

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Aktuelle Trends

von

Petra Moog, Rosemarie Kay,
Nadine Schlömer-Laufen
und Susanne Schlepphorst

IfM-Materialien Nr. 216



Materialien

Impressum

Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon + 49/(0)228/72997-0
Telefax + 49/(0)228/72997-34
www.ifm-bonn.org

Ansprechpartner

Dr. Rosemarie Kay
Dr. Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 216
ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Juni 2012

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Bauen, Wohnen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen



Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Aktuelle Trends

Petra Moog, Rosemarie Kay, Nadine Schlömer-Laufen, Susanne Schlepphorst

IfM-Materialien Nr. 216

Zusammenfassung

Da in Deutschland im Jahr 1989 letztmalig eine großzahlige, bundesweite Unternehmensbefragung zum Thema Nachfolge durchgeführt wurde, bestand Bedarf an aktuellen Daten. Deshalb hat der Stiftungslehrstuhl für allgemeine BWL, insbesondere Unternehmensnachfolge an der Universität Siegen in Kooperation mit dem IfM Bonn im Winter 2008/2009 eine Befragung von bundesweit 14.203 Unternehmen durchgeführt, an der sich letztlich 1.171 Unternehmer beteiligten. Die Unternehmer, bei denen zukünftig eine Übergabe des Unternehmens ansteht, wurden um Auskunft zu ihren Vorkehrungen für die geplante und die ungeplante Nachfolge gebeten. Die Unternehmer, die ihr Unternehmen übernommen haben, wurden zu den Modalitäten der Übernahme befragt.

JEL: L26, M13

Schlagwörter: Familienunternehmen, Unternehmensnachfolge, Deutschland, Übergeber, Nachfolger

Abstract

The last substantial, nationwide survey among German businesses with regard to the topic of 'business succession' took place back in 1989. Therefore, the strong need for more recent data emerged. Thus, in winter 2008/09 the Chair for Entrepreneurship and Family Business at the University of Siegen conducted a nationwide survey in co-operation with the Institute for SME Research Bonn among 14,203 businesses. Finally, 1,171 businesses owners participated in the survey. Owners, who will be confronted with a succession decision in the near future, were asked to provide information with regard to their arrangements for a planned and an unplanned succession. New owners, who have already taken over a business, were interviewed with regard to the modalities of their completed enterprise succession.

JEL: L26, M13

Key words: family business, business succession, Germany, predecessor, successor

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	II
Verzeichnis der Tabellen	IV
Zusammenfassung	V
1 Das Anliegen dieser Studie	1
2 Planungen der Eigentümer für die altersbedingte Nachfolge	3
2.1 Pläne für das Unternehmen	3
2.2 Pläne zur Art der Nachfolge	5
2.3 Bewertung potenzieller Nachfolgekandidaten	8
2.4 Relevanz von Beratungsangeboten und deren Nutzung	10
3 Vorkehrungen der Eigentümer für die ungeplante Nachfolge	13
3.1 Vorkehrungen im Hinblick auf das Unternehmen	13
3.2 Vorkehrungen im Hinblick auf die Familie	15
4 Nachfolgen aus Sicht der Nachfolger	17
4.1 Art der Übernahme	17
4.2 Auswahl des Nachfolgers	20
4.3 Relevanz von Beratungsangeboten und deren Nutzung	22
4.4 Finanzierung der Übernahme	24
4.5 Entwicklung nach Übernahme des Unternehmens	26
5 Zusammenfassung	28
Anhang	29
Literaturverzeichnis	32

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Pläne für das Unternehmen nach Rückzug des Inhabers und Zeitspanne bis zur geplanten Übertragung	4
Abbildung 2:	Art der geplanten Nachfolge	5
Abbildung 3:	Für die Nachfolge vorgesehene Familienmitglieder	7
Abbildung 4:	Art der unternehmensexternen Nachfolge	7
Abbildung 5:	Instrumente zur Überprüfung der Eignung von designierten Nachfolgekandidaten	9
Abbildung 6:	Relevanz von Beratungsangeboten	10
Abbildung 7:	Inanspruchnahme von Beratungsangeboten	11
Abbildung 8:	Relevanz von Notfallinstrumenten das Unternehmen betreffend	14
Abbildung 9:	Inanspruchnahme von Notfallinstrumenten das Unternehmen betreffend	14
Abbildung 10:	Relevanz von Notfallinstrumenten die Familie betreffend	15
Abbildung 11:	Inanspruchnahme von Notfallinstrumenten die Familie betreffend	16
Abbildung 12:	Realisierte Nachfolgelösungen	18
Abbildung 13:	In die Nachfolge eingetretene Familienmitglieder	18
Abbildung 14:	Art der unternehmensexternen Nachfolge	19
Abbildung 15:	Formen der Übertragung von Eigentum und Leitung	20
Abbildung 16:	Instrumente zur Überprüfung der Eignung des Nachfolgers	21
Abbildung 17:	Relevanz von Beratungsangeboten	23
Abbildung 18:	Inanspruchnahme von Beratungsangeboten	23
Abbildung 19:	Finanzierung der Übernahme	25
Abbildung 20:	Wege der unentgeltlichen Übergabe	25

III

- Abbildung 21: Entwicklung zentraler Unternehmenskennzahlen nach der Übernahme gemessen an den Erwartungen 27
- Abbildung 22: Entwicklung betrieblicher und persönlicher Faktoren nach der Übernahme gemessen an den Erwartungen 27

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Zukunftspläne der Eigentümer für das Unternehmen nach Größenklassen, in %	4
Tabelle 2:	Art der geplanten Nachfolge nach Größenklassen, in %	6
Tabelle 3:	Bedeutung von Probearbeit und Assessment Center als Instrument zur Eignungsprüfung nach Größenklassen, Mittelwerte	9
Tabelle 4:	Zahl der zur Eignungsprüfung eingesetzten Instrumente nach Art der Nachfolge, Mittelwerte	21
Tabelle A1:	Datenbasis	30
Tabelle A2:	Struktur der befragten Unternehmen, in %	30
Tabelle A3:	Instrumente zur Überprüfung der Eignung des Nachfolgers nach Art der Nachfolge, Mehrfachantwort in %	31

Zusammenfassung

Seit 1989 wurde in Deutschland keine große, bundesweite Befragung unter Übergebern und Nachfolgern mehr durchgeführt. Da aufgrund der zunehmenden Berichterstattung über das Thema von einem veränderten Bewusstsein für die Unternehmensnachfolge auszugehen ist, hat der Stiftungslehrstuhl für allgemeine BWL, insbesondere Unternehmensnachfolge an der Universität Siegen in Kooperation mit dem IfM Bonn im Winter 2008/2009 mittels einer bundesweiten Befragung aktuelle Daten zur Unternehmensnachfolge in Deutschland generiert. Parallel wurden ähnliche Befragungen in der Schweiz, Österreich und Liechtenstein durchgeführt, so dass nunmehr auch Ländervergleiche möglich sind.

An der deutschen Befragung beteiligten sich 1.171 Unternehmer. 597 dieser Unternehmer müssen in den nächsten Jahren ihre Nachfolge regeln und 245 haben bereits ein Unternehmen übernommen. 205 der antwortenden Unternehmer sind sowohl Übergeber als auch Übernehmer. Die übrigen 124 Unternehmen haben lediglich Angaben zu ihrer Struktur gemacht – sind also weder der Gruppe der Übergeber noch der Gruppe der Übernehmer zuzuordnen.

Die Mehrheit der Übergeber, so ein zentrales Ergebnis der Übergeberbefragung, plant für den Fall ihres Rückzugs aus dem Unternehmen eine Übertragung des Unternehmens. Das Gros der befragten Übergeber mit Übergabep länen strebt eine familieninterne Nachfolge an, wobei das Unternehmen am häufigsten an einen Sohn übergehen soll.

Die Übernehmerbefragung zeigt, dass die meisten Übernehmer als familieninterne Nachfolger ins Unternehmen kamen. Angesichts des hohen Anteils familieninterner Übernahmen ist es nicht überraschend, dass fast zwei Drittel der Befragten das Unternehmen unentgeltlich übertragen bekommen haben. Unternehmensanteile wurden demnach entweder komplett oder teilweise verschenkt, oder sie verblieben in den Händen des Alteigentümers. Diejenigen, die das Unternehmen käuflich erworben haben, griffen dafür am häufigsten auf eigene Ersparnisse zurück oder nahmen einen Bankkredit auf.

1 Das Anliegen dieser Studie

Das Thema "Unternehmensnachfolge" ist im letzten Jahrzehnt verstärkt in den Fokus der Medien gerückt. Davon zeugen Themenreihen wie z. B. "Töchter der deutschen Wirtschaft" in der Financial Times Deutschland im Jahr 2007 ebenso wie regelmäßige Berichte in der Tagespresse. Die zunehmende Berichterstattung ist nicht ohne Folgen geblieben, wie eine Befragung des IfM Bonn aus dem Jahr 2006 belegt. Darin gaben 62,1 % der befragten Unternehmensberater mit Beratungsschwerpunkt Nachfolge an, dass sie in den letzten Jahren eine zunehmende Sensibilisierung ihrer Klienten für das Thema Nachfolge feststellen (vgl. SCHRÖER/KAYSER 2006, S. 29). Dies liege vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Sensibilisierung über die Medien begründet (vgl. SCHRÖER/KAYSER 2006, S. 30).

Im Jahr 1989 fand letztmalig eine großzahlige, bundesweite Unternehmensbefragung im Themenfeld Nachfolge statt (vgl. ALBACH/FREUND 1989).¹ Die Ergebnisse der Beraterbefragung deuten darauf hin, dass sich seither bei Übergebern und Nachfolgern das Bewusstsein gegenüber der Unternehmensnachfolge verändert hat. Daher besteht ein Bedarf an aktuellen Daten sowohl im Hinblick auf die Vorkehrungen der Eigentümer für die geplante wie die ungeplante Nachfolge als auch im Hinblick auf die Art und Weise, wie Nachfolgen realisiert werden. Da zudem vergleichbare, länderübergreifende Studien fehlen, haben sich Forschungsinstitute aus Deutschland, der Schweiz, Österreich und Liechtenstein zusammengeschlossen, um Übergeber und Übernehmer dieser Länder zu befragen und auf diese Weise die Forschungslücke zu schließen. In Deutschland wurde die Befragung vom Stiftungslehrstuhl für allgemeine BWL, insbesondere Unternehmensnachfolge an der Universität Siegen in Kooperation mit dem IfM Bonn durchgeführt. Hierfür wurden im Winter 2008/2009 auf Basis einer nach Unternehmensgrößenklassen und Wirtschaftszweigen geschichteten Zufallsauswahl bundesweit 14.203 Unternehmen aus dem Adressbestand von Creditreform gezogen und angeschrieben.² An der Befragung haben 802 Übergeber und 450 Übernehmer teilgenommen.³

¹ Seither wurden lediglich regional begrenzte Befragungen durchgeführt, zuletzt z. B. von GOTTSCHALK et al. 2010 (Baden-Württemberg), FREUND/KAYSER 2007 (Bayern) oder KAYSER/FREUND 2004 (Hamburg).

² Zur Anlage der Studie und den Merkmalen der Befragten siehe Anhang.

³ 205 der 802 befragten Übergeber haben selbst das Unternehmen vor Jahren übernommen, weshalb sie auch den Fragebogen für die Nachfolger ausgefüllt haben. 124 der Be-

Der vorliegende Bericht fasst wesentliche Ergebnisse der deutschen Befragung zusammen. In Kapitel 2 stehen die Planungen der Eigentümer für die altersbedingte Nachfolge im Zentrum, während sich Kapitel 3 den Vorkehrungen der Eigentümer für die ungeplante Nachfolge widmet. In Kapitel 4 werden Nachfolgen aus Sicht der Übernehmer analysiert. Kapitel 5 fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

2 Planungen der Eigentümer für die altersbedingte Nachfolge

Die Unternehmensnachfolge ist ein typisch mittelständisches Thema, weil mittelständische Unternehmen anders als Großunternehmen i. d. R. keine börsennotierten Kapitalgesellschaften mit angestellten Geschäftsführern sind. Der Rückzug der Inhaber erfordert deswegen nicht nur die Übertragung der Leitung des Unternehmens an einen oder mehrere Nachfolger, sondern auch die Übertragung des Eigentums am Unternehmen, sprich: des Kapitals (vgl. z. B. HAUSER et al. 2010). Nach Schätzungen des IfM Bonn erfolgen mehr als 80 % aller Nachfolgen in Deutschland altersbedingt (vgl. HAUSER et al. 2010). Da altersbedingte Nachfolgen – anders als krankheits- oder durch Tod bedingte – planbar sind, ist es für Inhaber ratsam, sich frühzeitig mit der Nachfolgefrage zu beschäftigen. Inwieweit die Eigentümer diesen Rat beherzigen und wie ihre Planungen im Detail aussehen, wird im Folgenden dargelegt.

2.1 Pläne für das Unternehmen

Von 802 Übergebern haben 755 Auskunft darüber gegeben, was mit dem Unternehmen geschehen soll, wenn sie sich altersbedingt zurückziehen werden (vgl. Abbildung 1). Demnach planen 77,1 % der Antwortenden die Übergabe und 2,1 % die Stilllegung des Unternehmens. Etwa 21 % haben sich über die Zukunft ihrer Unternehmen für den Fall ihres eigenen Rückzugs noch keine Gedanken gemacht.

Welche Zukunftspläne ein Unternehmer für das Unternehmen hat, hängt u. a. von der Größe des Unternehmens ab. So zeigen die Analysen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße eine Übertragung des Unternehmens häufiger und eine Liquidation seltener angestrebt wird (vgl. Tabelle 1). Inhaber kleiner Unternehmen haben zudem häufiger als die übrigen Unternehmer noch keine genauen Pläne für die eigene Nachfolge. Diese Befunde spiegeln die Erwartungen der Unternehmer wider, einen oder mehrere Interessenten für das Unternehmen zu finden. Die entsprechenden Chancen hängen von den Zukunftsaussichten des Unternehmens ab, wobei diese auch mit der Größe des Unternehmens zusammenhängen.

Tabelle 1: Zukunftspläne der Eigentümer für das Unternehmen nach Größenklassen, in %

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Übertragung	Liquidation	Weiß nicht
bis 9	67,4	5,8	26,7
10-49	79,7	0,8	19,5
50-249	81,1	1,4	17,5
250 und mehr	82,5	0,0	17,5

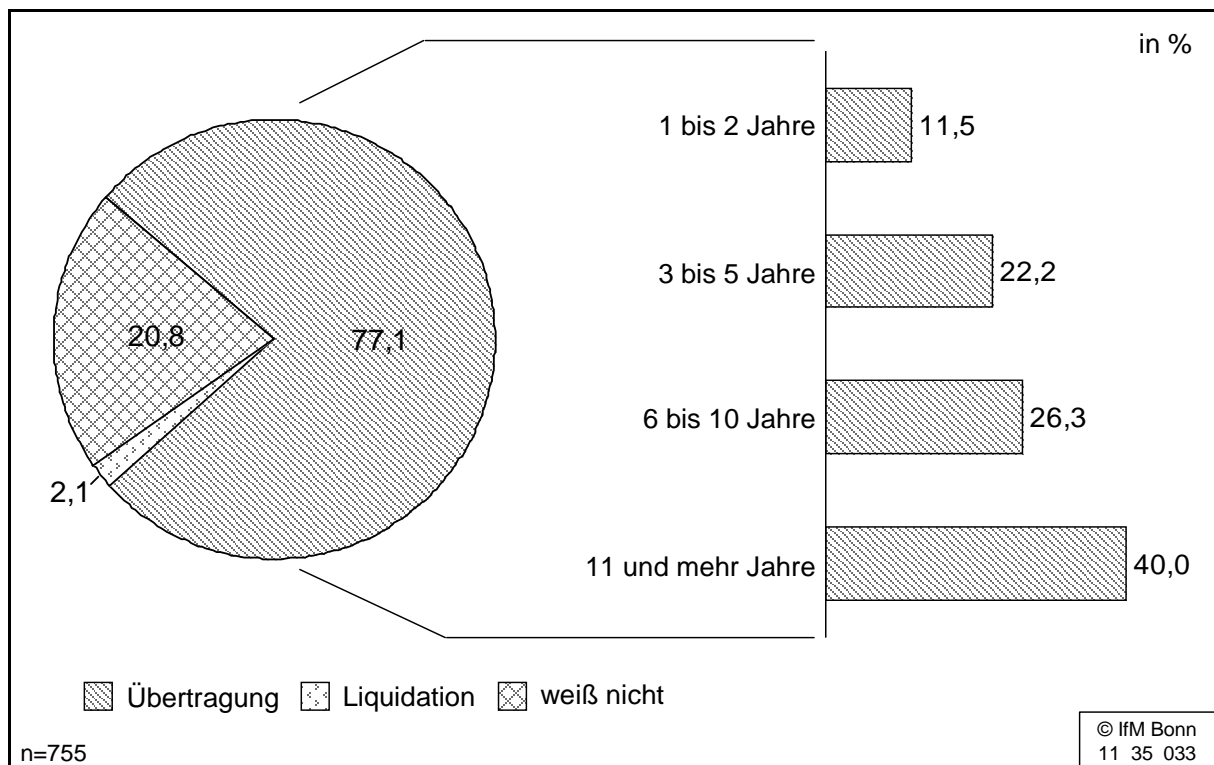
n=743 © IfM Bonn

*** Signifikanzniveau liegt bei 0,001.

Quelle: Übergeberbefragung.

Von denjenigen Eigentümern, die eine Fortführung ihres Unternehmens anstreben, sehen 11,5 % die Übergabe des Unternehmens in ein bis zwei Jahren, 22,2 % in drei bis fünf Jahren und 26,3 % in sechs bis zehn Jahren vor (vgl. Abbildung 1). Etwa 40 % der befragten Eigentümer streben die Übergabe des Unternehmens dagegen in elf und mehr Jahren an.

Abbildung 1: Pläne für das Unternehmen nach Rückzug des Inhabers und Zeitspanne bis zur geplanten Übertragung

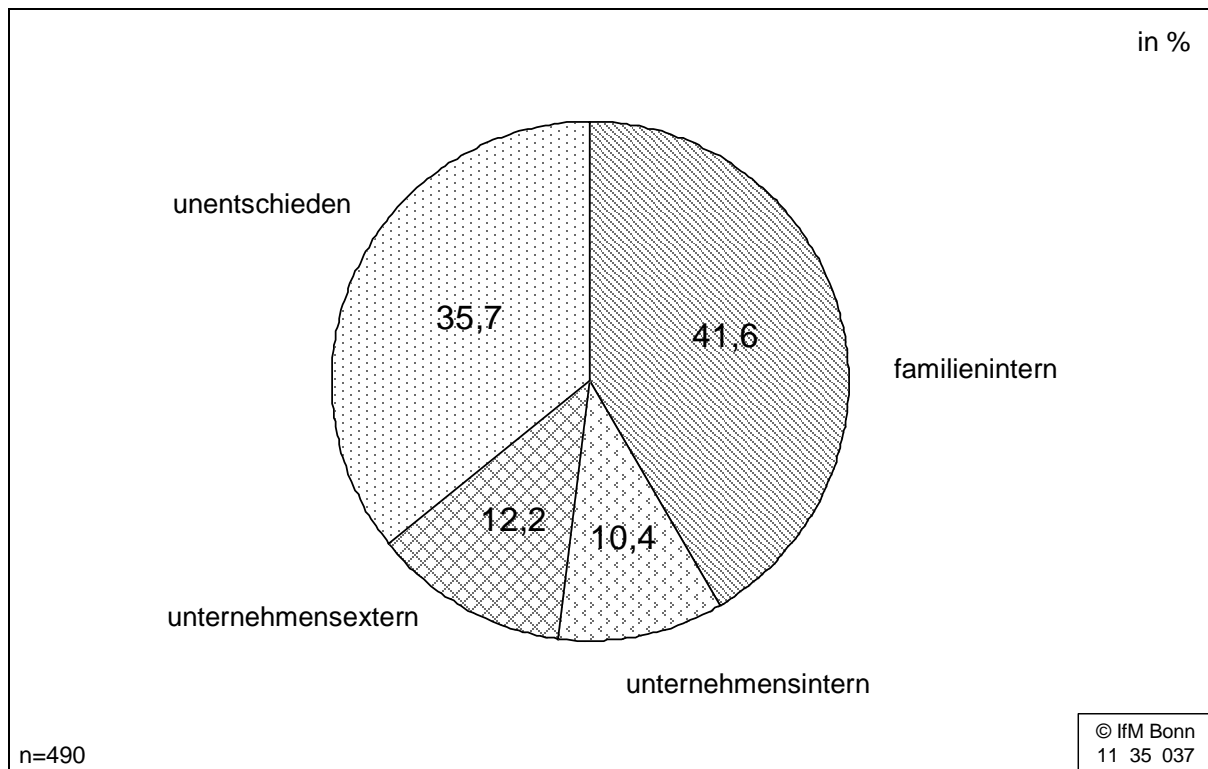


Quelle: Übergeberbefragung.

2.2 Pläne zur Art der Nachfolge

Mit der Entscheidung der Inhaber-Geschäftsführer für die Übergabe des Unternehmens ist die Frage verbunden, welche Personen grundsätzlich als Nachfolger in Frage kommen. Von den 582 Unternehmern, die eine Übertragung ihres Unternehmens anstreben, haben 490 bereits konkrete Vorstellungen davon, an wen das Unternehmen übergehen soll (vgl. Abbildung 2). Am häufigsten planen diese Eigentümer eine familieninterne Nachfolge (41,6 %). Diese Nachfolgelösung wird mit einem Anteil von knapp 69,0 % wesentlich häufiger von Eigentümern großer Unternehmen (250 und mehr Beschäftigte) als von Eigentümern kleiner Unternehmen (bis zu 9 Beschäftigte) (26,8 %) angestrebt (vgl. Tabelle 2).

Abbildung 2: Art der geplanten Nachfolge



Quelle: Übergeberbefragung.

Tabelle 2: Art der geplanten Nachfolge nach Größenklassen, in %

Unternehmen mit ... Beschäftigten	familien- intern	unternehmens- intern	unternehmens- extern	unent- schieden
bis 9	26,8	17,5	17,5	38,1
10-49	37,9	10,7	15,4	36,1
50-249	49,0	7,9	7,9	35,3
250 und mehr	69,0	3,5	0,0	27,6

n=485 © IfM Bonn

*** Signifikanzniveau liegt bei 0,001.

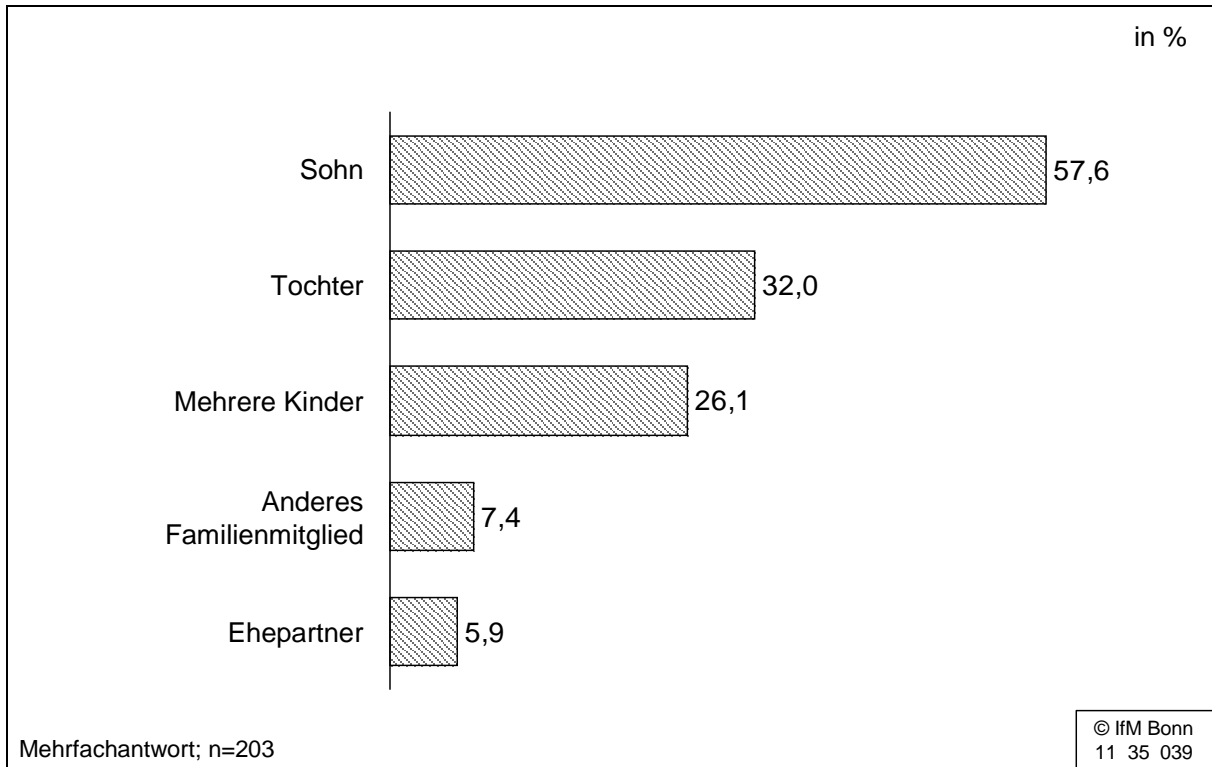
Quelle: Übergeberbefragung.

Der Verkauf des Unternehmens an einen Mitarbeiter (unternehmensinterne Nachfolgelösung) sowie der Verkauf an eine Privatperson oder einen Unternehmer von außerhalb des Unternehmens (unternehmensexterne Nachfolgelösung) werden deutlich seltener von den befragten Eigentümern als Nachfolgelösung in Betracht gezogen. Weitere knapp 36 % der Übergeber haben mehrere Nachfolgelösungen zugleich angegeben. Wenngleich sich hinter diesen Antworten tatsächlich der Wunsch verbergen kann, mehrere Nachfolgelösungen miteinander zu kombinieren, so dürfte der Hauptgrund doch häufiger in der Unentschlossenheit der Eigentümer liegen.⁴ Deshalb wird diese Übergeber-Gruppe nachfolgend als "Unentschiedene" bezeichnet.

Gut die Hälfte der Unternehmer, die eine familieninterne Nachfolge favorisieren, hat dabei die Übergabe an einen Sohn im Blick (57,6 %) (vgl. Abbildung 3). Knapp ein Drittel plant die Übergabe an eine Tochter und etwa 26 % streben die Übergabe an mehrere Kinder an. Andere Familienmitglieder (z. B. Nichten oder Neffen) werden lediglich von 7,4 % der zur familieninternen Übergabe entschlossenen Inhaber als Nachfolger in Betracht gezogen. Eine Übergabe an den Ehepartner stellt mit knapp 6 % die am seltensten in Erwägung gezogene familieninterne Nachfolgelösung dar.

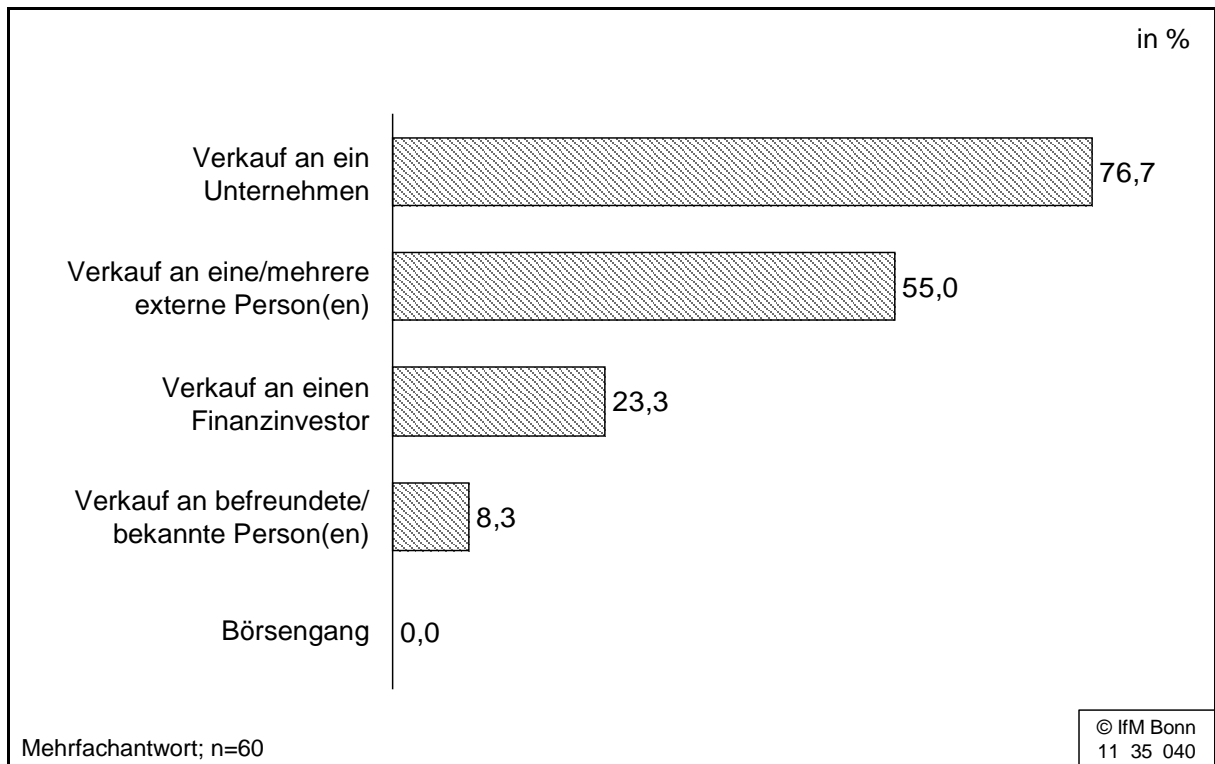
⁴ Wie in Kapitel 4 noch gezeigt werden wird, kommt die Übergabe an mehrere Nachfolger nur sehr selten vor. Deswegen ist davon auszugehen, dass die Nennung mehrerer Nachfolgelösungen eher der Unentschiedenheit der Inhaber als dem Plan, das Unternehmen an mehrere Nachfolger zu übergeben, zuzuschreiben ist.

Abbildung 3: Für die Nachfolge vorgesehene Familienmitglieder



Quelle: Übergeberbefragung.

Abbildung 4: Art der unternehmensexternen Nachfolge



Quelle: Übergeberbefragung.

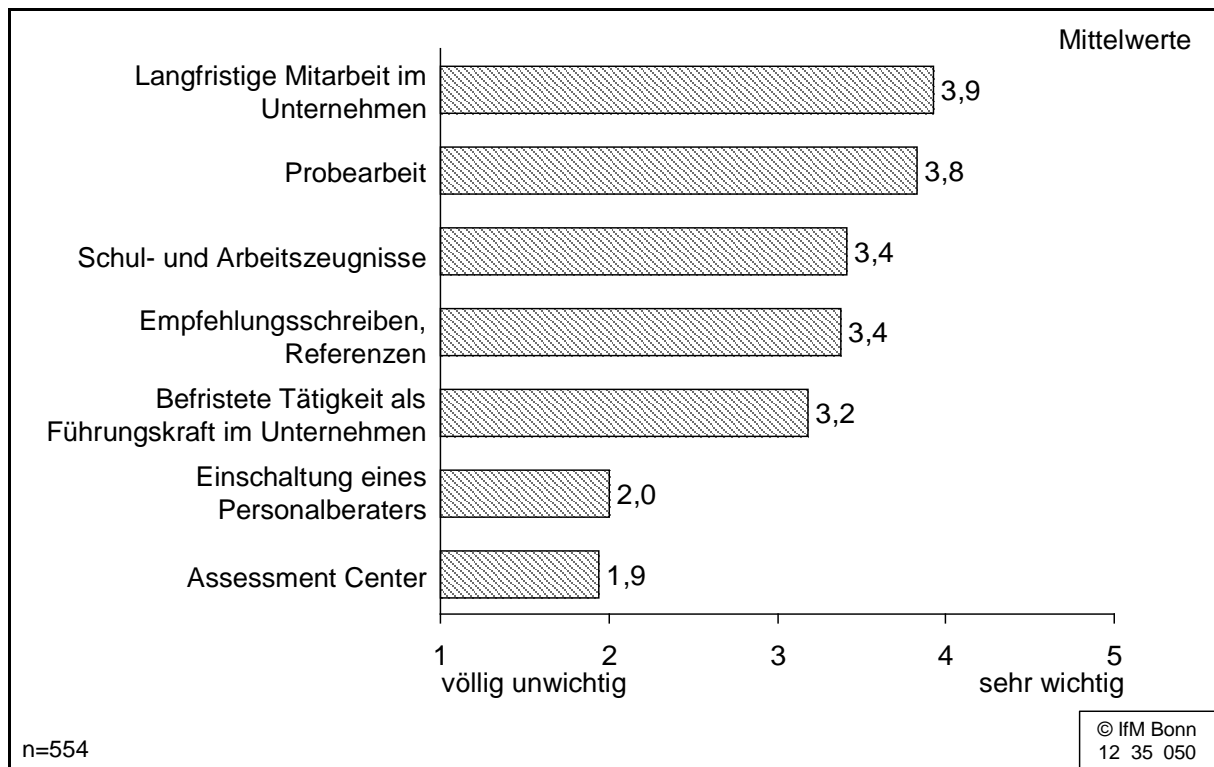
Die Mehrzahl der Übergeber, die eine unternehmensexterne Übergabe planen, strebt den Verkauf an ein anderes Unternehmen an (76,7 %) (vgl. Abbildung 4). Für gut die Hälfte der befragten Eigentümer sind aber auch externe Führungskräfte als Nachfolger denkbar. Übergaben an befreundete Personen oder Finanzinvestoren werden dagegen weniger häufig favorisiert. Ein Börsengang als weitere unternehmensexterne Nachfolgelösung stellt für keinen der befragten Übergeber eine geeignete Nachfolgelösung dar.

2.3 Bewertung potenzieller Nachfolgekandidaten

Im Zusammenhang mit der Entscheidung für eine bestimmte Nachfolgelösung stellt sich den Übergebern i. d. R. die Frage, wie sie die Eignung der zur Auswahl stehenden Nachfolgekandidaten überprüfen können. Da es keine gesicherten Erkenntnisse darüber gibt, welche Qualifikations- oder Persönlichkeitsmerkmale eines Geschäftsführers den Erfolg eines Unternehmers bestimmen (vgl. BRÜDERL et al. 1996, BOSMA et al. 2004, HEAD 2003, BROWN et al. 2004), ist es an den Inhabern festzulegen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sie als bedeutsam erachten und auf welche Weise sie diese zu überprüfen gedenken.

Als bedeutsame Instrumente zur Überprüfung der Eignung eines Nachfolgekandidaten erachten die befragten Eigentümer vor allem die „langfristige Mitarbeit im Unternehmen“ sowie die „Probearbeit“ (vgl. Abbildung 5). Eine etwas geringere Bedeutung wird Schul- und Arbeitszeugnissen sowie Empfehlungsschreiben oder Referenzen beigemessen. Assessment Center oder die Einschaltung eines Personalberaters sind aus Sicht der befragten Eigentümer zur Eignungsprüfung von designierten Nachfolgekandidaten dagegen von geringer Bedeutung.

Abbildung 5: Instrumente zur Überprüfung der Eignung von designierten Nachfolgekandidaten



Quelle: Übergebefragung.

Die befragten Übergeber unterscheiden sich in der Bewertung der verschiedenen Instrumente (vgl. Tabelle 3). Probearbeit wird vor allem von Eigentümern kleiner Unternehmen (bis zu 9 Beschäftigte) als Instrument zur Eignungsprüfung geschätzt. Sie stufen dieses Instrument zur Eignungsprüfung häufiger als wichtig ein als Eigentümer größerer Unternehmen (50 bis 249 sowie 250 und mehr Beschäftigte).

Tabelle 3: Bedeutung von Probearbeit und Assessment Center als Instrument zur Eignungsprüfung nach Größenklassen, Mittelwerte

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Bedeutung (1=völlig unwichtig, 5= sehr wichtig)	
	Probearbeit**	Assessment Center***
bis 9	4,2	1,7
10-49	3,8	1,8
50-249	3,7	2,1
250 und mehr	3,3	2,4

n=545

© IfM Bonn

** Signifikanzniveau liegt bei 0,01, *** bei 0,001.

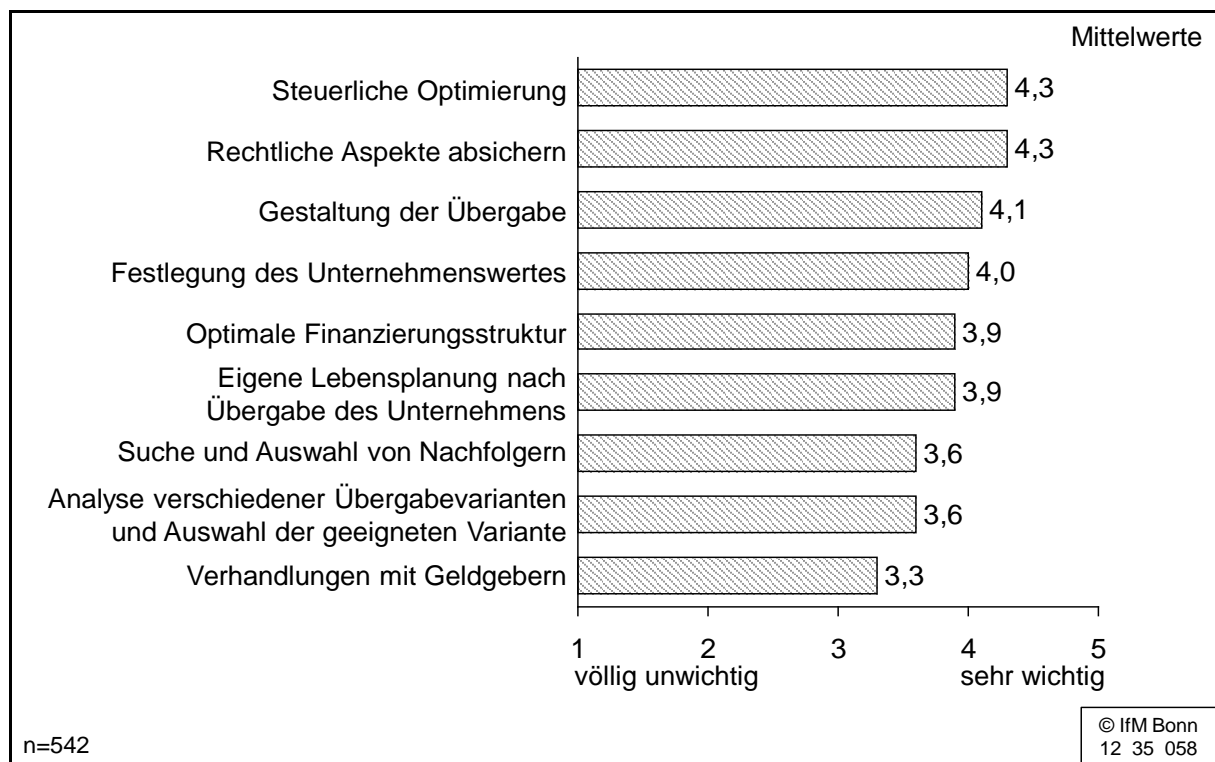
Quelle: Übergebefragung.

Umgekehrt stellt sich die Situation beim Assessment Center dar (vgl. Tabelle 3). Dieses Instrument wird signifikant häufiger von Eigentümern größerer Unternehmen als wichtig erachtet als von Eigentümern kleiner Unternehmen.

2.4 Relevanz von Beratungsangeboten und deren Nutzung

Im Zuge der Übertragung eines Unternehmens ist eine Vielzahl an Fragen zu klären, die sich im Allgemeinen eben nur in diesem Kontext stellen. Übergeber haben deswegen im Umgang mit diesen spezifischen Fragen üblicherweise noch keine Erfahrungen sammeln können, es sei denn, sie haben das Unternehmen zuvor selbst übernommen. Dem Fehlen entsprechenden Erfahrungswissens kann mit öffentlich wie privatwirtschaftlich angebotenen Unterstützungsmaßnahmen begegnet werden. Inwieweit solche Angebote von den Übergebern, die eine Fortführung ihres Unternehmens anstreben, als relevant erachtet werden und ob die Befragten diese Angebote bereits genutzt haben, wird nachfolgend geklärt.

Abbildung 6: Relevanz von Beratungsangeboten

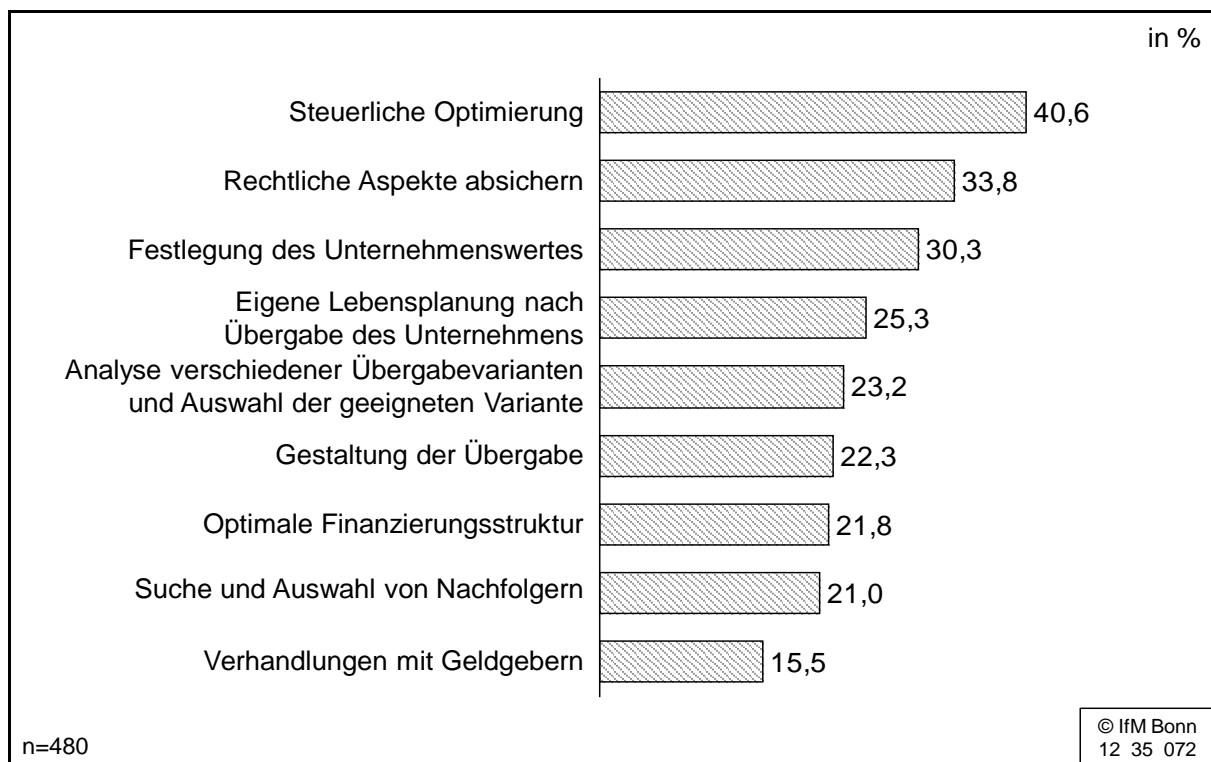


Quelle: Übergeberbefragung.

Wie aus Abbildung 6 hervorgeht, werden alle im Fragebogen vorgegebenen Beratungsangebote im Durchschnitt der Eigentümer mit Fortführungswunsch als (eher) wichtig eingeschätzt (vgl. Abbildung 6). Die beiden aus Sicht der Ei-

gentümer wichtigsten Beratungsangebote richten sich auf die steuerliche Optimierung der Nachfolge und die Absicherung rechtlicher Aspekte (Mittelwert: jeweils 4,3). Mit geringem Abstand folgen Angebote, die sich mit der Gestaltung der Übergabe befassen und solche, die der Festlegung des Unternehmenswertes dienen. Eine eher geringe Bedeutung wird Beratungsangeboten beigemessen, die auf Verhandlungen mit Geldgebern abzielen.

Abbildung 7: Inanspruchnahme von Beratungsangeboten



Quelle: Übergeberbefragung.

Die Einschätzung der Bedeutung der verschiedenen Angebote lässt nur begrenzt Rückschlüsse auf deren Nutzung zu. Dies liegt u. a. darin begründet, dass die Übergabe in vielen Fällen nicht in Kürze bevorsteht (vgl. Abbildung 1) und deswegen noch kein akuter Beratungsbedarf besteht. Vor diesem Hintergrund verwundert die vergleichsweise geringe Inanspruchnahme der verschiedenen Beratungsangebote nicht (vgl. Abbildung 7). Am häufigsten wurden noch Beratungsangebote genutzt, die sich auf die steuerliche Optimierung (40,6 %) und die Absicherung rechtlicher Aspekte (33,8 %) richten. Hierbei handelt es sich um Fragen, die sich nicht erst unmittelbar vor der Übergabe stellen, sondern idealerweise mit zeitlichem Vorlauf geregelt werden sollten. Sie können allerdings erst dann abschließend beantwortet werden, wenn Entscheidungen über geeignete Übergabevarianten getroffen wurden. Beratungsangebote, die sich hierauf richten, wurden jedoch weniger häufiger genutzt

(23,2 %). Beratungsangebote im Hinblick auf die Suche von Nachfolgern (21,0 %) und Verhandlungen mit Geldgebern (15,5 %) wurden am seltensten in Anspruch genommen.

Die Befragung zeigt damit abermals auf, dass Steuerberatern eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge zukommt (vgl. z. B. FREUND/KAYSER 2006, S. 47). Zu ihnen besteht ohnehin Kontakt und zu meist eine Vertrauensbeziehung, so dass sie häufig der erste Ansprechpartner sind, wenn sich die Nachfolgefrage stellt. Ihnen kommt dann zunächst vor allem eine Lotsenfunktion zu.

3 Vorkehrungen der Eigentümer für die ungeplante Nachfolge

Nach Schätzungen des IfM Bonn tritt etwa jeder zehnte Nachfolgefall in Deutschland unvorhergesehen durch Tod oder Krankheit des Eigentümers ein (vgl. HAUSER et al. 2010). Eine ungeplante Nachfolgeregelung stellt alle Beteiligten vor größere Herausforderungen als eine geplante Nachfolge. Sie kann grundsätzlich alle Unternehmer unabhängig von ihrem Alter treffen. Deswegen kommt der Vorsorge für den Fall des unerwarteten Ausscheidens von Beginn der Unternehmertätigkeit an eine zentrale Bedeutung zu. Welche Vorkehrungen die Unternehmer sowohl im Hinblick auf das Unternehmen als auch die Familie getroffen haben, wird nachfolgend dargelegt.

3.1 Vorkehrungen im Hinblick auf das Unternehmen

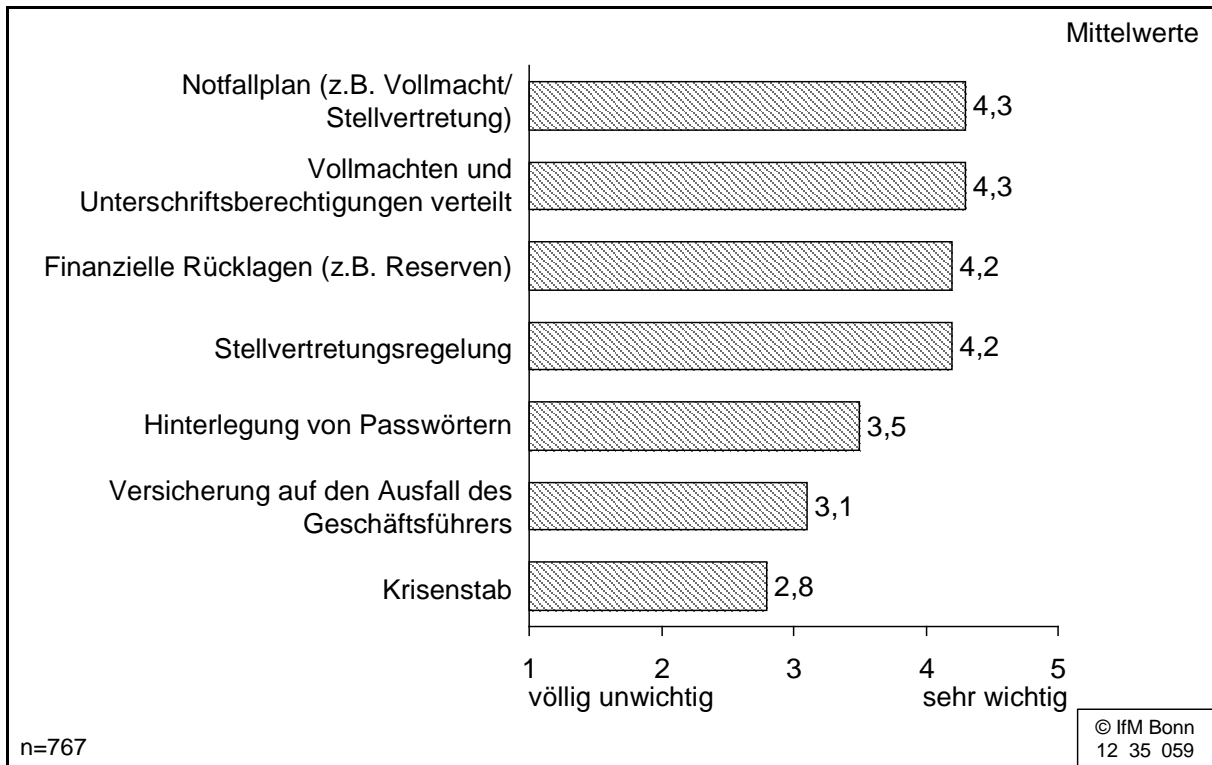
Die befragten Unternehmer sind sich offenbar der Notwendigkeit von Vorsorge bewusst. Wie aus Abbildung 8 hervorgeht, messen sie den vorgegebenen, sich auf die Sicherstellung der Fortführung des Unternehmens beziehenden Notfallinstrumenten überwiegend eine hohe Bedeutung bei. Lediglich die Bildung eines Krisenstabs zur Sicherung der Fortführung des Unternehmens bei plötzlichem, längerem Ausfall des Inhabers/Geschäftsführers wird als eher unwichtig eingeschätzt. Von höchster Relevanz sind aus Sicht der Mehrheit der Befragten hingegen ein Notfallplan, die Erteilung von Vollmachten und Unterschriftsberechtigungen sowie der Aufbau von finanziellen Rücklagen zur Sicherung des Unternehmens.

Diesen Einschätzungen haben die Unternehmer auch Taten folgen lassen. Die als wichtig eingestuften Notfallinstrumente wurden jeweils von zwei Dritteln bis zu drei Vierteln der Unternehmer eingeführt (vgl. Abbildung 9).

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Vorsorge hat in den zurückliegenden Jahren zugenommen (vgl. ALBACH/FREUND 1989, S. 207ff.).⁵ Dies dürfte auf die eingangs angesprochene stärkere Medienpräsenz des Themas, aber auch auf die verschärfte Regelung bei Kreditvergaben zurückzuführen sein (Basel II).

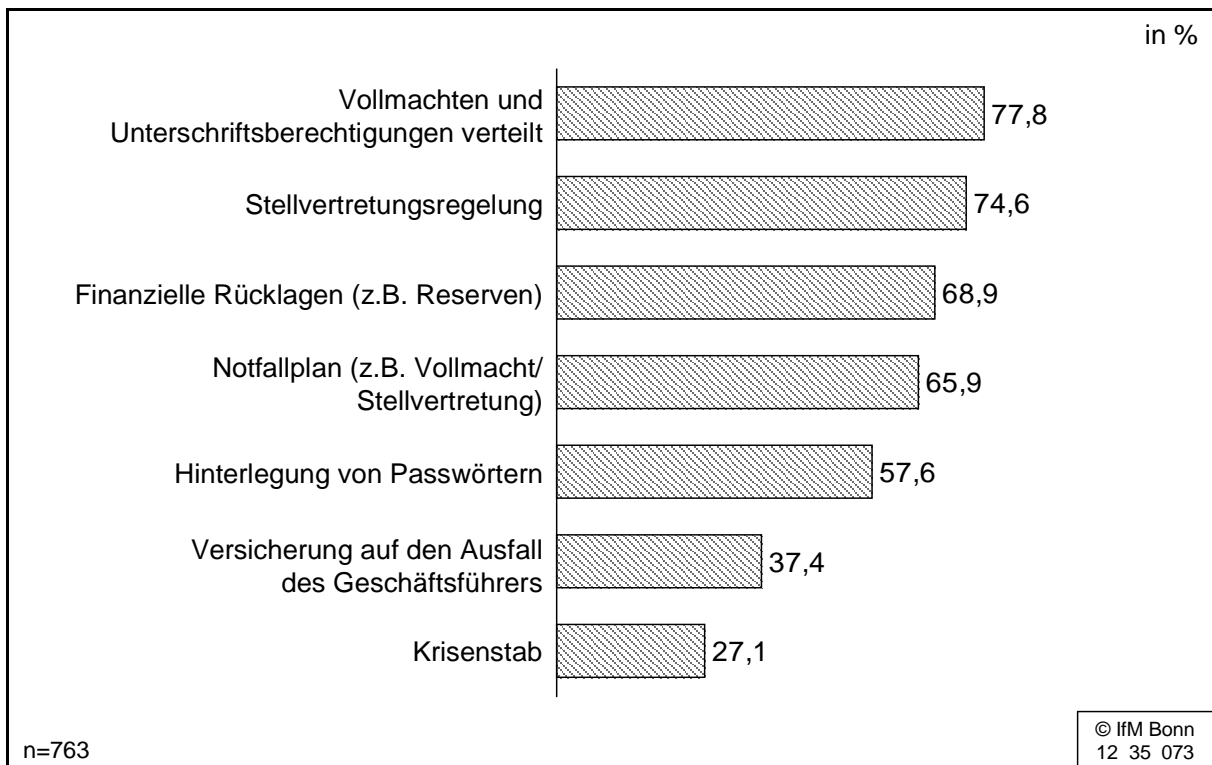
⁵ Wegen Unterschieden in der konkreten Fragestellung ist ein unmittelbarer Vergleich der Studienergebnisse nicht möglich.

Abbildung 8: Relevanz von Notfallinstrumenten das Unternehmen betreffend



Quelle: Übergeberbefragung.

Abbildung 9: Inanspruchnahme von Notfallinstrumenten das Unternehmen betreffend



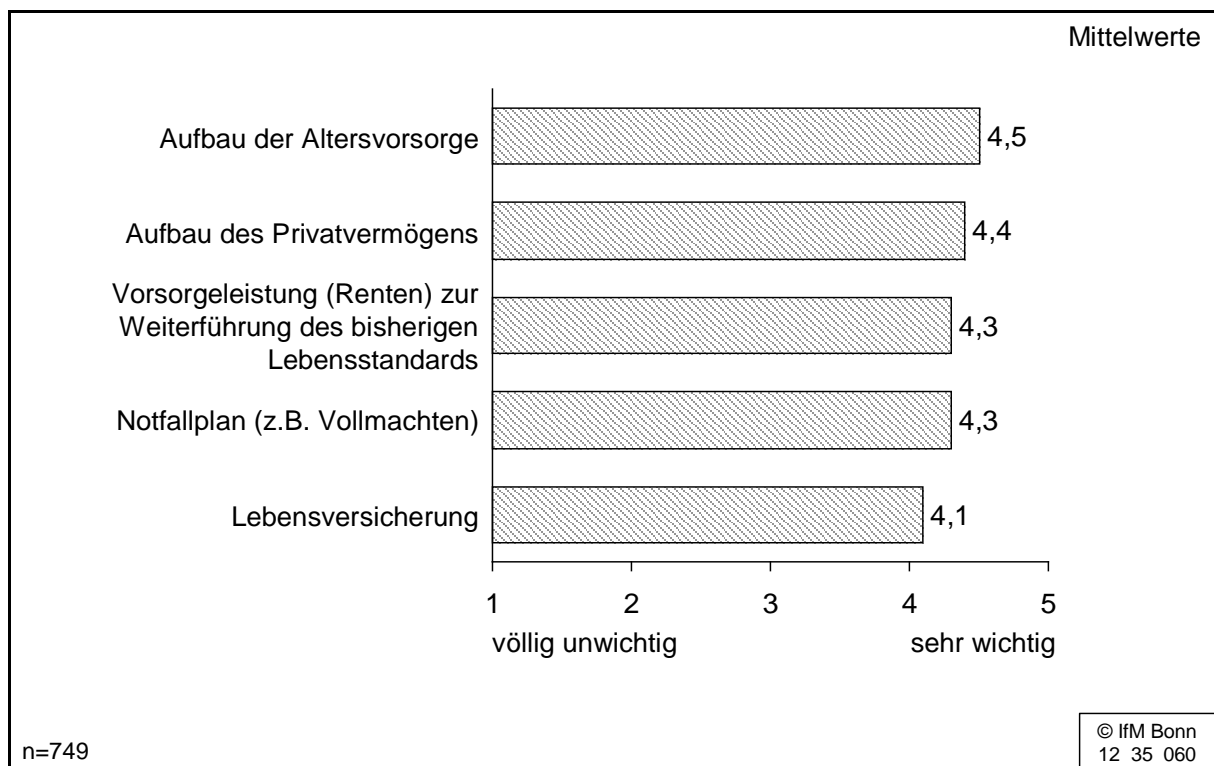
Quelle: Übergeberbefragung.

3.2 Vorkehrungen im Hinblick auf die Familie

Der plötzliche Ausfall des Unternehmers hat zumeist nicht nur Folgen für das Unternehmen, sondern auch für seine Familie. In Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens und des tätigen Beitrags des Unternehmers führt der Ausfall zu beträchtlichen Einschnitten bei den Einnahmen aus dem Unternehmen (Unternehmerlohn bzw. Gewinnausschüttung). Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmer ratsam, auch Vorkehrungen im Hinblick auf die Absicherung der Familie zu treffen.

Wie Abbildung 10 zu entnehmen ist, sind sich die Unternehmer dieser Problematik bewusst. Alle vorgegebenen Notfallinstrumente, sei es der Aufbau der Altersvorsorge, der Aufbau des Privatvermögens, seien es Vorsorgeleistungen in Form einer Rente oder ein Notfallplan, werden als eher wichtig erachtet. Damit messen sie der Vorsorge für die Familie eine leicht höhere Bedeutung bei als der Vorsorge für das Unternehmen.

Abbildung 10: Relevanz von Notfallinstrumenten die Familie betreffend

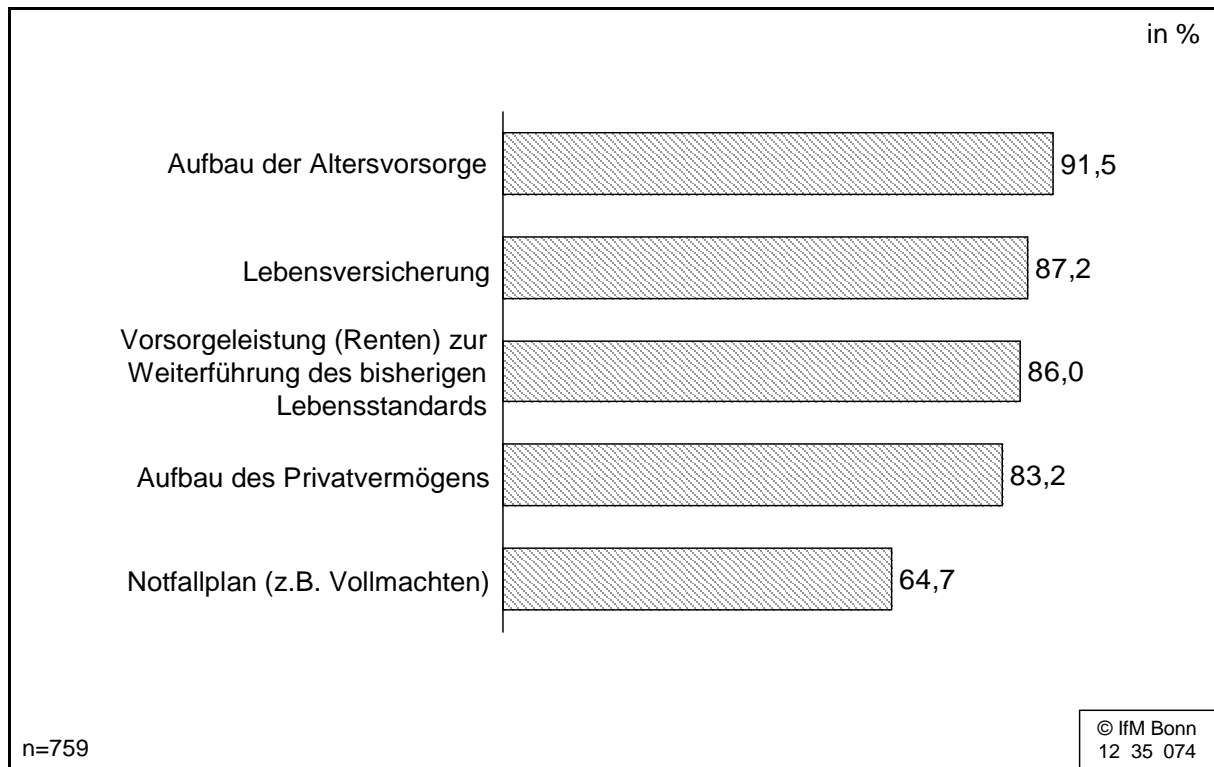


Quelle: Übergeberbefragung.

Diese höhere Bedeutung spiegelt sich in der Nutzung der Notfallinstrumente wider (vgl. Abbildung 11): Die Nutzungshäufigkeit reicht hier von 65 % (Not-

fallplan) bis zu 92 % (Aufbau der Altersvorsorge) und liegt damit über der der Notfallinstrumente für das Unternehmen.

Abbildung 11: Inanspruchnahme von Notfallinstrumenten die Familie betreffend



Quelle: Übergeberbefragung.

4 Nachfolgen aus Sicht der Nachfolger

An einer Nachfolge sind naturgemäß zwei Parteien beteiligt: Übergeber und Übernehmer. Während Übergeber im Rahmen von Befragungen lediglich zu ihren Plänen, Vorkehrungen und Wünschen im Hinblick auf die anstehende Nachfolge Auskunft geben können, können Übernehmer Aussagen zur tatsächlichen Umsetzung der Unternehmensübergabe treffen. Über ausgewählte Aspekte der Nachfolge geben die folgenden Ausführungen Auskunft.⁶

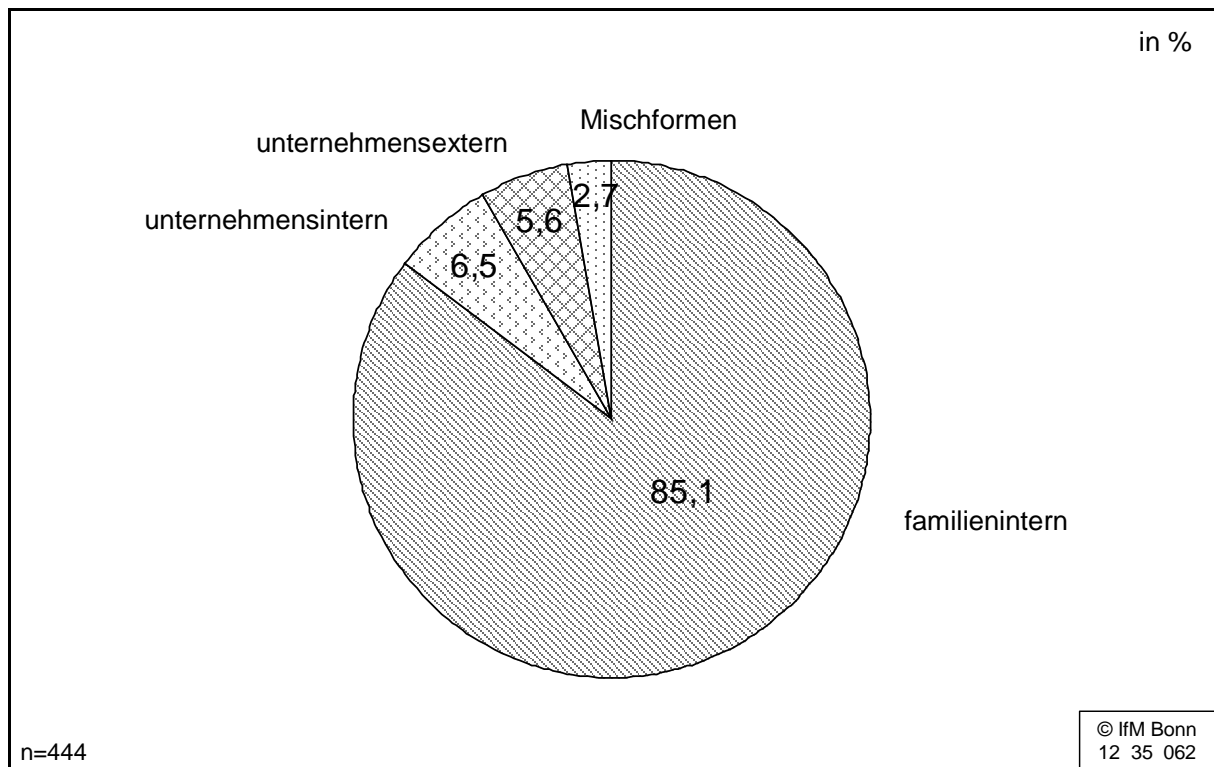
4.1 Art der Übernahme

450 der Befragten gaben an, in ihrem Leben schon einmal ein Unternehmen übernommen zu haben. Wie aus Abbildung 12 hervorgeht, kam das Gros der Befragten als Mitglied der Familie (familieninterne Nachfolge) ins Unternehmen (85,1 %). 6,5 % der Übernehmer waren zuvor im Unternehmen als Mitarbeiter tätig (unternehmensinterne Nachfolge). 5,6 % der Übernehmer stammten von außerhalb des Unternehmens (unternehmensexterne Nachfolge). Übernahmen durch mehrere Nachfolgertypen (Mischformen) kamen nur in 2,7 % der hier betrachteten Fälle und damit am seltensten vor.

In zwei Drittel der Fälle familieninterner Nachfolge wurde diese vom Sohn des Inhabers angetreten, in 19,1 % der Fälle von der Tochter und in 16,1 % der Fälle von mehreren Kindern (vgl. Abbildung 13). Andere Familienmitglieder (5,6 %) oder Ehepartner (4,8 %) sind unter den familieninternen Nachfolgern eher selten anzutreffen.

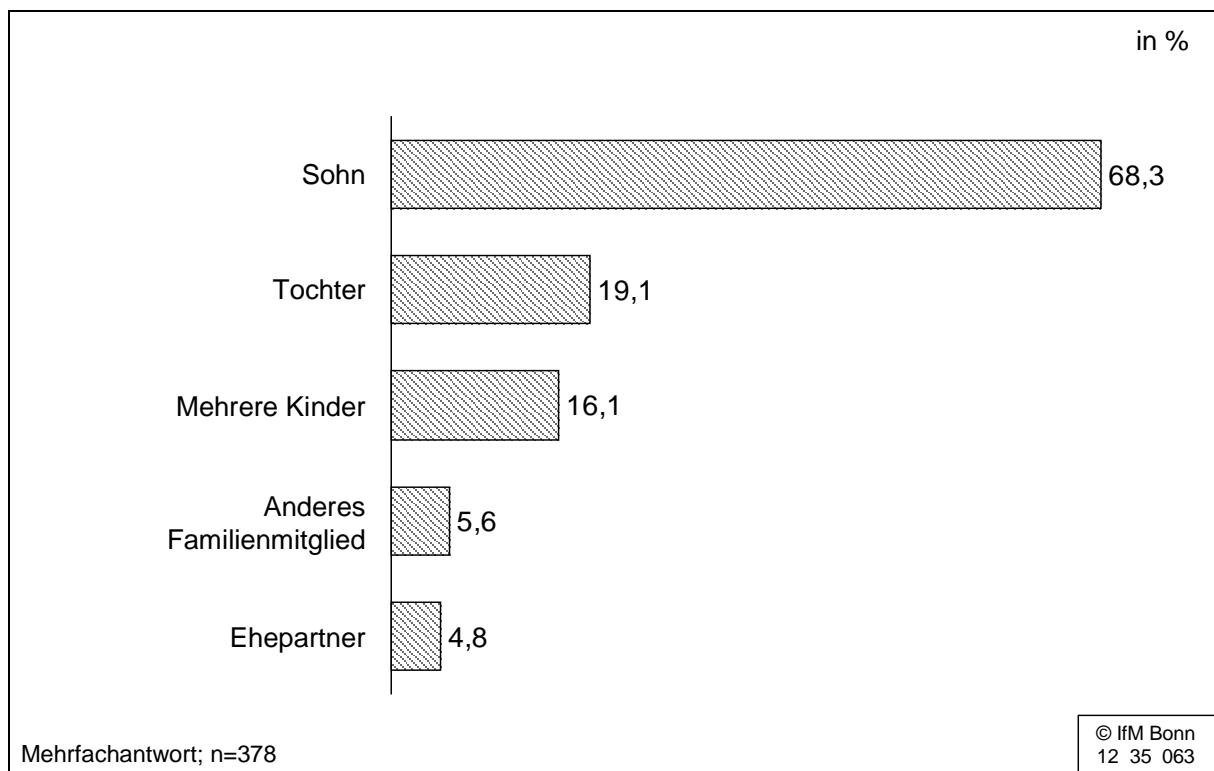
⁶ Die befragten Übernehmer und Übergeber stammen nicht aus ein- und demselben Unternehmen. Es ist daher im Folgenden zu bedenken, dass sie über unterschiedliche Nachfolgelösungen Auskunft geben.

Abbildung 12: Realisierte Nachfolgelösungen



Quelle: Übernehmerbefragung.

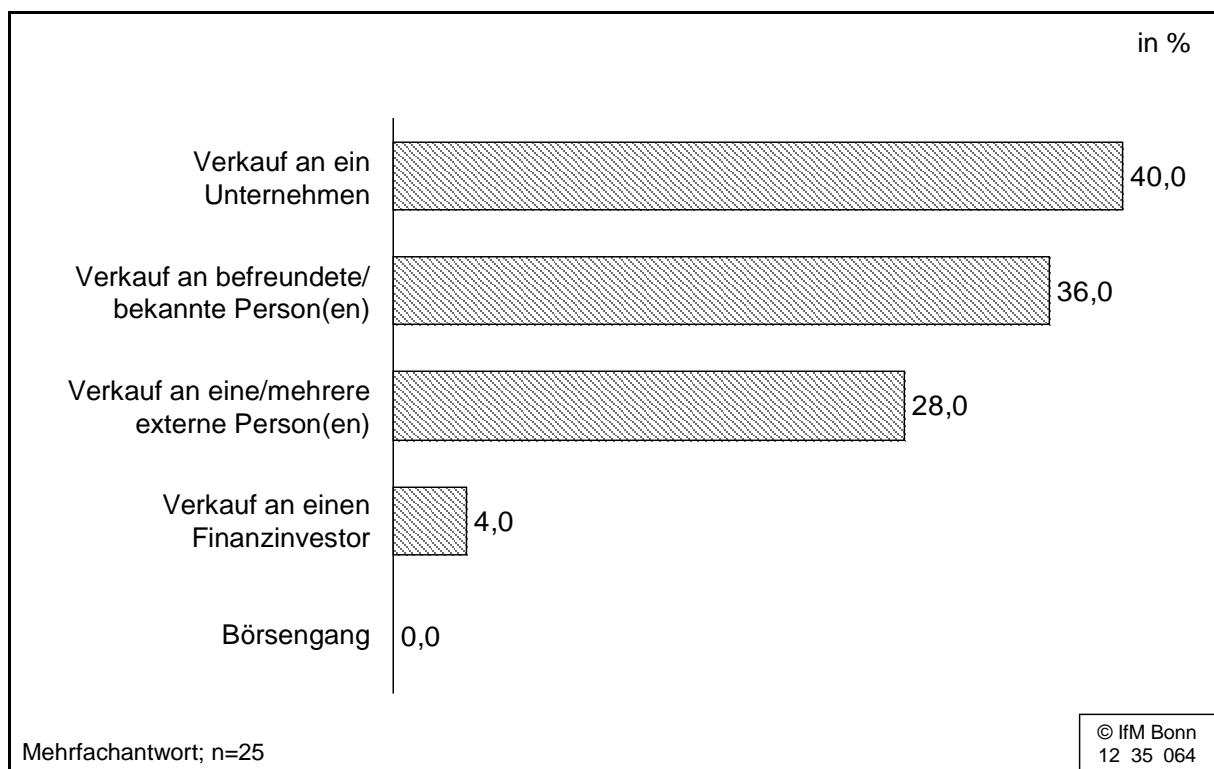
Abbildung 13: In die Nachfolge eingetretene Familienmitglieder



Quelle: Übernehmerbefragung.

Von den unternehmensexternen Nachfolgern waren 40 % bereits vor der Übernahme als Unternehmer tätig. Sie haben das Unternehmen als strategische Käufer erworben (vgl. Abbildung 14). In 36 % der Fälle war der unternehmensexterne Nachfolger mit dem früheren Inhaber befreundet bzw. bekannt und gelangte auf diesem Wege in die Nachfolge. Bei 28 % der Übernehmer handelt es sich um eine oder mehrere Privatpersonen, die von außerhalb des Unternehmens stammten. Finanzinvestoren stellen mit 4 % die kleinste Gruppe unter den unternehmensexternen Nachfolgern. Der Börsengang ist – wie schon bei den befragten Eigentümern – ohne Bedeutung.

Abbildung 14: Art der unternehmensexternen Nachfolge

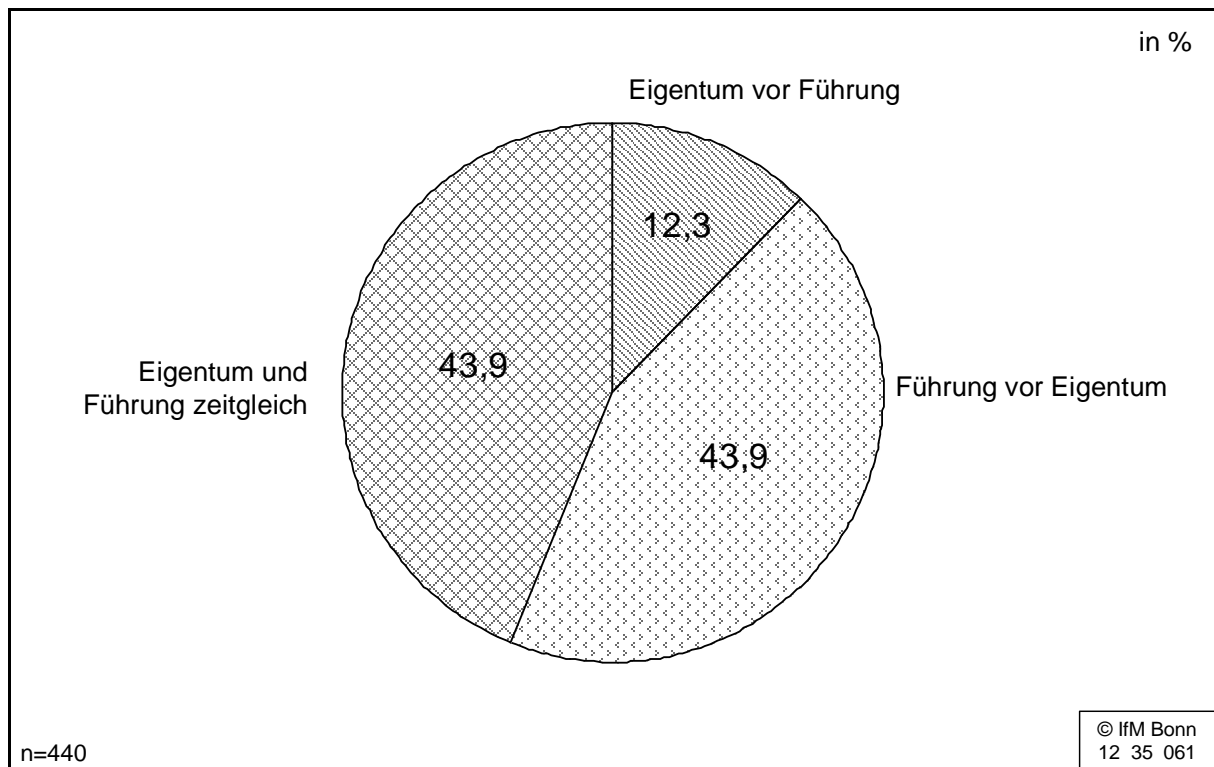


Quelle: Übernehmerbefragung.

Unternehmensnachfolge bedeutet üblicherweise nicht nur Übernahme der Leitung, sondern auch Übernahme des Eigentums am Unternehmen. Leitung und Eigentum können, müssen aber nicht gleichzeitig übernommen werden (vgl. z. B. HAUSER et al. 2010). Deswegen sind grundsätzlich drei verschiedene Übertragungskonstellationen denkbar. Übertragung von Führung und Eigentum zur gleichen Zeit, zunächst Übertragung der Führung und später des Eigentums oder zunächst Übertragung des Eigentums und später der Führung. Bei den befragten Nachfolgern sind zwei Übertragungskonstellationen etwa gleich häufig zu beobachten (vgl. Abbildung 15): Die gleichzeitige Übertragung von Eigentum und Leitung und die Übertragung von Führungsaufgaben vor

der Eigentumsübertragung (jeweils 44 %). Die Möglichkeit, das Eigentum vor der Führung zu übertragen, wurde lediglich in 12,3 % der Fälle gewählt.

Abbildung 15: Formen der Übertragung von Eigentum und Leitung

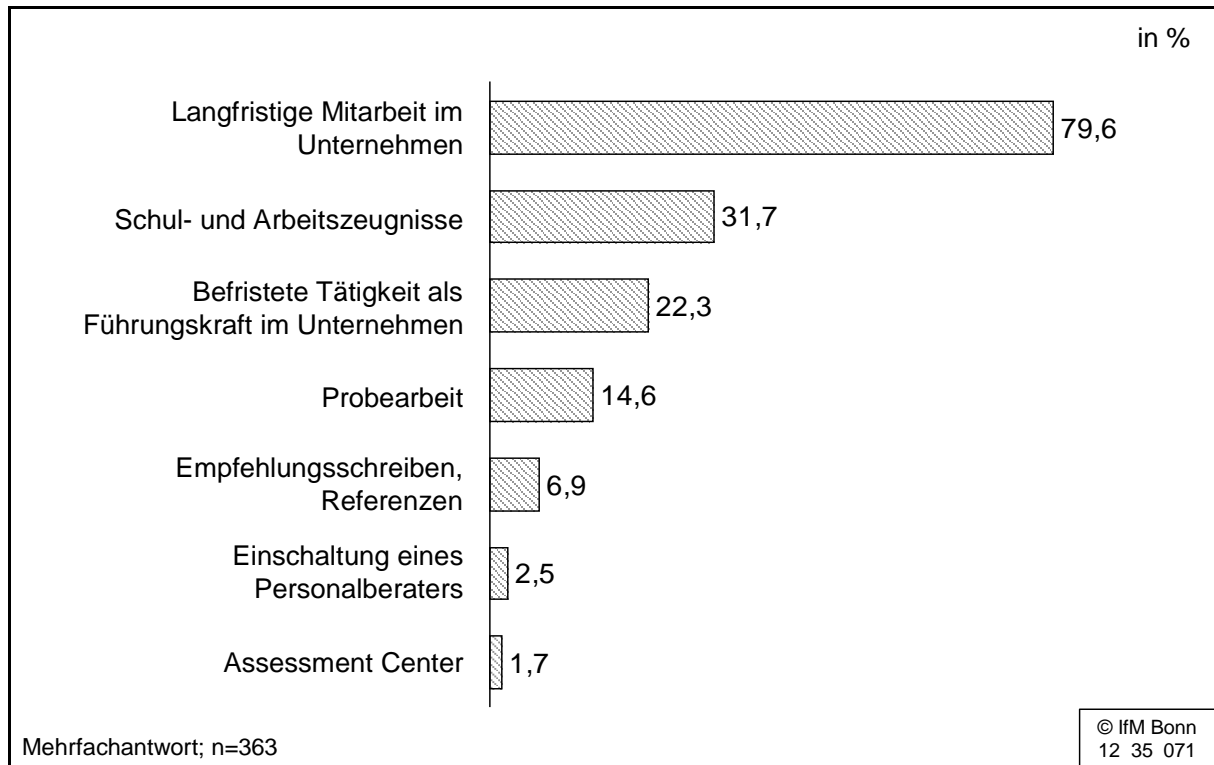


Quelle: Übernehmerbefragung.

4.2 Auswahl des Nachfolgers

Wie die Übergeber haben auch die Nachfolger Auskunft über die Instrumente gegeben, die zur Überprüfung der Eignung des Nachfolgers eingesetzt wurden. Nach Angaben sowohl der familieninternen als auch der -externen Nachfolger wurden im Durchschnitt 1,4 Instrumente eingesetzt. Am häufigsten wurde die langfristige Mitarbeit im Unternehmen genannt (vgl. Abbildung 16). Dieses Instrument stellt insbesondere bei unternehmens- und familieninternen Nachfolgelösungen das am häufigsten genutzte Mittel zur Eignungsprüfung dar (vgl. Tabelle A3 im Anhang). Schul- und Arbeitszeugnisse musste nur knapp ein Drittel aller Nachfolger dem Vorgänger vorlegen. In gut jedem fünften Unternehmen wurde eine befristete Tätigkeit als Führungskraft vereinbart, während der sich der Senior ein Bild vom potenziellen Nachfolger machen konnte. Personalberater wurden lediglich in wenigen Fällen eingeschaltet. Auch Assessment Center wurden lediglich in wenigen Unternehmen durchgeführt.

Abbildung 16: Instrumente zur Überprüfung der Eignung des Nachfolgers



Quelle: Übernehmerbefragung.

Wie viele Instrumente eingesetzt werden, hängt u. a. von der Art der Nachfolge ab. Wie aus Tabelle 4 hervorgeht, werden bei der unternehmensexternen Nachfolge mit im Durchschnitt 1,7 Instrumenten mehr Instrumente eingesetzt als bei der unternehmens- oder familieninternen Nachfolge (jeweils 1,4 Instrumente). Diese Unterschiede überraschen insofern nicht, als unternehmensexterne Nachfolger – anders als familien- und unternehmensinterne Nachfolger – dem Übergeber i. d. R. im Vorfeld nicht bekannt sind. Aus diesem Grund kommt in diesen Fällen der Eignungsprüfung eine größere Bedeutung zu.

Tabelle 4: Zahl der zur Eignungsprüfung eingesetzten Instrumente nach Art der Nachfolge, Mittelwerte

Art der Nachfolge	Zahl der Instrumente
familienintern	1,4
unternehmensintern	1,4
unternehmensextern	1,7
Mischformen	1,3

n=419

© IfM Bonn

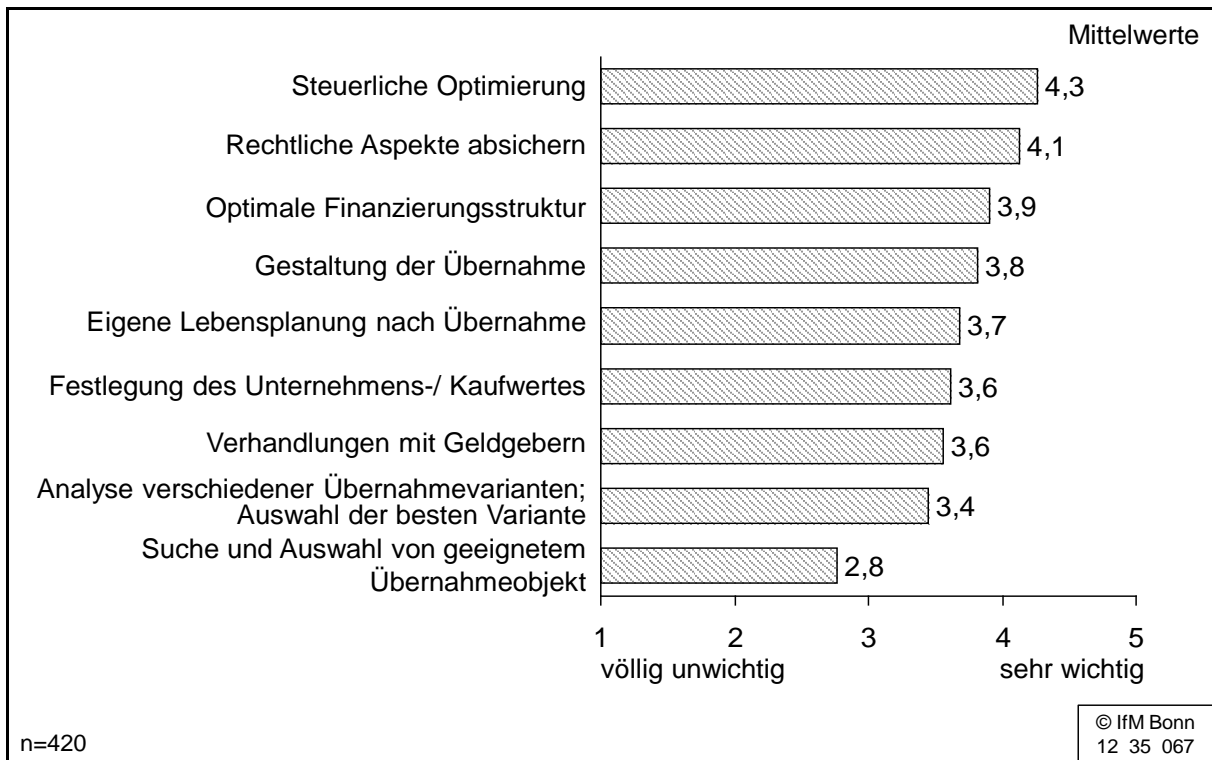
Quelle: Übernehmerbefragung.

4.3 Relevanz von Beratungsangeboten und deren Nutzung

Auch für Übernehmer stellt die Unternehmensnachfolge ein Ereignis dar, dass üblicherweise nur einmal im Leben auftritt. Sie können deswegen nur begrenzt auf Erfahrungen zurückgreifen und haben in dieser Phase einen größeren Beratungsbedarf als sonst. Darauf deuten zumindest die nachfolgenden Befragungsergebnisse hin.

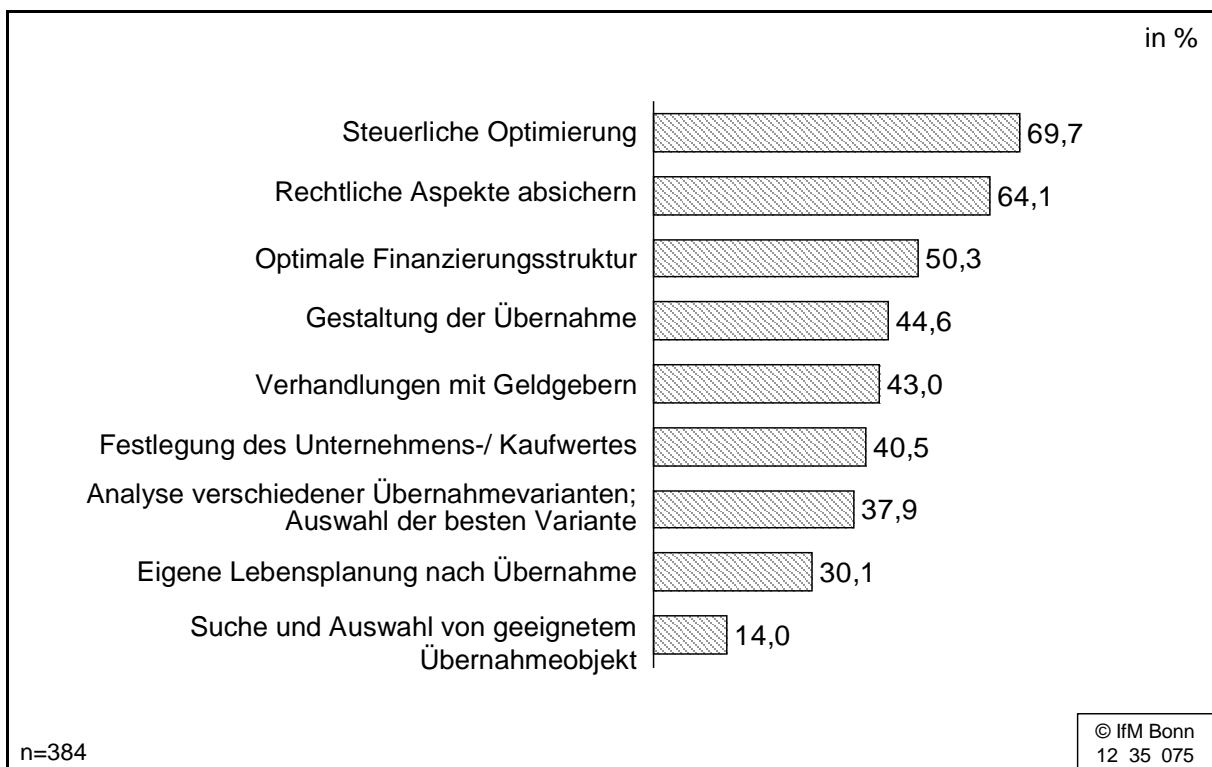
Wie schon die Übergeber messen auch die Nachfolger der Mehrzahl der vorgegebenen Beratungsangebote eine hohe Bedeutung zu (vgl. Abbildung 17). Keines wird als unwichtig erachtet. Angebote zur steuerlichen Optimierung sowie zur Absicherung rechtlicher Aspekte werden vom Durchschnitt der Nachfolger (wie schon von den Übergebern) als am bedeutsamsten eingeschätzt. Deutlich höher als bei den Eigentümern (zur Erinnerung: 40,6 % und 33,8 %) ist allerdings der Anteil derjenigen Übernehmer, die entsprechende Beratung bereits genutzt haben (69,7 % und 64,1 %) (vgl. Abbildung 18). Die häufigere Inanspruchnahme auf Seiten der Nachfolger überrascht nicht, weil sie anders als ein größerer Teil der Übergeber den Übergabeprozess bereits (weitgehend) abgeschlossen haben und sich deswegen mit einer größeren Fülle von Fragen auseinander setzen mussten als die Mehrzahl der Übergeber. Zudem könnte bei den Nachfolgern, die i. d. R. jünger sind als die Altinhaber, eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber Beratungsangeboten bestehen als bei den Eigentümern. Angebote, die Übernehmer bei der Suche und Auswahl von geeigneten Übernahmeobjekten unterstützen, waren nur für wenige Befragte bedeutsam (vgl. Abbildung 17). Entsprechend gering ist der Anteil der Nachfolger, die diese Beratungsangebote in Anspruch genommen haben (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 17: Relevanz von Beratungsangeboten



Quelle: Übernehmerbefragung.

Abbildung 18: Inanspruchnahme von Beratungsangeboten



Quelle: Übernehmerbefragung.

4.4 Finanzierung der Übernahme

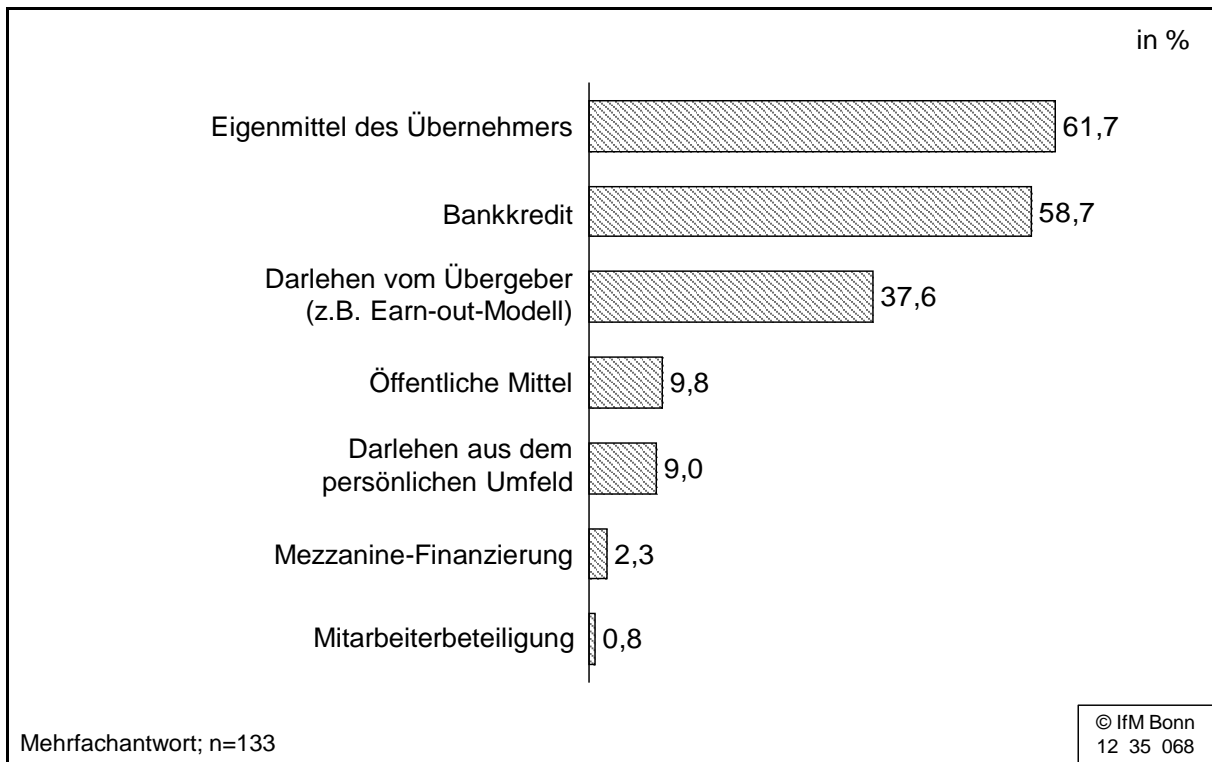
Die Übertragung des Eigentums am Unternehmen (vollständig oder in Teilen) kann grundsätzlich gegen Zahlung eines Kaufpreises, im Wege der Schenkung oder im Wege der Vererbung erfolgen. Von den 351 antwortenden Übernehmern haben 139 (39,6 %) das Eigentum durch Kauf von Unternehmensanteilen erworben. 46,0 % hiervon haben das Unternehmen vollständig gekauft, die übrigen 54 % lediglich Teile des Unternehmens.

In den übrigen 212 Fällen (60,4 %) wurde das Unternehmen entweder vollständig (57,5 %) oder in Teilen verschenkt (die restlichen Kapitalanteile verblieben beim Alteigentümer) (37,3 %). In 5,2 % der Fälle verblieb das Unternehmen vollständig im Eigentum des Seniorunternehmers, womit streng genommen die Unternehmensnachfolge noch nicht vollzogen wurde.

In den Fällen, in denen es zum Verkauf (von Teilen) des Unternehmens gekommen ist, haben die Käufer im Durchschnitt 1,8 Finanzierungsquellen genutzt. Am häufigsten griffen die Nachfolger auf eigene Mittel zurück (61,7 %) (vgl. Abbildung 19). 58,7 % der Nachfolger haben einen Kredit bei der Bank aufgenommen. Eigenmittel und Bankkredit sind damit die am häufigsten gemeinsam genutzten Finanzierungsquellen. In 37,6% der Fälle gewährte der Übergeber dem Nachfolger ein Darlehen. Leihgaben und private Kredite von Personen aus dem persönlichen Umfeld wurden wie öffentliche Mittel lediglich in knapp 9 % bzw. knapp 10 % der Fälle eingesetzt. Noch geringere Bedeutung für die Übernahmefinanzierung hatte die Mezzanine-Finanzierung (2,3 %) und die Mitarbeiterbeteiligung (0,8 %).

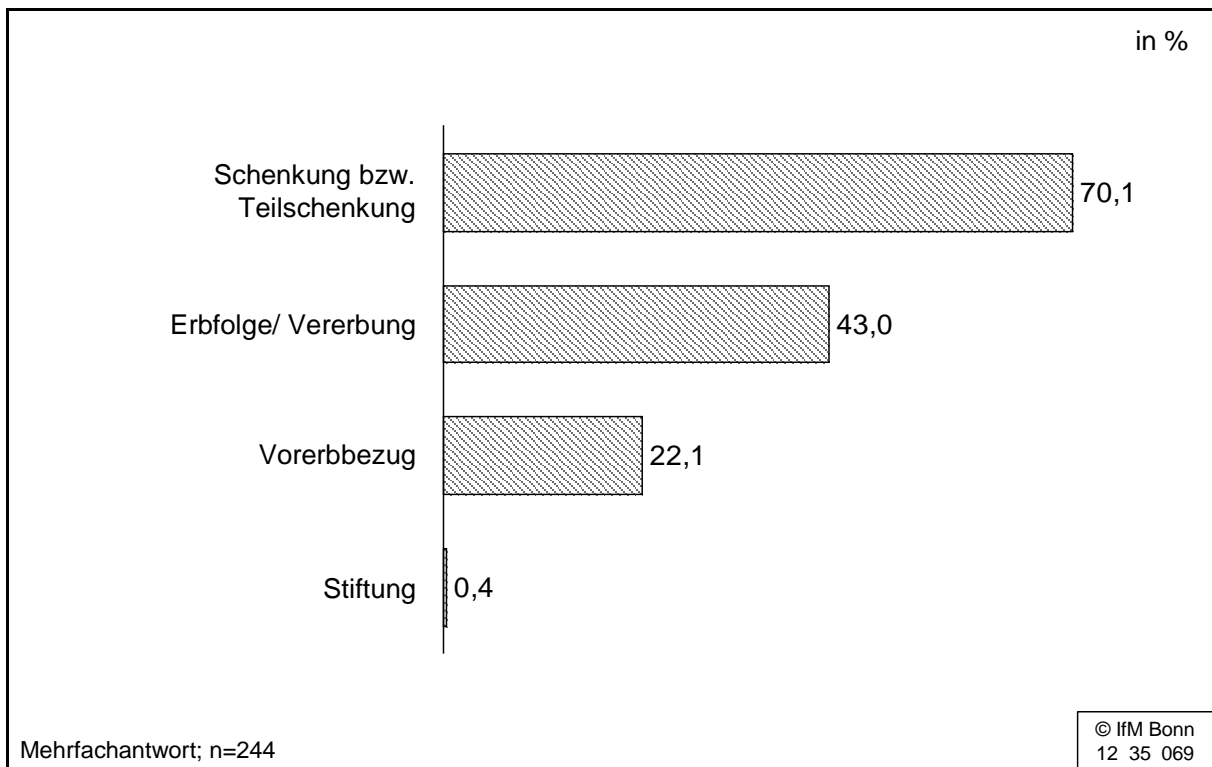
In Fällen, in denen das Unternehmen komplett oder in Teilen unentgeltlich übertragen wurde, war die (Teil)Schenkungen der am häufigsten beschrittene Weg (vgl. Abbildung 20). Durch Vererbung erhielten 43,0 % der befragten Nachfolger ihre Anteile, durch Vorerbbezug 22,1 %. Stiftungslösungen spielten bei den befragten Nachfolgern keine nennenswerte Rolle.

Abbildung 19: Finanzierung der Übernahme



Quelle: Übernehmerbefragung.

Abbildung 20: Wege der unentgeltlichen Übergabe



Quelle: Übernehmerbefragung.

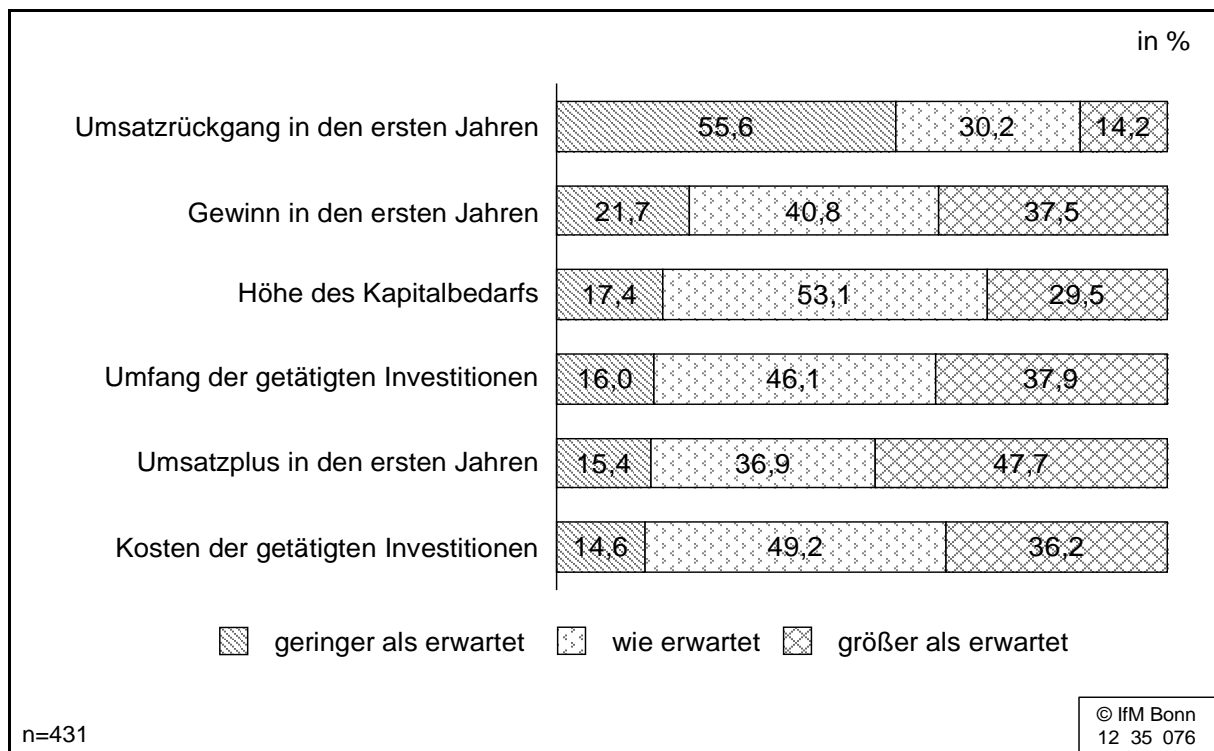
4.5 Entwicklung nach Übernahme des Unternehmens

Die Phase unmittelbar nach der Übernahme ist für alle Nachfolger kritisch, weil sie sich in jedem Fall noch betriebspezifisches Wissen aneignen, möglicherweise aber auch allgemein in die Führung eines Unternehmens einarbeiten müssen. Infolgedessen kann der Nachfolger die Unternehmerfunktion üblicherweise nicht gleich in der Weise wahrnehmen wie sein Vorgänger. Vor diesem Hintergrund ist es von Interesse, wie sich zum einen wesentliche Unternehmenskennziffern und zum anderen bestimmte betriebliche und persönliche Aspekte nach der Übernahme des Unternehmens entwickelt haben. Als Beurteilungsmaßstab dienen die eigenen Erwartungen. Konkret waren die Übernehmer aufgefordert anzugeben, ob sich die jeweiligen Kennzahlen und Aspekte entsprechend ihren Erwartungen entwickelt oder diese über- oder unterschritten haben.

Mit Blick auf Abbildung 21 zeigt sich, dass sich die abgefragten Unternehmenskennziffern in 30 % bis 53 % der Fälle wie erwartet entwickelt haben. Insbesondere die Höhe des Kapitalbedarfs (53,1 %) und die Höhe der Kosten der getätigten Investition (49,2 %) deckten sich häufig mit den Erwartungen. Der Umsatz hat sich in etwa der Hälfte der Unternehmen besser entwickelt als zunächst erwartet. Dies drückt sich sowohl in einem geringeren Umsatzrückgang als auch einem höheren Umsatzplus als für die ersten Jahre erwartet aus. Der Umfang sowie die Kosten der getätigten Investitionen lagen mehr als doppelt so häufig über als unter den Erwartungen. Aber auch der Gewinn in den ersten Jahren lag häufiger über als unter den Erwartungen.

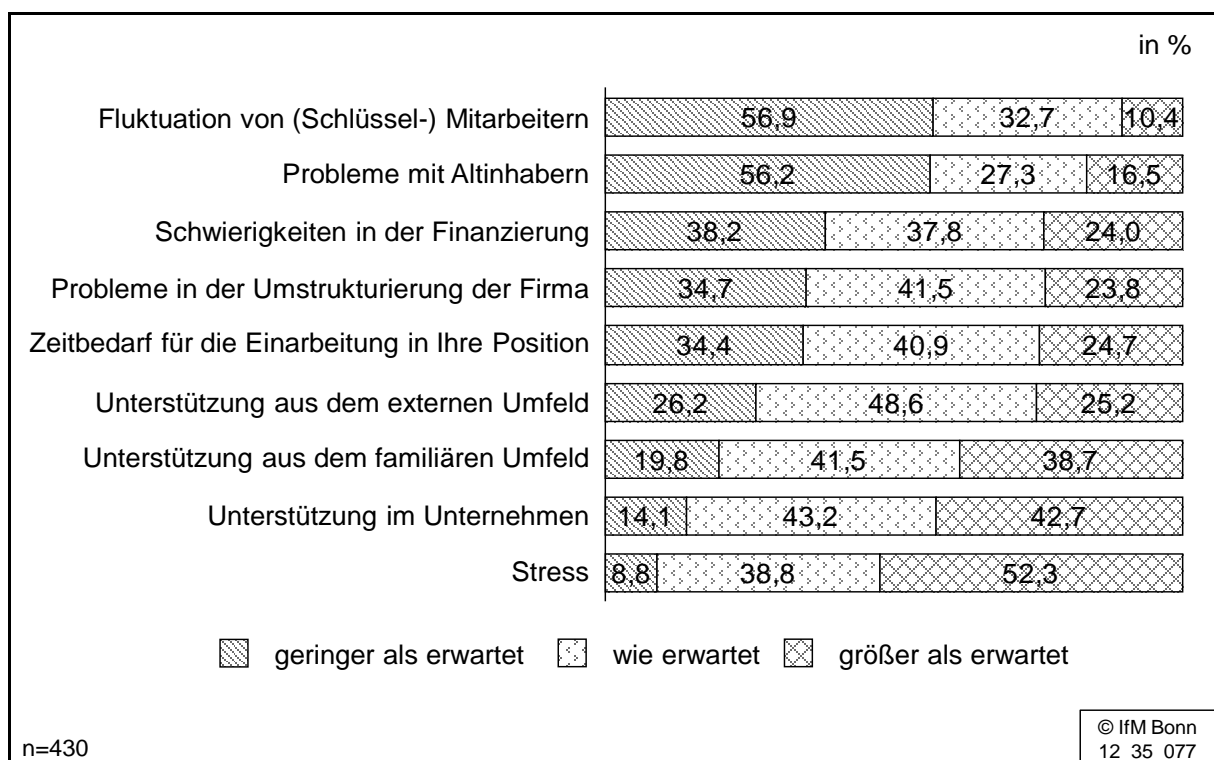
Bei den betrieblichen und persönlichen Aspekten zeigen sich größere Abweichungen von den Erwartungen als bei den betrieblichen Kennziffern (vgl. Abbildung 22). So geben zwischen 27,3 % und 48,6 % der Befragten an, dass sich die vorgegebenen Aspekte wie erwartet entwickelt haben. Bemerkenswert ist, dass es sich bei den Abweichungen von den Erwartungen zumeist um positive handelt. Dies gilt in besonderem Maße für die Fluktuation von (Schlüssel-)Mitarbeitern und Problemen mit dem Altinhaber, die geringer waren als erwartet, sowie für die Unterstützung im Unternehmen und aus dem familiären Umfeld, die größer waren als erwartet. Einzig der Stress erwies sich für mehr als die Hälfte der Nachfolger als größer als zunächst erwartet.

Abbildung 21: Entwicklung zentraler Unternehmenskennzahlen nach der Übernahme gemessen an den Erwartungen



Quelle: Übernehmerbefragung.

Abbildung 22: Entwicklung betrieblicher und persönlicher Faktoren nach der Übernahme gemessen an den Erwartungen



Quelle: Übernehmerbefragung.

5 Zusammenfassung

Die wesentlichen Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammen fassen:

- Das Gros der befragten Übergeber plant eine Übertragung des Unternehmens im Falle des eigenen Rückzugs.
- Familieninterne Nachfolgen stellen die bevorzugte Nachfolgelösung dar, insbesondere die Nachfolge durch den Sohn – dies zeigt nicht nur die Übergeber-, sondern auch die Übernehmerbefragung.
- Als Instrument zur Eignungsprüfung von Nachfolgern wird die „langfristige Mitarbeit im Unternehmen“ nicht nur von den Übergebern als bedeutsamste Maßnahme eingeschätzt. Es wurde auch beim Gros der befragten Nachfolger tatsächlich zur Eignungsprüfung eingesetzt.
- Von den Beratungsangeboten messen Übergeber wie Nachfolger Angeboten zur steuerlichen Optimierung sowie zur Absicherung von rechtlichen Aspekten die größte Bedeutung für ihre spezifische Situation zu.
- Fast zwei Drittel der befragten Nachfolger haben das Unternehmen unentgeltlich übernommen – sei es durch Schenkung, Vererbung oder Verbleib der Eigentumsanteile beim Senior.
- Die Entwicklung des Unternehmens nach der Übergabe entsprach nicht immer den Erwartungen. Insbesondere die betrieblichen und persönlichen Aspekte entwickelten sich häufig günstiger als erwartet.
- Die befragten Übergeber haben größtenteils Vorkehrungen für die ungeplante Nachfolge getroffen. Maßnahmen zum Schutz der Familie wurden von den Befragten häufiger ergriffen als Maßnahmen zum Schutz des Unternehmens.

Anhang

Zur Anlage der Befragung

Die Erhebung wurde in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Der Fragebogen richtete sich angesichts der Thematik ausschließlich an Familienunternehmen. Da es in Deutschland aber keine Datenbank gibt, die Besitz und Führungsstruktur der Unternehmen in Deutschland erfasst, konnten bei der Ziehung der Adressen nicht alleine Familienunternehmen berücksichtigt werden. Aus diesem Grund kam dem Anschreiben eine wichtige Funktion bei der Auswahl der angesprochenen Unternehmen zu.

Anschreiben und Fragebogen wurden im Dezember 2008 versandt. Im März 2009 wurde eine zweite Verschickung durchgeführt, um diejenigen Unternehmen nochmals anzusprechen, die sich bis dahin nicht gemeldet hatten. Der 12-seitige Fragebogen bestand aus drei Teilen: einem vierseitigen Mantelfragebogen, der von allen Unternehmen (auch Nicht-Familienunternehmen) ausgefüllt werden konnte, einem vierseitigen Fragebogen für Eigentümer, die vor der Regelung ihrer Nachfolge stehen und schließlich einem vierseitigen Fragebogen, der sich mit Details der Übernahme beschäftigt.

Rücklauf und Merkmale der befragten Unternehmen

Der verwertbare Rücklauf beläuft sich auf 1.171 Fragebogen (Rücklaufquote 8,2 %). Davon stammen 597 von Unternehmern, die in den nächsten Jahren ihre Nachfolge regeln müssen, und 245 von Übernehmern (vgl. Tabelle A1). 205 der antwortenden Unternehmer waren zunächst Übernehmer und stehen nun vor der Übergabe, weshalb sie beide Fragebogen ausgefüllt haben. Die übrigen 124 Unternehmen haben lediglich Angaben zu Strukturmerkmalen gemacht – sind also weder der Gruppe der Übergeber noch der Gruppe der Übernehmer zuzuordnen.

Tabelle A1: Datenbasis

	absolut	Anteil in %
Vierseitiger Mantelbogen (Strukturdaten)	1.171	100
... davon nur vierseitiger Mantelbogen	124	10,6
... weitere Informationen mittels:		
vierseitigem Bogen Übergeber	597	51,0
vierseitigem Bogen Übernehmer	245	20,9
vierseitige Bögen Übergeber & Übernehmer	205	17,5

© IfM Bonn

Quelle: Übergeber- und Übernehmerbefragung.

Die Gruppe der Übergeber unterscheidet sich von der Gruppe der Übernehmer wie folgt (vgl. Tabelle A2):

Tabelle A2: Struktur der befragten Unternehmen, in %

	Übergeberbefragung (n=802)	Übernehmerbefragung (n=450)
<u>Unternehmensgröße</u>		
Bis 9 Mitarbeiter	23,3	17,1
10 bis 49 Mitarbeiter	34,1	29,8
50 bis 99 Mitarbeiter	23,0	27,3
100 und mehr Mitarbeiter	19,6	25,9
<u>Unternehmenssitz</u>		
Westdeutschland	83,6	90,1
Ostdeutschland	16,4	9,9
<u>Branche</u>		
Produzierendes Gewerbe (WZ 2003: C, D, E, F)	38,5	44,1
Handel, Gastgewerbe (WZ 2003: G, H)	16,5	21,0
Verkehr, Kreditgewerbe, Erziehung und Unterricht, Gesundheitswesen (WZ 2003: I, J, M, N)	27,3	22,6
Grundstücks- und Wohn- ungswesen, sonstige Dienstleistungen (WZ 2003; K, O)	17,8	12,3

© IfM Bonn

Quelle: Übergeber- und Übernehmerbefragung.

Tabelle A3: Instrumente zur Überprüfung der Eignung des Nachfolgers nach Art der Nachfolge, Mehrfachantwort in %

	Familien- intern	Unternehmens- intern	Unternehmens- extern	Misch- formen
Langfristige Mitarbeit im Unternehmen	81,2	95,8	40,0	66,7
Schul- und Arbeitszeugnisse	31,2	25,0	40,0	33,3
Befristete Tätigkeit als Führungskraft im Unternehmen	22,1	25,0	25,0	22,2
Probearbeit	14,3	4,2	30,0	22,2
Empfehlungsschreiben, Referenzen	4,2	8,3	45,0	11,1
Einschaltung eines Personalberaters	1,6	4,2	15,0	0,0
Assessment Center	1,6	0,0	5,0	0,0
n=361				© IfM Bonn

Quelle: Übernehmerbefragung.

Literaturverzeichnis

Albach, H.; Freund, W. (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Eine empirische Untersuchung gefördert von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bosma, N.; van Praag, M.; Thurik, R.; de Wit, G. (2004): The Value of Human and Social Capital Investment for the Business Performance of Startups, in: *Small Business Economics* 23, S. 227-236.

Brown, J.D.; Earle, J.S.; Lup, D. (2004): What makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania, in: IZW (Hrsg.): Working Paper No. 2307.

Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe - Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Berlin.

Freund, W.; Kayser, G. (2007): Unternehmensnachfolge in Bayern. Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 173, Bonn.

Gottschalk, S.; Höwer, D.; Licht, G.; Niefert, M.; Hauer, A.; Keese, D.; Woywode, M. in Zusammenarbeit mit Verband der Vereine Creditreform e.V. (2010), Generationenwechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger, Baden-Württembergische Bank, Stuttgart.

Hauser, H.-E.; Kay, R.; Boerger, S. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren -, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn.

Head, B. (2003): Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure, in: *Small Business Economics* 21, S. 51-61.

Kayser, G.; Freund, W. (2004): Unternehmensnachfolge in Hamburg. Handlungsnotwendigkeiten und Begründungen, Studie im Auftrag der Handelskammer Hamburg, Hamburg.

Schröer, S.; Kayser, G. (2006): Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.):

Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 112 NF, Wiesbaden, S. 1-44.