

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

NEUE ENTWICKLUNGEN AUF DEM MARKT
FÜR DIE ÜBERTRAGUNG MITTELSTÄNDISCHER
UNTERNEHMEN

von

Evelyn Schröer
Werner Freund

IfM-Materialien Nr. 136

Bonn, im Februar 1999



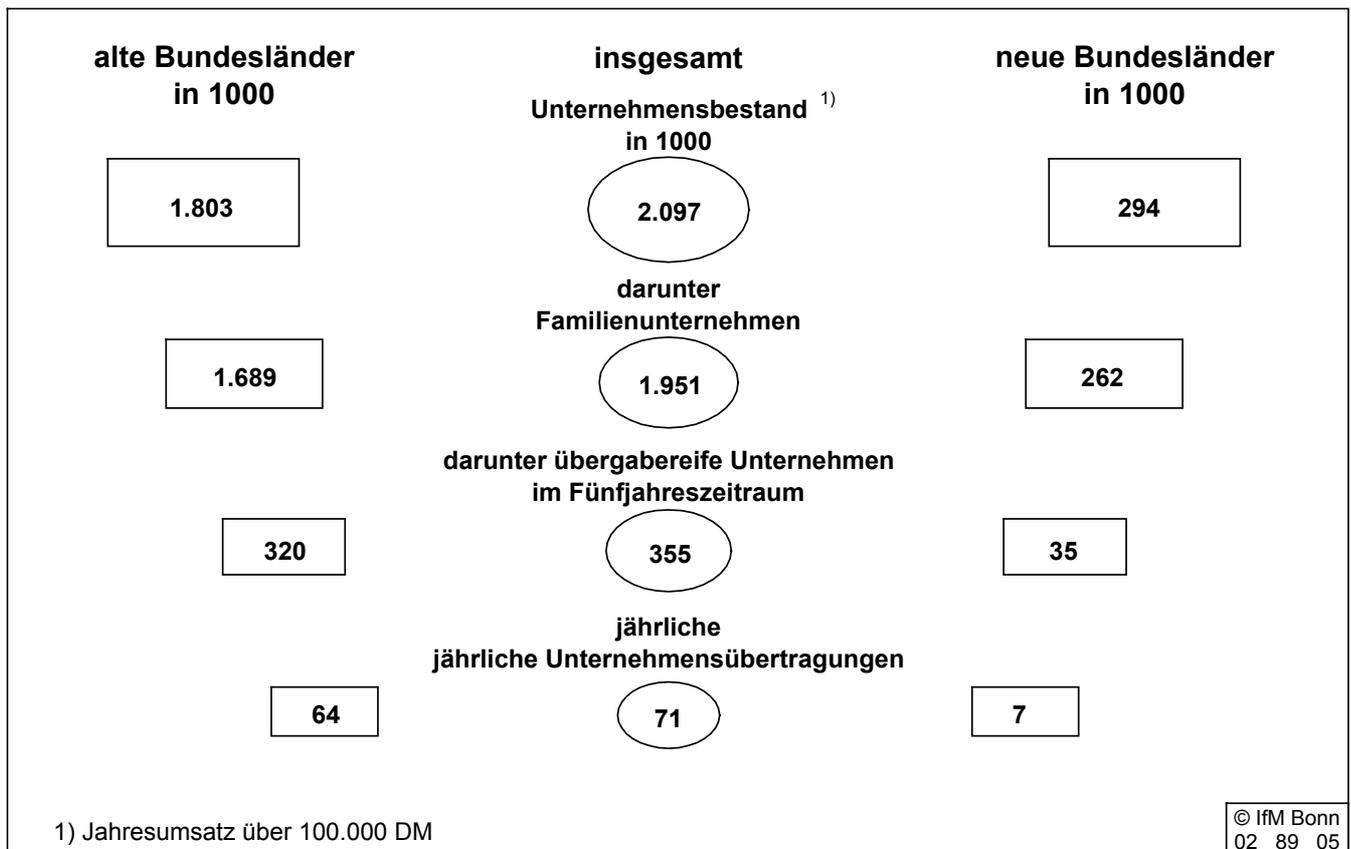
Materialien

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG
Maximilianstraße 20 • D-53 111 Bonn

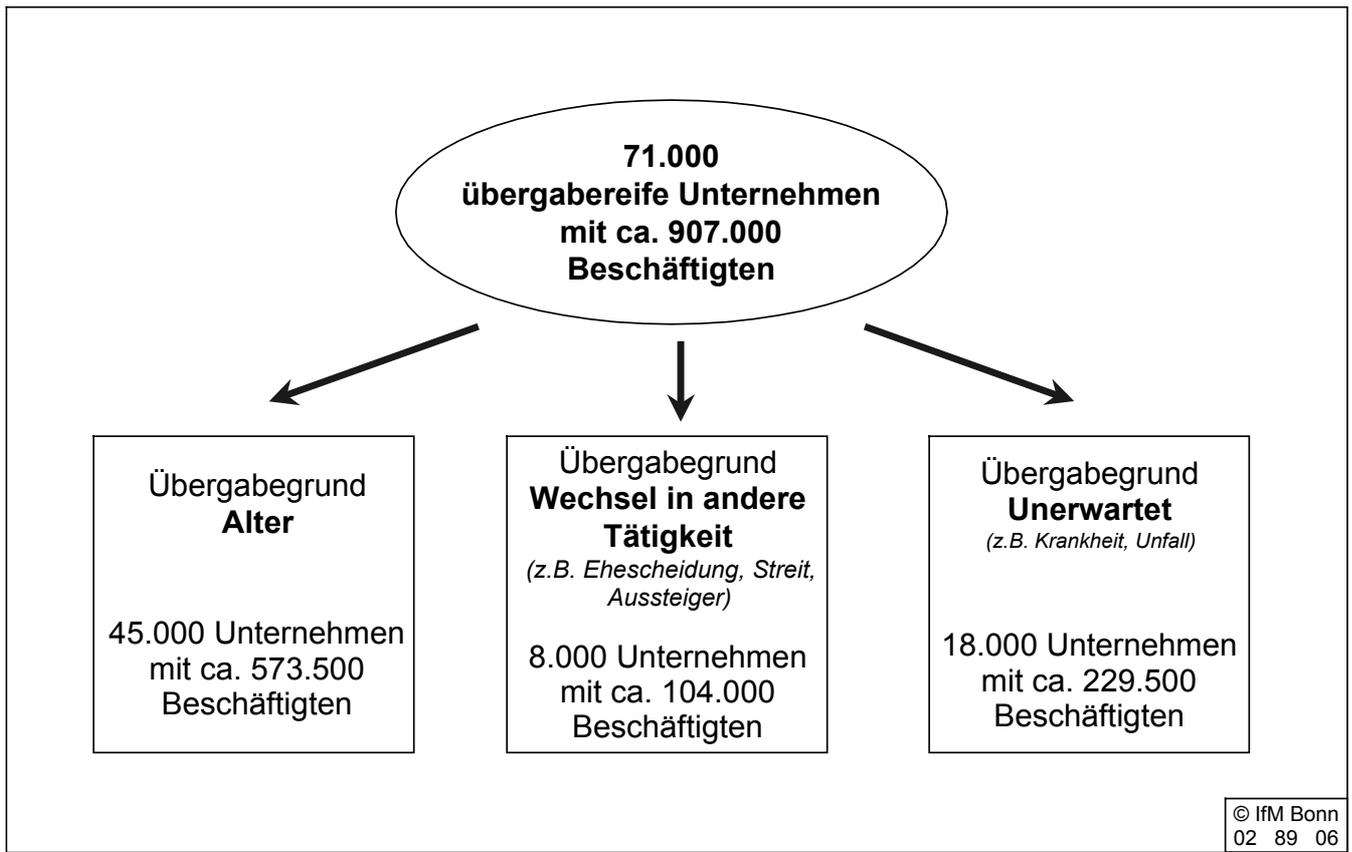
Im Dezember 1995 legte das IfM Bonn die erste statistisch aufbereitete Untersuchung über Anzahl und Art der Unternehmensübertragungen im Zuge des Generationswechsels vor. Im März 2002 wurden die seinerzeit ermittelten Daten aktualisiert und angepasst. Ab sofort werden die aktuellen Zahlen über die zu übertragenden Familienunternehmen für den Zeitraum eines Jahres (2002) vorgelegt werden unter

<http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/136.htm>

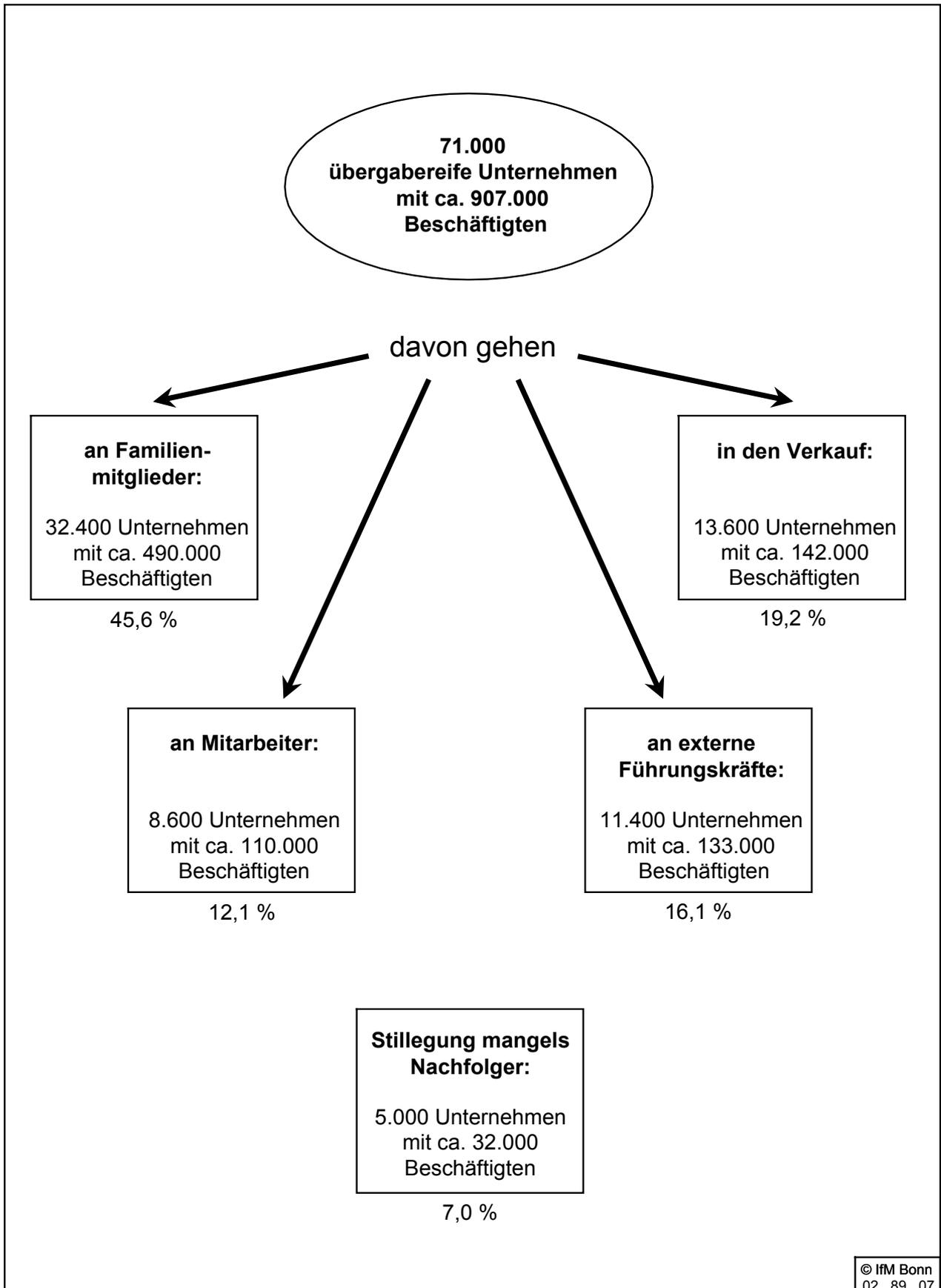
Nachfolgefälle in deutschen Familienunternehmen. Neuberechnung 2002



Die Übertragungsursachen



Die Übertragungsvarianten



| | |
|---|-----------|
| Verzeichnis der Tabellen | IV |
| Verzeichnis der Abbildungen | VII |
| Verzeichnis der Übersichten | VIII |
| | |
| I. Einleitung | 1 |
| II. Quantifizierung der zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen | 3 |
| 1. Methodisches Vorgehen | 4 |
| 2. Ergebnisse auf Basis der Umsatzsteuerstatistik von 1996 | 4 |
| 2.1 Bestandsaufnahme: Unternehmen in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen und Wirtschaftsbereichen | 5 |
| 2.2 Quantifizierung der Familienunternehmen in Deutschland | 7 |
| 2.3 Quantifizierung bevorstehender Übertragungen von Familienunternehmen | 14 |
| 2.4 Voraussichtliche Art der Nachfolgeregelung | 20 |
| 3. Hochrechnung der Anzahl der Unternehmensübertragungen für den Zeitraum von 1999 bis einschließlich 2004 auf der Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik | 24 |
| 3.1 Bestand sowie Unternehmensübertragungen nach Ursachen und voraussichtlichen Lösungen | 25 |
| 3.2 Unternehmensübertragungen nach Bundesländern | 30 |
| 3.3 Berechnung der von Unternehmensübertragungen betroffenen Beschäftigung | 35 |
| 4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Berechnung der Unternehmensübertragungen für das Jahr 1999 | 41 |
| III. Befragung von Unternehmensberatern, Unternehmern und Nachfolgern | 46 |
| 1. Struktur und Aufbau der Untersuchung | 46 |
| 1.1 Die Befragungsgrundgesamtheit | 46 |
| 1.2 Aufbau und Struktur der Fragebögen | 46 |
| 1.2.1 Fragebogen für die Unternehmensberater | 47 |
| 1.2.2 Fragebögen für die Unternehmer und Nachfolger | 47 |
| 2. Ergebnisse der Befragung der Unternehmensberater | 48 |
| 2.1 Beratungsschwerpunkt | 48 |
| 2.1.1 Beratungsschwerpunkt der Experten differenziert nach familieninternen und externen Unternehmensnachfolgen | 48 |
| 2.1.2 Inanspruchnahme von Übergabeberatungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße | 51 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.1.3 | Probleme hinsichtlich der Kundenakquisition | 53 |
| 2.1.4 | Zeitbedarf für eine Nachfolgeberatung | 55 |
| 2.2 | Erfahrungen aus der Beratungspraxis | 56 |
| 2.2.1 | Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen | 56 |
| 2.2.2 | Push- und Pull-Faktoren der Regelung von Unternehmensnachfolgen | 59 |
| 2.2.3 | Nachfolgerspezifische Elemente | 61 |
| 2.2.3.1 | Anforderungen an einen Nachfolger | 61 |
| 2.2.3.2 | Problembereiche nach der Übernahme | 62 |
| 2.2.4 | Ansatzpunkte für Verbesserungen der Rahmenbedingungen | 64 |
| 3. | Ergebnisse der Befragung von Unternehmern und Nachfolgern | 65 |
| 3.1 | Merkmale der durch die befragten Unternehmer bzw. Nachfolger repräsentierten Unternehmen | 65 |
| 3.2 | Vorbereitungsmaßnahmen der Befragten | 69 |
| 3.2.1 | Vorbereitung des Unternehmers | 69 |
| 3.2.2 | Vorbereitung des Nachfolgers | 71 |
| 3.3 | Die Übergabe/Übernahme im Rückblick | 73 |
| 3.4 | Handlungsbedarf nach der Übernahme aus Sicht der Nachfolger | 74 |
| 4. | Zusammenfassung der Befragungsergebnisse | 78 |
| IV. | Unternehmensnachfolge als Aufgabe der Institutionen | 82 |
| 1. | Maßnahmen zur Herstellung eines Marktes für Unternehmensübertragungen | 82 |
| 1.1 | Einführende Bemerkungen | 82 |
| 1.2 | Unternehmensbörsen | 82 |
| 1.3 | Generationswechsel und rechtsformspezifische Beratung | 83 |
| 1.3.1 | Vorzüge der kleinen AG | 85 |
| 1.3.2 | Musterfallbeispiel für eine Nachfolgeregelung | 86 |
| 1.4 | Netzwerke bzw. Kooperationen | 89 |
| 1.4.1 | Mittelständischer "Kooperationsverbund Unternehmensübergaben" | 90 |
| 1.4.2 | Unternehmensnachfolgeberatung im Firmenkundengeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken (MittelstandDirekt) | 91 |
| 1.4.3 | Pilotprojekt "Unternehmensnachfolge" | 93 |
| 1.4.3.1 | Struktur und Zielsetzung des Netzwerks | 93 |
| 1.4.3.2 | Nachfolgebörsen der Kammern | 95 |
| 1.4.4 | Gemeinschaftsinitiative zur Unterstützung des Generationswechsels in Unternehmen (Change/Chance) von DtA, DIHT und ZDH | 97 |
| 1.4.5 | Pilotprojekt "Betriebsleiter für kleine und mittlere Unternehmen" | 100 |
| 1.5 | Betreuung der Nachfolger im Übernahmeprozess | 101 |

III

| | | |
|-------|---|-----|
| 1.5.1 | Deutsche Junioren-Akademie | 102 |
| 1.5.2 | Junioren -Tutorium für Nachfolgekandidaten | 103 |
| 1.6 | Würdigung der verschiedenen Ansätze | 105 |
| 2. | Unternehmensnachfolgerelevante Erleichterungen im rechtlichen Bereich | 108 |
| 2.1 | Die Insolvenzrechtsreform | 108 |
| 2.1.1 | Der Insolvenzplan und Ziele | 109 |
| 2.1.2 | Der Insolvenzgrund "drohende Zahlungsunfähigkeit" | 111 |
| 2.2 | Das Handelsrechtsreformgesetz (HRefG) | 111 |
| 2.2.1 | Der Fortführungsgrundsatz | 113 |
| 2.2.2 | Die Firma | 114 |
| 3. | Zusammenfassung | 115 |
| | Literaturverzeichnis | 119 |

Verzeichnis der Tabellen

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabelle 1: | Anzahl der Unternehmen gemäß Umsatzsteuerstatistik 1996 nach Umsatzgrößenklassen | 5 |
| Tabelle 2: | Anzahl der Unternehmen gemäß Umsatzsteuerstatistik 1996 nach Wirtschaftsbereichen (Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) | 6 |
| Tabelle 3: | Anzahl der Unternehmen in Deutschland gemäß Umsatzsteuerstatistik 1996 nach Umsatzgrößenklassen und Rechtsformen (nur Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100.000 DM) | 8 |
| Tabelle 4: | Hochrechnung: Unternehmen nach Rechtsformen, Umsatzgrößenklassen und Regionen | 10 |
| Tabelle 5: | Stichprobe: Gesellschaften mit beschränkter Haftung in den alten Bundesländern nach Familienstatus und Umsatzgrößenklassen (1996) | 12 |
| Tabelle 6: | Stichprobe: Gesellschaften mit beschränkter Haftung in den neuen Bundesländern nach Familienstatus und Umsatzgrößenklassen (1996) | 12 |
| Tabelle 7: | Anzahl der Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen und alten und neuen Bundesländern (1996) | 13 |
| Tabelle 8: | Ursachen des Generationswechsels nach Alter der Vorgänger (in %) | 14 |
| Tabelle 9: | Unternehmensübertragungen innerhalb eines Fünfjahreszeitraums Hochrechnung auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - alte Bundesländer | 17 |
| Tabelle 10: | Unternehmensübertragungen innerhalb eines Fünfjahreszeitraums Hochrechnung auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - neue Bundesländer | 18 |

| | |
|---|----|
| Tabelle 11: Unternehmensübertragungen innerhalb eines Fünfjahreszeitraums Hochrechnung auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - Deutschland insgesamt | 19 |
| Tabelle 12: Voraussichtliche Nachfolgelösungen im Fünfjahreszeitraum in zu übertragenden Familienunternehmen auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 DM) - Deutschland insgesamt | 23 |
| Tabelle 13: Unternehmensübertragungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - alte Bundesländer | 26 |
| Tabelle 14: Unternehmensübertragungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - neue Bundesländer | 27 |
| Tabelle 15: Unternehmensübertragungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - Deutschland insgesamt | 28 |
| Tabelle 16: Voraussichtliche Nachfolgelösungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) in zu übertragenden Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 DM) - Deutschland insgesamt | 29 |
| Tabelle 17: Unternehmensübertragungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) nach Bundesländern Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) | 31 |

| | |
|---|----|
| Tabelle 18: Voraussichtliche Nachfolgelösungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) in zu übertragenden Familienunternehmen nach Bundesländern auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 DM) - Deutschland insgesamt | 34 |
| Tabelle 19: Durchschnittliche Beschäftigtenzahl nach Umsatzgrößenklassen in den alten und neuen Bundesländern - | 35 |
| Tabelle 20: Zahl der von Unternehmensübertragungen betroffenen Arbeitsplätze innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) - alte Bundesländer | 37 |
| Tabelle 21: Zahl der von Unternehmensübertragungen betroffenen Arbeitsplätze innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) - neue Bundesländer | 38 |
| Tabelle 22: Zahl der von Unternehmensübertragungen betroffenen Arbeitsplätze innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) - Deutschland insgesamt | 39 |
| Tabelle 23: Zahl der von Unternehmensübertragungen betroffenen Arbeitsplätze innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) - nach unterschiedlichen Nachfolgelösungen, Deutschland insgesamt | 40 |
| Tabelle 24: Merkmale der durch die befragten Unternehmer und Nachfolger repräsentierten Unternehmen | 66 |
| Tabelle 25: Nachfolgerelevante Strukturmerkmale | 67 |
| Tabelle 26: Altersstruktur der Unternehmer und Nachfolger | 68 |
| Tabelle 27: Übergabemodus für die Aktienanteile | 88 |

Verzeichnis der Abbildungen

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Altersverteilung der Selbständigen in den alten und den neuen Bundesländern | 15 |
| Abbildung 2: Voraussichtliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen - in % | 22 |
| Abbildung 3: Gründungen und Liquidationen in den Jahren 1994 bis 1998 in West- und Ostdeutschland (in Tausend) | 24 |
| Abbildung 4: Unternehmensbestand, Familienunternehmen sowie Unternehmensübertragungen insgesamt | 42 |
| Abbildung 5: Unternehmensübertragungen 1999 nach Übertragungsursachen: Anzahl der Familienunternehmen und Beschäftigung (nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 100.000 DM) | 43 |
| Abbildung 6: Nachfolge in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze für das Jahr 1999 (nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 100.000 DM) | 45 |
| Abbildung 7: Beratertätigkeit im Bereich der Unternehmensnachfolge nach Jahren | 48 |
| Abbildung 8: Schwerpunkt der Beratungstätigkeit | 49 |
| Abbildung 9: Wichtigkeit der Einzelaufgaben bei der Unternehmensnachfolgeberatung aus Sicht der befragten Experten | 50 |
| Abbildung 10: Kundenstruktur der Berater nach Umsatzgrößenklassen | 52 |
| Abbildung 11: Dauer der Beratung/Begleitung im Nachfolgeprozeß | 55 |
| Abbildung 12: Hauptprobleme der Nachfolger nach der Übernahme | 63 |
| Abbildung 13: Gründe für die Übergabe des Unternehmens | 70 |
| Abbildung 14: Vorkehrungen für das unerwartete Ausscheiden des Unternehmers | 71 |
| Abbildung 15: Von den Nachfolgern in das Unternehmen eingebrachte Erfahrungen | 72 |
| Abbildung 16: Vorbereitende Maßnahmen der Nachfolger auf die Übernahme | 73 |

VIII

| | |
|---|----|
| Abbildung 17: Schwierigkeiten nach der Übernahme aus Sicht der Nachfolger | 75 |
| Abbildung 18: Veränderungen im Personalbereich | 76 |
| Abbildung 19: Verbesserung der Betriebsqualität | 77 |
| Abbildung 20: Veränderungen im Produkt-Absatz-Bereich | 78 |
| Abbildung 21: Übertragung der Aktien im Zeitablauf | 89 |
| Abbildung 22: Ablauf der Unternehmens- und Nachfolgerbetreuung | 94 |
| Abbildung 23: Unternehmensbörse | 99 |

Verzeichnis der Übersichten

| | |
|---|-----|
| Übersicht 1: Hindernisse für die Kundenakquisition im Bereich der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Unternehmensberater | 54 |
| Übersicht 2: Vom Unternehmer und vom Nachfolger zu verantwortende Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen | 57 |
| Übersicht 3: Nachfolgebelastende Managementfehler | 58 |
| Übersicht 4: Pull- und Push-Faktoren der Regelung von Unternehmensnachfolgen aus Sicht der befragten Experten | 60 |
| Übersicht 5: Erforderliche Eigenschaften und Qualifikationen potentieller Nachfolger | 62 |
| Übersicht 6: Vorschläge der Experten zur Verbesserung der Situation auf dem Markt für Unternehmensübertragungen | 64 |
| Übersicht 7: Erleichterungen bei der Gründung einer kleinen AG | 85 |
| Übersicht 8: Gründe für die Ineffizienz der Nachfolgebörsen | 96 |
| Übersicht 9: Forderungen zur Verbesserung der Nachfolgebörsen | 96 |
| Übersicht 10: Das Leistungsspektrum der Gemeinschaftsinitiative Change/Chance | 98 |
| Übersicht 11: Instrumente zur Begleitung und Unterstützung des gesamten Übergabeprozesses | 98 |
| Übersicht 12: Die Bausteine zur Vorbereitung der Nachfolger | 103 |
| Übersicht 13: Bestandteile des Junioren-Tutoriums | 104 |
| Übersicht 14: Elemente des Generationswechselfahrplans | 105 |

I. Einleitung

Der Generationswechsel im Mittelstand wird bereits seit mehreren Jahren in der Fachliteratur thematisiert und findet auch in der Öffentlichkeit große Beachtung. Ein Grund hierfür ist, daß durch unzureichend vorbereitete und oftmals zu spät oder nicht realisierte Unternehmensübergaben Arbeitsplätze verlorengehen. Dabei handelt es sich in der überwiegenden Zahl der Fälle um fortführungswürdige mittelständische Unternehmen mit einem Netz von Lieferanten- und Kundenbeziehungen, die im Zuge des Scheiterns von Unternehmensnachfolgen existentiell bedroht sind. Dies ist unter rein wirtschaftlichen aber auch unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten bedenklich, weil hierdurch der Konzentrationsprozeß in der Wirtschaft beschleunigt wird.

In zahlreichen Studien zum Generationswechsel im Mittelstand sind die Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen sowie der damit verbundene volkswirtschaftliche Schaden - insbesondere die beschäftigungspolitischen Auswirkungen - untersucht und dokumentiert worden (vgl. beispielsweise ALBACH/FREUND 1989; FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995; WUPPERTALER KREIS e.V. 1998; GRUHLER 1998). Der Generationswechsel als einer der Kernprobleme im Mittelstand ist inzwischen erkannt.

Weniger diskutiert wird die Tatsache, daß die Unternehmensfluktuation nicht grundsätzlich negativ zu beurteilen ist. Stilllegungen von Unternehmen, die als Folge eines natürlichen, da wettbewerbsbedingten Wandels aus dem Markt ausscheiden und durch Neugründungen ersetzt werden können, sind anders zu beurteilen, als Stilllegungen von Unternehmen, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen, gesellschafts- und beschäftigungspolitischen Bedeutung nicht kurzfristig durch Neugründungen ersetzt werden können. Letzteren widmet sich die vorgelegte Untersuchung.

Die Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn aus dem Jahre 1995 bilden bis heute die Grundlage für jede quantitative Auseinandersetzung mit dem Thema der Unternehmensnachfolge. Da der quantitative Aspekt des Übergabephänomens auch in Zukunft von erheblicher Bedeutung sein wird, war eine Neuberechnung bzw. Aktualisierung des Datenmaterials notwendig.

Deshalb wird zunächst die Anzahl der in den nächsten fünf Jahren zu übertragenden Familienunternehmen bestimmt, einschließlich der hieraus folgenden beschäftigungspolitischen Implikationen. In Anlehnung an unsere früheren Veröffentlichungen wird zwischen sogenannten planbaren und risikobehafteten

Unternehmensübertragungen unterschieden sowie zwischen den verschiedenen Nachfolgevarianten, also der familieninternen Unternehmensnachfolge, Unternehmenstransaktionen im Zuge eines MBO oder MBI bis hin zum Verkauf des Unternehmens oder auch die Stilllegung.

Im zweiten Teil der Untersuchung wird der Markt für Unternehmensübertragungen im Spiegel der Marktakteure untersucht. Hierzu werden die Ergebnisse einer Befragung von Unternehmensberatern, Unternehmern und Nachfolgern analysiert. Der Verdacht des partiellen¹ Marktversagens drängt sich auf, weil gerade kleinere Unternehmen im Zusammenhang mit dem Generationswechsel vor großen Transaktionsproblemen stehen. Die Segmentierung des Marktes für Unternehmensübertragungen wird daher näher untersucht und der Willensbildungsprozeß der Unternehmer selbst zur Regelung ihrer Nachfolge wird in Pull- oder Push-Faktoren aufgebrochen.

Darüber hinaus liefert die Befragung von Unternehmensnachfolgern erstmals Informationen über die Zeit nach der Unternehmensübertragung. Es wird gezeigt, daß auch in gut geführten und erfolgreich übergebenen Unternehmen vor dem Generationswechsel ein Investitionsstau in Familienunternehmen vorliegen kann, der ganz entscheidend durch die Art der Unternehmensführung von Unternehmern im Alter von 60 Jahren und darüber bestimmt wird (vgl. FREUND 2000). Das durchschnittliche Alter von Unternehmensübergebern ist in keinem anderen Mitgliedstaat der Europäischen Union so hoch wie in Deutschland (BRORS 1998, S. 12). Dies führt zu einem erheblichen Nachholbedarf bei Investitionen, dem sich Nachfolger nach der Übernahme gegenübersehen, wie die Nachfolger-Befragung von Freund zeigt (vgl. FREUND 2000, S. 175 f.).

Im letzten Teil der Untersuchung werden neue (institutionelle) Entwicklungen zur Schaffung eines funktionierenden Marktes für die Übertragung mittelständischer Unternehmen vorgestellt. Das Wesentliche dieser Ansätze wird herausgearbeitet, wobei sich die Darstellung dieser speziellen Ansätze nicht als Votum für bestimmte Projekte versteht; es wurde vielmehr Wert darauf gelegt, das breite Spektrum unterstützender Maßnahmen aufzuzeigen.

¹ Auf die Unternehmensgröße bezogen.

II. QUANTIFIZIERUNG DER ZUR ÜBERTRAGUNG ANSTEHENDEN FAMILIENUNTERNEHMEN

Die Quantifizierung des Generationswechsels in Familienunternehmen wird auf der Grundlage folgender Kerndaten vorgenommen:

- die Anzahl der inhabergeführten Unternehmen
- deren Einteilung in Beschäftigten- oder Umsatzgrößenklassen
- die geplanten (altersbedingten) Generationswechsel in einem definierten Zeitraum
- die darüber hinaus zu erwartenden nichtgeplanten Generationswechsel sowie
- die Herkunft der Nachfolger: aus der Familie, dem Mitarbeiterkreis, von außerhalb oder der Verkauf oder auch die Stilllegung.

Diese Variablen sind der amtlichen Statistik nicht unmittelbar zu entnehmen. Dort wird zwar der Unternehmensbestand nach Rechtsformen ausgewiesen, diese lassen sich allerdings nicht immer eindeutig den Familien- oder Nichtfamilienunternehmen zuordnen. So sind z.B. viele Kapitalgesellschaften in der Rechtsform der GmbH inhabergeführte Familienunternehmen, andererseits gibt es auch Personengesellschaften (z.B. Kommanditgesellschaften), die nicht vom Inhaber geführt werden und gemäß der Definition von Familienunternehmen als Nichtfamilienunternehmen einzustufen sind. Um die relevanten Daten zu ermitteln, müssen zusätzlich zu den amtlichen Statistiken Ergebnisse aus Unternehmensbefragungen hinzugezogen werden. Erst durch das Zusammenfügen dieser Einzelbausteine kann mosaiksteinartig ein Gesamtbild erstellt werden.

Kleinstunternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 100.000 DM können vorab vernachlässigt werden, da dort in der Regel keine ausreichende Unternehmenssubstanz vorhanden ist, die auf eine weitere Generation übertragbar wäre (vgl. FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995). Vielmehr zeichnen sich diese Unternehmen nahezu ausschließlich durch eine hohe Personenbezogenheit aus, so daß sie mit dem Ausscheiden des Unternehmers untergehen. Da die folgenden Auswertungen zum Generationswechsel erstmals die neuen Bundesländer mit einbeziehen, sind die Unternehmen nach Unterneh-

mensgrößenklassen und zusätzlich nach ihrem Standort in den alten und neuen Bundesländern strukturiert.²

1. Methodisches Vorgehen

Die Basis für die folgenden Berechnungen bildet die zur Zeit jüngste verfügbare Umsatzsteuerstatistik aus dem Jahre 1996 (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 1998). Sie ermöglicht eine Darstellung der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen sowie ihre Regionalisierung nach alten und neuen Bundesländern. Alle weiteren Berechnungen im zweiten Abschnitt bauen auf der Umsatzsteuerstatistik von 1996 auf, damit die Methodik nachvollziehbar ist. Erst nach diesen Berechnungen auf der Datenbasis 1996 wird im dritten Abschnitt die Ausgangslage zum Januar 1999 sowie das zu erwartende Übertragungsgeschehen prognostiziert. Der vierte Abschnitt faßt die wichtigsten Ergebnisse zusammen; es werden Anzahl, Ursachen sowie Lösungen der anstehenden Übertragungen für das Jahr 1999 errechnet.

2. Ergebnisse auf Basis der Umsatzsteuerstatistik von 1996

Auf Basis der Umsatzsteuerstatistik von 1996 wird der Unternehmensbestand ermittelt sowie eine Unterteilung in Familien- und Nichtfamilienunternehmen vorgenommen. Hierfür werden die Rechtsformen der Unternehmen herangezogen sowie ergänzende Auswertungen von vorliegenden Unternehmensbefragungen und Datenbanken durchgeführt, die zusammen Aufschluß über den Anteil der Familienunternehmen an den verschiedenen Rechtsformen geben.

Im Anschluß wird untersucht, in wievielen dieser Familienunternehmen innerhalb eines Fünf-Jahreszeitraumes ab 1996 ein Generationswechsel bevorsteht. Dabei werden neben der planmäßigen, altersbedingten Übertragung der Geschäftsführung auch nicht planbare Fälle berücksichtigt, hervorgerufen beispielsweise durch Ehescheidungen, Streitigkeiten in der Familie, Krankheit, Unfall, Tod etc. Im letzten Schritt wird die voraussichtliche Art von Nachfolgeregelungen analysiert und dargestellt. Dabei wird unterschieden zwischen der Übertragung an Familienmitglieder sowie an Mitarbeiter des Unternehmens oder externe Führungskräfte und dem Verkauf oder der Stilllegung des Unternehmens.

2 Eine zusätzliche tiefere Gliederung in Wirtschaftsbereiche erschien aufgrund der insgesamt nur lückenhaft zur Verfügung stehenden Daten nicht sinnvoll. Die Verfasser haben sich daher für die zuvor genannte Darstellung, also die Untergliederung nach Unternehmensgrößenklassen und alten sowie neuen Bundesländern entschieden.

2.1 Bestandsaufnahme: Unternehmen in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen und Wirtschaftsbereichen

Gemäß der Umsatzsteuerstatistik von 1996 gibt es in Deutschland nahezu 2,8 Mill. Unternehmen (Tabelle 1).³ Nahezu 750.000 dieser Unternehmen haben einen Umsatz unterhalb der Schwelle von 100.000 DM. Sie werden in den folgenden Berechnungen nicht berücksichtigt, weil in diesen Fällen nicht von einer an eine nachkommende Generation übertragbaren Unternehmenssubstanz ausgegangen werden kann. Die folgenden Berechnungen schließen also nur Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 100.000 DM ein. Hierdurch verringert sich der Unternehmensbestand auf ca. 2 Mill. Unternehmen, die zu etwa 82 % den alten Bundesländern und zu etwa 18 % den neuen Bundesländern zuzurechnen sind (Tabelle 1). Die prozentuale Verteilung der Unternehmen auf die einzelnen Umsatzgrößenklassen in den alten und den neuen Bundesländern weist geringe Abweichungen auf.

Tabelle 1: Anzahl der Unternehmen gemäß Umsatzsteuerstatistik 1996 nach Umsatzgrößenklassen

| Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | Alte Bundesländer ¹⁾ | | Neue Bundesländer ²⁾ | | Deutschland insgesamt | |
|--|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| | abs. | in % ³⁾ | abs. | in % ³⁾ | abs. | in % ³⁾ |
| 32.500 - 100.000 | 621.191 | 27,2 | 122.704 | 25,4 | 743.895 | 26,9 |
| 100.000 - 500.000 | 948.517 | 41,6 | 204.793 | 42,5 | 1.153.310 | 41,8 |
| 500.000 - 1 Mill. | 281.234 | 12,3 | 62.183 | 12,9 | 343.417 | 12,4 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 324.717 | 14,2 | 73.869 | 15,3 | 398.586 | 14,4 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 81.448 | 3,6 | 16.273 | 3,4 | 97.721 | 3,5 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 17.651 | 0,8 | 2.068 | 0,4 | 19.719 | 0,7 |
| 100 Mill. und mehr | 5.780 | 0,3 | 497 | 0,1 | 6.277 | 0,2 |
| Insgesamt | 2.280.538 | 100,0 | 482.387 | 100,0 | 2.762.925 | 100,0 |
| Darunter Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 DM in % ⁴⁾ | 1.659.347 | 72,8 | 359.683 | 74,6 | 2.019.030 | 73,1 |
| | 82,2 | | 17,8 | | 100,0 | |

© IfM Bonn

1) Früheres Bundesgebiet ohne Berlin

2) Neue Bundesländer einschließlich Berlin

3) Vertikalstruktur

4) Horizontalstruktur

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 1998, Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 1996 im Auftrag des IfM Bonn

Die folgenden Berechnungen sind auf der Grundlage von Tabelle 1 - der Verteilung der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen - durchgeführt worden, da die Unternehmensgröße empirischen Studien und Expertengesprächen

3 Hierin sind nur Unternehmen berücksichtigt, die einen steuerbaren Jahresumsatz von mindestens 32.500 DM erwirtschaftet haben.

zufolge einen stärkeren Einfluß auf die Gestaltung der Unternehmensübertragung ausübt als der Wirtschaftsbereich, dem das Unternehmen angehört.

Die Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen zeigt einige Abweichungen zwischen den alten und den neuen Bundesländern (Tabelle 2). Die Land- und Forstwirtschaft sowie das Baugewerbe sind in den neuen Bundesländern überproportional, das Grundstücks- und Wohnungswesen dagegen unterdurchschnittlich vertreten.

Tabelle 2: Anzahl der Unternehmen gemäß Umsatzsteuerstatistik 1996 nach Wirtschaftsbereichen (Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz)

| Wirtschaftsbereich | Alte Bundesländer ¹⁾ | | Neue Bundesländer ²⁾ | | Deutschland insgesamt | |
|--|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| | abs. | in % ³⁾ | abs. | in % ³⁾ | abs. | in % ³⁾ |
| Land- u. Forstwirtschaft, Fischerei u. Fischzucht | 31.689 | 1,9 | 11.123 | 3,1 | 42.812 | 2,1 |
| Bergbau, Gewinnung v. Steinen u. Erden, Energie- u. Wasserversorgung | 7.812 | 0,5 | 1.385 | 0,4 | 9.197 | 0,5 |
| Verarbeitendes Gewerbe | 206.388 | 12,4 | 41.465 | 11,5 | 247.853 | 12,3 |
| Baugewerbe | 190.483 | 11,5 | 63.820 | 17,8 | 254.303 | 12,6 |
| Handel | 491.785 | 29,6 | 102.233 | 28,4 | 594.018 | 29,4 |
| Hotel- und Gaststättengewerbe | 159.662 | 9,6 | 31.065 | 8,6 | 190.727 | 9,4 |
| Verkehr und Nachrichtenübermittlung | 67.725 | 4,1 | 17.046 | 4,7 | 84.771 | 4,2 |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe | 8.585 | 0,5 | 1.589 | 0,5 | 10.174 | 0,5 |
| Grundstücks- und Wohnungswesen | 357.368 | 21,5 | 61.412 | 17,1 | 418.780 | 20,7 |
| Sonstige Dienstleistungen | 137.850 | 8,3 | 28.545 | 7,9 | 166.395 | 8,2 |
| Insgesamt | 1.659.347 | 100,0 | 359.683 | 100,0 | 2.019.030 | 100,0 |

© IfM Bonn

1) Früheres Bundesgebiet ohne Berlin

2) Neue Bundesländer einschließlich Berlin

3) Vertikalstruktur

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 1998, Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 1996 im Auftrag des IfM Bonn

2.2 Quantifizierung der Familienunternehmen in Deutschland

Unter Familienunternehmen werden im folgenden inhabergeführte Unternehmen verstanden. Eigentum und Leitung des Unternehmens liegen also in den Händen einer Familie oder auch weniger, einheitlich agierender Familienstämme. Die meisten dieser Unternehmen firmieren als Einzelunternehmen

oder Personengesellschaften wie die KG, die OHG oder auch andere (z.B. die GmbH & Co. KG). Aber auch Kapitalgesellschaften wie die GmbH oder die Aktiengesellschaft bilden zunehmend das Rechtskleid auch für Familienunternehmen. Daher lassen sich Familien- und Nichtfamilienunternehmen nicht ausschließlich anhand der Rechtsform unterscheiden.

Dennoch wird für die Quantifizierung der Familienunternehmen im folgenden von den Rechtsformen ausgegangen. So dürften die Einzelunternehmen zu nahezu 100 % als inhabergeführt einzustufen sein. Bei den Personengesellschaften kommt es bereits häufiger vor, daß Eigentümer und Geschäftsführer nicht identisch sind. Sie können daher nicht zu 100 % den Familienunternehmen zugerechnet werden. Eine Befragung von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Rheinland-Pfalz mit 20 bis 500 Beschäftigten hat beispielsweise ergeben, daß 7,7 % der dort erfaßten Personengesellschaften nicht inhabergeführt sind.⁴

Umgekehrt kann bei den Kapitalgesellschaften nicht automatisch davon ausgegangen werden, daß es sich bei diesen Unternehmen um Nichtfamilienunternehmen handelt. Dies gilt insbesondere für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die mit 19 % einen hohen Anteil an allen Unternehmen in Deutschland aufweist und in der sich zum anderen - je nach Unternehmensgrößenklasse - ein relativ hoher Anteil an Familienunternehmen befindet. Im folgenden wird daher nach Unternehmensgrößenklassen differenziert untersucht, wie hoch der Anteil der Familienunternehmen in der Rechtsform der GmbH ist. Da in den letzten Jahren besonders in den neuen Bundesländern viele Unternehmen in diese Rechtsform umgewandelt worden sind, gilt den neuen Bundesländern hier besondere Aufmerksamkeit. Die Ausgangsbasis bildet aber zunächst die Verteilung der Unternehmen nach Größenklassen und Rechtsformen gemäß der Umsatzsteuerstatistik von 1996 (Tabelle 3).

Zwei Drittel der hier berücksichtigten ca. 2 Mill. Unternehmen in Deutschland (mit einem Jahresumsatz über 100.000 DM) firmieren als Einzelunternehmen. Die mit einem Anteil von 19 % zweitwichtigste Rechtsform bildet die GmbH. Der Anteil der Personengesellschaften wie die KG oder die OHG beträgt ca. 13 %, die restlichen 2 % sind sonstige Rechtsformen, unter denen die Aktiengesellschaft mit 0,1 % einen verschwindend geringen Anteil einnimmt (Tabelle

4 Dieses Ergebnis stammt aus einer Sonderauswertung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn aus einer schriftlichen Befragung von 224 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Rheinland-Pfalz. Vergleiche hierzu auch FREUND 2000.

3). Über die Verteilung der Rechtsformen in den alten und den neuen Bundesländern liegen derzeit noch keine amtlichen Daten vor⁵; deshalb wird sie im folgenden hochgerechnet.

Tabelle 3: Anzahl der Unternehmen in Deutschland gemäß Umsatzsteuerstatistik 1996 nach Umsatzgrößenklassen und Rechtsformen (nur Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100.000 DM)

| Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | Einzelunternehmen | | Personengesell- schaften (OHG, KG) | | GmbH | |
|---|-------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------|
| | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ |
| 100.000 - 500.000 | 914.372 | 79,3 | 115.107 | 10,0 | 108.899 | 9,4 |
| 500.000 - 1 Mill. | 219.664 | 64,0 | 43.740 | 12,7 | 75.228 | 21,9 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 179.445 | 45,0 | 66.783 | 16,8 | 143.721 | 36,1 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 17.322 | 17,7 | 30.511 | 31,2 | 45.686 | 46,8 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 1.150 | 5,8 | 8.935 | 45,3 | 8.046 | 40,8 |
| 100 Mill. und mehr | 87 | 1,4 | 2.720 | 43,3 | 2.401 | 38,3 |
| Insgesamt | 1.332.040 | 66,0 | 267.796 | 13,3 | 383.981 | 19,0 |
| | AG | | Sonstige | | Unternehmen insgesamt | |
| | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ |
| 100.000 - 500.000 | 351 | 0,0 | 14.581 | 1,3 | 1.153.310 | 100,0 |
| 500.000 - 1 Mill. | 188 | 0,1 | 4.597 | 1,3 | 343.417 | 100,0 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 428 | 0,1 | 8.209 | 2,1 | 398.586 | 100,0 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 384 | 0,4 | 3.818 | 3,9 | 97.721 | 100,0 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 350 | 1,8 | 1.238 | 6,3 | 19.719 | 100,0 |
| 100 Mill. und mehr | 605 | 9,6 | 464 | 7,4 | 6.277 | 100,0 |
| Insgesamt | 2.306 | 0,1 | 32.907 | 1,6 | 2.019.030 | 100,0 |

© IfM Bonn

1) Horizontalstruktur

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 1998, Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 1996 im Auftrag des IfM Bonn

Hierfür werden weitere Daten aus aktuellen Unternehmensbefragungen benötigt. Daher wurden unterschiedliche Quellen in bezug auf ihre Eignung für die geplante Hochrechnung untersucht. Die Befragungsergebnisse der Kreditanstalt für Wiederaufbau haben sich dabei als beste Datengrundlage für diese Hochrechnung herausgestellt, da deren Stichprobe am umfangreichsten ist und sie zum anderen die geringsten Abweichungen zur aus der Umsatzsteuer-

5 Nach Angaben des Statistischen Landesamtes Nordrhein-Westfalen in Düsseldorf findet zur Zeit eine Zusammenstellung dieser Daten aus den einzelnen Bundesländern statt. Es ist frühestens Mitte 1999 damit zu rechnen, daß das Ergebnis zur Verfügung steht.

statistik bekannten Struktur aufweist.⁶ Auf der Basis der dort dokumentierten strukturellen Unterschiede zwischen Ost und West werden im folgenden die Daten aus Tabelle 3 in einer Aufteilung nach alten und neuen Bundesländern hochgerechnet.

Die Hochrechnung ergibt für die neuen Bundesländer einen deutlich unterproportionalen Anteil an Personengesellschaften und einen überproportional hohen Anteil an den Gesellschaften mit beschränkter Haftung gegenüber den alten Bundesländern (Tabelle 4). Ausgehend von dieser Datengrundlage werden die Familienunternehmen im folgenden quantifiziert.

Um die Anzahl der Familienunternehmen aus Tabelle 4 errechnen zu können, werden von den ca. 280.000 Personengesellschaften insgesamt 7,7 % der Unternehmen in Abzug gebracht,⁷ weil es sich bei diesen Unternehmen um Nichtfamilienunternehmen handelt.

6 Vgl. KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU 1998, S. 8 f. Es handelt sich dabei um eine Bilanzanalyse von Kreditnehmern für die Jahre 1995 und 1996. Die Stichprobe umfaßt 3.665 Unternehmen aus den neuen Bundesländern und 17.277 Unternehmen aus den alten Bundesländern. Nur wenige dieser Unternehmen haben einen Jahresumsatz von mehr als 100 Mill. DM, zwei Drittel der Unternehmen verzeichnen einen Umsatz von unter 5 Mill. DM. Cirka drei Viertel der Unternehmen firmieren als Einzelfirma oder Personengesellschaft. Aktiengesellschaften sind kaum enthalten. Das verarbeitende Gewerbe ist mit einem Anteil von ca. 40 % leicht überrepräsentiert, sonstige Dienstleistungen sind mit einem Anteil von ca. 18 % unterrepräsentiert.

7 Diese Quote ist das Ergebnis einer Sonderauswertung bei 224 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Rheinland-Pfalz mit 20 bis 500 Beschäftigten. Diese Basis reicht jedoch nicht dafür aus, eine nach Umsatzgrößenklassen strukturierte, also tiefer gegliederte, detailliertere Abschlagsrechnung vorzunehmen (vgl. FREUND 2000).

Tabelle 4: Hochrechnung: Unternehmen nach Rechtsformen, Umsatzgrößenklassen und Regionen (1996)

| Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | Alte Bundesländer | | Neue Bundesländer | | Insgesamt | |
|---|-------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-----------|--------------------|
| | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ |
| | Einzelunternehmen | | | | | |
| 100.000 - 500.000 | 756.964 | 79,8 | 157.408 | 76,9 | 914.372 | 79,3 |
| 500.000 - 1 Mill. | 183.640 | 65,3 | 36.024 | 57,9 | 219.664 | 64,0 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 151.711 | 46,7 | 27.734 | 37,5 | 179.445 | 45,0 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 15.041 | 18,5 | 2.281 | 14,0 | 17.322 | 17,7 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 1.050 | 5,9 | 100 | 4,8 | 1.150 | 5,8 |
| 100 Mill. und mehr | 83 | 1,4 | 4 | 0,8 | 87 | 1,4 |
| Insgesamt | 1.108.489 | 66,8 | 223.551 | 62,2 | 1.332.040 | 66,0 |
| | Personengesellschaften | | | | | |
| 100.000 - 500.000 | 100.171 | 10,6 | 14.936 | 7,3 | 115.107 | 10,0 |
| 500.000 - 1 Mill. | 38.349 | 13,6 | 5.391 | 8,7 | 43.740 | 12,7 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 59.022 | 18,2 | 7.761 | 10,5 | 66.783 | 16,8 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 27.653 | 34,0 | 2.858 | 17,6 | 30.511 | 31,2 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 8.399 | 47,6 | 536 | 25,9 | 8.935 | 45,3 |
| 100 Mill. und mehr | 2.648 | 45,8 | 72 | 14,5 | 2.720 | 43,3 |
| Insgesamt | 236.242 | 14,2 | 31.554 | 8,8 | 267.796 | 13,3 |
| | GmbH | | | | | |
| 100.000 - 500.000 | 80.203 | 8,5 | 28.696 | 14,0 | 108.899 | 9,4 |
| 500.000 - 1 Mill. | 55.674 | 19,8 | 19.554 | 31,4 | 75.228 | 21,9 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 107.532 | 33,1 | 36.189 | 49,0 | 143.721 | 36,1 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 35.475 | 43,6 | 10.211 | 62,7 | 45.686 | 46,8 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 6.826 | 38,7 | 1.220 | 59,0 | 8.046 | 40,8 |
| 100 Mill. und mehr | 2.083 | 36,0 | 318 | 64,0 | 2.401 | 38,3 |
| Insgesamt | 287.793 | 17,3 | 96.188 | 26,7 | 383.981 | 19,0 |
| | Sonstige | | | | | |
| 100.000 - 500.000 | 11.179 | 1,1 | 3.753 | 1,8 | 14.932 | 1,3 |
| 500.000 - 1 Mill. | 3.571 | 1,3 | 1.214 | 2,0 | 4.785 | 1,4 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 6.452 | 2,0 | 2.185 | 3,0 | 8.637 | 2,2 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 3.279 | 3,9 | 923 | 5,7 | 4.202 | 4,3 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 1.376 | 7,8 | 212 | 10,3 | 1.588 | 8,1 |
| 100 Mill. und mehr | 966 | 16,8 | 103 | 20,7 | 1.069 | 17,0 |
| Insgesamt | 26.823 | 1,6 | 8.390 | 2,3 | 35.213 | 1,7 |

Fortsetzung Tabelle 4

| Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | Alte Bundesländer | | Neue Bundesländer | | Insgesamt | |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-----------|--------------------|
| | abs. | in % ²⁾ | abs. | in % ²⁾ | abs. | in % ²⁾ |
| | Insgesamt | | | | | |
| 100.000 - 500.000 | 948.517 | 57,2 | 204.793 | 56,9 | 1.153.310 | 57,1 |
| 500.000 - 1 Mill. | 281.234 | 16,9 | 62.183 | 17,3 | 343.417 | 17,0 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 324.717 | 19,6 | 73.869 | 20,5 | 398.586 | 19,7 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 81.448 | 4,9 | 16.273 | 4,5 | 97.721 | 4,8 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 17.651 | 1,1 | 2.068 | 0,6 | 19.719 | 1,0 |
| 100 Mill. und mehr | 5.780 | 0,3 | 497 | 0,2 | 6.277 | 0,3 |
| Insgesamt | 1.659.347 | 100,0 | 359.683 | 100,0 | 2.019.030 | 100,0 |

© IfM Bonn

1) Anteil der Rechtsformen je Umsatzgrößenklasse 2) Vertikalstruktur
 Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 1998, Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 1996 im Auftrag des IfM Bonn, eigene Berechnungen

Auch bei den ca. 384.000 GmbH's müssen die darin noch enthaltenen Nichtfamilienunternehmen in Abzug gebracht werden. Damit diese quantifiziert werden können, wurden sowohl vorliegende empirische Studien ausgewertet - diese dienten zur Überprüfung der Plausibilität - sowie insbesondere Sonderauswertungen der Hoppenstaedt-Datenbank für die alten und die neuen Bundesländer vorgenommen. Bei letzteren wurden speziell die GmbH's daraufhin untersucht, ob sie inhabergeführt sind und welcher Umsatzgrößenklasse sie angehören. Für Westdeutschland wurden 700 Unternehmen untersucht, in 285 Fällen - diese waren regional repräsentativ verteilt - konnten die Kriterien Familienstatus und Jahresumsatz ermittelt werden.

Die sich daraus ergebende Verteilung der Familien- und Nichtfamilienunternehmen ist in Tabelle 5 erfaßt. Über 80 % der GmbH mit einem Jahresumsatz von unter 5 Mill. DM sind inhabergeführte Unternehmen. In der Umsatzgrößenklasse von 5 bis 25 Mill. trifft dies auf zwei von drei GmbH zu, in der nächst höheren Umsatzkategorie auf jede zweite GmbH. Erst ab einem Umsatz von 100 Mill. DM und mehr steigt der Anteil der Nichtfamilienunternehmen an den GmbH deutlich an; er beträgt mehr als 80 %. Demnach sind etwa 60 % der GmbH in den alten Bundesländern inhabergeführt und daher als Familienunternehmen zu bezeichnen.

Tabelle 5: Stichprobe: Gesellschaften mit beschränkter Haftung in den alten Bundesländern nach Familienstatus und Umsatzgrößenklassen (1996)

| Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | Familienunternehmen | | Nichtfamilienunternehmen | | Insgesamt | |
|--|---------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|-----------|--------------------|
| | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ²⁾ |
| unter 5 Mill. | 52 | 82,5 | 11 | 17,5 | 63 | 22,1 |
| 5 - 25 Mill. | 80 | 66,7 | 40 | 32,3 | 120 | 42,1 |
| 25 - 100 Mill. | 32 | 49,2 | 33 | 50,8 | 65 | 22,8 |
| 100 Mill. und mehr | 7 | 18,9 | 30 | 81,1 | 37 | 13,0 |
| Insgesamt | 171 | 60,0 | 114 | 40,0 | 285 | 100,0 |

© IfM Bonn

1) Horizontalstruktur

2) Vertikalstruktur

Quelle: Sonderauswertung der HOPPENSTAEDT-DATENBANK des IfM Bonn

Für die neuen Bundesländer wurden 970 GmbH ausgewertet. In 598 Fällen konnten der Familienstatus und der Jahresumsatz ermittelt werden. In den neuen Bundesländern fällt der Anteil der inhabergeführten GmbH in der Umsatzgrößenklasse zwischen 1 bis 5 Mill. DM mit ca. 75 % am höchsten aus, zwischen 5 bis 25 Mill. DM beträgt er knapp 60 % und in der Umsatzgrößenklasse darüber ca. 24 %. Der Anteil der Familienunternehmen in dieser Gruppe beträgt insgesamt 64 % (Tabelle 6) und liegt damit über dem westdeutschen Niveau von 60 % (Tabelle 5).

Tabelle 6: Stichprobe: Gesellschaften mit beschränkter Haftung in den neuen Bundesländern nach Familienstatus und Umsatzgrößenklassen (1996)

| Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | Familienunternehmen | | Nichtfamilienunternehmen | | Insgesamt | |
|--|---------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|-----------|--------------------|
| | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ²⁾ |
| unter 1 Mill. | 51 | 68,9 | 23 | 31,1 | 74 | 12,4 |
| 1 - 5 Mill. | 201 | 74,7 | 68 | 25,3 | 269 | 45,0 |
| 5 - 25 Mill. | 119 | 58,3 | 85 | 41,7 | 204 | 34,1 |
| 25 Mill. und mehr | 12 | 23,5 | 39 | 76,5 | 51 | 8,5 |
| Insgesamt | 383 | 64,0 | 215 | 36,0 | 598 | 100,0 |

© IfM Bonn

1) Horizontalstruktur

2) Vertikalstruktur

Quelle: Sonderauswertung der HOPPENSTAEDT-DATENBANK des IfM Bonn

Auf der Grundlage des ermittelten Anteils der Familienunternehmen an den verschiedenen Rechtsformen kann nun - für die alten und neuen Bundesländer

getrennt - der Anteil der Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen errechnet werden. Hierzu werden die Einzelunternehmen zu 100 % berücksichtigt, die Personengesellschaften zu 92,3 % und die GmbH entsprechend der in den Tabellen 5 und 6 errechneten Anteile. Die sonstigen Rechtsformen (insgesamt 1,7 %, Tabelle 4) werden den Nichtfamilienunternehmen zugerechnet. Das Ergebnis ist in Tabelle 7 zusammengefaßt.

Die Hochrechnung ergibt einen Bestand von ca. 1,874.000 Familienunternehmen in Deutschland (mit einem Umsatz von mindestens 100.000 DM). Dies entspricht einem Anteil der Familienunternehmen an allen Unternehmen von 92,8 %. Am höchsten ist der Anteil der inhabergeführten Unternehmen in der Umsatzgrößenklasse von 100.000 bis 500.000 DM: Für die alten Bundesländer errechnet sich ein Anteil von nahezu 97 %, für die neuen Bundesländer von ca. 93 %. Mit wachsender Unternehmensgröße nimmt der Anteil der Familienunternehmen deutlich ab. Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Mill. DM sind in den alten Bundesländern nur noch in jedem zweiten Fall inhabergeführt, in den neuen Bundesländern noch zu knapp 30 %. Damit weist der Unternehmensbestand in den neuen Bundesländern einen vergleichsweise hohen Anteil von Nichtfamilienunternehmen auf.

Tabelle 7: Anzahl der Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen und alten und neuen Bundesländern (1996)

| Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | Alte Bundesländer | | Neue Bundesländer | | Deutschland insgesamt | |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ |
| 100.000 - 500.000 | 915.589 | 96,5 | 190.966 | 93,2 | 1.106.555 | 95,9 |
| 500.000 - 1 Mill. | 264.967 | 94,2 | 54.473 | 87,6 | 319.440 | 93,0 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 294.902 | 90,8 | 61.930 | 83,8 | 356.832 | 89,5 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 64.227 | 78,9 | 10.872 | 66,8 | 75.099 | 76,9 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 12.160 | 68,9 | 882 | 42,6 | 13.042 | 66,1 |
| 100 Mill. und mehr | 2.921 | 50,5 | 145 | 29,2 | 3.066 | 48,8 |
| Insgesamt | 1.554.766 | 93,7 | 319.268 | 88,8 | 1.874.034 | 92,8 |

© IfM Bonn

1) in % aller Unternehmen der Region und der jeweiligen Größenklasse

Quelle: Hochrechnung des IfM Bonn auf der Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 sowie diverser Sonderauswertungen z.B. der HOPPENSTAEDT-DATENBANK und einer aktuellen Stichprobe des verarbeitenden Gewerbes in Rheinland-Pfalz

2.3 Quantifizierung bevorstehender Übertragungen von Familienunternehmen

Die in den kommenden Jahren anstehenden Generationswechsel können auf der Grundlage der amtlichen Statistik allein nicht hochgerechnet werden. Zwar bietet die Altersverteilung der Selbständigen des Statistischen Bundesamtes

einen Ansatzpunkt zur Berechnung der planmäßigen, altersbedingten Unternehmensübertragungen, aus mehreren Studien zum Generationswechsel (ALBACH/FREUND 1989; FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995, FREUND 2000) ist jedoch bekannt, daß die altersbedingte Unternehmensnachfolge nicht einmal die Hälfte der Übertragungsfälle ausmacht. Weitere, unerwartete Übertragungsfälle ergeben sich beispielsweise durch Streitigkeiten in der Familie, Ehescheidungen, dem Wunsch nach einer anderen Tätigkeit, bis hin zu Unfällen, schwerer Krankheit und Tod. Zusammengenommen liegt der Anteil der unerwarteten Übertragungsfälle an allen Übertragungen - so die jüngste Sonderauswertung des IfM Bonn - bei ca. 56 % (Tabelle 8).

Tabelle 8: Ursachen des Generationswechsels nach Alter der Vorgänger¹⁾
(in %)

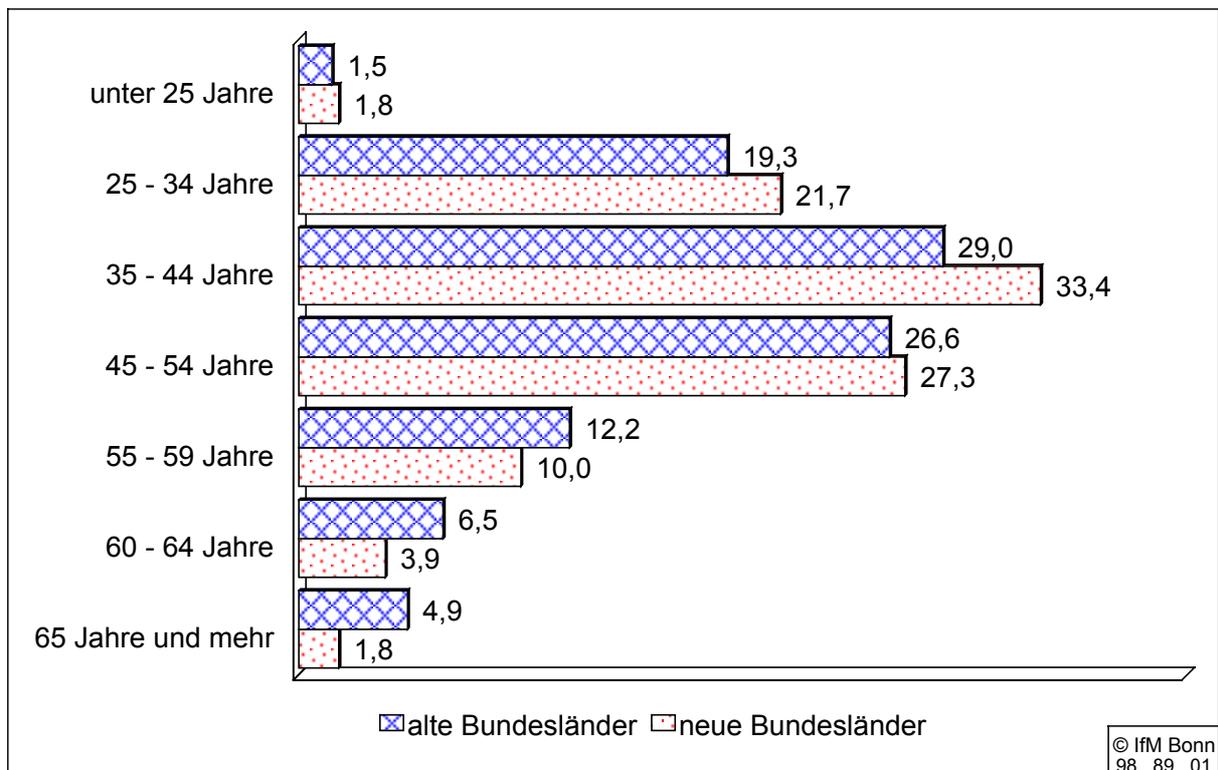
| Ursachen | Alter der Vorgänger | | Insgesamt |
|--|---------------------|-------------------|-----------|
| | unter 60 Jahre | 60 Jahre und mehr | |
| Altersbedingt | 0,0 | 43,6 | 43,6 |
| Wechsel des Vorgängers in ein anderes Unternehmen | 12,8 | 12,8 | 25,6 |
| plötzliches Ausscheiden durch Unfall, Krankheit, etc. | 15,4 | 15,4 | 30,8 |
| Insgesamt N = 39 | 28,2 | 71,8 | 100,0 |

© IfM Bonn

¹⁾ Sonderauswertung der in den letzten fünf Jahren vollzogenen Generationswechsel aus einer schriftlichen Befragung von 191 Familienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Rheinland-Pfalz mit 20 bis 500 Beschäftigten aus dem Jahre 1998, vgl. FREUND 2000

Analysiert man die Ursachen des Generationswechsels nach dem Alter der Vorgänger, so bietet sich in Verbindung mit der Altersverteilung der Selbständigen ein Ansatzpunkt für eine Hochrechnung der Unternehmensübertragungen. Dieser methodische Weg wird im folgenden beschrieben. Für die alten Bundesländer wird unterstellt, daß die Altersverteilung in den kommenden fünf Jahren nahezu unverändert bleibt. Da in den neuen Bundesländern keine gewachsene Selbständigenstruktur vorliegt, kann diese Annahme dort nicht zugrundegelegt werden. Daher wird im folgenden für die neuen Bundesländer stattdessen davon ausgegangen, daß die Austrittsrate der selbständigen Unternehmer in den jeweiligen Altersklassen derjenigen in Westdeutschland entspricht (zur Altersverteilung vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Altersverteilung der Selbständigen in den alten und den neuen Bundesländern



Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 1996, S. 196, S. 290; eigene Berechnungen

In den alten Bundesländern scheiden unter der Annahme einer unveränderten Altersstruktur 12,2 % der Unternehmer im Alter von über 60 Jahren in den kommenden 5 Jahren ganz aus der Selbständigkeit aus; sie verteilen sich auf die Ursachen "altersbedingtes Ausscheiden" sowie auf das "plötzliche, risikobehaftete Ausscheiden". Hinzu kommen die Selbständigen, die in eine andere Tätigkeit - in der Regel auch weiterhin selbständig - gewechselt sind. Auf der Grundlage von Tabelle 8 und Abbildung 1 errechnet sich, daß bei etwa 9 % der Unternehmen in Westdeutschland in den kommenden fünf Jahren ein Generationswechsel aus Altersgründen bevorsteht. Bei weiteren 5,3 % der Unternehmen ist der Wechsel des Unternehmers in eine andere Tätigkeit der Grund für den Generationswechsel und bei etwa 6,4 % erfolgt er aufgrund des unerwarteten, risikobehafteten Ausscheidens des Seniors.

Insgesamt betrachtet steht bei etwa 20,7 % der Unternehmen in den alten Bundesländern eine Übertragung der Geschäftsführungsposition bevor, wobei das unerwartete Ausscheiden des Unternehmers darunter mit einem Anteil von über 56 % dominiert. Ein statistischer Zusammenhang zwischen Neubesetzungsursachen der Geschäftsführung und der Unternehmensgröße konnte nicht festgestellt werden. Es ergibt sich daher für Westdeutschland die in Ta-

belle 9 wiedergegebene Verteilung der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen, differenziert nach dem Anteil der Familienunternehmen und nach den zu erwartenden Unternehmensübertragungen innerhalb eines Fünf-Jahres-Zeitraumes sowie nach den Ursachen für die Übertragungen.

Für die neuen Bundesländer errechnet sich - unter der Annahme einer gleich hohen Abgangsquote wie im Westen - ein Anteil von 7,5 % an allen selbständigen Unternehmern im Alter von über 60 Jahren, die in den nächsten fünf Jahren entweder altersbedingt oder unerwartet, risikobehaftet, aus der Geschäftsführung ausscheiden. Bei etwa 1,6 % der Selbständigen erfolgt der Generationswechsel, weil der Unternehmer in eine andere Tätigkeit wechselt. Damit scheidet insgesamt 9,1 % der Selbständigen in der Altersklasse von über 60 Jahren in den neuen Bundesländern aus ihren Unternehmen aus.

In den Altersklassen unter 60 Jahren wechseln ca. 2,8 % der Selbständigen in eine andere Tätigkeit; 3,4 % der Unternehmer scheidet unerwartet und aus risikobehafteten Ursachen aus. Damit steht insgesamt bei 15,3 % der Familienunternehmen in den neuen Bundesländern eine Übertragung der Geschäftsführung in andere Hände bevor. Diese Übertragungen sind insgesamt zu 35,9 % altersbedingt, zu 28,8 % resultieren sie aus dem Wechsel des Unternehmers in eine andere Tätigkeit und 35,3 % sind risikobehaftete Fälle wie z.B. Unfall, Krankheit oder Tod (Tabelle 10).

Für das gesamte Bundesgebiet errechnet sich demzufolge auf der Basis der Umsatzsteuerstatistik von 1996 - für einen Fünf-Jahreszeitraum - eine Anzahl von ca. 371.000 anstehenden Unternehmensübertragungen in Familienunternehmen (Tabelle 11). Davon entfallen etwa 49.000 auf die neuen Bundesländer, ca. 322.000 der Unternehmensübertragungen sind in den alten Bundesländern zu erwarten (Tabelle 9 und 10). Weniger als 43 % aller Unternehmensübertragungen vollziehen sich altersbedingt. 26 % der Unternehmensübertragungen resultieren aus einem unerwarteten Wechsel des Geschäftsführers in eine andere Tätigkeit, weitere ca. 31 % sind auf ein plötzliches Ausscheiden des Unternehmers infolge schwerer Krankheit oder Tod zurückzuführen (Tabelle 11). Diese Daten bilden im folgenden Abschnitt 3. die Grundlage für eine Hochrechnung der Unternehmensübergaben auf den Zeitraum 1999 bis 2004.

Tabelle 9: Unternehmensübertragungen innerhalb eines Fünfjahreszeitraums
Hochrechnung auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - alte Bundesländer

| | Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | | | | | | | Insgesamt |
|---|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-----------|-----------|
| | 100.000 - 500.000 | 500.000 - 1 Mill. | 1 Mill. - 5 Mill. | 5 Mill. - 25 Mill. | 25 Mill. - 100 Mill. | 100 Mill. u. m. | | |
| Unternehmen insgesamt | 948.517 | 281.234 | 324.717 | 81.448 | 17.651 | 5.780 | 1.659.347 | |
| • darunter Familienunter- nehmen | 915.589 | 264.967 | 294.902 | 64.227 | 12.160 | 2.921 | 1.554.766 | |
| • darunter Unternehmens- übertragungen in 5 Jah- ren (20,7 %) | 189.527 | 54.848 | 61.045 | 13.295 | 2.517 | 605 | 321.837 | |
| • hiervon Unternehmens- übertragungen mit der Ur- sache: | | | | | | | | |
| • Altersgründe (43,6 %) | 82.634 | 23.914 | 26.616 | 5.797 | 1.097 | 264 | 140.322 | |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (25,6 %) | 48.519 | 14.041 | 15.628 | 3.404 | 644 | 155 | 82.391 | |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (30,8 %) | 58.374 | 16.893 | 18.801 | 4.094 | 776 | 186 | 99.124 | |

© IfM Bonn

Quelle: Umsatzsteuerstatistik 1996, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

Tabelle 10: Unternehmensübertragungen innerhalb eines Fünfjahreszeitraums
Hochrechnung auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - neue Bundesländer

| | Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | | | | | | Insgesamt |
|---|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-----------|
| | 100.000 - 500.000 | 500.000 - 1 Mill. | 1 Mill. - 5 Mill. | 5 Mill. - 25 Mill. | 25 Mill. - 100 Mill. | 100 Mill. u. m. | |
| Unternehmen insgesamt | 204.793 | 62.183 | 73.869 | 16.273 | 2.068 | 497 | 359.683 |
| • darunter Familienunter- nehmen | 190.966 | 54.473 | 61.930 | 10.872 | 882 | 145 | 319.268 |
| • darunter Unternehmens- übertragungen in 5 Jah- ren (15,3 %) | 29.218 | 8.334 | 9.475 | 1.663 | 135 | 22 | 48.847 |
| hiervon Unternehmens- übertragungen mit der Ur- sache: | | | | | | | |
| • Altersgründe (35,9 %) | 10.489 | 2.992 | 3.402 | 597 | 48 | 8 | 17.536 |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (28,8 %) | 8.415 | 2.400 | 2.729 | 479 | 39 | 6 | 14.068 |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (35,3 %) | 10.314 | 2.942 | 3.344 | 587 | 48 | 8 | 17.243 |

Quelle: Umsatzsteuerstatistik 1996, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

Tabelle 11: Unternehmensübertragungen innerhalb eines Fünfjahreszeitraums
Hochrechnung auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - Deutschland insgesamt

| | Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | | | | | | Insgesamt |
|---|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-----------|
| | 100.000 - 500.000 | 500.000 - 1 Mill. | 1 Mill. - 5 Mill. | 5 Mill. - 25 Mill. | 25 Mill. - 100 Mill. | 100 Mill. u. m. | |
| Unternehmen insgesamt | 1.153.310 | 343.417 | 398.586 | 97.721 | 19.719 | 6.277 | 2.019.030 |
| • darunter Familienunter- nehmen | 1.106.555 | 319.440 | 356.832 | 75.099 | 13.042 | 3.066 | 1.874.034 |
| • darunter Unternehmens- übertragungen in 5 Jah- ren (19,8 %) | 218.745 | 63.182 | 70.520 | 14.958 | 2.652 | 627 | 370.684 |
| • hiervon Unternehmens- übertragungen mit der Ur- sache: | | | | | | | |
| • Altersgründe (42,6 %) | 93.123 | 26.906 | 30.018 | 6.394 | 1.145 | 272 | 157.858 |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (26,0 %) | 56.934 | 16.441 | 18.357 | 3.883 | 683 | 161 | 96.459 |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (31,4 %) | 68.688 | 19.835 | 22.145 | 4.681 | 824 | 194 | 116.367 |

© IfM Bonn

Quelle: Umsatzsteuerstatistik 1996, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

2.4 Voraussichtliche Art der Nachfolgeregelung

Traditionell vollzieht sich der Generationswechsel in Familienunternehmen familienintern; das Unternehmen wird von der älteren an die jüngere Generation übergeben, sofern Nachwuchs vorhanden und dieser sowohl fachlich als auch persönlich hinreichend qualifiziert ist. Andererseits können, insbesondere in größeren Unternehmen, die Anforderungen an die Geschäftsführer so hoch sein, daß die junge Generation zwar in die Vermögensnachfolge, nicht aber in die Führungsnachfolge eintreten möchte. Neben der Qualifikation von Nachfolgern ist demzufolge auch die Motivation im Sinne der Bereitschaft zur familieninternen Nachfolge von entscheidender Bedeutung.

Der Zusammenhang zwischen der Übernahmebereitschaft familieninterner Nachfolger und der Unternehmensgröße ist statistisch belegt. Kleinstunternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 100.000 DM bieten in der Regel neben der persönlichen Arbeitskraft des Seniors keine ausreichende Substanz, die an einen Nachfolger übertragbar wäre. Entsprechend wurden diese Unternehmen von vornherein in den vorliegenden Berechnungen ausgeschlossen. In der Größenklasse von 100.000 bis 500.000 DM treten erste Anreize zur familieninternen Fortführung des Unternehmens auf. Die Ertragskraft dieser Unternehmen bewegt sich jedoch in der Regel in einer geringen Dimension, so daß die familieninterne Nachfolge mit alternativen beruflichen Entscheidungen der jungen Generation in Konkurrenzbeziehung stehen kann. Entsprechend niedrig fällt hier der Anteil der familieninternen Nachfolgen aus.

Die im folgenden zu quantifizierenden Anteile der verschiedenen Nachfolgelösungen - nach Unternehmensgrößenklassen - können empirisch nur lückenhaft unterlegt werden. Es existiert zur Zeit nur eine einzige aktuelle empirische Studie (FREUND 2000), in der diese Fragestellung bei einem größeren Kreis von Unternehmen untersucht wurde. Vor dem Hintergrund älterer Untersuchungen (FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995) sowie einer Vielzahl geführter Expertengespräche lassen sich jedoch grobe Schätzungen vornehmen (Abbildung 2).

Hiernach steigt das Interesse des familieninternen Nachwuchses an der Übernahme des Unternehmens mit wachsender Unternehmensgröße. Ausschlaggebend hierfür dürften die parallel dazu steigende Ertragskraft der Unternehmen sowie die zunehmende Attraktivität der Aufgabe sein. So steigt der Anteil der voraussichtlichen internen Nachfolgelösungen in der Umsatzgrößenklasse von 500.000 bis 1 Mill. DM bereits auf 50 %, in der nächsthöheren Umsatzgrößen-

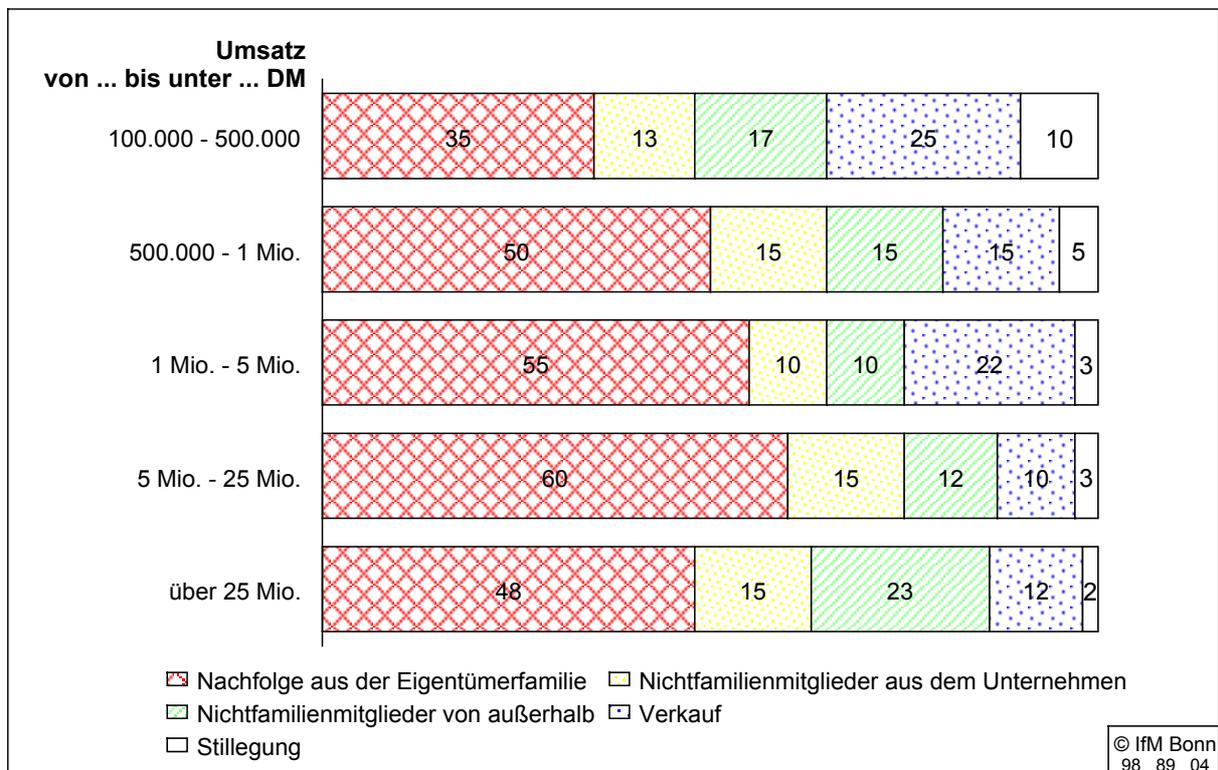
ßenklasse auf 55 % und erreicht in der Klasse zwischen 5 und 25 Mill. DM ein Maximum bei 60 % (Abbildung 2).

Danach nimmt die Bereitschaft zur internen Nachfolge mit steigender Unternehmensgröße wieder ab. Eine Erklärung ist darin zu sehen, daß die Anforderungen an die Qualifikation des Nachfolgers stark ansteigen und die Bereitschaft vorhanden sein muß, ein extrem hohes Arbeitspensum zu leisten. Diese Anforderungen können nicht immer innerhalb der Familie erfüllt werden, so daß sie sich dann eher auf die Kontrolle des Unternehmens zurückzieht. Für die Arbeit in der Geschäftsführung wird entsprechend häufiger ein externes Management eingesetzt. Diese Größenklasse (5 bis 25 Mill. DM) kann als "Trendumkehrschwelle" hinsichtlich der familieninternen Nachfolge bezeichnet werden.

Eine andere "Trendumkehrschwelle" - die Bereitschaft zum Verkauf des Unternehmens definierend - liegt in der Größenklasse zwischen 1 bis 5 Mill. DM Jahresumsatz. In dieser Größenklasse fällt eine besonders hohe Bereitschaft zum Verkauf auf. 22 % der Unternehmer ziehen diese Lösung der Übergabe vor, da vermutlich eine zukünftig erfolgversprechende strategische Positionierung im Wettbewerb in Abhängigkeit von der Marktsituation - in dieser Umsatzgrößenklasse - entweder eine stärkere Konzentration auf Marktnischen und damit eine Schrumpfung erfordert oder aber das Wachstum in größere Umsatzgrößenklassen, um weiterhin konkurrenzfähig zu sein. Unter Abwägung der Chancen und Risiken einer entsprechenden Investitions- oder Desinvestitionsstrategie ist der Verkauf - bei angemessenem Kaufpreis - eine häufig gewählte Nachfolgevariante (Abbildung 2). Kleinere Unternehmen sind bereits häufiger darauf angewiesen, daß der Verkauf gelingt, da die Installation einer Nachfolgelösung mit geringerem Umsatz immer schwieriger wird. Dieses Größensegment könnte für Existenzgründer interessant sein, die mit begrenztem Kapital lieber ein bestehendes Unternehmen fortführen, als ein Unternehmen neu gründen zu müssen.

Größere Unternehmen werden dagegen seltener verkauft. Hier wird häufiger der Übergabe an ein externes Management der Vorzug gegeben. Mitarbeiter aus dem Unternehmen oder externe Führungskräfte können zwar zusammengekommen in einem Umfang von ca. 30 % der Fälle für die Geschäftsführungstätigkeit gewonnen werden, ein Viertel der Fälle geht in den Verkauf und sogar 10 % der Unternehmen werden mangels realisierbarer Nachfolgelösungen stillgelegt (Abbildung 2).

Abbildung 2: Voraussichtliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen - in %



Für einen auf Basis der Daten von 1996 hochgerechneten Fünf-Jahreszeitraum ist demnach bei ca. 155.000 Familienunternehmen in Deutschland mit einer familieninternen Nachfolgelösung zu rechnen, denen es voraussichtlich gelingen wird, die Einheit von Führung und Leitung in der Familie zu erhalten (vgl. Tabelle 12). Etwa 47.000 Unternehmen werden an die Mitarbeiter des Unternehmens übertragen (12,9 %). Externe Nachfolgelösungen werden - im Vergleich zu früheren Jahren - insbesondere bei größeren Unternehmen wichtiger. Etwa 55.000 Unternehmen (15,2 %) sehen hier die voraussichtliche Lösung des Nachfolgeproblems. Der Verkauf und damit der Verlust der Identität des Familienunternehmens steht 80.000 bzw. 22 % der Familienunternehmen bevor. Bei weiteren 27.000 (7,5 %) ist mangels realisierbarer Nachfolgelösung mit Stillegung zu rechnen.

Tabelle 12: Voraussichtliche Nachfolgelösungen im Fünfjahreszeitraum in zu übertragenden Familienunternehmen auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 DM)
- Deutschland insgesamt

| Umsatz von ... bis unter ... DM | familienintern | | Nachfolge ... | | extern | | Unternehmen wird ... | | Insgesamt | | |
|---------------------------------|----------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------|-------------|---------|
| | abs. | in % ¹⁾ | Mitarbeiterkreis | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | verkauft | | stillgelegt | |
| | | | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | abs. | in % ¹⁾ | in % ¹⁾ | | |
| 100.000 - 500.000 | 76.560 | 35,0 | 28.437 | 13,0 | 37.187 | 17,0 | 54.686 | 25,0 | 21.875 | 10,0 | 218.745 |
| 500.000 - 1 Mill. | 31.592 | 50,0 | 9.477 | 15,0 | 9.477 | 15,0 | 9.477 | 15,0 | 3.159 | 5,0 | 63.182 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 38.786 | 55,0 | 7.052 | 10,0 | 7.052 | 10,0 | 15.514 | 22,0 | 2.116 | 3,0 | 70.520 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 8.974 | 60,0 | 2.244 | 15,0 | 1.795 | 12,0 | 1.496 | 10,0 | 449 | 3,0 | 14.958 |
| 25 Mill. und mehr | 1.574 | 48,0 | 492 | 15,0 | 754 | 23,0 | 393 | 12,0 | 66 | 2,0 | 3.279 |
| Insgesamt | 157.486 | 42,5 | 47.702 | 12,9 | 56.265 | 15,2 | 81.566 | 22,0 | 27.665 | 7,5 | 370.684 |

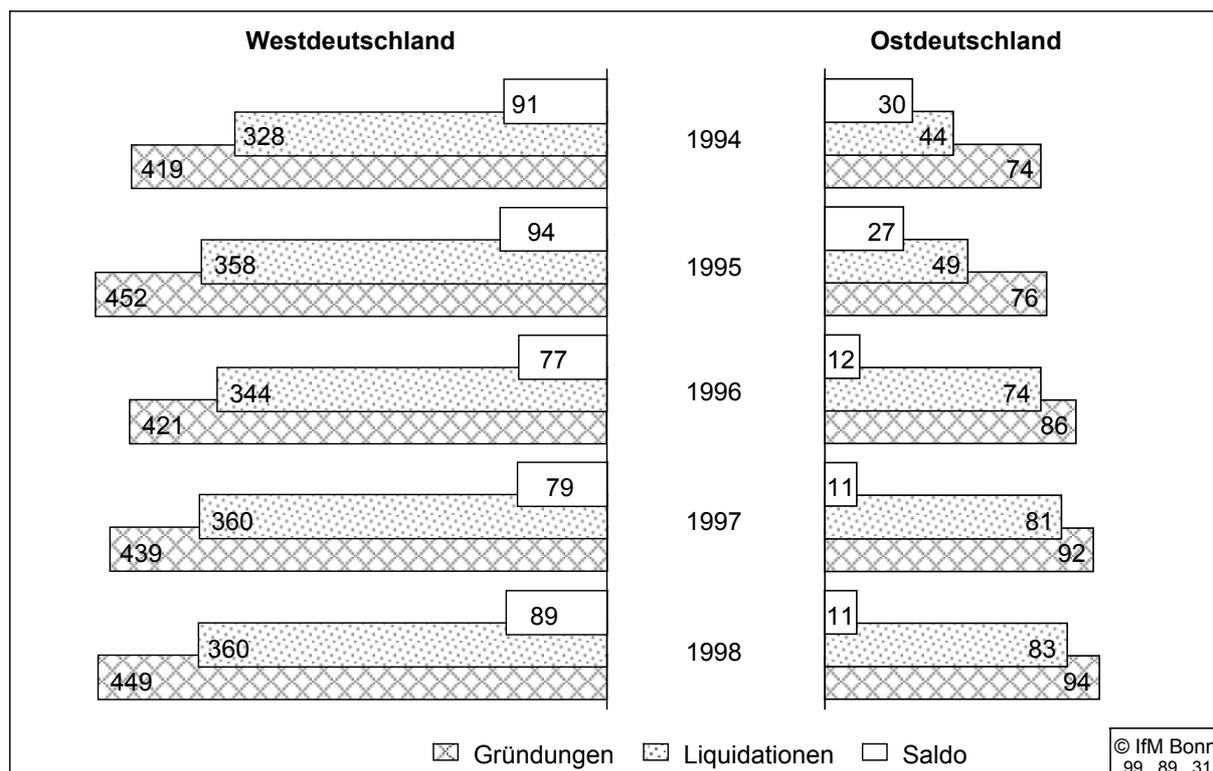
1) Horizontalstruktur

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 1996 sowie diverser Sonderauswertungen

3. Hochrechnung der Anzahl der Unternehmensübertragungen für den Zeitraum von 1999 bis 2004 auf der Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik

Die zuvor errechneten Werte basieren auf der Umsatzsteuerstatistik von 1996 und sind vergangenheitsbezogen. Da aktuellere Daten nicht verfügbar sind, wird im nächsten Arbeitsschritt vermittels eines Schätzverfahrens die Datenbasis von 1996 auf 1998 hochgerechnet. Zeitnahe Ergebnisse über Fluktuationsprozesse in der Wirtschaft liefert die Statistik über Gewerbemeldungen. Die Salden aus Unternehmensgründungen und Stilllegungen liegen dem IfM Bonn bis einschließlich Juni 1998 vor; die Entwicklung für das zweite Halbjahr 1998 kann mit einer hohen Genauigkeit vorausgesagt werden. Gründungen und Liquidationen der letzten fünf Jahre sind in Abbildung 3 erfaßt.

Abbildung 3: Gründungen und Liquidationen in den Jahren 1994 bis 1998 in West- und Ostdeutschland (in Tausend)



Quelle: Eigene Berechnungen

Durch Addition der Werte für West- und Ostdeutschland ergeben sich für das gesamte Bundesgebiet Gründungsüberschüsse von jeweils 121.000 Unternehmen in den Jahren 1994 und 1995 und in den Jahren von 1996 bis 1998 jeweils 89.000, 90.000 und 100.000 Unternehmen.

Für die Jahre 1990 bis 1994 konnte ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Gründungsgeschehen sowie den in der Umsatzsteuerstatistik ausgewiesenen Veränderungen im Unternehmensbestand nachgewiesen werden (vgl. FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995, S. 23). Der Unternehmensbestand wird auf dieser Grundlage im folgenden Abschnitt bis 1999 hochgerechnet, um darauf aufbauend Prognosen zum Generationswechsel für die kommenden Jahre erstellen zu können. In Abschnitt 3.2 wird der Generationswechsel in seinen zentralen quantitativen Aspekten nach Bundesländern aufgeschlüsselt. In Abschnitt 3.3 wird zusätzlich die Zahl der vom Generationswechsel betroffenen Arbeitsplätze ermittelt.

3.1 Bestand sowie Unternehmensübertragungen nach Ursachen und voraussichtlichen Lösungen

Die Aktualisierung der in Abschnitt 2 errechneten Daten zum Generationswechsel führt zu einem insgesamt höheren Unternehmensbestand. Der Zuwachs fällt in den einzelnen Größenklassen unterschiedlich aus. Einen relativ deutlichen Anstieg im Unternehmensbestand verzeichnen die Umsatzgrößenklassen von 100.000 bis unter 500.000 DM sowie von 100 Mill. und mehr DM (Zuwachs von ca. 3,5 bis 4 %). Die anderen Größenklassen sind um weniger als 1 % gewachsen.

Die Tabellen 13 bis 15 zeigen die Ergebnisse dieser Hochrechnungen nach alten und neuen Bundesländern getrennt sowie für das Bundesgebiet insgesamt. Von den insgesamt ca. 2.067.000 Unternehmen sind ca. 1.919.000 als inhabergeführt zu klassifizieren. Im Zeitraum von 1999 bis 2004 sind ca. 380.000 Unternehmensübertragungen zu erwarten (vgl. Tabelle 15). Nur etwa 162.000 hiervon sind altersbedingt und verlaufen daher langfristig planbar. In 218.000 Fällen tritt der Generationswechsel unvorhergesehen ein.

Entsprechend hoch ist die Zahl der zu erwartenden Verkäufe (ca. 84.000) und Stilllegungen (ca. 28.500). Familienintern werden etwa 161.000 Unternehmen übertragen, an Mitarbeiter weitere ca 49.000 sowie etwa 58.000 an externe Führungskräfte (vgl. Tabelle 16).

Tabelle 13: Unternehmensübertragungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004)
 Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - alte Bundesländer

| | Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | | | | | | | Insgesamt |
|---|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-----------|-----------|
| | 100.000 - 500.000 | 500.000 - 1 Mill. | 1 Mill. - 5 Mill. | 5 Mill. - 25 Mill. | 25 Mill. - 100 Mill. | 100 Mill. u. m. | | |
| Unternehmen insgesamt | 985.889 | 283.681 | 326.373 | 82.181 | 17.794 | 5.982 | 1.701.900 | |
| • darunter Familienunter- nehmen | 951.663 | 267.272 | 296.406 | 64.805 | 12.258 | 3.023 | 1.595.427 | |
| • darunter Unternehmens- übertragungen in 5 Jah- ren (20,7 %) | 196.994 | 55.325 | 61.356 | 13.415 | 2.537 | 626 | 330.253 | |
| hiervon Unternehmens- übertragungen mit der Ur- sache: | | | | | | | | |
| • Altersgründe (43,6 %) | 85.890 | 24.122 | 26.752 | 5.849 | 1.106 | 273 | 143.992 | |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (25,6 %) | 50.431 | 14.163 | 15.708 | 3.435 | 649 | 160 | 84.546 | |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (30,8 %) | 60.673 | 17.040 | 18.896 | 4.131 | 782 | 193 | 101.715 | |

© IfM Bonn

Quelle: Umsatzsteuerstatistik 1996, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

Tabelle 14: Unternehmensübertragungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004)
 Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - neue Bundesländer

| | Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | | | | | | | | | | Insgesamt |
|---|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------|-----------|
| | 100.000 - 500.000 | 500.000 - 1 Mill. | 1 Mill. - 5 Mill. | 5 Mill. - 25 Mill. | 25 Mill. - 100 Mill. | 100 Mill. - 250 Mill. | 250 Mill. - 500 Mill. | 500 Mill. - 1000 Mill. | 1000 Mill. - 5000 Mill. | 5000 Mill. u. m. | |
| Unternehmen insgesamt | 209.073 | 62.326 | 74.586 | 16.273 | 2.070 | 500 | 364.828 | | | | |
| • darunter Familienunter- nehmen | 194.957 | 54.598 | 62.531 | 10.872 | 883 | 146 | 323.987 | | | | |
| • darunter Unternehmens- übertragungen in 5 Jah- ren (15,3 %) | 29.829 | 8.353 | 9.567 | 1.663 | 135 | 22 | 49.569 | | | | |
| • hiervon Unternehmens- übertragungen mit der Ur- sache: | | | | | | | | | | | |
| • Altersgründe (35,9 %) | 10.708 | 2.999 | 3.435 | 597 | 48 | 8 | 17.795 | | | | |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (28,8 %) | 8.591 | 2.406 | 2.755 | 479 | 39 | 6 | 14.276 | | | | |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (35,3 %) | 10.530 | 2.948 | 3.377 | 587 | 48 | 8 | 17.498 | | | | |

© IfM Bonn

Quelle: Umsatzsteuerstatistik 1996, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

Tabelle 15: Unternehmensübertragungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004)

Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) - Deutschland insgesamt

| | Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | | | | | | | Insgesamt |
|---|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-----------|-----------|
| | 100.000 - 500.000 | 500.000 - 1 Mill. | 1 Mill. - 5 Mill. | 5 Mill. - 25 Mill. | 25 Mill. - 100 Mill. | 100 Mill. u. m. | | |
| Unternehmen insgesamt | 1.194.962 | 346.007 | 400.959 | 98.454 | 19.864 | 6.482 | 2.066.728 | |
| • darunter Familienunter- nehmen | 1.146.620 | 321.870 | 358.937 | 75.677 | 13.141 | 3.169 | 1.919.414 | |
| • darunter Unternehmens- übertragungen in 5 Jah- ren (19,8 %) | 226.823 | 63.678 | 70.923 | 15.078 | 2.672 | 648 | 379.822 | |
| hiervon Unternehmens- übertragungen mit der Ur- sache: | | | | | | | | |
| • Altersgründe (42,6 %) | 96.598 | 27.121 | 30.187 | 6.446 | 1.154 | 281 | 161.787 | |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (26,0 %) | 59.022 | 16.569 | 18.463 | 3.914 | 688 | 166 | 98.822 | |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (31,4 %) | 71.203 | 19.988 | 22.273 | 4.718 | 830 | 201 | 119.213 | |

© IfM Bonn

Quelle: Umsatzsteuerstatistik 1996, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

Tabelle 16: Voraussichtliche Nachfolgelösungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) in zu übertragenden Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 DM) - Deutschland insgesamt

| Umsatz von ... bis unter ... DM | familienintern | | Nachfolge ... Mitarbeiterkreis | | extern | | Unternehmen wird ... | | Insgesamt | | |
|---------------------------------|----------------|-------|-----------------------------------|-------|--------|-------|----------------------|---------------|-----------|----------------------|---------|
| | abs. | in %* | abs. | in %* | abs. | in %* | verkauft abs. | in %* abs. | | stillgelegt in %* | |
| 100.000 - 500.000 | 79.388 | 35,0 | 29.487 | 13,0 | 38.560 | 17,0 | 56.705 | 25,0 | 22.683 | 10,0 | 226.823 |
| 500.000 - 1 Mill. | 31.839 | 50,0 | 9.552 | 15,0 | 9.552 | 15,0 | 9.552 | 15,0 | 3.183 | 5,0 | 63.678 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 39.008 | 55,0 | 7.092 | 10,0 | 7.092 | 10,0 | 15.603 | 22,0 | 2.128 | 3,0 | 70.923 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 9.047 | 60,0 | 2.262 | 15,0 | 1.808 | 12,0 | 1.508 | 10,0 | 453 | 3,0 | 15.078 |
| 25 Mill. und mehr | 1.594 | 48,0 | 498 | 15,0 | 763 | 23,0 | 398 | 12,0 | 67 | 2,0 | 3.320 |
| Insgesamt | 160.876 | 42,5 | 48.891 | 12,9 | 57.775 | 15,2 | 83.766 | 22,0 | 28.514 | 7,5 | 379.822 |

* Horizontalstruktur

Quelle: Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis einer aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 sowie verschiedener Sonderauswertungen

3.2 Unternehmensübertragungen nach Bundesländern

Die zuvor errechneten Prognosen zum Generationswechsel - auf Grundlage der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik - können auf die Bundesländer umgerechnet werden. Hierfür wurde folgende Methodik gewählt: Die für die neuen Bundesländer insgesamt ermittelten Ergebnisse wurden anteilig auch auf die einzelnen ostdeutschen Bundesländer aufgeschlüsselt. Voraussetzung für diese Vorgehensweise ist eine nahezu identische Größenklassenverteilung der Unternehmen in den einzelnen Ländern. Bis auf relativ geringe Abweichungen ist dies der Fall.⁸

Da die Größenklassenverteilung der Unternehmen in den alten Bundesländern ebenfalls nur geringe Unterschiede aufweist, wurde für die alten Bundesländer der gleiche Weg beschritten. Der Unternehmensbestand,⁹ die Zahl der Familienunternehmen sowie die im Zeitraum von 1999 bis 2004 zu übertragenden Familienunternehmen werden in Tabelle 17 in regionaler Aufschlüsselung dokumentiert. In Tabelle 18 werden die voraussichtlichen Nachfolgelösungen für die jeweiligen Bundesländer aufgezeigt.

⁸ Vgl. BMWI 1997, S. 24 - 26.

⁹ Nur Unternehmen mit einem Mindestumsatz von mehr als 100.000 DM.

Tabelle 17: Unternehmensübertragungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) nach Bundesländern

Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz)

| | Neue Bundesländer | | | | | Thüringen | Neue Bundesländer gesamt |
|--|-------------------|-------------|------------------------|---------|----------------|-----------|--------------------------|
| | Berlin | Brandenburg | Mecklenburg-Vorpommern | Sachsen | Sachsen-Anhalt | | |
| Unternehmen insgesamt | 77.170 | 52.718 | 35.638 | 95.156 | 50.235 | 53.911 | 364.828 |
| • darunter Familienunternehmen | 68.532 | 46.816 | 31.648 | 84.504 | 44.611 | 47.876 | 323.987 |
| • darunter Unternehmensübertragungen in 5 Jahren | 10.485 | 7.163 | 4.842 | 12.929 | 6.825 | 7.325 | 49.569 |
| hiervon Unternehmensübertragungen mit der Ursache: | | | | | | | |
| • Altersgründe | 3.764 | 2.572 | 1.738 | 4.641 | 2.450 | 2.630 | 17.795 |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit | 3.020 | 2.063 | 1.395 | 3.724 | 1.965 | 2.109 | 14.276 |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) | 3.701 | 2.528 | 1.709 | 4.564 | 2.410 | 2.586 | 17.498 |

© IfM Bonn

Quelle: Aktualisierte Umsatzsteuerstatistik, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

Fortsetzung Tabelle 17

| | Baden- Württemberg | Bayern | Alte Bundesländer Bremen | Hamburg | Hessen | Nieder- sachsen | Nordrhein- Westfalen |
|--|-----------------------|---------|-----------------------------|---------|---------|--------------------|-------------------------|
| Unternehmen insgesamt | 285.616 | 351.516 | 16.194 | 54.810 | 163.990 | 177.738 | 453.464 |
| • darunter Familienunter- nehmen | 267.747 | 329.525 | 15.181 | 51.381 | 153.731 | 166.618 | 425.095 |
| • darunter Unternehmens- übertragungen in 5 Jah- ren | 55.425 | 68.212 | 3.142 | 10.636 | 31.822 | 34.490 | 87.994 |
| hiervon Unternehmens- übertragungen mit der Ur- sache: | | | | | | | |
| • Altersgründe | 24.165 | 29.740 | 1.370 | 4.637 | 13.875 | 15.038 | 38.366 |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit | 14.188 | 17.462 | 804 | 2.723 | 8.147 | 8.830 | 22.527 |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) | 17.072 | 21.010 | 968 | 3.276 | 9.800 | 10.622 | 27.101 |

© IfM Bonn

Quelle: Aktualisierte Umsatzsteuerstatistik, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

Fortsetzung Tabelle 17

| | Rheinland-Pfalz | Alte Bundesländer Saarland | Schleswig-Holstein | Alte Bundesländer gesamt | Bundesgebiet gesamt |
|--|-----------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------|
| Unternehmen insgesamt | 103.308 | 24.496 | 70.768 | 1.701.900 | 2.066.728 |
| • darunter Familienunter- nehmen | 96.845 | 22.963 | 66.341 | 1.595.427 | 1.919.414 |
| • darunter Unternehmens- übertragungen in 5 Jah- ren | 20.047 | 4.753 | 13.732 | 330.253 | 379.822 |
| hiervon Unternehmens- übertragungen mit der Ur- sache: | | | | | |
| • Altersgründe | 8.741 | 2.073 | 5.987 | 143.992 | 161.787 |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit | 5.132 | 1.217 | 3.516 | 84.546 | 98.822 |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) | 6.174 | 1.463 | 4.229 | 101.715 | 119.213 |

Quelle: Aktualisierte Umsatzsteuerstatistik, Mikrozensus 1996, Sonderauswertungen des IfM Bonn zu den Neubesetzungsursachen sowie eigene Berechnungen

Tabelle 18: Voraussichtliche Nachfolgelösungen innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) in zu übertragenden Familienunternehmen nach Bundesländern auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 DM) - Deutschland insgesamt

| Bundesland | familienintern | Nachfolge ... Mitarbeiter | extern | Unternehmen wird ... verkauft | Unternehmen wird ... stillgelegt | Insgesamt |
|-------------------------------------|----------------|------------------------------|---------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| Berlin | 4.441 | 1.350 | 1.595 | 2.312 | 787 | 10.485 |
| Brandenburg | 3.034 | 922 | 1.090 | 1.579 | 538 | 7.163 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 2.051 | 623 | 737 | 1.068 | 363 | 4.842 |
| Sachsen | 5.476 | 1.664 | 1.967 | 2.851 | 971 | 12.929 |
| Sachsen-Anhalt | 2.891 | 879 | 1.038 | 1.505 | 512 | 6.825 |
| Thüringen | 3.103 | 943 | 1.114 | 1.615 | 550 | 7.325 |
| Neue Bundesländer gesamt | 20.996 | 6.381 | 7.541 | 10.930 | 3.721 | 49.569 |
| Baden-Württemberg | 23.476 | 7.134 | 8.431 | 12.223 | 4.161 | 55.425 |
| Bayern | 28.892 | 8.780 | 10.376 | 15.043 | 5.121 | 68.212 |
| Bremen | 1.331 | 404 | 478 | 693 | 236 | 3.142 |
| Hamburg | 4.505 | 1.369 | 1.618 | 2.346 | 798 | 10.636 |
| Hessen | 13.478 | 4.096 | 4.840 | 7.018 | 2.390 | 31.822 |
| Niedersachsen | 14.608 | 4.440 | 5.245 | 7.610 | 2.587 | 34.490 |
| Nordrhein-Westfalen | 37.270 | 11.327 | 13.385 | 19.406 | 6.606 | 87.994 |
| Rheinland-Pfalz | 8.491 | 2.580 | 3.049 | 4.421 | 1.506 | 20.047 |
| Saarland | 2.013 | 612 | 723 | 1.048 | 357 | 4.753 |
| Schleswig-Holstein | 5.816 | 1.768 | 2.089 | 3.028 | 1.031 | 13.732 |
| Alte Bundesländer gesamt | 139.880 | 42.510 | 50.234 | 72.836 | 24.793 | 330.253 |
| Bundesgebiet gesamt | 160.876 | 48.891 | 57.775 | 83.766 | 28.514 | 379.822 |

© IfM Bonn

Quelle: Hochrechnung des IFM Bonn auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik sowie diverser Sonderauswertungen

3.3 Berechnung der von Unternehmensübertragungen betroffenen Arbeitsplätze

Auf der Grundlage der für die Quantifizierung des Generationswechsels erarbeiteten Daten des IfM Bonn kann die Berechnung der durchschnittlichen Beschäftigung für die vorgegebenen Umsatzgrößenklassen vorgenommen werden. Da eine relativ geringe Unsicherheit nicht vermieden werden kann - insbesondere in den oberen Größenklassensegmenten - müssen die gewonnenen Ergebnisse entsprechend vorsichtig interpretiert werden. Tabelle 19 zeigt die durchschnittliche Beschäftigung nach Umsatzgrößenklasse in den alten und neuen Bundesländern.

Tabelle 19: Durchschnittliche Beschäftigtenzahl in Unternehmen - nach Umsatzgrößenklassen, alte und neue Bundesländer

| Umsatz von ... bis unter ... DM | Durchschnittliche Beschäftigtenzahl | |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| | alte Bundesländer | neue Bundesländer |
| 100.000 - 500.000 | 2,9 | 3,9 |
| 500.000 - 1 Mill. | 6,4 | 8,9 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 21,9 | 26,7 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 69,4 | 89,0 |
| 25 Mill. - 100 Mill. | 262,9 | 324,7 |
| 100 Mill. und mehr | 496,6 | 536,8 |
| Insgesamt | 14,8 | 15,8 |

© IfM Bonn

Quelle: Schätzung auf Basis unterschiedlicher Stichprobenauswertungen des IfM Bonn (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz)

Rechnet man die durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen im Unternehmensbestand nach Umsatzgrößenklassen um, so ergibt sich für die alten Bundesländer eine Gesamtbeschäftigung von 25.174.000 Personen.¹⁰ Dieser Wert liegt leicht unterhalb der Zahl, die das Statistische Bundesamt für die alten Bundesländer im April 1996 errechnet hat. Dort addiert sich die abhängige Beschäftigung auf 25.985.000 (STATISTISCHES BUNDESAMT 1996, S. 196). Für die neuen Bundesländer errechnet sich bei der gewählten Methodik eine Zahl abhängig Beschäftigter in Höhe von 5.750.000. Auch diese Zahl liegt leicht unter den 6.204.000 Beschäftigten, die das Statistische Bundesamt für die neuen Länder errechnet hat (STATISTISCHES BUNDESAMT 1996, S. 290).¹¹

¹⁰ Nur Unternehmen mit einem Mindestumsatz von mehr als 100.000 DM.

Diesen Berechnungen zufolge sind von den Unternehmensübertragungen in den kommenden fünf Jahren allein in den alten Bundesländern knapp 4,2 Mill. Arbeitsplätze betroffen (Tabelle 20). Risikobehaftete Ursachen infolge schwerer Krankheit, Unfall oder Tod spielen dabei eine erhebliche Rolle. In den alten Bundesländern sind davon knapp 1,3 Mill. Arbeitsplätze tangiert. In den neuen Bundesländern sind insgesamt 650.000 Arbeitsplätze betroffen; davon entfallen ca. 230.000 auf risikobehaftete Ursachen (Tabelle 21).

Für das gesamte Bundesgebiet errechnet sich eine Anzahl von etwa 31 Mill. Arbeitsplätzen in den hier insgesamt betrachteten Unternehmen. Nahezu 24,5 Mill. dieser Arbeitsplätze können den Familienunternehmen zugeordnet werden. Ein Fünftel hiervon, also 4,8 Mill. Arbeitsplätze sind davon betroffen, daß der in den kommenden fünf Jahren anstehende Generationswechsel erfolgreich bewältigt wird. Die Tatsache, daß nicht einmal die Hälfte dieser Übertragungsfälle in ihrem Ablauf vorhersehbar, also planbar erfolgt, ist sehr bedenklich. Unternehmen, die mit einer plötzlichen Vakanz in der Geschäftsführung konfrontiert werden, sind darauf angewiesen, daß vorkehrende Maßnahmen getroffen werden und greifen, damit das Vakuum an der Unternehmensspitze unbeschadet aufgefüllt werden kann. Diese Situation wird sich voraussichtlich für 1,5 Mill. Arbeitsplätze stellen (Tabelle 22).

Die häufigste zu erwartende Nachfolgelösung ist nach wie vor die familieninterne Übergabe von Unternehmen an die jüngere Generation, wodurch die Einheit von Eigentum und Kapital erhalten bleibt. Diese Unternehmen beschäftigen insgesamt ca. 2,5 Mill. Arbeitnehmer (vgl. Tabelle 23). Von einer Nachfolgelösung durch Mitarbeiter sind insgesamt ca. 630.000 Arbeitsplätze und durch externe Führungskräfte ca. 708.000 Arbeitsplätze betroffen.

¹¹ Die Differenz von 811.000 Beschäftigten in den alten sowie 454.000 Beschäftigten in den neuen Bundesländern erscheint plausibel, da für die vorliegende Untersuchung Unternehmen mit weniger als 100.000 DM Jahresumsatz nicht berücksichtigt wurden. Darunter fallen 621.191 Unternehmen in den alten sowie 122.704 Unternehmen in den neuen Bundesländern (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 20: Zahl der von Unternehmensübertragungen betroffenen Arbeitsplätze innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) - alte Bundesländer

| | Beschäftigte in Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | | | | | | Insgesamt |
|---|---|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------|
| | 100.000 - 500.000 | 500.000 - 1 Mill. | 1 Mill. - 5 Mill. | 5 Mill. - 25 Mill. | 25 Mill. - 100 Mill. | 100 Mill. u. m. | |
| Unternehmen insgesamt | 2.859.078 | 1.815.558 | 7.147.569 | 5.703.361 | 4.678.043 | 2.970.661 | 25.174.270 |
| • darunter Familienunternehmen | 2.759.823 | 1.710.541 | 6.491.291 | 4.497.467 | 3.222.628 | 1.501.222 | 20.182.972 |
| • darunter Unternehmensübertragungen in 5 Jahren (20,7 %) | 571.283 | 354.080 | 1.343.696 | 931.001 | 666.977 | 310.872 | 4.177.909 |
| • hiervon Unternehmensübertragungen mit der Ursache: | | | | | | | |
| • Altersgründe (43,6 %) | 249.081 | 154.381 | 585.869 | 405.921 | 290.767 | 135.572 | 1.821.591 |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (25,6 %) | 146.250 | 90.643 | 344.005 | 238.389 | 170.622 | 79.456 | 1.069.365 |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (30,8 %) | 175.952 | 109.056 | 413.822 | 286.691 | 205.588 | 95.844 | 1.286.953 |

© IfM Bonn

Quelle: Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) sowie eigene Berechnungen auf der Basis der Tabellen 13 und 19

Tabelle 21: Zahl der von Unternehmensübertragungen betroffenen Arbeitsplätze innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) - neue Bundesländer

| | 100.000 - 500.000 | | 500.000 - 1 Mill. | | 1 Mill. - 5 Mill. | | 5 Mill. - 25 Mill. | | 25 Mill. - 100 Mill. | | 100 Mill. u. m. | | Insgesamt |
|---|-------------------|---------|-------------------|-----------|-------------------|---------|--------------------|--|----------------------|--|-----------------|--|-----------|
| | 815.385 | 554.701 | 1.991.446 | 1.448.297 | 672.129 | 268.400 | 5.750.358 | | | | | | |
| Unternehmen insgesamt | 760.332 | 485.922 | 1.669.578 | 967.608 | 286.710 | 78.373 | 4.248.523 | | | | | | |
| • darunter Familienunternehmen | 116.333 | 74.342 | 255.439 | 148.007 | 43.835 | 11.810 | 649.766 | | | | | | |
| • darunter Unternehmensübertragungen in 5 Jahren (15,3 %) | | | | | | | | | | | | | |
| • hiervon Unternehmensübertragungen mit der Ursache: | | | | | | | | | | | | | |
| • Altersgründe (35,9 %) | 41.761 | 26.691 | 91.715 | 53.133 | 15.586 | 4.294 | 233.180 | | | | | | |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (28,8 %) | 33.505 | 21.413 | 73.559 | 42.631 | 12.663 | 3.221 | 186.992 | | | | | | |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (35,3 %) | 41.067 | 26.238 | 90.165 | 52.243 | 15.586 | 4.295 | 229.594 | | | | | | |

Quelle: Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik 1996 (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) sowie eigene Berechnungen auf Basis der Tabellen 14 und 19

Tabelle 22: Zahl der von Unternehmensübertragungen betroffenen Arbeitsplätze innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) - Deutschland insgesamt

| | 100.000 - 500.000 | | 500.000 - 1 Mill. | | 1 Mill. - 5 Mill. | | 5 Mill. - 25 Mill. | | 25 Mill. - 100 Mill. | | 100 Mill. u. m. | | Insgesamt |
|---|---|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|--|----------------------|--|-----------------|--|-----------|
| | Beschäftigte in Unternehmen mit ... bis unter ... DM Umsatz | 500.000 - 1 Mill. | 1 Mill. - 5 Mill. | 5 Mill. - 25 Mill. | 25 Mill. - 100 Mill. | 100 Mill. u. m. | | | | | | | |
| Unternehmen insgesamt | 3.674.463 | 2.370.259 | 9.139.015 | 7.151.658 | 5.350.172 | 3.239.061 | 30.924.628 | | | | | | |
| • darunter Familienunternehmen | 3.520.155 | 2.196.463 | 8.160.869 | 5.465.075 | 3.509.338 | 1.579.595 | 24.431.495 | | | | | | |
| • darunter Unternehmensübertragungen in 5 Jahren (19,8 %) | 687.616 | 428.422 | 1.599.135 | 1.079.008 | 710.812 | 322.682 | 4.827.675 | | | | | | |
| hiervon Unternehmensübertragungen mit der Ursache: | | | | | | | | | | | | | |
| • Altersgründe (42,6 %) | 290.842 | 181.072 | 677.584 | 459.054 | 306.353 | 139.866 | 2.054.771 | | | | | | |
| • unerwarteter Wechsel in eine andere Tätigkeit (26,0 %) | 179.755 | 112.056 | 417.564 | 281.020 | 183.285 | 82.677 | 1.256.357 | | | | | | |
| • plötzliches Ausscheiden (Unfall, Tod, ...) (31,4 %) | 217.019 | 135.294 | 503.987 | 338.934 | 221.174 | 100.139 | 1.516.547 | | | | | | |

Quelle: Hochrechnung auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) sowie eigene Berechnungen auf Basis der Tabellen 20 und 21

Tabelle 23: Zahl der von Unternehmensübertragungen berührten Arbeitsplätze innerhalb der nächsten fünf Jahre (1999 - 2004) - nach unterschiedlichen Nachfolgelösungen, Deutschland insgesamt

| Umsatz von ... bis unter ... DM | Nachfolge ... | | Unternehmen wird ... | | Insgesamt |
|------------------------------------|----------------|------------------|----------------------|-------------------------|-----------|
| | familienintern | Mitarbeiterkreis | extern | verkauft stillgelegt | |
| 100.000 - 500.000 | 240.665 | 89.390 | 116.895 | 171.902 | 687.616 |
| 500.000 - 1 Mill. | 214.211 | 64.265 | 64.265 | 64.265 | 428.422 |
| 1 Mill. - 5 Mill. | 879.532 | 159.907 | 159.907 | 351.808 | 1.599.135 |
| 5 Mill. - 25 Mill. | 647.419 | 161.873 | 129.384 | 107.915 | 1.079.008 |
| 25 Mill. und mehr | 496.202 | 155.024 | 237.517 | 123.895 | 1.033.494 |
| Insgesamt | 2.478.029 | 630.459 | 707.968 | 819.785 | 4.827.675 |

© IfM Bonn

Quelle: Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik sowie diverser Sonderauswertungen (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz)

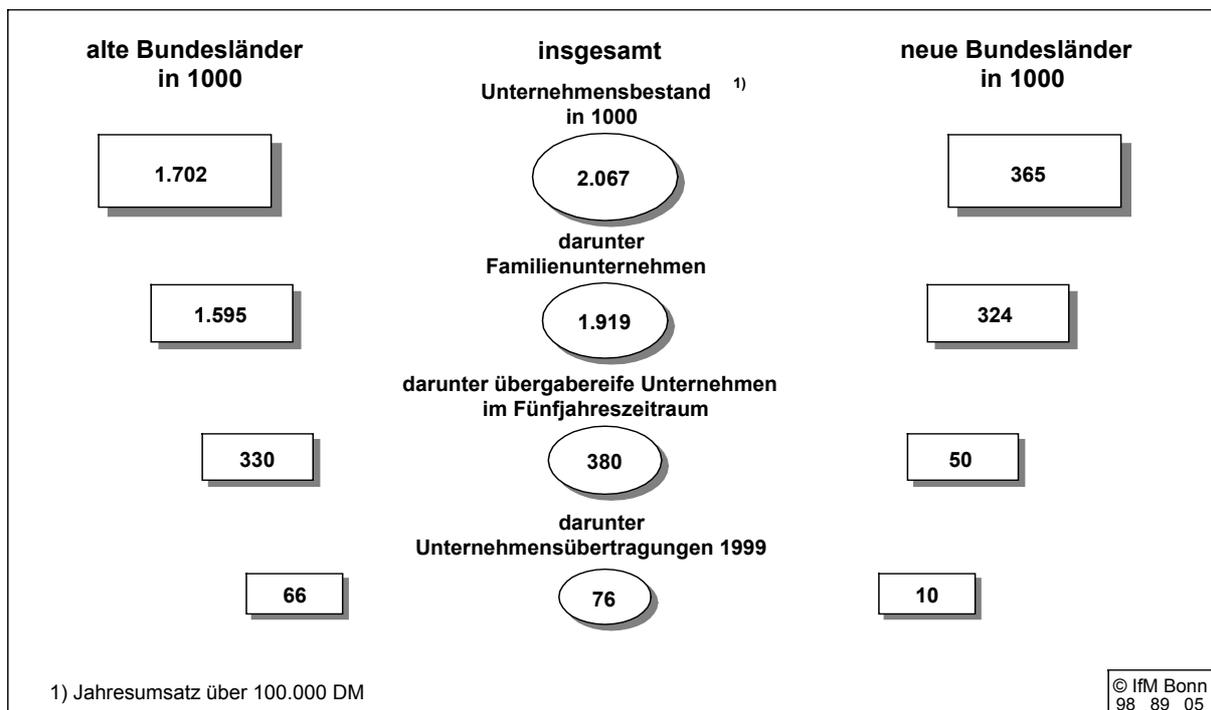
Die zweitwichtigste Nachfolgevariante mit Blick auf das Ziel der Arbeitsplatzsicherung bildet der Verkauf von Unternehmen. Hiervon sind voraussichtlich ca. 820.000 Arbeitsplätze berührt. Etwa 4 % der Mitarbeiter in Familienunternehmen verlieren ihren Arbeitsplatz im Zuge des Generationswechsels durch die Stilllegung dieser Unternehmen. Für den berechneten Fünf-Jahreszeitraum resultiert daraus ein Verlust von ca. 191.000 Arbeitsplätzen (vgl. Tabelle 23).

4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Berechnung der Unternehmensübertragungen für das Jahr 1999

Von den ca. 2.067.000 Unternehmen in Deutschland, die einen Jahresumsatz von über 100.000 DM erzielen, können knapp 93 % bzw. 1.919.000 als Familienunternehmen klassifiziert werden. In den kommenden fünf Jahren (1999 bis 2004) steht etwa jedem fünften dieser Familienunternehmen eine Neubesetzung der Geschäftsführung ins Haus, sei es infolge eines altersbedingten, planmäßigen Generationswechsels oder auch infolge unerwarteter Ursachen wie z.B. dem Wechsel des Vorgängers in eine andere Tätigkeit oder wegen Streitigkeiten in der Familie, Ehescheidungen oder aber infolge von Unfall, Krankheit oder Tod.

Allein für 1999 ist von ca. 76.000 Übertragungsfällen auszugehen; davon etwa 66.000 in den alten Bundesländern und ca. 10.000 in den neuen Bundesländern (Abbildung 4). Von diesen Übertragungsfällen sind ca. 966.000 Arbeitsplätze betroffen, was aber nicht als Arbeitsplatzverluste interpretiert werden darf. Hier wird lediglich die "Betroffenheit" quantifiziert. Daß aus dieser Betroffenheit aber auch ein Arbeitsplatzverlust werden kann, zeigen die nachfolgenden Berechnungen.

Abbildung 4: Unternehmensbestand, Familienunternehmen sowie Unternehmensübertragungen 1999 - Deutschland insgesamt¹² -

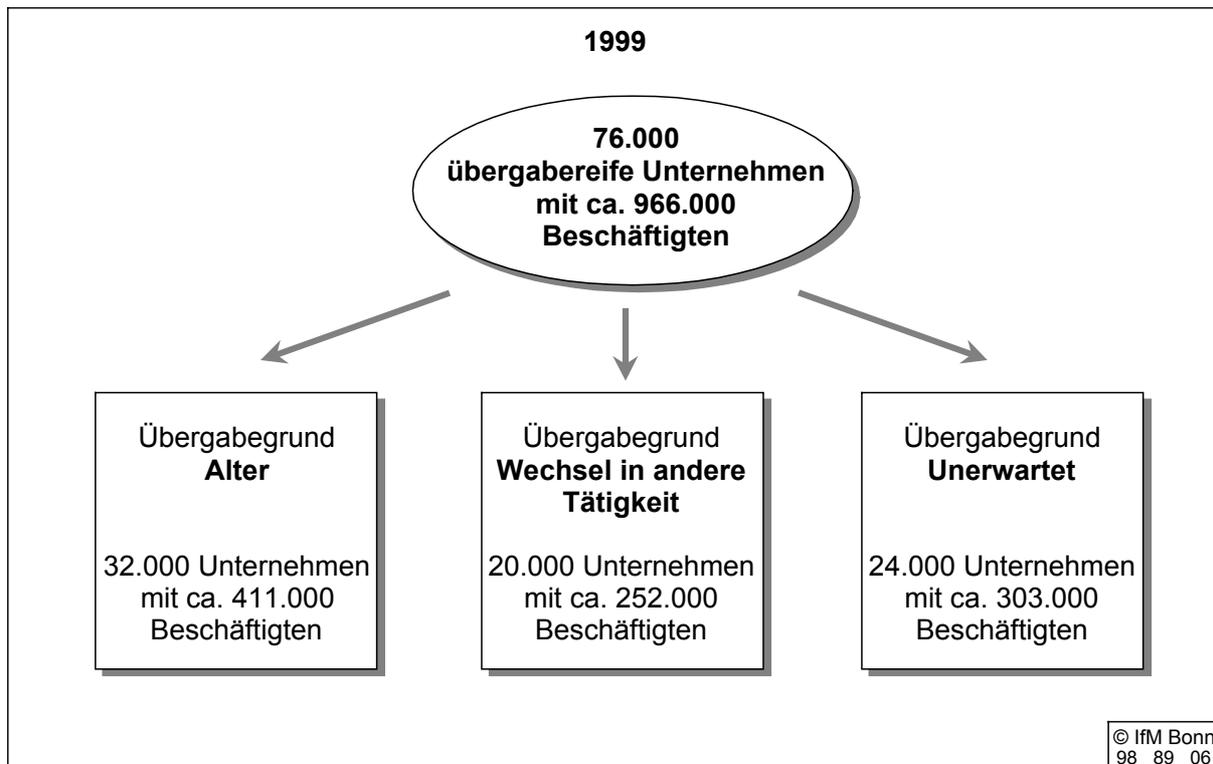


Vor diesem Hintergrund wird die Hilfe bei der Vermeidung von Diskontinuitäten in der Geschäftsführung zur gesellschaftspolitischen Aufgabe, um hieraus resultierende Risiken für die Arbeitsplätze zu verringern. Die langfristige und gezielte Planung der Nachfolge sowie Vorkehrungen für das plötzliche Ausscheiden wären aber immer noch die besten Voraussetzungen für die Abwehr von Gefahren. Die Tatsache jedoch, daß lediglich ca. 43 % der Unternehmen altersbedingt übergeben werden, verweist auf Aufklärungs- bzw. Handlungsbedarf. Denn die Mehrzahl der Unternehmensübertragungen erfolgt unerwartet. Ein knappes Drittel der Fälle ist sogar als extrem risikobehaftet einzustufen. In diesen Fällen - bedingt durch Unfall, Krankheit oder Tod - ist ein Notfallplan erforderlich, der die Nachfolge regelt, eine qualifizierte Stellvertretung im Unternehmen sowie der Rat externer Experten. Insgesamt betreffen die unerwartet eintretenden Übertragungsursachen¹³ allein im Jahr 1999 ca. 554.000 Arbeitsplätze (Abbildung 5).

¹² Ausgangsbasis Januar 1999, Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik sowie weiterer Datenquellen.

¹³ Neben dem unerwarteten Ausscheiden des Seniors durch Unfall, Krankheit oder Tod erfolgt i.d.R. auch der Wechsel in ein anderes Unternehmen unerwartet und ist hier mitberücksichtigt.

Abbildung 5: Unternehmensübertragungen 1999 nach Übertragungsursachen und Beschäftigung¹⁴



Für die Wirtschaftspolitik, Unternehmensberater, Banken, Venture Capital Fonds sowie die Aus- und Weiterbildungsinstitute für den Unternehmensnachwuchs ist eine Quantifizierung der voraussichtlichen Herkunft möglicher Nachfolger bis hin zur Frage des Verkaufs oder der Stilllegung wichtig, um den Bedarf nach spezifischen Angeboten kalkulieren zu können. Nach wie vor an erster Stelle rangiert die familieninterne Nachfolge (Abbildung 6). Im Durchschnitt der hier untersuchten Unternehmensübertragungen beträgt ihr Anteil 42,5 %. Im Vergleich zu früheren Untersuchungen (FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995, S. 57) ist der Anteil der familieninternen Nachfolge unverändert geblieben, verteilt sich aber stärker zugunsten größerer Unternehmenseinheiten und ist bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 500.000 DM etwas zurückgegangen.

Die Bedeutung der Unternehmensübertragung an Führungskräfte aus den Unternehmen ist insgesamt leicht zurückgegangen und zwar insbesondere in der Größenklasse zwischen 1 und 5 Mill. DM Jahresumsatz; ihr Anteil beträgt

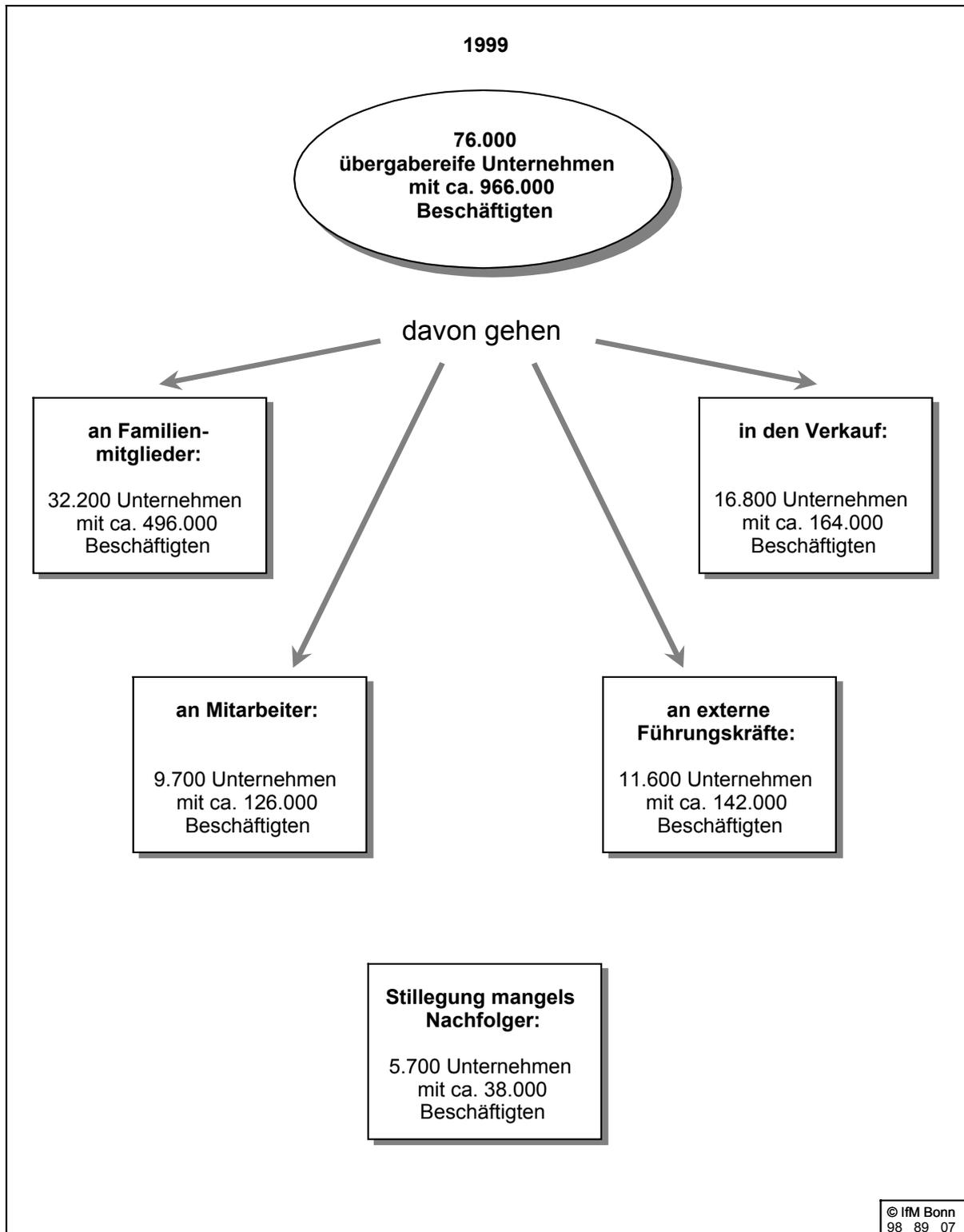
¹⁴ Ausgangsbasis Januar 1999, Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik sowie weiterer Datenquellen, nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 100.000 DM.

dort ca. 12,9 %. Übernahmen durch externe Führungskräfte sind dort ebenfalls leicht zurückgegangen; ihr Anteil beträgt 15,2 % in dieser Umsatzgrößenklasse. Allerdings kommt dieser Variante mit steigender Unternehmensgröße größere Bedeutung zu (über 25 Mill. DM Jahresumsatz). Dort erreicht sie einen Anteil von 23 % (Tabelle 16).

Der Verkauf an ein anderes Unternehmen ist bei ca. 23 % der Familienunternehmen zu erwarten. Insbesondere in der Umsatzgrößenklasse zwischen 1 und 5 Mill. DM Jahresumsatz wird der Verkauf an ein anderes Unternehmen alternativen Nachfolgelösungen vorgezogen. In dieser Größenklasse liegt die Vermutung nahe, daß für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entweder eine weitere Konzentration auf Kernkompetenzen und damit verbunden eine weitere Schrumpfung oder aber eine deutliche Expansion in höhere Umsatzgrößenklassen erwartet werden. Der Verkauf bildet dann zumeist die wirtschaftlich attraktivere Variante. Zur Stilllegung des Unternehmens kommt es zumeist bei kleinen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 500.000 DM. Etwa 10 % der Unternehmen aus dieser Größenklasse verschwinden parallel mit dem Ausscheiden des Seniors vom Markt (Tabelle 16). Die Stilllegungsquote sinkt bei Unternehmen in der Umsatzgrößenklasse von über 25 Mill. DM auf unter 2 %. Insgesamt ist mit einer Stilllegung von ca. 7,5 % der zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen zu rechnen. Aus diesen Daten errechnen sich allein für das Jahr 1999 die in Abbildung 6 dargestellten Übertragungsvarianten.

Allein im Jahr 1999 hängt die Sicherung von 966.000 Arbeitsplätzen davon ab, daß die anstehenden Unternehmensübertragungen reibungslos stattfinden. In vielen Fällen stellt der Generationswechsel ja durchaus eine Bereicherung des Unternehmens mit neuer Motivationskraft und einer zeitgemäßen Führungskultur dar. Hiervon können positive Impulse auf die Entwicklung des Unternehmens ausgehen. Risiken resultieren vornehmlich aus Versäumnissen bei der Nachfolgeplanung. Sie können zu Rückschlägen in der Unternehmensentwicklung führen. So sind bei den etwa 5.700 Familienunternehmen, bei denen im Jahre 1999 mit der Stilllegung zu rechnen ist, nahezu 40.000 Arbeitsplätze akut bedroht. Der Frage, wie Chancen und Risiken des Generationswechsels mit dem Ziel der Unternehmenserhaltung möglichst sinnvoll gemanagt werden können, widmen sich die folgenden Teile der Untersuchung.

Abbildung 6: Nachfolge in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze für das Jahr 1999¹⁵



¹⁵ Ausgangsbasis Januar 1999, Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der aktualisierten Umsatzsteuerstatistik sowie weiterer Datenquellen, nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 100.000 DM.

III. Befragung von Unternehmensberatern, Unternehmern und nachfolgern

1. Struktur und Aufbau der Untersuchung

1.1 Die Befragungsgrundgesamtheit

Unternehmen im Nachfolgeprozeß und Unternehmen, bei denen die Unternehmensnachfolge vollzogen wurde, sind nur selten dazu bereit, detaillierte Angaben zu der Vorbereitung und der Durchführung des Übergabeprozesses zu machen. Vor diesem Hintergrund hat das IfM Bonn mit Hilfe von Banken¹⁶ und der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer einige Familienunternehmen für eine anonyme Befragung gewonnen. Auf diese Weise konnten 9 Unternehmer, die ihr Unternehmen bereits übergeben haben und 15 Nachfolger, bei denen der Übernahmeprozess inzwischen abgeschlossen ist, befragt werden. Darüber hinaus haben sich 5 Nachfolger, bei denen die Unternehmensnachfolge unmittelbar bevorsteht, bereiterklärt, an der Befragung teilzunehmen; die befragten Unternehmer und Nachfolger kommen nicht aus den gleichen Unternehmen, so daß die Stichprobe insgesamt 29 Unternehmen umfaßt.

Um über die Unternehmer- und Nachfolgerbefragung hinaus ein möglichst realistisches Bild von der gegenwärtigen Situation auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen zu zeichnen, hat das IfM Bonn zusätzlich Unternehmensberater befragt, die über langjährige Erfahrungen im Geschäftsfeld "Unternehmensnachfolgeberatung" verfügen. Es wurden 80 Fragebögen an renommierte Unternehmensberater verschickt. 35 Unternehmensberater haben einen ausgefüllten Fragebogen zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 43,75 %.

1.2 Aufbau und Struktur der Fragebögen

Es wurden drei verschiedene Fragebögen entworfen, jeweils einer für die Befragung der Unternehmensberater, einer für die Unternehmer sowie ein Fragebogen für die Nachfolger. Da sich Aufbau und Struktur des Fragebogens für die Unternehmensberater von denen der befragten Unternehmer und Nachfolger unterscheiden, werden die Strukturierungsmerkmale einzeln vorgestellt.

¹⁶ Durch die Hilfe der Firmenkundenbetreuer im Firmenkundengeschäft der Banken.

1.2.1 Fragebogen für die Unternehmensberater

Der Fragebogen für die Unternehmensberater ist nach drei Themenbereichen strukturiert worden. Im allgemeinen Teil werden Fragen zur Beratertätigkeit gestellt, darunter, wie lange die Experten schon im Geschäftsfeld "Unternehmensnachfolge" beratend tätig sind und wie sich ihre Beratungstätigkeit auf die Fälle interner und externer Nachfolgeregelungen sowie auf kurzfristig zu lösende Problemfälle und längerfristig planbare Nachfolgen verteilt. Ferner die Frage, welche Unternehmen - nach Umsatzgrößenklassen - die Experten schwerpunktmäßig beraten und ob es möglicherweise Schwierigkeiten bei der Kundenakquisition gibt.

Der zweite Abschnitt enthält Anforderungen, die Unternehmer an die Beratung stellen sowie ihre Bereitschaft, für eine professionelle Nachfolgeberatung zu zahlen.

Untersuchungsgegenstand im dritten und letzten Abschnitt sind die von den Beratern in Nachfolgeprozeß gewonnenen Erfahrungen: Erfasst werden die wesentlichen Anforderungen, die ein potentieller Nachfolger erfüllen muß, die Probleme, denen er sich häufig nach der Übernahme gegenüber sieht sowie die Erfahrungen der Experten über die Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen. Abschließend wurden die Experten nach Ansatzpunkten für Verbesserungen im Bereich der Unternehmensnachfolge befragt.

1.2.2 Fragebögen für die Unternehmer und Nachfolger

Obwohl sich die Fragebögen für die Unternehmer und für die Nachfolger in Einzelfragen unterscheiden, sind die Strukturierungsmerkmale beider Fragebögen gleich. In beiden Fragebögen werden Unternehmer und Nachfolger gebeten, die Strukturdaten ihrer jeweiligen Unternehmen anzugeben wie beispielsweise den Branchenschwerpunkt, die Beschäftigtenzahl, den Umsatz sowie das Gründungsjahr bzw. den Übernahmezeitpunkt des Unternehmens.

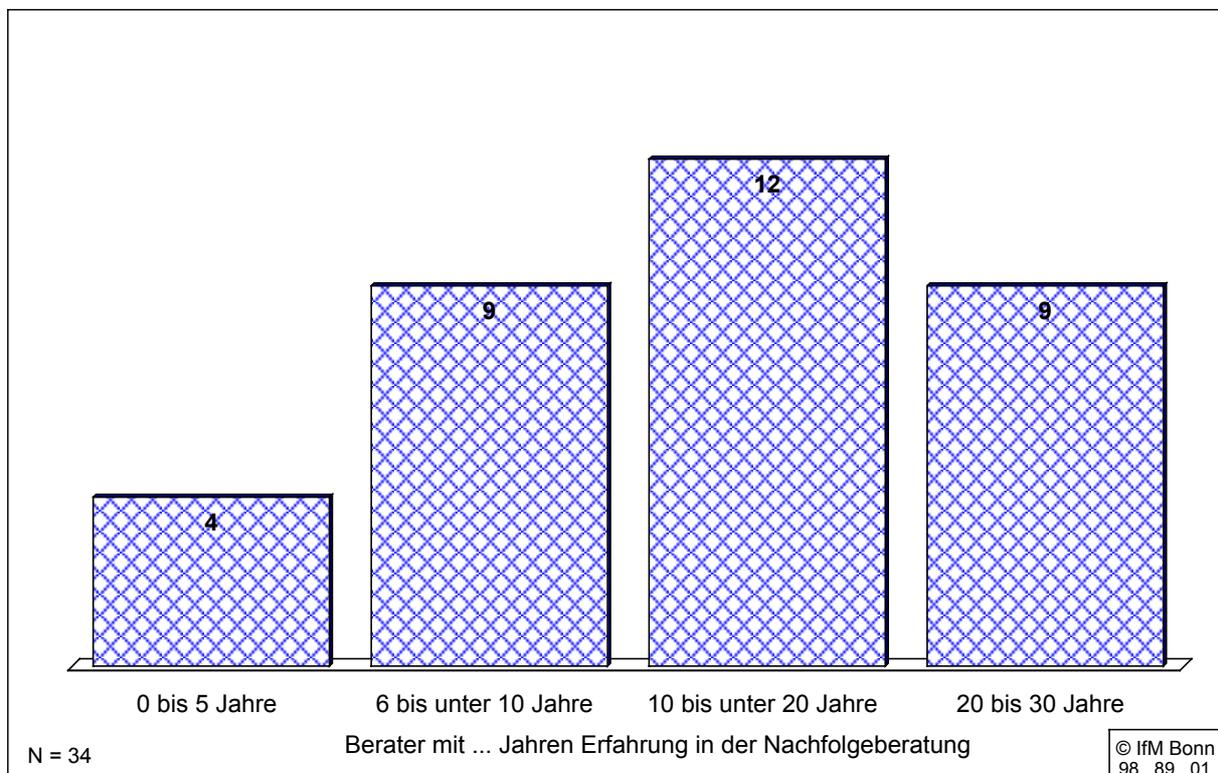
Der zweite Abschnitt beider Fragebögen enthält Fragen zur Vorbereitung und Durchführung der Übergabe/Übernahme. Im Mittelpunkt des dritten Abschnitts stehen Fragen zu den im Zuge des Übergabe-/Übernahmeprozesses gewonnenen Erfahrungen bzw. wie Unternehmer und Nachfolger die Übergabe/Übernahme im Rückblick beurteilen. Den Abschluß bildet eine Untersuchung geplanter oder bereits in Umsetzung befindlicher Veränderungen in den von den Nachfolgern übernommenen Unternehmen.

2. Ergebnisse der Befragung DER Unternehmensberater

2.1 Beratungsschwerpunkt

Für die Aussagekraft bzw. die Qualität der Befragungsergebnisse ist die Erfahrung, die die befragten Experten im Bereich der Unternehmensnachfolgeberatung vorweisen können, von Bedeutung. Gefragt wurde nach den Jahren, in denen sie in diesem Geschäftsfeld tätig sind. 34 Befragte haben hierzu Angaben gemacht.

Abbildung 7: Beratertätigkeit im Bereich der Unternehmensnachfolge nach Jahren



Nur vier Befragte beraten Unternehmer im Nachfolgeprozeß seit weniger als fünf Jahren; 9 Unternehmensberater sind zwischen 6 und 9 Jahre in diesem Bereich tätig, während insgesamt 21 Berater in diesem Geschäftsfeld bereits seit mehr als 10 Jahren engagiert sind, davon 9 sogar seit mehr als 20 Jahren.

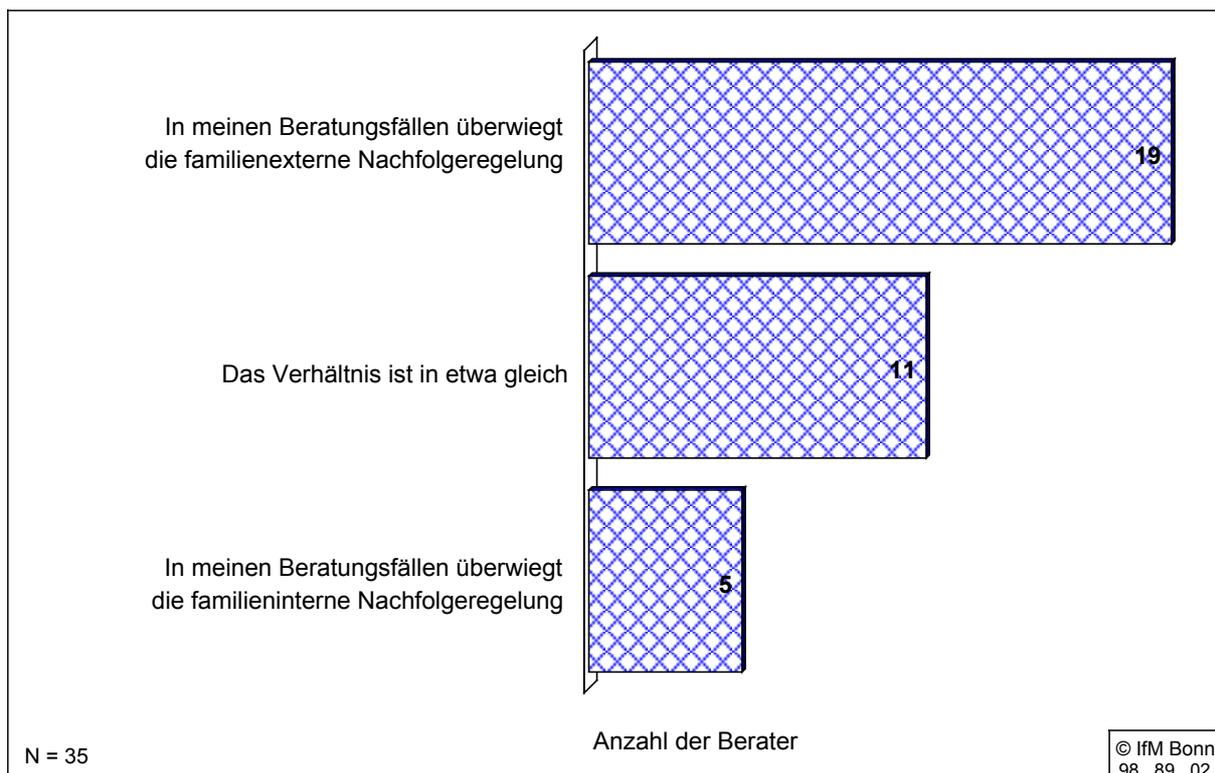
2.1.1 Beratungsschwerpunkt der Experten differenziert nach familieninternen und -externen Unternehmensnachfolgen

Die traditionelle Unternehmensnachfolge vollzieht sich immer noch familienintern; dabei wird das Unternehmen von der älteren auf die jüngere Generation übertragen. In den Fällen jedoch, in denen aus den unterschiedlichsten Grün-

den kein familieninterner Nachfolger vorhanden ist (vgl. FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995), wird die Nachfolge entweder durch eine aus dem Unternehmen oder durch eine von außerhalb kommende Führungskraft angedacht bzw. der Verkauf an ein anderes Unternehmen erwogen. Aufgrund der Schwierigkeit für die externe Nachfolge einen geeigneten Nachfolger bzw. einen Kaufinteressenten zu finden, kann sich die externe Nachfolge im Vergleich zur familieninternen als aufwendig und kostenintensiv erweisen.

Die Einbindung externer Sachverständiger zur Bewältigung der mit der Nachfolgeregelung verbundenen Schwierigkeiten - über die Inanspruchnahme von Rechtsanwälten und Steuerberatern hinaus - ist demnach bei der externen Nachfolgevariante sehr wahrscheinlich. Vor diesem Hintergrund wurden die Experten um Angabe gebeten, wie sich der Schwerpunkt ihrer Beratungstätigkeit auf die Fälle familieninterner und externer Nachfolgeregelungen verteilt.

Abbildung 8: Schwerpunkt der Beratungstätigkeit

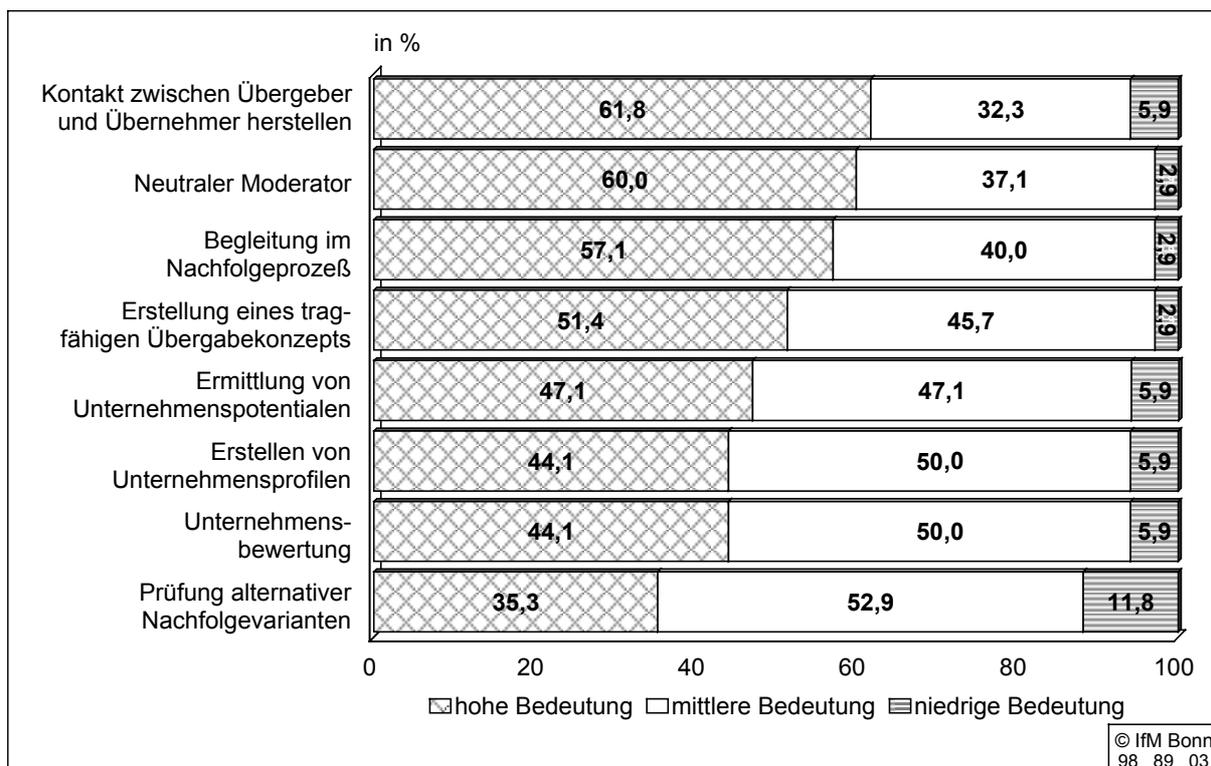


Während die familieninterne Nachfolgeregelung bei 5 Unternehmensberatern überwiegt, geben 11 Befragte an, das Verhältnis sei in etwa gleich. Demgegenüber sind 19 der befragten Experten schwerpunktmäßig im Bereich der externen Unternehmensnachfolge beratend tätig. Die Tatsache, daß die familienexterne Nachfolge bei 54,3 % der Befragten (19 Experten) überwiegt, ist ein

Indiz für die Komplexität der Aufgabenstellung in den Fällen der externen Nachfolge, nicht zuletzt wegen der Suche nach einem geeigneten Nachfolger.

Das in Abbildung 9 dargestellte Aufgabenspektrum der Experten und die Bedeutung, die sie ihren einzelnen Aufgaben beimessen, bestätigt den vorherigen Befund und unterstreicht die hohe Wahrscheinlichkeit, daß Unternehmensberater bei externer Nachfolge hinzugezogen werden.

Abbildung 9: Wichtigkeit der Einzelaufgaben bei der Unternehmensnachfolgeberatung aus Sicht der befragten Experten



Obwohl die Experten der Mehrzahl der aufgeführten Einzelaufgaben eine hohe bis mittlere Bedeutung beimessen haben - was darauf hindeutet, daß es sich bei den Einzelaufgaben um ein für Unternehmensberater typisches Aufgabenspektrum handelt - heben sich die ersten drei genannten Funktionen der Unternehmensberater von den anderen Aufgaben ab.

Die Herstellung des Kontakts zwischen dem übergabebereiten Unternehmer und dem potentiellen Nachfolger scheint in den Fällen der externen Nachfolge gleich zu Beginn Anlaß zur Konsultation von Unternehmensberatern zu sein. Diese Kontakthanbahnungsfunktion wird von 61,8 % der Befragten als ein Bereich mit hoher Bedeutung eingestuft. Die Funktion der Unternehmensberater als neutraler Moderator zum Ausgleich divergierender Interessen wird von

60 % der Experten an zweiter Stelle als Aufgabe mit hoher Bedeutung genannt gefolgt von der Begleitung im Nachfolgeprozess, welche für 57,1 % der Befragten eine Aufgabe mit hoher Bedeutung ist.

Die Hauptaufgabe der Unternehmensberater in bezug auf die Nachfolgeberatung kann demzufolge unter dem Stichwort "begleitetes Vermitteln" zusammengefaßt werden. Diese Aufgabe sowie die Moderation des gesamten Nachfolgeprozesses bedingt, daß die Experten das notwendige Know-how für die Nachfolgeplanung und -durchführung beschaffen und koordinieren, was schließlich in die Erstellung eines tragfähigen Übergabekonzepts mündet. Die Einzelaufgaben sind den Angaben der Berater zufolge jedoch keine exklusiven Tätigkeitsfelder der Unternehmensberater; sie messen der Unternehmensbewertung, der Ermittlung von Unternehmenspotentialen, dem Erstellen von Unternehmensprofilen etc. eine mittlere Bedeutung bei, was darauf schließen läßt, daß weitere Experten aus anderen Spezialgebieten hinzugezogen werden (vgl. Abbildung 8).

2.1.2 Inanspruchnahme von Übergabeberatungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

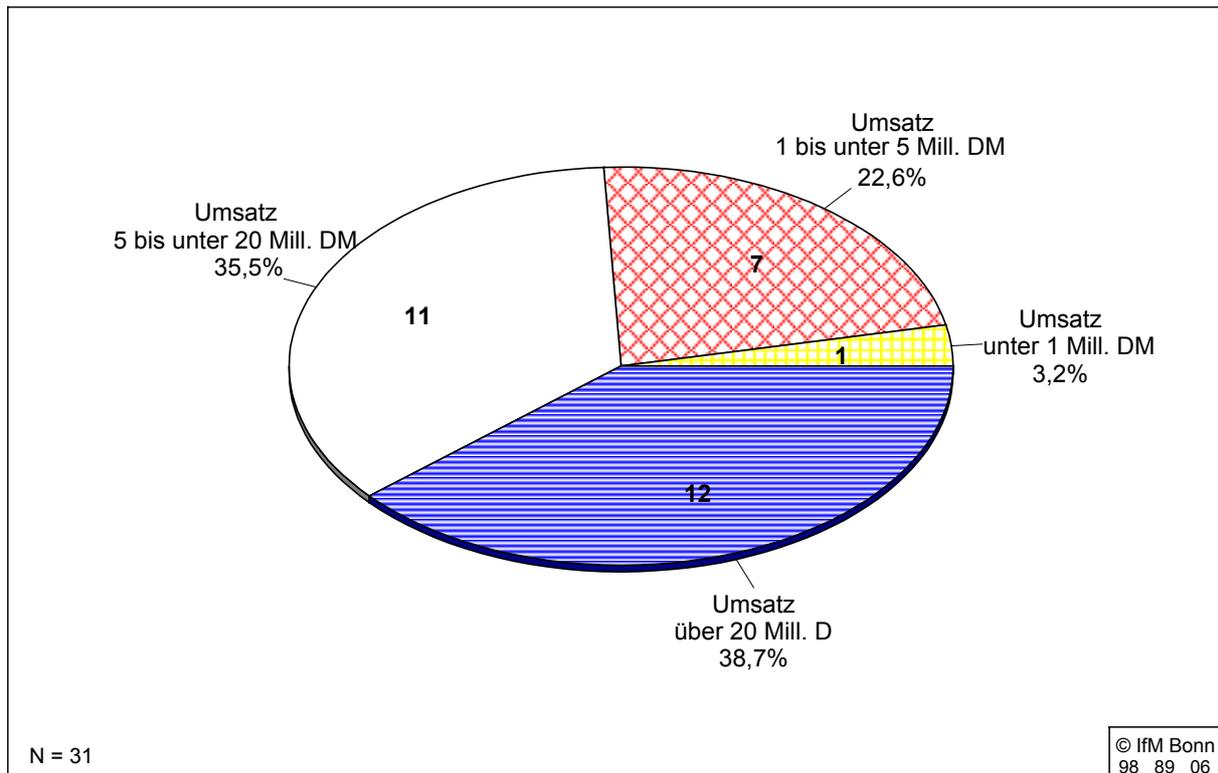
Obwohl in jedem Familienunternehmen - unabhängig von seiner Größe¹⁷ - früher oder später eine Nachfolgeregelung getroffen werden muß, gibt es hinsichtlich der Inanspruchnahme von Unternehmensberatern größenspezifische Unterschiede.¹⁸ Aus diesem Grund wurden die Experten um Angabe über die Größe der Unternehmen gebeten, die ihre Beratungsleistungen in Anspruch nehmen.

Abbildung 10 zeigt die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Dem Befragungsergebnis zufolge sind kleine Unternehmen entweder weniger die Zielgruppe von Unternehmensberatern oder diese Unternehmen nehmen Beratungsleistungen von diesen Experten von sich aus nicht in Anspruch.

¹⁷ Mit Ausnahme der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 100.000 DM (vgl. Kapitel II der vorliegenden Untersuchung)

¹⁸ Gerade kleinere Unternehmen halten in vielen Fällen die Beratung und Hilfe durch ihren Steuerberater und Rechtsanwalt für ausreichend.

Abbildung 10: Kundenstruktur der Berater nach Umsatzgrößenklassen



Von den insgesamt 31 Unternehmensberatern, die Angaben zur Unternehmensgröße gemacht haben, berät nur ein Berater schwerpunktmäßig Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 1 Mill. DM. Immerhin 7 Befragte beraten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 1 bis unter 5 Mill. DM. Überwiegend sind es jedoch mittlere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Mill. und mehr, die sich in Verbindung mit Fragen zur Unternehmensnachfolge an Unternehmensberater wenden. 23 Befragte sind in diesem Segment beratend tätig.

Wie dieser Befund zeigt, werden durch das marktliche Beratungsangebot - repräsentiert durch die Unternehmensberater - schwerpunktmäßig Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Mill. DM und mehr erreicht; ihr Anteil an allen Unternehmen in Deutschland beträgt jedoch nur 6 %.¹⁹

¹⁹ 94 % aller Unternehmen in Deutschland (Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 100.000 DM ausgenommen) weisen einen Jahresumsatz von weniger als 5 Mill. DM auf (vgl. Kapitel II der vorliegenden Untersuchung, Tabelle 15). Diese Unternehmen werden nicht vom marktlichen Beratungsangebot - repräsentiert durch nachfolgerfahrene Unternehmensberater - erfaßt.

Im folgenden Abschnitt werden einige Problembereiche dargestellt, die für die Nachfrage der Unternehmen nach einer Übergabeberatung aus Sicht der befragten Experten typisch sind.

2.1.3 Probleme hinsichtlich der Kundenakquisition

Aufgrund der vom Unternehmer geforderten Diskretion bei allen Fragen, die die Regelung seiner Nachfolge betreffen, ist seine Bereitschaft, einen Unternehmensberater zu konsultieren, untrennbar mit dem Vertrauen, das er in ihn setzt, verbunden. Die Bedingungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind in der Regel dann gegeben, wenn bereits im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit Kontakte zu Unternehmensberatern bestehen, so daß nicht erst zum Zeitpunkt der Regelung der Unternehmensnachfolge Vertrauen aufgebaut werden muß. Allerdings besteht insbesondere für kleinere Unternehmen, aufgrund ihrer weniger komplexen Unternehmensstrukturen, meist nicht die Notwendigkeit, Unternehmensberater zur Bewältigung ihrer normalen Aufgaben zu konsultieren - zumindest erkennen viele kleine Unternehmen diese Notwendigkeit nicht.

Ihnen fehlt also die Erfahrung und Vertrautheit mit der von diesen Experten angebotenen Dienstleistung. Die Hemmschwelle, sich dann zur Regelung der Nachfolge erstmals an einen bis zu diesem Zeitpunkt noch unbekanntem Unternehmensberater zu wenden ist entsprechend groß. Kleinere Unternehmen wenden sich daher im ersten Schritt - oder sogar ausschließlich - an ihnen bereits bekannte Experten wie Steuerberater oder Rechtsanwälte.

Interessant ist deshalb die Frage, ob die befragten Experten Schwierigkeiten bei der Akquisition von Kunden mit dem Anliegen einer Beratung über Fragen der Unternehmensnachfolge haben. Zwar bestehen für 11 Unternehmensberater keine Probleme bei der Kundenakquisition, zwei von ihnen führten jedoch aus, daß diese Angabe auf persönlichen Erfahrungen beruht, während die Akquisition entsprechender Nachfrage für den gesamten Berufsstand durchaus ein Problem sei. 24 Unternehmensberater räumen Schwierigkeiten bei der Kundenakquisition im Bereich der Nachfolgeberatung ein. Für 10 Befragte bestehen die Probleme darin, daß man den Unternehmer nicht direkt auf Nachfolgefragen ansprechen könne, u.a. aufgrund der erforderlichen Diskretion. Die von den Experten genannten Probleme, die im Zusammenhang mit der Kundenakquisition auftreten, sind in der nachstehenden Übersicht zusammengefaßt.

Übersicht 1: Hindernisse für die Kundenakquisition im Bereich der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Unternehmensberater

- Zuerst werden Steuerberater und Rechtsanwalt, manchmal auch Banken konsultiert
- Langfristiger Vertrauensaufbau zum Berater erforderlich
- Unternehmer handeln nur aus akutem Druck heraus
- Die Notwendigkeit zur Regelung der Nachfolge wird nicht gesehen, Konflikte werden ausgewichen
- Tabuisierung des Themas auf Seiten des Kunden

© IfM Bonn

Neben den geschilderten Aspekten, die die Kundenakquisition erschweren können, gibt es ein weiteres Problem für das Erschließen von Nachfrage. Die Bereitschaft, die Nachfolgeberatung als geldwerte Dienstleistung zu betrachten, steigt mit der Größe des nachfragenden Unternehmens. Da mittlere Unternehmen im Vergleich zu kleineren Unternehmen - wie dargelegt - wesentlich häufiger Kontakte zu Unternehmensberatern unterhalten und die Qualität der erbrachten Dienstleistung infolgedessen einschätzen können, gibt es bei ihnen nach Angaben der Experten nur wenige Vorbehalte, die Beratung zu honorieren.

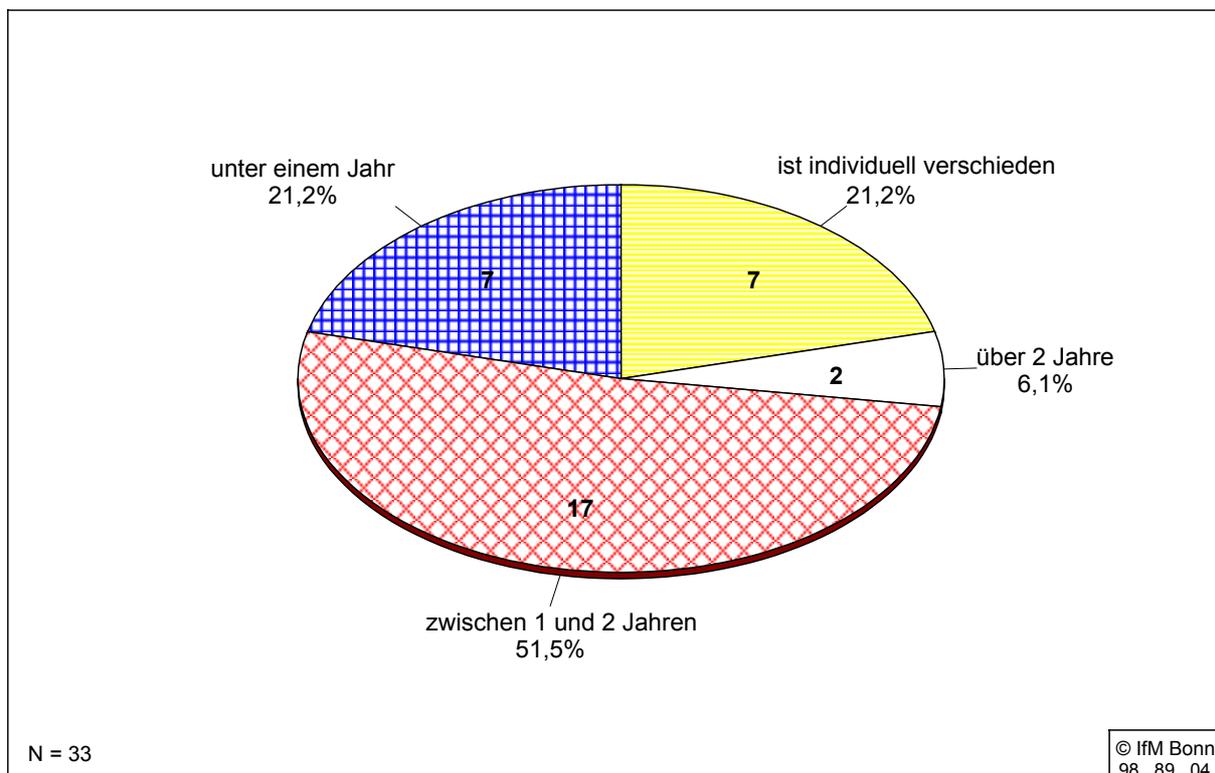
Kleinen Unternehmen fehlen demgegenüber vergleichbare Erfahrungen mit dieser Art von Dienstleistung. Da sich die Beratungsleistung der Unternehmensberater darüber hinaus nur schwer messen läßt, ist auch die Höhe der Vergütung u.U. für kleine Unternehmen nur schwer nachzuvollziehen. 15 Experten aus dem Kreis der Befragten sehen hierin die Ursachen für Akzeptanzprobleme beim Unternehmer. Das unterschiedliche Nachfrageverhalten der Unternehmen nach allgemeinen Beratungsleistungen im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit wirkt sich demzufolge auch auf die Bereitschaft aus, im Zuge der Unternehmensnachfolge für eine Beratung zu bezahlen.

Darüber hinaus ist die Möglichkeit des Erfahrungslernens im Rahmen der Nachfolgeberatung aufgrund der Einmaligkeit der Regelung der Nachfolge naturgemäß nicht gegeben; Lernkurveneffekte, wie sie sonst bei Inanspruchnahme von Dienstleistungen selbstverständlich sind, können nicht genutzt werden. So ist aus Unternehmersicht eine gewisse Zurückhaltung verständlich, die letztlich aus dem Entscheidungsnotstand resultiert, daß zwar die Nachfolge geregelt, aber zugleich auch der richtige Beratungspartner gefunden werden muß, u.U. ohne Kenntnis über den Beratungsmarkt.

2.1.4 Zeitbedarf für eine Nachfolgeberatung

Eine weitere wichtige Besonderheit der Nachfolgeberatung hängt mit der Dauer des Nachfolgeprozesses zusammen, auch wenn diese im Einzelfall variiert. Die Experten wurden daher um Angabe nach dem aus ihrer Sicht erforderlichen Zeitbedarf für die Beratung/Begleitung eines Unternehmens im Nachfolgeprozeß gebeten. Die Befragungsergebnisse sind in Abbildung 11 wiedergegeben.

Abbildung 11: Dauer der Beratung/Begleitung im Nachfolgeprozeß



Obwohl sich von 33 Unternehmensberatern, die Angaben zu dieser Frage gemacht haben, 7 nicht festlegen wollten, weil ihrer Ansicht nach die Dauer der Beratung eines Unternehmens im Nachfolgeprozeß individuell verschieden ist, setzen weitere 7 Berater den Normalfall der Beratungsdauer bei unter einem Jahr an. 51,5 % Befragte gehen jedoch von einem Beratungs- bzw. Begleitungszeitraum von 1 bis zu 2 Jahren aus, 2 weitere Experten sogar von einer Beratungsdauer von über 2 Jahren.

Dieses Befragungsergebnis belegt die Komplexität der Nachfolgeberatung die, in Abhängigkeit vom Einzelfall, umfangreich sein kann. Die längerfristige Bindung zwischen ratsuchendem Unternehmer und Berater - u.U. für eine Dauer von 2 Jahren - unterstreicht zudem die Notwendigkeit einer vertrauensvollen

Zusammenarbeit und demzufolge auch die Bedeutung der Kenntnis über den Beratungsmarkt, um den richtigen Beratungspartner zu finden.

2.2 Erfahrungen aus der Beratungspraxis

2.2.1 Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen

Das Scheitern von Unternehmensnachfolgen wird in der Öffentlichkeit überwiegend im Zuge von Betriebsschließungen in Verbindung mit Arbeitsplatzverlusten wahrgenommen; die Erklärung hierfür ist häufig, daß kein Nachfolger gefunden wurde. Hiermit wird jedoch nur der Endpunkt einer gescheiterten Unternehmensnachfolge markiert; diese verkürzte Darstellung verschleiert die wahren Hintergründe für das Scheitern. Die von den Experten genannten Gründe, welche einzeln oder kombiniert zum Scheitern von Unternehmensnachfolgen führen können, sind in Übersicht 2 erfaßt.

Die von den Experten genannten Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen gehen sowohl vom Unternehmer als auch vom Nachfolger aus. Innerhalb der vom Unternehmer ausgehenden Gründe sind drei Ursachenkategorien erkennbar. Die erste Kategorie entfällt auf Gründe für das Scheitern, die aus dem mangelnden Bewußtsein des Unternehmers für eine Regelung seiner Nachfolge resultieren. Mangelndes Bewußtsein hat zum einen eine psychologische Ausprägung; daneben manifestiert es sich aber auch betriebswirtschaftlich in häufig fehlenden zweiten Managementebenen in diesen Unternehmen. So wird die interne Nachwuchsförderung verhindert, daß letztlich keine möglichen Nachfolger im Unternehmen vorhanden sind.

Die zweite Kategorie der vom Unternehmer selbst zu verantwortenden Gründe für das Scheitern läßt sich mit Festhalten umschreiben und steht in engem Zusammenhang mit der fehlenden Perspektive für die Zeit nach der Übergabe. Dieser Grund resultiert aus dem Dilemma des Unternehmers, durch das Loslassen des Unternehmens u.U. sein einziges Tätigkeitsfeld zu verlieren, wenn er nicht gelernt hat, seine Zeit auch nach der Lösung vom Unternehmen noch sinnvoll zu nutzen. Er ist deshalb problematisch, weil er sich als Ansatzpunkt für unterstützende Maßnahmen einem Außenstehenden weitestgehend entzieht und nur von den Unternehmern selbst durch Eigeninitiative und Lernen bewältigt werden kann.²⁰ Auf die dritte Kategorie entfallen Gründe, die sich auf

²⁰ Allerdings kann einem sonst übergabebereiten Unternehmer durch Aufklärungsarbeit signalisiert werden, daß er kein Einzelfall ist, sondern daß sich fast alle seiner in dieser

den finanziellen und wirtschaftlichen Aspekt der Unternehmensnachfolge beziehen. Eine unzureichende Altersvorsorge des Unternehmers kann z.B. zu überhöhten oder unrealistischen Forderungen in bezug auf den Verkaufspreis führen.

Übersicht 2: Vom Unternehmer und vom Nachfolger zu verantwortende Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen

| Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen ... | |
|---|---|
| die vom Unternehmer ausgehen | die vom Nachfolger ausgehen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mangelndes Bewußtsein des Unternehmers für eine Nachfolgeregelung* • Fehlende zweite Managementebene, keine Nachwuchsförderung • Unternehmer will seine Einflußnahme nicht aufgeben, "reinregieren" • Divergierende Kaufpreisvorstellungen • Fehlende Altersvorsorge des Unternehmers | <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Führungserfahrung • Ungenügende Branchenkenntnis • Umstellung eines Managers auf ein mittelständisches Unternehmen gelingt oft nicht • Mitarbeiter gehen auf Konfrontationskurs zum Nachfolger • Finanzschwäche des Nachfolgers, Problem der Kaufpreisfinanzierung |

© IfM Bonn

* Hierunter wurden zusammengefaßt: Unternehmer setzen sich zu spät mit dem Problem auseinander; zu schlechte und zu späte Vorbereitung durch den Abgebenden; zu später Übergabezeitpunkt, so daß oft eine Sanierung des Unternehmens nötig wird; die Nachfolge wird oft dem Zufall überlassen; potentieller Nachfolger darf keine Geschäftsführungsfunktion übernehmen; der Unternehmer hat unerfüllbare persönliche Forderungen an den Nachfolger.

Die dem Nachfolger zuzuschreibenden Gründe für das Scheitern von Unternehmensübergaben sehen die Experten erstens in der Eignung des Nachfolgers. Häufig verfügt er aus Sicht der Berater über eine geringe Führungserfahrung und/oder ungenügende Branchenkenntnisse. Zweitens hat ein von außen gewonnener Nachfolger nach Ansicht der befragten Unternehmensberater häufig Probleme, sich auf die Anforderungen in einem mittelständischen Unternehmen einzustellen.²¹ Drittens fehlt die Kooperationsbereitschaft nach Auskunft der Experten zwischen allen Beteiligten - dem Nachfolger und den Mitarbeitern - häufig. Die mangelnde Akzeptanz des Nachfolgers bei den Mit-

Situation befindlichen Unternehmern gleichen oder ähnlichen persönlichen und psychologischen Problemen gegenübersehen.

²¹ Hierbei haben die Unternehmensberater unterstellt, daß Manager häufig aus Großunternehmen kommen und eher mit speziellen Aufgabenstellungen vertraut sind; es gelingt ihnen daher vielfach in mittelständischen Unternehmen nicht, die Position des "Generalisten" zu bekleiden bzw. auszufüllen.

arbeitern bzw. die fehlende Bereitschaft für das "Zusammenfinden der alten und neuen Mannschaft" kann dann zum Scheitern von Unternehmensnachfolgen beitragen. Als weiteres Problem kennzeichnen die Befragten die Ausstattung vieler Nachfolger mit Finanzmitteln. Eine schwache Kapitalausstattung kann dazu führen, daß Unternehmensnachfolgen, trotz Eignung des Nachfolgers, scheitern.

Zusätzlich zu den Gründen für das Nichtzustandekommen von Unternehmensnachfolgen, die entweder vom Unternehmer oder vom Nachfolger ausgehen, haben die befragten Experten weitere Ursachen für die Entstehung einer Nachfolgeproblematik genannt, die am ehesten unter dem Begriff "Managementfehler" zusammengefaßt werden können. Diese Gründe können der Regelung der Unternehmensnachfolge zeitlich u.U. weit vorgelagert sein, sich jedoch negativ auf den Generationswechsel auswirken. Diese Gründe sind in der folgenden Übersicht zusammengefaßt.

Übersicht 3: Nachfolgebelastende Managementfehler

- Keine Verlagerung des Branchenschwerpunkts im Falle von unattraktiven Branchen
- Fehler in der Unternehmenspolitik
- Altlasten im Bereich der Personalstruktur
- Verlust des good will bei Unternehmen mit zu starker personaler Prägung

© IfM Bonn

Die ersten drei von den Unternehmensberatern genannten Aspekte beziehen sich auf unternehmerische Aufgaben die, wenn der Unternehmer diese nicht löst, die Unternehmensperspektive verschlechtern können. So können beispielsweise negative Branchentrends die Übernahme eines Unternehmens dieser Branche unattraktiv machen. Eine frühzeitige Verlagerung des Branchenschwerpunktes wäre im Hinblick auf die Gestaltung des Nachfolgeprozesses erforderlich gewesen.

Bei hoher Personenbezogenheit des Unternehmens, d.h. wenn Kunden- und Lieferantenbeziehungen stark auf die Person des Unternehmers zugeschnitten sind, kann der Generationswechsel zu einem Verlust des Firmenstatus (good will) führen, weil die Qualität der erbrachten Leistungen im Unternehmen und der Unternehmenserfolg der Unternehmerpersönlichkeit zugerechnet werden. Der Sorge, daß mit seinem Ausscheiden auch das aufgebaute Image verlorengeht, muß der Unternehmer frühzeitig entgegenreten, beispielsweise durch

langfristiges Heranführen eines Nachfolgers an das Bezugsfeld reiner Unternehmen.

Die von den Experten genannten Managementfehler stehen zwar nicht immer in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Generationswechsel. Sie verdeutlichen aber, daß die ersten Weichen für den Erfolg von Unternehmensnachfolgen lange vor der eigentlichen Übergabe bereits gestellt werden müssen. So kann vermieden werden, daß die Nachfolge aufgrund unternehmerischer Fehler nicht zustandekommt.²²

2.2.2 Push- und Pull-Faktoren der Regelung von Unternehmensnachfolgen

Auf der Grundlage der Befragung der Unternehmensberater wurden zwei unterschiedliche Antriebskräfte ermittelt, die Unternehmer zur Regelung ihrer Nachfolge entweder motivieren (Pull-Faktoren) oder zwingen (Push-Faktoren).

Pull-Faktoren sind Faktoren, die den Unternehmer zum aktiven Handeln veranlassen. In diesem Fall betrachtet er die Regelung seiner Nachfolge als Führungsaufgabe mit der Folge, daß er die Unternehmenskontinuität vermittels Eigeninitiative und Gestaltungskraft sichern will. Antriebskräfte können in diesem Zusammenhang sein Verantwortungsbewußtsein, sein Ansehen und Erfolg, aber auch die gesellschaftliche Anerkennung, die ihm zuteil wird, sein sowie die Sicherung der Arbeitsplätze seiner Mitarbeiter.

Push-Faktoren kennzeichnen demgegenüber eine Drucksituation, die den Unternehmer zum Handeln zwingt. In dieser Situation wird der Unternehmer aufgrund äußerer Umstände gezwungen, seine Nachfolge zu regeln. Die wichtigsten von den befragten Beratern genannten Antriebsfaktoren für die Regelung der Nachfolge sind in Übersicht 4 zusammengefaßt.

²² In diesem Zusammenhang ist die Insolvenzrechtsreform von großer Bedeutung, die zum 1. Januar 1999 in Kraft getreten ist. Weitere Ausführungen hierzu finden sich im Kapitel IV der vorliegenden Untersuchung, Abschnitt 2.1.

Übersicht 4: Pull- und Push-Faktoren der Regelung von Unternehmensnachfolgen aus Sicht der befragten Experten

| Pull-Faktoren | Push-Faktoren |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zunehmendes professionelles und strategisches Denken • Einsicht in die Gestaltungsnotwendigkeit • Nachfolge ist kein Tabuthema mehr • Familieninterne Nachfolger sind motiviert und interessieren sich frühzeitiger • Starke Beschäftigung der Medien mit dem Thema, bessere Aufklärung, öffentliche Diskussion, Seminarbesuche • Zunehmende Aktienkultur und gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmensverkaufs, zunehmender Einfluß von Beteiligungsgesellschaften | <ul style="list-style-type: none"> • Erwartungsdruck der Mitarbeiter • Erwartungen von Zulieferern, wichtigen Kunden, Banken etc. • Unternehmenskrisen wegen Fehlern, Irrtümern und Versäumnissen • Wettbewerbsdruck, schwieriges Unternehmensumfeld, Internationalisierung • Rascher Wandel der Märkte, Produkte, Organisationsformen • Austausch mit Unternehmerkollegen über deren Erfahrungen |

© IfM Bonn

Die ersten drei Wirkungskräfte aus der Gruppe der Pull-Faktoren beziehen sich auf den teilweise zu beobachtenden zunehmenden professionellen Umgang vieler Unternehmer mit dem Thema "Nachfolge" und ihre wachsende Einsicht in die Gestaltungsnotwendigkeit, die bedingt, daß das Thema nicht länger tabuisiert, sondern aktiv angegangen wird. Interessant ist die Feststellung der Experten, daß sich die familieninternen Nachfolger zunehmend frühzeitiger für die Nachfolge interessieren. Auch eine frühzeitige und verbindliche Entscheidung der Nachfolger kann offenbar den Unternehmer motivieren, seine Nachfolge aktiv zu betreiben.

Die beiden letztgenannten Antriebskräfte aus der Gruppe der Pull-Faktoren beziehen sich auf Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen. So tragen eine bessere Aufklärung sowie Seminarangebote dazu bei, daß sich die Unternehmer ihrer Verantwortung bewußt werden. Des weiteren steigen die Gestaltungsspielräume für Nachfolgeregelungen beispielsweise mit der Bereitstellung von Risiko- bzw. Beteiligungskapital sowie mit der gesellschaftlichen Akzeptanz eines Unternehmensverkaufs. Der Verkauf des eigenen Unternehmens wird nicht mehr als Scheitern der Nachfolge erlebt.

In der Gruppe der von den Experten identifizierten Push-Faktoren, die die Unternehmer zum Handeln zwingen, gehören unternehmensinterne und -externe

Faktoren. Ein ganz wesentlicher interner Push-Faktor ist der Erwartungsdruck der Mitarbeiter, die die Regelung der Unternehmensnachfolge vom Alt-Unternehmer einfordern. Der von dieser Ebene ausgehende Druck wird vor allem dadurch spürbar, daß es gerade die Leistungsträger der Unternehmen sind, die das Unternehmen im Falle eines Hinauszögerns der Nachfolge zuerst verlassen, wenn sich dadurch negative Entwicklungen im Unternehmen abzeichnen; aufgrund ihrer Fachkompetenz und ihres umfangreichen unternehmensspezifischen Know-hows sind sie kurzfristig nicht zu ersetzen. Rechtzeitig erkannt muß der Unternehmer zur Regelung der Nachfolge schreiten, wenn er den Mitarbeitern eine Perspektive für ihre eigene Zukunft bieten will.

Im Rahmen der unternehmensexternen Kräfte sind es ebenfalls Erwartungshaltungen, die zur Regelung der Nachfolge zwingen. Zulieferer, wichtige Kunden und Banken, die alle von negativen Entwicklungen im Unternehmen aufgrund hinausgezögerter Nachfolgeregelungen betroffen wären, üben Druck auf den Unternehmer aus. Bei den anderen unternehmensexternen Push-Faktoren handelt es sich um von den Absatzmärkten ausgehenden, an das Unternehmen gestellten Anforderungen, denen sich das Unternehmen im täglichen Wettbewerb stellen muß. Beispielsweise zwingen der rasche Wandel der Märkte und die immer kürzeren Produktlebenszyklen die Unternehmer im normalen Geschäftsalltag zu einer Anpassung der Unternehmensführung, weil sich das Unternehmen sonst nicht im Wettbewerb behaupten kann. Der Druck auf die Unternehmensführung führt letztlich auch dazu, daß die Unternehmensnachfolge als Führungsaufgabe erkannt und daher geplant und durchgeführt wird. Ferner zeigen Negativbeispiele im Kreis von Unternehmerkollegen, wie das Hinauszögern von Nachfolgeregelungen zu Unternehmenskrisen führen kann.

2.2.3 Nachfolgerspezifische Elemente

2.2.3.1 Anforderungen an einen Nachfolger

Die Qualifizierung potentieller Nachfolger ist ein strategischer Erfolgsfaktor nicht nur für das Zustandekommen der Nachfolge, sondern auch für die langfristige Sicherung des Unternehmens. Ob der Generationswechsel gelungen ist, zeigt sich schließlich erst am Bestand und dem Wachstum des Unternehmens unter neuer Führung. Die persönliche und fachliche Qualifikation des Nachfolgers entscheidet darüber, ob das Unternehmen langfristig am Markt bestehen kann (SPIELMANN 1994, S. 155 ff.). Aus diesem Grund wurden die Unternehmensberater gebeten, Eigenschaften und Qualifikationen zu nennen,

über die aus ihrer Sicht ein potentieller Nachfolger verfügen sollte. Die am häufigsten genannten Eigenschaften und Qualifikationen sind in der folgenden Übersicht zusammengefaßt.

Übersicht 5: Erforderliche Eigenschaften und Qualifikationen potentieller Nachfolger

- **Erworbene Kenntnisse/ Berufsausbildung und -erfahrung**
 - Fach- und (Geschäfts-) Führungskompetenz, erstklassige Hochschulausbildung
 - Gute Fremdsprachenkenntnisse
 - Berufserfahrung
 - Branchenkenntnisse, -erfahrung
- **Persönliche, nur eingeschränkt erlernbare, Eigenschaften**
 - Generalistentum
 - Strategisches Denken und Fähigkeit der Umsetzung von Visionen
 - Augenmaß für Kontinuität und Innovation
 - Unternehmerpersönlichkeit, Charisma, Führungseigenschaften

© IfM Bonn

Die unter dem Sammelbegriff "Erworbene Kenntnisse/Berufsausbildung und -erfahrung" aufgeführten, wesentlichen Anforderungen, denen ein potentieller Nachfolger zu genügen hat, können mit Hilfe entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt werden; ein Qualifizierungsangebot hat sich inzwischen herausgebildet (vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE 1998). Die Übergänge zwischen reiner Berufsausbildung und dem Erfahrungslernen sind in der Praxis fließend; beides ist für die Eignung als Nachfolger gleich wichtig.

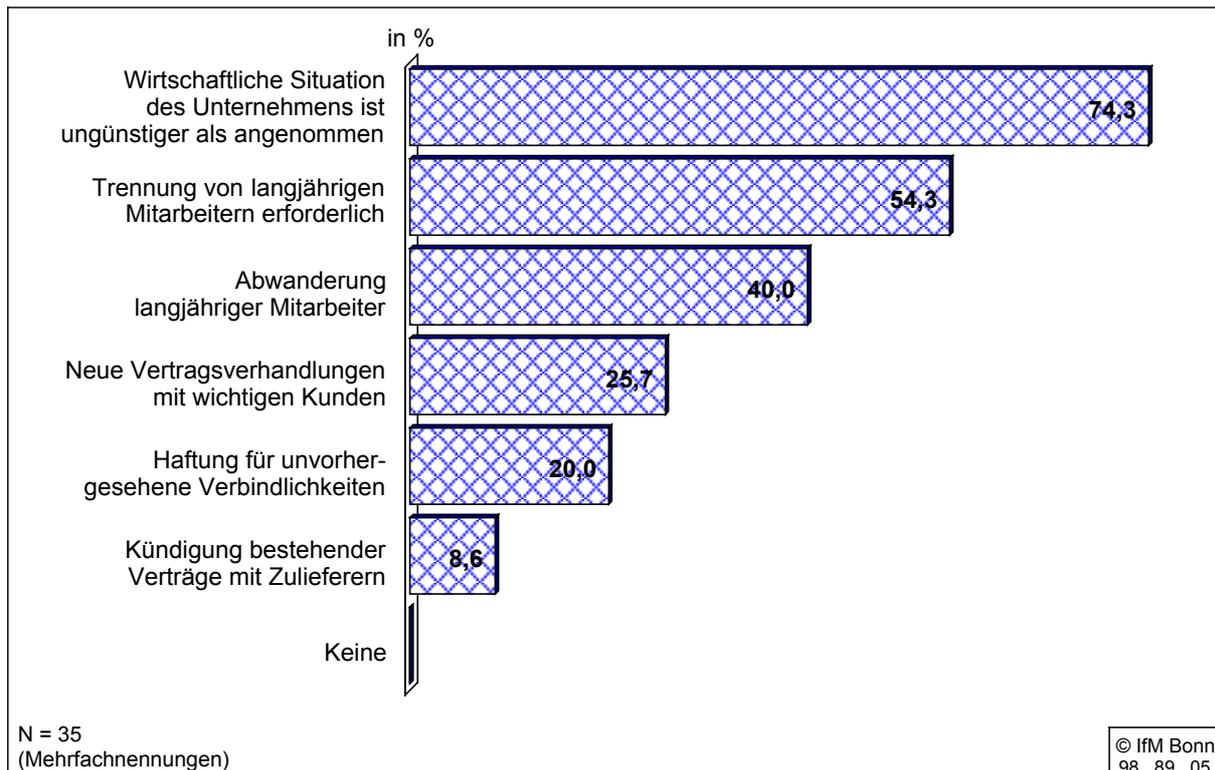
Die von den Experten als erforderlich erachteten persönlichen Eigenschaften eines Nachfolgers charakterisieren demgegenüber nahezu den Idealtyp eines Unternehmers. Diese Fähigkeiten bzw. Eigenschaften sind in der Gesellschaft begrenzt vorhanden, was den Kreis an geeigneten Nachfolgern wahrscheinlich verkleinert.

2.2.3.2 Problembereiche nach der Übernahme

Im Zusammenhang mit dem Generationswechsel findet die Tatsache, daß das Unternehmen nicht bereits mit abgeschlossener Übergabe/Übernahme gesichert ist, noch immer zu wenig Beachtung. Erst in der Zeit nach der Übergabe/Übernahme entscheiden neben der persönlichen und fachlichen Eignung des Nachfolgers nicht zuletzt auch der Zustand des Unternehmens sowie seine

Entwicklungspotentiale darüber, ob das Unternehmen auch weiterhin erfolgreich ist bzw. wieder erfolgreich sein wird. In der folgenden Abbildung sind daher typische, von den Experten im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge immer wieder auftretende Probleme zusammengefaßt, mit denen sich die Nachfolger nach der Übernahme häufig konfrontiert sehen.

Abbildung 12: Hauptprobleme der Nachfolger nach der Übernahme



Nach Ansicht der Experten gibt es offenbar nur selten eine Situation, in der sich der Nachfolger nach abgeschlossener Übernahmetransaktion keinen Problemen gegenüber sieht. Vielmehr geben 26 der 33 Befragten an (74,3 %), das Hauptproblem der Nachfolger unmittelbar nach der Übernahme bestünde häufig darin, daß die wirtschaftliche Situation des Unternehmens sich als ungünstiger herausstellte, als dies vor der Übernahme zu erkennen war.

Ein weiteres Problem sehen 54,3 % der Experten darin, daß sich der Nachfolger nach der Übernahme häufig von langjährigen Mitarbeitern trennen muß, während 40 % der Experten feststellen, daß der Wunsch, das Unternehmen zu verlassen, von den Mitarbeitern selbst ausgeht. Für den ersten Fall ist die Notwendigkeit der quantitativen und qualitativen Anpassung des Personals verantwortlich, was zu Entlassungen führen kann. Für die freiwillige Abwanderung von langjährigen Mitarbeitern können unterschiedliche Auffassungen über die Unternehmensführung und -ziele verantwortlich sein, mit der Folge, daß häufig

gerade die Leistungsträger das Unternehmen verlassen und damit umfangreiches unternehmensspezifisches Know-how verlorengelht. Demgegenüber sind nach Ansicht der Experten die Neuaushandlung von Verträgen mit Kunden, die Haftung für unvorhergesehene Verbindlichkeiten sowie die Kündigung von Verträgen mit Zulieferern nur in Einzelfällen von Bedeutung.

2.2.4 Möglichkeiten für Verbesserungen der Rahmenbedingungen

In den vergangenen Jahren sind vielfältige Anstrengungen unternommen worden, die Rahmenbedingungen für den Generationswechsel im Mittelstand nachhaltig zu verbessern; die Situation auf dem Markt für Unternehmensübertragungen hat sich seither in mancher Hinsicht entspannt. Dennoch bestehen immer noch Hemmnisse, die das Zustandekommen von Unternehmensnachfolgen verhindern bzw. erschweren. Deshalb wurden die Experten gebeten, aus ihrer Sicht Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Situation auf dem Markt für Unternehmensübertragungen aufzuzeigen. Die wesentlichen Ergebnisse sind in der Übersicht 6 zusammengefaßt.

Übersicht 6: Vorschläge der Experten zur Verbesserung der Situation auf dem Markt für Unternehmensübertragungen

- **Institutionelle Verbesserungsvorschläge**

Mehr (Kennenlern-) veranstaltungen für Übergeber und Übernehmer, Transparenz in der Informationsbereitstellung

Aufklärung, Nachfolge als Führungsaufgabe thematisieren, nicht als Problem

Verbesserung der Nachfolgebörsen

Weniger Formalismus bei Finanzierungshilfen durch die öffentliche Hand

Vertiefung des Problems in der Lehre, neue Qualifizierungsangebote

- **Finanzielle Erleichterungen**

Bessere Bedingungen bei der Bereitstellung von Risikokapital

Neue Beteiligungsmodelle

Steuerliche Verbesserungen, Beibehaltung des halben Steuersatzes und Freibetrages bei Veräußerungsgewinnen

© IfM Bonn

Die von den Unternehmensberatern genannten institutionellen Verbesserungsvorschläge beinhalten Maßnahmen und Instrumente, durch die sich Unternehmer und potentielle Nachfolger finden können, wie beispielsweise durch Seminare und Nachfolgebörsen. Eine größere Transparenz in der Informationsbereitstellung und mehr Aufklärungsarbeit zur Sensibilisierung der Unternehmer sind weitere Vorschläge. In diesem Zusammenhang verdient ein Hinweis, den

zahlreiche Experten gegeben haben, besondere Beachtung. Sie plädieren dafür, daß die Unternehmensnachfolge von allen hiermit befaßten Institutionen und Medien als Führungsaufgabe und Chance thematisiert wird und nicht als Problem. Damit stellen die Experten offenbar die Regelung der Nachfolgefrage anderen, offensiv anzugehenden unternehmerischen Aufgaben gleich.

Die Finanzierungsförderung von Übernahmen sollte nach Angaben der Experten unbürokratischer gehandhabt bzw. nicht durch Formalismus behindert werden. Die Anregung der Experten, die Lehre solle sich des Nachfolgeproblems vertieft annehmen sowie die Forderung nach neuen Qualifizierungsangeboten für Nachfolger, ist inzwischen von verschiedenen Institutionen aufgegriffen worden (vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIK 1998).

Im Rahmen der von den Unternehmensberatern vorgeschlagenen finanziellen Erleichterungen im Zusammenhang mit der Nachfolge, wird einerseits die Verbesserung des marktlichen Angebots von Risikokapital genannt, um die Möglichkeiten der Übernahmefinanzierung zu verbessern. Neue Beteiligungsmodelle könnten ihrer Ansicht nach einen Beitrag dazu leisten.

Auch im Bereich der steuerlichen Behandlung von Unternehmensübertragungen besteht aus Sicht der Experten noch Handlungsbedarf; hier fordern die Befragten steuerliche Verbesserungen bzw. Erleichterungen.²³ In bezug auf die steuerliche Behandlung von Veräußerungsgewinnen fordern die Experten, daß die Besteuerungsgrundlagen in den §§ 16, 17 und 34 EStG nicht geändert werden, d.h. der halbe Steuersatz und der Freibetrag bei Veräußerungsgewinnen beibehalten wird, weil sich die Altersversorgung der Unternehmer sonst gravierend verschlechtern würde.

3. Ergebnisse der Befragung von Unternehmern und Nachfolgern

3.1 Merkmale der durch die befragten Unternehmer bzw. Nachfolger repräsentierten Unternehmen

Insgesamt haben sich 9 Unternehmer und 20 Nachfolger bereiterklärt, an der Befragung des IfM Bonn teilzunehmen; Unternehmer und Nachfolger kommen nicht aus den gleichen Unternehmen. Aufgründessen umfaßt die Stichprobe insgesamt 29 Unternehmen, die in die Beobachtung einbezogen werden.

²³ Zu den Steuerwirkungen verschiedener Übergabevarianten vgl. HOFMANN 1996, S. 247 ff.

Beide Gruppen sind nach den folgenden Merkmalen ausgewertet worden: Nach der Wirtschaftsbereichszugehörigkeit und der Unternehmensgröße²⁴ (vgl. Tabelle 24), nach dem Übergabe-/Übernahmejahr, nach der Art der Nachfolgeregelung sowie der Generation der Familienunternehmen vor ihrer Übergabe (vgl. Tabelle 25) und dem Alter der Unternehmer und Nachfolger zum Übergabe-/Übernahmezeitpunkt (vgl. Tabelle 26).

Tabelle 24: Merkmale der durch die befragten Unternehmer und Nachfolger repräsentierten Unternehmen

| Wirtschaftsbereich | Absolut | in % |
|----------------------------|---------|------|
| Garten & Landschaftsbau | 1 | 3,4 |
| Produzierendes Gewerbe* | 16 | 55,2 |
| Handel u. Dienstleistungen | 6 | 20,7 |
| Keine Angabe | 6 | 20,7 |
| Beschäftigte | | |
| 1 - 99 | 10 | 34,5 |
| 100 - 499 | 13 | 44,8 |
| 500 und mehr | 5 | 17,3 |
| Keine Angabe | 1 | 3,4 |

© IfM Bonn

* Bau- und Ausbaugewerbe, Metallverarbeitung, Maschinenbau, Textilgewerbe, Papierindustrie, Ernährungsgewerbe, Energietechnik, Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden

Die sektorale Verteilung zeigt einen Schwerpunkt übergebener bzw. übernommener Familienunternehmen im produzierenden Gewerbe mit insgesamt 16 Unternehmen. Aus dem Dienstleistungsbereich sind 5 Unternehmen vertreten; jeweils 1 Unternehmen gehört dem Großhandel und dem Garten & Landschaftsbau an; weitere 6 Unternehmen haben keine Angabe zu ihrer Wirtschaftsbereichszugehörigkeit gemacht.

Die Unternehmensgrößenstruktur wird von den mittleren Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten leicht dominiert. Immerhin 10 Unternehmen haben weniger als 100 Beschäftigte, während weitere 5 der klassischen Mittelstandsdefinition entwachsen sind und über mehr als 500 Beschäftigte verfügen. Bei letzteren handelt es sich um alte, traditionsreiche Unternehmen, von denen eins bereits 1722 gegründet wurde.

²⁴ Gemessen an der Zahl der Beschäftigten

Tabelle 25: Nachfolgerelevante Strukturmerkmale

| Jahr der Übergabe-/Übernahme | Absolut | in % |
|--|---------|------|
| 1990 - 1993 | 4 | 13,8 |
| 1994 - 1995 | 6 | 20,7 |
| 1996 - 1998 | 10 | 34,5 |
| 1999 - 2000 | 5 | 17,3 |
| Keine Angabe | 4 | 13,8 |
| Art der Nachfolgeregelung | | |
| Familieninterne Nachfolge | 19 | 65,6 |
| Management-Buy-Out (MBO) | 1 | 3,4 |
| Management-Buy-In (MBI) | 6 | 20,7 |
| MBO und MBI | 1 | 3,4 |
| Familienintern und MBO | 1 | 3,4 |
| Familienintern und MBI | 1 | 3,4 |
| Vor der Übergabe in der ... Generation | | |
| 1. oder 2. | 11 | 38,0 |
| 3. und mehr | 15 | 51,7 |
| Keine Angabe | 3 | 10,3 |

© IfM Bonn

Mit Blick auf den Übergabe-/Übernahmezeitpunkt zeigt die Stichprobe (vgl. Tabelle 25) folgendes: 20 der befragten Unternehmen wurden im Zeitraum von 1990 bis 1998 übergeben/übernommen, davon 5 Unternehmen sogar erst 1998. Bei weiteren 5 Unternehmen steht die Übergabe/Übernahme unmittelbar bevor. Somit ist eine ausreichende Grundlage für die Untersuchung zeitpunktbezogener Aspekte der Übergabe/Übernahme und der Entwicklung der Unternehmen in dem Zeitraum danach, gegeben.

Hinsichtlich der Art der Nachfolgeregelung dominiert die familieninterne Nachfolge mit 65,6 %. Im Vergleich zum MBO ist die Anzahl der Unternehmen, bei denen die Nachfolge durch einen MBI geregelt wurde, hoch. Jeweils in einem Fall wurde eine Kombination von MBO und MBI bzw. von familieninterner Nachfolge und MBO bzw. MBI gewählt. Trotz der Dominanz familieninterner Nachfolgen in der Stichprobe ist das breite Spektrum möglicher Nachfolgevarianten erkennbar; die Möglichkeit des Verkaufs an ein anderes Unternehmen wurde in der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet.

Erwähnenswert ist der hohe Anteil traditionsreicher Familienunternehmen in der Stichprobe. Während sich 11 Unternehmen vor der Übergabe in der 1. oder 2. Generation im Besitz der Familie befanden, befanden sich 15 der übergebenen Familienunternehmen vor der Übergabe in der 3. oder noch älteren Generation. Jeweils ein Unternehmen befand sich in der 4. bzw. 5. Generation und 2 Unternehmen sogar in der 6. Generation.

Da es sich bei den befragten Alt-Unternehmern um solche handelt, die ihre Nachfolge nach eigenen Angaben langfristig geplant haben, ist die Altersstruktur zum Übergabezeitpunkt nicht ungewöhnlich; hier wird mit dem Übergabezeitpunkt lediglich der Endpunkt eines Prozesses markiert, der weit vorher eingeleitet wurde. Drei Alt-Unternehmer sind jedoch jeweils 67, 68 und 71 Jahre alt. Zwei weitere Befragte haben zu ihrem Alter keine Angabe gemacht.

Da ein positiver Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Generationswechsels und dem Eintrittsalter der Nachfolger besteht (vgl. FREUND 2000, S. 136), wird auch die Altersstruktur der befragten Nachfolger berichtet.

Tabelle 26: Altersstruktur der Unternehmer und Nachfolger

| Unternehmer | Absolut | in v.H. |
|--------------------|---------|---------|
| 60 - 65 | 4 | 44,5 |
| 66 Jahre und älter | 3 | 33,3 |
| Keine Angabe | 2 | 22,2 |
| Nachfolger | | |
| 23 - 29 | 7 | 45,0 |
| 30 - 35 | 5 | 15,0 |
| 37 Jahre und älter | 6 | 30,0 |
| Keine Angabe | 2 | 10,0 |

© IfM Bonn

Die befragten Nachfolger in der Altersgruppe von 23 bis 29 sind - gemessen am optimalen Eintrittsalter²⁵ - als sehr jung einzustufen.²⁶ Fünf der befragten

²⁵ Das optimale Eintrittsalter des Nachfolgers wird aufgrund des Erfordernisses einerseits der hohen Motivation und Ausrichtung der Lebensplanung und andererseits aufgrund des Erfordernisses einer guten Berufsausbildung und der Notwendigkeit des Erfahrungslernens in der Altersklasse zwischen 30 und 35 Jahren angesiedelt.

zwanzig Nachfolger befinden sich in der Alterklasse von 30 bis 35 Jahren. In der Kategorie 37 Jahre und älter befindet sich u.a. jeweils ein Nachfolger mit 50 und 54 Jahren.

3.2 Vorbereitungsmaßnahmen der Befragten

Eine erfolgreiche Durchführung des Generationswechsels ist untrennbar mit einer guten Vorbereitung sowie mit Vorkehrungen für das unvorhergesehene Ausscheiden des Unternehmers verbunden, weil die Dauer des Nachfolgeprozesses von dem ersten Gedanken an eine Nachfolgeregelung bis zum tatsächlichen Übergabezeitpunkt einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt, innerhalb dessen sich die Rahmenbedingungen grundlegend ändern können. Im folgenden werden daher die Vorbereitungsmaßnahmen der Unternehmer und Nachfolger berichtet.

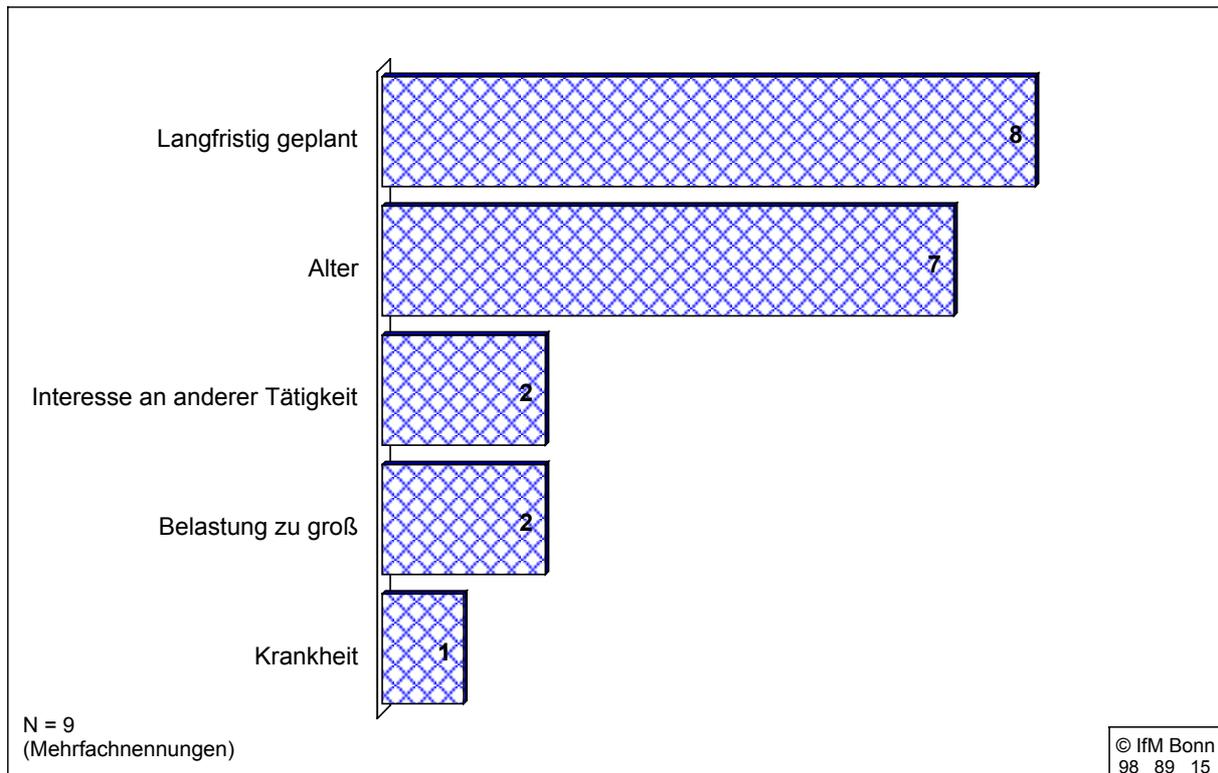
3.2.1 Vorbereitung des Unternehmers

Von den befragten Unternehmern haben 8 der 9 Befragten ihre Nachfolge langfristig geplant. Als Gründe für die Übergabe nennen sieben Befragte ihr Alter, zwei weitere äußern Interesse an einer anderen Tätigkeit. Unter den sieben Unternehmern, die altersbedingt übergeben haben, befindet sich ein Krankheitsfall; zwei Unternehmer geben an, die Belastung sei ihnen zu groß geworden.

Die von den befragten Unternehmern getroffenen Vorkehrungen für ihr unerwartetes Ausscheiden sind in Abbildung 14 zusammengefaßt. Zu unterscheiden sind juristische Regelungen und betriebswirtschaftliche Maßnahmen wie beispielsweise die geregelte Stellvertretung und der beratende Beirat sowie der Umstand, daß der Nachfolger vor der Übergabe bereits im Unternehmen tätig war.

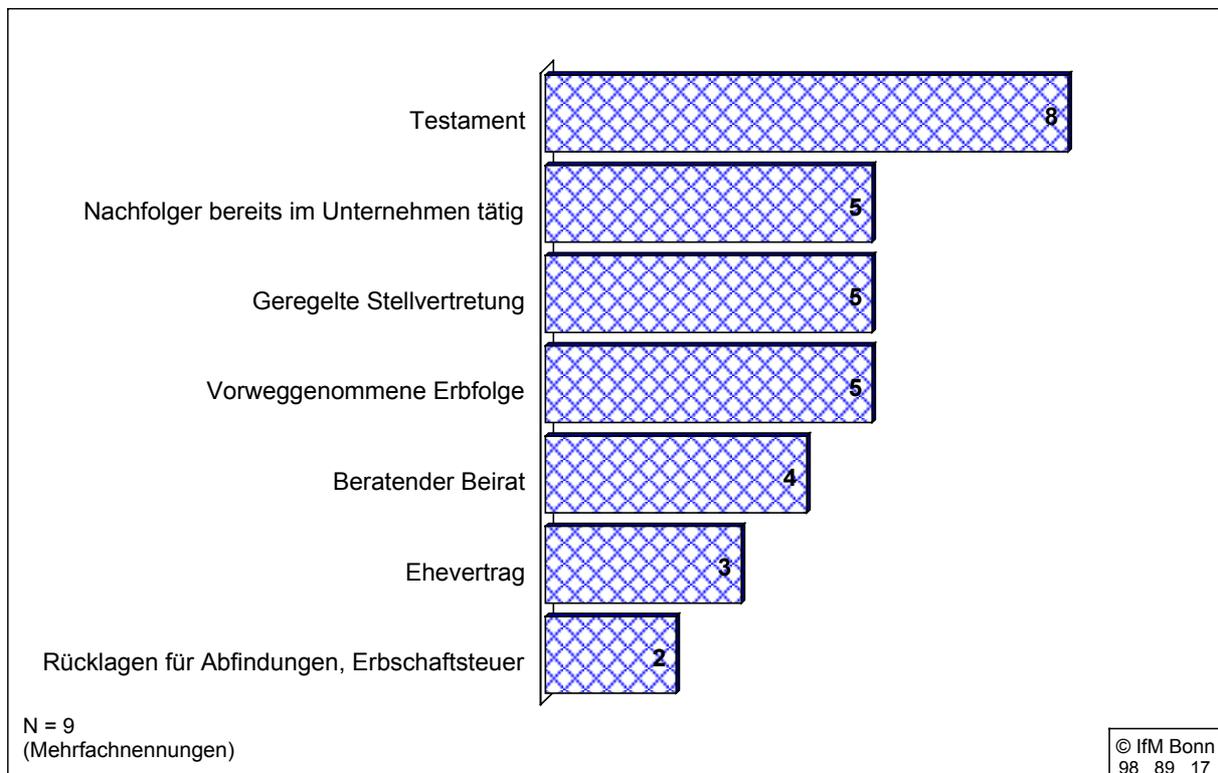
²⁶ Allerdings zeigen zwei Beispiele, wie eine in weiterer Zukunft geplante Nachfolge unplanmäßig verlaufen kann. Der plötzliche Tod des Vaters hat in zwei Fällen zu einer "erzwungenen Übernahme" geführt.

Abbildung 13: Gründe für die Übergabe des Unternehmens



Wie Abbildung 14 zeigt, haben die befragten Unternehmer verstärkt juristische Vorkehrungen für ihr unerwartetes Auscheiden getroffen, als daß sie betriebswirtschaftliche Maßnahmen ergriffen hätten. Ein Testament lag beispielsweise bei acht der neun befragten Unternehmer vor. Über einen beratenden Beirat verfügen demgegenüber lediglich vier Befragte. Das Befragungsergebnis legt nahe, daß die Regelung der Nachfolge als betriebswirtschaftliche bzw. als unternehmerische Aufgabe im Vergleich zur Notwendigkeit der juristischen Regelung der Nachfolge weniger wahrgenommen wird. Die fünf Unternehmen, in denen der Nachfolger bereits vor der Übergabe im Unternehmen tätig und die Stellvertretung geregelt war, wurden familienintern übergeben; in diesen Fällen liegen äußerst günstige Umstände vor.

Abbildung 14: Vorkehrungen für das unerwartete Ausscheiden des Unternehmers

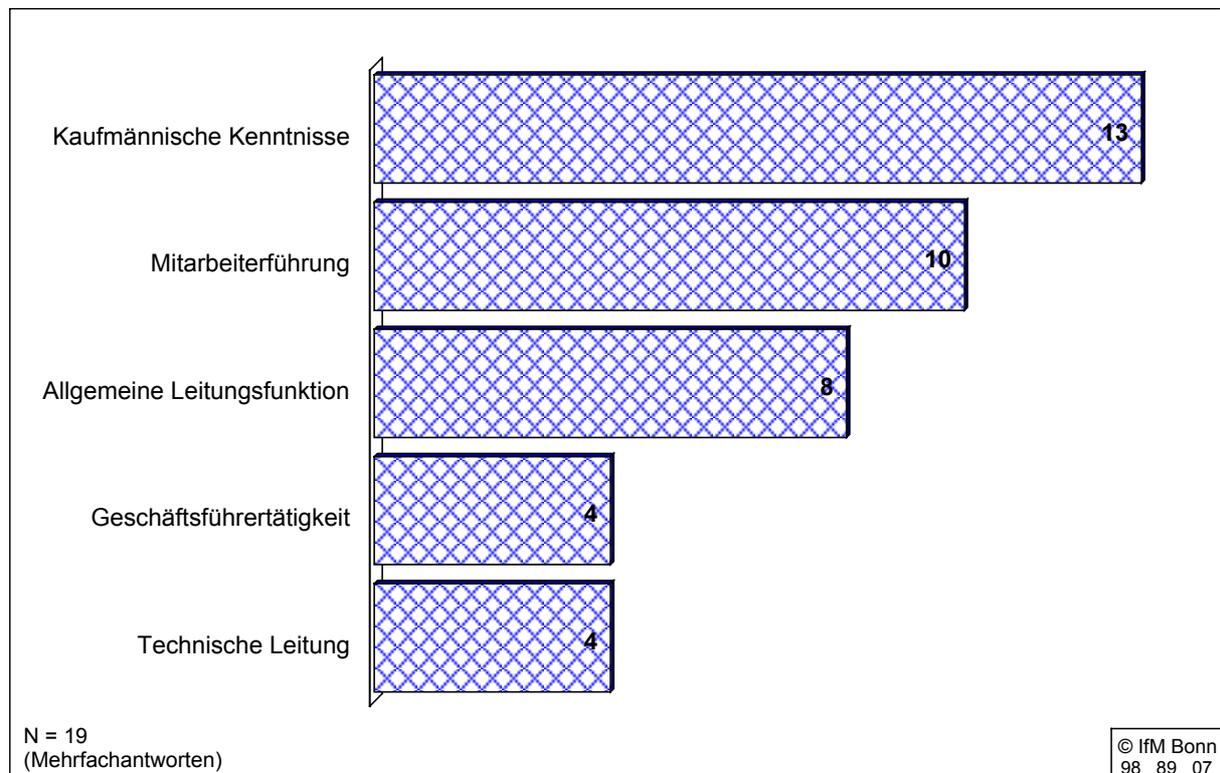


3.2.2 Vorbereitung des Nachfolgers

Neben den Vorkehrungen, die die Unternehmer selbst für ihre Nachfolge treffen, ist auch die persönliche Vorbereitung der Nachfolger für das Gelingen der Unternehmensübergabe von Bedeutung. Nur zwei der befragten Nachfolger haben ausschließlich eine berufliche Ausbildung durchlaufen, während 9 Nachfolger über ein abgeschlossenes Studium verfügen. 7 Nachfolger haben sowohl eine Berufsausbildung als auch ein Hochschulstudium absolviert.

Da praxisorientiertes Erfahrungslernen im allgemeinen und Führungserfahrung im besonderen für den Erfolg einer Übernahme der Geschäftsführung von besonderer Bedeutung sind, wurden die Nachfolger gefragt, welche diesbezüglichen Voraussetzungen sie in das Unternehmen einbringen. In welcher Form die Befragten Erfahrungen gesammelt haben, geht aus Abbildung 15 hervor.

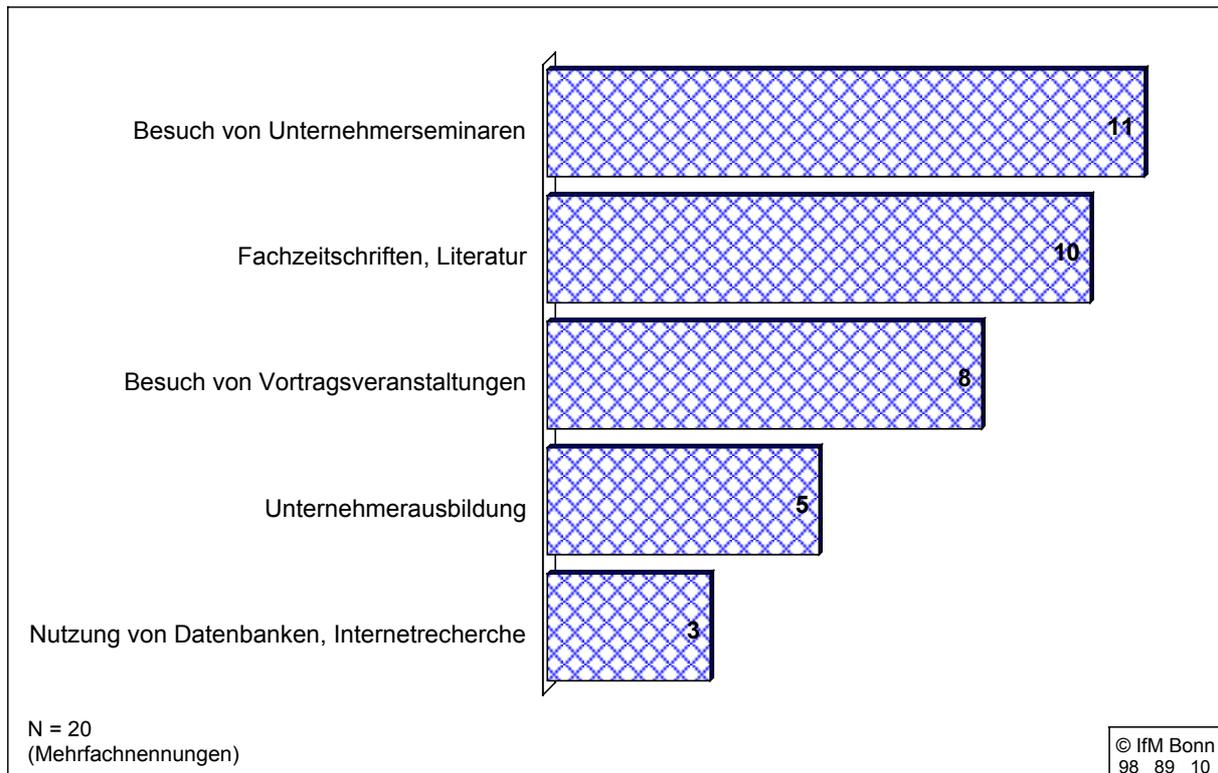
Abbildung 15: Von den Nachfolgern in das übernommene Unternehmen eingebrachte Erfahrungen



Immerhin 13 der 19 Befragten verfügen über kaufmännische Kenntnisse; insgesamt 12 der befragten Nachfolger konnten bereits Führungserfahrung in das Unternehmen einbringen. Mitarbeiterführung, allgemeine Leitungsfunktionen, Geschäftsführertätigkeit sowie technische Leitung sind die Führungsfunktionen, die vor Übernahme des Unternehmens ausgeübt wurden.

Zusätzlich zu den erfragten persönlichen und fachlichen Qualifikationen wurden die Nachfolger um Nachweis gebeten, wie sie sich konkret auf die Übernahme vorbereitet haben. Die Vorbereitungsmaßnahmen gehen aus Abbildung 16 hervor.

Abbildung 16: Vorbereitende Maßnahmen der Nachfolger auf die Übernahme



Immerhin 11 Nachfolger haben Unternehmerseminare zur persönlichen Übernahmepreparierung besucht, 8 Nachfolger haben auf Vortragsveranstaltungen Wissen erworben; 10 Befragte haben sich daneben auch mittels Lektüre von Fachzeitschriften und Literatur auf diesen Schritt vorbereitet. Nur 5 der 20 befragten Nachfolger haben eine Unternehmerausbildung absolviert; lediglich drei Befragte haben - vermutlich zusätzlich - Datenbanken genutzt oder Internetrecherchen durchgeführt.

Insgesamt betrachtet haben sich die befragten Nachfolger überwiegend über Unternehmerseminare, Fachzeitschriften und Vortragsveranstaltungen vorbereitet; der Anteil der Nachfolger, die eine Unternehmerausbildung absolviert haben, ist als relativ gering zu bezeichnen.

3.3 Die Übergabe/Übernahme im Rückblick

Unternehmer und Nachfolger wurden gebeten, den Übergabe-/Übernahmeprozess im Rückblick zu beurteilen. Die Erwartung war, daß die Befragten - aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen - divergierende Angaben machen. Überraschend ist deshalb der Befund, daß die Angaben der Unternehmer und Nachfolger eine hohe Übereinstimmung aufweisen.

Aus Sicht sowohl der Unternehmer als auch der Nachfolger wurden die Unternehmen unter Prüfung aller relevanten steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Fragen übergeben, wobei die Übergabemodalitäten einvernehmlich vereinbart wurden, so daß die Unternehmen zu keinem Zeitpunkt gefährdet waren. Die Befragten haben sich gut beraten/begleitet gefühlt; aus Sicht aller Befragten war die Übergabe/ Übernahme daher eine gelungene Transaktion.

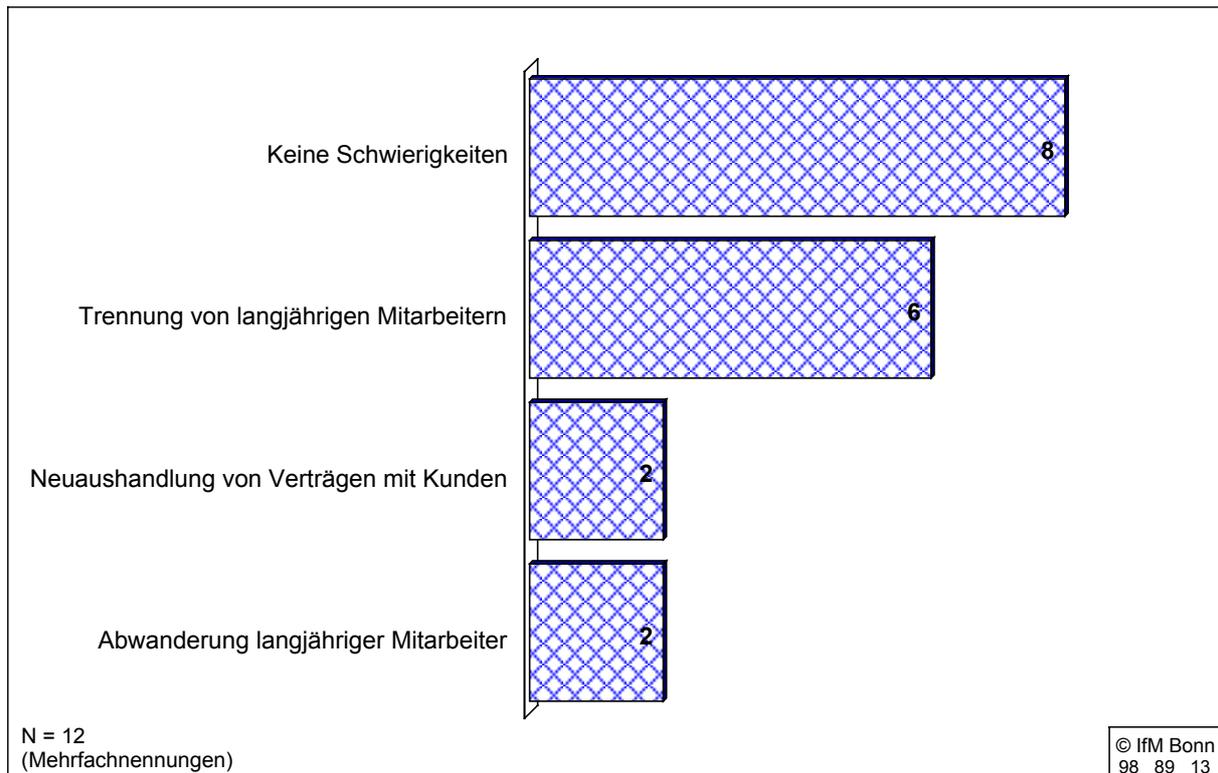
Die langfristige Sicherung des Unternehmens war aus Sicht aller Befragten (Unternehmer und Nachfolger) das dominante Ziel der Nachfolgeregelung; eine sehr hohe Bedeutung hatte auch die Sicherung der Arbeitsplätze. Die Kompetenz des Nachfolgers war aus Sicht der Befragten von gleich hoher Bedeutung, wie die Aufrechterhaltung von Führung und Eigentum in einer Hand. Die Erstellung eines zukunftsorientierten Unternehmenskonzepts war für die Nachfolger im Vergleich zu den Unternehmern begreiflicherweise wichtiger. Die Einigung über den Unternehmenswert war für die Unternehmer interessanterweise nur von nachrangiger Bedeutung.

An dem - bis auf die letzten beiden Aspekte - übereinstimmenden Prioritätenprofil zeigt sich das überragende Interesse beider Seiten an der Sicherung des Unternehmens, welches offensichtlich über den persönlichen Eigeninteressen der Befragten steht. Eine Erklärung für diesen Befund liefert der hohe Anteil familienintern übergebener Unternehmen in der Stichprobe (65,6 %) und die Bedeutung, die beide Seiten dem Erhalt der Einheit von Eigentum und Führung beimessen.

3.4 Handlungsbedarf nach der Übernahme aus Sicht der Nachfolger

Wie im vorherigen Abschnitt ausgeführt, stellte sich die Unternehmensnachfolge weder für die befragten Unternehmer noch für die Nachfolger als konfliktreiche bzw. problembehaftete oder gar fehlerhaft durchgeführte Transaktion dar. Trotzdem zeigen die Angaben der Nachfolger, daß selbst nach erfolgreich abgeschlossener Übernahme noch betriebliche Probleme auftreten, die gelöst werden müssen.

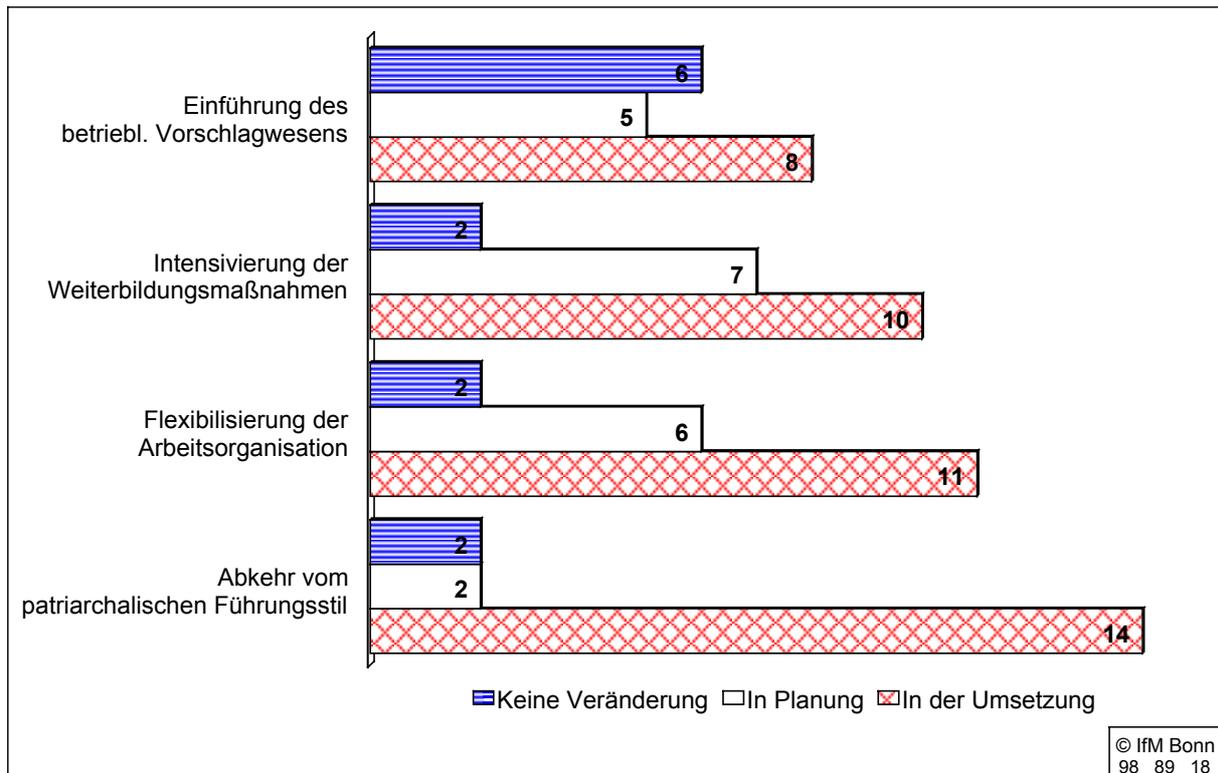
Abbildung 17: Schwierigkeiten nach der Übernahme aus Sicht der Nachfolger



Von den 12 Nachfolgern, die Angaben hierzu gemacht haben, sagen 8, sie waren nach der Übernahme ihres Unternehmens mit keinen Schwierigkeiten konfrontiert; 6 Befragte haben sich allerdings von langjährigen Mitarbeitern trennen müssen. Daß langjährige Mitarbeiter nach der Übergabe/Übernahme von sich aus abwandern, bestätigen zwei Übernehmer; gleiches gilt für die Notwendigkeit, mit bestimmten Kunden neue Verträge aushandeln zu müssen.

Obwohl die Übergabe/Übernahme aus Sicht der befragten Nachfolger nicht problembehaftet war (vgl. Abschnitt 3.3), sind die Befragten betriebswirtschaftlich maximal gefordert; sie entscheiden über und tätigen Investitionen in den betrieblichen Bereichen: Personal, Produkt-Absatz und Betriebsqualität. Die Befragungsergebnisse sind in den Abbildungen 18, 19 und 20 erfaßt.

Abbildung 18: Veränderungen im Personalbereich



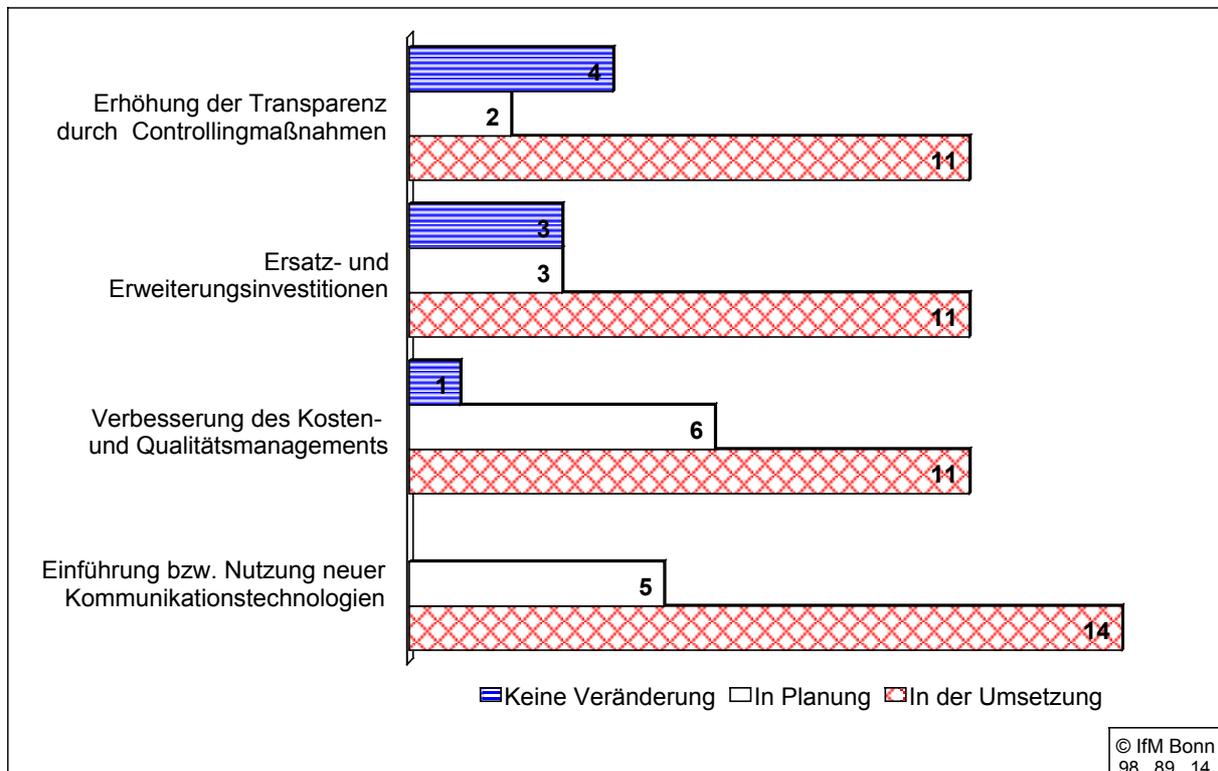
Auffällig ist - in bezug auf den Personalbereich - der deutliche Unterschied im Führungsstil der neuen gegenüber der alten Generation. 14 der befragten Nachfolger haben den Führungsstil im Unternehmen verändert; zwei planen die Abkehr vom patriarchalischen und die Hinwendung zu einem mehr teamorientierten Führungsstil. Dies kommt auch in der Einführung des betrieblichen Vorschlagwesens zum Ausdruck; immerhin 8 Befragte haben es bereits eingeführt und 2 Nachfolger planen derzeit seine Einführung. Insgesamt 17 der befragten Nachfolger investieren jeweils in Weiterbildungsmaßnahmen und in die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation.²⁷

Welche Maßnahmen zur Verbesserung der Betriebsqualität ergriffen werden, dokumentiert Abbildung 19. Die Tatsache, daß 14 der befragten Nachfolger bereits neue Kommunikationstechnologien eingeführt haben und 5 Nachfolger dieses zur Zeit planen, ist ein Hinweis auf akuten Investitionsbedarf. Jeweils 11 Nachfolger verbessern die Controllingmaßnahmen im Unternehmen, führen

²⁷ Die Nutzung neuer (Kommunikations-) Technologien (vgl. Abbildung 18) wirkt sich auf die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation aus, weil sich neue Arbeitsformen herausbilden können wie beispielsweise die Telearbeit (vgl. SCHRÖER/HUHN 1998).

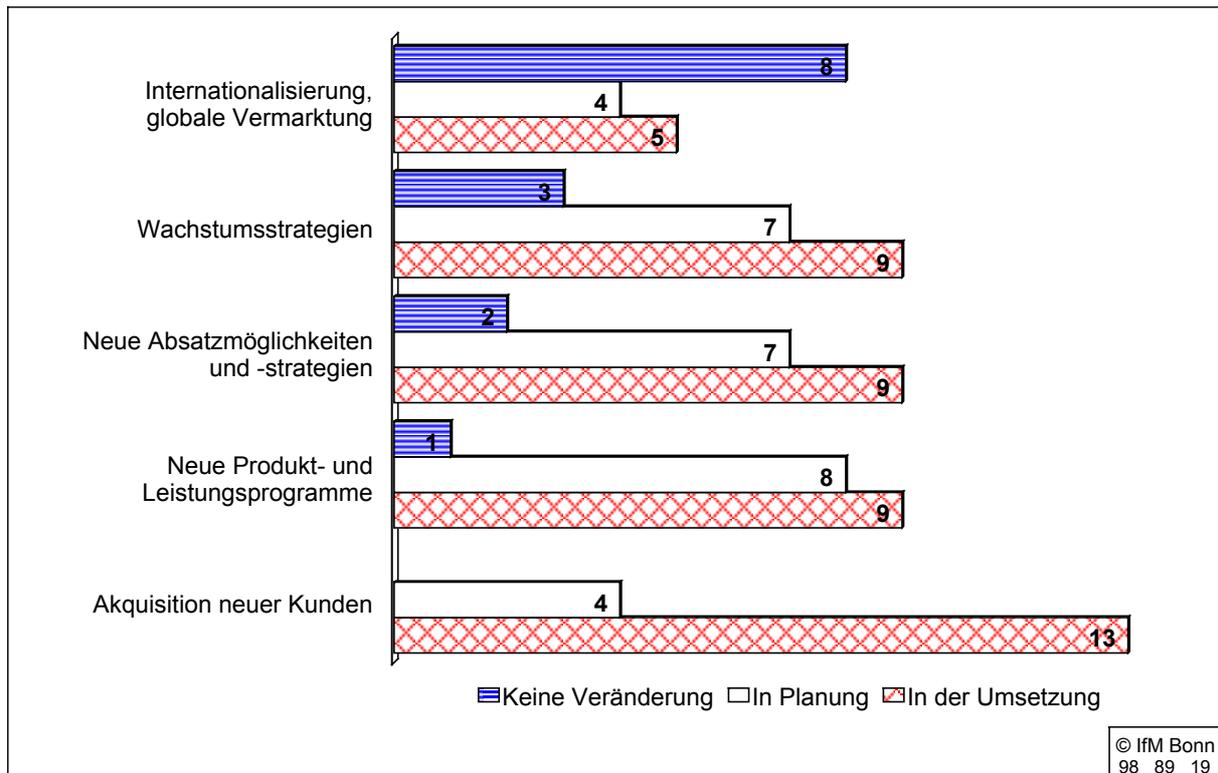
Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen durch und verbessern das Kosten und Qualitätsmanagement.

Abbildung 19: Verbesserung der Betriebsqualität



Im Produkt-Absatz-Bereich sind die Nachfolger ebenfalls sehr aktiv, wie aus Abbildung 20 hervorgeht. 13 der befragten Nachfolger forcieren die Akquisition neuer Kunden; jeweils 9 Nachfolger erstellen neue Produkt- und Leistungsprogramme und suchen nach neuen Absatzmöglichkeiten und Wachstumsstrategien. Die internationale Vermarktung der Produkte scheint demgegenüber nicht prioritär zu sein. Andererseits besteht die Möglichkeit, daß die Unternehmen bereits vor der Übergabe/Übernahme in diesen Bereich stark investiert haben, so daß eine weitere Forcierung der Globalisierungsanstrengungen durch die Nachfolger nicht nötig ist.

Abbildung 20: Veränderungen im Produkt-Absatz-Bereich



4. Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Das wichtigste Ergebnis der Befragung der Unternehmensberater zeigt sich im Zusammenhang mit der Ermittlung des Beratungsschwerpunktes. So belegt die Befragung der Unternehmensberater, daß es eher mittelgroße Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Mill. DM und mehr sind, die die Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Das marktliche Beratungsangebot - repräsentiert durch die Unternehmensberater - erreicht demzufolge größere mittelständische Unternehmen, die erfahrungsgemäß schon im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit Kontakte zu Unternehmensberatern unterhalten, so daß das erforderliche Vertrauen zum Zeitpunkt der Regelung der Nachfolge bereits vorhanden ist.

Kleine Unternehmen sind eher nicht das Klientel dieser Experten. Aufgrund fehlender Erfahrung mit der von diesen Experten angebotenen Beratungsdienstleistung bestehen für kleinere Unternehmen Hemmschwellen, sich zur Regelung der Nachfolge an einen ihnen unbekanntem Experten zu wenden. Das unterschiedliche Nachfrageverhalten der Unternehmen nach Beratungsleistungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße führt daher zu einer Segmentierung des Marktes für Unternehmensübertragungen.

Dieser Befund läßt auf eine gewaltige Beratungslücke schließen, weil 94 % aller Unternehmen in Deutschland einen Jahresumsatz von weniger als 5 Mill. DM aufweisen (vgl. Kapitel II der Untersuchung, Tabelle 15).²⁸ Das marktliche, fachspezifische Beratungsangebot für Übergabeberatungen deckt demzufolge nur den Beratungsbedarf einer Minderheit von Unternehmen. Über Maßnahmen zur Schließung dieser Beratungslücke wird im Kapitel IV der vorliegenden Untersuchung berichtet.

Schwerpunkt in der von den Unternehmensberatern geleisteten Nachfolgeberatung ist nach eigenen Angaben die Zusammenführung von Unternehmern und Nachfolgern, die Moderation der Übernahmeverhandlungen sowie die Begleitung im gesamten Nachfolgeprozeß. Die Tatsache, daß dieser Prozeß der Mehrheit der Experten zufolge zwischen 1 und 2 Jahren währt, zeigt, wie wichtig es ist, den richtigen Beratungspartner für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit über diesen gesamten Zeitraum zu finden.

Durch die Befragung der Unternehmensberater konnten darüber hinaus Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen identifiziert werden. Dabei kann sowohl die Person des Unternehmers als auch die des Nachfolgers für das Scheitern verantwortlich sein. Daneben sind es nach Angaben der befragten Experten aber auch häufig die Folgen von Managementfehlern aus der Vergangenheit, die zum Scheitern führen. Diese treten zeitlich u.U. bereits weit vor der eigentlichen Regelung der Unternehmensnachfolge auf, so daß der Zusammenhang zwischen schlechter Unternehmensführung und dem Scheitern von Nachfolgen häufig nicht mehr eindeutig isolierbar ist. Allerdings belegt die Auswertung von 244 Konkursakten aus dem Jahre 1997 durch das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, daß Managementfehler in Verbindung mit Nachfolgeproblemen wesentliche Ursachen²⁹ für Insolvenzen sind (vgl. RATIONALISIERUNGSKURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT 1998).

Ein weiteres Ergebnis der Befragung der Unternehmensberater ist die Identifizierung von Pull- und Push-Faktoren als Antriebskräfte für die Regelung der Nachfolge. Versteht der Unternehmer seine Nachfolge als Führungsaufgabe, sind es die von den Experten genannten Pull-Faktoren, die den Unternehmer

²⁸ Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 100.000 DM sind nicht darin enthalten.

²⁹ Es wird betont, daß das Insolvenzgeschehen nur multikausal erklärt werden kann, was die Berücksichtigung der Managementfehler im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge erforderlich macht.

zur Regelung seiner Nachfolge ermutigen. Empfindet er die Regelung seiner Nachfolge dagegen als Problem, werden ihn die identifizierten Push-Faktoren zur Regelung seiner Nachfolge zwingen. Der wesentliche Unterschied ist, daß im ersten Fall aufgrund der Eigeninitiative des Unternehmers ein vergleichsweise erfolgreiches Unternehmen mit guter Zukunftsperspektive übergeben werden kann, während im letzten Fall die Passivität oder Hilflosigkeit der Unternehmer häufig dazu führt, daß die Nachfolge hinausgezögert wird und das Unternehmen u.U. in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät.

Die Befragung der Unternehmer und Nachfolger hat ergeben, daß 51,7 % der übergebenen/übernommenen Unternehmen traditionsreiche Familienunternehmen sind, die sich vor der Transaktion in der 3. oder einer noch älteren Generation befanden. 65,6 % der Unternehmen wurden familienintern übergeben/übernommen, was dazu geführt hat, daß beide Gruppen (Unternehmer und Nachfolger) der Sicherung des Unternehmens sowie dem Erhalt der Einheit von Führung und Eigentum eine überragende Bedeutung beigemessen haben; die persönlichen Eigeninteressen wurden zurückgestellt. Hier zeigt sich das Traditionsbewußtsein dieser Unternehmen, welches offensichtlich zu diesem übereinstimmenden Prioritätenprofil geführt hat.

Nach Angaben der Alt-Unternehmer wurde die Nachfolge gut vorbereitet bzw. langfristig geplant und es wurden Vorkehrungen für das plötzliche Ausscheiden³⁰ des Unternehmers getroffen.

Die Befragung der Nachfolger zeigt, daß die Mehrheit der Befragten bereits vor Übernahme des Unternehmens über Führungserfahrung verfügt und sich durch verschiedene Maßnahmen auf die Übernahme vorbereitet hat; zu den Vorbereitungsmaßnahmen zählen der Besuch von Unternehmerseminaren und Vortragsveranstaltungen sowie die Lektüre von Fachzeitschriften. Über eine Unternehmergeausbildung verfügen allerdings nur fünf Befragte.

Das wichtigste Ergebnis, das durch die Befragung der Nachfolger gewonnen werden konnte besteht darin, daß trotz der Tatsache, daß die Transaktion weder konfliktreich bzw. problembehaftet noch fehlerhaft durchgeführt wurde, nach der Übernahme bei allen Nachfolgern Investitionsbedarf in den übernommenen Unternehmen besteht; die Nachfolger sind hier sehr aktiv, sie müssen und wollen es auch sein.

³⁰ Beispielsweise durch Tod oder Krankheit.

Dieser Befund ist ein Indiz dafür, daß nicht nur im Falle der von vornherein als problembehaftet einzustufenden Nachfolgen ein Investitionsstau zu erwarten ist. Auch die problemlosen Übergabefälle lösen Investitionen aus. Hierbei ist das Alter des Unternehmers bei der Übergabe ein wichtiges Kriterium dafür, wie umfangreich der Handlungsbedarf der nachfolgenden Generation nach der Übernahme ist.³¹

³¹ In einer Untersuchung zum Generationswechsel wurde nachgewiesen, daß Unternehmer im Alter von 60 Jahren und älter im Vergleich zu jüngeren Unternehmern risikoavers und darauf bedacht sind, das bereits Erreichte zu sichern. Diese Unternehmen verfügen über eine vergleichsweise hohe Liquidität. Es herrscht zwar Investitionsbedarf, aber es wird nicht mehr investiert (vgl. FREUND 2000).

IV. Unternehmensnachfolge als Aufgabe der Institutionen

1. Maßnahmen zur Herstellung eines Marktes für Unternehmensübertragungen

1.1 Einführende Bemerkungen

Die in diesem letzten Teil der Untersuchung vorgestellten Initiativen können als Beleg dafür angesehen werden, daß zahlreiche Institutionen auf die Schwachstellen im Bereich der Unternehmensnachfolge mit z.T. innovativen Maßnahmen reagieren. Zahlreiche Maßnahmen zielen auf eine Verbesserung des Informations- und Beratungsangebotes ab, wobei insbesondere der Netzwerkgedanke, aber auch einfachere Kooperationsansätze eine zentrale Rolle spielen.

Interessant und innovativ sind die unterschiedlichen Wege, die beschritten werden, um Unternehmern auf der Suche nach geeigneten Nachfolgern zu helfen bzw. potentielle Nachfolger mit übergabebereiten Unternehmern zusammenzubringen.

Im Mittelpunkt der folgenden Darstellung dieser innovativen Ansätze steht die Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, um Anregungen für weitere Initiativen im Sinne der best-practice Methode zu geben.

1.2 Unternehmensbörsen

Übergabebereite Unternehmer finden - entschließen sie sich für eine externe Unternehmensnachfolge - ihren Nachfolger, wenn überhaupt, dann vielfach nur unter so großem Zeit- und Kostenaufwand, daß Marktversagen im Bereich der externen Unternehmensnachfolge unterstellt werden kann.³² Erst über das Internet wurde es möglich, marktliche Strukturen für diesen Bereich zu generieren. Unternehmensbörsen sind im Aufbau, und es lassen sich erste erfolgversprechende Beispiele zitieren.

Unter der Internet-Adresse www.unternehmensmarkt.de findet der Nutzer beispielsweise eine 1997 gegründete Unternehmensbörse für mittelständische Unternehmen, die im Bereich der Unternehmensnachfolge ein großes und sehr

³² Dem Befragungsergebnis zufolge trifft dies insbesondere auf die Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 5 Mill. DM zu.

gut strukturiertes Informationsangebot bereitstellt, wobei Datensicherheit, Anonymität und Diskretion sichergestellt sind.

Das Angebot der Unternehmensbörse richtet sich an Verkäufer und Käufer von Unternehmen, Firmeninhaber, die einen Nachfolger oder Partner suchen, Interessenten für einen Management-Buy-In, Existenzgründer, Kapitalanleger oder Unternehmer mit zusätzlichem Eigenkapitalbedarf. In bezug auf die Unternehmensnachfolge besteht das Hauptleistungsangebot in der kostenlosen Recherchemöglichkeit in der CODEX-Online-Datenbank sowie der Möglichkeit, eigene Beteiligungs-, Kauf- oder Verkaufsgesuche ebenfalls kostenfrei einzutragen und auch bei Bedarf zu modifizieren. Um Diskretion zu wahren, werden alle Einträge mit Hilfe eines Verschlüsselungsalgorithmus anonym, d.h. ohne Personen- bzw. Unternehmensbezug, gespeichert. Kosten entstehen erst bei konkreter Kontaktvermittlung, wobei die Adressen nur mit ausdrücklicher Genehmigung weitergegeben werden.

Zusätzlich zur CODEX-Datenbank umfaßt das Leistungsangebot auch zahlreiche Beratungsdienstleistungen zu den Themen: Finanzierung, Fördermittel, Steuer- und Rechtsfragen sowie zu allgemeinen Fragen der Nachfolgeregelung, die für die erfolgreiche Transaktion von Bedeutung sind.

Welches Entwicklungspotential diese Unternehmensbörse hat, macht die Tatsache deutlich, daß in dem kurzen Zeitraum der Einführung der Börse bereits rund 300 Firmenangebote und rund 180 Kaufgesuche eingetragen sind. Diese Unternehmensbörse wird aufgrund der hohen Qualität der Datensätze einen weiteren Bedeutungszuwachs im Markt für Unternehmensübertragungen erfahren. Diese hohe Qualität wird nicht zuletzt durch Partnerschaften bzw. durch die enge Zusammenarbeit mit M&A-Beratern, Wirtschaftsverbänden, Beteiligungsgesellschaften, Unternehmensberatern etc. erreicht. Aufgrund des stetigen Anstiegs aktueller Datensätze im Pool werden hohe Trefferquoten³³ erzielt.

1.3 Generationswechsel und rechtsformspezifische Beratung

Eine in kleinen und mittleren Unternehmen immer noch wenig verbreitete Rechtsform ist die Kapitalgesellschaft in Form der kleinen AG. Gerade diese Rechtsform eignet sich aber für die Unternehmensnachfolge deshalb so gut,³⁴

³³ Erfolgreiches Matching von Angebot und Nachfrage

³⁴ Dies wird an einem Musterfallbeispiel in Abschnitt 1.3.2 erläutert.

weil ein Unternehmen schrittweise in andere Hände übergeben werden kann. Im Rahmen eines Zeitplans mit jährlich gestaffelter Übergabe von Aktienanteilen entstehen dabei sowohl für den Vorgänger als auch für den Nachfolger Vorteile. Der Unternehmer kann die Verantwortung langsam aus der Hand geben und zum Schluß mit einer Minderheitsbeteiligung noch beratend zur Seite stehen, während der Nachfolger seine Aktienanteile analog zur wachsenden Wahrnehmung von Aufgaben in der Geschäftsführung erhöhen kann. Darüber hinaus kann der Nachfolger die benötigte Übernahmesumme leichter finanzieren (SCHNOBRICH 1998, S. 1).

Trotz dieses gestalterischen Vorteils im Sinne der schrittweisen Übergabe bzw. des sukzessiven Aktientransfers gegenüber einer ad hoc Übergabe/Übernahme eines Unternehmens, wird die Rechtsform der kleinen AG, einer Untersuchung der Universität Trier zufolge, von kleinen und mittleren Unternehmen weitgehend nicht genutzt, weil fälschlicherweise immer noch angenommen wird, daß die AG ausschließlich eine Rechtsform für große Kapitalgesellschaften ist (vgl. STENGELHOFEN/HUPPERICH 1996). Außerdem wird mit der Aktiengesellschaft fälschlicherweise der Gedanke des Börsengangs verbunden, denn von den Ende 1998 registrierten 5.000 Aktiengesellschaften sind nur etwa 1.750 an einer Börse notiert. Hieraus folgt, daß die Rechtsform der AG nicht zwingend einen Börsengang impliziert; viele Aktiengesellschaften sind gar nicht börsenfähig bzw. besitzen nicht die Zulassungsvoraussetzungen für den Börsengang. Trotzdem haben diese Unternehmen die Rechtsform der Aktiengesellschaft gewählt, was als Hinweis dafür gewertet werden kann, daß es andere, strategische Gründe als den Börsengang für die Wahl dieser Rechtsform gibt.

Die Verfasser sind der Auffassung, daß bezüglich der kleinen AG noch großer Aufklärungsbedarf besteht, insbesondere, weil diese Rechtsform ideale Voraussetzungen für einen Wechsel an der Unternehmensspitze schafft. Auch Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte etc. müssen hierüber aufklären, denn sie haben am ehesten Zugang zur und Einfluß auf die Entscheidungsfindung der Unternehmen.³⁵ Sie können auch am ehesten Spezialisten vermitteln, denn es ist davon auszugehen, daß das Wissen über die gesamte

³⁵ Wie eine Befragung von 2.206 Unternehmen zur Nutzung von Beratungsleistungen zeigt, nehmen kleinere Unternehmen eher die Beratungsleistung von Steuerberatern in Anspruch, als daß sie auf spezialisiertes Beratungsknow-how, wie beispielsweise das von Unternehmensberatern, zurückgreifen (vgl. LACHNIT/MÜLLER 1993 sowie Kapitel III der vorliegenden Untersuchung).

Bandbreite möglicher Gestaltungsvarianten weder allein bei Rechtsanwälten noch Steuerberatern in dem Maße vorhanden ist, wie es bei auf Nachfolgeregelungen spezialisierten Unternehmensberatern und M&A Spezialisten vorhanden ist. Die ausschließliche Konsultation nur einer Gruppe von Experten, zu denen z.B. langjährige Geschäftskontakte bestehen, kann deshalb dazu führen, daß suboptimale Nachfolgelösungen gefunden werden.

Da die kleine AG eine für viele kleine und mittlere Unternehmen geeignete Rechtsform - besonders im Hinblick auf den Generationswechsel - sein könnte, werden im folgenden einige weitere Vorzüge der kleinen AG skizziert. Schließlich wird die Praxis der Nachfolgeregelung in Form einer kleinen AG an einem Musterbeispiel veranschaulicht.

1.3.1 Vorzüge der kleinen AG

Mit dem "Gesetz für kleine Aktiengesellschaften und zur Deregulierung des Aktienrechts" vom 2.8.1994 hat der Gesetzgeber mit der kleinen AG für mittelständische Unternehmen eine interessante Alternative zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) geschaffen. Dies wurde durch die Modifikation von Vorschriften erreicht, die auf große (Publikums-) Aktiengesellschaften zugeschnitten waren. Die wesentlichen Erleichterungen sind in der folgenden Übersicht aufgelistet.

Übersicht 7: Erleichterungen bei der Gründung einer kleinen AG

- Gründung durch eine einzige Person möglich
- Grundkapital nur 100.000 DM, wobei 25 % davon in bar aufgebracht werden müssen
- Abbau von Formalitätserfordernissen, eingeschränkte Publizitätspflicht
- Freistellung der Aktiengesellschaften mit weniger als 500 Beschäftigten von der Mitbestimmung der Arbeitnehmer

© IfM Bonn

Quelle: MITTELSTAND-BERATUNGS AG, Frankfurt

Im Zusammenhang mit der Gründung der kleinen AG bzw. mit der Umgründung in die kleine AG werden im Vergleich zur Rechtsform der GmbH³⁶ fol-

³⁶ Zu den einzelnen Schritten der Umwandlung der GmbH oder auch der GmbH & Co.KG in eine kleine AG werden auch im Jahr 1999 zahlreiche Seminare und Vortragsveranstaltungen angeboten, um Unternehmer für dieses Thema zu sensibilisieren (vgl. beispielsweise SATTLER & PARTNER, Schorndorf/Stuttgart)

gende strategische Vorteile genannt: leichtere Eigenkapitalbeschaffung, Prestigegewinn, Eröffnung neuer Zukunftsperspektiven sowie Motivation der Mitarbeiter. Neben der Verbreiterung der Eigenkapitalbasis können kleine und mittlere Unternehmen ihre Marktchancen verbessern, weil mit der Rechtsform der AG ein Prestigegewinn verbunden ist, der neue Geschäftsverbindungen ermöglicht. Auch das internationale Standing des Unternehmens wird positiv beeinflusst, weil die AG überall akzeptiert wird. Des Weiteren übt die AG große Anziehungskraft auf Fachkräfte und Spezialisten aus. Sie bietet den Unternehmen Zukunftsperspektiven, nicht zuletzt auch im Zusammenhang mit dem Generationswechsel, weil dieser durch die Trennung von Eigentum und Führung in der Rechtsform der AG leichter zu bewältigen ist (o.V. 1998, S. 44 f.) Darüber hinaus können Mitarbeiter durch die Ausgabe von Belegschaftsaktien im Vergleich zur GmbH oder GmbH & Co.KG leichter beteiligt werden, was zu einer hohen Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter führt (SATT- LER 1996, S. 2).

Der Mittelstandsumfrage der DG Bank vom Frühjahr 1998 unter rund 2.500 mittelständischen Unternehmen zufolge nehmen erst seit jüngerer Zeit auch kleine und mittlere Unternehmen die strategischen Vorteile der kleinen AG wahr; das Interesse dieser Unternehmen am Börsengang sei aufgrund der niedrigen Einstiegshürden deutlich gewachsen (DEUTSCHE GENOSSENSCHAFTSBANK 1998, S. 9). Dieser Umschwung hat sich auch in der Mittelstandsumfrage vom Herbst 1998 fortgesetzt (DEUTSCHE GENOSSENSCHAFTSBANK 1998, S. 11).

Obwohl in der Mittelstandsumfrage weder das Alter der befragten Unternehmen noch die Gründe für das Interesse am Börsengang erhoben wurden, ist davon auszugehen, daß es sich bei den befragten Unternehmen eher um strategisch orientierte und wachstumsstarke Unternehmen handelt, die ihr Unternehmenswachstum finanzieren müssen. Die Vorbereitung der Unternehmensnachfolge als Grund für den Börsengang dürfte demgegenüber einen deutlich niedrigeren Stellenwert haben.

1.3.2 *Musterfallbeispiel für eine Nachfolgeregelung*

Um die Vorteile der kleinen AG im Generationswechsel anschaulich darstellen zu können, wird ein Musterfallbeispiel für eine mögliche Nachfolgeregelung mit der Konstruktion einer kleinen AG vorgestellt. Selbstverständlich müssen vorab

steuer- und gesellschaftsrechtliche Auswirkungen bedacht und in die Gestaltung einbezogen werden.³⁷

- Der Unternehmer bereitet im Alter von 55 Jahren die Nachfolge für den Junior, der 25 Jahre alt ist und noch studiert, vor. Die grundsätzliche Bereitschaft des Juniors für die spätere Unternehmensübernahme wird geprüft. Zur Motivation wird anfangs eine jährliche Übergabe von 5 % der Aktien vereinbart, die im Unternehmen bekanntgegeben wird. Der Junior verbringt bereits einen großen Teil seiner freien Zeit im Unternehmen (Praktika, etc.).
- Nach dem Studium (im Alter von 27 Jahren), also zwei Jahre später, sammelt der Junior insgesamt vier Jahre externe, praktische Erfahrung innerhalb der gleichen Branche, davon ein Jahr im Ausland; zwei Jahre befindet er sich in verantwortlicher Führungsposition.
- Der Junior entscheidet sich für den Eintritt ins elterliche Unternehmen.
- Es folgen zwei Jahre Einarbeitung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Die jährliche Übertragung der Anteile wird nun auf 10 % erhöht.
- Anschließend teilen sich der Junior und der Senior die Geschäftsführung. Schrittweise erfolgt eine Übertragung weiterer Zuständigkeitsbereiche an den Junior. Nach einem Jahr scheidet der Senior im Alter von 64 Jahren aus der Geschäftsführung aus und wechselt in den Aufsichtsrat. Er verfügt noch über 40 % der Aktien und der Junior, inzwischen 34 Jahre alt, über 60 % der Aktien.

© IfM Bonn

Quelle: MITTELSTAND-BERATUNGS AG, Frankfurt

Die in dem Beispiel zugrundegelegten Annahmen tragen dem Umstand Rechnung, daß zwischen Vorgänger und Nachfolger bei der familieninternen Nachfolge ein relativ großer Altersabstand besteht. Die frühzeitige Einleitung der Nachfolgeplanung des Unternehmers im Alter von 55 Jahren führt dazu, daß dem Nachfolger eine Perspektive eröffnet wird, so daß der Willensbildungsprozeß - ob der Junior³⁸ die Nachfolge überhaupt antreten möchte - frühzeitig eingeleitet wird. Die Bekanntgabe dieses Vorganges im Unternehmen setzt ferner einen Gewöhnungsprozeß auf Seiten der Mitarbeiter in Gang, die sich auf den potentiellen, zukünftigen Nachfolger einstellen können. Der Zeitplan für den Generationswechsel - der auf der Grundlage der oben getroffenen An-

³⁷ Dies wird beispielsweise von der Mittelstand-Beratungs AG im Rahmen von AG-Workshops mit erfahrenen Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten geleistet, welche für alle juristischen und steuerlichen Fragestellungen der AG-Gründung oder Umgründung zur Seite stehen.

³⁸ Natürlich eignet sich die kleine AG auch zur sukzessiven Übertragung der Anteile an die Nachfolger-Generation innerhalb eines Management-Buy-Out oder auch Management-Buy-In.

nahmen basiert - bzw. der gesamte Übergabemodus, ist in der folgenden Tabelle erfaßt.

Tabelle 27: Übergabemodus für die Aktienanteile

| Jahre | Alter des | | Aktienanteile des ... | |
|-------|-----------|---------|-----------------------|--------------|
| | Seniors | Juniors | Seniors in % | Juniors in % |
| 0 | 55 | 25 | 100 | 0 |
| 2 | 57 | 27 | 90 | 10 |
| 6 | 61 | 31 | 70 | 30 |
| 8 | 63 | 33 | 50 | 50 |
| 9 | 64 | 34 | 40 | 60 |

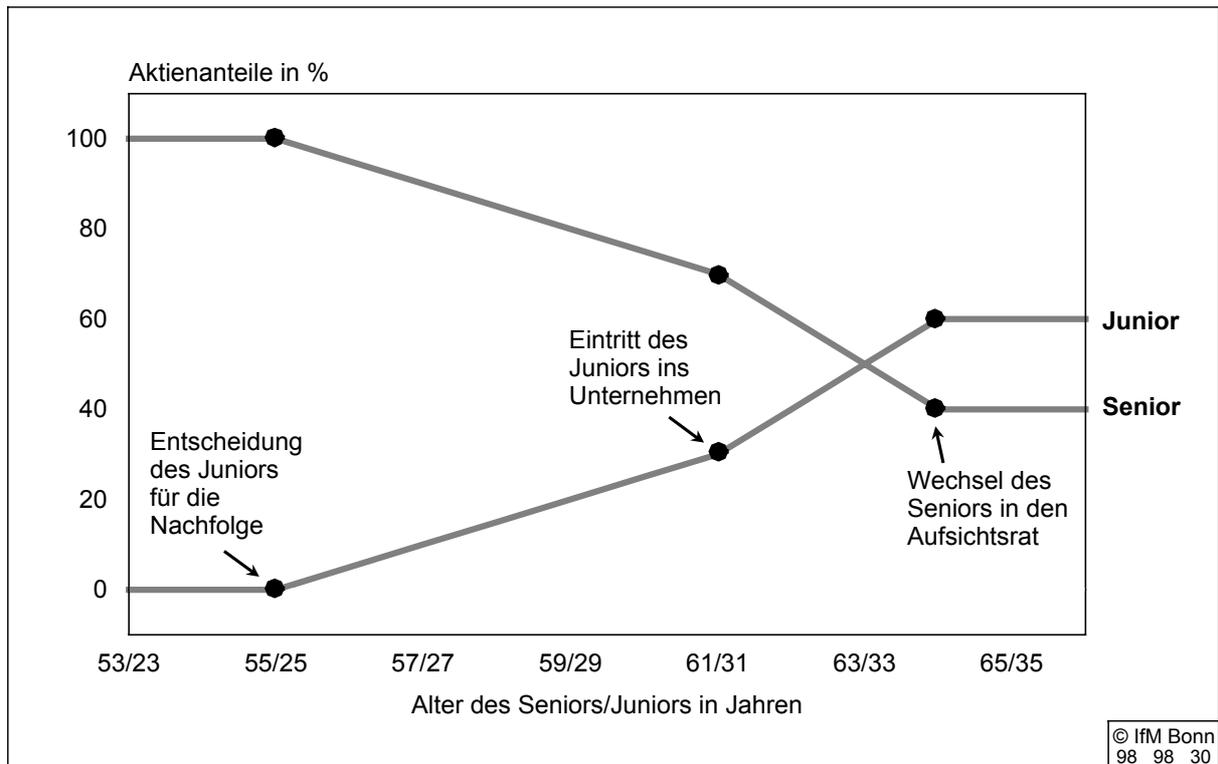
© IfM Bonn

Quelle: MITTELSTAND-BERATUNGS AG, Frankfurt

Die Frühzeitigkeit der Nachfolgeplanung bietet den Entscheidungsspielraum, gegebenenfalls auch nach einem Fremdmanager zu suchen, der das Unternehmen übernehmen könnte. Diese Alternative wäre u.a. auch deshalb realisierbar, weil die Rechtsform der AG einen besonderen Reiz auf Fremdmanager ausübt, wenn kein familieninterner Nachfolger vorhanden oder dieser ungeeignet ist (JÄGER 1998, S. 496). Im vorliegenden Beispiel wird die Eignung und der Wille zur Übernahme des Unternehmens durch den Junior unterstellt.

Ein weiterer Vorteil der vorgestellten Nachfolgelösung besteht im Zeitpunkt, zu dem der Junior in die Geschäftsführung eintritt. Im Alter von 31 Jahren verfügt er über externe Führungserfahrung, die er neben seiner beruflichen Qualifikation - abgeschlossenes Studium - in das Unternehmen einbringen kann. Die Tatsache, daß der Senior ebenfalls noch für eine Zeit im Vorstand tätig ist, erlaubt dem Junior - nach zwei Jahren der Einarbeitung in unterschiedliche Unternehmensbereiche - während der gemeinsamen einjährigen Geschäftstätigkeit mit dem Senior, in die Führungsaufgabe hineinzuwachsen. Im Alter von 64 Jahren wechselt der Senior schließlich in den Aufsichtsrat und der Junior - inzwischen 34 Jahre alt - übernimmt die alleinige Geschäftsführung. Die Übertragung der Aktien im Zeitablauf ist aus der folgenden Abbildung zu ersehen.

Abbildung 21: Übertragung der Aktien im Zeitablauf



Quelle: MITTELSTAND-BERATUNGS AG, Frankfurt

In der Gesamtbewertung kann die kleine AG für kleine und mittlere Unternehmen die Vorteile einer Aktiengesellschaft auch und gerade im Rahmen des Generationswechsels erschließen, ohne sie mit den für diese Rechtsform bisher typischen Hürden zu belasten. Darüber hinaus verschafft sie dem Unternehmen eine bessere Bonität und beseitigt den Eigenkapitalmangel bei im Wachstum begriffenen Unternehmen.

1.4 Netzwerke bzw. Kooperationen

Wie die Erfahrung zeigt, hängt der Erfolg des Generationswechsels in mittelständischen Unternehmen auch stark von der Planung und der Güte der in Anspruch genommenen Beratung ab. Gerade letztere sollte - das zeigen die Erfahrungen - interdisziplinär ausgelegt sein. Der Begriff der Unternehmenskontinuität hat bekanntlich vier Dimensionen, eine personelle-, strategische-, organisatorische und finanzielle. Allen Dimensionen kommt gleiches Gewicht für die Gesamtzielformulierung "Unternehmenskontinuität" zu (vgl. ALBACH/FREUND 1989). Damit verbunden ist die Notwendigkeit, daß ein Unternehmer nicht nur externes Know-how zur Gestaltung seiner Nachfolge in Anspruch nehmen muß, sondern, daß er es von Experten beziehen muß, die unterschiedliche Spezialgebiete abdecken. Das ist aufwendig, man stelle sich nur

vor, wieviele Einzelexperten kombiniert werden müssen und welche Transaktionskosten eine solche Kombination verursacht.

Aus diesem Grund ist die Inanspruchnahme einer im Rahmen eines Netzwerkes erstellten Leistung von Vorteil. Ein solches Netzwerk zwischen den an Unternehmensnachfolgen beteiligten Institutionen, in dem die Spezialkenntnisse für die Lösung von Einzelfragen koordiniert angeboten werden, bietet eine im Vergleich zur Summe von Einzellösungen kostengünstigere Variante. Es stellt sich die Frage, ob die Selbsthilfeorganisationen der Wirtschaft wie z.B. die Handels- und Handwerkskammern, die Wirtschaftsverbände, die Kreditinstitute und sonstige Stellen, die spezifische Informations- und Beratungsleistungen anbieten, ihre Informationsbereitstellung im Rahmen eines Netzwerkes optimieren können.

1.4.1 Mittelständischer "Kooperationsverbund Unternehmensübergaben"

Unter der gemeinsam formulierten Zielsetzung "Beraten, betreuen und begleiten bei der Unternehmensnachfolge" haben sich der Verband Beratender Ingenieure (VBI), die Baden-Württembergische Bank AG und die National-Bank AG 1998 zum Kooperationsverbund Unternehmensnachfolge zusammengeschlossen. Ziel dieses Netzwerkes ist es, Informationsdefizite auf allen Seiten zu beseitigen, Unternehmensübergaben gezielter und (personal-) intensiver zu begleiten, längerfristig vorzubereiten und damit einen "Dreiklang" zwischen Kontakt, Beratung und bedarfsgerechter Finanzierung herzustellen. Es wurde ein praxisnaher Leitfaden entwickelt, der die Fragen der Unternehmensübergabe behandelt. Seminare und Informationsveranstaltungen der Kooperationspartner zusammen mit einer eingerichteten Servicehotline bieten den Ingenieuren Beratung bei der Unternehmensübernahme bzw. -übergabe. Die Banken stellen innerhalb des Verbundes spartenübergreifende Beraterteams als direkte Ansprechpartner für Übernehmer und Übergeber bereit. Dadurch kann der Verbund persönliche, dauerhafte und stärker personalisierte Beratungsleistungen erbringen.

Das Spektrum der angebotenen Dienstleistungen reicht von der Suche nach Übergebern und Übernehmern über die Vorbereitung und Erstellung eines erfolgreichen Übergabekonzepts bis hin zu Absicherungsmaßnahmen, der Vermittlung von Beratern und der optimalen Finanzierungsplanung. Durch die kostenlose und diskrete "Kontaktbörse für Unternehmensübergaben" können übergabebereite Unternehmer und potentielle Nachfolger zueinander finden. In

regelmäßig veranstalteten Seminaren zum Thema "Unternehmensnachfolge" können sich Interessierte über rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Aspekte des Unternehmensübergangs informieren. Wie die Erfahrung zeigt, werden hier aber auch schon erste Kontakte zwischen Übergebern und Übernehmern hergestellt, weshalb der Begriff "single parties" geprägt wurde, da die Kontaktaufnahme von den Teilnehmern als der erste und zugleich schwierigste Schritt empfunden wird. Der Kooperationsverbund bindet spezialisierte Steuerberater, Fachanwälte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater in die Organisation und Gestaltung der Seminare mit ein.

Bei dieser Kooperation handelt es sich insofern um einen ganzheitlichen Ansatz, als der Einsatz spartenübergreifender Beraterteams die Berücksichtigung der wichtigsten Teilziele bei der Nachfolge gewährleistet sowie deren Abstimmung aufeinander und einen guten Informationsfluß sicherstellt. Die Banken bieten auch die enge Zusammenarbeit mit Steuerberatern und Rechtsanwälten an. Die Dienstleistung "aus einer Hand" vermeidet Suchkosten, schafft Vertrauen und kann demzufolge zu einer vergleichsweise zügigen und erfolgreichen Abwicklung von Unternehmensnachfolgen beitragen.

1.4.2 Unternehmensnachfolgeberatung im Firmenkundengeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken (MittelstandDirekt)

Im genossenschaftlichen Sektor führt die Westdeutsche Genossenschaftsbeteiligungsgesellschaft mbH (WGZ) traditionell Nachfolgeregelungen im Rahmen von MBO/MBI-Transaktionen durch. Ziel ist die Erhaltung der Identität mittelständischer Unternehmen.³⁹ Allerdings kommt nur ein eingeschränkter Kreis von Unternehmen mit überdurchschnittlicher Ertragskraft und einem hohen Cash-flow-Potential für eine MBO/MBI-Transaktion in Frage, damit die für den Erwerb des Unternehmens aufgenommenen Darlehen möglichst schnell zurückgeführt werden können, ohne die Weiterentwicklung des Unternehmens zu gefährden.⁴⁰ Auch hier sind es - wie im Falle der befragten Unternehmensberater - die erfolgreichen bzw. betriebswirtschaftlich gut geführten Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 20 Mill. DM, die durch die WGZ begleitet werden. Der Willensbildungsprozeß in bezug auf die Regelung der Nachfolge

³⁹ Die Beteiligungsverhältnisse werden i.d.R. so gestaltet, daß der oder die MBO/MBI-Kandidaten qualifizierte Minderheitsbeteiligungen erwerben und die WGZ die verbleibenden Anteile vorübergehend übernimmt. Auf die operative Geschäftsführung wird kein Einfluß genommen.

⁴⁰ Auskunft des Geschäftsführers der WGZ Beteiligungsgesellschaft.

ist in diesen Fällen bereits abgeschlossen; die Gruppe der Unternehmen, die für die Nachfolge erst noch sensibilisiert werden müssen, werden demgegenüber nicht erreicht.

Ein in diesem Zusammenhang interessanter Ansatz ist deshalb die 1998 gestartete Initiative "MittelstandDirekt". Sie gehört zum stark mittelständisch geprägten Firmenkundengeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken. Der Betriebswirtschaftliche Beratungs- und Entwicklungsverbund (BBE) hat für die Banken-Werbegemeinschaft im Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V. ein entsprechendes Konzept erarbeitet. Ziel ist die umfassende und kompetente Beratung kleiner und mittlerer Firmenkunden zu allen Fragen im Bereich der Unternehmensnachfolge im Firmenkundengeschäft der Banken.⁴¹

Zu diesem Zweck wurden jeweils für die Vorstände und für die Firmenkundenbetreuer der Volks- und Raiffeisenbanken Workshops eingerichtet, um sowohl Vorstand als auch Firmenkundenberater für diese Aufgabe zu sensibilisieren. Während die Vorstände eher für die strategische Bedeutung der Unternehmensnachfolgeberatung im Firmenkundengeschäft der Banken sensibilisiert werden, werden die Firmenkundenbetreuer in den Workshops dahingehend qualifiziert, daß sie kleine und mittlere Unternehmen im Nachfolgeprozeß kompetent und umfassend informieren und betreuen können.

Hierbei handelt es sich um einen vielversprechenden Qualifizierungsansatz, weil in den Workshops mit unternehmensnachfolgeerfahrenen Unternehmensberatern zusammengearbeitet wird. Hinzu kommt, daß über das Firmenkundengeschäft der Banken alle - insbesondere auch kleine Unternehmen - erreicht und für die Regelung ihrer Nachfolge sensibilisiert werden können.⁴² Neben der Vermittlung des Know-how für Beratungs- und Betreuungskonzeptionen im Firmenkundengeschäft der Banken ist auch die Unterstützung bei der Entwicklung von Kundeninformationsveranstaltungen geplant.

Seit Juli 1998 ist eine CD-ROM zum Thema "Unternehmensnachfolge" erhältlich, auf der unternehmensnachfolgerelevante Informationen multimedial aufbereitet wurden. Die CD-Rom kann neben aktuellen Informationen zu Rechtsurteilen, Steuerentscheiden und wirtschaftlichen Fragen über die Internetad-

⁴¹ Die Beratungsleistungen gelten darüber hinaus auch für die Unternehmensphasen Existenzgründung, Unternehmensexpansion und Unternehmensstagnation.

⁴² Wie die Befragung der Experten zeigt, wenden sich gerade kleine Unternehmen kaum an Unternehmensberater zur Regelung ihrer Nachfolge.

resse www.mittelstanddirekt.de bezogen werden. Über Neuerungen im Rahmen der Initiative "MittelstandDirekt" können sich interessierte Unternehmer über das Newsletter-Abonnement regelmäßig und kostenlos informieren.

1.4.3 Pilotprojekt "Unternehmensnachfolge"

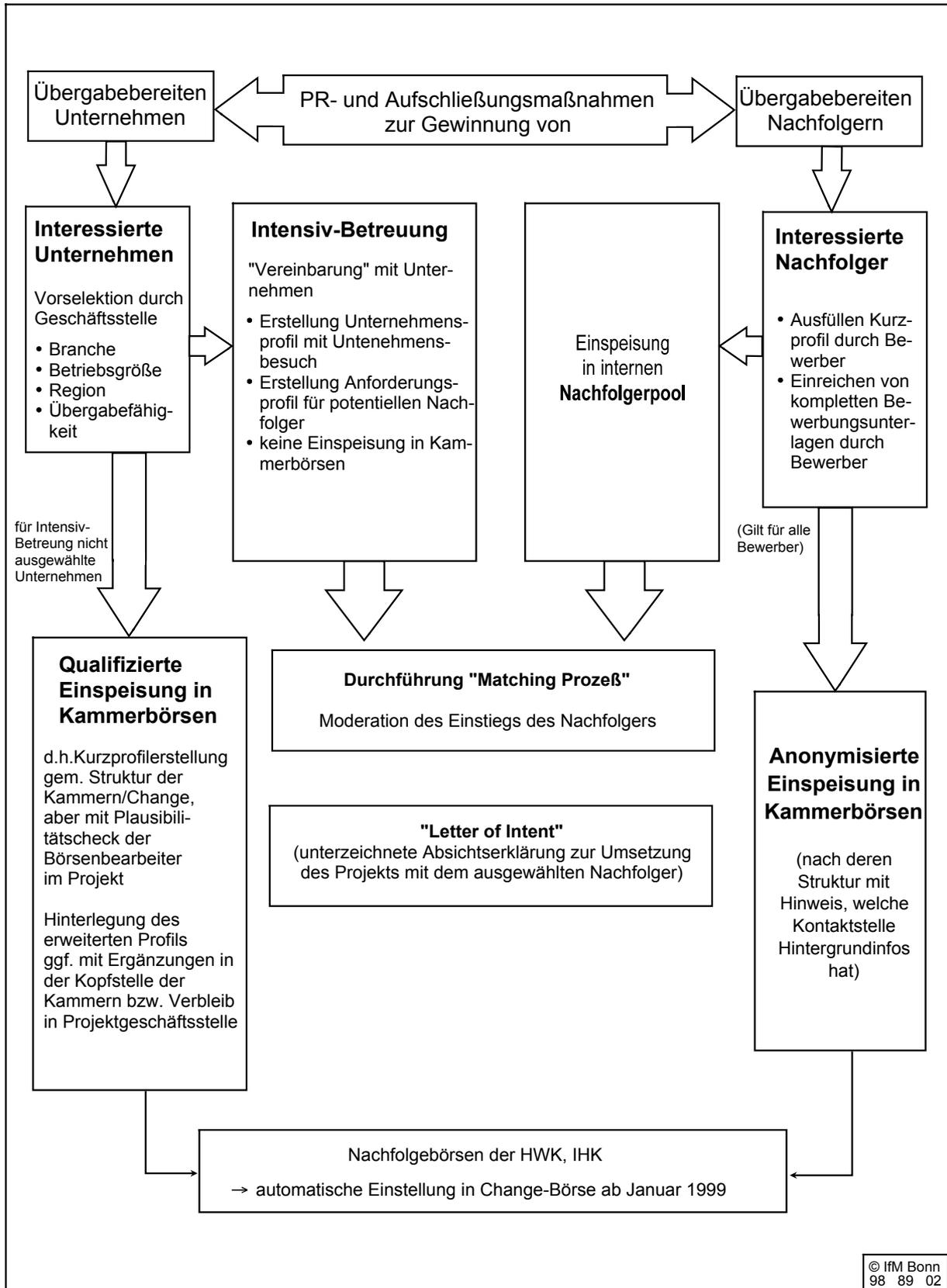
1.4.3.1 Struktur und Zielsetzung des Netzwerks

Das Pilotprojekt "Unternehmensnachfolge" startete im Mai 1998 und läuft im April 2000 aus. Das Gesamtprojekt wird von der Matrix GmbH Düsseldorf koordiniert.⁴³ Ziel dieses Netzwerkes ist es, einen Beitrag zur Schließung der Nachfolgerlücke zu leisten, indem über zwei verschiedene Wege versucht wird, branchenübergreifend Unternehmer mit bis zu 250 Beschäftigten und Nachfolger zusammenzubringen. Struktur und Ablauf der Unternehmens- und Nachfolgerbetreuung im Rahmen dieses Pilotprojekts geht aus Abbildung 22 hervor.

Die Kooperationspartner haben es sich zum Ziel gesetzt, Unternehmer, die sich bislang nicht mit ihrer Nachfolge beschäftigt haben, anzusprechen und sie für dieses Thema zu sensibilisieren. Entschließt sich ein Unternehmer nach einer Erstberatung zur Teilnahme am Projekt, kann er mit einem Eigenbeitrag die im Rahmen dieses Projekts angebotenen Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Im Rahmen dieser personalintensiven Begleitung ist ein Betriebsbesuch vorgesehen, um das Unternehmensprofil zu erstellen und in Abhängigkeit davon das Nachfolgerprofil zu ermitteln. Der dem Kennenlernen vorausgehende Abgleich von Nachfolgerprofil und Unternehmensprofil soll die Chance für ein erfolgreiches Matching erhöhen. In der Vorphase des Kennenlernens wird Anonymität gewahrt. Erst bei konkretem Interesse lernen sich potentieller Nachfolger und übergabebereiter Unternehmer kennen.

⁴³ Die Projektpartner sind die Handwerkskammern Düsseldorf, Dortmund und Münster, die Industrie- und Handelskammer zu Dortmund mit der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung (gfw) im Kreis Warendorf mbH, der Unternehmerversband Ruhr-Niederrhein e.V., Duisburg, die Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH (WEGE) und seit Januar 1999 die IHK zu Aachen in Kooperation mit der HWK Aachen und den Wirtschaftsförderungen der Kreise Aachen, Düren, Euskirchen und Heinsberg.

Abbildung 22: Ablauf der Unternehmens- und Nachfolgerbetreuung



Quelle: MATRIX-GmbH, 1998

Die Nachfolger werden in einem sogenannten "Nachfolgerpool" erfaßt. Kriterien für die Aufnahme in diesen Pool sind Branchenkenntnisse und Führungserfahrung. Jeder Bewerber erhält, bevor das erste Gespräch zwischen übergebereitem Unternehmer und ihm stattfindet, Kenntnis von dem Unternehmensprofil und kann sich deshalb genau vorbereiten, um gezielte Fragen stellen zu können. Wurde der Nachfolger gefunden und akzeptiert, müssen Unternehmer und Nachfolger in eigener Verantwortung alle weiteren Schritte selbst abwickeln. Wird dabei begleitende Beratung gewünscht, geschieht dies auf eigene Rechnung.

Folgende Ergebnisse liegen nach viermonatiger aktiver Projektlaufzeit vor: Es haben sich weit über 600 interessierte Nachfolger gemeldet, von denen rund 300 in den projektinternen Nachfolgerpool eingespeist wurden. Bisher haben sich 150 Unternehmer für das Projekt interessiert; mit 100 dieser Unternehmen wurden Erstgespräche geführt und weitere 30 nehmen derzeit am Projekt teil. Vermittlungserfolge können noch nicht berichtet werden.

1.4.3.2 *Nachfolgebörsen der Kammern*

Unternehmer, die im Rahmen dieses Pilotprojekts keine Intensivbetreuung wünschen, aber einen Nachfolger suchen, werden in die Nachfolgebörsen eingespeist, in die auch die Nachfolgekandidaten - anonymisiert - aufgenommen werden. Diese Nachfolgebörsen sollen einen leistungsfähigen und transparenten Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen bereitstellen.

Im Zuge der Evaluierung der Qualität dieser Nachfolgebörsen wurde deutlich, daß von einem für die Teilnehmer transparenten und erfolgreichen Markt noch nicht gesprochen werden kann. Das Angebot wird von den Nutzern nur sehr eingeschränkt als hilfreich empfunden, was dazu führt, daß sich nur ein geringer Teil der Übergeber und Nachfolger an die Betreiber der Nachfolgebörsen wendet. Hinzu kommt, daß sich der größte Teil der Nachfolgebörsen in der Vergangenheit allein auf die Vermittlung von Adreßkontakten bzw. das Weiterleiten von Anfragen beschränkt hat; von einem Matching von Angebot und Nachfrage kann deshalb bislang nicht gesprochen werden. Als Gründe für die eingeschränkte Effizienz der bisherigen Nachfolgebörsen werden u.a. folgende in Übersicht 8 erfaßten Gründe angegeben.

Übersicht 8: Gründe für die Ineffizienz der Nachfolgebörsen

- Bekanntheitsgrad und Leistungsangebot der Börsen sind unzureichend
- Die Einträge in den Börsen sind nicht aussagefähig bzw. mangelhaft
- Die regionale Ausrichtung der Börsen hemmen das Matching von Übergeber und Übernehmer
- Qualitativ schlechtes Angebot an Unternehmen bzw. Datensätzen

© IfM Bonn

Quelle: TMS RÜSCHENPÖHLER GmbH

Auf der Grundlage des identifizierten Verbesserungsbedarfs wurde eine dem derzeitigen System der Börsenanbieter konforme und realisierbare Modellstruktur entwickelt. Ihre Leistungsfähigkeit hängt jedoch ganz entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, daß alle beteiligten privaten und öffentlichen Institutionen die Bereitschaft für eine gute Zusammenarbeit entwickeln. In Übersicht 9 werden Forderungen aus der Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Qualität der Nachfolgebörsen abgeleitet.

Übersicht 9: Forderungen zur Verbesserung der Nachfolgebörsen

- Steigerung des Bekanntheitsgrades der Börsen
- Integration möglichst aller relevanten Institutionen
- Schaffung einer einheitlichen technologischen Basis
- Qualitätssteigerung der Börseninhalte
- Aktualität der bereitgestellten Informationen
- Qualifizierte Beratung und aktives Matching
- Transparenz der Börsen, Verbesserung der Organisation und Vernetzung
- Einbau von Erfolgskontrollen

© IfM Bonn

Quelle: TMS RÜSCHENPÖHLER GmbH

Der Bekanntheitsgrad der Börsen soll durch eine koordinierte Öffentlichkeitsarbeit gesteigert werden. Die Einbindung sämtlicher relevanter Institutionen soll dazu beitragen, die Anzahl der Teilnehmer zu steigern und eine flächendeckende und branchenübergreifende Ausdehnung der Börsenaktivitäten zu erreichen. Durch die Schaffung einer einheitlichen technologischen Basis soll im Internet ein virtueller Markt aufgebaut werden. Die Qualitätsverbesserung der Börseninhalte durch die Verbesserung der Dateninputs ist ein weiteres Ziel. Die Grundüberlegung ist, daß mit der Anzahl vorher selektierter Teilnehmer auch die Güte des Börseninhaltes steigt. Die erfaßten Daten sollen durch die regelmäßige Überprüfung aller Angebote und Nachfragen laufend aktualisiert werden. Die Begleitung im Sinne einer qualifizierten Betreuung von Interes-

senten soll das Matching von Angebot und Nachfrage verbessern; eine kostenpflichtige Beratung soll dieses Betreuungsangebot ergänzen.

Eine größere Transparenz soll dadurch erreicht werden, daß erkennbar ist, wer die vermittelnde Institution ist, so daß der Nutzer weiß, ob er das Angebot einer Kammer oder eines privaten Vermittlers nutzen möchte. Im letzteren Fall müssen Kosten einkalkuliert werden. Schließlich sollen systematische Erfolgskontrollen durch Messung von Vermittlungserfolgen durchgeführt und eine Vernetzung der Börsen erreicht werden. Durch die Vernetzung wird eine größere Transparenz erreicht, da ein Nutzer alle Angebote und Nachfragen auch überregional einsehen kann und nicht wie bisher, zeitaufwendig in verschiedenen Börsen recherchieren muß.

1.4.4 Gemeinschaftsinitiative zur Unterstützung des Generationswechsels in Unternehmen (Change/Chance) von DtA, DIHT und ZDH

Die Gemeinschaftsinitiative zur Unterstützung des Generationswechsels in Unternehmen wird von der Deutschen Ausgleichsbank, dem Deutschen Industrie- und Handelstag und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks getragen; sie wurde Anfang 1999 gestartet. Ziel dieser Gemeinschaftsinitiative ist es, ein bedarfsgerechtes Informationsangebot über ein breites Netzwerk von Kooperationspartnern bereitzustellen und weiterzuentwickeln. Dabei steht die Koordination, Weiterentwicklung und Verknüpfung der *vorhandenen* Beratungs- und Vermittlungsangebote im Vordergrund.⁴⁴ Das von der Initiative im Nachfolgeprozeß angebotene Leistungsspektrum ist in der folgenden Übersicht zusammengefaßt.

Durch Aufklärungsarbeit sollen alle Beteiligten für das Nachfolgeproblem sensibilisiert werden. Der übergabebereite Unternehmer soll bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger unterstützt werden, die anschließenden Übernahmeverhandlungen werden beratend begleitet und geeignete Finanzierungsmöglichkeiten erörtert. Auch nach der Übergabe kann der Nachfolger im Falle der strategischen Neuausrichtung seines Unternehmens Unterstützung erhalten. Beratungen werden von den Betriebsberatern der Handwerkskammern, den IHK-Gründungsberatern und den Beratungszentren der DtA angeboten. Um die Beratungsqualität im Rahmen der von dieser Initiative geleiste-

⁴⁴ Dies gilt auch für die Verbesserung der Nachfolgerbörsen, über deren Qualität im vorherigen Abschnitt berichtet wurde.

ten Beratungstätigkeit sicherzustellen, wurde durch den Einbau eines Filters in der Beraterdatenbank der Berateragentur der DtA in Berlin der Kreis auf erfahrene, auf Übernahmen spezialisierte Berater eingegrenzt.

Übersicht 10: Das Leistungsspektrum der Gemeinschaftsinitiative Change/Chance

- | | |
|--|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Die Sensibilisierung aller Beteiligten für das Nachfolgeproblem • Die Bereitstellung von Informationen zu allen Fragen des Übergabeprozesses • Die Unterstützung bei der Suche nach dem geeigneten Nachfolger • Die beratende Begleitung der Übernahmeverhandlungen • Das Aufzeigen von Finanzierungsmöglichkeiten • Die Unterstützung bei der ggf. notwendigen Marktanpassung der Unternehmen nach der Übergabe • Die Qualifizierung der Berater, die den Übergabeprozess vor Ort begleiten | © IfM Bonn |
|--|------------|

Quelle: DEUTSCHE AUSGLEICHSBANK, 1999

Die von der Gemeinschaftsinitiative eingerichteten Beraterseminare dienen der Qualifizierung der Kammer- und Bankberater. Um die Qualität der von ihnen geleisteten Beratung sicherzustellen, werden die Berater, die den Übergabeprozess vor Ort begleiten, in institutsübergreifenden bzw. spartenübergreifenden Seminarveranstaltungen qualifiziert. Auf diese Weise kann institutspezifisches Know-how erworben werden und ein Erfahrungsaustausch stattfinden. Unter Beachtung der Besonderheiten der einzelnen Phasen des Übergabeprozesses sind des weiteren Instrumente entwickelt worden, die den spezifischen Beratungsbedarf in allen Phasen des Übergabeprozesses abdecken sollen. Die Instrumente sind in der folgenden Übersicht zusammengefaßt.

Übersicht 11: Instrumente zur Begleitung und Unterstützung des gesamten Übergabeprozesses

- | | | |
|--|--|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensbörse • Beratervermittlung • Checklisten/Broschüren/ Rundschreiben • Info-Datenbank | <ul style="list-style-type: none"> • Internetauftritt • CD-ROM mit Softwaretools • Infoline • Faxabruf | © IfM Bonn |
|--|--|------------|

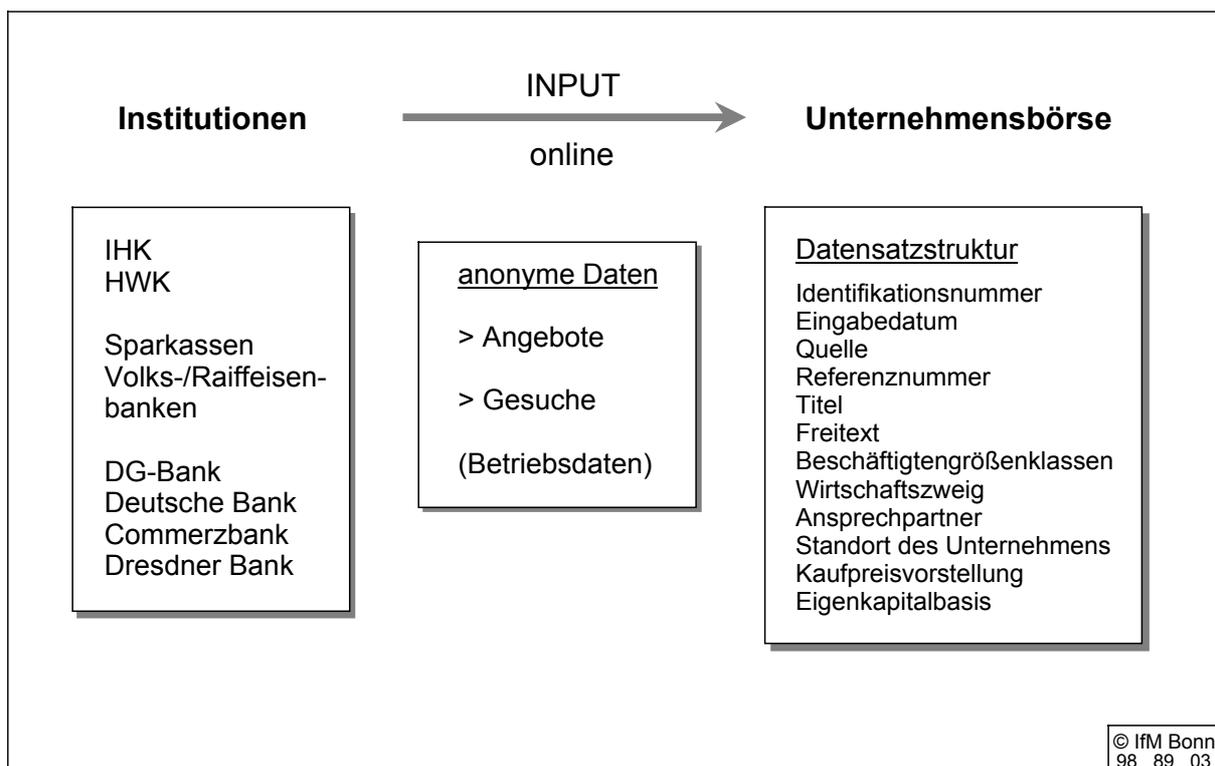
Quelle: DEUTSCHE AUSGLEICHSBANK, 1999

Ein wichtiges Instrument zur Koordination und Weiterentwicklung der Informationsangebote steht ab 1999 mit der Unternehmensbörse zur Vermittlung bzw. Zusammenführung von übergabebereiten Unternehmern und Nachfolgern zur Verfügung. Ziel ist die Erstellung eines gemeinsamen, internet-fähigen Daten-

pools, in den bundesweit direkt online Inserate eingegeben werden können. Die Existenzgründungsbörse des DIHT und die Betriebsbörse des ZDH sind in dieser Unternehmensbörse zusammengefaßt; weitere Datensätze verschiedener Institutionen werden eingespeist.⁴⁵ Die Institutionen und die von ihnen eingegebenen Datensätze sind der folgenden Abbildung zu entnehmen.

Eine Abfrage ist nach verschiedenen Suchkriterien möglich. Der Datensatz beinhaltet unter anderem den Standort des Unternehmens, den Wirtschaftszweig, die Beschäftigtenzahl, die Kaufpreisvorstellung und den Ansprechpartner. Die Betriebsdaten sind anonymisiert, damit kein Rückschluß auf ein bestimmtes Unternehmen möglich ist. Die strenge Vertraulichkeit ist dadurch gewährleistet, daß die Kontakte ausschließlich über den "Vermittler" (Kammern, Banken etc.) zustandekommen.

Abbildung 23: Unternehmensbörse



Quelle: DEUTSCHE AUSGLEICHSBANK, 1999

Durch die Einspeisung von Change/Chance in das Internet soll ein "elektronischer Marktplatz" für die Unternehmensnachfolge bereitgestellt werden. Der Interessent findet hier Hinweise zur Unternehmensbörse, Fachinformationen

⁴⁵ Die Internet-Adresse lautet: www.change-online.de.

und Links zu den Kooperationspartnern und weiteren Institutionen. Weitere Informationen sind über die Change/Chance-CD-ROM Softwaretools verfügbar. Diese Software hilft auch Beratern und Unternehmern bei der Erstellung von Unternehmensprofilen. Über die Infoline stehen den Interessenten unternehmensnachfolgeerfahrene Unternehmensberater als Ansprechpartner zur Verfügung. Über den Faxabruf sind phasen- und problemorientierte Kurzinformationen sowie allgemeine Informationen zur Gemeinschaftsinitiative erhältlich. Die Info-Datenbank enthält wichtige Informationen über Ansprechpartner vor Ort, allgemeine Kontaktadressen, eine Liste der Publikationen und Fachinformationen, sowie einen Veranstaltungskalender.

1.4.5 Pilotprojekt "Betriebsleiter für kleine und mittlere Unternehmen"

Das Pilotprojekt "Betriebsleiter für kleine und mittlere Unternehmen" ist ein Kooperations-Netzwerk von Arbeitsverwaltung, Personalberatung und Unternehmerverbänden in Nordrhein-Westfalen, ebenfalls mit dem Ziel, unterschiedliche Dienstleister und deren Know-how zu bündeln. Mitglieder des Kooperations-Netzwerkes sind die Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V., der Einzelhandelsverband Nordrhein-Westfalen e.V., die Fulde Management- und Personalberatung und das Landesarbeitsamt NRW. Das Pilotprojekt wurde im Januar 1998 gestartet und ist in dieser Form zum Jahresende ausgelaufen.

Ziel dieser Initiative ist die Reintegration arbeitsloser Fach- und Führungskräfte mit hoher fachlicher Qualifikation, Berufserfahrung und Motivation, die ursprünglich über eine Assistenz in der Geschäftsleitung das Unternehmen übernehmen sollten. Von der Konzeption her war im Anschluß an eine theoretische Schulung die "Qualifizierung on the job" im ausgewählten Betrieb geplant mit dem Ziel, daß der potentielle Nachfolger sich dort intensiv mit der Unternehmensführung und -kultur vertraut macht, seine Fähigkeiten einbringt und den Betriebsinhaber von seiner Eignung als Nachfolger überzeugen kann. Allerdings wurde im Verlauf des Projekts deutlich, daß die Unternehmer nicht bereit sind, Einblicke in Interna zu gewähren. Auf diesen praxisnahen Qualifizierungsbaustein mußte deshalb verzichtet werden.

Die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Suche nach dem geeigneten Nachfolger wurde schließlich durch die Rekrutierung von Bewerbern aus dem gebildeten Pool von Nachfolgern geleistet. Potentielle Nachfolger wurden unter Beachtung der unternehmensspezifischen Besonderheiten für ein bestimmtes Unternehmen ausgewählt und erst nach Abgleich der Eig-

nungsprofile mit dem Unternehmensprofil mit dem Unternehmer bekannt gemacht. Bevor sich Unternehmer und Nachfolger kennengelernt haben, sind alle Vorgänge durch die Vergabe von Kennziffern anonymisiert worden.

Bis Mai 1998 hatten sich 72 übergabebereite Unternehmer gemeldet, denen eine Bewerberzahl von 170 übernahmebereiten arbeitslosen Fach- und Führungskräften gegenüberstand. Nach Durchführung der Auswahlgespräche und Assessment-Center wurden 60 qualifizierte Nachfolgekandidaten dem Bewerberpool zugeführt.

Zum Ende des Jahres 1998 war die Situation wie folgt: Etwa 100 übergabereife Unternehmen haben sich auf das gesamte Jahr bezogen an diesem Projekt beteiligt. Viele dieser Unternehmen befanden sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten, die in der überwiegenden Zahl der Fälle Käufer gesucht haben und keine Nachfolger. Für rund 65 % der 28 verbliebenen arbeitslosen Fach- und Führungskräfte konnte ein Unternehmen gefunden werden. Für die übrigen 10 Nachfolgekandidaten wird auch weiter nach übergabefähigen Unternehmen gesucht.

1.5 Betreuung der Nachfolger im Übernahmeprozess

Ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor für die langfristige Sicherung des Unternehmens ist die Qualifikation des Nachfolgers. Bislang ist die Qualifizierung von Nachfolgern jedoch überwiegend auf die Vorbereitung beschränkt; die Erkenntnis, daß auch im Zuge des gesamten Übernahmeprozesses Beratung und Begleitung erforderlich sind, weil der Nachfolger das erworbene Wissen im Unternehmen umsetzen können muß und in vielen Fällen ein Feedback benötigt, setzt sich erst langsam durch.

Im folgenden werden deshalb zwei Ansätze vorgestellt, die diesem Aspekt der Nachfolgeberatung gerecht werden. Diese Art der Qualifizierung richtet sich naturgemäß an Personen, bei denen die Entscheidung, ein Unternehmen zu übernehmen, bereits gefallen bzw. der Willensbildungsprozeß abgeschlossen ist. Aufgrund der Homogenität dieser Zielgruppe ist das Niveau beider Qualifizierungsansätze sowie die Motivation der Nachfolger und ihre Bereitschaft zum Erfahrungslernen als sehr hoch einzustufen.⁴⁶

⁴⁶ Ein weiterer interessanter Ansatz ist beispielsweise das Kurs-Programm "The next generation - Erfolgreich Verantwortung übernehmen" vom INSTITUT FÜR MIT-

1.5.1 Deutsche Junioren Akademie

Die Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) ist bereits seit vielen Jahren im Bereich der familieninternen und externen Unternehmensnachfolge beratend und begleitend tätig. Während externe Unternehmensnachfolgen von der DGM im allgemeinen Rahmen der Nachfolgeberatung durchgeführt werden, wurde mit der Einrichtung der Deutschen Junioren Akademie im Frühjahr 1997 ein für die familieninterne Unternehmensnachfolge neuer Ansatz entwickelt. In einem Zeitraum von bis zu zwei Jahren werden die familieninternen Nachfolger gezielt auf ihre zukünftige Führungsaufgabe vorbereitet.

Vorbedingung bzw. Zugangsvoraussetzung für die Teilnahme ist ein abgeschlossenes Studium oder eine Berufsausbildung; die Teilnahme am gesamten Programm ist parallel zur beruflichen Tätigkeit möglich. Obwohl sich das Leistungsprogramm aus 5 Bausteinen zusammensetzt, müssen nicht alle belegt werden. In persönlichen Vorgesprächen wird der individuelle Ausbildungsbedarf ermittelt und mit der Belegung der einzelnen Bausteine des Ausbildungsprogramms abgestimmt.

Übersicht 12: Die Bausteine zur Vorbereitung der Nachfolger

- Karriere-Workshop
- Jungunternehmer-Konferenz
- Intensivtraining
- Lernen in der Praxis außerhalb des eigenen Unternehmens
- Betreuung und Beratung durch Paten

© IfM Bonn

Quelle: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR MITTELSTANDSBERATUNG

Die Deutsche Junioren Akademie zeichnet sich durch hohe Praxisorientierung aus; das betriebswirtschaftliche Know-how wird aus der Unternehmerperspektive vermittelt, darüber hinaus werden soziale und kommunikative Fähigkeiten trainiert. Die kleinen Teilnehmergruppen (bis zu 10 Absolventen) stellen sicher, daß die individuellen Belange der Teilnehmer berücksichtigt werden können.

TELSTANDSÖKONOMIE Trier (1998) mit Unterstützung der EU-Beratungsstelle für Rheinland Pfalz. Dieses Trainingsangebot richtet sich an Unternehmensnachfolger, die innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre die Leitung eines Unternehmens übernehmen oder die bereits gemeinsam mit dem derzeitigen Geschäftsführer Verantwortung für das Unternehmen tragen. Auch hier liegt die Besonderheit darin, daß die Nachfolger im Übernahmeprozess sowie danach begleitet werden.

Im Rahmen des Karriere-Workshops werden Arbeits- und Entscheidungssituationen aus dem unternehmerischen Alltag und mögliche Handlungsanforderungen simuliert, bei denen es darum geht, die fachlichen, persönlichen und sozialen Potentiale der Kandidaten zu ermitteln, mit deren Selbsteinschätzung abzugleichen und daraus die Stärken und Qualifizierungsbedarfe abzuleiten. Die Jungunternehmer-Konferenz hat zum Ziel, eine Diskussionsplattform für unternehmensrelevante Themen bereitzustellen, um die Kontaktaufnahme und den Erfahrungsaustausch mit eingeladenen erfolgreichen Unternehmern und Persönlichkeiten zu ermöglichen. Das Intensivtraining sieht vor, die individuelle Lebens- und Unternehmensplanung zu konkretisieren, bewußt zu machen und festzulegen sowie die Teilnehmer dazu zu befähigen, individuelle Beweggründe, Chancen und Risiken zu erkennen.

Der Baustein "Lernen in der Praxis" besteht aus mehreren Modulen. Diese umfassen u.a. Praktika, Auslandseinsätze, Informationsreisen, Trainee-Stationen und Projektarbeit in mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen sowie in Beratungsgesellschaften. Alle Maßnahmen werden von der Junioren Akademie betreut. Dieser Baustein hat das Erfahrungslernen der Teilnehmer zum Ziel; es sollen sowohl die fachliche und methodische als auch die soziale Kompetenz individuell gefördert werden.

Die Betreuung und Beratung durch Paten hat schließlich zum Ziel, Unterstützung und Beratung in allen persönlichen und beruflichen Fragen sowie in Entscheidungs- und Konfliktsituationen durch die DGM-Paten bereitzustellen, um die ersten Karriereschritte zu begleiten. Die Besonderheit dieses Coaching ist, daß es über den Zeitpunkt der Übernahme des Unternehmens hinausgeht. Die Kontakte bleiben über den Übernahmzeitpunkt hinaus aufrechterhalten bzw. die Paten stehen als Ansprechpartner weiterhin zur Verfügung.

1.5.2 *Junioren-Tutorium für Nachfolgekandidaten*

Die Besonderheit des Junioren-Tutoriums der TMS-Rüschenpöhler GmbH besteht ebenfalls darin, Nachfolger im Übernahmeprozess bzw. in der Einstiegsphase zu beraten und zu begleiten. Zielgruppe sind sowohl familieninterne Unternehmensnachfolger als auch Mitarbeiter eines Unternehmens oder Fremdmanager. Die Nachfolgekandidaten werden auf die spezifische Situation in den jeweiligen Unternehmen und auf die speziellen Aufgaben und Herausforderungen vorbereitet. Dieser Qualifizierungsansatz zeichnet sich, wie der zuvor beschriebene, erstens durch konkrete Hilfestellungen im Übernahmeprozess aus, wobei die individuelle Nachfolgersituation im Rahmen der Qualifizie-

rung berücksichtigt wird und zweitens durch die Beratung im Anschluß an die Übernahme. Die verschiedenen Einheiten des Junioren-Tutoriums sind in der folgenden Übersicht dargestellt.

Übersicht 13: Bestandteile des Junioren-Tutoriums

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Betriebsbesichtigung• Workshop• Hotline• Forum |
|---|

© IfM Bonn

Quelle: TMS-RÜSCHENPÖHLER GmbH

Die Betriebsbesichtigung dient der Ermittlung der individuellen Übernahmesituation der Teilnehmer, um einzelfallbezogene Lerninhalte vermitteln zu können. Der Workshop besteht aus sechs Bausteinen, wobei jeder Baustein wiederum in eine Vorbereitungs-, Veranstaltungs- und Nachbereitungsphase gegliedert ist. Im Rahmen dieser Bausteine werden Stärken und Schwächen der Teilnehmer ermittelt und das persönliche Entwicklungspotential identifiziert. Den Teilnehmern werden Methoden und Instrumente für die Etablierung einer zukunftsgerichteten und erfolgsorientierten Unternehmensführung vermittelt. Die Nachfolger werden darüber hinaus befähigt, konkrete Maßnahmen umzusetzen, damit Krisensituationen frühzeitig erkannt und bewältigt werden können. Weiteres Element im Rahmen dieser Bausteine ist das Erlernen eines kompetenten Auftretens vor Kunden und Mitarbeitern sowie die Vermittlung grundlegender Aspekte im Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung und -motivation zusammen mit der sinnvollen Anwendung von Teamarbeit. Darüber hinaus wird ein Generationswechselfahrplan erarbeitet, in den auch der Senior eingebunden ist. Die wesentlichen Elemente dieses Fahrplans sind in der folgenden Übersicht dargestellt.

Übersicht 14: Elemente des Generationswechselfahrplans

- Phasen des Generationswechsels
- Steuerliche und rechtliche Aspekte der Nachfolgeregelung
- Finanzielle Gesichtspunkte: Die Generationswechselrechnung
- Konfliktursachen und ihre Bewältigung
- Vorgehensweise für den Normalfall und den Notfall

© IfM Bonn

Quelle: TMS-RÜSCHENPÖHLER GmbH

Im letzten Baustein des Workshops wird das Juniorenhandbuch erstellt, in dem die individuellen, aus den vorherigen Bausteinen abgeleiteten Zielsetzungen und Maßnahmen erfaßt werden und eine Positionsbestimmung der Nachfolger für einen Zeitraum von 10 Jahren vorgenommen wird. Über eine eingerichtete Hotline stehen den Teilnehmern bei auftretenden Fragen und Problemen kompetente Ansprechpartner zur Verfügung. Nach Abschluß des Tutoriums bieten zwei Veranstaltungen mit Vorträgen und Diskussionsrunden ehemaligen Teilnehmern die Gelegenheit, Kontakte zu kompetenten Gesprächspartnern und Unternehmerkollegen aufrechtzuerhalten und sich über Erfahrungen auszutauschen.

Soweit beispielhaft einige Initiativen von Institutionen zur Ingangsetzung bzw. Stützung des Prozesses der Übertragung von Unternehmen im Generationswechsel. Die Darstellung ist exemplarisch, nicht vollständig. Es würde den Rahmen sprengen, alle fachspezifischen, regionalen oder lokalen Übernahmeinitiativen sowie die Seminare und Veranstaltungen aller Bildungsträger darzustellen. Insgesamt ist festzustellen, daß das gesamte Feld, in dem Unternehmensübernahmen angesiedelt sind, in Bewegung geraten ist und in Zukunft mit weiteren Aktivitäten zu rechnen ist.

1.6 Würdigung der verschiedenen Ansätze

Alle vorgestellten Initiativen - bis auf die Ansätze zur Begleitung der Nachfolger im Übernahmeprozess - verfolgen das Ziel, Unternehmer für die Notwendigkeit der Regelung ihrer Nachfolge zu sensibilisieren und/oder sie bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger zu unterstützen. Im Rahmen dieser Ansätze wird demzufolge - für den Fall der externen Unternehmensnachfolge - versucht, einen transparenten Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen zu schaffen. Zielgruppe dieser Initiativen sind im wesentlichen nicht vom marktlichen Beratungsangebot erfaßte Unternehmen. Dazu zählen beispielsweise kleinere Unternehmen, Unternehmen mit hoher Personenbezo-

genheit und vielfach auch Unternehmen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden.

Der Beratungsaufwand dieser vom marktlichen Beratungsangebot nicht erfaßten Unternehmen könnte im Vergleich zu den von Unternehmensberatern beratenen Unternehmen u.U. komplexer sein, weil der Willensbildungsprozeß bei diesen Unternehmern zur Regelung ihrer Nachfolge vielfach noch gar nicht eingesetzt hat und somit von großem, vorauslaufendem Aufklärungsbedarf auszugehen ist. Wie die ersten Erfahrungen zeigen, suchen viele Unternehmer verstärkt Erstgespräche als daß sie eine beispielsweise im Rahmen des Pilotprojekts "Unternehmensnachfolge" angebotene Intensivbetreuung wünschen.⁴⁷ Hier ist auch zu vermuten, daß es in vielen Fällen eher die identifizierten Push-Faktoren sind, die Anlaß zu diesem Schritt geben, wie das Pilotprojekt "Betriebsleiter für kleine und mittlere Unternehmen" zeigt. Viele der Unternehmen, die an diesem Pilotprojekt teilgenommen hatten, befanden sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten.

Das Erfordernis der Detailgenauigkeit und der Beratungstiefe setzt ein entsprechend qualifiziertes Beratungsangebot und interdisziplinäre Zusammenarbeit voraus; beides wird durch die Bildung von Netzwerken begünstigt. Die Vorteilhaftigkeit der Netzwerke bzw. ähnlicher Kooperationsformen ist gegenüber Einzellösungen unbestritten. Darüber hinaus haben alle vorgestellten Kooperationsformen stark personalisierten Begleitungscharakter. Vom Ansatz her bieten die Initiativen sehr gute Voraussetzungen für die Zusammenführung von übergabebereiten Unternehmern und Nachfolgern.

Allerdings wird einer Umfrage unter Betriebsberatern der Handwerksorganisationen zufolge die Gestaltung durch den Berater selbst im Rahmen einer begleiteten Vermittlung als ganz entscheidend für den Beratungserfolg gesehen. Von ihnen hängt es ab, ob die benötigten Informationen beschafft und unter Berücksichtigung des Einzelfalls optimiert werden. Neben der Fachkompetenz braucht der Berater Einfühlungsvermögen in die unterschiedlichen Erwartungen der Beteiligten. Die Berater selbst sehen Handlungsbedarf bei der Qualitätsverbesserung des Beratungsangebots sowie auch ihrer eigenen Qualifizierung (KÖPPEN/KANG 1998, S. 20).

⁴⁷ Von den 150 Unternehmern, die sich für die Teilnahme am Projekt interessieren, konnten mit 100 dieser Unternehmen Erstgespräche geführt werden; lediglich 30 Unternehmen nehmen derzeit am Projekt teil. Vermittlungserfolge liegen nach einer Laufzeit von 4 Monaten noch nicht vor.

Ein Indikator für den Erfolg der geschilderten Initiativen ist die Zahl von Vermittlungen oder anders ausgedrückt, der Nachweis über ein erfolgreiches Matching von nachfolgersuchenden Unternehmern und Nachfolgern. Neben den Trefferquoten ist auch der zugrundegelegte Betrachtungszeitraum von Bedeutung; der Erfolg der Pilotprojekte kann nicht unabhängig von deren Laufzeit beurteilt werden. Derzeit können nur für das Pilotprojekt "Betriebsleiter für kleine und mittlere Unternehmen" Ergebnisse und für das Pilotprojekt "Unternehmensnachfolge" Zwischenergebnisse berichtet werden (vgl. Abschnitt 1.4.3 und Abschnitt 1.4.5).

Trotz personalintensiver Betreuung durch eine dem erstgenannten Netzwerk angehörende Personalberatungsgesellschaft konnten in einem Jahreszeitraum "nur" 18 erfolgreiche Vermittlungen von Unternehmern und Nachfolgern durchgeführt werden. Schwierigkeiten bei der Zusammenführung in diesem Pilotprojekt resultierten insbesondere daraus, daß viele Unternehmer letztlich eigentlich gar keine Nachfolger gesucht haben; bei der Suche hätten sie sich auf einen (zeit-) intensiven Gestaltungsprozeß einlassen müssen. Stattdessen, so die Auskünfte, wollten sie ihr Unternehmen einfach nur verkaufen.

So sind die Vermittlungsanstrengungen der Initiativen nur unvollkommen zu beurteilen. Wie die Erfahrungen im Handwerk zeigen, können die Schwierigkeiten der Kontaktaufnahme zwischen Unternehmer und Nachfolger trotz des Einsatzes der Berater erheblich sein, so daß der Vermittlungserfolg dort bislang als "mager" bezeichnet wird (KÖPPEN/KANG 1998, S. 17).

Eine Untersuchung über die Qualität der von den Kammern unterhaltenen Nachfolgebörsen läßt noch Handlungsbedarf erkennen. Erfolgreiche, übergabebereite Unternehmen sind im Datenbestand noch kaum zu finden. Eingangskontrollen vor der Einspeisung von Datensätzen in die Börse nach bestimmten Kriterien könnten dazu beitragen, das Angebot zur Übergabe anstehender Unternehmen zu verbessern.

Ob aus den Anfragen bei den Börsen der Kammern Kontakte entstehen ist bislang nicht erkennbar, weil die Registrierung aufgrund unzureichender Rückmeldungen seitens der Beteiligten ausbleibt. Eine strukturierte Kontrolle des Übertragungserfolgs findet lediglich bei privaten Vermittlern statt, die zudem den Nachfolgeprozeß aktiv bis zum Abschluß des Übergabeprozesses begleiten und aufgrunddessen auch aussagekräftige Detailinformationen über die Transaktionserfolge haben (TMS RÜSCHENPÖHLER GmbH 1998, S. 30). Inwieweit die Zusammenführung der einzelnen Börsen in der Change-

Datenbank auch zu einer Qualitätsverbesserung der Dateninputs, der Einführung von Eingangskontrollen und einer verbesserten Registrierung von Vermittlungserfolgen genutzt wird, bleibt abzuwarten.

Die beiden vorgestellten Ansätze in bezug auf die Betreuung der Nachfolger im Übernahmeprozess (vgl. 1.5) zeichnen sich durch hohe Professionalität der Anbieter aus. Unternehmensberatungsgesellschaften vertreten typischerweise die übergebende Seite bzw. die Verkäufersicht; der Geschäftsabschluß wird mit dem übergabebereiten Unternehmer getätigt. Da das Coaching von Nachfolgern kein klassisches Geschäftsfeld der Unternehmensberater ist und Institutionen zum Coachen von Nachfolgern im Übernahmeprozess kaum vorhanden sind, entstehen einem Nachfolger erhebliche Kosten auf der Suche nach jemandem, der den Übernahmeprozess begleitet. Die beiden geschilderten Ansätze werden beiden Hauptakteuren gerecht; es wird sowohl dem Beratungsbedürfnis von übergabebereiten Unternehmern als auch dem der Nachfolger entsprochen.

2. Unternehmensnachfolgerelevante Erleichterungen im rechtlichen Bereich

2.1 Die Insolvenzrechtsreform

Nachdem die Insolvenzen im Zeitraum von 1985 bis 1991 zurückgegangen waren, weist die Insolvenzstatistik seither wieder steigende Zahlen aus. Alleine 1998 waren 28.000 Unternehmenskonkurse zu verzeichnen. Das RKW hat in einer empirisch-qualitativen Untersuchung von 244 Konkursakten aus dem Jahr 1997 die Insolvenzursachen analysiert. Der Anteil der Insolvenzen, die auf Nachfolgeprobleme zurückzuführen sind, beträgt 37 % (RATIONALISIERUNGS-KURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT 1998, S. 1).⁴⁸

Obwohl hinreichend bekannt ist, daß das unplanmäßige Ausscheiden des Unternehmers u.a. durch Tod oder Krankheit (FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995, S. 24 ff.) häufig zu Unternehmenskrisen führt, treffen die Unternehmer hierfür keine Vorkehrungen. In diesem Zusammenhang ist die Insolvenzrechtsreform von Bedeutung, die die Betriebsfortführung beispielsweise durch eine

⁴⁸ Weitere Insolvenzursachen sind u.a. Managementfehler, worunter Organisations- und Planungsfehler sowie die Investitionspolitik zusammengefaßt wurden. Des weiteren die Auftragslage und die Konkurrenz, Forderungsausfälle und Folgekonkurse durch die Insolvenz des Hauptauftraggebers, Eigenkapitalmangel und Fremdfinanzierungsschwierigkeiten.

Auffanggesellschaft nach neuem Recht erleichtert. Die Sanierungschancen können geprüft werden, so daß in Zusammenarbeit mit den Hauptgläubigern im Rahmen der Insolvenzordnung die Sanierung vorgenommen werden kann.

Allerdings legt der hohe Anteil der Nachfolgeprobleme als Ursache für Insolvenzen nahe, daß weitere Gründe als nur Tod oder Krankheit des Unternehmers zu Insolvenzen führen. Wie die Befragung der Unternehmensberater zeigt, scheinen es vielfach die ebenfalls vom RKW als Insolvenzursachen identifizierten Managementfehler bzw. Versäumnisse von Unternehmern im Vorfeld der Unternehmensnachfolge zu sein, die zu Unternehmenskrisen bzw. Konkursen führen. Im Zuge der Insolvenzrechtsreform, die zum 1. Januar 1999 in Kraft getreten ist, wurde ein Instrumentarium⁴⁹ geschaffen, mit dessen Hilfe in Zukunft fortführungswürdige Unternehmen nicht länger zerschlagen, sondern, beispielsweise bei Tod oder Ausscheiden des Unternehmers, durch Betriebsfortführungsgesellschaften bzw. Auffanggesellschaften weitergeführt werden können. Die wesentlichen Aspekte werden im folgenden kurz skizziert.

2.1.1 Der Insolvenzplan und Ziele

Gemäß § 17 Abs. 2 Satz 1 InsO liegt der Tatbestand der Insolvenz vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. In der Vergangenheit wurde die Sanierung eines in die Krise geratenen Unternehmens jedoch oft durch rechtliche Hürden erschwert, obwohl eine Sanierung unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll gewesen wäre (MACKEBRANDT/SUWELACK 1998, S. 785).

Die Insolvenzordnung (InsO) verzichtet nun grundsätzlich auf Zwangseingriffe in Vermögensrechte. "Die marktwirtschaftliche Aufgabe der gerichtlichen wie der außergerichtlichen Insolvenzabwicklung soll es sein, die in dem insolventen Unternehmen gebundenen Ressourcen der wirtschaftlich produktivsten Verwendung zuzuführen" (BRAUN/UHLENBRUCK 1997, S. 6).⁵⁰ Dem liegt die Überlegung zugrunde, daß auch im Sinne des Gläubigerschutzgedankens die Fortführung von Krisenunternehmen sinnvoller sein kann, weil ein Betrieb bei Veräußerung im Rahmen einer Sanierung größere Erlöse erbringen kann als

⁴⁹ Der Insolvenzplan und der Insolvenzgrund "drohende Zahlungsunfähigkeit"

⁵⁰ Das wesentliche Ziel ist die Beseitigung der Massearmut und die bessere Abstimmung zwischen Liquidation und Sanierung (BORK 1995, S. 7).

bei seiner Zerschlagung.⁵¹ Voraussetzung für die Sanierung des Unternehmens ist jedoch, daß das Schuldnervermögen als Einheit erhalten bleibt (BREUTIGAM/TANZ 1998, S. 717).

Die Sanierungsfähigkeit eines in die Krise geratenen Unternehmens wird dann angenommen, wenn es hinreichend wahrscheinlich ist, daß das Unternehmen nach Durchführung der Sanierungsmaßnahmen aus eigener Kraft am Markt nachhaltige Einnahmeüberschüsse erwirtschaften kann (SCHLITT 1998, S. 702). Wenn die Sanierungsmaßnahmen zum Erfolg führen, kann eine Betriebsveräußerung erfolgen, bei der die Erlöse den Gläubigern zufließen (HESS/OBERMÜLLER 1998, S. 134).

Das Kernstück der Insolvenzrechtsreform ist der Insolvenzplan, auf dessen Grundlage der Fortbestand eines in die Krise geratenen Unternehmens auf Dauer leichter gesichert (SCHLITT 1998, S. 701) und ein gerechter Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen erreicht werden kann.⁵² Bestätigt das Gericht den vorgelegten Insolvenzplan, so wirkt er wie ein vollstreckbares Urteil. Nach Ansicht insolvenz erfahrener Unternehmensberater liegt der Vorteil nach neuem Recht darin, daß schon vor Antragstellung ein Insolvenzplan ausgearbeitet werden kann, so daß unter dem Schutzschirm der Insolvenzordnung und in Kooperation mit den Hauptgläubigern die Sanierungsbemühungen frühzeitig vorangetrieben werden können. Diese frühzeitige Einleitung der Sanierung sei nach dem bisher geltenden Recht nicht durchführbar gewesen; eine Reihe von Unternehmen hätten mit der neuen Verfahrensweise saniert werden können (SUWELACK 1998, S. 27).

Dadurch, daß das Leitbild der Insolvenzrechtsreform nicht länger die Zerschlagung insolventer Unternehmen, sondern ihre Erhaltung ist, werden jedoch an alle Beteiligten hohe Anforderungen gestellt, weil über die Sanierungsfähigkeit eines insolventen Unternehmens entschieden werden muß. Nach Ansicht des Leiters der Konkursabteilung des Amtsgerichtes Köln erfordert die Aufstellung eines aussagefähigen Insolvenzplans hochqualifizierte Spezialisten wie Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater, um die Chancen einer Sanierung abschätzen zu können. Die Beteiligten müssen über sämtliche wirtschaftlich rele-

⁵¹ Durch eine Betriebsfortführung können Produktionsprozesse weiterlaufen. Beispielsweise können Halbfertigerzeugnisse zu Endprodukten weiterverarbeitet werden und von der Insolvenz bedrohte Arbeitsplätze bleiben erhalten.

⁵² Allerdings wird befürchtet, daß einzelne überstimmte Gläubiger die Sanierung mit ihren Einsprüchen zu leicht und zu lange verzögern können.

vanten Informationen verfügen und in der Lage sein, eine realistische Einschätzung des Unternehmenswertes vorzunehmen sowie die Durchführbarkeit und die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen einer Umstrukturierung zu prüfen. Auch müsse Geduld für die Reorganisation insolventer Unternehmen vorhandensein. Es wird erwartet, daß das neue Insolvenzrecht nicht nur das Insolvenzverfahren selbst verändert, sondern daß es auch Auswirkungen auf die Möglichkeit der außergerichtlichen Sanierung haben wird (AMMERMANN 1998, S. 17).

Wie obige Ausführungen zeigen, ist der Zeitpunkt der Antragstellung für die Sanierungschancen von Bedeutung, weil die Insolvenzmasse zur Befriedigung der Gläubiger durch die Hinauszögerung der Insolvenz verzehrt werden kann; die Sanierungschancen steigen folglich mit der frühzeitigen Antragstellung.⁵³ In diesem Zusammenhang ist der Insolvenzgrund "drohende Zahlungsunfähigkeit" von Bedeutung, der im folgenden Abschnitt erläutert wird.

2.1.2 Der Insolvenzgrund "drohende Zahlungsunfähigkeit"

Wie bereits ausgeführt, hebt der Gesetzgeber mit der Insolvenzrechtsreform den Sanierungsgedanken hervor. Die Entscheidungsträger in den Unternehmen sollen motiviert werden, frühzeitig auf sich abzeichnende finanzielle Schwierigkeiten zu reagieren. Deshalb kann der Schuldner nach neuem Recht bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit einen Insolvenzantrag stellen, wobei das Antragsrecht in diesem Fall nur dem Schuldner zusteht, um zu verhindern, daß dieser von Gläubigern schon im Vorfeld unter Druck gesetzt wird (OBERMÜLLER 1998, S. 32). Die drohende Zahlungsunfähigkeit bildet gemäß § 18 InsO einen - selbständigen - Insolvenzeröffnungsgrund, obwohl es sich hier um eine Prognoseentscheidung handelt (HÄSEMAYER 1998, S. 120). Der Eigenantrag wegen drohender Zahlungsunfähigkeit impliziert, daß zwar die gegenwärtigen fälligen Forderungen noch beglichen werden können, jedoch davon auszugehen ist, daß zukünftig anfallende Verbindlichkeiten nicht mehr erfüllt werden können (HESS/OBERMÜLLER 1998, S. 189 f.).

Die Thematisierung der Insolvenzrechtsreform im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge mag auf den ersten Blick befremden, weil der Begriff

⁵³ Wird ein Verfahren mangels einer die Kosten deckenden Masse abgewiesen, kann gar kein Konkursverfahren durchgeführt werden, was dazu führt, daß auch die Gläubiger leer ausgehen. Demzufolge besteht auch im Sinne des Gläubigerschutzgedankens ein Interesse an der Fortführung eines in die Krise geratenen Unternehmens.

"Unternehmensnachfolge" dem Kontinuitätsgedanken folgt oder die Absicht ausdrückt, die Kontinuität des Unternehmens durch die Suche nach einem geeigneten Nachfolger oder durch den Verkauf des Unternehmens zu sichern. Die Expertenbefragung sowie die Auswertung von Konkursakten des RKW zeigen aber, daß sich Unternehmen im Generationswechsel vielfach in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden und dies nicht nur mangels Vorkehrungen für das plötzliche Ausscheiden des Unternehmers. Es scheinen nicht zuletzt auch gravierende Managementfehler zu sein, die Unternehmen bereits im Vorfeld der Unternehmensnachfolge in Krisen geraten lassen, so daß sich die Unternehmensnachfolge aus diesen Gründen schwierig gestaltet.

Die Bedeutung der Insolvenzrechtsreform für kleine und mittlere Unternehmen im Generationswechsel liegt damit in der stärkeren Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte gegenüber einer in der Vergangenheit starken Dominanz juristischer, überwiegend zur Zerschlagung von Unternehmen und zum Verlust von Arbeitsplätzen führender Aspekte. Demgegenüber steht in Zukunft die Prüfung der Sanierungsfähigkeit von Krisenunternehmen im Vordergrund. Sollten Unternehmensnachfolgen wegen wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens scheitern, ist es nach neuem Recht nun sehr viel wahrscheinlicher, daß diese Unternehmen nicht zerschlagen werden, sondern durch Aufgangsgesellschaften bzw. Betriebsfortführungsgesellschaften weitergeführt bzw. saniert und dann verkauft werden.

2.2 Das Handelsrechtsreformgesetz (HRefG)

Zum 1. Juli 1998 ist das Handelsrechtsreformgesetz in Kraft getreten. Die wesentlichen Eckpfeiler der Reform sind neben der Erweiterung des Kaufmannsbegriffs und der Liberalisierung des Firmenrechts die veränderten Voraussetzungen bei der Gründung von Personengesellschaften⁵⁴ und deren Bestandsschutz. Tod, Kündigung und Konkurs eines Gesellschafters führen gemäß § 131 Abs. 2 HGB nicht mehr zur Auflösung der OHG oder KG, sondern zum Ausscheiden des Gesellschafters (Schmidt 1997, S. 909 f.). In bezug auf den Generationswechsel bringen der Bestandsschutz von Personengesellschaften⁵⁵ und die Möglichkeit der Beibehaltung der Firma⁵⁶ Erleichterungen mit sich. Die wesentlichen Aspekte werden im folgenden kurz vorgestellt.

⁵⁴ Auch Kleinbetrieben, die bisher nur den Status von "Minderkaufleuten" hatten, wurde mit der Handelsrechtsreform der Zugang zu den Personengesellschaften eröffnet.

⁵⁵ Die Unternehmenskontinuität hat zukünftig Vorrang vor der Personenkontinuität.

2.2.1 *Der Fortführungsgrundsatz*

Trotz des ungebrochenen Trends zur Kapitalgesellschaft ist immer noch ein nicht unerheblicher Teil der zur Übertragung anstehenden Unternehmen in der Rechtsform der Personengesellschaften organisiert (vgl. Kapitel II der vorliegenden Untersuchung). Diese Rechtsform war ursprünglich als Normalfall des Familienunternehmens anzusehen, ist sie doch die klassische Rechtsform, bei der Eigentum und Führung eine Einheit bilden.

Vor der Handelsrechtsreform hat der Gesetzgeber dem persönlichen Element bei den Personengesellschaften eine überragende Bedeutung durch den Grundsatz "Auflösung vor Fortführung"⁵⁷ beigemessen. Diese Regelung stand in Konflikt mit der Sicherung der Unternehmenskontinuität, wenn keine entsprechend formulierten Klauseln in den Gesellschaftsverträgen eingefügt waren. Nach der Handelsrechtsreform tritt die Bedeutung der Personenkontinuität nun hinter die der Unternehmenskontinuität zurück, weil die Auflösung von Personengesellschaften aus gesellschaftlerbezogenen Gründen, insbesondere wegen Todes eines Gesellschafters, in der Regel nicht den wirtschaftlichen Interessen der anderen Gesellschafter und der Gläubiger entspricht; die Auflösungsregel hatte zur Folge, daß ein unter Umständen sehr rentables Unternehmen zerschlagen wurde. Nach neuem Recht scheidet der betroffene Gesellschafter aus; das Unternehmen wird mit den verbliebenen Gesellschaftern fortgeführt. Erst die Aufnahme einer Auflösungsklausel in den Gesellschaftsvertrag führt nach neuem Recht dazu, daß Personengesellschaften bei Tod, Kündigung oder Konkurs eines Gesellschafters⁵⁸ nicht weiter fortgeführt würden.

Die Normierung der Fortführung von Personengesellschaften als gesetzliche Regel anstelle ihrer Auflösung soll dem Umstand Rechnung tragen, daß insbesondere in kleinen Unternehmen vielfach die Notwendigkeit der vertraglichen Abdingbarkeit der Auflösungstatbestände im Gesellschaftsvertrag nicht be-

⁵⁶ Die Firma kann in Zukunft nach Ausscheiden eines Gesellschafters weitergeführt werden.

⁵⁷ Nach altem Recht wurde eine OHG oder KG aufgelöst, wenn im Gesellschaftsvertrag keine Fortsetzungsklausel für den Fall enthalten war, daß ein persönlich haftender Gesellschafter kündigt, stirbt oder wenn über sein Vermögen das Konkursverfahren eröffnet wird. In diesen Fällen galt bisher der Grundsatz "Auflösung bei Austritt", der im Zuge der HGB-Reform in den Grundsatz "Fortsetzung bei Ausscheiden" modifiziert wurde.

⁵⁸ Zu dem Problem der Fortsetzung der Kommanditgesellschaft (KG) beim Ausscheiden des einzigen Komplementärs vgl. FREY/BREDOW v. 1998.

kannt ist. Für die Gründung einer OHG gelten beispielsweise keinerlei Formvorschriften, so daß aufgrund der Einfachheit nicht die Inanspruchnahme einer rechtlichen Beratung unterstellt werden kann. In vielen Fällen ist deshalb davon auszugehen, daß die Auflösung der Gesellschaft bei Tod eines Gesellschafters von den verbleibenden Gesellschaftern nicht bewußt gewollt war (BYDLINSKI 1998, S. 1175). Die gesetzliche Umwandlung der Auflösung in die Fortführung ist demzufolge als ein wichtiger Beitrag zur Sicherung der Unternehmen zu werten.

2.2.2 Die Firma

Die Firmierung spielt immer dann eine besondere Rolle, wenn sie die Kaufentscheidung von Kunden beeinflußt, weil der Kunde mit der Firma ein bestimmtes Image verbindet. Insbesondere beim Verkauf eines zur Übertragung anstehenden Unternehmens, wenn kein Nachfolger gefunden wurde, spielt dies eine Rolle. Oftmals wird ein im Generationswechsel stehendes, traditionsreiches Familienunternehmen durch ein anderes mittelständisches Unternehmen aufgekauft mit dem Ziel, das Image des gekauften Unternehmens zu nutzen, z.B. um neue Märkte zu erschließen oder aber um selbst nicht in Erscheinung zu treten, wenn beispielsweise das eigene Image für den speziellen Markt ungeeignet ist.

Der Liberalisierung der Firmenbildung im Zuge der Handelsrechtsreform trägt diesem Sachverhalt Rechnung, indem anerkannt wird, daß der Handelsname bzw. die Firma⁵⁹ Werbeträger des Unternehmens ist. Im Falle der Unternehmensfortführung nach Tod oder Ausscheiden eines Gesellschafters besteht nach § 22 HGB nun ein Wahlrecht, wonach die alte Firma ohne Nachfolgezusatz weitergeführt oder ein neuer Firmenname gewählt werden kann. Die Fortführung der Firma und damit der "good will"⁶⁰ des Unternehmens ist nach der Handelsrechtsreform nun problemlos möglich und kann von dem Nachfolger genutzt werden. Auf diese Weise tritt der Generationswechsel für Außen-

⁵⁹ Die Firma muß nur noch zur Individualisierung ihres Trägers (also Einzelkaufmann, Handelsgesellschaft usw.) geeignet sein und Unterscheidungskraft besitzen, dem Grundsatz der Firmenwahrheit entsprechen und einen Rechtsformzusatz enthalten (SCHMIDT 1997, S. 914).

⁶⁰ Unter "good will" werden alle immateriellen Werte zusammengefaßt, die maßgeblich am Erfolg eines Unternehmens beteiligt sein können, aber nicht in der Bilanz erscheinen. Dazu zählen der gute Ruf des Unternehmens, der Mitarbeiterstab, gute Zahlungsmoral, Markennamen u.a.m.

stehende darüber hinaus nicht offen zutage, wodurch Kontinuität vermittelt wird; eine Verunsicherung kann vermieden werden.

3. Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Studie wird dem Bedarf der Öffentlichkeit nach Aktualisierung der Zahl der in den Jahren 1999 bis 2004 zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen sowie der davon tangierten Arbeitsplätze entsprochen. Dabei zeigt sich, daß die quantitative Dimension der vom Generationswechsel betroffenen Familienunternehmen zwar nicht unterschätzt werden darf; allerdings kommen die Transaktionen mehrheitlich zustande. Bedenklich stimmt der Befund, daß der Anteil der sogenannten risikobehafteten, da unvorhergesehen erforderlichen, Unternehmensnachfolgen mit 57,4 % sehr hoch ist. Ursachen wie das plötzliche Ausscheiden des Unternehmers durch Tod oder Krankheit (31,4 %) oder sein Wechsel in eine andere Tätigkeit (26,0 %) hervorgerufen durch Streitigkeiten innerhalb der Familie u.ä., führen weitaus häufiger zum Wechsel im Chefsessel, als angenommen. Von diesen unerwartet eintretenden Diskontinuitäten in der Geschäftsführung, durch die u.U. sogar die Stilllegung des Unternehmens drohen kann, sind insgesamt knapp 2,8 Mill. Arbeitsplätze berührt. Insgesamt werden im prognostizierten Fünfjahreszeitraum rd. 24.800 Unternehmen mangels Nachfolger stillgelegt werden müssen, wobei die Ursachen ebenso beim Unternehmen(r) als auch beim Nachfolger liegen. Häufig ist der Zustand dieser Unternehmen so schlecht, das eine Weiterführung unmöglich wird.

Deshalb wurde im Anschluß an die Quantifizierung der zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen sowie der zu erwartenden Nachfolgelösungen⁶¹ auf Grundlage einer Befragung von Unternehmensberatern die gegenwärtige Situation am Markt für Unternehmensübertragungen ermittelt. Ferner wurde eine Befragung bei Unternehmern und Nachfolgern durchgeführt. Im vierten und letzten Teil der Untersuchung wurden die in jüngster Zeit zu beobachtenden neuen (institutionellen) Entwicklungen vorgestellt, die erkennen lassen, daß die Kernproblematik im Zusammenhang mit dem Generationswechsel im Mittelstand erkannt wurde. Die wesentlichen Ergebnisse werden im folgenden strukturiert zusammengefaßt:

⁶¹ Darunter die familieninterne Nachfolge, MBO- und MBI-Transaktionen, der Verkauf an andere Unternehmen sowie zu erwartende Stilllegungen.

- **Beratungsangebot und Nachfrageverhalten der Unternehmer nach Beratungsleistungen**

Der Markt für Beratungsleistungen ist äußerst heterogen. Auch unter den Anbietern von Information und Beratung gibt es hinsichtlich Erfahrung und Qualität große Unterschiede. Um den individuellen Beratungsbedarf auf diesem intransparenten Markt problemadäquat decken zu können, benötigen mittelständische Unternehmen Auswahl-, Anforderungs- und Qualitätskriterien, die ihnen helfen, die richtige Wahl zu treffen. Allerdings setzt jede unternehmerische Eigeninitiative eine frühzeitige Auseinandersetzung des Unternehmers mit seiner Nachfolge voraus, was immer noch zu selten geschieht.

Wie die Befragung der Unternehmensberater zeigt, gibt es durchaus Unternehmer, die ihre Nachfolgeregelung als Führungs- und Planungsaufgabe verstehen, den erforderlichen Sachverstand einholen und infolgedessen das marktliche Beratungsangebot nutzen (vgl. Pull-Faktoren). Hierbei treten jedoch unternehmensgrößenspezifische Besonderheiten zutage; das Nachfrageverhalten gerade kleiner Unternehmen nach Beratungsleistungen weicht von dem größerer mittelständischer Unternehmen ab und führt zu der beobachteten Segmentierung des Marktes für die Übertragung von Unternehmen. Schwerpunktartig sind es nämlich mittlere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 5 Mill. DM und mehr, die das marktliche Beratungsangebot - hier unternehmensnachfolgeerfahrene Unternehmensberater - in Anspruch nehmen. Danach nutzen solche Unternehmer marktlich angebotene Nachfolgeberatungen, die auch im gewöhnlichen Geschäftsleben mit Beratern zusammenarbeiten.

Kleinere Unternehmen unterhalten aber im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit nur selten Kontakte zu Unternehmensberatern, daher ist ihre Hemmschwelle, sich zur Regelung der Nachfolge an einen ihnen nicht vertrauten Berater zu wenden, entsprechend hoch. Dies führt häufig dazu, daß die Nachfolge hinausgezögert wird.

Denn vielfach nehmen die Unternehmer erst aus einer Not- bzw. Drucksituation heraus die Regelung ihrer Nachfolge in Angriff (vgl. Push-Faktoren); häufig sind sie dann bereits in wirtschaftlichen Schwierigkeiten bzw. bieten Unter-

nehmen an, deren Ertragsaussichten schlecht geworden sind.⁶² Darüber hinaus scheint es auch immer noch Unternehmer zu geben, die die Inanspruchnahme von Beratern als "Sündenfall"⁶³ erleben; so kommt es vielfach vor, daß erst, wenn Ausweglosigkeit herrscht, Berater hinzugezogen werden (BRORS 1998, S. 12).

Auf der Grundlage der Befragung der Unternehmensberater kommen wir zu dem Schluß, daß häufig langfristig angestaute Managementfehler der Grund für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen sind. So ist davon auszugehen, daß gravierende Fehler in der Unternehmenspolitik und Unternehmensführung, die u.U. weit vor dem eigentlichen Generationswechsel liegen, wirtschaftliche Schwierigkeiten verursachen, die dann auch die Unternehmensnachfolge gefährden.

- **Neue (institutionelle) Entwicklungen**

In der Vergangenheit kooperierten Banken und Berater (z.B. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater) nur selten, was bei der Regelung von Unternehmensnachfolgen zu erheblichen Transaktionskosten im Sinne von hohen Such- und Abwicklungskosten geführt hat.

Inzwischen wird umfangreiches Detailwissen über verschiedene Spezialgebiete durch Netzwerke bzw. über Kooperationen erschlossen und zur Vermittlung von Unternehmern und Nachfolgern genutzt. Der Wille zur interfunktionalen Zusammenarbeit zeigt sich ganz deutlich an den neuen institutionellen Entwicklungen, die den Netzwerkgedanken aufgegriffen haben. Besonders hervorzuheben ist hier, daß sich diese Initiativen mit ihrem Leistungsangebot gerade an Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 5 Mill. DM wenden, womit dem partiellen Marktversagen auf dem Markt für Unternehmensübertragungen begegnet wird.⁶⁴ Durch diese Ansätze werden Beratungslücken

⁶² Hinzu kommt, daß ein Unternehmer seine Nachfolge im Normalfall nur einmal regelt. Er wird zu einem bestimmten Zeitpunkt mit allen Konsequenzen seines Handelns oder Unterlassens konfrontiert, ohne Erfahrungen sammeln und Fehler zukünftig vermeiden zu können.

⁶³ Für den im Tagesgeschäft so routinierten Unternehmer ist die Inanspruchnahme eines Beraters vielfach mit persönlichem Versagen gleichzusetzen im Sinne von "da kann ich was nicht", was er lieber verdrängt als konstruktiv angeht.

⁶⁴ Recherchen in der Datenbank "Change" haben ergeben, daß im Datenbestand überwiegend Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 5 Mill. DM enthalten sind.

geschlossen. Es werden solche Unternehmen angesprochen, die vom marktlichen Beratungsangebot bislang kaum erfaßt wurden.

Es wäre wünschenswert, wenn eine noch stärkere Verzahnung von Beratungsleistungen privater Anbieter mit denen der Kammern, Verbände und Finanzinstitutionen erreicht werden könnte, um suboptimale Nachfolgeberatungen und -regelungen zu vermeiden. Hier könnten die Selbsthilfeorganisationen der Wirtschaft noch wesentlich stärker nachfolgeerfahrene Spezialisten einbinden.

- **Risiken aufgrund verspäteter Unternehmensübertragungen**

Die Mutmaßung, daß der Generationswechsel erfolgreich stattgefunden hat, fußt immer noch auf der Annahme, daß er mit der Übergabe eines Unternehmens an einen Nachfolger vollzogen sei. Das öffentliche Interesse endet an diesem Punkt und man geht davon aus, daß das Unternehmen mit erfolgter Übergabe seine Tätigkeit im Sinne des "business as usual" fortführen könne.

Wie unsere Befragung zeigte, darf selbst bei gut geplanten und realisierten Nachfolgen⁶⁵ die Managementaufgabe, die der Nachfolger mit Antritt der Übernahme zu leisten hat, nicht unterschätzt werden. Um so größer sind die Anforderungen an den Nachfolger, wenn eine krisenträchtige Übernahme stattfindet. Diese riskanten Nachfolgen ergeben sich nicht nur aus ungeplanten Übertragungsfällen sondern vor allem dann, wenn der amtierende Unternehmer selbst die Nachfolgeregelung hinauszögert. Die zunehmende Risikoaversion der Unternehmer im Alter ab ungefähr 60 Jahren sowie seine Zielvorstellung, bereits Erreichtes zu sichern,⁶⁶ sind verantwortlich dafür, daß der Investitionsbedarf auch in den Fällen, wo die Übergabe nicht durch externe Ereignisse erzwungen ist, hoch sein kann. Eine frühzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge ist deshalb auch immer und in jedem Fall erforderlich und zwar dergestalt, daß Übergeber und Nachfolger zu einem frühen Zeitpunkt zueinander finden.

⁶⁵ Mit Ausnahme von zwei "erzwungenen" Nachfolgen jeweils verursacht durch den Tod des Vaters.

⁶⁶ Es werden keine Investitionen mehr getätigt weshalb diese Unternehmen eine vergleichsweise hohe Liquidität aufweisen (vgl. FREUND 2000).

Literaturverzeichnis

ALBACH, H.; FREUND, W. (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität - Chancen, Risiken, Maßnahmen, Gütersloh

AMMERMANN, G. (1998): Die neue Insolvenzordnung, in: Markt und Wirtschaft, Heft 11, S. 17

APP, M. (1995): Die Insolvenzordnung, Bonn

BÄHR, B. (1998): Zahlungszusagen bei Betriebsfortführungen im Insolvenzeröffnungsverfahren, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 19 Jg., S. 1553-1563

BORK, R. (1995): Einführung in das neue Insolvenzrecht, Tübingen

BRAUN, E.; UHLENBRUCK, W. (1997): Unternehmensinsolvenz, Düsseldorf

BREUTIGAM, A.; TANZ, M. (1998): Einzelprobleme des neuen Insolvenzanfechtungsrechts, in Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 19. Jg., S. 717-725

BRORS, P. (1998): Der Abschied von Einfluß und Macht fällt vielen Unternehmern schwer, in: Handelsblatt, Nr. 148 vom 5.8.1998, S. 12

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (1997): Daten und Fakten, Unternehmensgrößenstatistik, Bonn

BURGER, A.; SCHELLBERG, B. (1995): Der Insolvenzverwalter im neuen Insolvenzrecht, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 3, S. 69- 81

BYDLINSKI, P. (1998): Zentrale Änderungen des HGB durch das Handelsrechtsreformgesetz, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 19 Jg., S. 1169-1178

DEUTSCHE GENOSSENSCHAFTSBANK (1998): Konjunktur und Kapitalmarkt, Mittelstandsumfrage - Frühjahr 1998, Mai 1998

DEUTSCHE GENOSSENSCHAFTSBANK (1998): Konjunktur und Kapitalmarkt, Mittelstandsumfrage - Herbst 1998, November 1998

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR MITTELSTANDSBERATUNG (1997): Deutsche Junioren-Akademie, München

DEUTSCHE INDUSTRIEBANK (1998): Unternehmerwechsel in mittelständischen Familienunternehmen, in: IKB-Mitteilungen 1/1998, S. 19-23

DRUKARCZYK, J. (1994): Sollte das Insolvenzrecht eine Reorganisation zulassen?, in: GERKE, W. (Hrsg.): Planwirtschaft am Ende - Marktwirtschaft in der Krise?, Stuttgart, S. 109-137

ERTL, B. (1980): Haben neue Aktiengesellschaften eine Chance?, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 33. Jg., S. 370-374

FREUND, W.; KAYSER, G.; SCHRÖER, E. (1995): Generationenwechsel im Mittelstand - Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995-2000, IfM-Materialien Nr. 109, Bonn

FREUND, W. (2000): Familieninterne Unternehmensnachfolge - Erfolgs- und Risikofaktoren, Wiesbaden

FREY, K.; BREDOW v. (1998): Der Wegfall des einzigen Komplementärs nach der HGB-Reform, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 39. Jg., S. 1621-1625

GRUHLER, W. (1998): Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Köln

HÄSEMAYER, L. (1998): Insolvenzrecht, Köln

HESS, H.; OBERMÜLLER, M. (1998): Insolvenzplan, Restschuldbefreiung und Verbraucherinsolvenz, Heidelberg

HOFMANN, U. (1996): Nachfolgeplanung in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE AN DER UNIVERSITÄT TRIER; INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (1998): Erfolgsfaktor Qualifikation - Unternehmerische Aus- und Weiterbildung in Deutschland, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Münster

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE (1998): The next generation - Erfolgreich Verantwortung übernehmen, Trier

JÄGER, A. (1998): Thema Börse (1): Vorüberlegungen aus Berater- und Unternehmenssicht, in: NZG, Heft 13, S. 496-499

KEMPER, M. (1995): Die U.S.-amerikanischen Erfahrungen mit "Chapter 11", Frankfurt a.M.

KÖPPEN, R.; KANG, N. (1998): Betriebsübergabe-Beratung im Handwerk

KOOPERATIONSVERBUND "UNTERNEHMENSÜBERGABEN" (1998): Übergabe und Nachfolge in Planungsbüros

KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU (1998): KfW-Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik, Heft 7

LACHNIT, L.; MÜLLER, St. (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betrieb, 46. Jg., S. 1381-1386

LAMPRECHT, P. (1997): Fortsetzung der OHG bei Ausscheiden eines Gesellschafters, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 18. Jg., S. 919-923

MÖHLIG, G. u.a. (1998): Problembereiche und Handlungsfelder bei Existenzgründungen, Erfolgs- und Mißerfolgskriterien neuer Unternehmen

MÜLLER, (1997): Generationswechsel im Handwerk, Göttingen

NIQUET, B. (1997): Das Ende des Kapitalmangels, Kulmbach

OBERMÜLLER M. (1997): Insolvenzrecht in der Bankpraxis, Köln

O.V. (1998): Hausputz mit Tiefenwirkung, in: Markt und Mittelstand, 10/ 98, S. 44-47

RATIONALISIERUNGS-KURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (1998): "Insolvenzvermeidung, Insolvenzabwehr und Insolvenzbewältigung". Ein betriebswirtschaftlich rechtlicher Ratgeber für mittelständische Unternehmen, RKW-Kurzbericht Betriebswirtschaft, Nr. 3/ 98

SATTLER. A. (1996): AG oder lieber doch weiterhin GmbH oder GmbH & Co.KG, in: Sattler & Partner Newsletter, 4/96

SCHLITT, M. (1998): Die GmbH & Co. KG in der Insolvenz nach neuem Recht (1. Teil), in: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 1. Jg., S. 701-709

SCHMIDT, K. (1994): Handelsrecht, 4. Auflage

SCHMIDT, K. (1997): HGB-Reform im Regierungsentwurf, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 18. Jg., S. 909-918

SCHNOBRICH, St. (1998): AG - Alternative zur traditionellen GmbH?, in: Mittelstandsmagazin der CDU, MIT 11/98

SCHRÖER, E.; FREUND, W. (1995): Der Beitrag des Aus- und Weiterbildungswesens zur Erschließung von Nachfolgerpotential, IfM-Materialien Nr. 112, Bonn

SCHRÖER, E.; HUHN, K. (1998): Zeit- und Telearbeit, Flexible Beschäftigungsformen für den Mittelstand, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 79 NF, Wiesbaden

SPIELMANN, U. (1994): Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden

STATISTISCHES BUNDESAMT (1996): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Fachserie 1, Reihe 4.1.1 Stand und Entwicklung der Erwerbslosigkeit, Wiesbaden

STATISTISCHES BUNDESAMT (1998): Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 1996 im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden

STENGELHOFEN, T.; HUPPERICH, P. (1996): Probleme der deutschen Unternehmensverfassung Teil V, Die kleine Aktiengesellschaft, Studie der Universität Trier, Fachbereich IV - Betriebswirtschaftslehre, Arbeit - Personal - Organisation, S. 26-30

SUWELACK, T. (1998): Besser früh sanieren als spät alles verlieren, in: Unternehmer-Magazin, Heft 6, S. 26-27

TMS DR. RÜSCHENPÖHLER GmbH (1998): Instrumente zur Sicherung der Unternehmensnachfolge in NRW insbesondere durch Nachfolgebörsen, Köln

WEINLÄNDER, H. (1998): Unternehmensnachfolge, München

WUPPERTALER KREIS e.V (1998): Generationswechsel in Familienunternehmen, Köln