

Freund, Werner; Kayser, Gunter

**Research Report**

## Unternehmensnachfolge in Bayern: Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

IfM-Materialien, No. 173

**Provided in Cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

*Suggested Citation:* Freund, Werner; Kayser, Gunter (2007) : Unternehmensnachfolge in Bayern: Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, IfM-Materialien, No. 173, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/52273>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# **Institut für Mittelstandsforschung Bonn**

## **Unternehmensnachfolge in Bayern**

**Gutachten im Auftrag des  
Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft,  
Infrastruktur, Verkehr und Technologie**

von

Werner Freund und Gunter Kayser

IfM-Materialien Nr. 173

© IfM Bonn, im Mai 2007



Materialien

**INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG**  
Maximilianstraße 20 • D-53 111 Bonn



# Unternehmensnachfolge in Bayern

Untersuchung im Auftrag des:

Bayerischen Staatsministeriums  
für Wirtschaft, Infrastruktur,  
Verkehr und Technologie

Wissenschaftliche Leitung:

Dr. Gunter Kayser  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Bearbeitung:

Dr. Werner Freund, NFB: Nachfolge-  
Forschung-Beratung,  
Dr. Gunter Kayser, Institut für Mittelstands-  
forschung Bonn



## Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	III
Verzeichnis der Tabellen	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Problemaufriss und Status Quo	1
1.2 Das Ausgangsszenario	2
1.3 Die untersuchungsleitenden Fragen	3
1.4 Aufbau der Studie	4
2. Quantifizierung der zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen im Freistaat Bayern zwischen 2006 und 2010	5
2.1 Unternehmensbestand im Freistaat Bayern	5
2.2 Hochrechnung der in den kommenden fünf Jahren übergabereifen Familienunternehmen im Freistaat Bayern - differenziert nach Übertragungsursachen	9
2.3 Nachfolgelösungen in den anstehenden Übertragungen von Familienunternehmen	11
2.4 Unternehmensübertragungen im Freistaat Bayern nach Regionen	13
3. Generationswechsel im Freistaat Bayern. Ergebnisse der schriftlichen Befragung	21
3.1 Die Grundgesamtheit	22
3.1.1 Die Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Größenklassen und Wirtschaftsbereichen	24
3.1.2 Die Führungsstruktur in den antwortenden Unternehmen	28
3.1.3 Risikovorsorge in der personellen Führung	31
3.1.4 Nutzung von Informations-, Beratungs- und Förderangeboten	36
3.1.4.1 Die Nutzung von Informations- und Beratungsangeboten	37
3.1.4.2 Die Nutzung von öffentlichen oder öffentlich geförderten Angeboten zur Unternehmensnachfolge	41
3.2 Unternehmen mit abgeschlossenem Nachfolgeprozess in den Jahren 2000 bis 2005	43
3.2.1 Die Ursachen für die Unternehmensübertragung	43
3.2.2 Nachfolgelösungen in übertragenen Familienunternehmen	45
3.2.3 Finanzierung der abgeschlossenen Unternehmensübernahme	48

3.3	Bewertung des Generationswechsels durch die Nachfolger nach abgeschlossener Unternehmensübertragung	51
3.3.1	Die Grundbedingungen für den erfolgreichen Generationswechsel aus Sicht der Nachfolger	52
3.3.2	Erwarteter und tatsächlicher Prozess des Generationswechsels	54
3.3.3	Veränderungen zentraler strategischer Erfolgsfaktoren der Unternehmen nach dem Generationswechsel	56
3.3.4	Bewertung des Erfolgs der Unternehmensübergabe	58
3.4	Die in den kommenden Jahren anstehenden Übertragungen von Familienunternehmen	59
3.4.1	Die Datengrundlage	59
3.4.2	Die Nutzung von Informations-, Beratungs- und Förderangeboten bei bevorstehendem Generationswechsel	60
3.4.3	Voraussichtliche Nachfolgelösungen	67
3.5	Wirtschaftliche Entwicklung nach abgeschlossener oder bevorstehender Nachfolge	69
3.5.1	Die Entwicklung der Unternehmen in den letzten drei Jahren	69
3.5.2	Ausgewählte strategische Erfolgspotenziale	71
3.5.3	Beurteilung der Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Nachfolge	73
4.	Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse - Zusammenfassung und Ausblick	77
4.1	Hochrechnung der in der Zeit von 2006 bis einschließlich 2010 zu übertragenden Familienunternehmen im Freistaat Bayern	77
4.2	Ergebnisse der schriftlichen Unternehmensbefragung	79
4.3	Folgerungen und Empfehlungen	83
	Anhang: Anschreiben und Fragebogen	91
	Literaturverzeichnis	101

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Voraussichtliche Unternehmensübertragungen von 2006 bis 2010 nach Übertragungsursachen in Familienunternehmen im Freistaat Bayern	11
Abbildung 2:	Voraussichtliche Nachfolgelösungen in bayerischen Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen - in %	12
Abbildung 3:	Voraussichtliche Nachfolgelösungen in den zu übertragenden Familienunternehmen im Freistaat Bayern 2006 bis 2010	14
Abbildung 4:	Die Regionen des Freistaates Bayern	15
Abbildung 5:	Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Mittel-franken	16
Abbildung 6:	Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Nieder-bayern	16
Abbildung 7:	Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Ober-bayern	17
Abbildung 8:	Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Ober-franken	17
Abbildung 9:	Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Ober-pfalz	18
Abbildung 10:	Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Schwa-ben	18
Abbildung 11:	Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Unter-franken	19
Abbildung 12:	Verteilung der eignergeführten bzw. Familienunter-nehmen im Untersuchungssample und in Bayern 2003 - insgesamt nach Umsatzgrößenklassen	25



#### IV

Abbildung 13: Verteilung der Sample-Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen	26
Abbildung 14: Verteilung der Sample-Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen	27
Abbildung 15: Verteilung der Sample-Unternehmen nach Regionen Bayerns	27
Abbildung 16: Verteilung der Sample-Unternehmen nach Rechtsformen	28
Abbildung 17: Charakterisierung der Befragten nach ihrem Status nach Unternehmensgrößenklassen	30
Abbildung 18: Führungssituation der Unternehmensleiter nach Unternehmensgrößenklassen	30
Abbildung 19: Vorkehrungen für den Fall unvorhersehbarer Ereignisse in der Geschäftsführung	31
Abbildung 20: Einzelmaßnahmen zur Vorbereitung auf unvorhersehbare Ereignisse in der Geschäftsführung - Mehrfachnennungen	32
Abbildung 21: Personenkreis, der in einem Notfall das Unternehmen kurzfristig leiten und die Fortführung regeln könnte - Mehrfachnennungen	34
Abbildung 22: Auswirkungen einer Diskontinuität in der Unternehmensführung	35
Abbildung 23: Auswirkungen einer Diskontinuität in der Unternehmensführung in den östlichen Grenzregionen Bayerns	35
Abbildung 24: Nutzung des allgemeinen Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge	38
Abbildung 25: Nutzung des speziellen Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge	38
Abbildung 26: Nutzung des allgemeinen Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge nach Unternehmensgröße und abgeschlossenem bzw. bevorstehendem Generationswechsel	39

Abbildung 27: Nutzung des speziellen Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge nach Unternehmensgröße und abgeschlossenem bzw. bevorstehendem Generationswechsel	40
Abbildung 28: Die Nutzung öffentlicher oder öffentlich geförderter Angebote zum Generationswechsel	41
Abbildung 29: Die Nutzung öffentlicher oder öffentlich geförderter Angebote zum Generationswechsel nach Unternehmensgröße und abgeschlossenem bzw. bevorstehendem Generationswechsel	42
Abbildung 30: Ursachen für die Neubesetzung der Position des hauptverantwortlichen Unternehmensleiters in den letzten fünf Jahren - nach Wirtschaftsbereichen, in %	43
Abbildung 31: Die Ursachen der in den letzten fünf Jahren erfolgten Unternehmensübertragungen im Freistaat Bayern	44
Abbildung 32: Generationswechsel in Familienunternehmen nach Ursachen - in %	45
Abbildung 33: Lösungen des Generationswechsels in Familienunternehmen	46
Abbildung 34: Wege der Kontaktaufnahme zwischen Nachfolger und Unternehmen - nur übergebene Familienunternehmen	47
Abbildung 35: Zeitbedarf für die Nachfolgeregelung - nur Familienunternehmen	48
Abbildung 36: Finanzierungsformen der Unternehmensübernahme - Mehrfachnennungen	49
Abbildung 37: Finanzierungsformen der Unternehmensübernahme im Handwerk - Mehrfachnennungen	50
Abbildung 38: Finanzierungsformen der Unternehmensübernahme nach Regionen - Mehrfachnennungen	51
Abbildung 39: Grundbedingungen für einen erfolgreichen Unternehmensübergang aus Sicht der Nachfolger - Mehrfachnennungen	53

Abbildung 40: Stellenwert unterschiedlicher Erfolgsfaktoren des Generationswechsels in den östlichen Grenzregionen Bayerns aus Sicht der Nachfolger - Mehrfachnennungen	54
Abbildung 41: Erwartetes und tatsächliches Ausmaß erfolgsbestimmender Hilfen und Transaktionen nach abgeschlossenem Nachfolgeprozess aus Sicht der Nachfolger - Mittelwerte	55
Abbildung 42: Tatsächliches Ausmaß erfolgsbestimmender Hilfen und Transaktionen nach abgeschlossenem Nachfolgeprozess aus Sicht der Nachfolger	56
Abbildung 43: Veränderungen in strategischen Erfolgspotenzialen nach erfolgtem Generationswechsel - Mehrfachnennungen	57
Abbildung 44: Fazit zum Erfolg des Generationswechsels - Selbsteinschätzung	59
Abbildung 45: Bevorstehende Übertragungen von Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen	60
Abbildung 46: Beurteilung des Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge nach dem Grad der Nutzung - Mittelwerte	62
Abbildung 47: Beurteilung des Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge nach Unternehmensgröße - Mittelwerte	63
Abbildung 48: Nutzung der öffentlichen oder öffentlich geförderter Angebote zur Unternehmensnachfolge	64
Abbildung 49: Beurteilung der öffentlichen oder öffentlich geförderter Angebote zur Unternehmensnachfolge nach dem Grad der Nutzung - Mittelwerte	65
Abbildung 50: Beurteilung des Informations- und Beratungsangebotes nach Unternehmensgröße - Mittelwerte	66
Abbildung 51: Voraussichtliche Nachfolgelösungen in Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel	68
Abbildung 52: Voraussichtliche Nachfolgelösungen in Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel	68

Abbildung 53: Entwicklung von Umsatz, Beschäftigung, Investitionen und Gewinn nach Unternehmensgröße - Familienunternehmen mit abgeschlossener Nachfolge	70
Abbildung 54: Entwicklung von Umsatz, Beschäftigung, Investitionen und Gewinn nach Unternehmensgröße - Familienunternehmen mit bevorstehender Übertragung	70
Abbildung 55: Bewertung von ausgewählten strategischen Erfolgspotenzialen - Familienunternehmen mit abgeschlossener Nachfolge - Mittelwerte	72
Abbildung 56: Bewertung von ausgewählten strategischen Erfolgspotenzialen - Familienunternehmen mit bevorstehender Übertragung - Mittelwerte	72
Abbildung 57: Die Standortattraktivität nach Regionen des Freistaates Bayern - Mittelwerte	73
Abbildung 58: Bewertung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe - Mittelwerte	74
Abbildung 59: Bewertung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe nach Unternehmen mit abgeschlossenem und bevorstehendem Generationswechsel - Mittelwerte	75
Abbildung 60: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen	78

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1:	Unternehmensbestand im Freistaat Bayern 2003	6
Tabelle 2:	Unternehmen im Freistaat Bayern nach Wirtschaftsbereichen 2003	6
Tabelle 3:	Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Bayern 2004 nach Beschäftigtengrößenklassen	7
Tabelle 4:	Unternehmen im Freistaat Bayern nach Rechtsformen 2003	7
Tabelle 5:	Die wirtschaftlichen Eckdaten des Freistaates Bayern im Ländervergleich mit Baden-Württemberg und Hessen 2004	8
Tabelle 6:	Eckdaten zu den voraussichtlichen Unternehmensübertragungen von 2006 bis einschließlich 2010 im Freistaat Bayern, Unternehmen und Beschäftigte	10
Tabelle 7:	Antwortende Unternehmen (nur Unternehmen mit mehr als 50.000 € Jahresumsatz)	23
Tabelle 8:	Repräsentationsgrad der Sample-Unternehmen	24
Tabelle 9:	Eigentums- und Führungsstruktur der antwortenden eignergeführten bzw. Familienunternehmen	29

## **1. Einleitung**

### **1.1 Problemaufriss und Status Quo**

Das Thema Unternehmensnachfolge wird in der deutschen Öffentlichkeit mit anhaltender Intensität diskutiert. Seitdem das Institut für Mittelstandsforschung Bonn im Jahre 1994 erstmals die Anzahl der jährlich zur Übertragung an einen Nachfolger/eine Nachfolgerin anstehenden Unternehmen berechnet und in der Folgezeit ständig aktualisiert sowie die verschiedenen Ursachen für eine Unternehmensübergabe und die Herkunft der jeweiligen Nachfolger/-innen transparent gemacht hat, haben nicht nur die Medien sondern auch zahlreiche Einrichtungen aus dem Kreise der sogenannten unternehmensnahen Akteure (Kammern, Verbände, Banken etc.), große Gruppen der beratenden freien Berufe und auch die Politik die Unternehmensnachfolge zu einem ihrer Themen- bzw. Aktionsschwerpunkte erhoben. Dies ist aus mehrfacher Hinsicht zu begrüßen, denn einmal werden immer noch Unternehmen geschlossen, weil die Nachfolge bzw. Übergabe an einen Nachfolger nicht zustande kommt, zum anderen geraten immer noch Unternehmen in eine Nachfolgekrise, weil der Übergabeprozess zu spät und/oder fehlerhaft in die Wege geleitet bzw. gestaltet wird und schließlich glauben immer noch zu viele Unternehmer, die Vorbereitung der Unternehmensübergabe sei eine Aufgabe, die sich erst mit fortgeschrittenem Lebensalter stellt, obwohl ein großer Teil der Nachfolgefälle vorzeitig aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse, z.B. Krankheit oder Unfall, eintritt.

Bedauerlicherweise richtet sich das öffentliche Interesse am Thema Generationswechsel im Mittelstand primär auf die quantitative Seite dieses Phänomens sowie auf die steuerlichen und rechtlichen Facetten des Nachfolgeprozesses. Die qualitativen Hintergründe, Ursachen und Besonderheiten der Unternehmensweitergabe an einen Nachfolger/eine Nachfolgerin werden noch zu häufig nur am Rande und abermals häufig ausschließlich unter steuerlichen, finanzierungsspezifischen oder rechtlichen Aspekten diskutiert.

Die vorliegende Studie trägt daher sowohl den quantitativen als auch den qualitativen Dimensionen des Prozesses der Unternehmensweitergabe im Generationswechsel oder auch aus anderen Gründen (vorzeitiger Tod, Krankheit) Rechnung. Während ein großer Teil der quantitativen Informationen der vorliegenden Untersuchung - auch in regional und sektoral disaggregierter Form - aus amtlichen Datenquellen, z.B. der aktuellen Umsatzsteuerstatistik und dem Mikrozensus, erstellt werden können, erfordern alle übrigen Details eine empi-

rische Erhebung, die auch die Voraussetzung für die Erarbeitung eines wirtschaftspolitischen Handlungsrahmens ist.

## **1.2 Das Ausgangsszenario**

Die wirtschaftliche Position des Freistaates Bayern nimmt im Vergleich der Bundesländer eine herausragende Stellung ein: so stieg das reale Bruttoinlandsprodukt zwischen 1991 und 2004 um 24,9 %. Während Deutschland insgesamt einen Beschäftigungsrückgang um 9,9 % zwischen 1992 und 2004 verzeichnete, ging die Beschäftigung in Bayern nur leicht zurück. Bayern verfügt im Januar 2005 über die zweitniedrigste Arbeitslosenquote Deutschlands, um nur einige Schlüsselzahlen zu nennen.

Die herausragende Entwicklung im Freistaat Bayern beruht u.a. auf einer hoch entwickelten Kultur der Selbständigkeit. Diese zeigt sich quantitativ in einer hohen Selbständigenquote (Anteil der Selbständigen an den Erwerbstätigen in Bayern im Jahr 2003 11,6 %) und einer überdurchschnittlich hohen Zunahme der Gewerbeanmeldungen im Jahr 2004 von 18,2 % gegenüber 16,3 % in Deutschland insgesamt. Die bayerische Wirtschaft zeichnet sich zudem durch eine weit überdurchschnittliche Exportquote des Verarbeitenden Gewerbes aus, was für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft spricht.

Fazit: Die bayerische Wirtschaft ist besonders leistungsfähig, ihre Stärken resultieren u.a. auch aus der Eigeninitiative vieler Selbständiger. In Bayern verbinden sich die Stärken großer Unternehmen mit denen ihrer zumeist mittelständischen Zulieferer. In Innovationsgeist und kontinuierlicher Weiterentwicklung von Spitzentechnologie und Know-how ist Bayern führend. Für Bayern ist es somit von besonderer Bedeutung, diese Eckpfeiler der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, die gleichzeitig ein Garant für Zukunftsfähigkeit ist, zu erhalten.

Um Kontinuität und Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft zu sichern, ist es deshalb erforderlich, die in den kommenden Jahren anstehenden Unternehmensübertragungen durch politische Maßnahmen zu flankieren, um zu vermeiden, dass die Nachfolge im Mittelstand zu einer krisenhaften Entwicklung in den betroffenen Unternehmen führt, an deren Ende allzu häufig die Schließung des Unternehmens oder aber zumindest Schrumpfungs- und Stagnationsprozesse in den Unternehmen stehen.

### 1.3 Die untersuchungsleitenden Fragen

Um politischen Handlungsbedarf zu identifizieren und rechtzeitig eventuellen Fehlentwicklungen mit geeigneten wirtschaftspolitischen Maßnahmen entgegen zu steuern, beauftragte das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie am 21. Juli 2005 das Institut für Mittelstandsforschung Bonn und die Dr. Freund - Nachfolge, Forschung, Beratung mit der Durchführung eines Gutachtens mit dem Titel "Studie zur Unternehmensnachfolge in Bayern". Die Untersuchung, die am 13. Januar 2006 abgeschlossen wurde, hat das Ziel, empirisch fundierte Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Inwieweit verfügen die Unternehmen über einen "Notfallplan" für den Fall des unerwarteten Ausscheidens des Unternehmers/der Unternehmerin?
- Inwieweit wird es gelingen, Unternehmen weiterhin innerhalb der Familie zu übertragen, um so auch das besondere Potenzial der Familienunternehmen zu erhalten?
- Wie und auf welchem Wege können dort, wo eine familieninterne Übernahme nicht möglich oder sinnvoll ist, externe Nachfolger gewonnen werden?
- Welche konkreten Informations- und Beratungsbedürfnisse bestehen bei Übergebern und Nachfolgern?
- Welche Bedeutung kommt finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten bei der Unternehmensübertragung zu?
- Werden öffentliche Förderprogramme wahrgenommen und auch während des Übergangsprozesses genutzt?
- Welchen Beitrag kann die Wirtschaftspolitik dazu leisten, dass sowohl bei der familieninternen als auch familienexternen Nachfolge die Chancen, die mit der Übertragung eines Unternehmens an einen neuen Eigentümer/eine neue Eigentümerin verbunden sind, die Risiken deutlich überwiegen.

Diese und weitere zentrale Fragen (z.B. zur Unternehmensentwicklung) zeitnah und auf die spezielle Situation der Unternehmen im Freistaat Bayern bezogen zu beantworten, erfordert eine fundierte Datengrundlage, die mit der vorliegenden Studie für Bayern erstmals erstellt wurde.



## 1.4 Aufbau der Studie

Im Folgenden werden Unternehmensübertragungen im Freistaat Bayern für den Fünfjahreszeitraum von 2006 bis 2010 quantifiziert (Kapitel 2). Ausgehend vom aktuellen Bestand an Familienunternehmen im Freistaat werden die anstehenden Übertragungen, nach Ursachen und Lösungen differenziert, durch Hochrechnung ermittelt. Das Ergebnis wird nach Regionen in Bayern aufgeschlüsselt.

Den Schwerpunkt der Studie bildet eine schriftliche Unternehmensbefragung bei vorwiegend mittleren bis größeren Unternehmen sämtlicher Wirtschaftsbereiche (Kapitel 3). Hierbei werden fünf inhaltliche Schwerpunkte gesetzt: im ersten Teil geht es um grundlegende Aspekte der Nachfolge, die alle Unternehmen betreffen, wie z.B. die Notfallplanung für den Fall eines unerwarteten Ausscheidens der Unternehmensleitung. Im zweiten Teil stehen die Unternehmen im Fokus, die in den letzten fünf Jahren erfolgreich übertragen wurden. Dabei sind u.a. folgende Fragen relevant: Aufgrund welcher Ursachen wurden die Unternehmen übertragen, welche Lösungswege wurden gefunden, inwieweit wurden Informations-, Beratungs- und Förderangebote dabei genutzt. Im dritten Teil werden die Erwartungen der Nachfolger ausgewertet, vor allem wird untersucht, was aus ihrer Sicht für den Erfolg einer Nachfolge wichtig ist und inwieweit sich ihre Erwartungen nach Antritt der Unternehmensnachfolge erfüllt haben. In diesem Teil der Analyse wird auch die Entwicklung der Unternehmen nach abgeschlossenem Nachfolgeprozess dokumentiert. Der vierte Teil der empirischen Analyse bezieht sich auf Unternehmen, in denen der Generationswechsel unmittelbar bevorsteht. Hierbei wird vor allem die Vorbereitung des Generationswechsels untersucht und die Bedeutung von Informations-, Beratungs- und Förderangeboten ermittelt. Außerdem wird der Frage nachgegangen, an wen die Altunternehmer die Unternehmen voraussichtlich übergeben werden. Im fünften Teil der empirischen Auswertungen wird die wirtschaftliche Situation der antwortenden Unternehmen dargestellt. Hierbei wird nicht nur auf die Umsatz-, Beschäftigungs- und Gewinnentwicklung abgestellt, sondern auch auf die strategischen Erfolgspotenziale der Unternehmen. Einen weiteren Schwerpunkt dieses empirischen Teils bildet auch die Beurteilung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe. Zusätzlich zur Beschreibung und Interpretation der Umfrageergebnisse werden mündliche Interviews bei Senioren, Junioren, Experten und Multiplikatoren der Wirtschaft in diesen Diskurs mit einbezogen.

In Kapitel 4 werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und darauf aufbauend wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen erarbeitet.

## **2. Quantifizierung der zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen im Freistaat Bayern zwischen 2006 und 2010**

Die Zahl der Unternehmensnachfolgen wird auf der Grundlage der Umsatzsteuerstatistik berechnet. Diese Datenquelle gibt Auskunft über die Zahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen und erlaubt eine Differenzierung nach Regionen, Umsatzgrößenklassen und Wirtschaftsbereichen. Die Berechnungsmethode folgt dem Grundschemata, nach dem das Institut für Mittelstandsforschung Bonn Unternehmensübertragungen quantifiziert (FREUND 2004). Weitere Elemente dieses Verfahrens liefern die Ergebnisse des Mikrozensus zur Altersverteilung der Selbständigen, die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit sowie verschiedene empirische Datenquellen. In die nachstehenden Berechnungen für Bayern sind die aktuellen Umfrageergebnisse, die die Grundlage der vorliegenden Studie bilden, mit einbezogen.

### **2.1 Unternehmensbestand im Freistaat Bayern**

Der Freistaat Bayern zählt rund 515.000 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen (Tabelle 1), hierunter ca. 145.000 Kleinunternehmen mit einem Umsatz von 16.500 bis 50.000 €. Diese Unternehmen werden in den folgenden Berechnungen nicht berücksichtigt, da sie in der Regel keine ausreichende Unternehmenssubstanz bieten, die zu übertragen wäre. In der Regel besteht die Unternehmenssubstanz in diesen Fällen allein aus der Person des Unternehmers. Rund 280.000 Unternehmen liegen im Umsatzgrößenbereich zwischen 50.000 bis 500.000 €, weitere rund 89.000 Unternehmen erzielen Umsätze zwischen 0,5 und 50 Mio. € jährlich. Die Wirtschaft des Freistaates Bayern ist also mittelständisch geprägt. Etwa 1.300 Unternehmen erwirtschaften einen Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. €, unter denen aus qualitativer Sicht auch noch zahlreiche Unternehmen zum Mittelstand zu zählen sind, obwohl sie die rein an statistischen Kennzahlen ausgerichtete Grenze zum Großunternehmen überschritten haben.

Von den insgesamt ca. 515.000 Unternehmen in Bayern gehören etwa 115.000 dem Produzierenden und Verarbeitenden Gewerbe, ca. 122.000 dem Handel sowie etwa 278.000 Unternehmen dem Dienstleistungssektor an. Tabelle 2 gibt die Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen wieder. Der Dienstleistungssektor ist also mit einem Anteil von etwa 52 % aller Unternehmen der quantitativ mit Abstand größte Wirtschaftsbereich.

Tabelle 1: Unternehmensbestand im Freistaat Bayern 2003

Umsatz von ... bis ... €	Zahl der Unternehmen	in %
16.500 - 50.000	145.163	28,2
50.000 - 100.000	103.964	20,2
100.000 - 250.000	115.853	22,5
250.000 - 500.000	60.089	11,7
500.000 - 2 Mill.	62.974	12,2
2 Mill. - 10 Mill.	20.749	4,0
10 Mill. - 50 Mill.	4.750	0,9
50 Mill. und mehr	1.329	0,3
Insgesamt	514.871	100,0

© IfM Bonn

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2005, Umsatzsteuerstatistik 2003, Berechnungen des IfM Bonn

Tabelle 2: Unternehmen im Freistaat Bayern nach Wirtschaftsbereichen 2003

Wirtschaftsbereich	Zahl der Unternehmen	in %
A Land und Forstwirtschaft	9.756	1,9
B Fischerei und Fischzucht	55	0,0
C Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	901	0,2
D Verarbeitendes Gewerbe	51.289	10,0
E Energie- und Wasserversorgung	2.900	0,6
F Baugewerbe	49.664	9,6
G Handel; Instandhaltung u. Rep. v. Kraftfahrzeugen u. Gebrauchsgütern	121.590	23,6
H Gastgewerbe	42.167	8,2
I Verkehr und Nachrichtenübermittlung	21.392	4,2
J Kredit- und Versicherungsgewerbe	3.224	0,6
K Grund- und Wohnungswesen, Vermietung	141.836	27,5
M Erziehung und Unterricht	4.781	0,9
N Gesundheits-, Veterinär- und ....	7.733	1,5
O Sonstige Dienstleistungen	57.583	11,2
Insgesamt	514.871	100,0

© IfM Bonn

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2005, Umsatzsteuerstatistik 2003, Berechnungen des IfM Bonn

Etwa 191.000 (37 %) der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen haben neben dem Inhaber keine weiteren Beschäftigten (Tabelle 3).

Tabelle 3: Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Bayern 2004 nach Beschäftigtengrößenklassen

Betriebe mit ... bis ... Beschäftigten	Betriebe*		Beschäftigte*	
	absolut	in %	absolut	in %
1	99.111	30,6	99.111	2,4
2 - 9	164.878	51,0	673.111	16,6
20 - 49	30.123	9,3	401.168	9,9
50 - 99	17.609	5,5	532.551	13,2
100 - 249	3.670	1,1	554.353	13,7
250 - 499	1.094	0,3	378.955	9,4
500 und mehr	713	0,2	964.117	23,8
Insgesamt	323.641	100,0	4.048.397	100,0

© IfM Bonn

\* Betriebe insgesamt ohne öffentliche Verwaltung, private Haushalte, externe Organisationen

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg 2005, Sonderauswertung im Auftrag des IfM Bonn, Stand 30.06.2004

Von den rund 515.000 Unternehmen in Bayern firmieren knapp 369.000 als Einzelunternehmen (Tabelle 4), weitere rund 42.000 als Personengesellschaft (ohne KG). Hinzu kommen gut 18.000 Kommanditgesellschaften und knapp 75.000 Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH). Sonstige Rechtsformen wie die AG, KGaA, Bergrechtliche Gesellschaften etc. haben mit insgesamt weniger als 12.000 Unternehmen nur einen relativ geringen Anteil an der bayerischen Wirtschaft.

Tabelle 4: Unternehmen im Freistaat Bayern nach Rechtsformen 2003

Rechtsform	Zahl der Unternehmen	in %
Einzelunternehmen	368.550	71,5
Personengesellschaften ohne KG	42.034	8,2
KG	18.159	3,5
GmbH	74.550	14,5
AG, KGaA, Bergrechtl. Gewerkschaften	1.994	0,4
Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften	881	0,2
Unt. gewerbl. Art von öfftl.-rtl. Körperschaften	1.948	0,4
Sonstige Rechtsformen	6.755	1,3
Insgesamt	514.871	100,0

© IfM Bonn

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung: Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 2003, München, 2005, Berechnungen des IfM Bonn

Vergleicht man Bayern mit den benachbarten Bundesländern Baden-Württemberg und Hessen, so ist Bayern zum einen durch eine relativ niedrige Einwohnerdichte pro Quadratkilometer gekennzeichnet, andererseits durch eine sehr vitale Wirtschaftsstruktur. Diese zeigt sich in einem hohen Anteil der Bruttoanlageinvestitionen, in einer hohen Selbständigenquote und einer niedrigen Arbeitslosenquote. Auch die Insolvenzhäufigkeit ist relativ gering und der Schuldenstand vergleichsweise niedrig. Bayern weist darüber hinaus die mit Abstand höchsten Investitionsausgaben je Einwohner sowohl durch das Land als auch durch die Gemeinden auf (vgl. Tabelle 5).

Die herausragende internationale Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft wird durch einen hohen Anteil des Auslandsumsatzes von 44,9 % am Gesamtumsatz belegt (vgl. Tabelle 5). Viele der ansässigen Unternehmen sind hoch spezialisiert und weit vernetzt. Ihr Wert für den Wirtschaftsstandort Bayern und damit ihre Rolle in einem intakten Wirtschaftsnetzwerk dürfte somit weitaus bedeutsamer sein als dies bei alleiniger Betrachtung der wirtschaftlichen Leistungsparameter erkennbar wird. Es ist somit weit mehr als nur eine einzelwirtschaftliche Aufgabe, den Unternehmen Schwierigkeiten zu ersparen, die im Zuge des Generationswechsels auftreten.

Tabelle 5: Die wirtschaftlichen Eckdaten des Freistaates Bayern im Ländervergleich mit Baden-Württemberg und Hessen 2004

Grunddaten im Ländervergleich	Bayern	Baden-Württemberg	Hessen
Einwohnerdichte (je qkm) - Anzahl	176	299	288
Bruttoanlageinvestitionen in % des BIP	19,4	16,9	15,2
Selbständigenquote in % der Erwerbstätigen	11,9	10,3	11,3
Arbeitslosenquote in % aller ziviler Erwerbspersonen	6,9	6,2	8,2
Exportquote in % des Auslands- am Gesamtumsatz	44,9	45,0	42,0
Insolvenzhäufigkeit - Anzahl je 10.000 Unternehmen	89	79	103
Investitionsquote des Landes - Anteil Investitions- an Gesamtausgaben	11,7	8,3	8,8
Investitionsquote der Gemeinden - Anteil Investitions- an Gesamtausgaben	20,7	17,1	15,0
Schuldenstand in % des BIP	6,0	12,2	15,1

© IfM Bonn

Quelle: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, München 2005: Bayerns Wirtschaft in Zahlen, S. 9

## **2.2 Hochrechnung der in den kommenden fünf Jahren übergabereifen Familienunternehmen im Freistaat Bayern - differenziert nach Übertragungsursachen**

Zur Berechnung der anstehenden Unternehmensübertragungen geht das Institut für Mittelstandsforschung Bonn in vier Schritten vor (vgl. Tabelle 6, zu Details der Berechnungsmethode vgl. FREUND 2004):

1. Ermittlung des aktuellen Unternehmensbestands auf der Basis der Umsatzsteuerstatistik. Dies sind im Jahre 2003 ca. 515.000 Unternehmen im Freistaat Bayern.
2. Abzug der Kleinstunternehmen ohne übertragungsfähige Substanz. Hier wird die untere Umsatzschwelle bei 50.000 € angesetzt. Abgezogen werden also ca. 145.000 Unternehmen. Es verbleiben etwa 370.000 Unternehmen.
3. Bereinigung der Unternehmensstruktur um konzernabhängige bzw. aus sonstigen Gründen nicht eignergeführte Unternehmen (ca. 20.000). Es verbleiben ca. 350.000 eignergeführte bzw. mittelständische Familienunternehmen.
4. Von diesen stehen nach den Berechnungen des IfM Bonn ca. 18 % innerhalb der nächsten fünf Jahre zur Übertragung an. Die in Ansatz gebrachten Anteilswerte für die Ursachen und Lösungen der voraussichtlichen Unternehmensübertragungen beziehen sich auf die Befunde der vorliegenden Unternehmensbefragung.

Im Freistaat Bayern sind somit in den kommenden fünf Jahren 63.000 Unternehmensübertragungen zu erwarten, von denen ca. 498.000 Mitarbeiter tangiert sein werden.

Die nach dieser Methode errechneten Kennzahlen decken sich nicht mit der Zahl der Ummeldungen aus der Gewerbemeldestatistik, da sie - um nach Unternehmensgröße und anderen Kennziffern differenzieren zu können - auf der Umsatzsteuerstatistik aufbauen. Nicht berücksichtigt werden hier - abweichend zur Gewerbemeldestatistik - auch Kleinstbetriebe mit einem Jahresumsatz von weniger als 50.000 € sowie die nicht in Eigentümerhand liegenden Unternehmen.

Tabelle 6: Eckdaten zu den voraussichtlichen Unternehmensübertragungen von 2006 bis einschließlich 2010 im Freistaat Bayern, Unternehmen und Beschäftigte\*

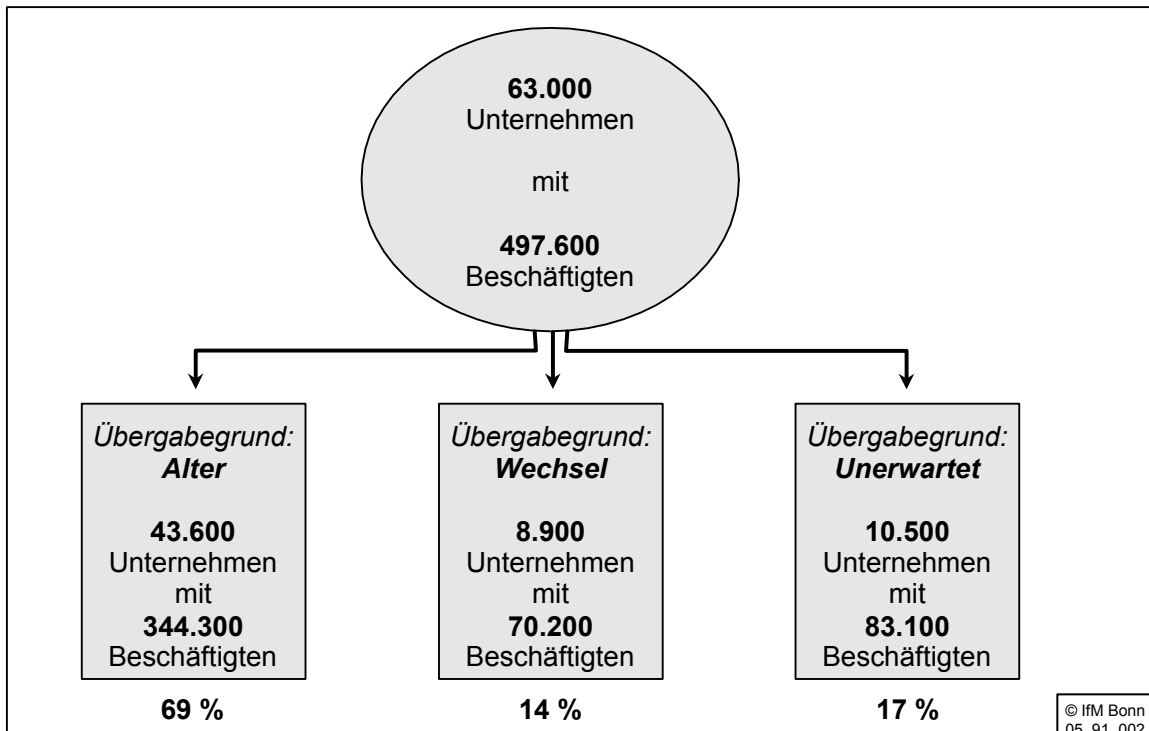
Zahl der Unternehmen im Freistaat Bayern insgesamt	514.871
darunter:	
Unternehmen mit mehr als 50.000 € Jahresumsatz	369.708
hiervon:	
Eigentümer-(Familien-)unternehmen	350.000
davon:	
In den kommenden 5 Jahren übergabereife Familienunternehmen	63.000
Zahl der Beschäftigten	497.600
	© IfM Bonn

\* Die Zahl der Beschäftigten einschließlich Inhaber stellt eine Untergrenze dar. Aufgrund fehlender aktueller Daten aus der Beschäftigtenstatistik der BfA ist eine detaillierte Berechnung für den o.a. Zeitraum nicht möglich.

Nun zu den Übertragungsursachen: Im Idealfall weiß ein Senior, dass er das Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens an seinen Sohn/seine Tochter übertragen will. Er wird dann entweder z.B. im Alter von 65 Jahren aus dem Betrieb ausscheiden oder auch in definierten Aufgabenfeldern das Unternehmen weiterhin von außen unterstützen. Der Nachfolger hat - ebenfalls im Idealfall - nach entsprechender Ausbildung bereits einige Jahre Führungserfahrung in einem anderen Unternehmen gewonnen. Für die Zeit nach der Übernahme des Familienunternehmens plant er technische Modernisierungen und die Eroberung neuer Märkte.

Dieses idealtypische Szenario betrifft den so genannten Normalfall einer planvollen, altersbedingten Unternehmensübertragung. Dieser ist jedoch nur für etwa 69 % der zu übertragenden Familienunternehmen typisch. In den anderen Fällen kommt es aller Voraussicht nach zu einem vorzeitigen Ausscheiden des Seniors, darunter in 17 % der Fälle plötzlich und unerwartet, z.B. durch schwere Krankheit oder Tod und in etwa 14 % der Fälle durch den Wechsel des Seniors in eine andere Tätigkeit, z.B. aufgrund einer Änderung der Lebensplanung oder auch mangelnden Erfolgs (vgl. Abbildung 1). Diese Übertragungsursachen treten personenbedingt auf. Sie sind unabhängig von der Unternehmensgröße, der Branche oder dem Standort des Unternehmens.

Abbildung 1: Voraussichtliche Unternehmensübertragungen von 2006 bis 2010 nach Übertragungsursachen in Familienunternehmen im Freistaat Bayern



Bei nahezu jedem dritten eignergeführten bzw. Familienunternehmen wird also die Position des Unternehmers unerwartet vakant. Für diesen Fall ist es wichtig, dass im Unternehmen die Stellvertretung geregelt ist und wichtige Abläufe nicht zum Erliegen kommen. Daher ist jedem Unternehmen eine Notfallplanung zu empfehlen, in der wichtige Informationen dokumentiert sind und auch Personen benannt werden, die in einem Krisenfall die entsprechenden Maßnahmen einleiten.

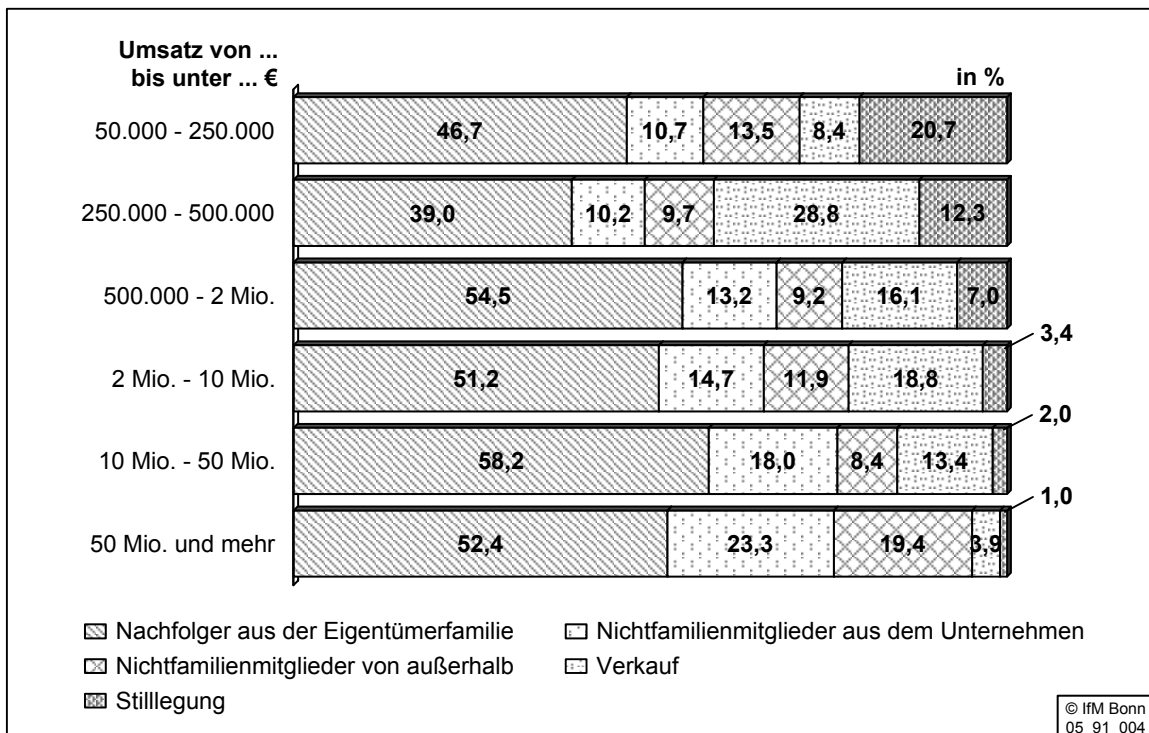
### 2.3 Nachfolgelösungen in den anstehenden Übertragungen von Familienunternehmen

In welche Hände die zu übertragenden Unternehmen gehen werden, hängt von verschiedenen Parametern ab. Hier stellt sich zunächst die Frage, ob es Kinder gibt, und falls ja, ob diese hinreichend qualifiziert und zur Übernahme tatsächlich bereit und geeignet sind. Das wiederum hängt u.a. von der Größe und Attraktivität des Unternehmens und den Alternativen ab, die sich der jungen Generation außerhalb des Unternehmens bieten.



Für die kleinen Eignerunternehmen mit Umsätzen zwischen 50.000 und 250.000 € gibt es nur geringe Alternativen zur familieninternen Fortführung. Übernehmen nicht die Kinder, so werden die Unternehmen häufig stillgelegt (vgl. Abbildung 2). Bei größeren Familienunternehmen mit mehr als 250.000 € Umsatz bieten sich zusätzlich auch andere Formen der Fortführung als durch die eigenen Kinder an, z.B. der Verkauf an ein anderes Unternehmen oder Weitergabe an familienfremde Personen. Vielfach bevorzugen die Kinder eine aus ihrer Sicht attraktivere berufliche Perspektive als die Fortführung des Unternehmens. Sie sind oft sehr gut ausgebildet und streben z.B. Führungspositionen in anderen Unternehmen an. So werden nur etwa 39 % dieser eher kleinen Familienunternehmen familienintern fortgeführt, etwa 12 % werden voraussichtlich stillgelegt.

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



Mit weiter wachsender Unternehmensgröße steigt das Interesse der Kinder am Unternehmen. Die familieninterne Übernahme erreicht in der Größenklasse von 10 bis 50 Mio. € Jahresumsatz ihren maximalen Anteil von etwa 58 %. Stilllegungen sind in diesem Größensegment nur noch selten (ca. 2 %). In den noch größeren Familienunternehmen geht der Anteil der familieninternen Übernahmen dann allerdings wieder zurück. Dies hat verschiedene Gründe. Z.B. stellen diese Unternehmen mitunter so hohe Anforderungen an Qualifika-

tion und Motivation der Führung, dass auf eine familieninterne Neubesetzung der Leitungsposition verzichtet und ein Fremdmanager eingestellt wird. Häufiger praktizierte Übergabelösungen sind dann auch der Verkauf an einen Mitarbeiter (ca. 23 %) oder an eine externe Führungskraft (ca. 19 %). Verkäufe an Unternehmen oder gar die Stilllegung sind in diesem Größensegment eher die Ausnahme (vgl. Abbildung 2).

Etwa jedes zweite Familienunternehmen im Freistaat Bayern wird demnach auch nach dem Generationswechsel in den kommenden fünf Jahren seinen typischen Charakter als eignergeführtes Familienunternehmen beibehalten und innerhalb der Familie fortgeführt werden (ca. 47 %, vgl. Abbildung 3). Diese Unternehmen beschäftigen etwa 258.000 Mitarbeiter. Die zweithäufigste Lösung bildet der Verkauf an andere Unternehmen (ca. 14 %). Der Verkauf an Mitarbeiter oder externe Führungskräfte bildet eine weitere wichtige Variante der Unternehmensübertragung (ca. 11 % und 12 %). Vor allem für diese Fälle sind auch die diversen Förderprogramme relevant, die qualifizierten Einzelpersonen von außerhalb des Unternehmens eine Übernahme ermöglichen, was sie aus ihren eigenen finanziellen Mitteln heraus ansonsten nicht könnten. Insgesamt werden hierüber ca. 132.500 Arbeitsplätze gesichert. Etwa 10.000 Familienunternehmen werden im hier betrachteten 5-Jahreszeitraum voraussichtlich stillgelegt, sei es aufgrund mangelnder Substanz, zu geringer wirtschaftlicher Attraktivität, aber durchaus auch als Folge von Versäumnissen des Seniors oder fehlendem Interesse eines möglichen Nachfolgers an der Fortführung. Insgesamt gehen durch nachfolgebedingte Stilllegungen in den nächsten fünf Jahren ca. 34.800 Arbeitsplätze verloren.

## **2.4 Unternehmensübertragungen im Freistaat Bayern nach Regionen**

Der Freistaat Bayern ist gegliedert in sieben Regionalbereiche. Hierin bildet die Region Oberbayern mit der Metropole München als Kern die mit Abstand größte Region. Schwaben und Mittelfranken sind die nächstgrößeren Regionen und grenzen an das Bundesland Baden-Württemberg. Die weiteren Regionen sind Unter- und Oberfranken, die Oberpfalz und Niederbayern (vgl. Abbildung 4). Im Folgenden werden die Kerndaten der anstehenden Unternehmensübertragungen - nach identischem Schema - für die einzelnen Regionen aufgeschlüsselt (vgl. Abbildung 5 - 11).

Abbildung 3: Voraussichtliche Nachfolgelösungen in den zu übertragenden Familienunternehmen im Freistaat Bayern 2006 bis 2010

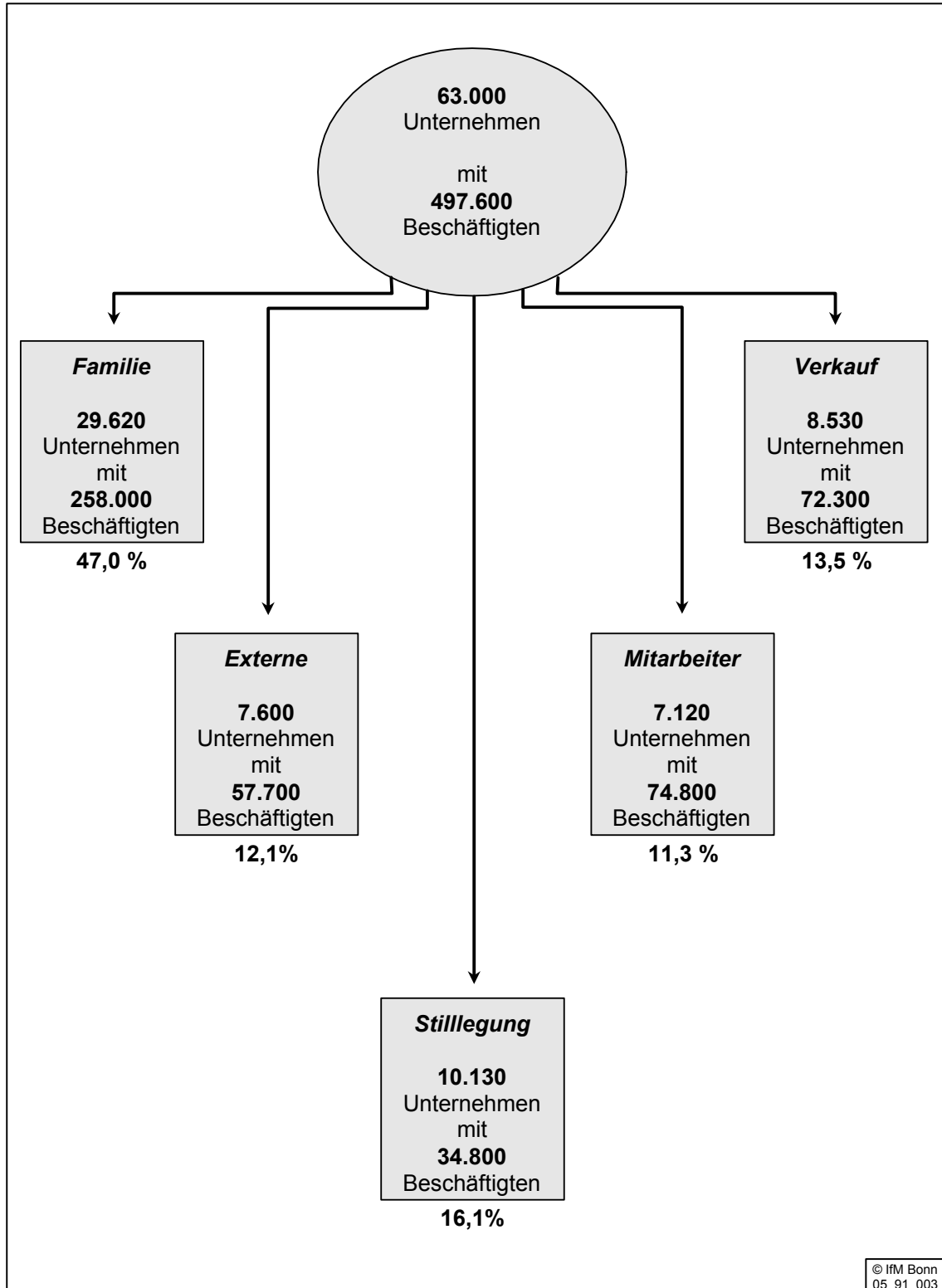


Abbildung 4: Die Regionen des Freistaates Bayern



In der Mitte der Abbildungen 5 bis 11 steht jeweils die Zahl der übergabereifen Familienunternehmen. Der größere Kreis schlüsselt diese nach Umsatzgrößenklassen auf. Links davon werden die Ursachen für diese Unternehmensübertragungen aufgezeigt, rechts die voraussichtlichen Lösungen. Schließlich gibt der Balken in der unteren Bildmitte die Zahl der von den Übertragungen tangierten Beschäftigten an.

Als Lesehilfe: In Mittelfranken werden voraussichtlich etwa 7.880 Familienunternehmen zwischen 2006 und 2010 zur Übergabe anstehen. Etwa 5.450 dieser Fälle erfolgen altersbedingt und weitgehend planbar, in 1.110 Fällen wird ein Nachfolger benötigt, weil der Vorgänger unerwartet in eine andere Position gewechselt ist, in weiteren 1.320 Fällen ist die Unternehmerposition plötzlich und unerwartet durch schwere Krankheit oder Tod vakant geworden. In welche Hände gehen diese Unternehmen? Etwa 3.710 verbleiben innerhalb der Familie, 890 werden von einem der Mitarbeiter fortgeführt. Externe Führungskräfte werden voraussichtlich etwa 950 Familienunternehmen übernehmen, 1.070 gehen in den Verkauf an ein anderes Unternehmen, stillgelegt werden etwa 1.260 Familienunternehmen. Insgesamt beschäftigen die übergabereifen Familienunternehmen in Mittelfranken etwa 64.800 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 5). Entsprechend sind die Abbildungen für die übrigen Regionen zu lesen.

Abbildung 5: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Mittelfranken

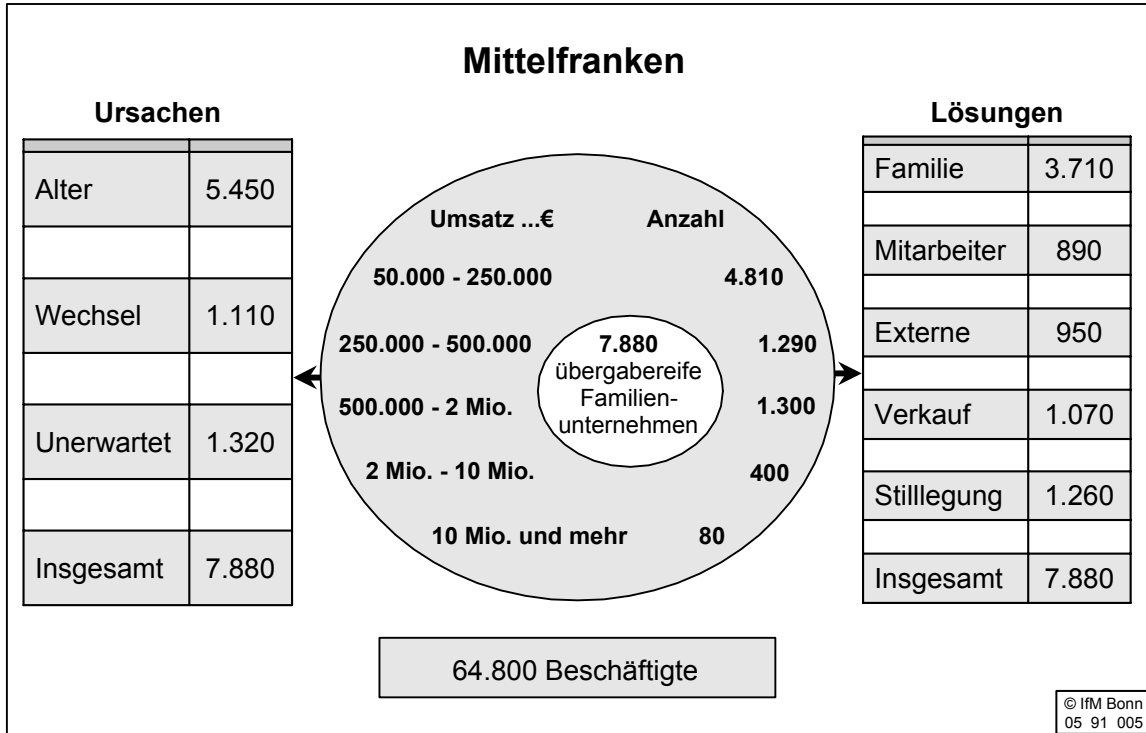


Abbildung 6: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Niederbayern

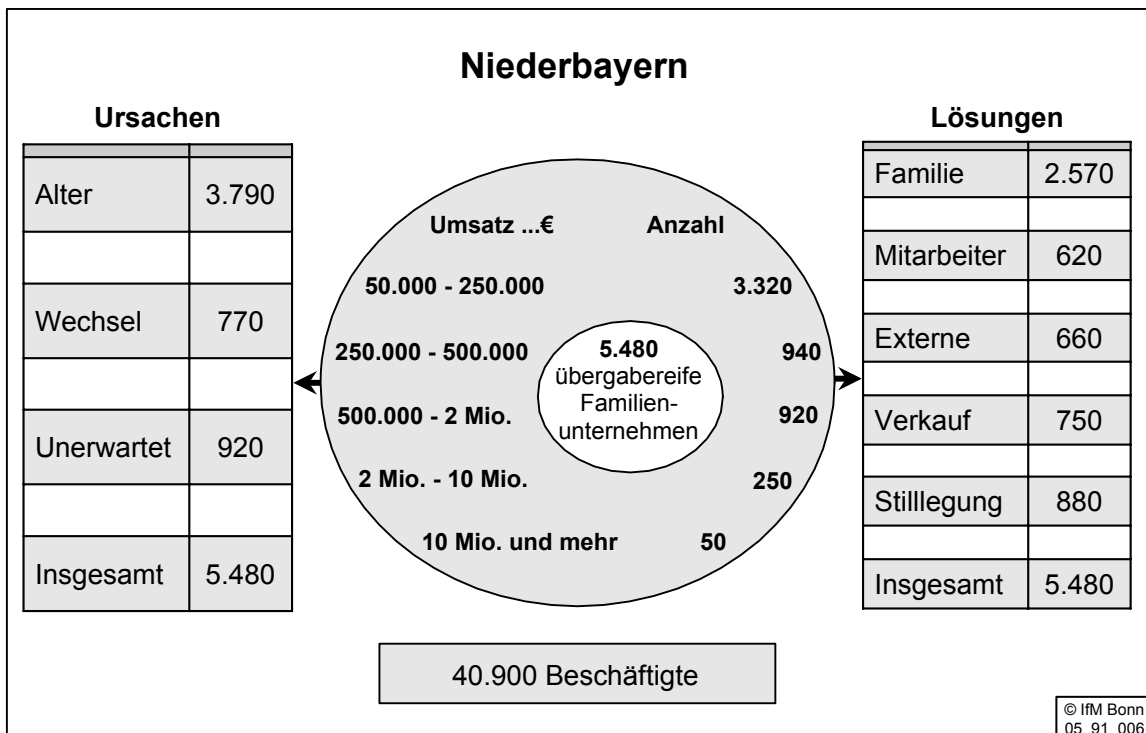


Abbildung 7: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Oberbayern

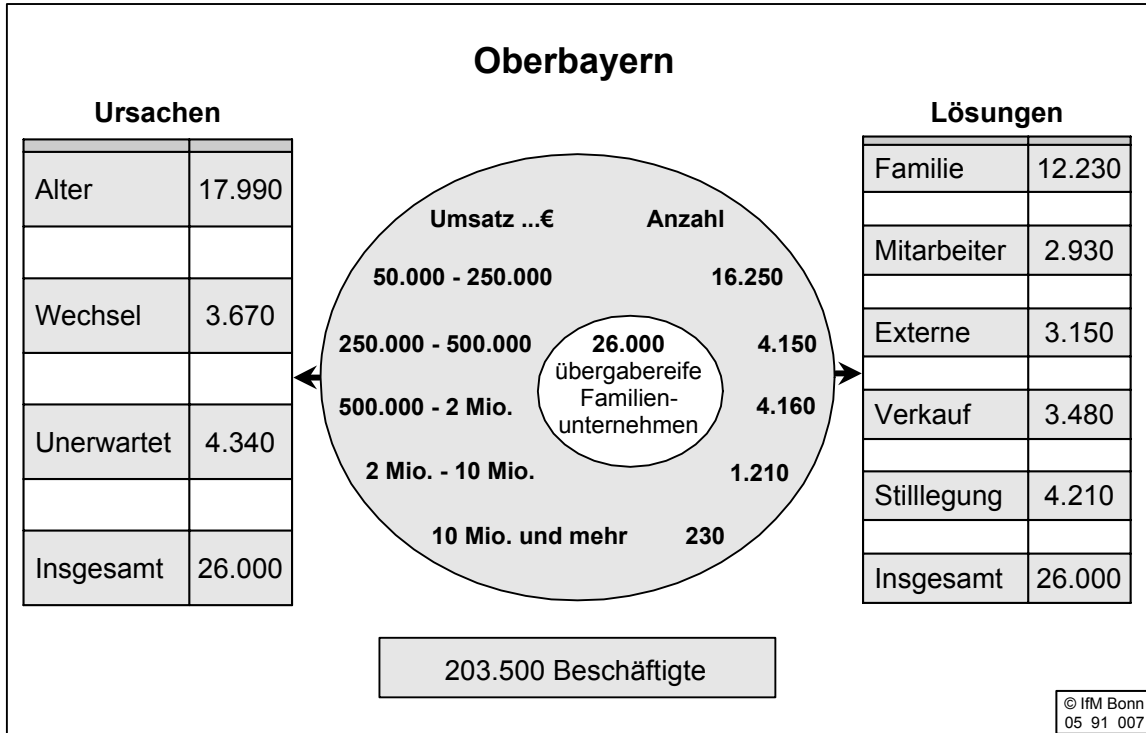


Abbildung 8: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Oberfranken

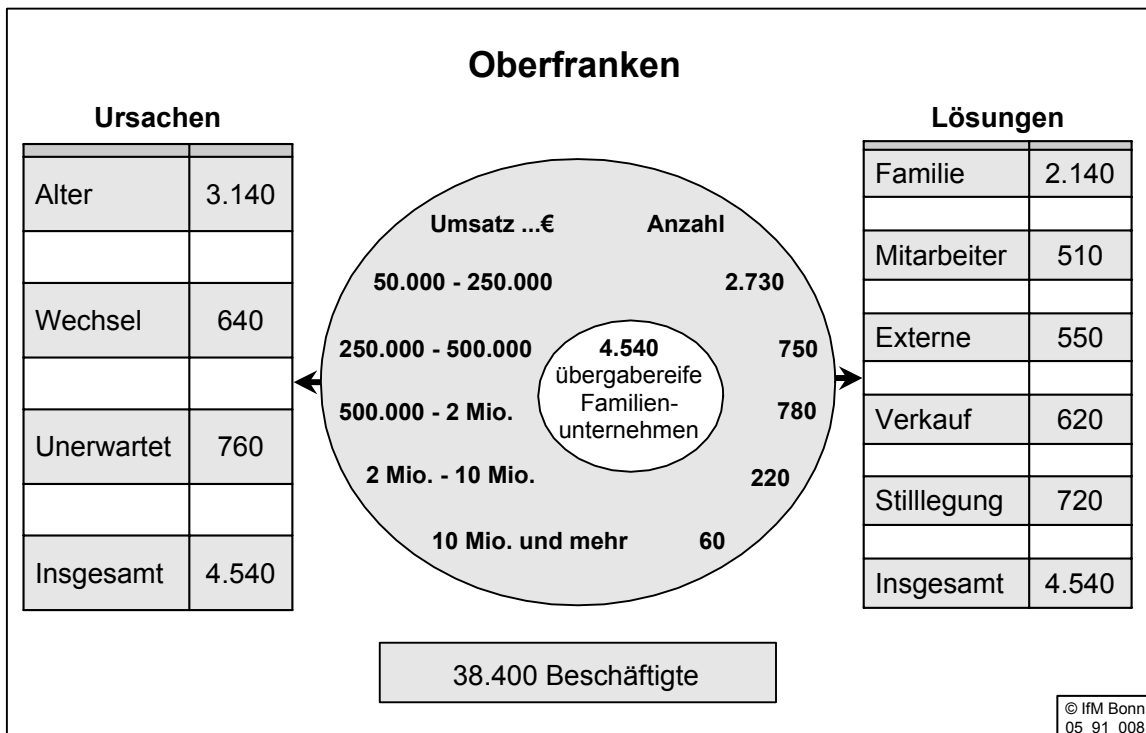


Abbildung 9: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Oberpfalz

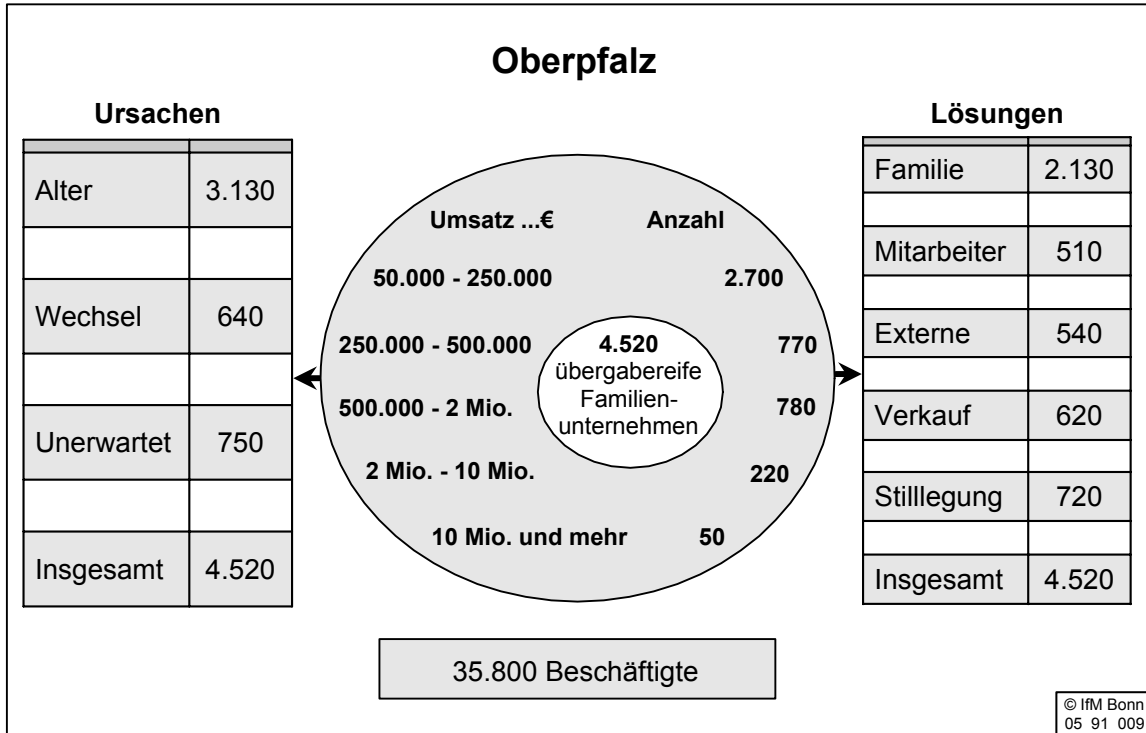


Abbildung 10: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Schwaben

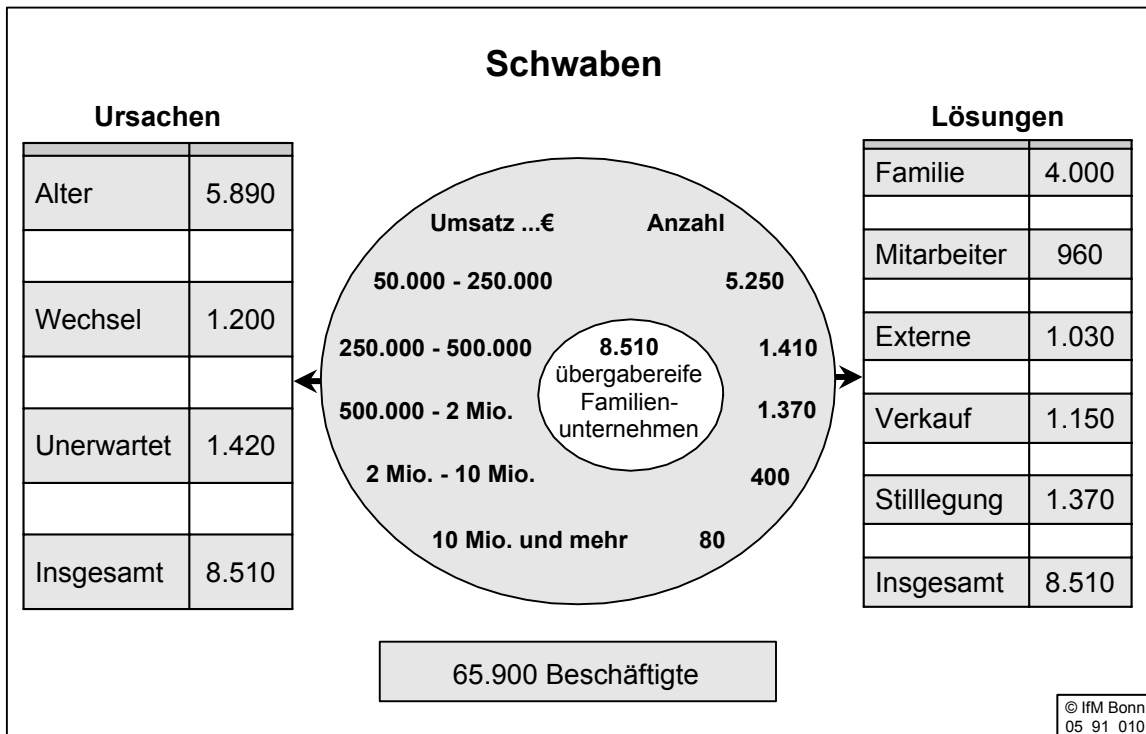
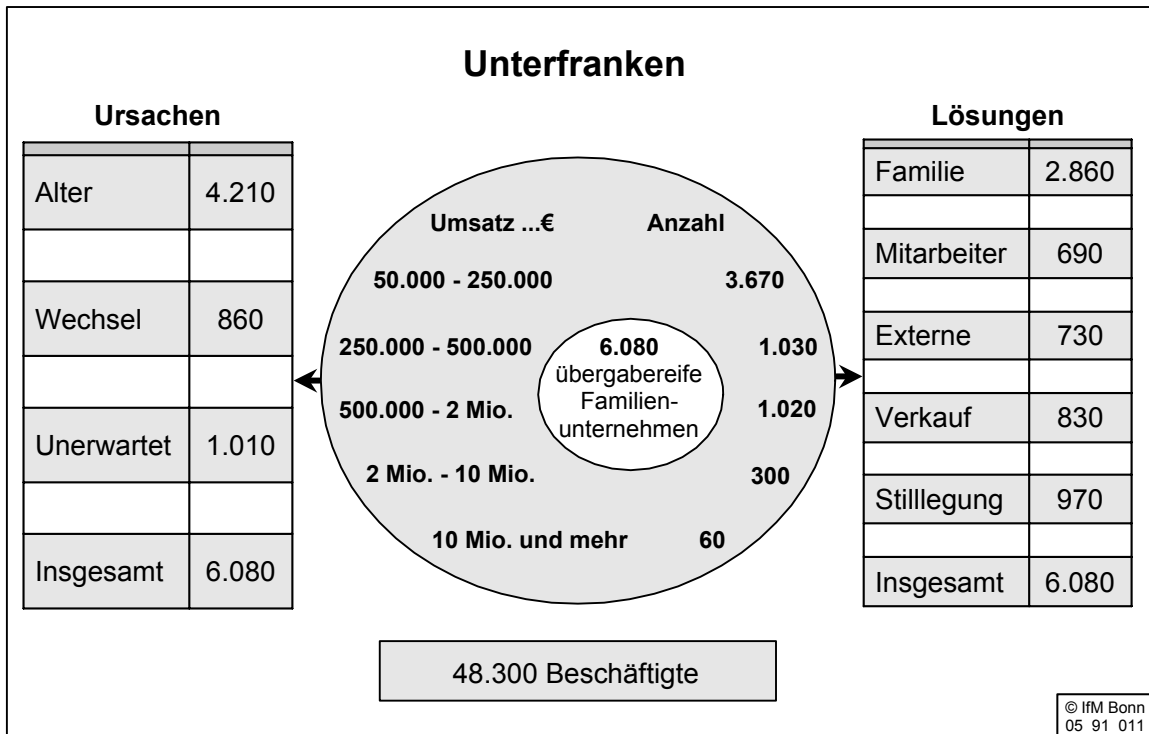


Abbildung 11: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Unterfranken



In den sieben Regionen des Freistaates Bayern bestehen hinsichtlich der Unternehmensnachfolgethematik typische Besonderheiten. Um diese herauszufiltern, wurden sämtliche Ergebnisse der aktuellen Umfrage auf entsprechende, statistisch signifikante Aussagen hierzu überprüft. Im Vorgriff auf die Darstellung der Umfrageergebnisse im Detail werden die besonders auffälligen Befunde kurz und schlaglichtartig benannt:

- Danach befragt, welche Auswirkungen ein unerwartetes Ausscheiden der Unternehmensleitung hätte, gaben Unternehmer in den östlichen Regionen Niederbayern und Oberpfalz signifikant häufiger als im Landesdurchschnitt an, dass dies sehr negativ sei für die Mitarbeiter, die Unternehmensführung und sogar für den Fortbestand des Unternehmens ( $s=0,043$ ,  $s=0,047$ ,  $s=0,066$ ). In diesen Regionen sollte daher ein besonderes Augenmerk auf die Verbesserung der Notfallplanung gelegt werden. Hierfür bieten das Wirtschaftsministerium, die Kammern, Verbände und Banken spezielle Broschüren und Checklisten an.
- Danach befragt, welche Personen in einem Notfall das Unternehmen fortführen könnten bzw. die Leitung kurzfristig übernehmen würden, wurden in der Grenzregion bis zu 50 km Entfernung zur östlichen Landesgrenze deut-



lich seltener die Kinder genannt ( $s=0,037$ ). In der Grenzregion wird die Attraktivität des Standortes seltener als ein "sehr wichtiger" Erfolgsfaktor des Generationswechsels von der jungen Generation genannt ( $s=0,091$ ), sondern wesentlich häufiger als in anderen Regionen die Attraktivität des Unternehmens ( $s=0,056$ ). Die Rentabilität vieler Unternehmen hat sich hier im Vergleich zu anderen Regionen in den letzten drei Jahren eher negativ entwickelt ( $s=0,074$ ).

- Für die Unternehmen dieser Region ist eine öffentliche Förderung, aber auch die Kommunikation eines Bedarfs an Nachfolgern über die Landesgrenze hinweg entsprechend wichtig. In den letzten Jahren wurden zu diesem Zweck spezielle Förderprogramme von der EU im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" und der EU-Strukturfonds (Ziel-2- und Phasing-Out-Gebiete) aufgelegt. Die Ziel-2-Fördergebiete Bayerns liegen mit einer Gesamtfläche von 41.000 qkm vor allem im Norden und Osten. Sie werden in Ziel-2-Gebiete (7.000 qkm) und in sog. Übergangsbereiche (über 33.000 qkm) unterteilt, für die die Förderung Ende 2005 ausgelaufen ist. Die Ziel-2-Förderung ist bis Ende 2006 terminiert. Darüber hinaus bestehen weitere Förderprogramme, über die das Land, die Kammern, Verbände, Banken und andere Akteure zeitnah informieren. Die Rahmengesetzgebung der EU wird von den Unternehmen dieser Regionen entsprechend eher positiv bewertet ( $s=0,052$ ).

### **3. Generationswechsel im Freistaat Bayern. Ergebnisse der schriftlichen Befragung**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der im September 2005 durchgeführten Online-Unternehmensbefragung dargestellt. Im ersten Teil wird die Grundgesamtheit beschrieben. Zusätzlich wird analysiert, inwieweit die Unternehmen gegenüber möglichen Diskontinuitäten in der Unternehmensleitung Vorsorge treffen bzw. welche Auswirkungen es für das Unternehmen vermutlich hätte, wenn der Unternehmensleiter unerwartet ausfallen würde. Im Rahmen dieses ersten Teils wird ferner die Einstellung der befragten Unternehmer zu verschiedenen Anbietern von Information, Beratung und Förderung dargelegt.

Im zweiten Teil der Erhebung werden Unternehmen analysiert, die in den letzten fünf Jahren den Generationswechsel vollzogen haben. Es werden zunächst die näheren Ursachen für den Wechsel an der Spitze untersucht, wobei erstmals auch die näheren Ursachen unerwarteter Übergabefälle erfasst werden. Im Anschluss werden die in diesen Unternehmen realisierten Übergabeformen vorgestellt, hierunter erstmals auch Formen externer Nachfolgelösungen.

Der dritte Teil des Befundes schildert die Erfahrungen der Nachfolger: Worin sehen sie entscheidende Erfolgspotenziale der Unternehmensübertragung, welche unerwarteten Ereignisse sind eingetreten, wie hat das Unternehmen den Generationswechsel überstanden und schließlich, ob aus ihrer Sicht der Generationswechsel erfolgreich verlaufen ist.

Im vierten Untersuchungsschritt werden die Unternehmen charakterisiert, bei denen ein Generationswechsel in naher Zukunft zu erwarten ist: Insbesondere wird ermittelt, wie sie sich vorbereiten, inwieweit sie aktiv das Informations-, Beratungs- und Förderangebot nutzen und welche Nachfolgelösungen sie anstreben.

Im letzten Teil wird die wirtschaftliche Situation der antwortenden Unternehmen dargestellt: Hierbei werden sowohl die Umsatz-, Beschäftigungs- und Gewinnentwicklung als auch das strategische Erfolgspotenzial der Unternehmen beschrieben. Hierdurch wird die personen- um die unternehmensorientierte Betrachtungsweise erweitert. Die Analyse schließt mit einer von den Unternehmern abgegebenen Einschätzung der derzeitigen Rahmenbedingungen speziell für den Erfolg einer Unternehmensübergabe.

### 3.1 Die Grundgesamtheit

Die vorliegende Untersuchung beruht auf einer Online-Befragung der Unternehmensleiter. Die Adressen wurden von Creditreform - nach Größe und Branchenzugehörigkeit geschichtet - gezogen. Vorab wurden die Unternehmen auf dem Postweg zur Teilnahme an der Befragung eingeladen und es wurden ihnen individuelle Passwörter für den Zugang zum Online-Fragebogen zugeteilt. Um differenzierte Analysen durchführen zu können, wurde ein Rücklauf von mindestens 750 vollständig auswertbaren Fragebögen angestrebt, darunter mindestens 630 eignergeführte bzw. Familienunternehmen.

Von insgesamt 10.000 angeschriebenen Unternehmen antworteten 934. Diese Rücklaufquote von gut 9 % wurde aber erst nach Versendung eines Erinnerungsschreibens und einer Nachfassaktion erreicht. Diese war erforderlich geworden, da aufgrund der Sommerferien und der vorgezogenen Bundestagswahl die Antwortbereitschaft zu Beginn der Online-Befragung äußerst niedrig war.

Von den 934 Unternehmen, die sich an der Online-Erhebung beteiligten, konnten 743 als Familienunternehmen klassifiziert werden. Von diesen bereiten sich derzeit 291 bzw. knapp 40 % der Eigner- bzw. Familienunternehmen auf einen zwischen 2006 und 2015 anstehenden Generationswechsel vor (vgl. Tabelle 7). Weitere 78 bzw. gut 10 % der Familienunternehmen haben die Nachfolge in den letzten fünf Jahren (Mitte 2000 bis Mitte 2005) erfolgreich vollzogen. Schließlich beinhaltet das Sample 374 Familienunternehmen, die weder in jüngster Vergangenheit noch in absehbarer Zukunft vom Generationswechsel betroffen sind, die aber Auskunft über Aspekte der Risikoversorge und über ihre Einschätzung der Qualität von Information, Beratung und Förderung zur Sicherung der Unternehmenskontinuität im bayerischen Mittelstand und andere Fragen geben können.

Die 191 im Sample nicht als eignergeführte bzw. als Familienunternehmen klassifizierte Unternehmen werden nicht näher beleuchtet, da der Wechsel in der Führung dort nicht mit den gleichen Maßnahmen wie in Familienunternehmen einhergeht. Sie werden aber bei besonderen Fragestellungen auf Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen hin untersucht und in den Ergebnisbericht mit einbezogen. Im Folgenden bezeichnen wir jedoch nur die eignergeführten bzw. die als Familienunternehmen klassifizierten Respondenten als das "Untersuchungssample" oder die "Sample-Unternehmen".

Tabelle 7: Antwortende Unternehmen (nur Unternehmen mit mehr als 50.000 € Jahresumsatz)

	Beteiligung an der Online-Erhebung	in % bezogen auf das Untersuchungs-Sample
insgesamt	934	
eigenergeführte bzw. Familienunternehmen	743	100,0
anstehende Übertragungen 2006 bis 2015	291	39,2
abgeschlossene Übertragungen Mitte 2000 bis Mitte 2005	78	10,5
Familienunternehmen, die derzeit nicht vom Thema Generationswechsel tangiert sind	374	50,3

© IfM Bonn

Der Repräsentationsgrad der 743 antwortenden Familienunternehmen beträgt - bei hochgerechnet 8.400 durch die Umfrage erreichten Familienunternehmen - 8,8 % (vgl. Tabelle 8). Der Anteil der weiblichen hauptverantwortlichen Unternehmensleiter liegt in diesen Unternehmen bei 14,9 %. Die Antwortbereitschaft war bei den Unternehmern, die sich zum Zeitpunkt der Umfrage mit einem Generationswechsel beschäftigten, am höchsten. In den oben erwähnten 8.400 Familienunternehmen ist - ebenfalls hochgerechnet - in den kommenden fünf Jahren mit 1.050 planvollen Übertragungen zu rechnen.<sup>1</sup> Von diesen qua Hochrechnung ermittelten 1.050 Unternehmen sind 170 Familienunternehmen im Antwort-Sample repräsentiert. Dies entspricht einem Repräsentationsgrad von 16,2 % für diese Untersuchungsgruppe. Unternehmen, die den Generationswechsel erst für einen Zeitraum von sechs bis zu zehn Jahren (oder darüber) planen, antworteten ebenfalls - gemessen an der Hochrechnung - überproportional häufig. Der Repräsentationsgrad dieser Unternehmen beläuft sich auf 11,5 %. Unternehmen mit bereits vor kurzem erfolgreich abgeschlossener Nachfolge sind zu 7,1 % im Sample repräsentiert.

---

<sup>1</sup> Der Anteil der Übertragungen an allen Familienunternehmen liegt bei 18 % oder rund 1.500 für die kommenden fünf Jahre. Von den Übertragungen insgesamt ereignen sich 31 % unerwartet/unvorbereitet, 69 % finden altersbedingt statt und sind planbar. Hierbei handelt es sich hochgerechnet noch um 1.050 Unternehmen.

Tabelle 8: Repräsentationsgrad der Sample-Unternehmen

	postalisch kontaktierte Unternehmen	Beteiligung an der Online-Erhebung	Repräsentationsgrad in %
Unternehmen insgesamt	10.000	934	9,3
Hiervon nach Hochrechnung:			
eignergeführte bzw. Familienunternehmen	8.400	743	8,8
in 2006 bis 2010 zur Übertragung anstehende Familienunternehmen	1.050	170	16,2
Übertragungen in 2011 bis 2015	1.050	121	11,5
abgeschlossene Übertragungen von Mitte 2000 bis Mitte 2005	1.100	78	7,1
Familienunternehmen, die derzeit nicht vom Thema Generationswechsel tangiert sind	5.200	374	7,2
			© IfM Bonn

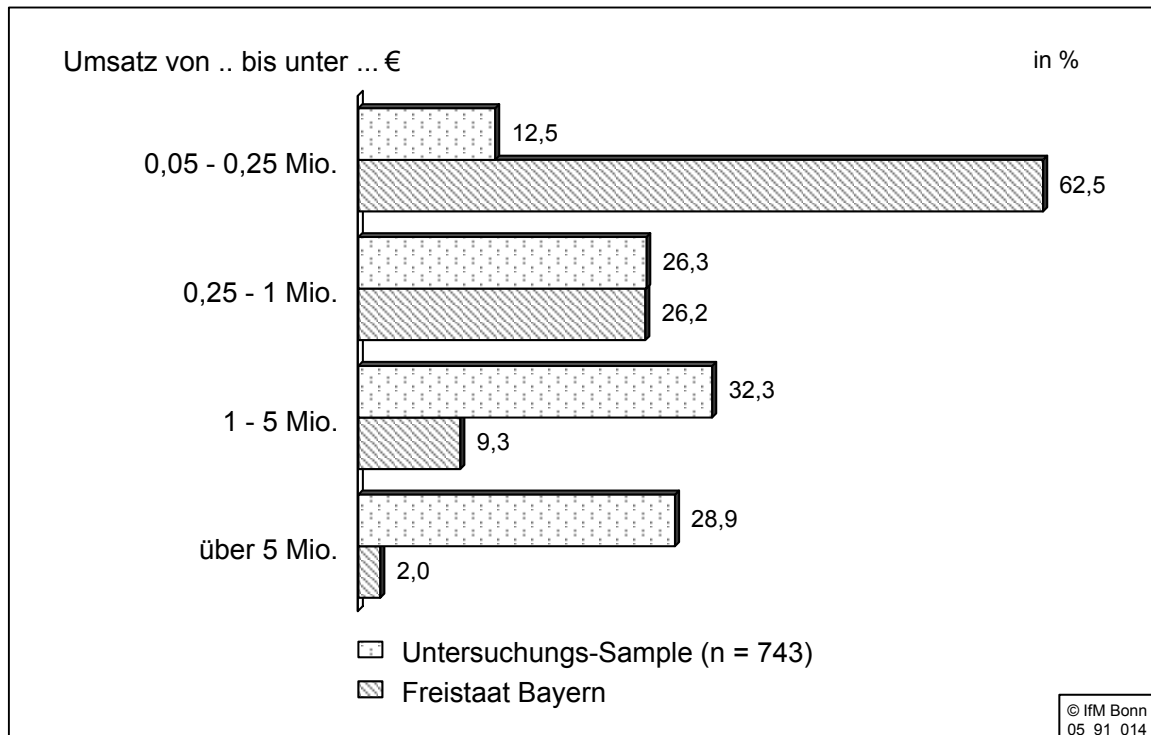
### 3.1.1 Die Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Größenklassen und Wirtschaftsbereichen

Da einige der zentralen Determinanten des Generationswechsels unternehmensgrößenabhängig sind, wurden die Adressen so ausgewählt, dass die verschiedenen Größenklassen nahezu gleich stark besetzt sind. Diese bewusste Quotierung führt in der Stichprobe - im Vergleich zur Gesamtwirtschaft Bayerns - zu einem relativen Übergewicht größerer Unternehmen (vgl. Abbildung 12). Somit ist sichergestellt, dass insbesondere in den oberen Unternehmensgrößenklassen eine für differenzierte Auswertungen ausreichend große Zahl von Antworten erzielt wird. Mehr als 60 % der Stichprobenunternehmen erwirtschaften einen Umsatz von jeweils über 1 Mio. € gegenüber lediglich gut 11 % der bayerischen Unternehmen insgesamt.

Somit liegt eine qualitativ hochwertige Datengrundlage vor, um die Ergebnisse der Befragung nach Umsatzgrößenklassen zu schichten und auszuweisen. Daneben werden die Befragungsergebnisse auch repräsentativ für die bayerische Wirtschaft in ihrer tatsächlichen Größenstruktur berechnet und dargestellt. Hierfür wird die Stichprobe nachträglich nach dem Verfahren "Soll durch Ist" (SdI) gewichtet und der Struktur der Grundgesamtheit der Unternehmen in Bayern angepasst (vgl. ROTHE/WIEDENBECK 1994). Kleinbetriebe mit weniger als 50.000 € Jahresumsatz werden in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigt.

Insgesamt repräsentiert die vorliegende Untersuchung - aufgrund der vorgenommenen Schichtung - vorwiegend mittlere und größere eignergeführte Familienunternehmen. Zum Vergleich: So beträgt z.B. der Anteil der kleinen Familienunternehmen mit einem Umsatz von weniger als 0,25 Mio. € im Freistaat Bayern 62,6 %, in der Stichprobe aber nur 12,5 % (darin sind Kleinstbetriebe nicht berücksichtigt). Große Familienunternehmen mit mehr als 5 Mio. € Umsatz haben einen Anteil von ca. 29 % an der Stichprobe, aber nur 2 % an der Wirtschaft Bayerns insgesamt (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Verteilung der eignergeführten bzw. Familienunternehmen im Untersuchungssample und in Bayern 2003 insgesamt nach Umsatzgrößenklassen (nur Unternehmen mit mehr als 50.000 € Jahresumsatz)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2005, Umsatzsteuerstatistik 2003, Berechnungen des IfM Bonn

Im Folgenden wird das Untersuchungssample anhand weiterer Kennzahlen klassifiziert. Etwa 50 % der Unternehmen beschäftigen jeweils zwischen einen und zehn Mitarbeiter, rund 42 % zwischen 11 und 100 sowie knapp 7 % mehr als 100 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 13).

Die antwortenden Unternehmen kommen aus allen Wirtschaftsbereichen. Den Schwerpunkt bildet das Verarbeitende Gewerbe (36 %), gefolgt von den Bereichen Dienstleistungen (34 %) und Handel (30 %, vgl. Abbildung 14). Etwa

28 % der Familienunternehmen gehören dem Handwerk an, ca. 7 % den Freien Berufen (vgl. Abbildung 14).

Den regionalen Schwerpunkt bildet der Bereich Oberbayern mit ca. 48 % der Sample-Unternehmen. Die östlichen Grenzregionen Oberfranken, Oberpfalz und Niederbayern haben zusammen einen Anteil von 14 % am Sample (vgl. Abbildung 15) gegenüber rund 23 % an der bayerischen Wirtschaft insgesamt. Der Anteil von Unterfranken, Mittelfranken und Schwaben zusammen liegt bei 38 % am Sample gegenüber rund 36 % an der bayerischen Wirtschaft.

Die als eignergeführte bzw. Familienunternehmen klassifizierten Sample-Unternehmen firmieren überwiegend als Kapitalgesellschaften, insbesondere in der Rechtsform der GmbH (knapp 66 %, vgl. Abbildung 16), die Rechtsform gibt also nur in wenigen Fällen als alleiniges Kriterium Aufschluss darüber, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt.

Abbildung 13: Verteilung der Sample-Unternehmen nach Beschäftigtenklassen (nur Unternehmen mit mehr als 50.000 € Jahresumsatz)

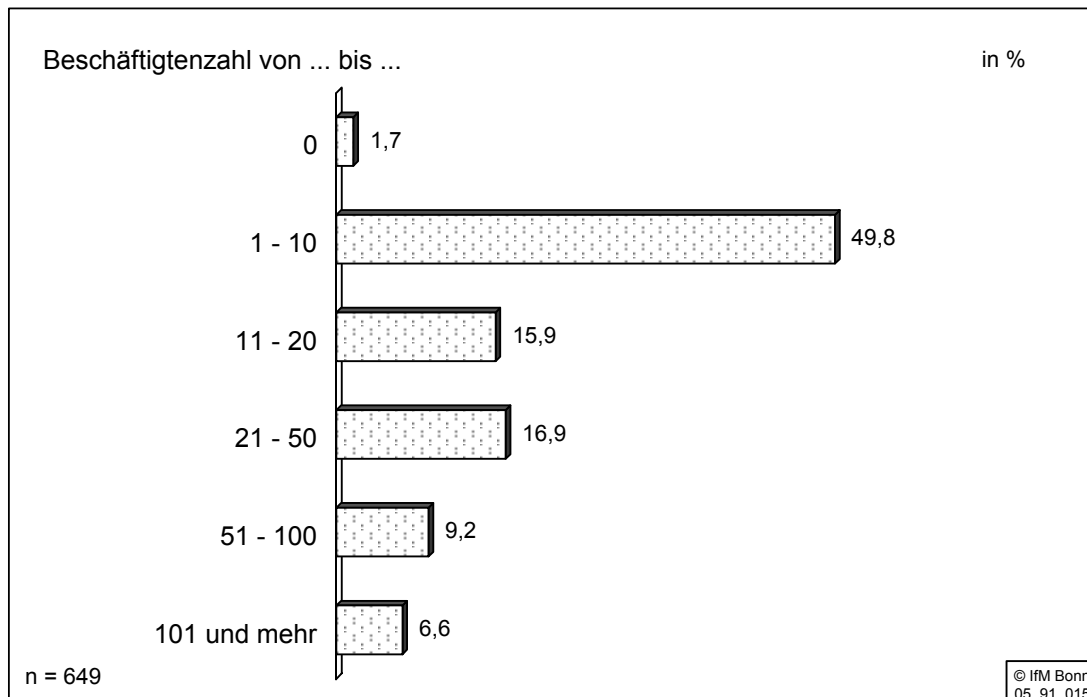


Abbildung 14: Verteilung der Sample-Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen

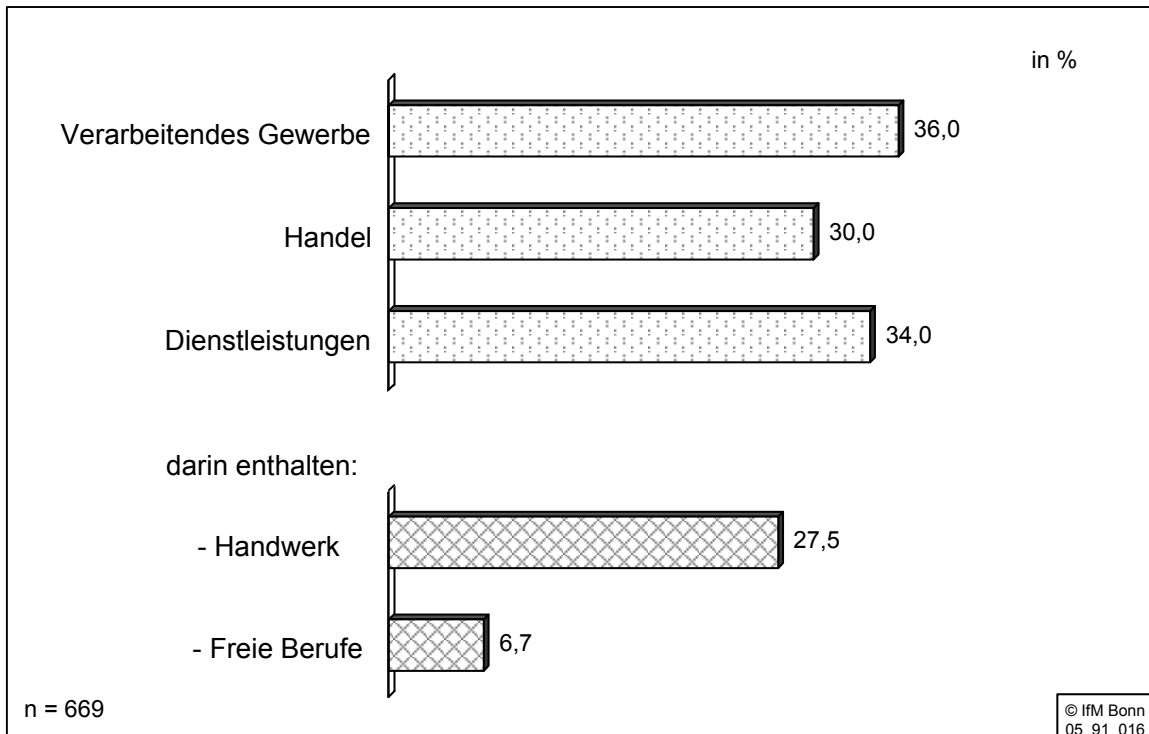


Abbildung 15: Verteilung der Sample-Unternehmen nach Regionen Bayerns

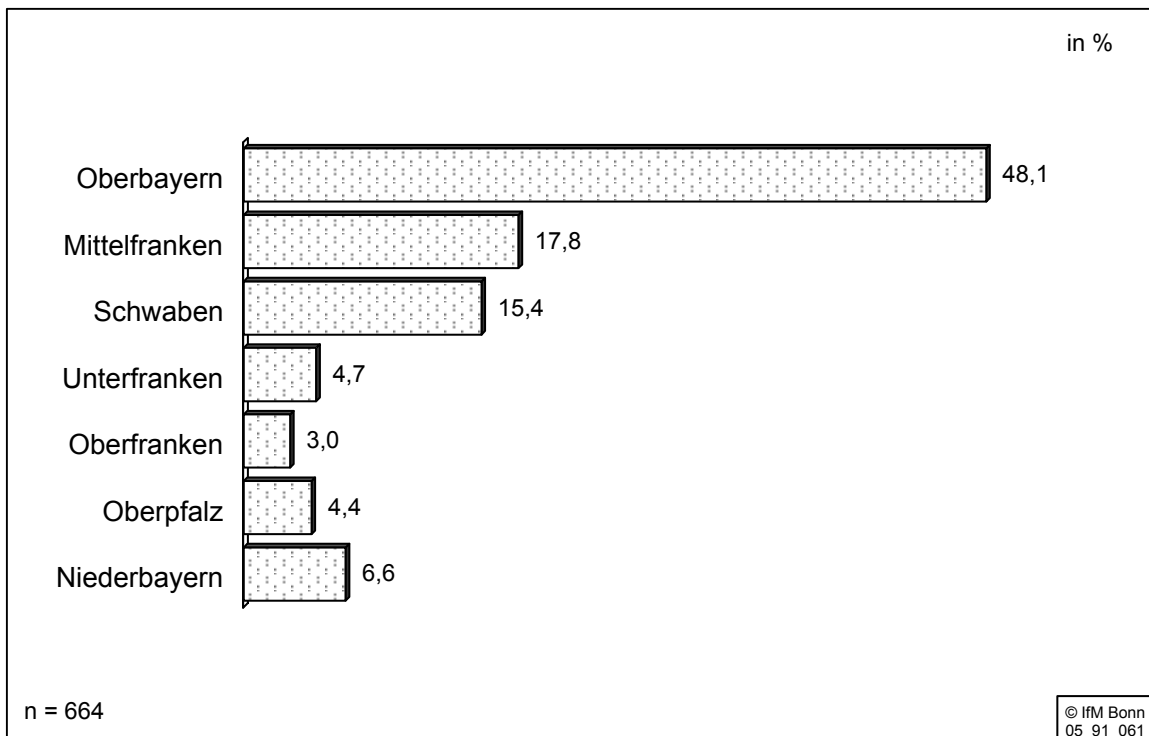
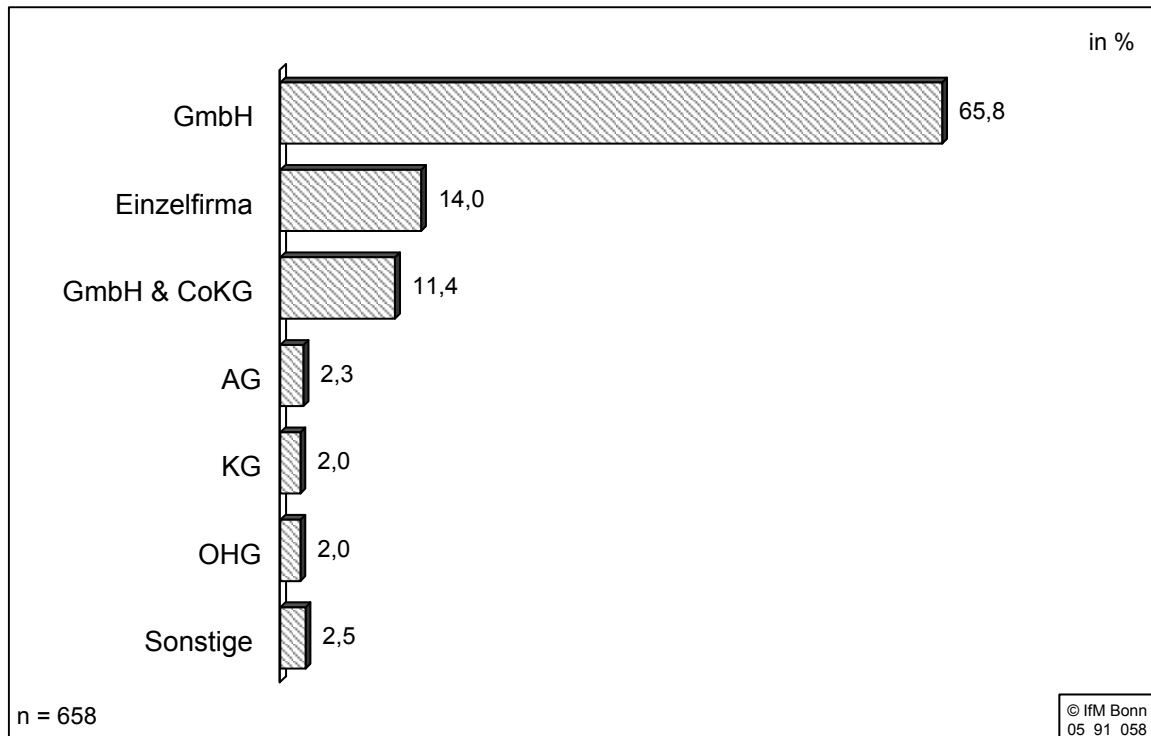




Abbildung 16: Verteilung der Sample-Unternehmen nach Rechtsformen



### 3.1.2 Die Führungsstruktur in den antwortenden Unternehmen

Um die eignergeführten bzw. die Familienunternehmen weiter zu klassifizieren, sind mehrere Schritte erforderlich. Im ersten Schritt werden diejenigen erfasst, in denen der Unternehmensleiter zugleich auch Eigentümer des Unternehmens ist. Hinzugezählt werden die Unternehmen, die unter dem dominanten Einfluss einer Familie stehen, in denen die Familie also jeweils 50 % oder mehr am Eigenkapital des Unternehmens hält. Hinzugerechnet werden ferner Unternehmen, die der jeweilige Leiter als Familienunternehmen bezeichnet hat, auch wenn sich diese Einordnung auf Grundlage der erfassten Kriterien nicht nachvollziehen lässt.

Auf diese Weise werden 743 Unternehmen als eignergeführt bzw. als Familienunternehmen identifiziert. Tabelle 9 gibt Aufschluss über die Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben. Zu etwa 81 % ist dies einer der Eigentümer, der zumeist auch das Unternehmen hauptverantwortlich (ca. 63 %) oder zusammen mit anderen (ca. 5 %) leitet. In einigen Fällen wurde der Fragebogen vom Junior ausgefüllt, der sich noch auf die Übernahme vorbereitet (ca. 3 %) oder vom bereits ausgeschiedenen Senior bzw. einer nicht näher bezeichneten Person (ca. 11 %). In den Fällen, in denen derjenige, der geantwortet hat, nicht Eigentümer ist, handelt es sich zu etwa 10 % um den haupt- bzw. zu 4 %

um einen mitverantwortlichen Unternehmensleiter. In allen Fällen ist der Einfluss einer Familie auf das Unternehmen prägend für das Unternehmen.

Tabelle 9: Eigentums- und Führungsstruktur der antwortenden eignergeführten bzw. Familienunternehmen

Eigentümer des Unternehmens		81,3 %
darunter		
hauptverantwortlicher Leiter des Unternehmens	62,5 %	
Leiter des Unternehmens zusammen mit anderen	4,9 %	
Nachfolger in Vorbereitung auf die Übernahme	2,6 %	
Sonstige	11,3 %	
Nicht Eigentümer des Unternehmens		18,7 %
darunter		
hauptverantwortlicher Leiter des Unternehmens	10,4 %	
Leiter des Unternehmens zusammen mit anderen	4,1 %	
Nachfolger in Vorbereitung auf die Übernahme	0,6 %	
Sonstige	3,6 %	
n = 743		© IfM Bonn

Etwa 51 % der Antwortenden (nach Größenklassen gewichtet) sind noch die Gründer des Unternehmens, etwa 49 % haben das Unternehmen von ihrem Vorgänger übernommen. Diese Anteile sind größenabhängig. Abbildung 17 gibt eine entsprechende Hochrechnung auf die eignergeführten bzw. die Familienunternehmen in Bayern wieder.

Die antwortenden Familienunternehmen werden zu in etwa gleichen Anteilen von einer Person alleine oder von mehreren Personen gemeinsam geleitet, wiederum deutlich größenabhängig differierend (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 17: Charakterisierung der Befragten nach ihrem Status nach Unternehmensgrößenklassen

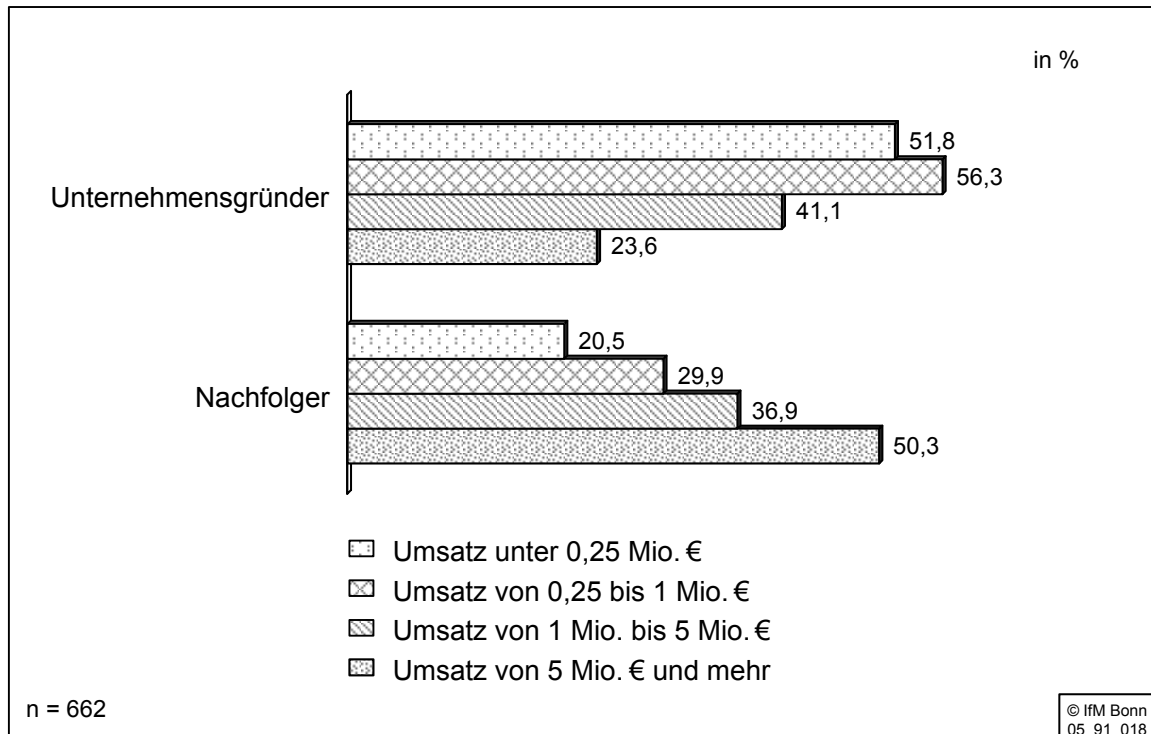
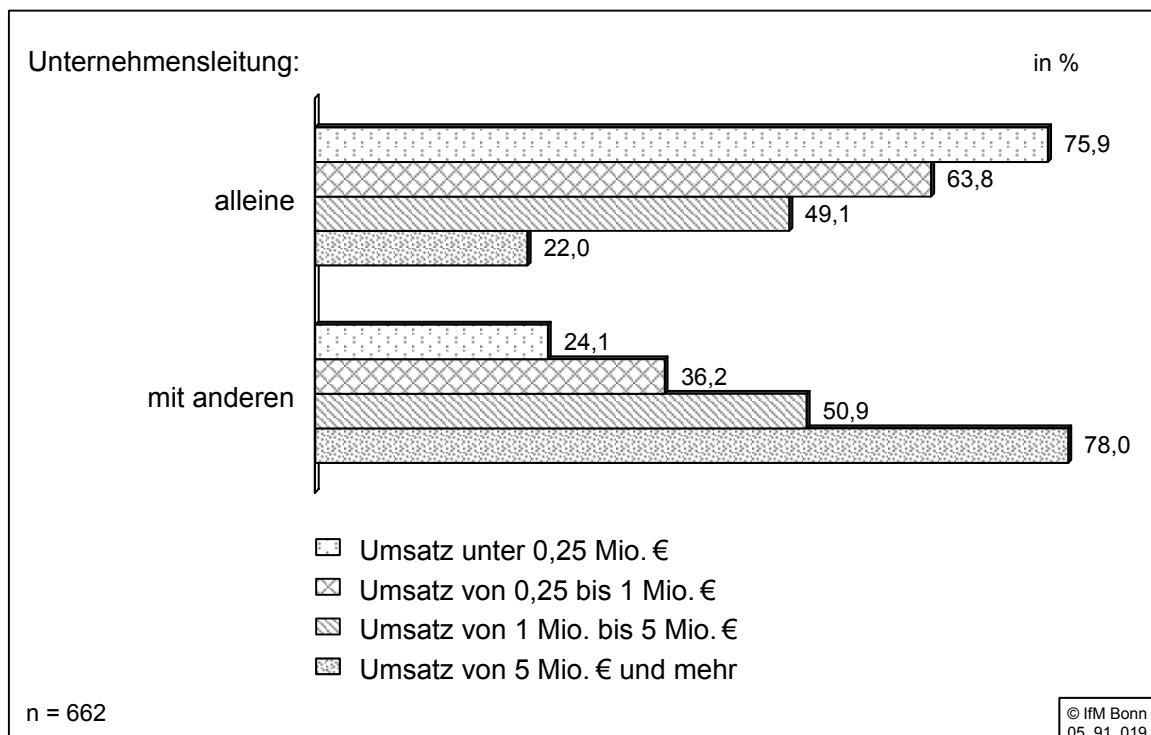


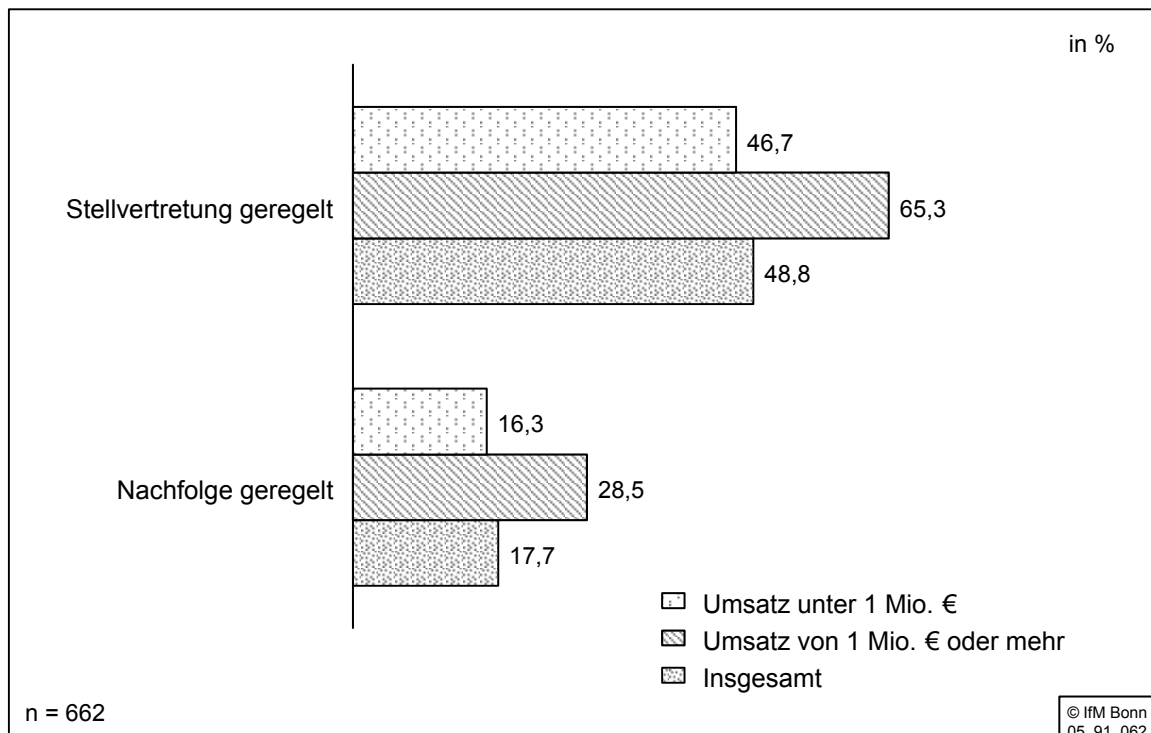
Abbildung 18: Führungssituation der Unternehmensleiter nach Unternehmensgrößenklassen



### 3.1.3 Risikovorsorge in der personellen Führung

Das Risiko, dass die Leitungsposition im Unternehmen plötzlich vakant wird, ist in allen Unternehmen zu jeder Zeit gegeben. Wie eingangs bereits gezeigt, erfolgen etwa 31 % sämtlicher Unternehmensübertragungen unerwartet und daher meist ohne Vorbereitung. Entsprechend sind Vorkehrungen geboten, die sicherstellen, dass das Unternehmen eine solche Krisensituation unbeschadet überstehen kann.

Abbildung 19: Vorkehrungen für den Fall unvorhersehbarer Ereignisse in der Geschäftsführung (gewichtete Ergebnisse)

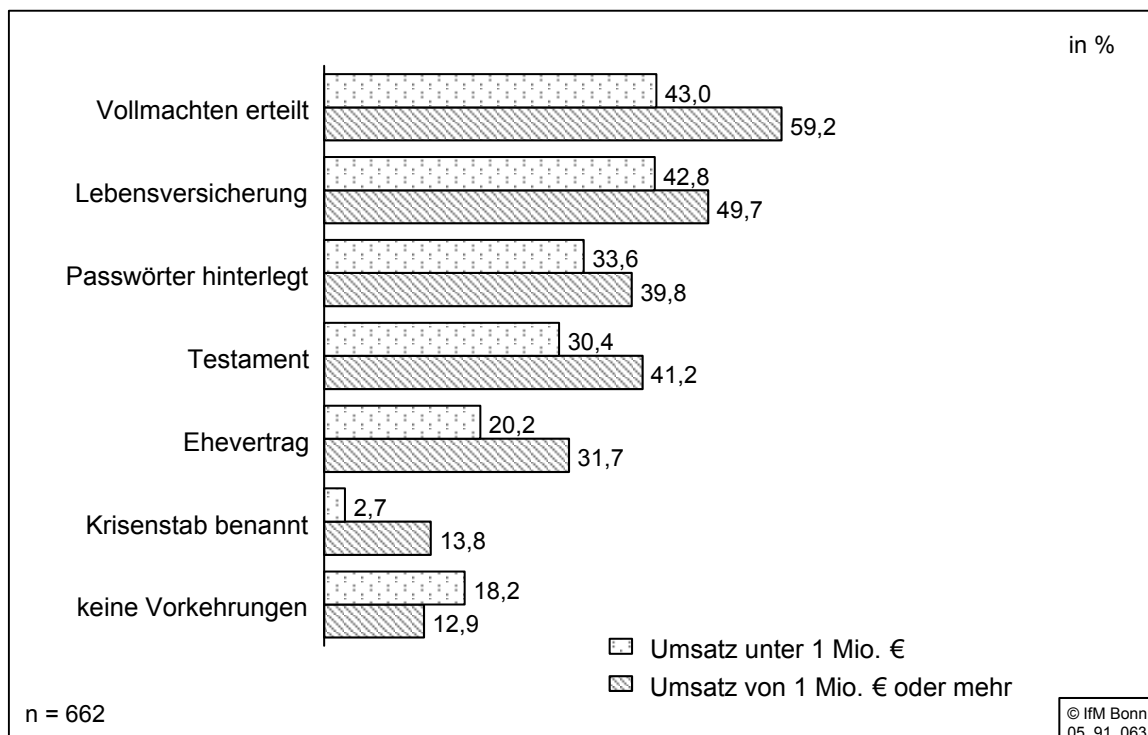


In den letzten Jahren haben sich Wirtschaftspolitik, Kammern, Verbände, Banken und weitere Akteure sehr dafür eingesetzt, das Risikobewusstsein in den Unternehmen zu stärken. Dies hat Wirkung gezeigt. So bestehen heute bereits in etwa 65 % der größeren Eigentümer- bzw. Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von 1 Mio. € oder mehr Stellvertretungsregelungen (vgl. Abbildung 19), aber nur bei rund 47 % der kleineren Unternehmen. Sie haben entweder keine Mitarbeiter, die Führungsaufgaben übernehmen können oder organisatorische Maßnahmen zur Verteilung von Verantwortung unterlassen. Nahezu 30 % der größeren Sample-Unternehmen haben die Nachfolge langfristig geregelt. Dieser vergleichsweise hohe Anteil ist auf die überdurchschnittlich hohe Umfragebeteiligung von Unternehmen, die in den kommenden Jah-

ren übertragen werden sollen, zurückzuführen. Dagegen kennen nur rund 16 % der kleineren Sample-Unternehmen schon heute den späteren Nachfolger.

Bei einer Kreuzauswertung der Daten zeigte sich, dass in den Unternehmen, bei denen die Führungsverantwortung auf mehrere Personen verteilt ist, die Risikovorsorge gegen personelle Diskontinuitäten überdurchschnittlich intensiv betrieben wird. In fast 82 % der teamgeführten Unternehmen ist die Stellvertretung, in gut 61 % die Nachfolge geregelt. Bei Unternehmen in der ersten Generation (Gründungsunternehmen) haben nur 47,2 % die Stellvertretung und 15,1 % die Nachfolge geregelt. Auch Unternehmen, die bereits von einem Nachfolger geleitet werden, also mindestens in der zweiten Generation stehen, erzielen keine besseren Resultate. Gut 42 % haben die Stellvertretung, 16 % die weitere Nachfolge geregelt.

Abbildung 20: Einzelmaßnahmen zur Vorbereitung auf unvorhersehbare Ereignisse in der Geschäftsführung - Mehrfachnennungen (gewichtete Ergebnisse)



Die Unternehmen - die größeren in der Regel eher als die kleineren - haben unterschiedliche Vorkehrungen zur Minderung denkbarer Risiken im Nachfolgefall getroffen. So haben bereits viele Unternehmer spezielle Vollmachten erteilt (59 % in den größeren bzw. 43 % in den kleineren Unternehmen, vgl.

Abbildung 20). Sie haben ebenfalls finanzielle Vorkehrungen getroffen, z.B. in Form einer Lebensversicherung (50 % in den größeren bzw. 43 % in den kleineren Unternehmen). Wichtige Passwörter hinterlegen die Leiter der größeren Unternehmen ebenfalls häufiger (40 %) als diejenigen der kleineren Unternehmen (34 %).

Rund 40 % bzw. 30 % der Unternehmensleiter haben ein Testament verfasst, gut 30 % bzw. 20 % einen Ehevertrag abgeschlossen. Dadurch ist sichergestellt, dass im Todesfall nicht automatisch gesetzliche Regelungen in Kraft treten, die von den Vorstellungen der Unternehmer gravierend abweichen können. Jedes siebte der größeren Unternehmen hat einen Krisenstab benannt. Insgesamt ist damit das Risikobewusstsein und das Ausmaß der vorsorglich getroffenen Maßnahmen gegenüber früheren Jahren erheblich gestiegen (zum Vergleich hatten in Rheinland-Pfalz vor fünf Jahren nur etwa 40 % der Familienunternehmen Regelungen für eine Stellvertretung im Risikofall getroffen, vgl. FREUND 2000, S. 185). Gleichwohl haben fast 18 % der Unternehmen keinerlei Vorkehrungen getroffen. Damit bleibt das Thema Risikovorsorge trotz der beobachtbaren Fortschritte nach wie vor aktuell.

Die bisherigen Ergebnisse beziehen sich auf die formalen Maßnahmen zur Vermeidung einer Kontinuitätskrise, sie sagen jedoch noch nichts über die personale Komponente der Krisenvermeidung aus. Danach befragt, welcher Personenkreis in einem Notfall das Unternehmen kurzfristig leiten oder seine Fortführung übernehmen könnte, geht die Leitung im Krisenfall bei den größeren Familienbetrieben auf andere Personen aus dem Unternehmen über (64 %, vgl. Abbildung 21), bei den kleineren auf den jeweiligen Ehepartner (45 %). Letzteres ist besonders häufig beim Handwerk anzutreffen. Für die Weiterführung im Risikofall sind in deutlich weniger Fällen die Kinder (25 % bzw. 18 %) oder sonstige Familienmitglieder (21 % bzw. 17 %) vorgesehen. Noch seltener werden Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder beiratsähnliche Gremien im Notfall mit der Führung betraut. In jedem achten Unternehmen könnte aber niemand den unverhofften Ausfall des Chefs auffangen, dies betrifft vor allem kleine Unternehmen.

Bisher lautet der Befund somit, dass eignergeführte bzw. Familienunternehmen vergleichsweise umfangreiche formale und personale Vorkehrungen für den Risikofall treffen. Sollte der Ernstfall aber eintreten, dann hätte dies für viele Unternehmen trotz aller Vorsorge häufig immer noch negative Auswirkungen. Für 24 % der Eigner größerer und sogar 47 % kleiner Unternehmen

bedeutet die personale Diskontinuität eine akute Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens (vgl. Abbildung 22). Außerdem rechnen sie, sollte der Notfall eintreten, mit negativen Auswirkungen auf die Kunden, die Unternehmensfinanzierung und die Mitarbeiter.

Speziell in den östlichen Grenzregionen würde sich eine unverhofft eintretende Führungskrise auch häufig sehr negativ auf die Beschäftigung auswirken (vgl. Abbildung 23). Nur knapp 14 % der nahe der östlichen Landesgrenze gelegenen Unternehmen (bis zu 50 km Grenz Entfernung) haben Kinder, die sich im Notfall um die Unternehmensfortführung kümmern würden (gegenüber 23 % bei allen Unternehmen).

Abbildung 21: Personenkreis, der in einem Notfall das Unternehmen kurzfristig leiten und die Fortführung regeln könnte - Mehrfachnennungen (gewichtete Ergebnisse)

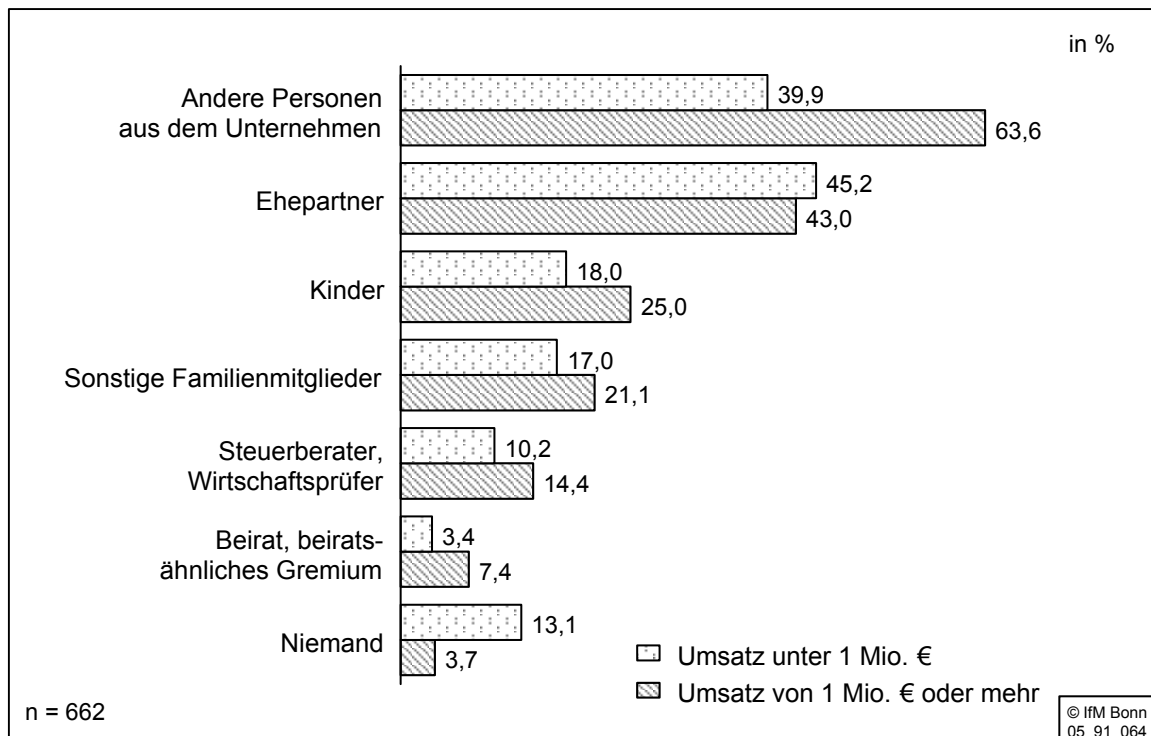


Abbildung 22: Auswirkungen einer Diskontinuität in der Unternehmensführung (gewichtete Ergebnisse)

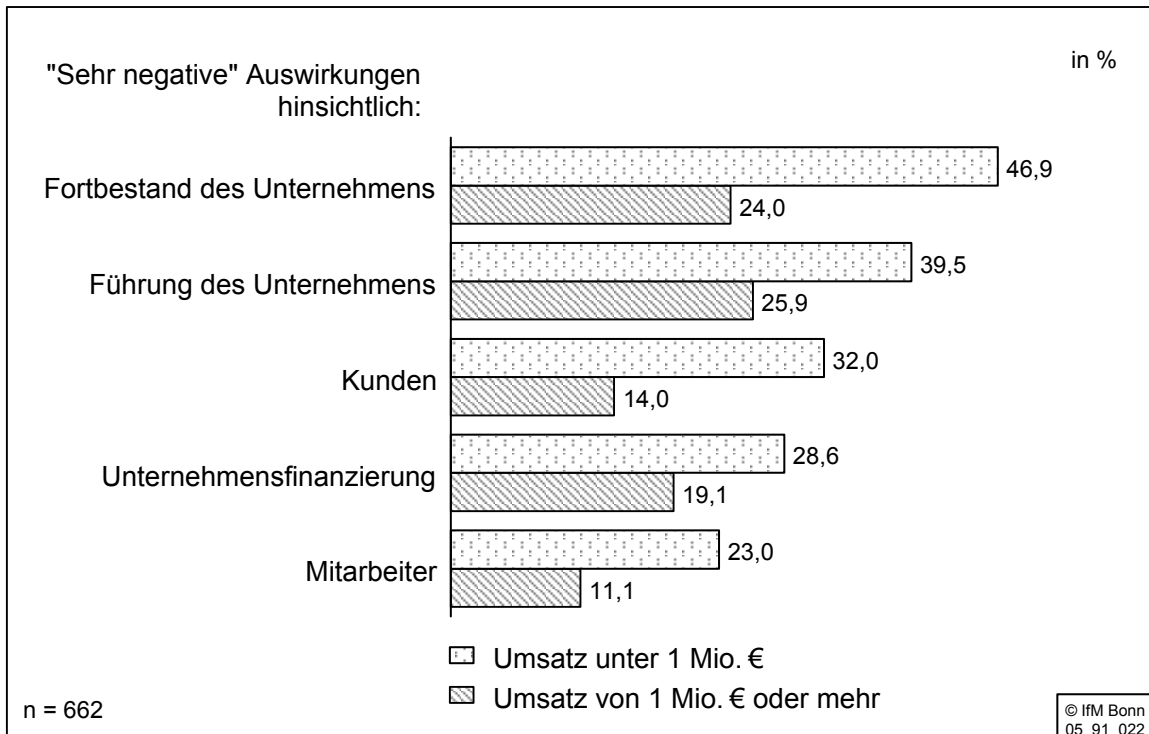
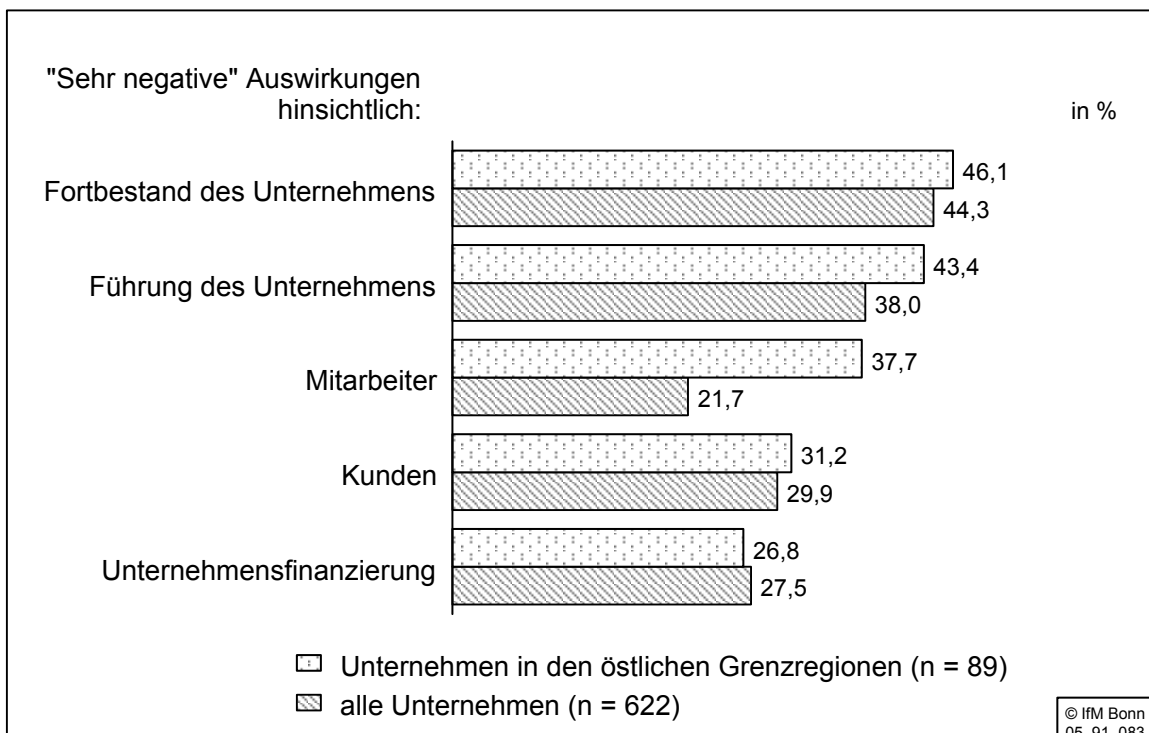


Abbildung 23: Auswirkungen einer Diskontinuität in der Unternehmensführung in den östlichen Grenzregionen Bayerns (gewichtete Ergebnisse)





### 3.1.4 Nutzung von Informations-, Beratungs- und Förderangeboten

In den letzten Jahren sind Quantität, Qualität, Praxisbezug und Transparenz von Information, Beratung und Förderung des Generationswechsels kontinuierlich verbessert worden. Auf Initiative des Bundes, der Länder, Kammern und Finanzinstitute wurde umfangreiches Informationsmaterial erstellt und der Zugang zu Informationen wurde erleichtert, z.B. über das Internet. Sie wurden in attraktiver Form aufbereitet und mit vielen Hinweisen für eine praktische Umsetzung (z.B. Checklisten) versehen. Beispielhaft sei auf die Initiative "nexxt" des Bundeswirtschaftsministeriums verwiesen, in der sich mittelstandsnahe Institutionen wie z.B. die IHKn, Handwerkskammern, Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken, das RKW, die KfW u.a. verbunden haben. Informationen zum Thema Unternehmensnachfolge findet man in Bayern z.B. in dem "Start up in Bayern"-Internet-Portal des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie. Dieses Portal wendet sich zwar primär an Existenzgründer, etliche der darin präsentierten Angebote richten sich allerdings ebenso an Unternehmensnachfolger.

Viele Initiativen haben zu einer Vernetzung diverser Anbieter von Information, Beratung und Förderung geführt. So gibt es mittlerweile - auch außerhalb der Ministerien, Kammern und Verbände - Kompetenzzentren zum Thema Unternehmensnachfolge, allerdings fokussiert auf Unternehmensgrößen, die deutlich jenseits der im Befragungssample repräsentierten Unternehmensgrößen liegen. Sie sind z.B. Universitäten angeschlossen oder stehen in Verbindung mit spezialisierten Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatungen. Das Angebot hält wertvolle Informationen für alle Unternehmen bereit, auch unabhängig von einer geplanten Unternehmensübertragung - z.B. hinsichtlich steuerlicher, rechtlicher, finanz- und betriebswirtschaftlicher Belange oder auch hinsichtlich der Risikovorsorge gegenüber unerwarteten Ereignissen in der Geschäftsführung.

Angesichts dieser positiven Entwicklung ist die Frage von besonderer Bedeutung, in welchem Maße die existierenden Informations- und Beratungsangebote zur Unternehmensnachfolge in Anspruch genommen werden und welchen Stellenwert ihnen die Unternehmer beimessen. Nach der tatsächlichen Nutzung wurden nur Unternehmen mit speziell auf den Generationswechsel bezogenem, konkretem Informations- und Beratungsbedarf befragt. Dies sind solche, in denen die Übernahme in den letzten fünf Jahren vollzogen wurde oder in absehbarer Zeit bevorsteht.

### 3.1.4.1 Die Nutzung von Informations- und Beratungsangeboten

Mit ihren Fragen zum Generationswechsel wenden sich die Unternehmer - hier diejenigen, die den Generationswechsel in den letzten fünf Jahren abgeschlossen oder demnächst vor sich haben - in der Regel an mehrere Ansprechpartner gleichzeitig. Insbesondere allgemeine, einführende Information erhalten sie von mehreren Stellen: neben den Kammern, Verbänden, zufälligen Kontakten, dem Internet etc. auch von den Spezialisten. So bieten Finanzinstitute, Steuerberater, Rechtsanwälte und andere neben ihrer eigentlichen Kernleistung auch allgemeine Informationen zur Unternehmensnachfolge an (Broschüren, Infobriefe, Vorträge, etc.) und weisen auf weitere Informationsangebote hin. Entsprechend hoch dürfte daher der Anspruch an allgemeine Information und entsprechend kritisch die Einstellung ihr gegenüber sein, was auch im vorangegangenen Abschnitt erkennbar ist.

Nahezu jeder dritte Unternehmer nutzt die Möglichkeit, Informationen über zufällige Kontakte zu beziehen (vgl. Abbildung 24). Rund 23 % der Unternehmer wenden sich an Kammern und Verbände. Internet-Portale werden zwar nur von gut 13 % genutzt, aber mit deutlich zunehmender Tendenz. Messen und Kongresse spielen für das Thema Unternehmensnachfolge hingegen keine große Rolle.

Mit überdurchschnittlicher Häufigkeit werden Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Unternehmensnachfolgeplanung konsultiert (72 %, vgl. Abbildung 25), von rund 40 % der Unternehmen auch befreundete Unternehmer, Rechtsanwälte bzw. Notare. Finanzinstitute sind seltener in Fragen zum Generationswechsel involviert (26 %), Unternehmensberater nur in etwa jedem achten Unternehmen (13 %). Der gesamte Nachfolgeprozess wird also immer noch stärker unter juristischen, steuerlichen und ähnlichen Aspekten betrachtet. Dabei sind die betriebswirtschaftlichen und auch zwischenmenschlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge mindestens ebenso relevant.

Abbildung 24: Nutzung des allgemeinen Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge - (gewichtete Ergebnisse)

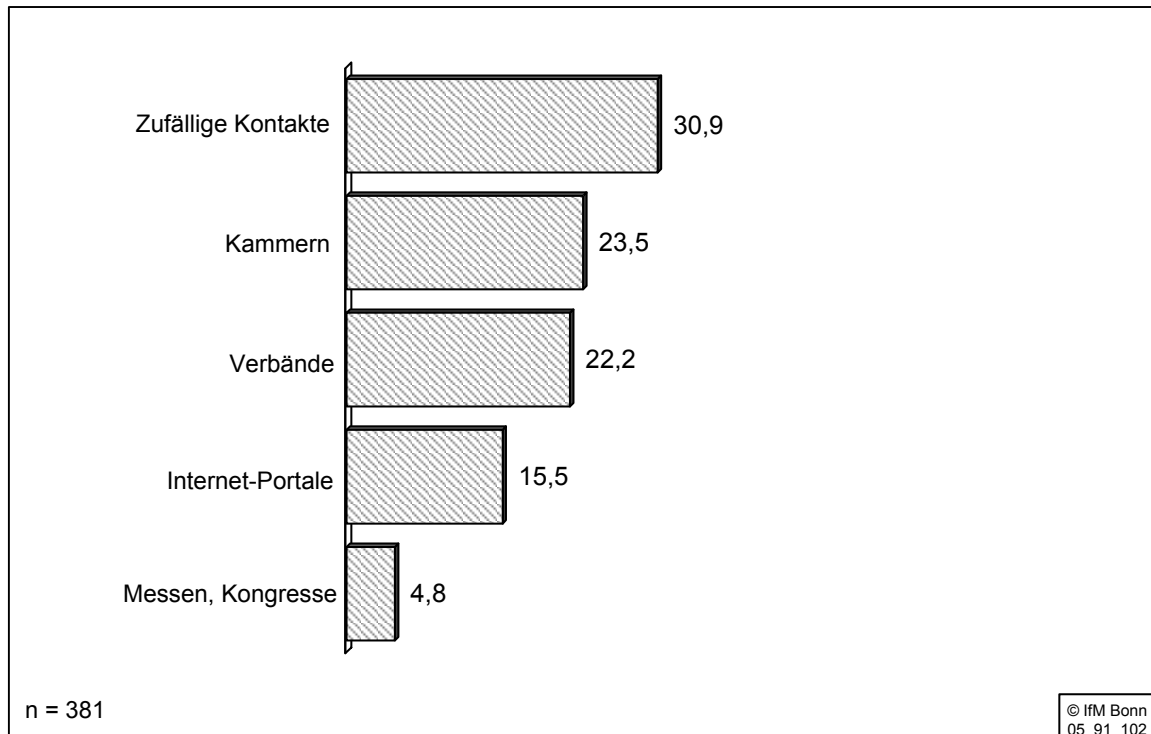
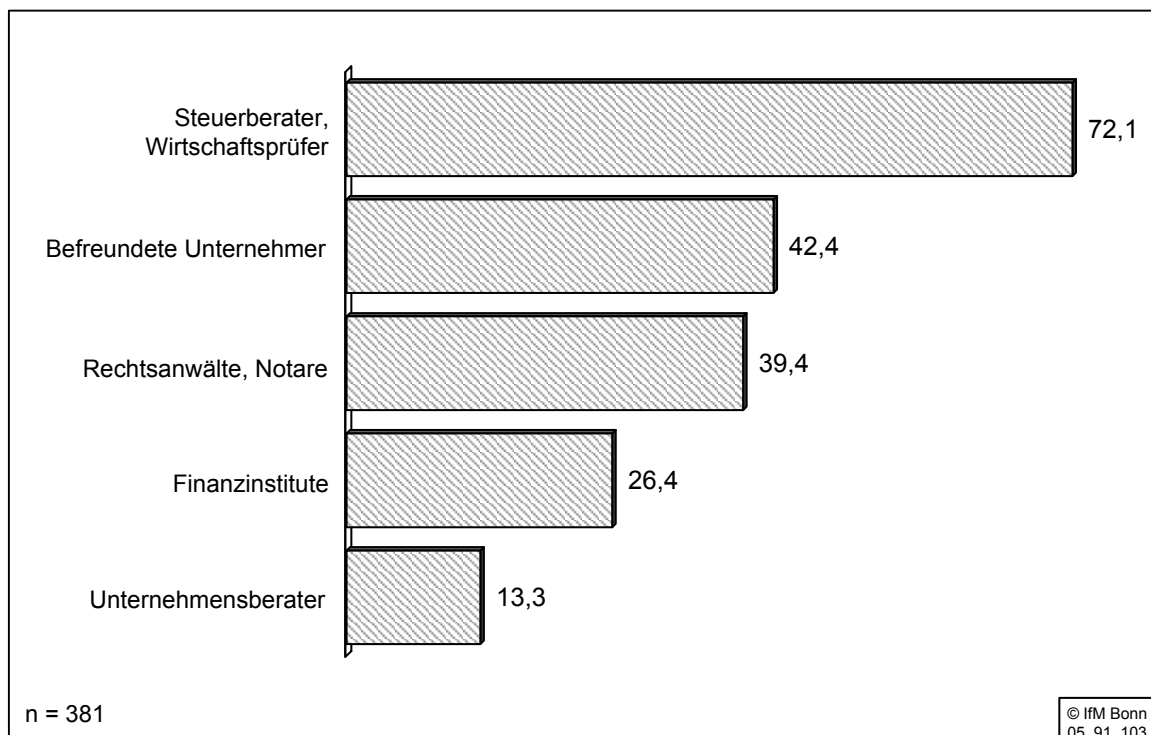
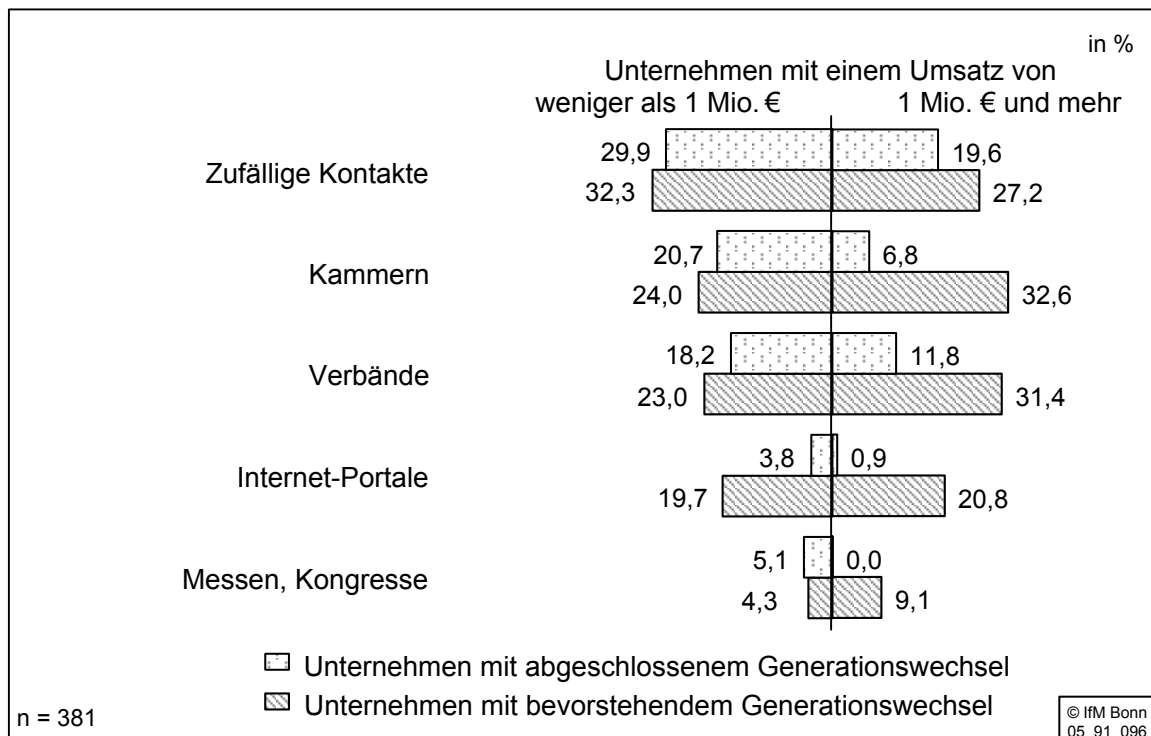


Abbildung 25: Nutzung des speziellen Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge - (gewichtete Ergebnisse)



Betrachten wir diesen Befund nun differenziert. Unternehmen, die sich derzeit auf einen anstehenden Generationswechsel vorbereiten, nutzen sämtliche Quellen für einführende Information und Beratung erheblich häufiger als die Unternehmen diese genutzt haben, die den Generationswechsel bereits abgeschlossen haben (vgl. Abbildung 26). Das gilt besonders für die größeren Unternehmen mit mehr als 1 Mio. € Jahresumsatz. Ihre Hauptansprechpartner für Einstiegsberatung und Erstinformation sind die Kammern (33 %) und Verbände (31 %). Internet-Portale waren in der Vergangenheit nahezu bedeutungslos (zwischen 3,8 und 0,9 %), ihre Nutzung ist nun sprunghaft auf 20 % der Unternehmen angestiegen.

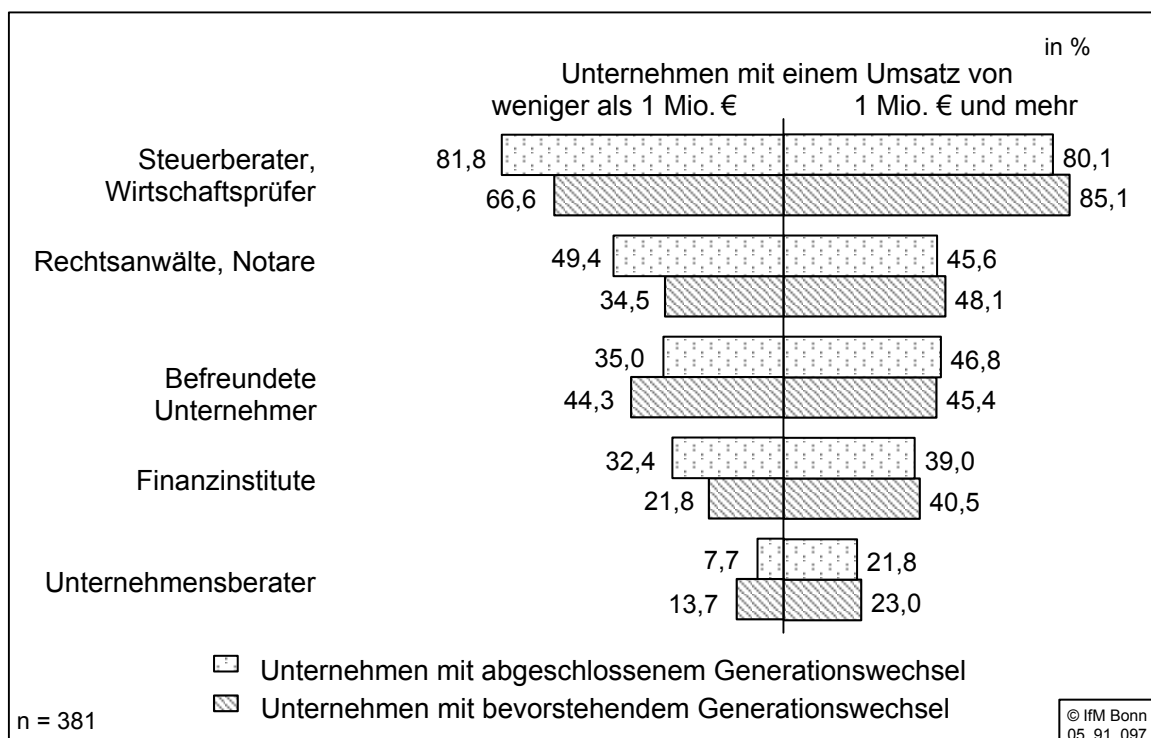
Abbildung 26: Nutzung des allgemeinen Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge nach Unternehmensgröße und abgeschlossenem bzw. bevorstehendem Generationswechsel - (gewichtete Ergebnisse)



Für die thematisch eindeutig definierten Informations- und Beratungsangebote zeigt die differenzierte Aufbereitung in Abbildung 27 keine eindeutigen Trends. Es bleibt dabei: Unabhängig von der Unternehmensgröße und ihrer zeitlichen Position im Nachfolgeprozess wendet sich eine deutliche Mehrzahl der Unternehmer an die Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer (rund 80 % der Unternehmer). Da innerhalb einer Unternehmensübertragung erhebliche Gestaltungsspielräume bestehen mit gravierenden Auswirkungen auf Steuern, Un-

ternehmenswert oder beispielsweise auch Haftungsfragen, ist es durchaus wichtig, ja unter Umständen sogar erfolgsentscheidend, entsprechende Fragen frühzeitig - mit Expertenhilfe - zu klären. Nach Expertenaussagen sollten entsprechende Gespräche spätestens fünf Jahre vor der geplanten Übertragung erfolgen, in Fragen zur "vorweggenommenen Erbfolge" noch wesentlich früher. Doch alle übrigen Bereiche sollten nicht so deutlich hinter die steuerlichen bzw. rechtlichen Fragen zurücktreten.

Abbildung 27: Nutzung des speziellen Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge nach Unternehmensgröße und abgeschlossenem bzw. bevorstehendem Generationswechsel - (gewichtete Ergebnisse)



Rechtsanwälte bzw. Notare und befreundete Unternehmer werden am zweit häufigsten in Anspruch genommen (jeweils von rund 45 % der Unternehmer). Das Informationsangebot der Finanzinstitute reicht weit über Finanzierungsthemen hinaus. Die Banken und Sparkassen haben Broschüren erstellt, um Unternehmer frühzeitig für die wichtigen Aspekte einer Unternehmensübertragung zu sensibilisieren und ihnen bereits praxistaugliche Tipps mit auf den Weg zu geben. Darin werden neben steuerlichen, rechtlichen und finanzwirtschaftlichen Fragen auch Themen wie z.B. Notfallplanung oder psychologische Aspekte einer Unternehmensübertragung angesprochen. Diese Angebote nutzen zwischen 20 % und 40 % der Unternehmer (vgl. Abbildung 27).

### 3.1.4.2 Die Nutzung von öffentlichen oder öffentlich geförderten Angeboten zur Unternehmensnachfolge

Nachstehend wird analysiert, in welchem Umfang die bayerischen Unternehmer, die in den letzten fünf Jahren übertragen wurden oder denen der Generationswechsel demnächst bevorsteht, ihnen bekannte, öffentlich geförderte Angebote genutzt haben. Gut ein Drittel dieser Unternehmen haben sich mittels Broschüren oder in speziellen Veranstaltungen zur Unternehmensnachfolge über die für sie wichtigen Schritte in der Gestaltung des Generationswechsels informiert (vgl. Abbildung 28). Jedes vierte Unternehmen hat von Förderdarlehen oder von speziellen Steuervergünstigungen profitiert, jedes sechste Unternehmen nimmt Angebote zur Kontaktvermittlung zwischen Unternehmen und interessierten Nachfolgern wahr. Noch wenig in Anspruch genommen werden - allerdings mit steigender Tendenz - geförderte Beratungen oder Coaching im Nachfolgeprozess.

Abbildung 28: Die Nutzung öffentlicher oder öffentlich geförderter Angebote zum Generationswechsel - (gewichtete Ergebnisse)

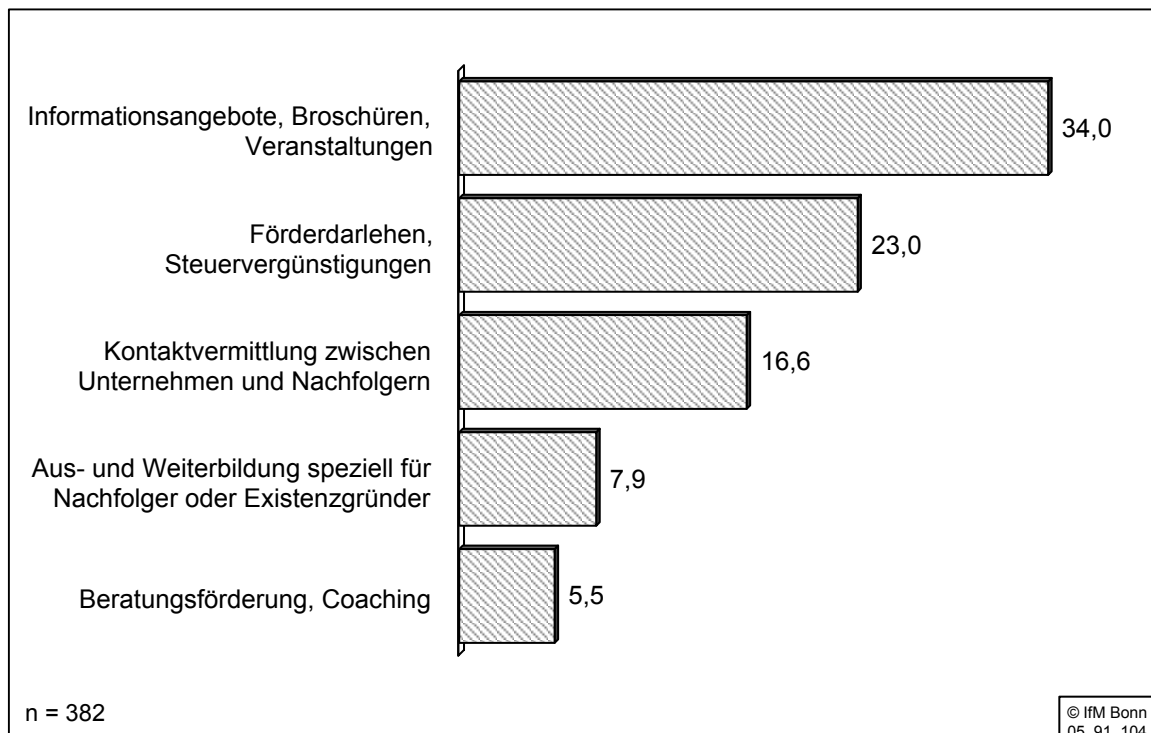
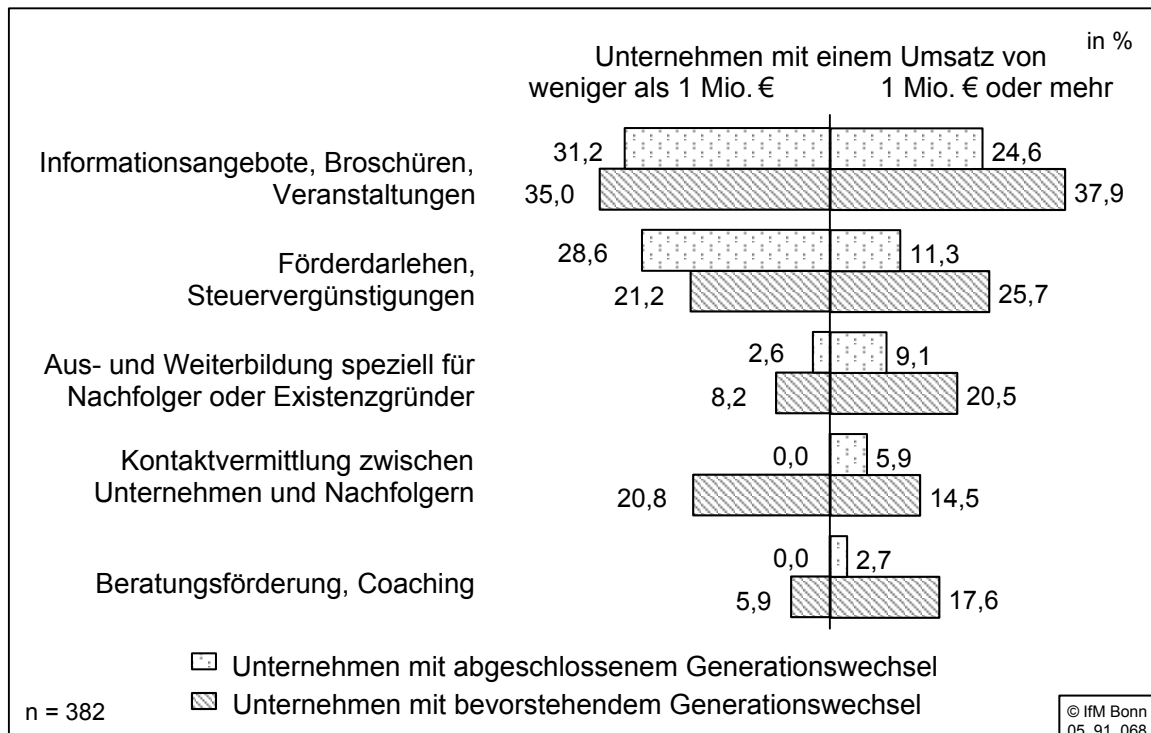


Abbildung 29 gibt einen tieferen Einblick, differenziert nach kleineren und größeren Unternehmen sowie danach, ob die Unternehmen bereits in den letzten fünf Jahren übertragen wurden oder ob sie die Unternehmensweitergabe für die nächsten Jahre planen.

Zwischen 25 % und 38 % der Unternehmen haben Informationsangebote, Broschüren und Veranstaltungen genutzt (vgl. Abbildung 29). Finanzielle Förderung in Form von Förderdarlehen oder Steuervorteilen wie z.B. Freibeträge bei Schenkung bzw. vorweggenommener Erbfolge haben zwischen 11 % und 29 % der Unternehmen in Anspruch genommen. Insgesamt nutzen Unternehmen, die sich auf eine Übertragung in den nächsten Jahren vorbereiten, wesentlich häufiger das gesamte Spektrum an Förderangeboten. Insbesondere nehmen sie wesentlich häufiger als Unternehmen, die in den vergangenen fünf Jahren übertragen wurden, die Kontaktvermittlung zwischen Unternehmen und interessierten externen Nachfolgern in Anspruch. Die Nutzung dieses Angebotes ist sprunghaft, von nahezu null % bei den Unternehmen mit abgeschlossenem Generationswechsel ausgehend, angestiegen auf rund 21 % bei den kleineren und rund 15 % bei den größeren Unternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel. Auch geförderte Beratungen bzw. Coaching sowie spezielle Aus- und Weiterbildungsangebote für Existenzgründer, Nachfolger oder Übergeber werden heute - im Vorfeld der Übergaben - deutlich häufiger wahrgenommen als noch vor Jahren. Dabei nutzen heute wie damals vornehmlich die Leiter größerer Familienunternehmen diese Angebote.

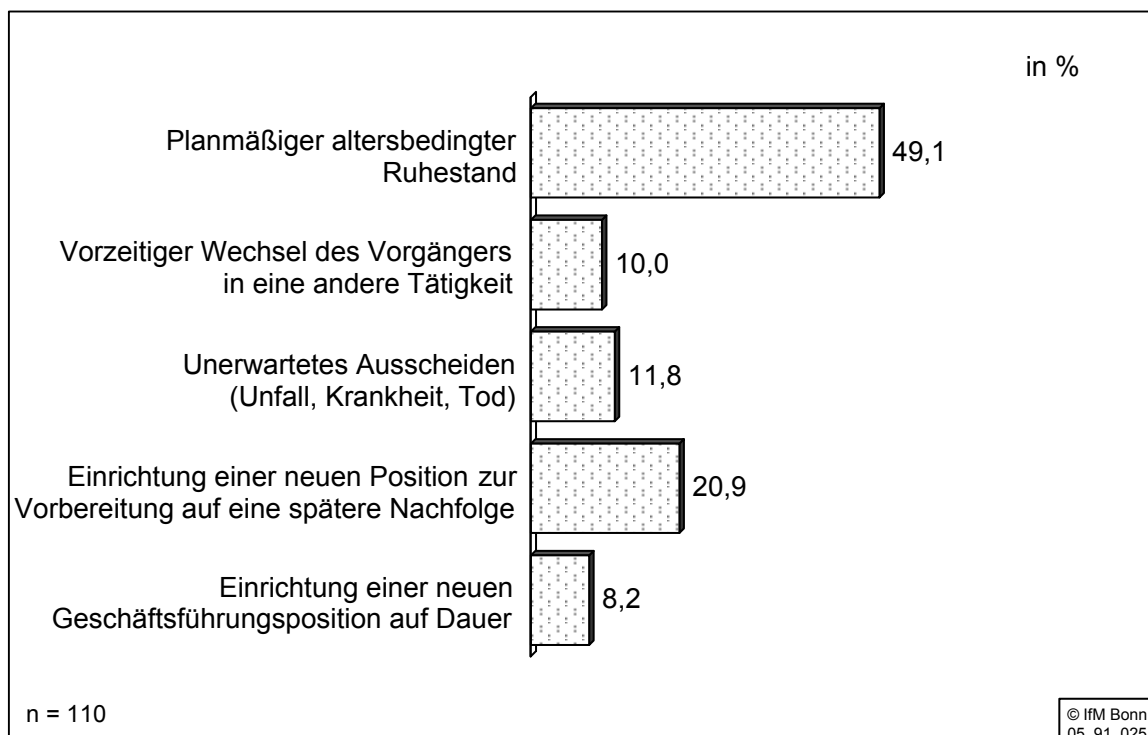
Abbildung 29: Die Nutzung öffentlicher oder öffentlich geförderter Angebote zum Generationswechsel nach Unternehmensgröße und abgeschlossenem bzw. bevorstehendem Generationswechsel - (gewichtete Ergebnisse)



### 3.2 Unternehmen mit abgeschlossenem Nachfolgeprozess in den Jahren 2000 bis 2005

In 110 der antwortenden Eigentümer- bzw. Familienunternehmen wurde in den letzten fünf Jahren eine Geschäftsführungsposition neu besetzt (16,5 % von 668 Familienunternehmen). Hiervon entfallen etwa 71 % auf den klassischen Generationswechsel, in dem die Funktion des Unternehmers übergang auf einen Nachfolger. In den übrigen Fällen blieb der Unternehmer in der Verantwortung, es wurde lediglich eine zusätzliche Position in der Geschäftsführung eingerichtet (vgl. Abbildung 30). Diese diente aber in den meisten Fällen dazu, einen auf dieser Position beschäftigten Junior oder Manager auf den Antritt der Nachfolge im Unternehmen vorzubereiten.

Abbildung 30: Ursachen für die Neubesetzung der Position des hauptverantwortlichen Unternehmensleiters in den letzten fünf Jahren - nach Wirtschaftsbereichen, in %



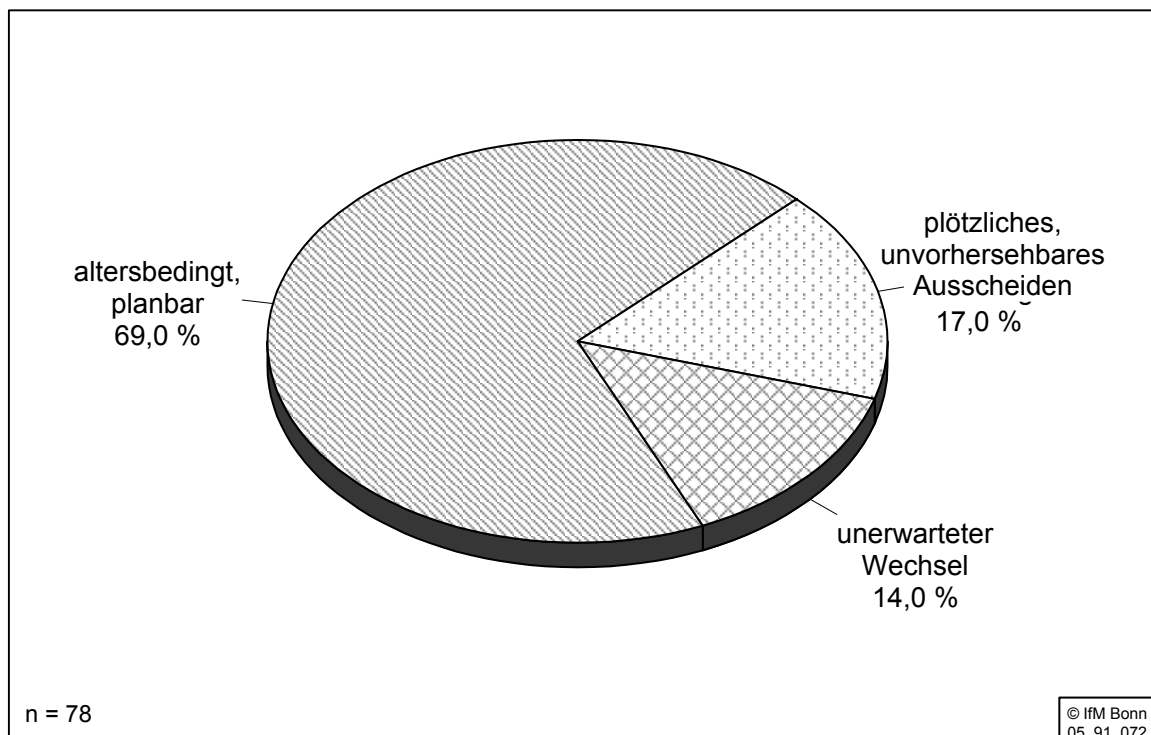
#### 3.2.1 Die Ursachen für die Unternehmensübertragung

Im Folgenden werden nun die Unternehmen mit Neubesetzungen der Leitungsposition betrachtet, in denen es zu einer "echten" Nachfolge in der Leitung kam. Neu eingerichtete bzw. zusätzliche Positionen werden nicht weiter berücksichtigt. In diesem Sinne "echte" Generationswechsel fanden in 78 der



zu diesem Fragenkomplex antwortenden 110 Familienunternehmen statt. Diese Fälle verteilen sich zu 69,0 % auf den altersbedingten, planmäßigen Ruhestand des Seniors, zu 14,0 % auf den Wechsel des Vorgängers in eine andere Tätigkeit außerhalb des Unternehmens und zu 17,0 % auf unerwartete Übertragungsursachen wie schwere Krankheit oder Tod des Seniors (vgl. Abbildung 31). Damit sind die ungeplant eingetretenen Übertragungsursachen mit insgesamt ca. 31 % in den bayerischen Familienunternehmen etwas seltener als im Bundesgebiet insgesamt (ca. 34 %, vgl. FREUND 2004, S. 85). Für die weiteren Auswertungen in Kapitel 3.2 werden allerdings auch die Fälle erfasst, in denen der Junior noch bis zur endgültigen Übertragung eine zusätzlich eingerichtete Position besetzt.

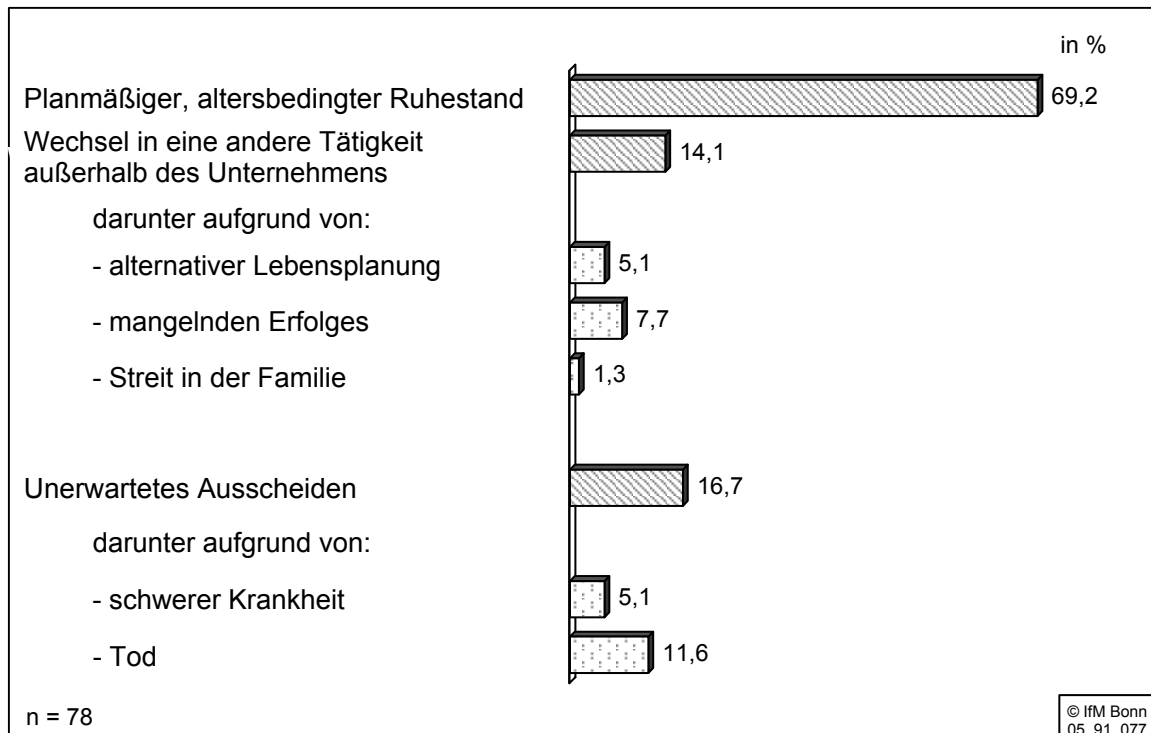
Abbildung 31: Die Ursachen der in den letzten fünf Jahren erfolgten Unternehmensübertragungen im Freistaat Bayern



In der vorliegenden Studie können diese Übertragungsursachen aufgrund verfügbarer Daten erstmals tiefer analysiert werden. So ist der in den konkreten Fällen normalerweise nur schwer vorstellbare Wechsel eines Unternehmers aus einem Familienunternehmen in eine andere Tätigkeit zumeist das Ergebnis mangelnden Erfolges oder der Entscheidung, die Unternehmertätigkeit gegen eine andere Beschäftigung einzutauschen (vgl. Abbildung 32). Streit in der Familie oder Ehescheidung führen hingegen nur in einer kleinen Zahl von Fällen zum Rückzug des Unternehmers aus der Unternehmerfunktion bzw. sind in

ihren Auswirkungen nicht so schwerwiegend, als dass der Unternehmer als Folge aus dem Betrieb ausscheiden würde. Plötzlich und unerwartet ausgeschieden sind Unternehmer primär durch Tod (2/3 der Fälle), schwere Krankheit war die Ursache für jeden dritten Wechsel an der Unternehmensspitze.

Abbildung 32: Generationswechsel in Familienunternehmen nach Ursachen  
- in %



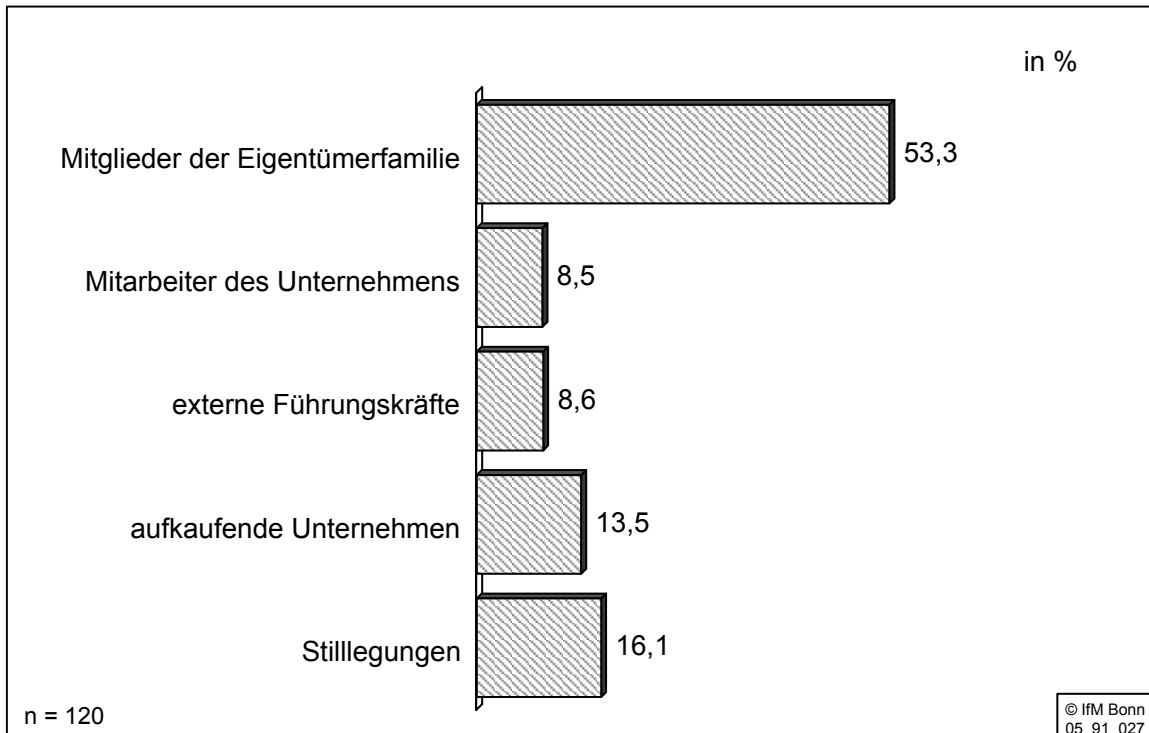
### 3.2.2 Nachfolgelösungen in übertragenen Familienunternehmen

Die im Generationswechsel realisierten Lösungen stehen in engem Zusammenhang zur Attraktivität der Unternehmen. Diese hängt von verschiedenen Faktoren ab, z.B. von der Ertragskraft, den Anforderungen an die Führung des Unternehmens wie Qualifikation und zeitliche Belastung, der Attraktivität des Standortes und insbesondere von der Unternehmensgröße.

An erster Stelle der Nachfolgevarianten stehen nach wie vor familieninterne Lösungen. Erst wenn die Kinder nicht an einer Unternehmensübernahme interessiert sind, kommen andere Lösungen in Betracht. Von den hier antwortenden bereits übergebenen Familienunternehmen haben etwa 53 % eine familieninterne Lösung umgesetzt (vgl. Abbildung 33), etwa 9 % wurden von Personen aus dem Kreis der Mitarbeiter sowie ebenfalls etwa 9 % von einer externen Führungskraft fortgeführt. Etwa 13 % der bis dahin eignergeführten Unter-

nehmen wurden an ein anderes Unternehmen verkauft, und rund 16 % stillgelegt (die beiden letzten Ergebnisse wurden per Hochrechnung ermittelt, da stillgelegte frühere Firmen ja nicht mehr in der vorliegenden Umfrage erscheinen ebenso wie diejenigen, die durch Kauf ihren Charakter als Familienunternehmen abgelegt haben).

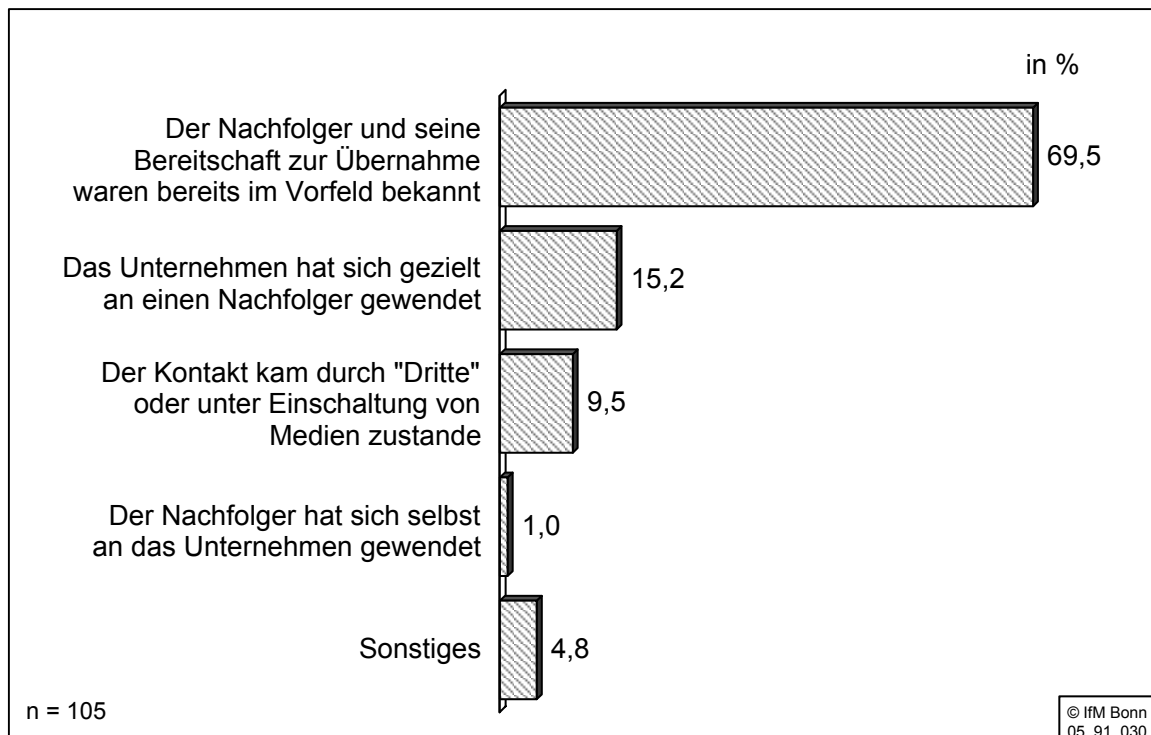
Abbildung 33: Lösungen des Generationswechsels in Familienunternehmen



Zu Beginn ihrer Nachfolgeplanung sehen Unternehmer häufig das größte Problem darin, einen geeigneten Nachfolger zu finden, wenn aus dem Kreis der Familie oder der Mitarbeiter niemand bereit ist oder in Frage kommt, das Unternehmen fortzuführen. In der vorliegenden Erhebung wurden daher die Unternehmen nach erfolgtem Generationswechsel danach befragt, wie der Kontakt zum Nachfolger zustande kam. In etwa 70 % der Fälle waren der Nachfolger und auch sein Interesse an der Übernahme bereits im Vorfeld bekannt. Es musste also kein Nachfolger gesucht werden (vgl. Abbildung 34). In den anderen Fällen hat das Unternehmen sich gezielt an den Nachfolger gewendet (ca. 15 %) oder aber durch Dritte bzw. durch Einschaltung von Medien den späteren Nachfolger gefunden (ca. 10 % der Fälle). Dass ein Nachfolger sich gezielt an das Unternehmen wandte, bildet in den hier erfassten Fällen die Ausnahme (1 %).

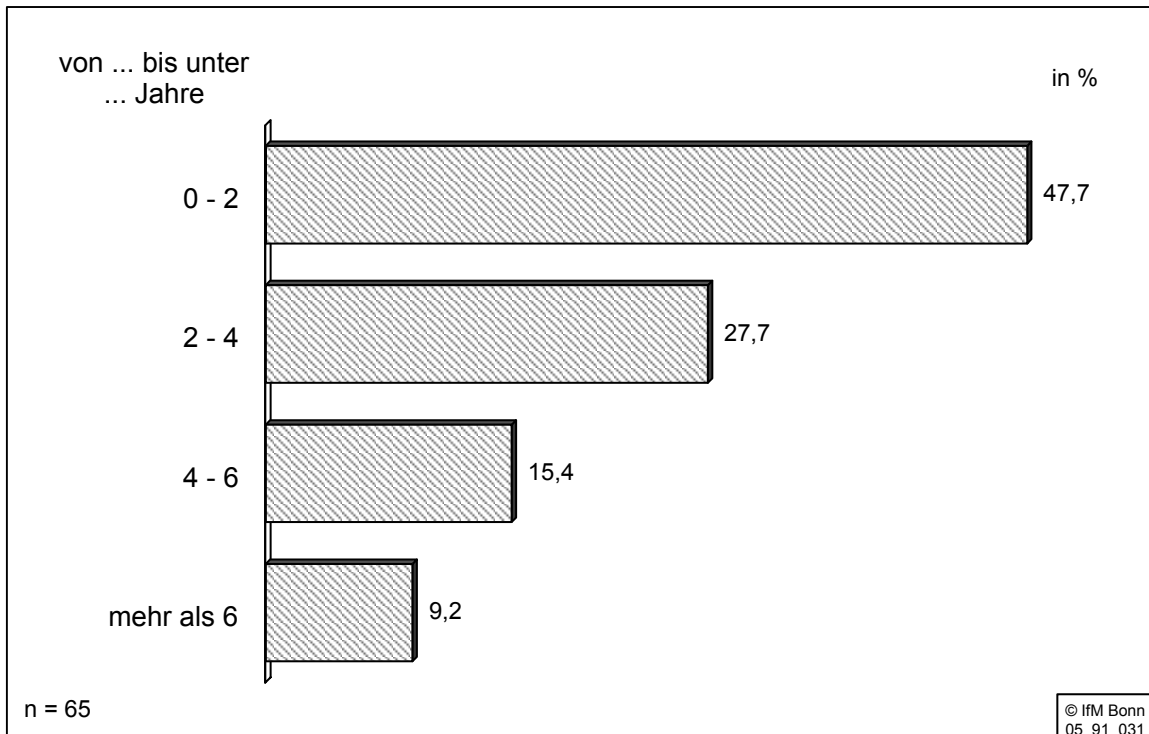
In den Fällen, in denen der Nachfolger über Dritte an das Unternehmen vermittelt wurde, wurde vertiefend erhoben, wer den Kontakt hergestellt hat. Von den hier erfassten zehn Fällen wurden drei über Freunde oder Bekannte vermittelt, zwei über einen Unternehmensberater, zwei über Inserate in Zeitschriften. Ein Kontakt kam über die Bank zustande, in den beiden anderen Fällen ist der Kontaktweg nicht näher bekannt.

Abbildung 34: Wege der Kontaktaufnahme zwischen Nachfolger und Unternehmen - nur übergebene Familienunternehmen



Der erforderliche Zeitrahmen für die Planung und Durchführung des Generationswechsels war bei den hier erfassten Unternehmen überwiegend kurz. Er lag in ca. 48 % der Fälle bei bis zu einem Jahr, in 28 % der Fälle bei bis zu drei Jahren (vgl. Abbildung 35). Diese kurzen Zeiträume betreffen aber vorwiegend familieninterne Lösungen. Gerade familienexterne Generationswechsel haben sich durchaus länger hingezogen, in mehr als 9 % der Übertragungen sogar über fünf Jahre. Es gibt Einzelfälle, in denen trotz engagierter und vorbildlicher Planung letztendlich mehr als zehn Jahre verstrichen sind, bis die Unternehmensübertragung "in trockenen Tüchern war", z.B. weil der vorgesehene Nachfolger zwar schon eingearbeitet war, aber kurz vor der endgültigen Übernahme zurück getreten ist.

Abbildung 35: Zeitbedarf für die Nachfolgeregelung - nur Familienunternehmen



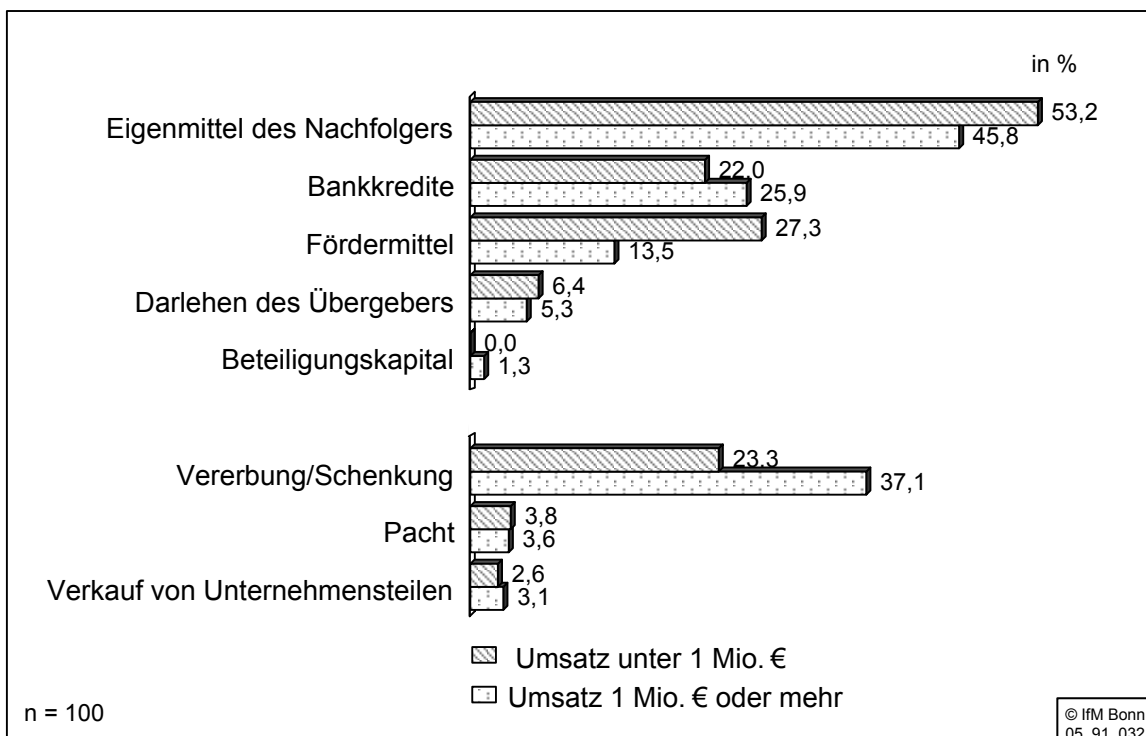
### 3.2.3 Finanzierung der abgeschlossenen Unternehmensübernahme

Nur selten wird ein Nachfolger die Übernahme vollständig aus nur einer Finanzierungsquelle bestreiten können. Vielmehr kommt ein Finanzierungsmix aus diversen Formen von Eigen- und Fremdmitteln zum Einsatz. Die Höhe des Kapitalbedarfs wurde hier nicht erfragt. Es ist aber bekannt, dass er parallel mit steigendem Unternehmenswert bzw. steigender Unternehmensgröße zunimmt. Daher werden zunächst die Finanzierungsformen nach Unternehmensgröße differenziert dargestellt (Abbildung 36).

Etwa 53 % der Übernehmer von Kleinbetrieben mit weniger als 1 Mio. € Jahresumsatz haben Eigenmittel in das Unternehmen eingebracht. Bei der Übernahme größerer Unternehmen kamen Eigenmittel noch in rund 46 % der Fälle zum Einsatz (vgl. Abbildung 36). Auch die Vermögensübertragung per Schenkung, vorweggenommener Erbfolge oder Vererbung im Todesfall spielten eine wichtige Rolle, und zwar in insgesamt 23 % der kleineren bzw. 37 % der größeren Unternehmen. Dass dieser Anteil gerade in den kleineren Unternehmen nicht höher lag, dürfte daran liegen, dass die Unternehmenssubstanz das oft nicht mehr hergab: Sie reichte offensichtlich vielfach nicht mehr aus, um nach der Altersabsicherung der Familie des Seniors noch zusätzlich - über den Weg

der vorweggenommenen Erbfolge oder Schenkung an den Junior - einen Beitrag zur Finanzierung der Übernahme zu leisten. Nahezu jeder vierte Übernehmer (22 bzw. 26 %) hat in sein Finanzierungskonzept einen Bankkredit integriert. Fördermittel kamen primär in den kleineren Unternehmen zum Einsatz (27 % bei kleineren gegenüber 14 % bei größeren Unternehmen). Einige Senioren unterstützten die Unternehmensübernahme, indem sie dem Junior ein Darlehen zur Verfügung stellten (ca. 6 % der Fälle) oder ihm Unternehmensteile zunächst via Pacht überließen (ca. 4 %). Andere Finanzierungsbausteine wurden relativ selten genutzt. Z.B. der Verkauf von Unternehmensteilen, der liquide Mittel in die Kasse hätte führen können, wurde nur von etwa 3 % der Unternehmen vorgenommen, eine Verbesserung der Risikokapitalsituation durch Aufnahme einer aktiven oder passiven Beteiligung sogar nur in 1 % der größeren Unternehmen und gar nicht in kleineren Unternehmen mit weniger als 1 Mio. € Jahresumsatz.

Abbildung 36: Finanzierungsformen der Unternehmensübernahme - Mehrfachnennungen (gewichtete Ergebnisse)

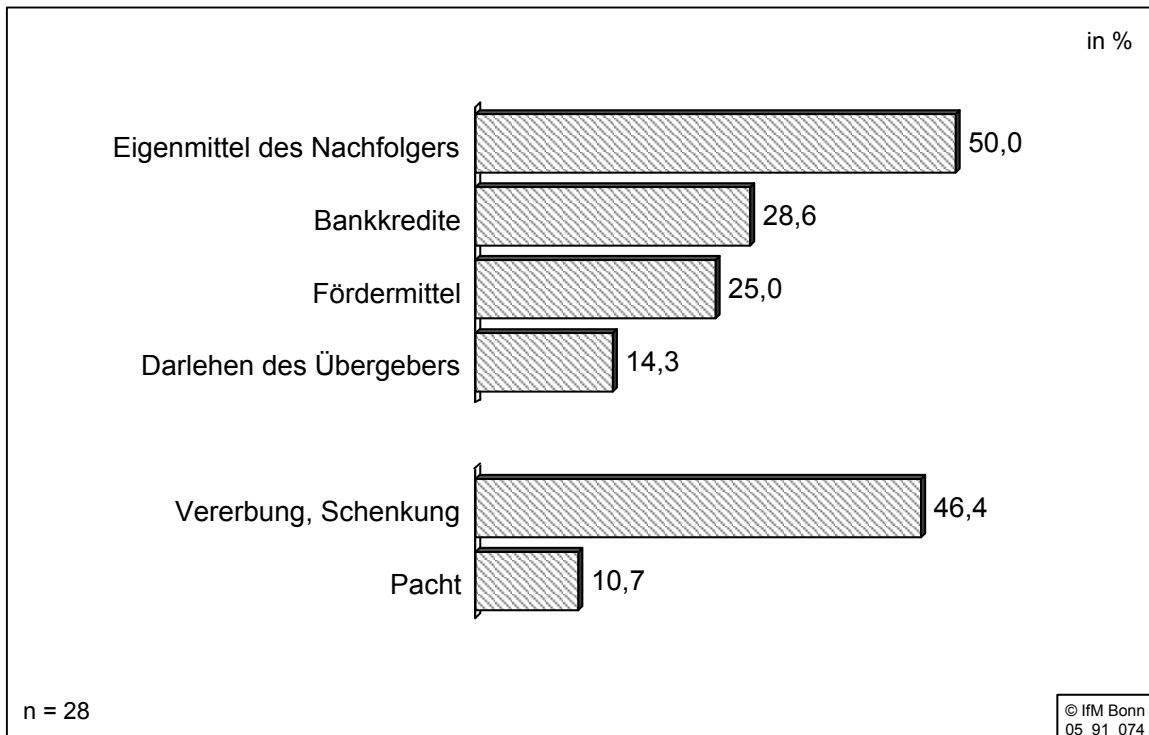


Es wurde auch eruiert, wie hoch der Anteil der ausschließlich aus eigenen Mitteln finanzierten Übernahmen war. Hierfür wurden den Eigenmitteln des Nachfolgers auch vererbtes bzw. per Schenkung übertragenes Vermögen sowie Erlöse aus dem Verkauf von Unternehmensteilen zugerechnet. Demnach ka-

men 50 % der Nachfolger in kleineren und 44 % in größeren Unternehmen ohne darüber hinausgehende Finanzierungsmittel aus.

Von dem allgemeinen Bild abweichende Finanzierungsformen zeigen sich im Handwerk. Eine überdurchschnittlich große Bedeutung für die Finanzierung der Übernahmen hatten darin die Vererbung/Schenkung (46 %), Darlehen des Übergebers (14 %) und Pacht (rund 11 %, vgl. Abbildung 37). Daneben wurden Eigenmittel des Nachfolgers (50 %), Bankkredite (29 %) und Förderdarlehen (25 %) in etwa ebenso häufig genutzt wie auch in anderen vergleichbar großen Unternehmen.

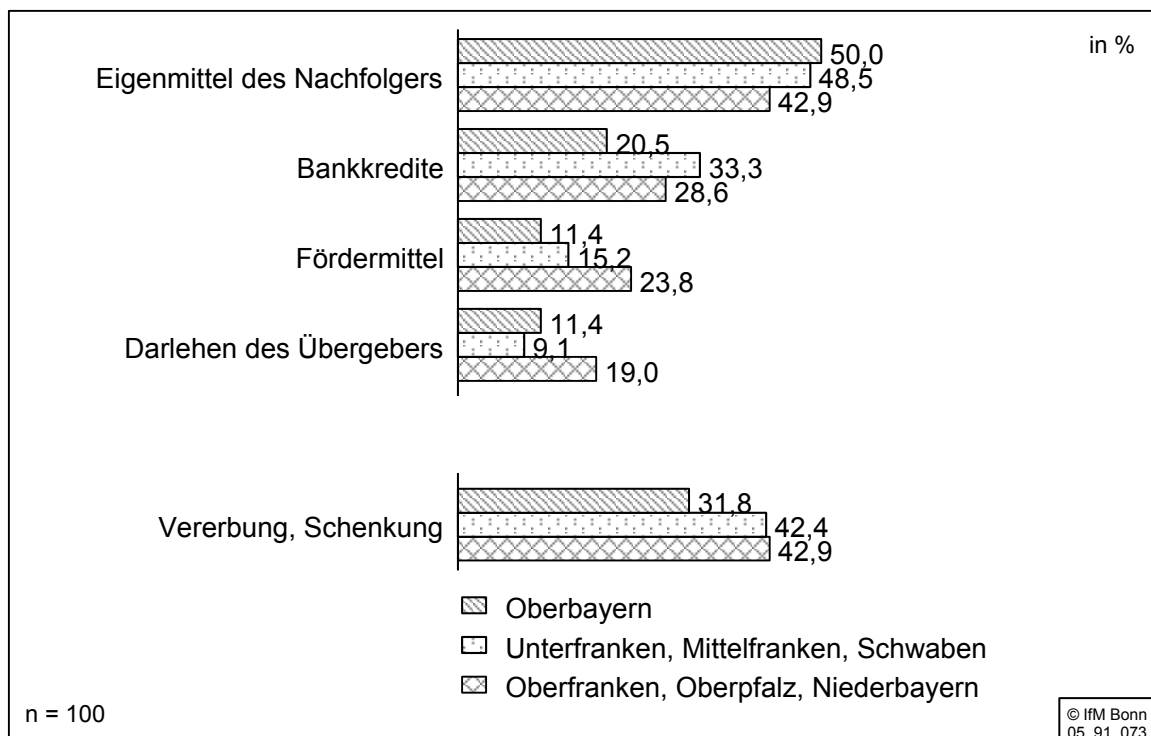
Abbildung 37: Finanzierungsformen der Unternehmensübernahme im Handwerk - Mehrfachnennungen (nicht gewichtete Ergebnisse)



Die östlichen Regionen Bayerns erhielten Fördermittel aus dem EU-Sozialfond/Ziel-2-Förderung (insbesondere im grenznahen Bereich), um ihnen für durch die Randlage bedingte Standortnachteile einen Ausgleich zu bieten. Die Nachfolger, die in dieser Region ein Unternehmen übernommen haben, konnten weniger häufig Eigenmittel einbringen (in 43 % gegenüber rund 50 % in anderen Regionen, vgl. Abbildung 38). Sie waren entsprechend stärker auf Kredite, insbesondere Bankdarlehen, Fördermittel und Darlehen des Übergebers angewiesen.

Insgesamt haben sich zahlreiche Formen und Angebote zur Finanzierung einer Unternehmensübernahme herausgebildet, die die Finanzierung einer Übernahme auch für außerhalb der Familie stehende Nachfolger erleichtern. Auch Veränderungen in der Unternehmensbewertung erleichtern familienexternen Nachfolgern heute die Übernahme. So haben sich laut Expertenaussagen die Unternehmenswerte seit einigen Jahren wieder deutlich zurückgebildet - gegenüber früheren Spitzenwerten um etwa 30 bis 50 %.

Abbildung 38: Finanzierungsformen der Unternehmensübernahme nach Regionen - Mehrfachnennungen (nicht gewichtete Ergebnisse)



### 3.3 Bewertung des Generationswechsels durch die Nachfolger nach abgeschlossener Unternehmensübertragung

Für aktive Unternehmer, ihre Berater und die Unternehmensnachfolge begleitende Institutionen dürften die Erfahrungen derjenigen, die den Generationswechsel kürzlich vollzogen haben, für die eigene Arbeit von besonderem Interesse sein. Im Folgenden werden daher die Grundbedingungen für das Gelingen einer Unternehmensübertragung sowie die nach Abschluss des Generationswechsels beobachteten Veränderungen strategischer Erfolgspotenziale der übergebenen Unternehmen, ferner die Unterschiede zwischen dem tatsächlichen Verlauf gegenüber den Erwartungen und schließlich die Bewertung des Erfolgs der Unternehmensübertragung dargestellt.

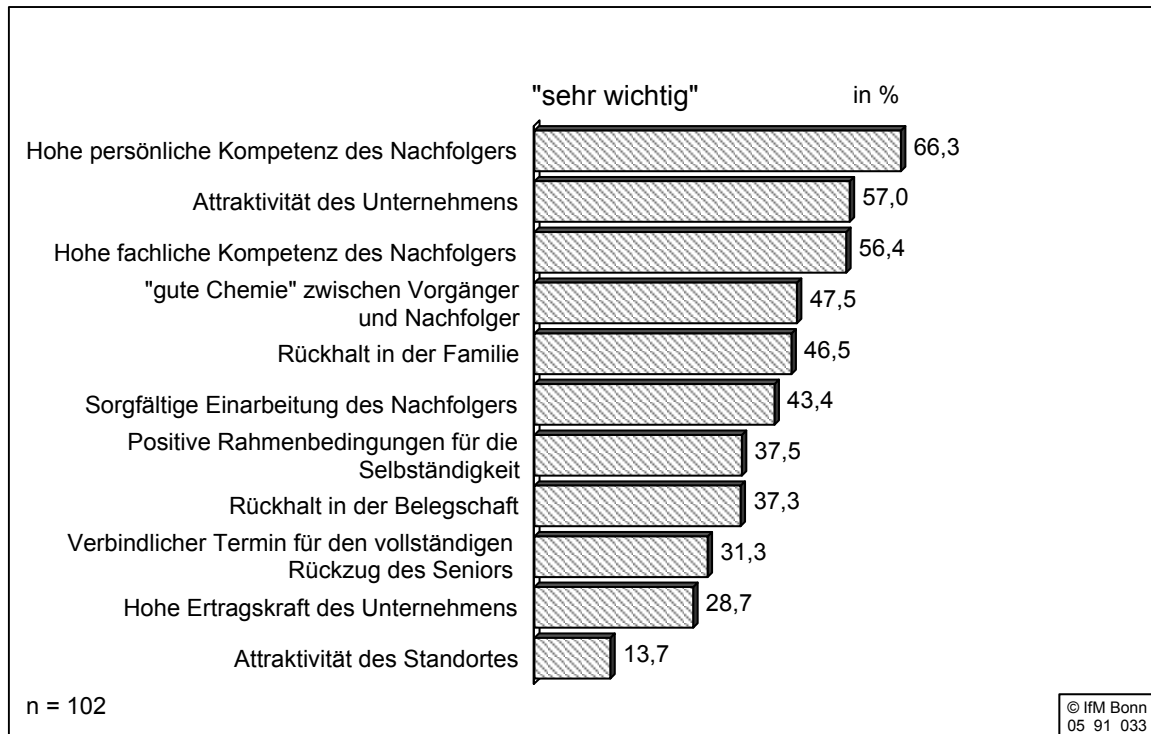


### **3.3.1 Die Grundbedingungen für den erfolgreichen Generationswechsel aus Sicht der Nachfolger**

Die höchste Bedeutung unter den Grundbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensübertragung hat die persönliche Eignung des Nachfolgers, noch vor seiner fachlichen Kompetenz (66 % gegenüber 56 %, vgl. Abbildung 39). Der Nachfolger muss also zunächst über die menschliche Eignung zur Führung des übergabereifen Unternehmens verfügen. Wie aus Interviews mit Nachfolgern bekannt, gehört es zur erwarteten persönlichen Kompetenz, dass der Junior gegenüber dem Senior ebenso wie gegenüber dem existierenden Unternehmen Wertschätzung zum Ausdruck bringt. Auch wenn es später unverzichtbar sein wird, das Unternehmen entsprechend des persönlichen Profils des Juniors zu prägen und Veränderungen vorzunehmen, müssen im Vorfeld der Übertragung die Spielregeln des persönlichen Umgangs beachtet werden. So sollten z.B. Meinungsverschiedenheiten zwischen Senior und Junior nicht öffentlich ausgetragen werden. Zur persönlichen Eignung gehört es auch, Motivation zu Spitzenleistungen zu zeigen, sich an den Werten des Unternehmers und des Unternehmens und unternehmerischen Handelns zu orientieren, Kommunikationsfähigkeit unter Beweis zu stellen, bei Mitarbeitern Sozialkompetenz zu beweisen, positive Signale an die Akteure im Unternehmensumfeld zu senden.

Die Attraktivität des Unternehmens gibt in vielen Fällen den Ausschlag dafür, dass sich ein geeigneter Nachfolger findet (57 %). Dies ist ein deutliches Signal an viele Altunternehmer, die ihr Unternehmen unter dem Eindruck des bevorstehenden Rückzugs aus dem aktiven Unternehmergebiet nicht mehr auf der Höhe der Leistungsfähigkeit halten. Platz drei unter 11 Erfolgsdeterminanten nimmt die fachliche Eignung des Nachfolgers ein, ein Ergebnis, das selbstverständlich ist, das man aber vielleicht nicht erst auf Platz drei, sondern auf eins oder zwei erwartet hätte.

Abbildung 39: Grundbedingungen für einen erfolgreichen Unternehmensübergang aus Sicht der Nachfolger - Mehrfachnennungen



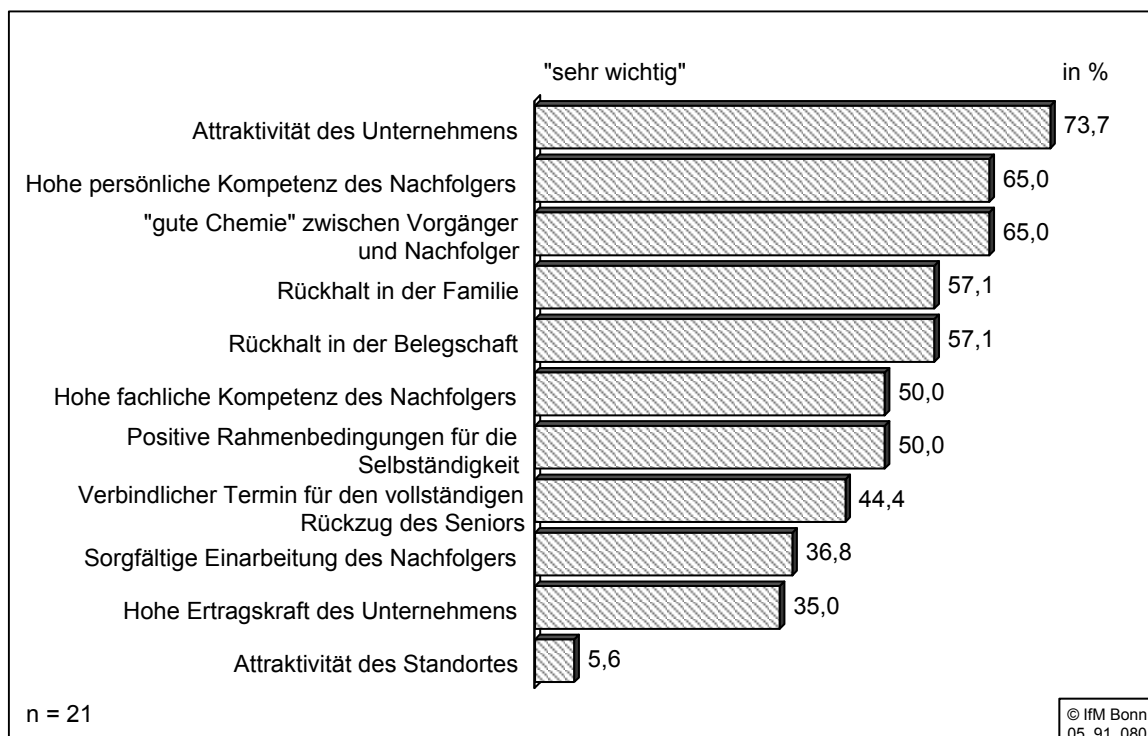
Der Prozess der Unternehmensübergabe erstreckt sich gerade bei externer Nachfolge - wie gezeigt - häufig über einen längeren Zeitraum. Für diese Zeit ist es wichtig, dass "zwischen dem Vorgänger und dem Nachfolger die Chemie stimmt". Der Nachfolger muss sorgfältig eingearbeitet werden. Er braucht den vollen Rückhalt in seiner Familie und Akzeptanz in der Belegschaft.

Die Festlegung eines verbindlichen Termins für den vollständigen Rückzug des Vorgängers hält fast ein Drittel der Junioren für mitverantwortlich für den Erfolg der Nachfolger. Dies betrifft vor allem solche Fälle, in denen der Senior dazu neigt, den Wechsel seiner Funktion innerlich nicht konsequent nachzuvollziehen und versucht, dauerhaft im Unternehmen mit zu bestimmen. Andererseits ist vielen Seniors dieses Problem bewusst, wenn sie selbst eine ähnliche Situation erlebt haben in der Zeit, als sie das Unternehmen von ihrem Vater oder Vorgänger übernahmen. Eine hohe Attraktivität des Standortes führen noch rund 14 % der Unternehmer als sehr wichtige Erfolgsbedingung an. Eine größere Bedeutung hat diese für den Handel (30 %), dagegen eine geringere für das Verarbeitende Gewerbe (3 %).

Die antwortenden Unternehmen in den östlichen Grenzregionen bewerten die meisten der hier untersuchten Erfolgsfaktoren überdurchschnittlich häufig als

sehr wichtig. Die Unterschiede sind besonders groß mit Blick auf die Attraktivität des Unternehmens (74 %, vgl. Abbildung 40), eine "gute Chemie" zwischen Vorgänger und Nachfolger (65 %), Rückhalt in der Familie (57 %), Rückhalt in der Belegschaft (57 %) sowie positive Rahmenbedingungen für die Selbständigkeit (50 %). Daneben führen sie weniger häufig die fachliche Kompetenz des Nachfolgers (50 %), eine sorgfältige Einarbeitung des Nachfolgers (37 %) und eine hohe Attraktivität des Standortes (6 %) als sehr wichtige Erfolgsbedingungen an.

Abbildung 40: Stellenwert unterschiedlicher Erfolgsfaktoren des Generationswechsels in den östlichen Grenzregionen Bayerns aus Sicht der Nachfolger - Mehrfachnennungen



### 3.3.2 Erwarteter und tatsächlicher Prozess des Generationswechsels

Die in dieser Untersuchung erfassten Nachfolger haben den Prozess der Unternehmensübernahme durchaus deutlich anders erlebt, als sie das im Vorfeld der Nachfolge erwartet hatten. Abbildung 41 zeigt die Unterschiede zwischen dem tatsächlich Erlebten und den Erwartungen nach Mittelwerten. Die Unterstützung, die den Nachfolgern in den Unternehmen selbst zuteil wurde, entsprach noch am ehesten den Erwartungen, hingegen waren der Zeitbedarf für die Einarbeitung ins Unternehmen und der Umfang der erforderlichen Investiti-

onen häufig größer als vorhergesehen, die Finanzierung der Übernahme gestaltete sich für viele Nachfolger schwieriger, als sie erwartet hatten.

Eine weitere Aufklärung der Junioren primär über den für die Übernahme sinnvollerweise einzuplanenden Zeitbedarf, über die voraussichtliche Umstrukturierung im Unternehmen und über die Höhe des Kapitalbedarfs ist gleichwohl mit Blick auf rund 10 bis 14 % der Junioren wichtig, die diese Aspekte erheblich unterschätzen (Vgl. Abbildung 42).

Abbildung 41: Erwartetes und tatsächliches Ausmaß erfolgsbestimmender Hilfen und Transaktionen nach abgeschlossenem Nachfolgeprozess aus Sicht der Nachfolger - Mittelwerte

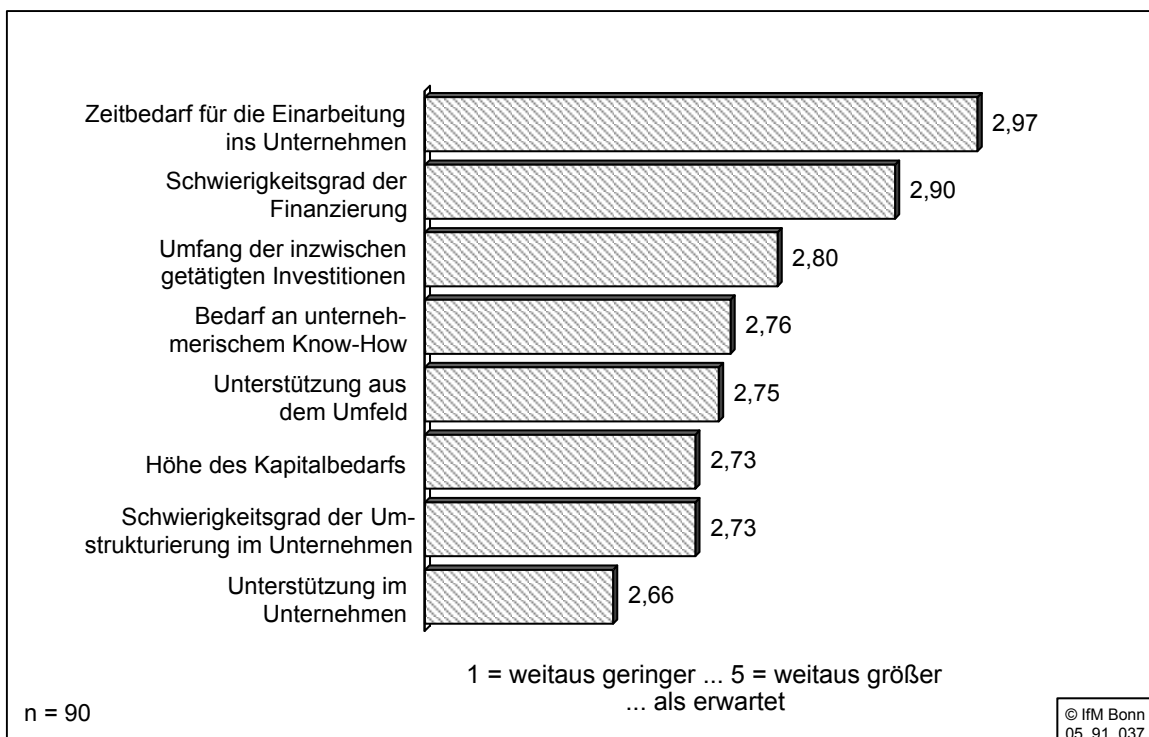
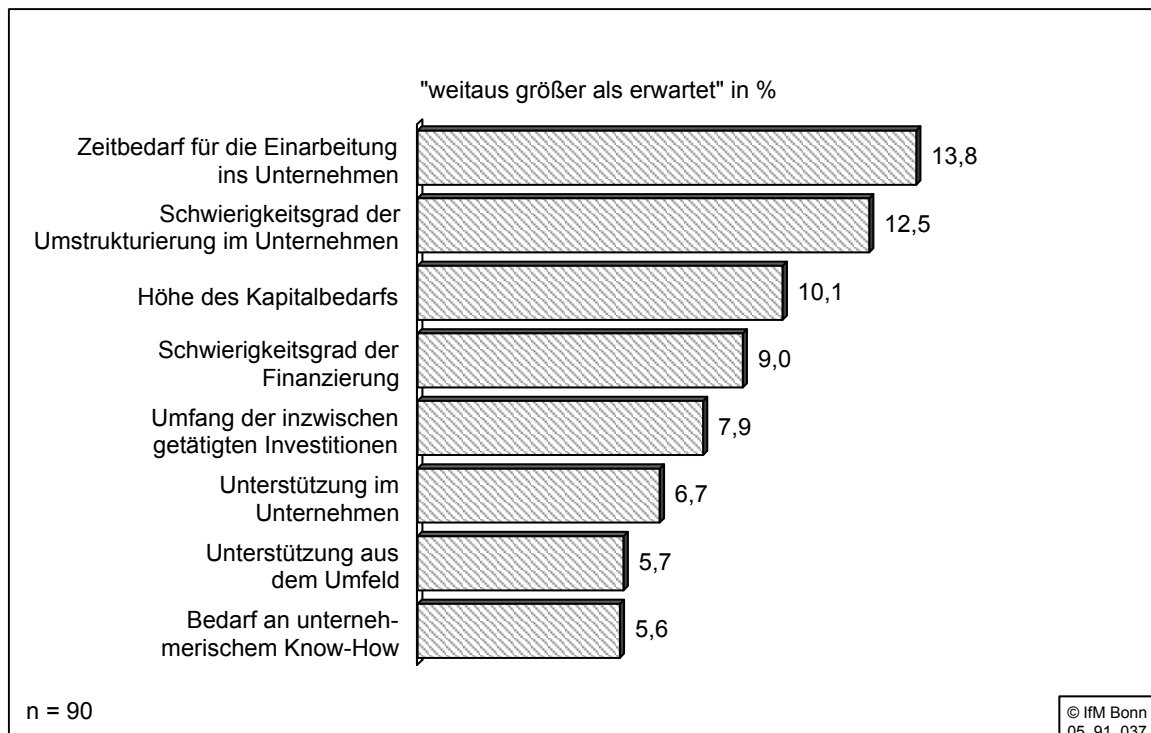


Abbildung 42: Tatsächliches Ausmaß erfolgsbestimmender Hilfen und Transaktionen nach abgeschlossenem Nachfolgeprozess aus Sicht der Nachfolger



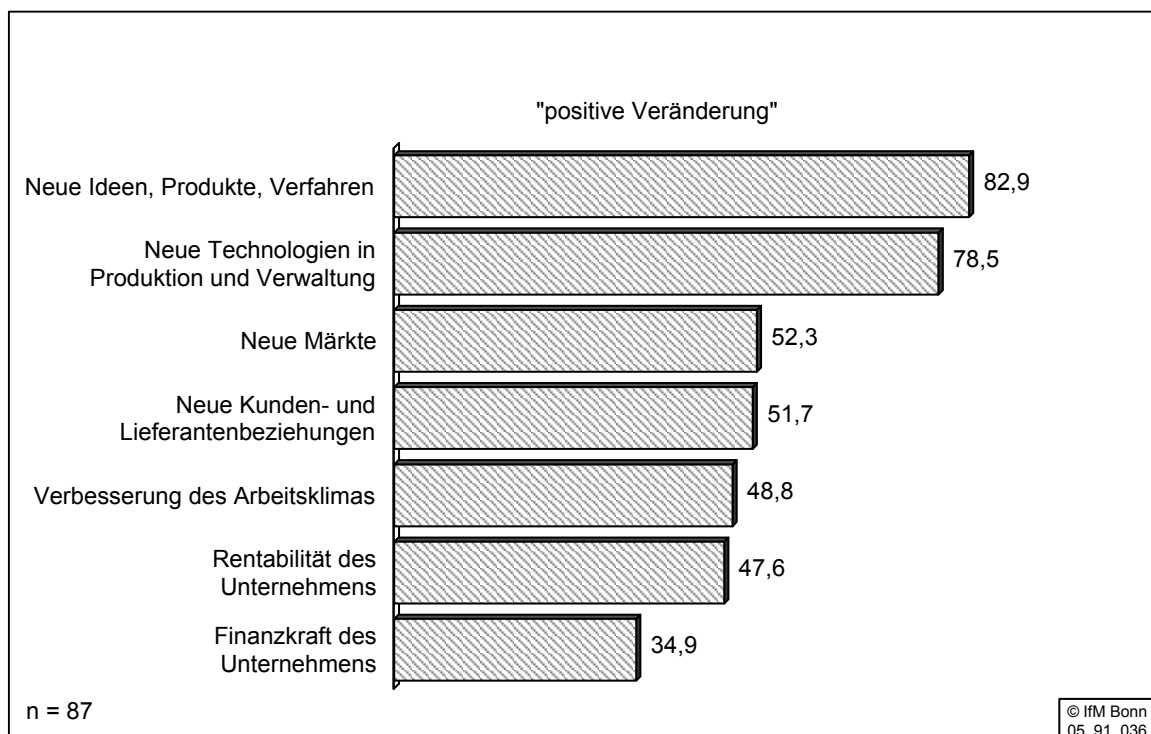
### 3.3.3 Veränderungen zentraler strategischer Erfolgsfaktoren der Unternehmen nach dem Generationswechsel

Ein Generationswechsel bedeutet einen tiefen Einschnitt in die Unternehmensentwicklung. Zum einen bindet die Vorbereitung und Durchführung der Unternehmensübertragung Zeit und Energie, die ansonsten den normalen Unternehmensabläufen zufließen würden, zum anderen befindet sich der ausscheidende Senior auf dem Höhepunkt seiner unternehmerischen Erfahrung, während der Junior in der Regel erst über geringe Führungserfahrung verfügt, dafür meist aber über eine sehr gute Ausbildung. Mit der Nachfolge kommt es also zwangsläufig zu einem Schnitt in der Führungskultur. Mit näher rückendem Übergabezeitpunkt stellen die Senioren wichtige, zukunftsweisende Investitionsentscheidungen zurück. Hierüber möge der Junior entscheiden: "schließlich muss der auch die Konsequenzen der Entscheidungen tragen" - so ein Senior im Originalton. Dem Unternehmen wird mitunter Kapital entzogen, das der Senior für seine Alterssicherung benötigt. Dies alles wirft die Frage auf, wie sich die Unternehmen nach dem Generationswechsel wirtschaftlich entwickeln.

Um das Hauptergebnis vorweg zu nehmen: Die Unternehmen entwickeln sich nach erfolgreichem Generationswechsel in der Regel positiv. Im Ranking der positiven Veränderungen steht das Einbringen neuer Ideen, Produkte und Verfahren an der Spitze der Nennungen (vgl. Abbildung 43). Auch die Technologie im Bereich der Produktion und der Verwaltung wurde modernisiert (ca. 79 %), primär im Verarbeitenden Gewerbe (94 %), weniger häufig im Handel (57 %).

Die nachfolgende Generation löst also vorangegangene Investitionsstaus auf und treibt den Prozess der Modernisierung im übernommenen Unternehmen voran. In mehr als jedem zweiten Familienunternehmen werden nach dem Übergang neue Märkte erschlossen und die Beziehung zu Kunden und Lieferanten verbessert. Mehr als die Hälfte der nachfolgenden Generation intensiviert die Kunden- und Lieferantenbeziehungen, 47,6 % der übernommenen Unternehmen steigern ihre Rentabilität, lediglich die Finanzkraft des Unternehmens bleibt deutlich hinter den insgesamt positiven Veränderungen zurück, die kennzeichnend für Unternehmen, die im Zuge der Nachfolge weitergegeben werden, sind.

Abbildung 43: Veränderungen in strategischen Erfolgspotenzialen nach erfolgreichem Generationswechsel - Mehrfachnennungen



In nahezu 50 % der Familienunternehmen verbessert sich das Arbeitsklima. Den Mitarbeitern ist bewusst, dass das Unternehmen eine Perspektive braucht

und Veränderungen erforderlich sind, um dem Wettbewerb weiterhin gewachsen zu sein. Dafür ist ein Generationswechsel - wenn es an der Zeit ist - unausweichlich. Zu sehen, dass der Junior geeignet ist, also die erforderliche Motivation und Qualifikation ausstrahlt, setzt einen Motivationsschub in der Belegschaft frei. Besonders deutlich beobachten lässt sich dies bei den Unternehmen, in denen der frühere Chef durch schwere Krankheit oder Tod unerwartet ausgeschieden ist. Dort war die Loyalität der Mitarbeiter mit entscheidend dafür, dass die Führungskrise erfolgreich gemeistert wurde.

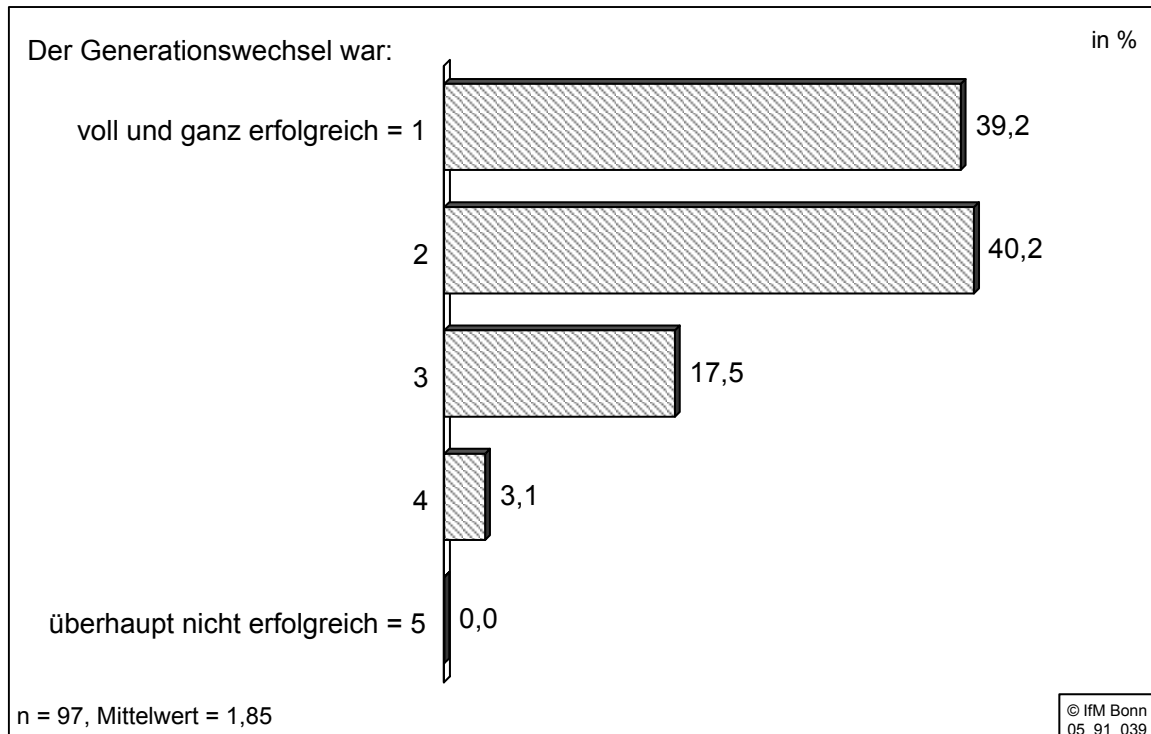
Bereiche, in denen häufiger auch negative Veränderungen festgestellt wurden, sind die Rentabilität und die Finanzkraft des Unternehmens. Auch hier finden zwar positive Veränderungen statt, aber die Auflösung des Investitionsstaus hinterlässt in vielen Unternehmen ihre Spuren. Das führt zu einer zeitweiligen Verschlechterung der finanziellen Situation.

### **3.3.4 Bewertung des Erfolgs der Unternehmensübergabe**

Die Phase der Unternehmensübertragung verlangt von allen Beteiligten einen erheblichen Input, sei es an Einsatzwillen, an Ausdauer, Konsensbereitschaft, finanziellen Mitteln bis hin zur Bereitschaft auf persönlichen Verzicht. Unter welchem Gesamtfazit betrachten die Junioren rückblickend nun "das komplexe Ereignis Generationswechsel"?

Das Urteil "voll und ganz erfolgreich" sprechen 39 % der neuen Unternehmensleiter aus. Die Bestnote vergeben die Leiter der kleineren Unternehmen seltener (nur rund 20 % der Unternehmen mit weniger als 1 Mio. € Umsatz im Vergleich zu rund 50 % derjenigen mit einem Umsatz von mehr als 5 Mio. €,  $s=0,048$ ); die Unternehmer der östlichen Grenzregionen kommen signifikant seltener zu einem bestmöglichen Fazit (25 %). Die zweitbeste Note vergeben 40 % (vgl. Abbildung 44), mit nicht mehr ausschließlich positiver Bewertung betrachten knapp 18 % der Nachfolger ihre Entscheidung, lediglich 3 % betrachten den Generationswechsel als weniger erfolgreich.

Abbildung 44: Fazit zum Erfolg des Generationswechsels (Selbsteinschätzung)



Dass es im Zuge der Unternehmensübertragung auch zu Konflikten kommen kann, ist normal. Wenn es den Beteiligten gelingt, solche Konflikte zu lösen, kann dies sogar den weiteren Zusammenhalt stärken. Bedenkt man, dass mehr als zehn Prozent der Junioren trotz sorgfältiger Vorbereitung und Information im Vorfeld dann doch vom Schwierigkeitsgrad und der Komplexität des Generationswechsels überrascht waren, so zeugt die summa summarum sehr positive Gesamtbewertung davon, dass die Junioren den Herausforderungen gewachsen waren und ihnen sicher auch von vielen Seiten geholfen wurde - wenngleich sie teilweise noch mehr an Unterstützung erwartet hatten - schließlich ist diese für eine erfolgreiche Unternehmensübertragung unverzichtbar.

### 3.4 Die in den kommenden Jahren anstehenden Übertragungen von Familienunternehmen

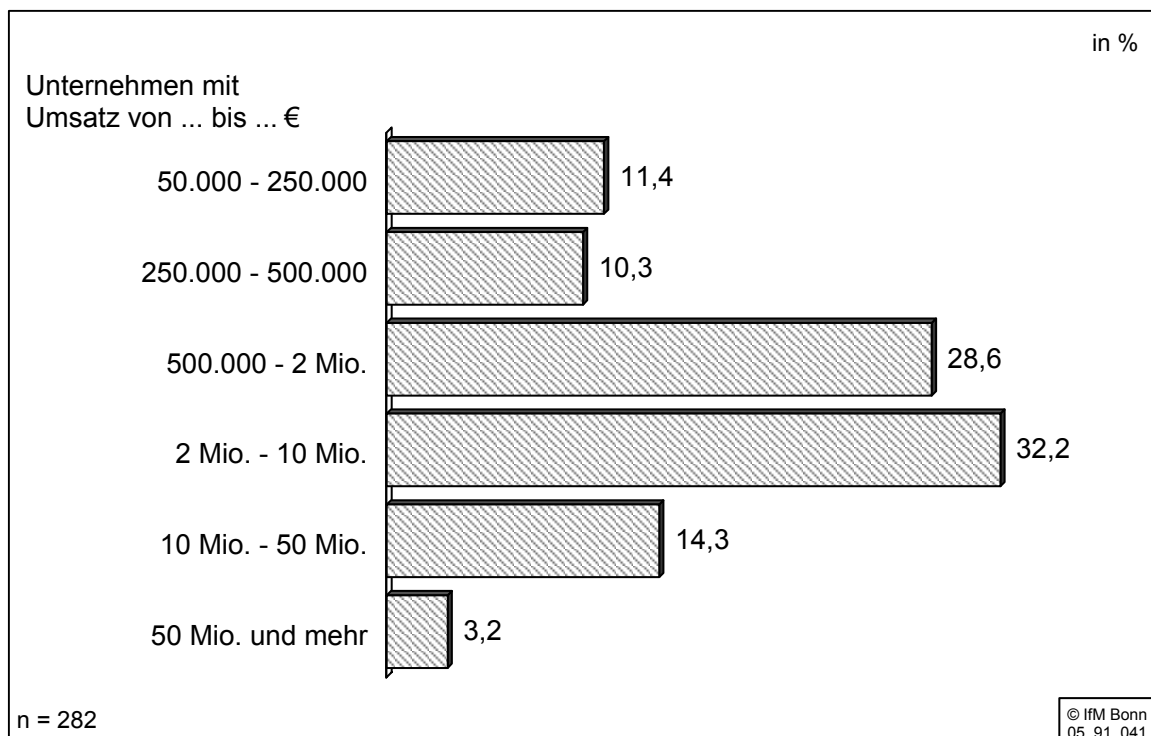
#### 3.4.1 Die Datengrundlage

Von den befragten Familienunternehmen gaben 282 an, dass sie für die kommenden Jahre einen Generationswechsel planen. Hiervon wollen ca. 60 % das Unternehmen in den nächsten fünf Jahren übertragen, ca. 38 % streben die Übertragung in den nächsten zehn Jahren an. 2 % der Unternehmen planen



die Nachfolge mit einem über zehn Jahre hinausgehenden zeitlichen Horizont. Die hierzu antwortenden Unternehmen gehören überwiegend der Umsatzgrößenklasse von 500.000 bis 10 Mio. € an (vgl. Abbildung 45). Insgesamt liegt damit eine sehr gute Datengrundlage vor, um zu überprüfen, inwieweit diese mittelständischen Familienunternehmen Informations-, Beratungs- und Förderangebote nutzen und vor allem, welche Lösungen für die Nachfolgefrage sie voraussichtlich wählen.

Abbildung 45: Bevorstehende Übertragungen von Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen



### 3.4.2 Die Nutzung von Informations-, Beratungs- und Förderangeboten bei bevorstehendem Generationswechsel

Die Familienunternehmen, denen der Generationswechsel bevorsteht, haben einen hohen Informations- und Beratungsbedarf. Wie bereits weiter oben berichtet wurde (vgl. Abbildungen 26, 27 und 29) nutzen sie nahezu sämtliche Informations-, Beratungs- und Förderangebote in einem größeren Umfang als der Durchschnitt der Familienunternehmen. Unter den Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel sind wiederum die größeren Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mio. € besonders aktiv (vgl. Abbildungen 26, 27 und 29). Diese Unternehmen können den Wert der aktuellen Informations- und Beratungsangebote für die Planung des Generationswechsels

sels auch am ehesten beurteilen. Am häufigsten bzw. von den meisten Unternehmen genutzt wird - mit deutlichem Abstand - der Rat von Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern, gefolgt von befreundeten Unternehmern und Rechtsanwälten/Notaren. Insgesamt werden alle Anbieter von speziellen Fachinformationen bzw. umsetzungsorientiertem Erfahrungswissen signifikant von mehr Unternehmen in Anspruch genommen, als die übrigen Anbieter von Informationen. Finanzinstitute, Kammern und Verbände, die eher allgemeine Informationen anbieten, werden ebenfalls als Informationsmultiplikatoren in Anspruch genommen, aber nicht mehr in dem umfangreichen Maße, wie die zuvor genannten Spezialisten. Informationen im Internet sucht, fast größenunabhängig, etwa jedes fünfte Unternehmen, Unternehmensberater kontaktieren vornehmlich größere Unternehmen (vgl. Abbildungen 26 und 27).

Die Unternehmen, die die einzelnen Angebote bereits genutzt haben, äußern sich überwiegend positiv zu sämtlichen im Fragebogen vorgegebenen Informations- und Beratungsangeboten. Vor allem mit den Leistungen des Steuerberaters/Wirtschaftsprüfers sind die Unternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel zufrieden. Ihre Hilfe wird als wertvoll bis sehr wertvoll eingestuft, vor allem von den Unternehmen, die diese Hilfe in Anspruch genommen haben (vgl. Abbildung 46). Auch Rechtsanwälte/Notare und befreundete Unternehmer werden von denjenigen, die hier Rat suchen, als eher wertvolle Hilfe eingestuft. Die Angebote von Finanzinstituten, Kammern und Verbänden werden von ihren Nutzern nicht negativ beurteilt, erhalten aber im Großen und Ganzen eine Beurteilung, die in der Nähe des Votums "durchschnittlich" oder "befriedigend" liegt.

Die Beurteilung der Angebote durch ihre Nutzer fällt allerdings - abhängig von der Unternehmensgröße - unterschiedlich aus. Sämtliche Informations- und Beratungsanbieter, die Zugang zu speziellem, individuell zugeschnittenem, problemlösungsorientiertem Know-how eröffnen, werden von den größeren Unternehmen in ihrem Wert wesentlich höher eingeschätzt als von kleineren. So z.B. schätzen größere Unternehmen, denen ein Generationswechsel bevorsteht und die zugleich bestehende Angebote auch in Anspruch genommen haben, den Rat von Unternehmensberatern ( $M = 3,11$ ) fast so hoch ein, wie den Rat des Steuerberaters ( $M = 3,15$ , vgl. Abbildung 47).

Abbildung 46: Beurteilung des Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge nach dem Grad der Nutzung - Mittelwerte (nur Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel, gewichtete Ergebnisse)

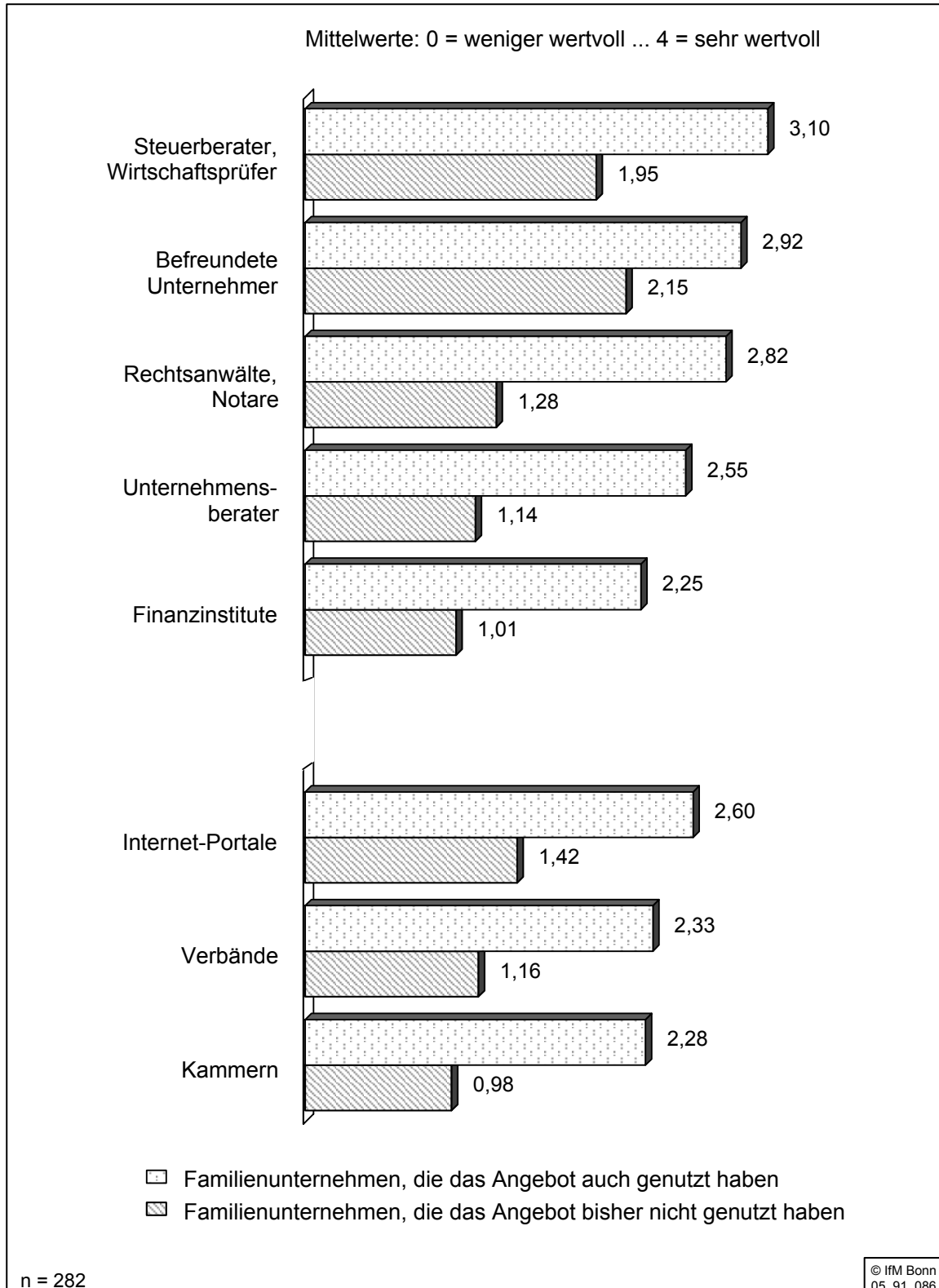
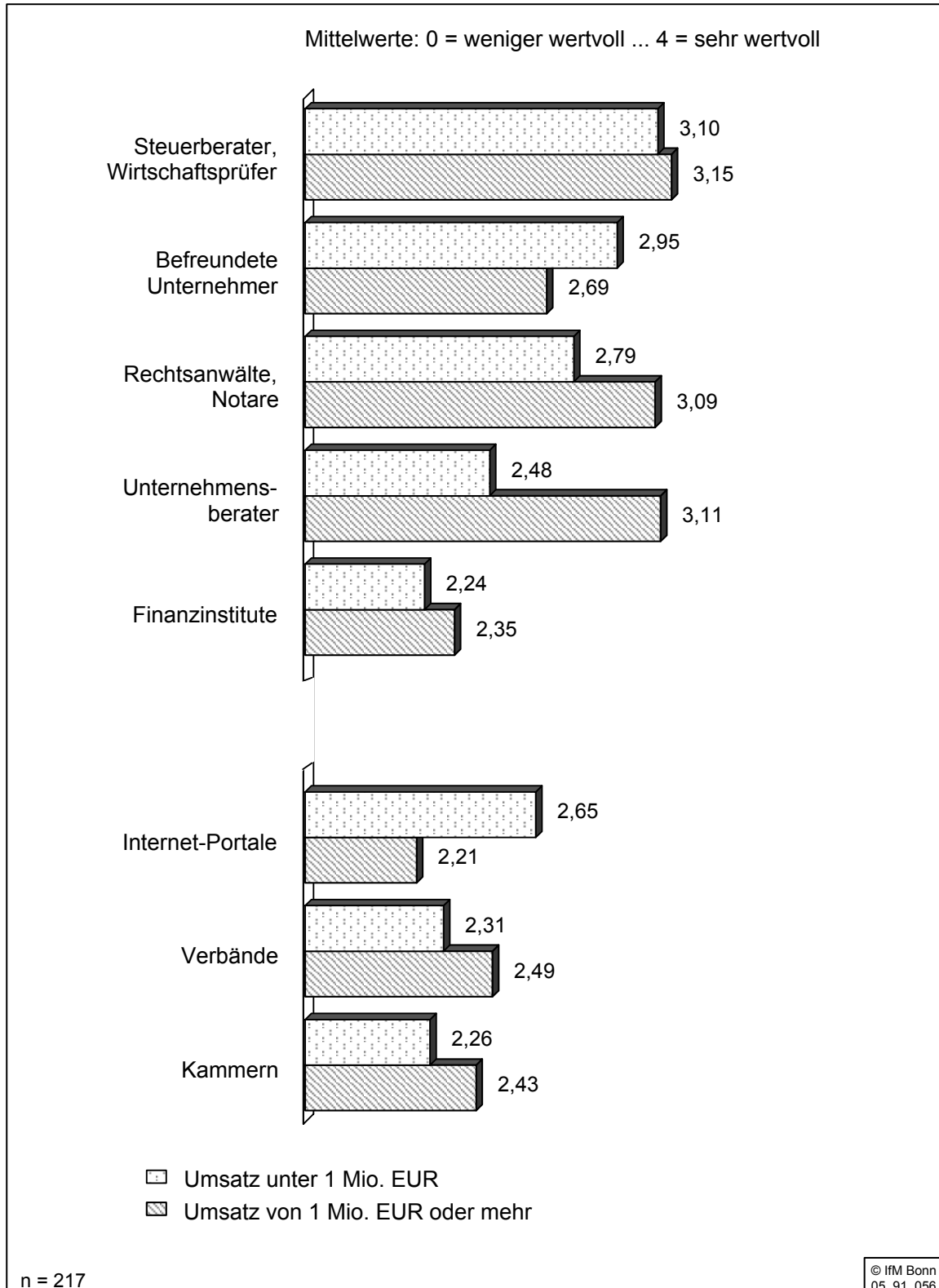
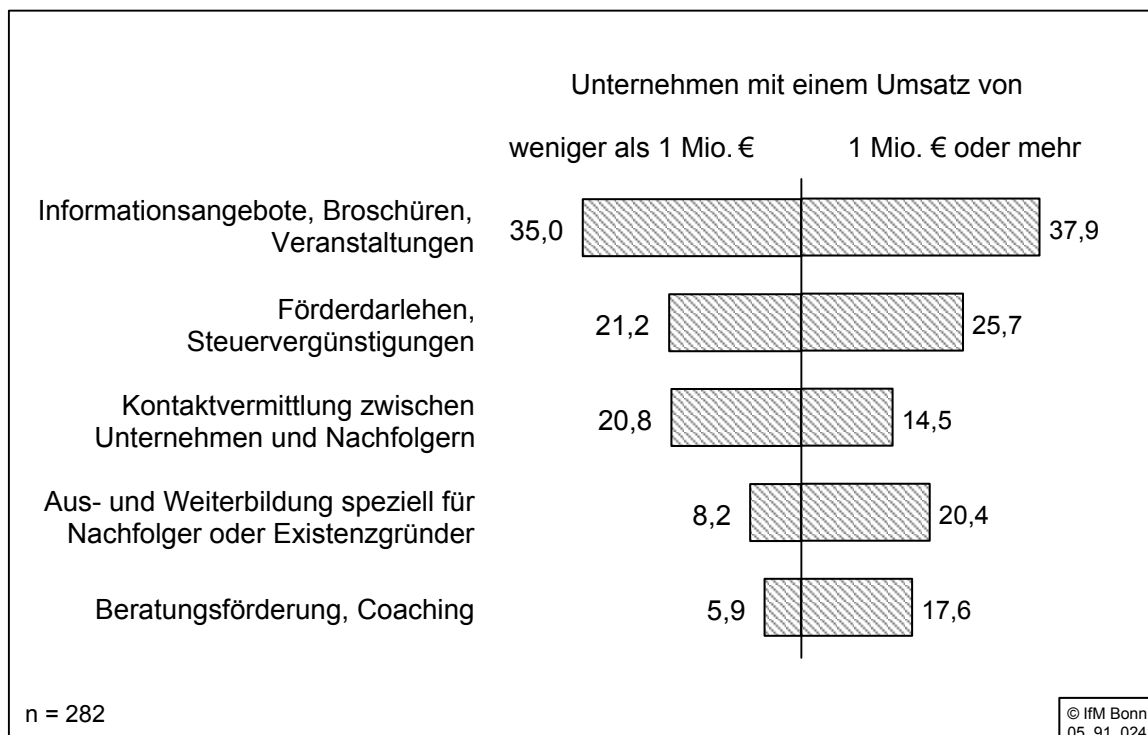


Abbildung 47: Beurteilung des Informations- und Beratungsangebotes zur Unternehmensnachfolge nach Unternehmensgröße - Mittelwerte (nur Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel, die das Angebot genutzt haben)



Öffentliche oder öffentlich geförderte Angebote sollten zwei Forderungen erfüllen: Sie sollten erstens Impulse geben, damit sich die Unternehmer planvoll mit dem Thema "Unternehmensnachfolge" auseinandersetzen und sie sollten zweitens das verfügbare private Angebot ergänzen und nach Möglichkeit koordinieren. Die einzelnen Bausteine der bayerischen Nachfolgeförderung werden bisher in eher beschränktem Ausmaß genutzt. Nicht mehr als gut jedes dritte Unternehmen, in welchem die Nachfolge bevorsteht, nimmt das Informations- und Beratungsangebot des Freistaates in Anspruch, wobei auf dieses Segment des Förderangebotes noch die vergleichsweise größte Nachfrage entfällt (vgl. Abbildung 48). Etwa jedes fünfte, die Nachfolge angehende Unternehmen nimmt eines der speziellen Förderprogramme (einschl. steuerlicher Förderung) in Anspruch, größere Unternehmen stärker als kleinere.

Abbildung 48: Nutzung der öffentlichen oder öffentlich geförderten Angebote zur Unternehmensnachfolge (nur Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel, gewichtete Ergebnisse, Mehrfachnennungen)

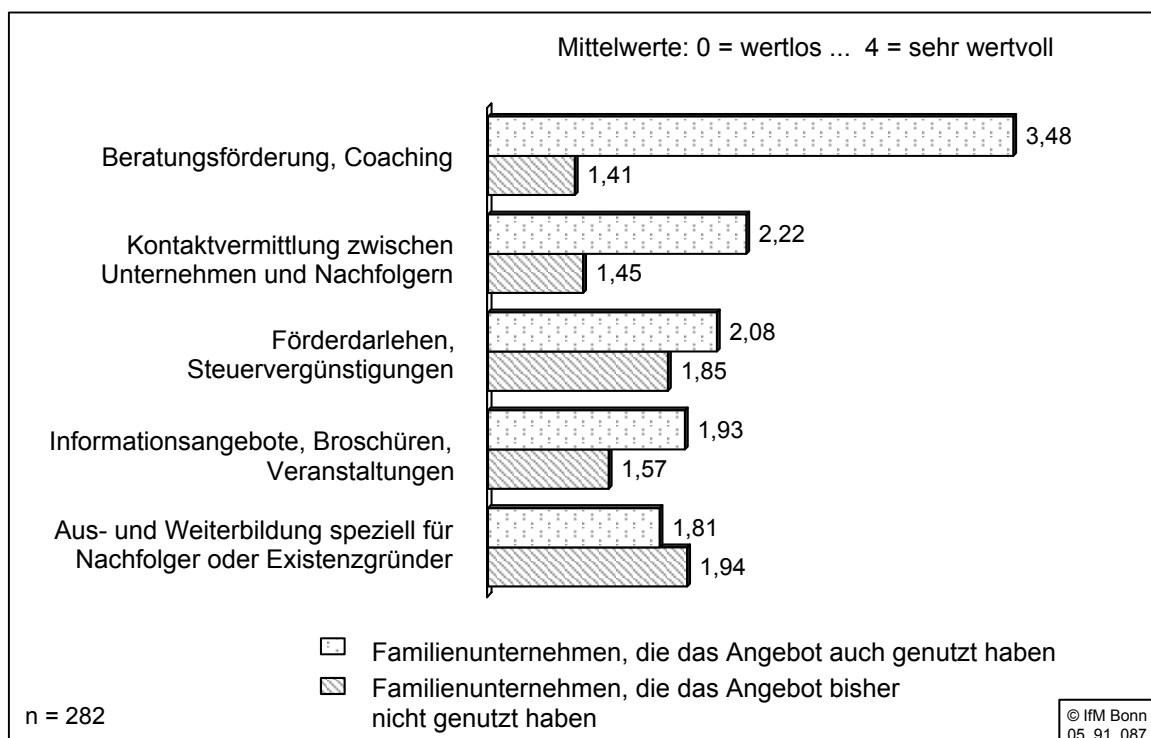


Gerade kleinere Unternehmen fragen Maßnahmen, die der Kontakthanbahnung zwischen Übergebern und potenziellen Übernehmern dienen, fast genauso häufig nach wie finanzielle Fördermittel und signifikant häufiger als größere Unternehmen (vgl. Abbildung 48). Insgesamt erreichen solche Maßnahmen aber auch maximal nur jedes fünfte nachfolgereife Unternehmen. Aus- und

Weiterbildung einschließlich Coaching wird von kleineren Unternehmen nur in Ausnahmefällen in Anspruch genommen, bei größeren Unternehmen ist die Nachfrage nach derartigen Angeboten signifikant größer, wie überhaupt größere Unternehmen - bis auf die Kontaktherstellung - stärker an öffentlichen Förderangeboten partizipieren als Unternehmen mit weniger als 1 Mio. € Jahresumsatz, ausgenommen Förderdarlehen.

Nun ist es nicht etwa so, dass kleinere Unternehmen weniger Beratung, Information und Coaching benötigen als größere Unternehmen. Das Gegenteil ist der Fall. Damit stellt sich die Frage, ob es dem Freistaat bisher nicht gelungen ist, bei den kleineren übergabereifen Unternehmen ein Bewusstsein für das Erfordernis einer professionellen Einweisung zu generieren oder ob kleinere Unternehmen ihren Bedarf anderweitig decken. Die oben dargelegten Befunde zur Nutzung des privatwirtschaftlich angebotenen Informations- und Beratungsmaterials durch kleinere Unternehmen zeigen allerdings, dass beides nicht der Fall ist. Wie eh und je unterschätzen Kleinunternehmen den Nutzen, den die richtige Information/Beratung zur rechten Zeit im Unternehmen stiftet.

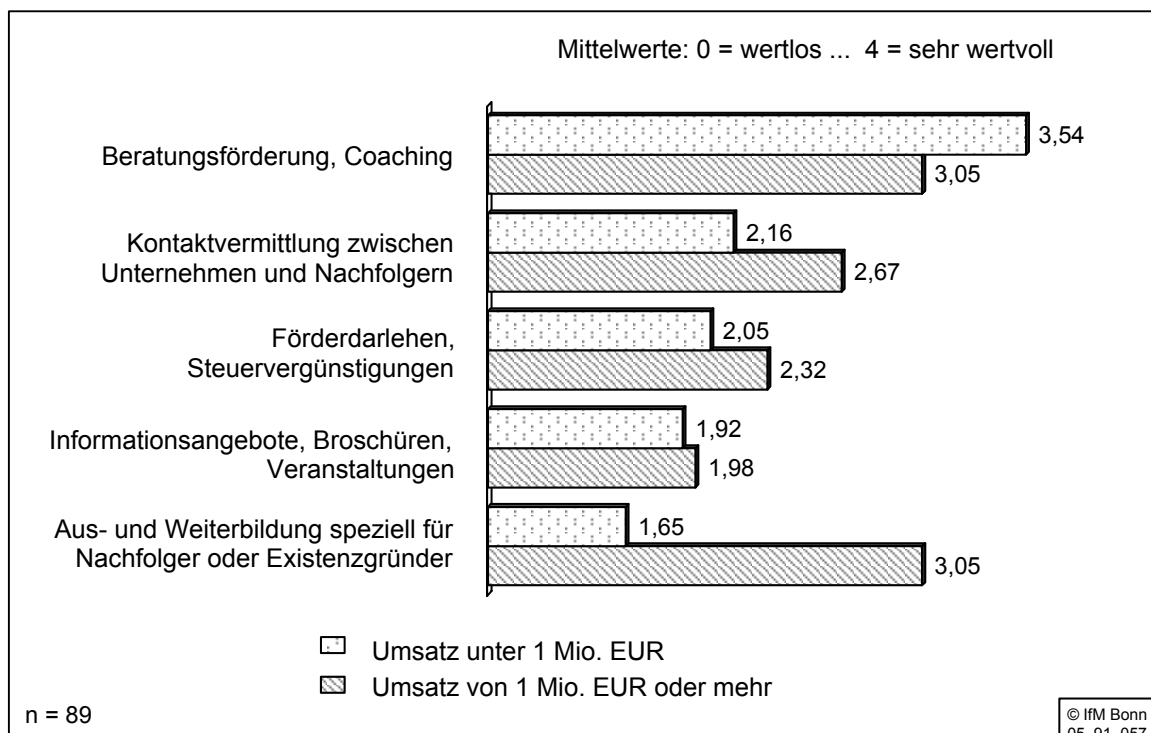
Abbildung 49: Beurteilung der öffentlichen oder öffentlich geförderten Angebote zur Unternehmensnachfolge nach dem Grad der Nutzung - Mittelwerte (nur Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel, gewichtete Ergebnisse)



Dies zeigt sich deutlich anhand der Bewertungen, die die Unternehmen, die das entsprechende Angebot gerade im Bereich Beratung/Coaching genutzt haben, abgaben (vgl. Abbildung 49).

Obwohl nur etwa 6 % der kleineren bzw. fast 18 % der größeren Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel eine geförderte Beratung bzw. gefördertes Coaching nachgefragt haben, wird dieses Angebot zumeist mit der Bestnote bewertet (Mittelwert rund 3,5 bei den kleineren bzw. 3,1 bei den größeren Unternehmen, vgl. Abbildung 50). Die übrigen Angebote erhalten weitgehend eine befriedigende Bewertung, ausgenommen die guten Urteile der größeren Unternehmen über Aus- und Weiterbildungsangebote. Angesichts dieser Befunde wäre nicht nur zu empfehlen, den Sinn und Nutzen von Aus- und Weiterbildung gerade kleineren Unternehmen noch deutlicher zu machen, sondern eventuell Teile des Angebotes stärker auf die Informations- und Weiterbildungsbedürfnisse von kleinen Unternehmen abzustellen.

Abbildung 50: Beurteilung des Informations- und Beratungsangebotes nach Unternehmensgröße - Mittelwerte (nur Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel, die das Angebot genutzt haben, gewichtete Ergebnisse)



### 3.4.3 Voraussichtliche Nachfolgelösungen

Von den Familienunternehmen, die derzeit den Generationswechsel planen, kennen 81,6 % bereits den Nachfolger oder sind sich zumindest sicher darüber, welche Nachfolgevariante zur Anwendung kommt. Im Umkehrschluss plant fast jedes fünfte Unternehmen den Generationswechsel (18,4 %), ohne sich bereits für eine Nachfolgelösung entschieden zu haben. An erster Stelle werden familieninterne Nachfolgelösungen angestrebt (ca. 51 %). Etwa 13 % der Familienunternehmen bereiten einen der Mitarbeiter auf die spätere Nachfolge vor, in etwa 8 % der Unternehmen soll der Nachfolger von außerhalb des Unternehmens akquiriert werden. In 10 % der Fälle ist beabsichtigt, das Familienunternehmen an ein anderes Unternehmen zu verkaufen, in weiteren 11 % der Fälle steht bereits heute die Stilllegung fest.

Die Unternehmen, die über die Art der Nachfolge bzw. Person des Nachfolgers noch nicht entschieden haben, wurden gebeten, die wahrscheinliche Nachfolgevariante zu benennen. Bezieht man diese Antworten in den Ergebnisbericht ein, dann erhöhen sich die oben genannten Anteilswerte der jeweiligen Nachfolgelösungen entsprechend. Der Anteil der angestrebten familieninternen Lösungen steigt dann auf insgesamt 53 % (vgl. Abbildung 51). An einen der Mitarbeiter sollen dann 13 % der Unternehmen, an externe Führungskräfte 9 % weitergegeben werden. In den Verkauf gelangen dann wahrscheinlich 12 % der zu übertragenden Familienunternehmen. Die Schließung mangels Nachfolgelösung steht bei der Maximalbetrachtung 13 % der Familienunternehmen bevor. Diese Ergebnisse wurden nach Größenklassen gewichtet, so dass sie ein repräsentatives Bild für die zur Übertragung anstehenden Unternehmen im Freistaat Bayern liefern.

Die Ergebnisse sind eindeutig unternehmensgrößenabhängig. Abbildung 52 zeigt die Verteilung der Nachfolgelösungen nach Größenklassen. Diese bildet u.a. die Grundlage für die eingangs durchgeführte Hochrechnung der Zahl der voraussichtlichen Nachfolgelösungen in den Familienunternehmen im Freistaat Bayern. In dieser Studie wird auch auf die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmensgrößenklassen näher eingegangen. An dieser Stelle sei deshalb noch einmal darauf hingewiesen, dass die Stilllegung statt Übertragung eine Variante ist, die sich vor allem auf kleine Unternehmen beschränkt, aber auch der komplette Verkauf eines kleineren Unternehmens an ein anderes Unternehmen überdurchschnittlich häufig praktiziert wird.



Abbildung 51: Voraussichtliche Nachfolgelösungen in Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel (gewichtete Ergebnisse)

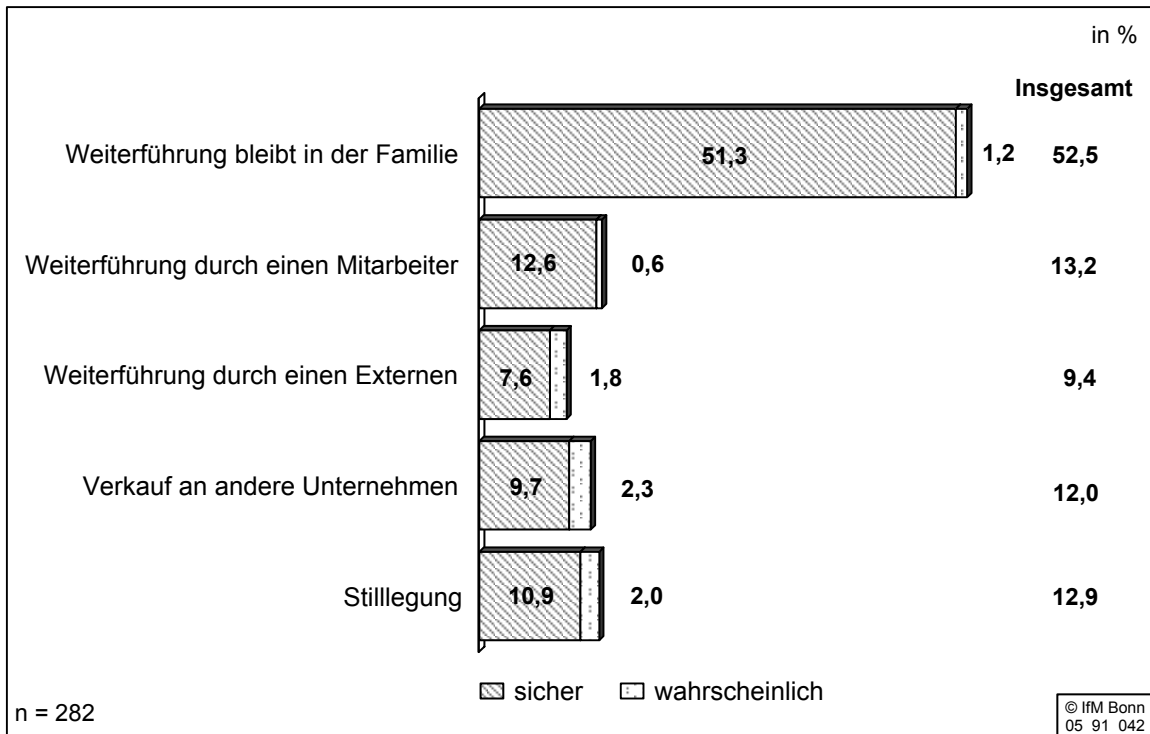
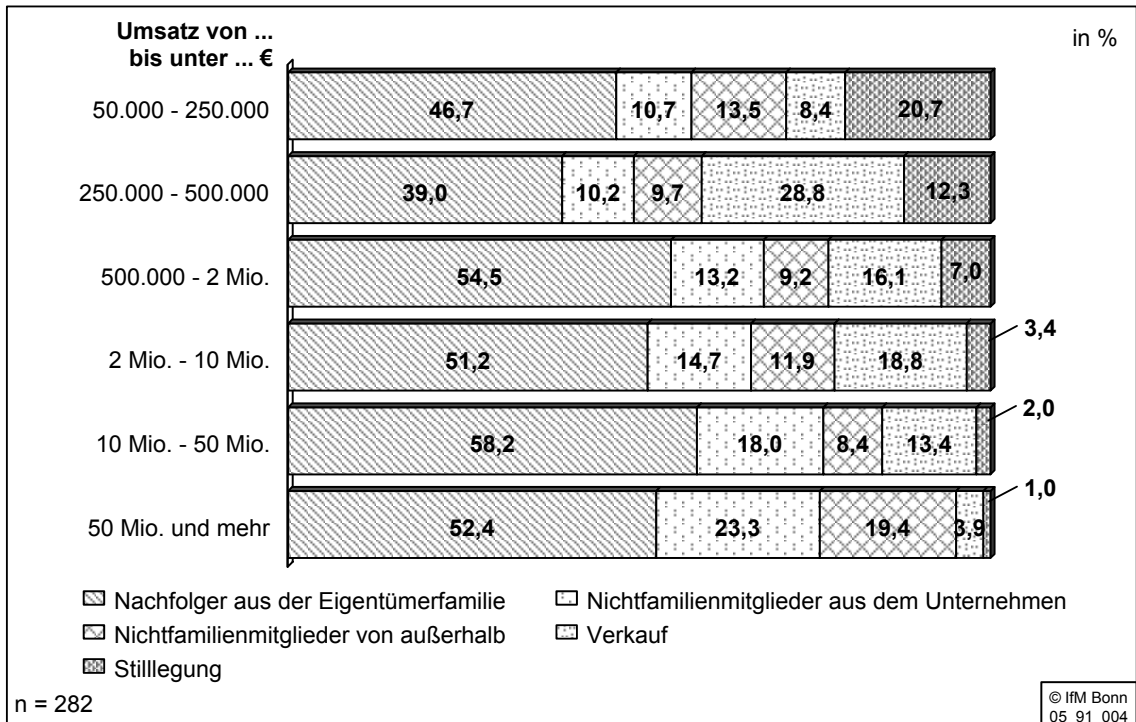


Abbildung 52: Voraussichtliche Nachfolgelösungen in Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel (nach Umsatzgrößenklassen)



### **3.5 Wirtschaftliche Entwicklung nach abgeschlossener oder bevorstehender Nachfolge**

Im Folgenden wird untersucht, wie die Entwicklung der Unternehmen, die übertragen wurden, in den letzten drei Jahren verlaufen ist, über welche strategischen Erfolgspotenziale sie verfügen und wie sie den derzeitigen Einfluss unterschiedlicher Rahmenbedingungen auf den voraussichtlichen Erfolg einer Unternehmensübergabe einschätzen. Sie werden hinsichtlich dieser Parameter mit denjenigen verglichen, denen der Generationswechsel demnächst bevorsteht.

#### **3.5.1 Die Entwicklung der Unternehmen in den letzten drei Jahren**

Die Entwicklung der antwortenden Unternehmen in den vergangenen drei Jahren hinsichtlich Umsatz, Beschäftigung, Investitionstätigkeit und Gewinn verlief, nach der Unternehmensgröße analysiert, unterschiedlich. Die größeren bereits übertragenen Familienunternehmen mit einem Umsatz von 1 Mio. € oder mehr verzeichneten per Saldo Umsatzsteigerungen ( $M = 1,06$ ); entsprechend konnten sie auch die Beschäftigung ( $M = 1,09$ ) sowie Investitionen ( $M = 1,22$ ), aber nicht die Gewinne ( $M = 0,86$ ) erhöhen (vgl. Abbildung 65). Die kleineren Unternehmen haben die Nachfolge nicht so erfolgreich überstanden, ihr Umsatz ( $M = 0,52$ ) und Gewinn ( $M = 0,48$ ), sowie Investitionen ( $M = 0,87$ ) und Beschäftigung ( $M = 0,92$ ) sind - so die Befunde des Mittelwertvergleichs - sogar deutlich zurückgegangen.

Im Vergleich zu diesen kleineren Unternehmen haben sich in den kleineren Unternehmen, denen der Generationswechsel erst in den kommenden Jahren bevorsteht, Umsätze ( $M = 0,74$ ) und Gewinne ( $M = 0,74$ ) besser entwickelt (vgl. Abbildung 53 und 54).

Insgesamt bewahrheitet sich einmal mehr das auch aus der Gründungsforschung bekannte Phänomen, dass kleine Unternehmen nach überstandener Nachfolge/Übernahme zunächst einmal schrumpfen, bevor sie - nach einer Konsolidierung - wieder auf Wachstumskurs gehen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen nun, dass dies nicht nur für kleine, sondern ebenfalls für größere eignergeführte Unternehmen gilt. Sämtliche hier abgefragten Entwicklungsparameter verliefen auch in den größeren Unternehmen, denen die Nachfolge noch bevorsteht, besser als in denjenigen, die zuletzt bereits übertragen wurden.

Abbildung 53: Entwicklung von Umsatz, Beschäftigung, Investitionen und Gewinn nach Unternehmensgröße - Familienunternehmen mit abgeschlossener Nachfolge (gewichtete Ergebnisse)

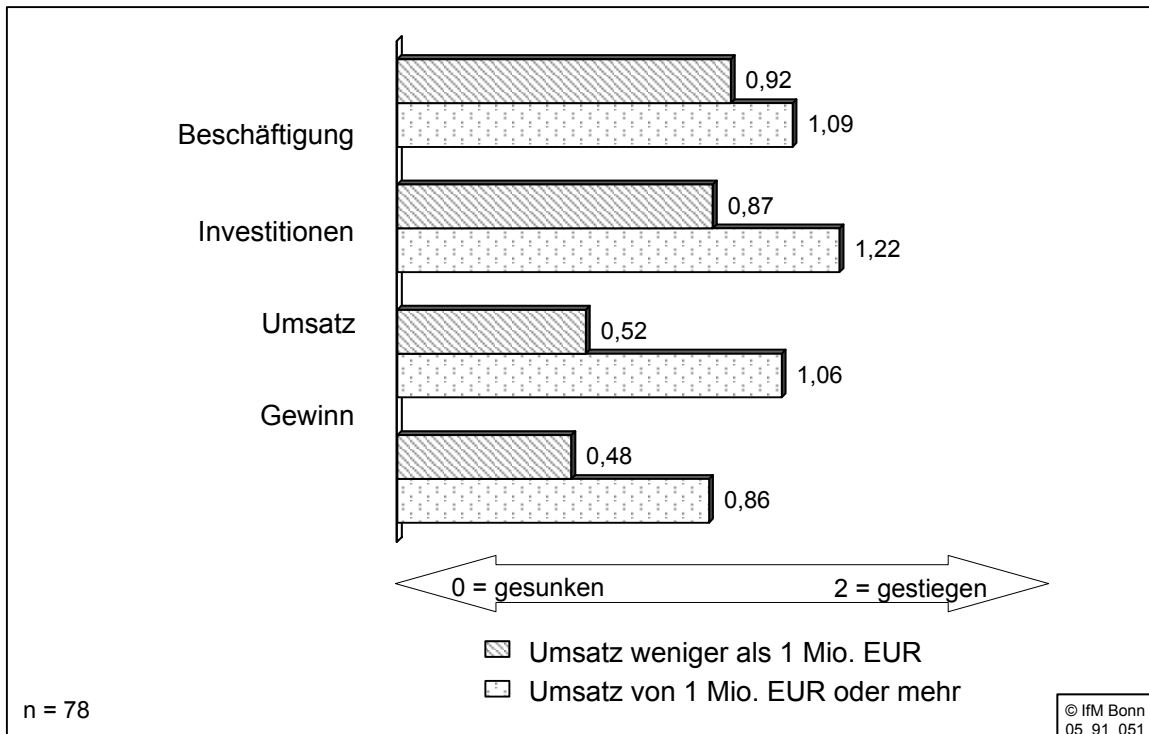
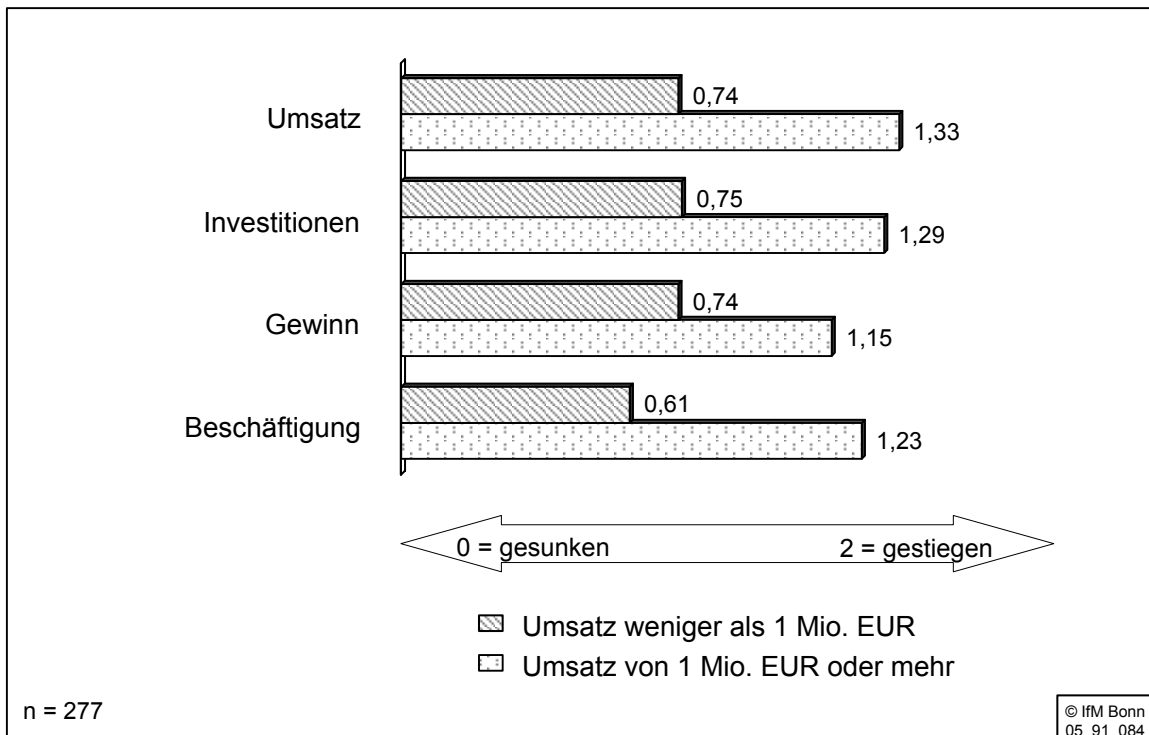


Abbildung 54: Entwicklung von Umsatz, Beschäftigung, Investitionen und Gewinn nach Unternehmensgröße - Familienunternehmen mit bevorstehender Übertragung (gewichtete Ergebnisse)



### 3.5.2 Ausgewählte strategische Erfolgspotenziale

Es wurde bereits erörtert, von welchen Faktoren es aus Sicht der Befragten abhängt, dass eine Unternehmensnachfolge zu einem Erfolg wird. Es hatte sich gezeigt, dass neben persönlicher und fachlicher Kompetenz des Nachfolgers auch die Attraktivität des Unternehmens, die Kooperation der Mitarbeiter, weniger aber die Attraktivität des Standortes für eine erfolgreiche Unternehmensweitergabe verantwortlich waren. Deshalb wurden alle Unternehmen gebeten, ihr strategisches Potenzial zu bewerten, denn sämtliche Sample-Unternehmen werden früher oder später vor der Entscheidung für eine Nachfolgeregelung stehen und ihr strategisches Erfolgspotenzial wird maßgeblich dazu beitragen, die Unternehmenskontinuität zu sichern. Die Antwortalternativen reichen von 0 = sehr negativ bis 4 = sehr positiv.

Am positivsten beurteilen die Unternehmer die Loyalität ihrer Belegschaft, nahezu unabhängig von der Unternehmensgröße (vgl. Abbildung 55). Wie an anderen Stellen der Studie bereits gezeigt wurde, handelt es sich hierbei keineswegs um einen weichen Faktor, sondern um ein belastbares Potenzial, auf das die Unternehmen vor allem auch dann angewiesen sind, wenn sie eine unerwartete Krise, z.B. auch eine durch schwere Krankheit oder Tod des Unternehmers erzwungene Nachfolgekrise, trifft. Auf den Plätzen zwei und drei im Ranking der Wettbewerbsfaktoren stehen die Attraktivität des Standortes und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit, die von den größeren Unternehmen noch etwas besser als von den kleineren eingeschätzt wird. Ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit, die Ertragskraft des Unternehmens und die Loyalität ihrer Belegschaft schätzen die erst vor kurzem in die Nachfolge gerückten Unternehmer höher ein als die Unternehmer, die die Nachfolge für die nächste Zeit planen (vgl. Abbildung 55 und 56).

Die Attraktivität des Standortes spielt für den Erfolg der Nachfolge eine untergeordnete, für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit jedoch mitentscheidende Rolle.

Abbildung 55: Bewertung von ausgewählten strategischen Erfolgspotenzialen  
- Familienunternehmen mit abgeschlossener Nachfolge - Mittelwerte (gewichtete Ergebnisse)

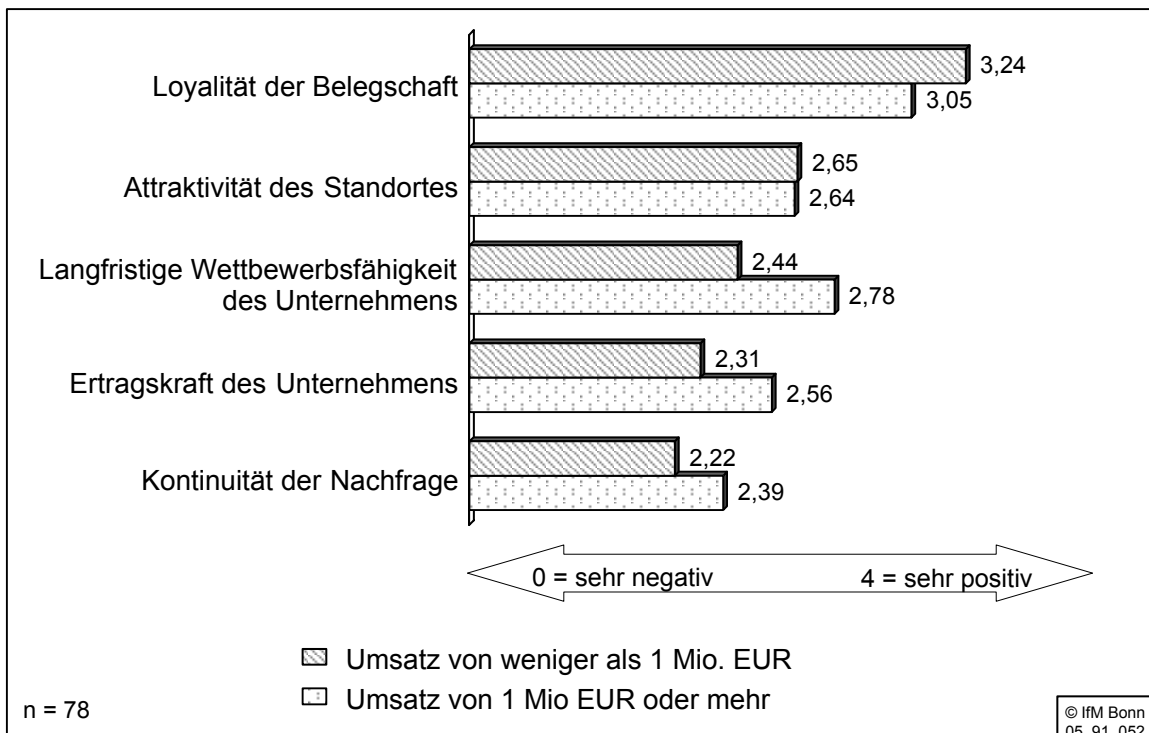
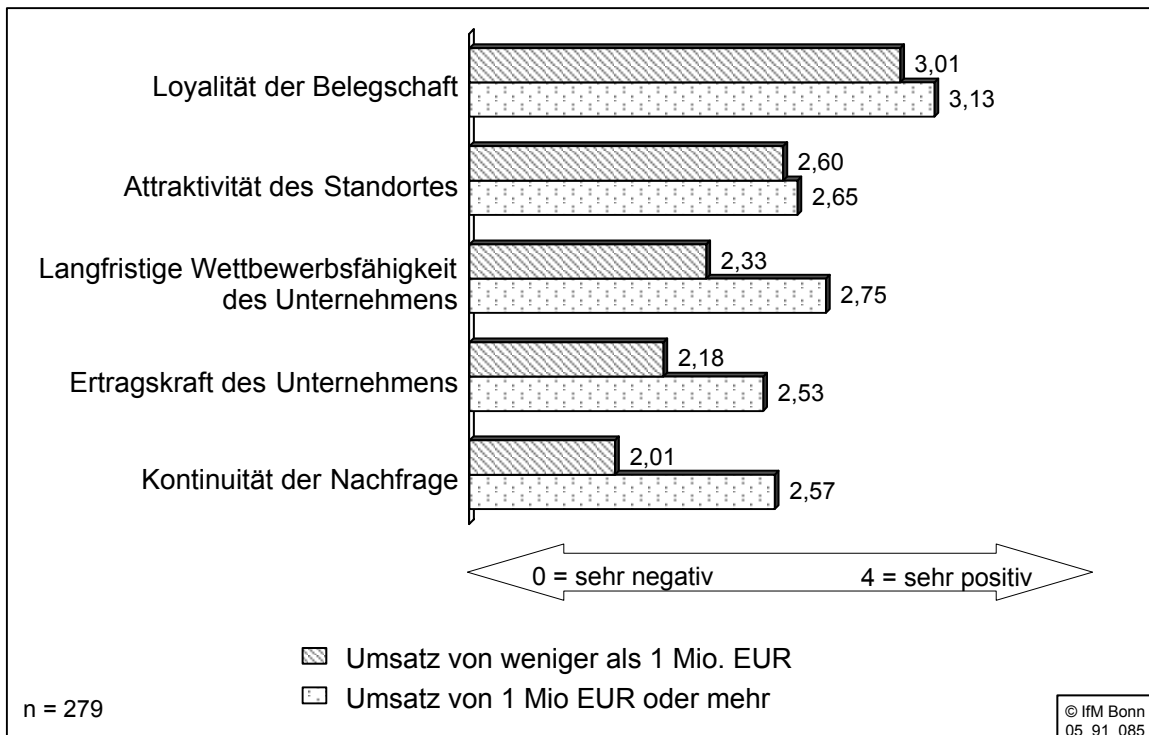
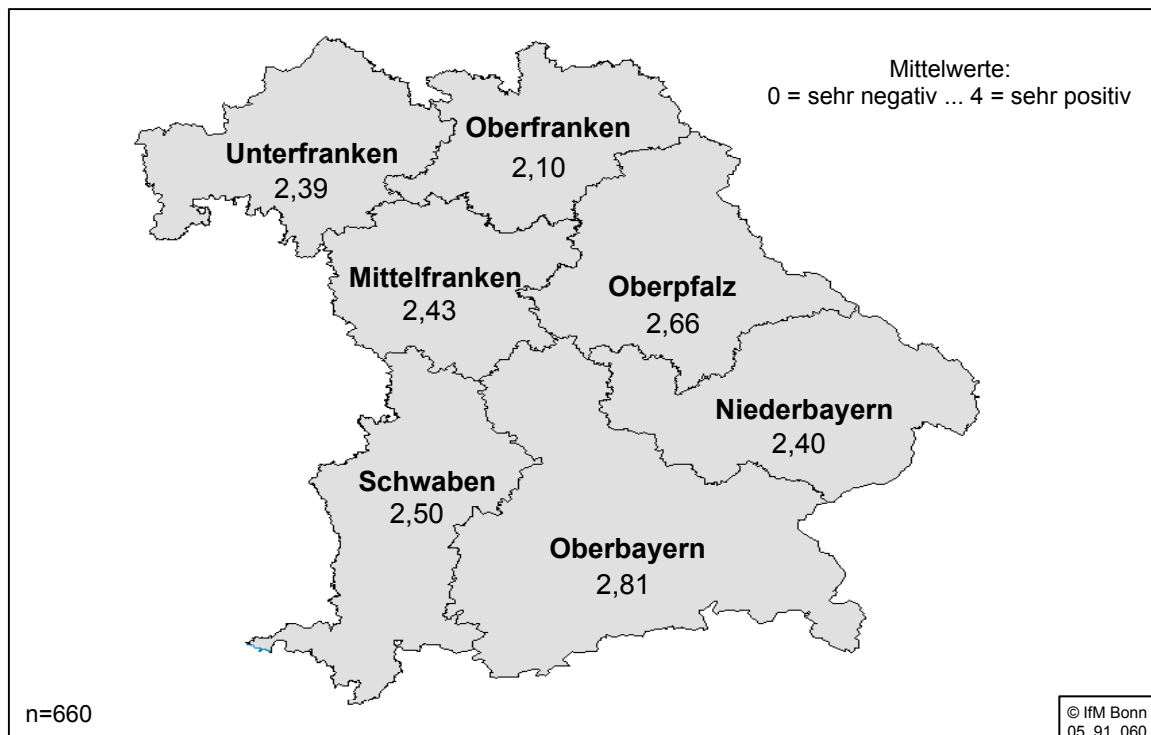


Abbildung 56: Bewertung von ausgewählten strategischen Erfolgspotenzialen  
- Familienunternehmen mit bevorstehender Übertragung - Mittelwerte (gewichtete Ergebnisse)



Aufgeschlüsselt nach Regionen beurteilen die antwortenden Unternehmen die Attraktivität des Standortes deutlich unterschiedlich. Oberbayern mit München als Zentrum erhält von den Unternehmern die Bestnote (M = 2,81, vgl. Abbildung 57). Das Schlusslicht bildet Oberfranken (M = 2,19), wobei auch dieses Gesamtvotum noch zum positiven Bereich des Mittelwertevergleiches zu rechnen ist.

Abbildung 57: Die Standortattraktivität nach Regionen des Freistaates Bayern - Mittelwerte (gewichtete Ergebnisse)

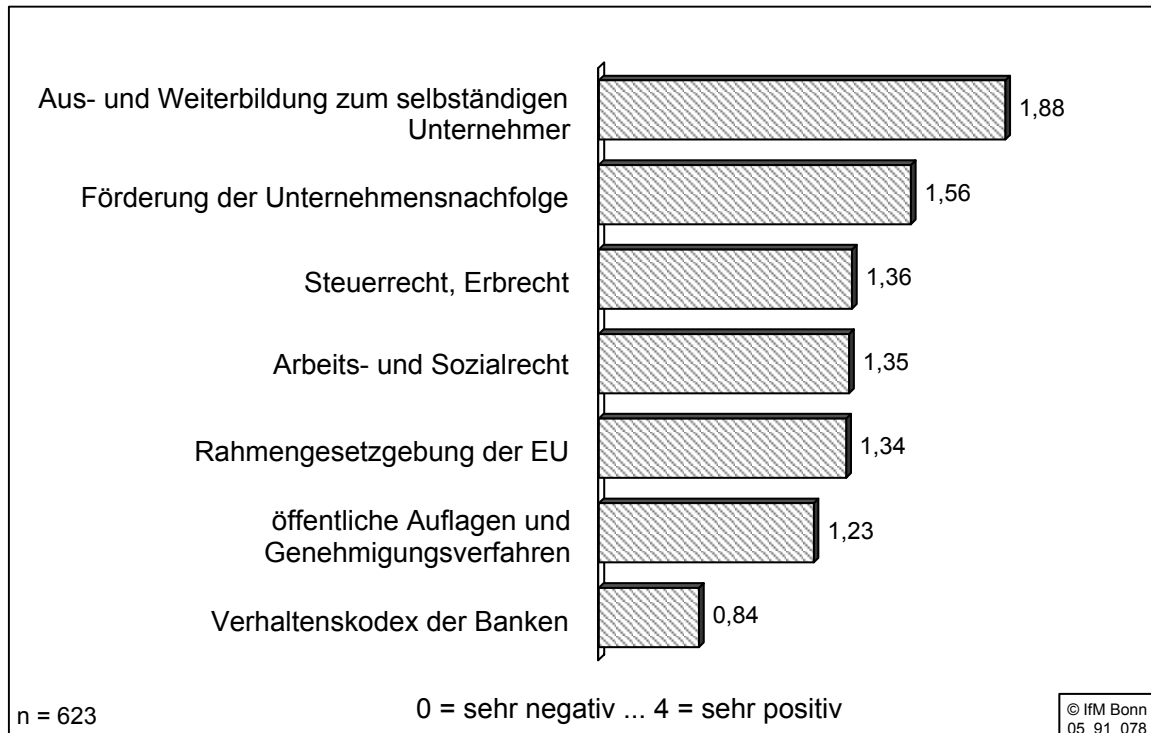


### 3.5.3 Beurteilung der Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Nachfolge

Die Rahmenbedingungen begünstigen nach Ansicht der bayerischen Familienunternehmer die Nachfolge nicht. Sie tendieren bei sämtlichen erhobenen Rahmendaten eher zu einem leicht negativen Votum. Selbst in den noch am besten beurteilten Angeboten an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Existenzgründer und Übernehmer liegt der Mittelwert der Antworten leicht im negativen Bereich (M = 1,88 von 0 = sehr negativ bis 4 = sehr positiv, vgl. Abbildung 58). Auch die Förderung der Unternehmensnachfolge wird überwiegend negativ beurteilt (M = 1,56). Noch ungünstiger wird das Steuer- und besonders das Erbschaftsteuerrecht beurteilt. In Gesprächen mit Unternehmern und Multiplikatoren der Wirtschaft wurden die Autoren immer wieder darauf

hingewiesen, dass eine Reform der Erbschaftsteuer für Unternehmen, die fortgeführt werden sollen, als dringend erforderlich erachtet wird, um sowohl die Kapitalausstattung der Unternehmen nicht zu gefährden als auch - insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen - die Altersabsicherung der auscheidenden Unternehmergeneration zu ermöglichen.

Abbildung 58: Bewertung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe - Mittelwerte (gewichtete Ergebnisse)



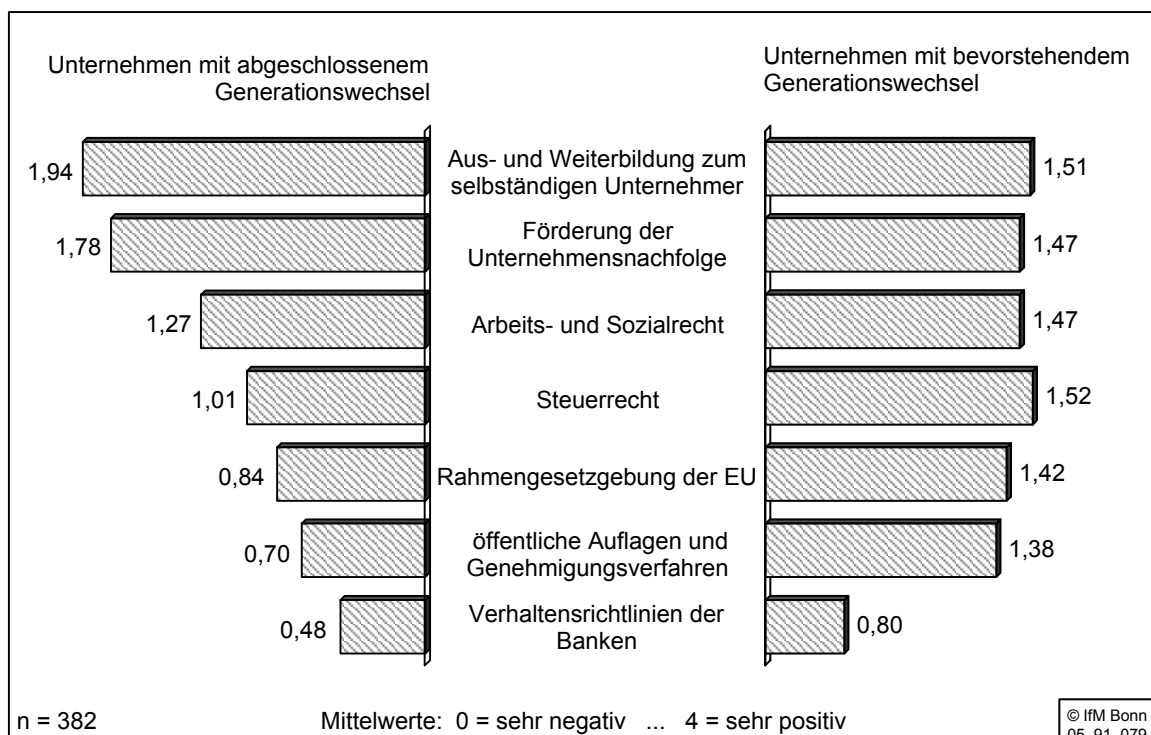
Auch öffentliche Auflagen und Genehmigungsverfahren (M = 1,23), die Rahmengesetzgebung der EU (M = 1,34) und das Arbeits- und Sozialrecht (M = 1,35) werden eher als hinderlich für eine Unternehmensübertragung betrachtet. Die größte Kritik gilt dem neuen Verhaltenskodex der Banken (Basel 2) (M = 0,84).

Soviel zu den Voten der Unternehmen, unabhängig davon, ob sie vom Thema Unternehmensnachfolge unmittelbar betroffen sind oder nicht. Sind die Unternehmen mit dem Aufgabenkomplex Nachfolge konfrontiert, fallen die Voten etwas anders aus: Die Unternehmen, die den Generationswechsel in den letzten fünf Jahren durchgeführt haben und deshalb die Auswirkungen der Rahmenbedingungen beurteilen können, stufen die speziellen Aus- und Weiterbildungsangebote (M = 1,94, vgl. Abbildung 59) und die Förderung der Unternehmensnachfolge (M = 1,78) deutlich besser ein als die Unternehmen insge-

samt. So sind Förderdarlehen gerade für Unternehmen wichtig, die nicht familienintern fortgeführt werden. Externe Übernehmer benötigen nicht nur zinsgünstiges Kapital, sondern auch Risikokapital, das in manchen Fällen ohne öffentliche Förderung nicht ausreichend zu bekommen wäre. Allen anderen hier abgefragten Bereichen der Rahmenbedingungen stehen sie allerdings überdurchschnittlich kritisch gegenüber. Insbesondere gilt ihre Kritik dem Bereich öffentlicher Auflagen und Genehmigungsverfahren ( $M = 0,70$ ) und den neuen Verhaltensrichtlinien der Banken ( $M = 0,48$ ).

In den Unternehmen, denen der Generationswechsel in den kommenden Jahren bevorsteht, werden die Rahmenbedingungen kaum abweichend von allen Unternehmen eingeschätzt. Auch sie sehen das größte Hindernis in den Verhaltensrichtlinien der Banken ( $M = 0,80$ , vgl. Abbildung 59).

Abbildung 59: Bewertung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe nach Unternehmen mit abgeschlossenem und bevorstehendem Generationswechsel - Mittelwerte (gewichtete Ergebnisse)



Inwieweit lassen sich über die bisher gezeigten Ergebnisse hinaus signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen - nach verschiedenen Aspekten differenziert - hinsichtlich ihrer Bewertungen identifizieren?



- Ertragskraft

Abhängig von der Ertragskraft der Unternehmen zeigen sich folgende Besonderheiten: mit wachsendem Unternehmenserfolg steigt auch gleichermaßen die positive Wertschätzung aller hier abgefragten Rahmendaten. Am deutlichsten ist diese Tendenz hinsichtlich des Verhaltenskodex der Banken ( $s=0,000$ ), gefolgt von der Rahmengesetzgebung der EU ( $s=0,002$ ), der Unternehmensnachfolgeförderung ( $s=0,002$ ) und dem Bereich Steuern ( $s=0,007$ ). Auch mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung und öffentlichen Auflagen und Genehmigungsverfahren ist diese positive Abweichung statistisch signifikant. Eine Ausnahme bildet lediglich der Bereich des Arbeits- und Sozialrechts. Mit diesem Bereich sind die ertragsstarken Unternehmen ebenso wenig zufrieden wie die übrigen Unternehmen.

- Unternehmensgröße

Auch die Unternehmensgröße ist für das Ergebnis von Bedeutung. Kleine und mittlere Unternehmen im Umsatzspektrum von 100.000 bis 500.000 € sind besonders unzufrieden mit dem neuen Verhaltenskodex der Banken ( $s=0,000$ ) und mit öffentlichen Auflagen und Genehmigungsverfahren ( $s=0,010$ ).

- Bereits übertragene Unternehmen

Unternehmen, die den Generationswechsel in den letzten fünf Jahren bewältigt haben, bewerten ebenfalls das Arbeits- und Sozialrecht ( $s=0,013$ ) sowie öffentliche Auflagen und Genehmigungsverfahren ( $s=0,035$ ) als sehr hinderlich für den Generationswechsel.

- Wirtschaftszweige

Das Handwerk kritisiert den Verhaltenskodex der Banken ganz besonders stark ( $s=0,004$ ), ebenso die Rahmengesetzgebung der EU ( $s=0,026$ ). Die öffentliche Förderung der Unternehmensnachfolge betrachten die Handwerksunternehmen überdurchschnittlich häufig nicht als ausreichend ( $s=0,044$ ).

- Genderaspekte

Ebenfalls statistisch signifikant ist der Einfluss des Geschlechts auf die Beurteilung der Rahmendaten. Bei nahezu identischen Mittelwerten beurteilen weibliche Unternehmensleiter den Bereich der Aus- und Weiterbildung deutlich häufiger als sehr positiv, ebenfalls deutlich häufiger aber als sehr negativ im Vergleich zu männlichen Unternehmensleitern ( $s=0,039$ ).

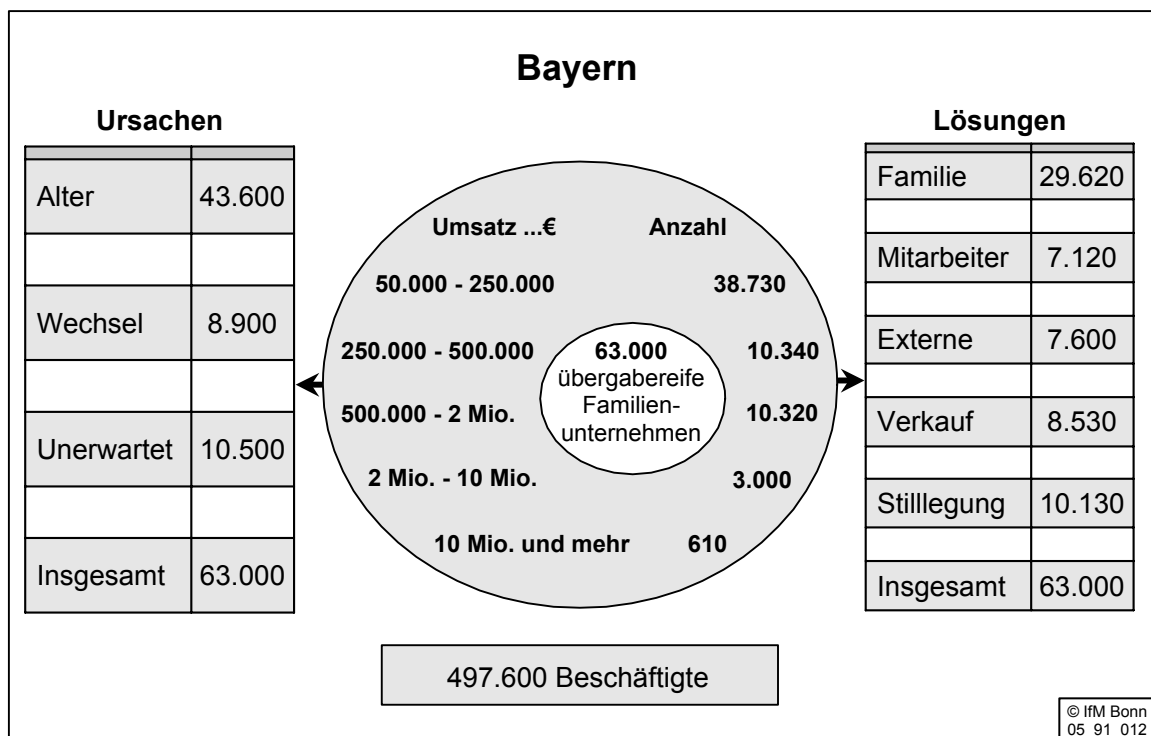
#### **4. Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse - Zusammenfassung und Ausblick**

##### **4.1 Hochrechnung der in der Zeit von 2006 bis einschließlich 2010 zu übertragenden Familienunternehmen im Freistaat Bayern**

- In den kommenden fünf Jahren werden im Freistaat Bayern rd. 63.000 kleine und mittlere Familienunternehmen mit insgesamt 498.000 Beschäftigten zur Übergabe anstehen. Die Unternehmensübergabe ist ein spezielles Ereignis in der Unternehmensgeschichte. Sie erfolgreich zu meistern, bedarf spezieller, zielgerichteter Information, Beratung, Förderung und Weichenstellung in betriebswirtschaftlicher und wirtschaftspolitischer Hinsicht.
- Die Unternehmensübertragungen haben unterschiedliche Ursachen: Der sog. "Normalfall" umfasst 69 % bzw. ca. 43.600 Unternehmen, die altersbedingt und daher planbar an einen Nachfolger weitergegeben werden sollen. Diese Unternehmen beschäftigen 344.000 Mitarbeiter. Der sog. "Risiko-fall" betrifft 19.400 Fälle. Hierzu gehören die Nachfolgen, in denen der Unternehmer in eine andere Tätigkeit wechselt - was primär aus mangelndem Erfolg oder auf Grund einer bewussten Entscheidung für eine andere Lebensplanung erfolgt, seltener durch Streit in der Familie oder durch Ehescheidung - sowie Nachfolgen, die unerwartet, z.B. durch Unfall, schwere Krankheit oder vorzeitigen Tod des Unternehmers notwendig werden. Der Fall des Wechsels des Unternehmers in eine andere Tätigkeit betrifft im Fünfjahreszeitraum 2006 - 2010 8.900 Unternehmen mit 70.200 Beschäftigten, der des unerwarteten Ausscheidens des Unternehmers 10.500 Unternehmen mit 83.100 Beschäftigten.
- Ob und wenn ja, in welcher Form diese Unternehmen fortgeführt werden, hängt u.a. von der Unternehmensgröße ab. Insgesamt werden ca. 47 % der Unternehmen familienintern fortgeführt, 11,3 % werden aus dem Mitarbeiterkreis und 12,1 % durch eine Führungskraft von außerhalb übernommen. 13,5 % der nachfolgereifen Unternehmen gehen in den Verkauf an ein anderes Unternehmen. Gut 10.000 Familienunternehmen (16,1 %) mit 34.800 Beschäftigten steht die Stilllegung mangels Nachfolge bevor. Hierbei handelt es sich aber primär um kleine Unternehmen.
- Gut 41 % der Nachfolgefälle im Freistaat betreffen die Region München/Oberbayern, 13,5 % entfallen auf Schwaben, 12,5 % auf Mittelfranken, 8,7 % auf Niederbayern, jeweils gut 7 % auf die Regionen Oberpfalz

und Oberfranken. Nach den Befragungsergebnissen bestehen Einschätzungsunterschiede zwischen den östlichen und den übrigen Regionen im Freistaat. So sehen die Unternehmer in den Regionen Niederbayern und Oberpfalz das plötzliche, unverhoffte Ausscheiden der Unternehmensführung häufiger als problematisch für den Fortbestand des Unternehmens an als die übrigen Befragten. Ferner besteht in den Unternehmen in dieser Region ein überdurchschnittlich hoher Bedarf an externer Beratung während des Übergabeprozesses. Und schließlich können speziell Unternehmen in unmittelbarer Grenznähe (max. 50 km) bei ihrer Nachfolgeplanung signifikant seltener auf die eigenen Kinder bauen. Stärker als in anderen Regionen Bayerns ist man hier auf externe Nachfolge angewiesen. Da aber gerade in der Grenzregion viele Unternehmen eine unterdurchschnittliche Rentabilität aufweisen, ist es für sie besonders schwer, Nachfolger zu akquirieren, gleich ob aus der Familie oder von außerhalb.

Abbildung 60: Unternehmensübertragungen zwischen 2006 und 2010: Ursachen, Lösungen, Beschäftigte - Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen



## 4.2 Ergebnisse der schriftlichen Unternehmensbefragung

- Befragt wurden 10.000 mittelständische Unternehmen im Freistaat Bayern. Die Rücklaufquote betrug 9,3 %. Von 934 antwortenden Unternehmen entfallen 743 auf die Kategorie Familienunternehmen, 170 von ihnen werden in den Jahren 2005 - 2010 übertragen, weitere 121 in den Jahren 2011 bis 2015. 78 Unternehmen des Samples hatten bereits in den zurückliegenden Jahren die Nachfolge abgeschlossen.
- Ein zentraler Aufgabenbereich der Unternehmen besteht in der Vorsorge für den unerwarteten Nachfolgefall. Die intensive Aufklärungsarbeit, die seit einiger Zeit betrieben wird, hat Wirkung gezeigt. In 49 % der Familienunternehmen existieren Stellvertretungsregelungen. Auch weitere Maßnahmen, die die Gefährdung eines Unternehmens im Falle einer plötzlichen Vakanz der Führungsposition mildern, werden mittlerweile in Familienunternehmen getroffen. Hierzu gehört die Erteilung von Vollmachten, die Weitergabe von Passwörtern/Pin-Nummern, finanzielle Vorkehrungen (Lebensversicherung) bis hin zur fallweisen Bildung eines Krisenstabs für den Risikofall. Weitere Vorkehrungen, wie z.B. Testament (32 %) und Ehevertrag (22 %) gibt es zwar schon in vielen Familienunternehmen, zwingend erforderlich wäre es allerdings, dass in jedem Unternehmen vertragliche und testamentarische Regelungen für den Ernstfall getroffen werden. In einem Viertel der Familienunternehmen ist auf lange Sicht bereits die Nachfolge geregelt. Immerhin 18 % aller Unternehmen haben keinerlei Vorkehrungen für den Nachfolgefall getroffen.
- Falls der Unternehmer unerwartet ausfällt, sind für die Weiterführung zunächst andere Personen aus dem Unternehmen vorgesehen (43 % der Unternehmen). Auch Ehepartner (45 %), Kinder (19 %) oder sonstige Familienmitglieder (18 %) kommen als unerwartet benötigte Nachfolger in Betracht. Externe, wie z.B. Steuerberater/Wirtschaftsprüfer oder ein beiratsähnliches Gremium sind nur in Ausnahmefällen als Leitungsgremium für den Krisenfall vorgesehen.
- Wenn der unerwartete Nachfolgefall eintritt, sind Familienunternehmen in vielen Fällen sogar in ihrem Bestand gefährdet, auch wenn ein Notfallplan existiert. Der plötzliche Ausfall des Unternehmers hat - so die Befunde - negative Auswirkungen auf die Führung des Unternehmens (38 %), die Unternehmensfinanzierung (28 %), Kunden (30 %) und Mitarbeiter (22 %). In

gut 44 % der Familienunternehmen wäre bei einem krisenbedingten Nachfolgefall sogar der Unternehmensbestand akut gefährdet.

- Für das Thema Generationswechsel oder im weiteren Sinne "Kontinuitäts-sicherung in der Unternehmensführung" interessieren sich alle Unternehmen, unabhängig davon, ob ein Generationswechsel unmittelbar bevorsteht, oder nicht. Aus diesem Grunde besteht hier durchaus Informationsbedarf. Als Anbieter von spezieller Information und Beratung werden Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte/Notare und befreundete Unternehmer - in dieser Reihenfolge - überwiegend positiv beurteilt unter Ausnahme der Finanzinstitute. Den Angeboten der eher allgemein informierenden und beratenden Institutionen, z.B. Verbände und Kammern, werden zunächst Vorbehalte entgegengebracht.
- Bei tieferer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass Unternehmen, in denen ein Generationswechsel bevorsteht, auch die Information und Beratung der verschiedenen Institutionen besser beurteilen. Unternehmen, die konkrete Informations- und Beratungsangebote tatsächlich genutzt haben, bewerten sie in der Regel überwiegend positiv. Die Angebote haben also eine hohe Qualität, erfüllen nur nicht immer die konkrete Nachfrage nach Information oder Beratung in vollem Umfang und der individuellen Unternehmenssituation entsprechend, was durchaus als normal in einem arbeitsteiligen Beraternetz mit unterschiedlichen Aufgaben und Spezialisierungen anzusehen ist.
- Ähnliche Ergebnisse werden im Zusammenhang mit der öffentlichen Förderung der Unternehmensnachfolge erzielt. Befragt man alle Unternehmen, so werden die öffentlichen Angebote tendenziell indifferent bis negativ beurteilt. Sind die Unternehmen akut mit dem Thema Nachfolge konfrontiert, ändert sich die Wertschätzung der öffentlichen Angebote. Dann erhalten Angebote zur Aus- und Weiterbildung speziell für Nachfolger oder Existenzgründer ebenso wie Förderdarlehen bzw. Steuervergünstigungen sowie die Förderung von Beratung und Coaching deutlich bessere Beurteilungen. Und schließlich beurteilen die Familienunternehmen, die das Angebot auch tatsächlich genutzt haben, die öffentliche Unterstützung der Nachfolge noch besser.
- Die Familienunternehmen, die in den letzten fünf Jahren einen Nachfolger gesucht haben, wurden in 53,3 % der Fälle familienintern fortgeführt, in 8,5 % durch Mitarbeiter des Unternehmens und in 8,6 % durch externe

Führungskräfte. Die übrigen wurden an ein anderes Unternehmen verkauft (13,5 %) oder stillgelegt (16,1 %).

- Erstmals wurde untersucht, wie der Kontakt zum Nachfolger zustande kam. In 70 % der abgeschlossenen Übergaben war der Nachfolger bereits im Vorfeld bekannt, typischerweise primär in der familien- oder unternehmens-internen Übernahme. In 15 % der Fälle hat sich das Unternehmen gezielt an den Nachfolger gewendet. Jeder 10. Nachfolger wurde über Dritte oder unter Einschaltung von Medien mit dem Unternehmen in Kontakt gebracht ("Matching" im engeren Sinne): zu 30 % durch Freunde oder Bekannte, zu je 20 % durch Unternehmensberater oder Zeitungsinserate. In 10 % der Fälle kam es durch die Bank zum Kontakt zwischen Unternehmen und Nachfolger.
- Die Nachfolge wurde durch einen Mix unterschiedlicher Finanzierungsformen realisiert. Neben Eigenmitteln des Nachfolgers (52 %) kamen Bankkredite (23 %) aber auch Fördermittel (26 %) zum Einsatz. In gut jedem vierten Fall erfolgte die Unternehmensweitergabe in Form einer Schenkung oder im Erbfolge.
- Der Generationswechsel ist nicht nur eine arbeitsintensive und schwierige Zeit, sondern bietet auch Chancen für die zukünftige Unternehmensentwicklung. Zu den Voraussetzungen für den Erfolg nach der Übergabe gehören die persönliche (66 %) und fachliche Kompetenz des Nachfolgers (56 %) sowie die Attraktivität des Unternehmens (57 %). Weitere wichtige Erfolgsfaktoren sind eine sorgfältige Einarbeitung des Nachfolgers, die "richtige Chemie" zwischen Vorgänger und Nachfolger und der Rückhalt des Nachfolgers in der Familie und Belegschaft. Ob auch ein verbindlicher Termin für den vollständigen Rückzug des Seniors festgelegt sein muss, hängt davon ab, inwieweit der Senior von sich aus dem Junior "die Zügel überlässt" und sich nicht mehr ungefragt in Entscheidungen einmisch. Gelingt ihm das, so ist sein Rat auch nach dem Generationswechsel im Unternehmen gefragt und von hohem Wert.
- Trotz intensiver Vorbereitung erleben die Junioren den Prozess des Generationswechsels meist anders, als sie es erwartet hätten. Die Unterstützung, die sie im Unternehmen und aus dem Unternehmensumfeld erfahren haben, hielt ihren Erwartungen eher nicht Stand. Negative Überraschungen erleben sie, weil sie die Höhe des Kapitalbedarfs, den Bedarf an Umstrukturierungen im Unternehmen und ihr vorhandenes unternehmerisches

Know-how falsch eingeschätzt hatten. Ebenfalls unterschätzt wurden in vielen Fällen der Investitionsbedarf, der Schwierigkeitsgrad der Finanzierung sowie der Zeitbedarf für die Einarbeitung ins Unternehmen.

- Die Unternehmen, die den Generationswechsel bereits abgeschlossen haben, gaben Auskunft über die Veränderungen in den Unternehmen, in denen sie die Nachfolge angetreten haben. Fast ausnahmslos berichteten sie von positiven Entwicklungen. Nach der Übernahme entwickelten sie neue Ideen, Produkte und Verfahren (83 %). An zweiter Stelle rangieren positive Veränderungen im Bereich der Technologie in Produktion und Verwaltung (79 %). Etwa jedes zweite Familienunternehmen hat neue Märkte erschlossen, die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten verbessert oder insgesamt die Rentabilität des Unternehmens erhöht. Ebenfalls in jedem zweiten Unternehmen geht die erfolgreiche Bewältigung des Generationswechsels mit einer Verbesserung des Arbeitsklimas einher.
- Jeweils etwa 40 % der Familienunternehmen betrachten rückblickend den durchgeführten Generationswechsel als "voll und ganz erfolgreich" oder als "erfolgreich". Nur 3 % bewerteten den Generationswechsel als Misserfolg.
- 282 Familienunternehmen, denen der Generationswechsel in den nächsten Jahren bevorsteht, gaben Einblick in den Stand ihrer derzeitigen Vorbereitungen. In etwa 82 % dieser Unternehmen ist der Nachfolger schon heute bekannt. An erster Stelle steht die familieninterne Übernahme (52,5 %), gefolgt von Übernahmen durch Mitarbeiter (13,2 %), Verkäufen an andere Unternehmen (12,0 %) und durch externe Führungskräfte (9,4 %). Von den Befragten rechnen aber auch 12,9 % überwiegend kleine Unternehmen mit der Stilllegung.
- Unternehmen, die sich zurzeit auf einen Generationswechsel vorbereiten, nutzen das gesamte vorhandene Informations- und Beratungsangebot. Ihre wichtigsten Ansprechpartner sind dabei die Steuerberater/Wirtschaftsprüfer. Diese Unternehmen benötigen aber neben spezieller Experteninformation auch eine Fülle an allgemeinen Hinweisen, Broschüren, Checklisten bis hin zum persönlichen Erfahrungsaustausch. Weit überdurchschnittlich häufig nutzen sie deshalb die Angebote der Kammern, Verbände und Internetportale.
- Bei diesen Unternehmen herrscht auch rege Nachfrage nach Förderungen. Dies betrifft sowohl Informationsangebote (35 %), finanzielle bzw. steuerli-

che Förderung (22 %), die Vermittlung von Kontakten zwischen Unternehmen und Nachfolgern (20 %), Aus- und Weiterbildungsangebote (10 %) sowie Beratung und Coaching (7 %).

### **4.3 Folgerungen und Empfehlungen**

Die Unternehmensnachfolge ist für den Freistaat Bayern ein quantitativ und qualitativ relevantes, wirtschaftspolitisches Thema. Im Jahresmittel stehen in Bayern mehr als 12.600 Unternehmen mit knapp 98.000 Beschäftigten zur Übertragung an einen Nachfolger im Eigentum und der Leitung an, in etwa zwei von drei Fällen handelt es sich um einen altersbedingten und damit planmäßigen Generationswechsel, jeder dritte Nachfolgefall ereignet sich aufgrund unerwarteter Vorkommnisse (Familienprobleme, mangelnder unternehmerischer Erfolg, Unfall, Krankheit, Tod). Hier sind die Gefahren für den Fortbestand des Unternehmens, vor allem bei unterlassener Risikovorsorge durch den Eigner, besonders groß.

Zwar ist die Unternehmensnachfolge im Freistaat in zwei von drei Fällen die Folge des klassischen, d.h. altersbedingten, Generationswechsels, doch nur 47 % der nachfolgereifen Unternehmen werden tatsächlich von Familienmitgliedern (Kindern, Enkeln) weitergeführt. Für ihren Weiterbestand benötigen somit viele Unternehmen einen Nachfolger von außerhalb der Familie, aus den Unternehmen selbst oder von außerhalb des Unternehmens. Wird dies nicht rechtzeitig und sachgerecht vorbereitet und durchgeführt, kann auch der vorhersehbare Nachfolgefall in eine Krise für das Unternehmen münden, die z.B. den Verlust der Unabhängigkeit durch Verkauf des Unternehmens an ein anderes Unternehmen (über 1.700 Fälle p.a.) oder aber schlimmstenfalls die Unternehmensschließung (über 2.020 Fälle p.a. mit fast 7.000 Arbeitsplätzen) zur Folge haben.

Eine situations- und problemgerechte Auseinandersetzung mit dem Prozess der Unternehmensnachfolge und die Formulierung von Handlungsempfehlungen an Politik und prozessrelevante Akteure bedürfen empirischer Grundlagen. Diese bietet eine Befragung, die das Institut für Mittelstandsforschung Bonn im Herbst 2005 im Auftrag des bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie bei 934 bayerischen Unternehmen durchgeführt hat. Aus den Befunden lassen sich Handlungsempfehlungen an die Politik und an die direkten unternehmensnahen Akteure zu den im Folgenden aufgezeigten acht Bereichen ableiten:



Der Gesamtkomplex der Unternehmensnachfolge weist eindeutige Bezüge zur Unternehmensgröße auf. Ungelöste Unternehmenskrisen, die mit einer Unternehmensschließung enden, sind in Unternehmen mit weniger als 500.000 € Jahresumsatz signifikant wahrscheinlicher als in größeren Unternehmen. Dies liegt zunächst einmal daran, dass die eigenen Kinder ein vergleichsweise geringes Interesse daran haben, solche kleineren Unternehmen fortzuführen. Daneben existiert im Freistaat eine aktive Gründungsszene. Gerade kleinere, bereits bestehende und übergabereife Unternehmen können eine attraktive Alternative zu einer Neugründung darstellen. Den Bereich der Unternehmensnachfolge nach außen deutlicher sichtbar mit dem Bereich der Existenzgründung zu verbinden, kann eine Fülle von ansonsten bevorstehenden Schließungen insbesondere von Kleinbetrieben verhindern helfen. Hieraus ergibt sich eine erste Folgerung und Empfehlung:

### **(1) Nachfolge- und Existenzgründungsförderung sichtbar verzahnen**

Bayern bietet eine hervorragende Infrastruktur und ein bedarfsgerecht ausgearbeitetes Förderungsprogramm für Existenzgründer. Beides lässt sich über die Internetplattform "Start up in Bayern" des bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie nutzerfreundlich recherchieren. Da viele der im Start-up-Portal zusammengefassten Programme, Maßnahmen und Hilfsangebote öffentlicher und privater Akteure auch für Nachfolger zur Verfügung stehen, könnte die Unternehmensnachfolge in dieser Informationsplattform noch deutlicher sichtbar gemacht werden. Dadurch kann die Transparenz des Informations- und Beratungsangebotes weiter erhöht werden. Durch Hinweise auf Kontaktmöglichkeiten zwischen abgabewilligen Altunternehmern und übernahmebereiten Nachfolgern (Matching) oder auch Hilfen bei der Ermittlung eines Unternehmenswertes könnte der Nutzen des Portals weiter gesteigert werden. Ferner wird empfohlen, Angebote zum Thema Unternehmensnachfolge in Bayern auch im Internet-Portal nexxt zu platzieren.

Der längerfristig planbare Fall der altersbedingten Nachfolge stellt nur einen Teilaspekt des gesamten Nachfolgephänomens dar, quantitativ bedeutend ist auch, wie die Befunde belegen, der aufgrund externer, unvorhersehbarer Ereignisse auftretende Zwang zur Nachfolgeregelung. Dies bedeutet, dass Unternehmer im Rahmen einer langfristig ausgerichteten Krisenprävention sich auch auf den Fall einer plötzlich auftretenden Nachfolge- und damit Unternehmenskrise einstellen müssen. Der Spezialfall der unvorhersehbaren Nach-

folgelösung ist unabhängig von der Unternehmensgröße und betrifft alle Unternehmen. Deshalb lautet die zweite Empfehlung:

## **(2) Reduzierung des Risikos von erzwungenen Stilllegungen aufgrund unerwarteter Übertragungsursachen**

Dank intensiver Informations- und Sensibilisierungskampagnen durch die wirtschaftsnahen Institutionen hat sich die Absicherung der Unternehmen gegenüber unerwarteten Vakanzen im Leitungsbereich insgesamt deutlich verbessert. Vor allem die innerbetriebliche Stellvertretungsregelung gehört heute in vielen Unternehmen zur Selbstverständlichkeit.

Dennoch besteht für einige Unternehmen immer noch Nachholbedarf. Da Familienunternehmen einen Risikofall unternehmensintern weniger gut auffangen können als Nicht-Familienunternehmen, die meist bereits heute über mehrköpfige Leitungsgremien verfügen, sollten Familienunternehmen, die nur von einer Person geleitet werden, externe Krisensicherungsinstrumente installieren. In Anlehnung an Beiräte oder beiratsähnliche Gremien als strategische Begleiter für Familienunternehmen wäre zu überlegen, für mittlere bis kleine Unternehmen ein spezielles Nachfolge-Coaching anzubieten, einerseits, um die Bedeutung und Technik der Risikosicherung zu vermitteln, damit z.B. ein Notfallfahrplan erstellt und kontinuierlich aktualisiert werden kann und andererseits um die Qualität der Vorbereitung der Unternehmen zu sichern, die in einem absehbaren Zeitraum zur Weitergabe an einen Nachfolger anstehen werden. Die Attraktivität der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen ist - wie gezeigt - für Nachfolger insbesondere in den östlichen Grenzregionen von großer Bedeutung.

Unternehmen, die diesen Weg bereits eingeschlagen und geförderte Beratung in Anspruch genommen haben, äußern sich dazu sehr positiv. Die Förderung von Beratung und Coaching erzielt die mit Abstand beste Bewertung aller Förderinstrumente, insbesondere durch die Unternehmen, die dies aus eigener Erfahrung beurteilen können.

Einer der Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensübergabe und -fortführung liegt im Bereich der Information und Beratung. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass zwei Beratungsqualitäten voneinander zu unterscheiden sind, zum einen die persönliche, spezielle und thematisch definierte Beratung und zum anderen die allgemeine betriebswirtschaftliche und globale Einstiegs- und Prozessberatung. Erstere wird von Steuerberatern, Rechtsanwälten und spe-

zialisierten Unternehmensberatern, letztere von Kammern, Verbänden, öffentlichen Beratungseinrichtungen und z.T. Finanzinstituten angeboten. Dieser Befund leitet über zur dritten Empfehlung:

### **(3) Synchronisation und Vernetzung der vorhandenen Beratungskompetenz**

Unternehmer sind es zwar gewohnt, im Tagesgeschäft professionell zu agieren. Mit der Unternehmensnachfolgeplanung aber betreten sie Neuland. Sie benötigen daher unbedingt grundlegende Informationen über die Besonderheiten, Risiken und Chancen, die in dieser Aufgabe liegen. Eine professionelle Einstiegsberatung ist daher unverzichtbar. Hierüber ist noch erhebliche Aufklärungsarbeit zu leisten. Wie die Befragungsergebnisse zeigen, unterschätzt der Durchschnitt der Unternehmerschaft, wenn die Nachfolgefrage noch nicht thematisiert und der Nachfolgeprozess noch nicht angegangen wird, den Nutzen des existierenden Angebots an Information und Beratung. Erst diejenigen, die entsprechende Angebote genutzt haben, und das sind die Unternehmen, die sich in einer akuten Nachfolgesituation befinden, bescheinigen dem Informations- und Beratungsangebot eine hohe Qualität und großen Nutzen.

Ferner fällt bei den Untersuchungsbefunden eine weitere Besonderheit auf: Besonders hoher Inanspruchnahme und Wertschätzung erfreut sich die individuelle, auf ganz bestimmte Fragen zugeschnittene, persönliche und in der Regel auch kostenpflichtige Beratung der Spezialisten, also der Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte u.ä. freiberuflicher Gruppen. Das meist kostenlose und breite Informations- und Beratungsangebot der Kammern, Verbände, öffentlicher Beratungseinrichtungen wird insgesamt weniger genutzt, aber dann vergleichsweise gut beurteilt. Daher empfiehlt sich eine noch engere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Institutionen insbesondere mit Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und Notaren sowie ihren Standesvertretern, da diese Fachberater die ersten Ansprechpartner für Unternehmer in der Vorbereitung der Unternehmensübertragung sind.

Eine besondere Zielgruppe im Nachfolgeprozess sind die Nachfolger. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, benötigen sie häufig eine unerwartet lange Zeit der Einarbeitung im übernommenen Unternehmen. Sie unterschätzen auch andere Aufgaben, denen sie sich im komplexen, naturgemäß nicht in sämtlichen Komponenten vorhersehbaren und daher planbaren Prozess der Unternehmensübernahme zu stellen haben. Solche typischen Unwägbarkeiten und daraus resultierende Fehleinschätzungen können die weitere Unterneh-

mententwicklung beeinträchtigen. Die Befragung zeigt, dass die Nachfolge den Unternehmen in der Regel neue Wachstumsperspektiven erschließt, dass aber gerade kleinere Unternehmen nach erfolgter Übertragung häufig auch Wachstums- und vor allem Gewinneinbrüche verzeichnen, weil sie zunächst einen Investitionsstau auflösen müssen. Hieraus leiten die Gutachter die vierte Empfehlung ab:

#### **(4) Best Practice-Beispiele dokumentieren und publizieren**

Es ist offenbar trotz einer in den letzten Jahren erheblich in Quantität und Qualität gestiegener Information nicht vollkommen gelungen, die Unternehmer und vor allem die Generation der Nachfolger damit vertraut zu machen, wie komplex und fachbereichsübergreifend die Herausforderungen im Generationswechsel typischerweise sind. Insbesondere der zwischenmenschliche Bereich spielt eine Schlüsselrolle darin, auch schwierige Situationen im Konsens lösen zu können.

Es wird daher empfohlen, systematisch Fallbeispiele zusammenzustellen, um die Komplexität, die besonderen Herausforderungen des Generationswechsels und Lösungsbeispiele aus dem Blickwinkel sämtlicher involvierter Fachdisziplinen zu bündeln und interessierten Unternehmern und vor allem Nachfolgern an die Hand zu geben.

Wie aus den Angaben vor kurzem übertragener und unmittelbar vor der Nachfolge stehender Unternehmen hervorgeht, bereitet die Finanzierung der Nachfolge häufig Schwierigkeiten. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Präferenzen bei der Nachfolgefinanzierung von Unternehmern und Nachfolgern immer noch beim klassischen Kredit liegen. Hieraus ergibt sich die fünfte Empfehlung:

#### **(5) Möglichkeiten der Nachfolgefinanzierung und ihrer Förderung bekannter machen**

Vor allem aus Mangel an Informationen über den tatsächlichen Finanzierungsbedarf für Investitionen unmittelbar nach der Übernahme, nicht selten aber auch auf Grund der so genannten risikoadjustierten Vergabe von Krediten im Finanzierungssektor, geraten Nachfolger in finanzielle Engpässe. Nachfolger benötigen in nennenswertem Ausmaß Fremdkapital, nicht nur, um den Übernahmepreis, sondern häufig auch, um unvorhergesehene Investitionen zu finanzieren. Dafür reichen die Eigenmittel in der Regel nicht aus. Deshalb sollte

die Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen erleichtert werden. Öffentliche Förderprogramme, die Lücken im Finanzierungsangebot schließen helfen, werden gut beurteilt. Wie die Befunde zeigen, orientiert sich die Förderung insgesamt am Bedarf der Nutzer; sie greift gleichermaßen bei Unternehmen, die die Nachfolge vorbereiten als auch bei solchen, die sie abgeschlossen haben.

Ein besonderer Förderbedarf liegt in den östlichen Grenzregionen vor, zugleich nutzen diese Unternehmen bestehende Förderangebote in überdurchschnittlichem Ausmaß. Eine über das bestehende Angebot hinausgehende Ausweitung der finanziellen Förderung ist daher nicht vonnöten, aber ein besseres Marketing des Förderangebotes. Wenngleich Kreditinstitute als wichtige Akteure im Nachfolgeprozess im Votum der Unternehmer am schlechtesten abschneiden, sollten dennoch nicht generell die Anforderungen an die Unternehmen als Voraussetzung zur Kreditvergabe gesenkt werden. Vielmehr bedarf es hier einer fundierten Analyse darüber, wie unter Wahrung aller Interessen die Finanzierungsbedürfnisse der Unternehmen im Generationswechsel von den Finanzinstituten in Zukunft besser und bedarfsgerecht bedient werden können.

Einen ähnlich hohen Stellenwert wie die Finanzierung und finanzielle Förderung der Unternehmensnachfolge hat aus Sicht der betroffenen Unternehmen ihre steuerliche Förderung. Dieser Befund führt unmittelbar zur sechsten Empfehlung:

#### **(6) Steuerliche Hindernisse für den Generationswechsel abbauen**

Nach erfolgtem Generationswechsel besteht ein erheblicher Investitionsbedarf in den Betrieben. Das hierfür eingesetzte Kapital sichert den Unternehmensbestand, schafft Wachstum und Beschäftigung und ist daher auch aus einem gesellschaftspolitischen Blickwinkel sinnvoll und äußerst nützlich eingesetzt. Es wird daher empfohlen, den Kapitalabzug über Erbschaftsteuer deutlich zu reduzieren und entsprechend den Verbleib des Kapitals im Unternehmen zu begünstigen. Eine deutliche Reduzierung der Erbschaftsteuer bzw. eine Stundung mit erfolgsabhängiger Senkung der Steuerschuld über einen bestimmten Zeitraum - wie sie z.B. im Freistaat Bayern favorisiert werden - würde dieser Empfehlung gerecht.

Die Nachfolge in einem Unternehmen antreten heißt häufig, Genehmigungen neu zu beantragen, personale und technische Veränderungen durchzuführen,

Nachweispflichten zu erfüllen. Von vielen Befragten wird die Bürokratie als besondere Belastung des Nachfolgeprozesses betrachtet. Vor diesem Hintergrund ergibt sich als siebente Empfehlung:

### **(7) Bürokratieabbau vorantreiben**

Die Bürokratie ist Sand im Getriebe des Mittelstands. Sie zu reduzieren schafft zweifachen Nutzen: Die Kosten für die öffentliche Verwaltung sinken und die Unternehmen können sich mehr auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren, nämlich mit Produkten und Leistungen am Markt erfolgreich zu agieren. Speziell im Generationswechsel, der einen komplexen Veränderungsprozess im Unternehmen in Gang setzt, kann Bürokratie zwingend erforderliche Anpassungsmaßnahmen, z.B. im personalen Bereich, behindern: das belegt die deutliche Kritik der Unternehmen, die den Generationswechsel in den letzten fünf Jahren vollzogen haben. Sie haben die hemmende Wirkung der Bürokratie wesentlich schärfer erlebt, als dies Unternehmer, die den Generationswechsel noch nicht vollzogen haben, einschätzen, wobei deren Einschätzung bereits deutlich negativ ist. Ganz besonders im Zentrum der Kritik stehen die bürokratische Verfassung des Arbeitsmarktes, die EU-Vorschriften sowie die Verhaltensweisen der Banken.

Wie bereits in anderem Zusammenhang gefordert, können vielfach Probleme, die sich aus bürokratischen Hürden ergeben, bereits im Vorfeld der Nachfolge ausgeräumt werden, z.B. durch Zusammenarbeit mit einem Coach oder einem erfahrenen Berater. Berater-Netzwerke sind im Freistaat Bayern flächendeckend aktiv. Gerade sie verfügen über die Erfahrungen, die benötigt werden, um Nachfolgern und Übergebern den Umgang mit Verwaltungen und Verwaltungshandeln zu erleichtern, wie sie überhaupt als Begleiter für den Prozess der Unternehmensnachfolge - neben anderen Experten - von großem Wert sein können.

Mehrfach wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Unternehmensnachfolge vor allem zwei Hauptakteure betrifft, die Senioren oder Altunternehmer und die Nachfolger. Was die Nachfolger betrifft, so konnte belegt werden, dass sich viele von ihnen trotz guter Vorbereitung und hoher fachlicher Kompetenz in der Mächtigkeit der Aufgabe, der sie sich zu stellen haben, täuschen, d.h. sie unterschätzen die Anforderungen, denen sie sich im Zuge der Unternehmensnachfolge zu stellen haben. Deshalb lautet die achte Empfehlung:

### **(8) Deutliche Ausrichtung eines privaten und öffentlichen Hilfsangebotes auf Nachfolger**

Diese Empfehlung betrifft insbesondere auch die öffentlichen Förderangebote. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, gestaltet sich in vielen Fällen - in immerhin zwischen 10 % und 14 % der Unternehmen - die Weiterführung des übernommenen Unternehmens aus Sicht der Nachfolger in allen Einzelbereichen schwieriger als erwartet. Es wird daher ein stärkerer Einbezug des Themas Unternehmensnachfolge in die klassische Aus- und Weiterbildung zum selbständigen Unternehmer empfohlen. Weiterhin könnte den in Bayern sehr erfolgreichen Business-Plan-Wettbewerben eine Sparte Unternehmensnachfolge hinzugefügt werden.

Hoch- und Fachhochschulen könnten vom Know-how der regionalen Spezialisten, z.B. aus dem freiberuflichen Bereich aber auch aus dem Feld der Kammern, Verbände und Finanzinstitute Experten akquirieren und für speziell auf das Thema Nachfolge ausgerichtete Veranstaltungen gewinnen. Quasi als Nebenprodukt einer derartigen Netzwerkbildung könnte der Matchingprozess, also die Vermittlung von Nachfolgern an akut oder zukünftig einen Nachfolger benötigende Unternehmen verbessert werden.

**Anhang:  
Anschreiben und Fragebogen**



Institut für Mittelstandsforschung Bonn - Maximilianstr. 20 - 53111 Bonn

Herrn  
Peter Muster  
MSK Muster-System-Kühltechnik GmbH  
Im Mühlental 24  
87723 Hochtal

Maximilianstraße 20  
53111 Bonn  
Telefon (0228) 72 99 7-0  
Telefax (0228) 72 99 7-34  
E-Mail: [post@ifm-bonn.org](mailto:post@ifm-bonn.org)

Bonn, den 24. August 2005

Sehr geehrter Herr Muster,

das Institut für Mittelstandsforschung Bonn, eine private Stiftung der Bundesrepublik Deutschland und des Landes Nordrhein-Westfalen, führt im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie eine empirische Untersuchung zum Thema "Unternehmensnachfolge in Bayern" durch. Um das Ausmaß eines möglicherweise bestehenden betriebswirtschaftlichen bzw. wirtschaftspolitischen Handlungsbedarfs zu ermitteln, bitten wir Sie herzlich, an unserer Online-Befragung teilzunehmen. Über Ihre Erfahrungen, Situation und Zukunftspläne können schließlich nur Sie selbst Auskunft geben.

Die Beantwortung des Online-Fragebogens sollte spätestens bis zum **23. September** erfolgen. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und **anonym** ausgewertet. Um an der Online-Befragung teilzunehmen, rufen Sie bitte das "IfM-Online-Portal" auf der Internet-Seite **[www.umfrage.ifm-bonn.org](http://www.umfrage.ifm-bonn.org)** auf. Die eigentliche Befragung starten Sie ganz einfach durch Eingabe Ihres Passwortes. Ihr persönliches Passwort lautet:

**c1234**

Für Rückfragen stehe ich Ihnen unter obiger Nummer oder Herr Dr. Werner Freund (Tel. 0228-444537) zur Verfügung. Nach Fertigstellung werden wir Ihnen ein Exemplar der Untersuchungsergebnisse zusenden, sofern Sie uns hierzu Ihre E-Mail-Adresse auf der letzten Seite unseres Online-Befragungsbogens mitteilen. Für Ihre Mitwirkung bedanken wir uns bereits heute sehr herzlich.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Kayser', written in a cursive style.

Dr. Gunter Kayser  
wissenschaftlicher Geschäftsführer

Antwort  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstraße 20  
53111 Bonn

Rücksendung per Fax:

0228-7299734

Bitte tragen Sie hier Ihr persönliches Passwort ein: \_\_\_\_\_

## Unternehmensnachfolge in Bayern

### 1. Welche der nachstehenden Aussagen treffen auf Sie zu? (Mehrfachnennungen)

Sie sind:

- 1 Unternehmer oder hauptverantwortlicher Leiter des Unternehmens  
wenn ja: Seit wie vielen Jahren leiten Sie das Unternehmen: \_\_\_\_ (Jahre)
- 2 Mitglied der Unternehmensleitung, aber nicht hauptverantwortlich für das Unternehmen
- 3 Eigentümer des Unternehmens  
wenn ja: wie hoch ist Ihr Eigentumsanteil: ca. \_\_\_\_ Prozent
- 4 Gründer des Unternehmens
- 5 Nachfolger  
wenn ja: in der wievielten Generation befindet sich das Unternehmen: \_\_\_\_ te Generation
- 6 Sonstiges: \_\_\_\_\_

### 2. Betrachten Sie Ihr Unternehmen als ein Familienunternehmen?

- 0 Nein  1 Ja

wenn ja: wie hoch ist der Familienanteil am Eigenkapital des Unternehmens: ca. \_\_\_\_ %

### 3. Wenn der hauptverantwortliche Unternehmensleiter heute ausscheiden müsste: Welche Vorkehrungen sind für ein solches unvorhersehbares Ereignis getroffen?

(Mehrfachnennungen zulässig)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Stellvertretung geregelt | <input type="checkbox"/> 6 Testament/Erbvertrag        |
| <input type="checkbox"/> 2 Passwörter hinterlegt    | <input type="checkbox"/> 7 Ehevertrag                  |
| <input type="checkbox"/> 3 Vollmachten erteilt      | <input type="checkbox"/> 8 Ausfall-/Lebensversicherung |
| <input type="checkbox"/> 4 „Krisenstab“ benannt     | <input type="checkbox"/> 9 Sonstige: _____             |
| <input type="checkbox"/> 5 Nachfolge geregelt       | <input type="checkbox"/> 10 keine Vorkehrungen         |

### 4. Welche Personen könnten in einem Notfall die Fortführung der Geschäfte regeln bzw. die Leitung kurzfristig übernehmen? (Mehrfachnennungen zulässig)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 andere Personen aus dem Unternehmen | <input type="checkbox"/> 5 Steuerberater/Wirtschaftsprüfer |
| <input type="checkbox"/> 2 Ehepartner                          | <input type="checkbox"/> 6 Beirat/beiratsähnliches Gremium |
| <input type="checkbox"/> 3 Kinder                              | <input type="checkbox"/> 7 Sonstige: _____                 |
| <input type="checkbox"/> 4 sonstige Familienmitglieder         | <input type="checkbox"/> 8 Niemand                         |

**5. Wenn der hauptverantwortliche Unternehmensleiter heute unerwartet ausscheiden müsste: inwieweit hätte dies negative Auswirkungen auf die nachstehenden Bereiche?**

	①=sehr negative		③=keine
	①	②	③
Unternehmensfinanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4
Fortbestand des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5

**6. Wie schätzen Sie den Wert der nachstehenden Quellen für Informationen oder Beratungen zur Unternehmensnachfolge – bei Bedarf - für Ihr Unternehmen ein?**

	①= sehr wertvoll			⑤=wertlos	
	①	②	③	④	⑤
Kammern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Verbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Banken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
Steuerberater/Wirtschaftsprüfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4
Rechtsanwälte/Notare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5
Unternehmensberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6
befreundete Unternehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 7
Messen / Kongresse / Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 8
Internetportale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 9
spezielle Medien, Funk- und Fernsehbeiträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 10
zufällige Kontakte / Gespräche etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 11
Sonstige, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 12

**7. Wie schätzen Sie den Wert der zur Zeit bestehenden öffentlichen oder öffentlich geförderten Angebote zur Unternehmensnachfolge – bei Bedarf - für Ihr Unternehmen ein?**

	①= sehr wertvoll			⑤=wertlos	
	①	②	③	④	⑤
Informationsangebote (Broschüren, Veranstaltungen, Vorträge)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Aus- und Weiterbildungen speziell für Nachfolger/Gründer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Kontaktvermittlung zwischen Unternehmen, die einen Nachfolger suchen, und interessierten Nachfolgern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
Förderdarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4
Beratungsförderung/Coaching im Prozess der Übernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5
Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6

**8. Wurde in den letzten fünf Jahren die Position des Unternehmers oder hauptverantwortlichen Unternehmensleiters neu besetzt?**

0 Nein [weiter mit Frage 24]                       1 Ja

**Bei mehreren Neubesetzungen: Beantworten Sie bitte die nachfolgenden Fragen für den aus Ihrer Sicht wichtigsten Fall.**

**9. In welchem Jahr erfolgte diese Neubesetzung?**

1 zweite Hälfte 2000                       2 2001                       3 2002  
 4 2003                       5 2004                       6 erste Hälfte 2005

**10. Welche Neubesetzungsursache lag vor?**

Planmäßiger, altersbedingter Ruhestand des Vorgängers:  1  
 vorzeitiges Ausscheiden des Vorgängers  2  
 Einrichtung einer neuen Position zur Vorbereitung auf eine spätere Nachfolge  3  
 Einrichtung einer neuen Position auf Dauer  4  
 Sonstiges: \_\_\_\_\_  5

**10.1 Falls der Vorgänger "vorzeitig ausgeschieden ist": was war die Gründe dafür?**

(Mehrfachnennungen zulässig)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Wechsel in eine andere Tätigkeit | <input type="checkbox"/> 6 schwere Krankheit |
| <input type="checkbox"/> 2 mangelnder Erfolg                | <input type="checkbox"/> 7 Unfall            |
| <input type="checkbox"/> 3 Ehescheidung                     | <input type="checkbox"/> 8 Tod               |
| <input type="checkbox"/> 4 Streit in der Familie            | <input type="checkbox"/> 9 Sonstiges: _____  |
| <input type="checkbox"/> 5 persönliche Überlastung          | _____  |

**11. Wie alt war der Vorgänger?** \_\_\_\_\_ Jahre

**12. Wie alt war der Nachfolger?** \_\_\_\_\_ Jahre

**13. Welche Form der Nachfolge wurde realisiert?**

Übertragung des Unternehmens an:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Mitglied der Eigentümerfamilie    | <input type="checkbox"/> 4 sonstige externe Führungskraft     |
| <input type="checkbox"/> 2 Mitarbeiter des Unternehmens      | <input type="checkbox"/> 5 Verkauf an ein anderes Unternehmen |
| <input type="checkbox"/> 3 früherer Berater des Unternehmens | <input type="checkbox"/> 6 Sonstiges _____                    |

**14. Wie kam der Kontakt zum Nachfolger zustande?**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Der Nachfolger und sein Interesse zur Übernahme waren bereits im Vorfeld bekannt | <input type="checkbox"/> 1 |
| Der Nachfolger hat sich gezielt an das Unternehmen gewendet                      | <input type="checkbox"/> 2 |
| Das Unternehmen hat sich gezielt an den Nachfolger gewendet                      | <input type="checkbox"/> 3 |
| Der Kontakt kam durch „Dritte“ oder unter Einschaltung von Medien zustande       | <input type="checkbox"/> 4 |
| Sonstiges: _____   | <input type="checkbox"/> 5 |

**14.1 Falls der Kontakt zum Nachfolger über Dritte oder Medien zustande kam: Über wen kam der Kontakt zustande?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Kammer                          | <input type="checkbox"/> 8 Freunde / Bekannte                    |
| <input type="checkbox"/> 2 Verband                         | <input type="checkbox"/> 9 Hochschule, Weiterbildungseinrichtung |
| <input type="checkbox"/> 3 Bank                            | <input type="checkbox"/> 10 Inserate in Zeitschriften            |
| <input type="checkbox"/> 4 Steuerberater/Wirtschaftsprüfer | <input type="checkbox"/> 11 Online-Nachfolgebörsen               |
| <input type="checkbox"/> 5 Rechtsanwalt/Notar              | <input type="checkbox"/> 12 durch „Zufall“                       |
| <input type="checkbox"/> 6 Unternehmensberater             | <input type="checkbox"/> 13 Sonstiges _____                      |
| <input type="checkbox"/> 7 „Headhunter“                    | _____  |

**15. Wie hoch war der Zeitbedarf vom Beginn der Suche nach einem Nachfolger bis zur notariellen Übertragung?**

Insgesamt ca. \_\_\_\_\_ Jahre

**16. Welche Formen der Finanzierung kamen bei der Nachfolge zum Einsatz?**

(Mehrfachnennungen)

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| Eigenmittel des Nachfolgers   | <input type="checkbox"/> 1  |
| Darlehen des Übergebers   | <input type="checkbox"/> 2  |
| Bankkredite   | <input type="checkbox"/> 3  |
| Fördermittel  | <input type="checkbox"/> 4  |
| Beteiligungskapital, und zwar   |                             |
| durch Aufnahme eines zusätzlichen aktiven Teilhabers in die Unternehmensleitung | <input type="checkbox"/> 5  |
| durch Aufnahme eines nichtaktiven Teilhabers                                    | <input type="checkbox"/> 6  |
| durch eine Beteiligungskapitalgesellschaft                                      | <input type="checkbox"/> 7  |
| Vererbung/Schenkung   | <input type="checkbox"/> 8  |
| Erlöse aus dem Verkauf von Unternehmensteilen                                   | <input type="checkbox"/> 9  |
| Pacht   | <input type="checkbox"/> 10 |
| Verkauf „auf Raten“ / in Teilschritten  | <input type="checkbox"/> 11 |
| Sonstige: _____   | <input type="checkbox"/> 12 |

**17. Welchen Stellenwert messen Sie den nachstehenden Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensübertragung bei? (Mehrfachnennungen zulässig)**

	①= sehr wertvoll			⑤=wertlos	
	①	②	③	④	⑤
Attraktivität des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
hohe Ertragskraft des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Attraktivität des Standortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
hohe fachliche Kompetenz des Nachfolgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4
hohe persönliche Kompetenz des Nachfolgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5
sorgfältige Einarbeitung des Nachfolgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6
gute „Chemie“ zwischen Vorgänger und Nachfolger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 7
verbindlicher Termin für den vollständigen Rückzug des Vorgängers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 8
Rückhalt in der Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 9
Rückhalt in der Belegschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 10
positive Rahmenbedingungen für die Selbständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 11
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 12

**18. Welche der nachstehenden Quellen haben Sie für Informationen oder Beratungen zur Unternehmensnachfolge genutzt? (Mehrfachnennungen zulässig)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Kammern                         | <input type="checkbox"/> 7 befreundete Unternehmer                      |
| <input type="checkbox"/> 2 Verbände                        | <input type="checkbox"/> 8 Messen/Kongresse/Seminare                    |
| <input type="checkbox"/> 3 Banken                          | <input type="checkbox"/> 9 Internetportale                              |
| <input type="checkbox"/> 4 Steuerberater/Wirtschaftsprüfer | <input type="checkbox"/> 10 Spezielle Medien, Funk- und Fernsehbeiträge |
| <input type="checkbox"/> 5 Rechtsanwälte/Notare            | <input type="checkbox"/> 11 Zufällige Kontakte / Gespräche etc.         |
| <input type="checkbox"/> 6 Unternehmensberater             | <input type="checkbox"/> 12 Sonstiges _____                             |

**19. Welche der nachstehenden öffentlichen oder öffentlich geförderten Angebote zur Unternehmensnachfolge haben Sie genutzt? (Mehrfachnennungen zulässig)**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Informationsangebote (Broschüren, Veranstaltungen, Vorträge)           | <input type="checkbox"/> 1 |
| Aus- und Weiterbildungen speziell für Nachfolger/Gründer               | <input type="checkbox"/> 2 |
| Kontaktvermittlung zwischen Unternehmen und interessierten Nachfolgern | <input type="checkbox"/> 3 |
| Förderdarlehen   | <input type="checkbox"/> 4 |
| Beratungsförderung/Coaching im Prozess der Übernahme                   | <input type="checkbox"/> 5 |
| Sonstiges _____  | <input type="checkbox"/> 6 |

**20. Zeichnen sich durch die Neubesetzung in der Geschäftsführung bereits Veränderungen in positiver oder negativer Hinsicht ab?**

- |   |                          |                          |                            |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 Nein   |                          |                          |                            |
| <input type="checkbox"/> 1 Ja, und zwar in den nachstehenden Bereichen: | positive                 | negative                 | weder noch                 |
|   | ①                        | ②                        | ③                          |
| Technologie in Produktion und Verwaltung                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 |
| neue Ideen/Produkte/Verfahren   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 2 |
| neue Märkte   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 3 |
| Kunden- und Lieferantenbeziehungen                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| Arbeitsklima  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 5 |
| Finanzkraft des Unternehmens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 6 |
| Rentabilität des Unternehmens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 7 |

**21. Wie verlief die Unternehmensnachfolge im Vergleich zu den Erwartungen, die Sie zu Beginn hatten, hinsichtlich der nachstehenden Aspekte? (Mehrfachnennungen zulässig)**

	①= weitaus größer als erwartet			⑤=weitaus geringer als erwartet	
	①	②	③	④	⑤
Höhe des Kapitalbedarfs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierigkeitsgrad der Finanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfang der inzwischen getätigten Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung aus dem Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitbedarf für die Einarbeitung ins Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedarf an unternehmerischem Know-How / an Erfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierigkeitsgrad der Umstrukturierungen im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Bitte beurteilen Sie das Persönlichkeitsprofil des Vorgängers**

<i>Extremausprägung (1,2)</i>	<i>Normalbereich (3-7)</i>							<i>Extremausprägung (8,9)</i>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<b>Dynamik</b>								
Trägheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Kooperationsbereitschaft</b>								
Einzelkämpfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Umsicht in finanziellen Dingen</b>								
Knauserei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>fachliche Versiertheit</b>								
Dilettantismus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Visionäre Kraft</b>								
Ideenlosigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Fortune</b>								
Pechvogel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Rastlosigkeit</b>								
	<b>Harmoniesucht</b>								
	<b>Verschwendung</b>								
	<b>Fachidiotie</b>								
	<b>Traumtänzer</b>								
	<b>Glücksritter</b>								

**23. Inwieweit bewerten Sie im Nachhinein die Nachfolge als Erfolg?**

1= voll und ganz    5= überhaupt nicht

①	②	③	④	⑤
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Steht in den nächsten zehn Jahren voraussichtlich ein Generationswechsel für die Position des Unternehmers / hauptverantwortlichen Unternehmensleiters an?**

0 Nein [weiter mit Frage 32]                       1 Ja, und zwar in etwa \_\_\_\_\_ Jahren

**25. Steht bereits fest, wie die Nachfolge gelöst wird bzw. an wen das Unternehmen übertragen wird?**

0 Nein     1 Ja

**26. Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Nachfolgelösungen?**

(bitte bewerten Sie sämtliche Alternativen)

	①= sicher			⑤=ausgeschlossen	
	①	②	③	④	⑤
Der Nachfolger kommt aus dem Kreis der Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Nachfolge, und zwar:					
Person(en) aus dem Mitarbeiterkreis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berater des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstige Person(en) von außerhalb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkauf an ein anderes Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stilllegung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Wie hoch schätzen Sie den Zeitbedarf für die Nachfolgeregelung ein vom Beginn der Suche nach einem geeigneten Nachfolger bis zur notariellen Übertragung?

Insgesamt ca. \_\_\_\_ Jahre

28. Wie alt wird der Vorgänger zum voraussichtlichen Übergabezeitpunkt sein? \_\_\_\_ Jahre

29. Welche der nachstehenden Quellen nutzen Sie für Informationen oder Beratungen zur Unternehmensnachfolge? (Mehrfachnennungen zulässig)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Kammern                         | <input type="checkbox"/> 7 befreundete Unternehmer                      |
| <input type="checkbox"/> 2 Verbände                        | <input type="checkbox"/> 8 Messen/Kongresse/Seminare                    |
| <input type="checkbox"/> 3 Banken                          | <input type="checkbox"/> 9 Internetportale                              |
| <input type="checkbox"/> 4 Steuerberater/Wirtschaftsprüfer | <input type="checkbox"/> 10 Spezielle Medien, Funk- und Fernsehbeiträge |
| <input type="checkbox"/> 5 Rechtsanwälte/Notare            | <input type="checkbox"/> 11 Zufällige Kontakte / Gespräche etc.         |
| <input type="checkbox"/> 6 Unternehmensberater             | <input type="checkbox"/> 12 Sonstiges _____                             |

30. Welche der nachstehenden öffentlichen oder öffentlich geförderten Angebote zur Unternehmensnachfolge nutzen Sie? (Mehrfachnennungen zulässig)

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Informationsangebote (Broschüren, Veranstaltungen, Vorträge)           | <input type="checkbox"/> 1 |
| Aus- und Weiterbildungen speziell zum Thema Unternehmensübergabe       | <input type="checkbox"/> 2 |
| Kontaktvermittlung zwischen Unternehmen und interessierten Nachfolgern | <input type="checkbox"/> 3 |
| Steuervergünstigungen bei einer Unternehmensübergabe                   | <input type="checkbox"/> 4 |
| Beratungsförderung/Coaching im Prozess der Unternehmensübergabe        | <input type="checkbox"/> 5 |
| Sonstiges _____  | <input type="checkbox"/> 6 |

31. Bitte beurteilen Sie das Persönlichkeitsprofil des voraussichtlichen Nachfolgers (falls bekannt)

<i>Extremausprägung (1,2)</i>	<i>Normalbereich (3-7)</i>							<i>Extremausprägung (8,9)</i>		
	<b>Dynamik</b>									
Trägheit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rastlosigkeit
	<b>Kooperationsbereitschaft</b>									
Einzelkämpfer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Harmoniesucht
	<b>Umsicht in finanziellen Dingen</b>									
Knauserei	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Verschwendung
	<b>fachliche Versiertheit</b>									
Dilettantismus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fachidiotie
	<b>Visionäre Kraft</b>									
Ideenlosigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Traumtänzer
	<b>Fortune</b>									
Pechvogel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Glücksritter

Bitte geben Sie zu Ihrem Unternehmen die folgenden Strukturdaten an:

32. Umsatz:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 unter 50.000 €              | <input type="checkbox"/> 6 1 Mio. bis unter 2 Mio. €   |
| <input type="checkbox"/> 2 50.000 bis unter 100.000 €  | <input type="checkbox"/> 7 2 Mio. bis unter 5 Mio. €   |
| <input type="checkbox"/> 3 100.000 bis unter 250.000€  | <input type="checkbox"/> 8 5 Mio. bis unter 10 Mio. €  |
| <input type="checkbox"/> 4 250.000 bis unter 500.000 € | <input type="checkbox"/> 9 10 Mio. bis unter 50 Mio. € |
| <input type="checkbox"/> 5 500.000 bis unter 1 Mio. €  | <input type="checkbox"/> 10 50 Mio. € und mehr         |

33. Zahl der Mitarbeiter (umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte): \_\_\_\_\_

34. Wie viele Personen leiten das Unternehmen? \_\_\_\_\_

**35. Branchenschwerpunkt:**

- 1 Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden, Energie- und Wasserversorgung
- 2 Verarbeitendes Gewerbe
- 3 Baugewerbe
- 4 Handel
- 5 Hotel- und Gaststättengewerbe
- 6 Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- 7 Kredit- und Versicherungsgewerbe
- 8 Grundstücks- und Wohnungswesen
- 9 Sonstige Dienstleistungen
- 10 Sonstiges: \_\_\_\_\_

**36. Gehört Ihr Unternehmen zusätzlich einem der nachstehenden Wirtschaftsabschnitte an:**

- 1 Handwerk
- 2 Freie Berufe
- 3 weder noch

**37. Rechtsform:** \_\_\_\_\_

**38. Alter des Unternehmens:** ca. \_\_\_\_\_ (Jahre)

**39. Entfernung zur östlichen Landesgrenze:**

- 1 unter 20 km
- 2 20 bis 49 km
- 3 50 bis 99 km
- 4 100 km und mehr

**40. Entfernung zur nächsten Großstadt:**

- 1 unter 20 km
- 2 20 bis 49 km
- 3 50 bis 99 km
- 4 100 km und mehr

**41. In welcher Region befindet sich der Sitz Ihres Unternehmens?**

- 1 Oberbayern
- 2 Schwaben
- 3 Niederbayern
- 4 Oberpfalz
- 5 Mittelfranken
- 6 Oberfranken
- 7 Unterfranken

**42. Wie ist die räumliche Ausdehnung Ihres Hauptabsatzgebietes?**

- 1 regional
- 2 überregional
- 3 national
- 4 international

**43. Unterhält Ihr Unternehmen weitere Standorte? (Mehrfachnennungen zulässig)**

- 1 nein
- 2 ja, und zwar:
- 3 in den neuen Bundesländern
- 4 im sonstigen Inland
- 5 in den EU-Beitrittsländern
- 6 im sonstigen Ausland

**44. Wie haben sich die folgenden Daten in Ihrem Unternehmen innerhalb der letzten drei Jahre entwickelt?**

	gestiegen	unverändert	gesunken
	①	②	③
Zahl der Mitarbeiter:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Umsatz:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Gewinn:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
Investitionen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4



**45. Wie schätzen Sie die nachstehenden Faktoren für Ihr Unternehmen ein?**

	①=sehr positiv	②	③=neutral	④	⑤=sehr negativ
Ertragskraft des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Attraktivität des Standortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Loyalität der Belegschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
Stabilität / Kontinuität der Nachfrage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4
langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5

**46. Wie bewerten Sie den derzeitigen Einfluss folgender Rahmenbedingungen auf den voraussichtlichen Erfolg einer Unternehmensübergabe?**

	①=sehr positiv	②	③=neutral	④	⑤=sehr negativ
Steuerrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Arbeits- und Sozialrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Öffentliche Auflagen und Genehmigungsverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
Rahmengesetzgebung der EU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4
Verhaltensrichtlinien der Banken (Basel II)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5
Öffentliche Förderung der Unternehmensnachfolge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6
Aus- und Weiterbildung zum selbständigen Unternehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 7
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 8

**Im Folgenden bitten wir Sie um einige persönliche Daten**

**47. Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_ Jahre

**48. Geschlecht:**       1 weiblich       2 männlich

**49. Bitte beurteilen Sie Ihr Persönlichkeitsprofil**

<i>Extremausprägung (1,2)</i>	<i>Normalbereich (3-7)</i>	<i>Extremausprägung (8,9)</i>
	<b>Dynamik</b>	
Trägheit      1    2   3    4    5    6    7   8		9    Rastlosigkeit
	<b>Kooperationsbereitschaft</b>	
Einzelkämpfer    1    2   3    4    5    6    7   8		9    Harmoniesucht
	<b>Umsicht in finanziellen Dingen</b>	
Knauserie      1    2   3    4    5    6    7   8		9    Verschwendung
	<b>fachliche Versiertheit</b>	
Dilettantismus    1    2   3    4    5    6    7   8		9    Fachidiotie
	<b>Visionäre Kraft</b>	
Ideenlosigkeit    1    2   3    4    5    6    7   8		9    Traumtänzer
	<b>Fortune</b>	
Pechvogel      1    2   3    4    5    6    7   8		9    Glücksritter

**VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT!**

Dürfen wir Sie – für den Fall, dass wir Rückfragen haben – kurz anrufen? Wenn ja, teilen Sie uns bitte Ihren Namen und Ihre Telefonnummer mit. Falls Sie Interesse an den Untersuchungsergebnissen haben, teilen Sie uns bitte Ihre Anschrift mit:

Name/Firma: \_\_\_\_\_  
 Anschrift: \_\_\_\_\_  
 Tel. Nr.: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

## Literaturverzeichnis

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

BALLARINI, K.; KEESE, D. (2002): Generationswechsel in Baden-Württemberg. Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger ins Spiel bringen, Studie im Auftrag der Landeskreditbank Baden-Württemberg, Stuttgart

BERTRAM-PFISTER, B. (2000): Sicherung der Unternehmensnachfolge, Deutsches Handwerksinstitut München, München

BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT (2004): Beschäftigtenstatistik 2003, Nürnberg

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT; KFW MITTELSTANDBANK (2004): Unternehmensnachfolge. Die optimale Gestaltung; nexxt Initiative Unternehmensnachfolge, Berlin

DEIMEL, K. (2003): Probleme und Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge, FH Bonn-Rhein-Sieg, Bonn

DEUTSCHE AUSGLEICHSBANK DtA (2000): Unternehmer-Nachfolge, Bonn

EBBERS, I. (2006): Fallstudie zur weiblichen Unternehmensnachfolge, in: Schulte, R. (Hrsg.): Fallstudiensammlung zum Gründungsmanagement, Veröffentlichung in 2006

EBERHARDT, M. (2001): Nachfolge im Familienunternehmen, Gießen

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

FREUND, W. (2002): Potenzialanalyse Unternehmensnachfolge in Ziel-II-Regionen, Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NW, Düsseldorf

FREUND, W. (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, Sonderdruck aus: Institut für Mittelstandsfor-

schung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106 NF, Stuttgart

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER HAMBURG (Hrsg.) (2004): Unternehmensnachfolge in Hamburg - Handlungsnotwendigkeiten und Begründungen, Hamburg

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 MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (2001): Unternehmensnachfolge in Deutschland, Sonderdruck, Bonn

KAYSER, G. (2005): Katastrophe oder Normalität? - Neue Zahlen zum Thema Unternehmensnachfolge, in: VentureCapital, April 2005, S. 28-31

KAYSER, G. (2005): Stabwechsel - die schwierige Suche nach dem richtigen Nachfolger, München

KAYSER, G.; FREUND, W. (2004) Unternehmensnachfolge in Hamburg, Handlungsnotwendigkeiten und Begründungen, Studie im Auftrag der Handelskammer Hamburg; Hamburg

KAYSER, G; WALLAU, F. (2003): Der industrielle Mittelstand - ein Erfolgsmodell. Untersuchung im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin

KIRSCHNER, H. (2002): Banken und die Finanzierung der Unternehmensnachfolge in der Region Stuttgart, Explorative Studie am SEH Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship) der Universität Hohenheim, Stuttgart

KERKHOFF, E. et al. (2004): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen, Beiträge zur Mittelstandsforschung des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, Karlsruhe

KOKALJ, L.; KAYSER, G. (2002): MBO und MBI als Nachfolgemodell für mittelständische Unternehmen, in: Krimphove/Tytko (Hrsg.): Handbuch Finanzierung und Rating, Stuttgart, 2002.

HANDWERKSKAMMER FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN (2004): Betriebsübernahme - Betriebsübergabe: Ein Leitfaden Ihrer Handwerkskammer, München

IMPULSE; DRESDNER BANK (Hrsg.) (2001): MIND 02 - Mittelstand in Deutschland, Berichtsband, bearbeitet von Kayser, G., Köln

IMPULSE; DRESDNER BANK (Hrsg.) (2004): MIND 03 - Mittelstand in Deutschland, Berichtsband, bearbeitet von Kayser, G., Köln

IMPULSE; DRESDNER BANK (Hrsg.) (2005): MIND 04 - Mittelstand in Deutschland, Berichtsband, bearbeitet von Kayser, G., Köln, zur Zeit unveröffentlicht

LANDESKREDITBANK BADEN-WÜRTTEMBERG (Hrsg.) (2002): Generationenwechsel in Baden-Württemberg - Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger ins Spiel bringen, Karlsruhe

LE MAR, B. (2001): Generations- und Führungswechsel in Familienunternehmen, Berlin / Heidelberg / New York

MAHNKE, Ch. (2005): Nachfolge durch Unternehmenskauf - Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 16, Wismar

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND MITTELSTAND, ENERGIE UND VERKEHR DES LANDES NW (Hrsg.) (2001): Leitfaden zur Unternehmensnachfolge. Der eine sucht ein Unternehmen - der andere den Nachfolger, Düsseldorf

NAGEL, K.; GEMPEL, F. (1999): Die 100 besten Checklisten: Unternehmensübergabe, Landsberg am Lech

NAGL, A. (2005): Was ist, wenn ich aufhöre? - Eine Studie zur Frage der Nachfolgeregelung in Klein- und Mittelstandsunternehmen, Schriftenreihe des Instituts für Unternehmensführung, Heft 2, München

NAUJOKS, H.; KAYSER, G. (1983): Mittelstand 1983. Lage im Wettbewerb und betriebswirtschaftliche Praxis, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 95, Göttingen

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

SCHRÖER, E.; FREUND, W. (1999): Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IfM-Materialien Nr. 136, Bonn

SERVICE- UND KOORDINIERUNGSSTELLE DER MITTELSTANDS-OFFENSIVE NRW MOVE (2003): Leitfaden zur Unternehmensnachfolge, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Köln

SIEFERT, T. (1996): "Du kommst später mal in die Firma". Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen, Heidelberg

SIMON, F. B.; WIMMER, R.; GROTH, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg

SPARKASSE IBBENBÜHREN (Hrsg.) (2001): Arbeitsmappe Nachfolge-Fahrplan, Ibbenbüren

STATISTISCHES BUNDESAMT (2004): Ergebnisse des Mikrozensus 2003, Wiesbaden

STATISTISCHES BUNDESAMT (2005): Umsatzsteuerstatistik 2003, Wiesbaden

SÜDWESTFÄLISCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER ZU HAGEN SIHK; BERNAU & PARTNER; FACHHOCHSCHULE MÜNSTER (2005): Wechsel(t)räume - Unternehmensnachfolge im Mittelstand 2005, Hagen

WALLAU, F.; KAYSER, G. et. (2001): Das industrielle Familienunternehmen. Kontinuität im Wandel, Berlin

WUPPERTALER KREIS (1998): Generationswechsel in Familienunternehmen - Handlungsempfehlungen und Denkanstöße zur Unternehmenskultur, Köln

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (2002): Betriebsnachfolge im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2002, Berlin