



## **Familienexterne Nachfolge im Freistaat Sachsen: Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern**

Gutachten im Auftrag des  
Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit

vorgelegt vom

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
in Kooperation mit der RKW Sachsen GmbH

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Frank Wallau, Dr. Rosemarie Kay  
Bearbeitung: Nadine Schlömer

## Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	III
Verzeichnis der Tabellen	IV
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ziele	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau des Gutachtens	4
2. Die empirische Basis	5
2.1 Fallstudien in sächsischen Unternehmen	5
2.1.1 Strukturdaten der übernommenen Unternehmen	5
2.1.2 Die befragten Nachfolger und Eigentümer	6
2.2 Expertenworkshop sowie Befragung sächsischer Experten	6
2.3 Datensätze der Studie "Familienexterne Nachfolge - Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern" des IfM Bonn	6
3. Potenzielle und tatsächliche Nachfolger	11
3.1 Eingrenzung des Kreises an Personen, die als Nachfolger in Frage kommen	11
3.2 Charakteristika übernahmeinteressierter Personen	13
3.2.1 Typen von Übernahmeinteressierten	13
3.2.2 Human- und Finanzkapitalausstattung	15
3.2.3 Übernahmemotive sowie Einstellungs- und Persönlichkeitsfaktoren	20
3.2.4 Soziodemografische Merkmale	21
3.3 Charakteristika von erfolgreichen Nachfolgern	21
3.4 Zwischenfazit und Vergleich der Ergebnisse mit der Erwerbsbevölkerung	24
4. Das Finden eines Nachfolgers in Ostdeutschland und im Freistaat Sachsen	27
4.1 Suchwege	28
4.1.1 Genutzte Suchwege	29
4.1.2 Erfolgreiche Suchwege	30
4.2 Probleme beim Finden eines geeigneten Nachfolgers	33
4.2.1 Probleme bei der Suche nach potenziellen Nachfolgern	34
4.2.2 Probleme in der Verhandlung mit potenziellen Nachfolgern	36
4.3 Bedingungen für ein erfolgreiches Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern	39
4.4 Zwischenfazit	42

## II

5. Resümee und Handlungsempfehlungen für den Freistaat Sachsen	45
Literatur	53
Anhang	56

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Nachfolgeprozess aus Sicht der Eigentümer	2
Abbildung 2:	Branchenverteilung der befragten Eigentümer nach Unternehmenssitz	8
Abbildung 3:	Struktur der befragten Eigentümer nach Beschäftigtengrößenklassen und nach Unternehmenssitz	9
Abbildung 4:	Altersverteilung der befragten Unternehmen nach Unternehmenssitz	10
Abbildung 5:	Altersstruktur der Alleininhaber und geschäftsführenden Gesellschafter	10
Abbildung 6:	Herkunft der Übernahmeinteressierten	14
Abbildung 7:	Art der Berufsausbildung der Übernahmeinteressierten	15
Abbildung 8:	Jahresbruttoeinkommen 2006 der Übernahmeinteressierten nach Umsetzung des Übernahmeplans	19
Abbildung 9:	Bedeutung verschiedener Motive bei dem Plan, ein Unternehmen zu übernehmen	20
Abbildung 10:	Schritte bis zur Auswahl geeigneter Nachfolgekandidaten	27
Abbildung 11:	Mögliche Wege der Nachfolgersuche für Eigentümer	28
Abbildung 12:	Von Eigentümern genutzte Suchwege nach Unternehmenssitz	29
Abbildung 13:	Suchwege, die zu einem Nachfolger geführt haben, nach Unternehmenssitz	31
Abbildung 14:	Auf Seiten der Eigentümer aufgetretene Probleme bei der Suche nach Unternehmenssitz	35
Abbildung 15:	Schritte bis zur Auswahl eines Nachfolgers	37
Abbildung 16:	Auf Seiten der Eigentümer aufgetretene Probleme bei der Verhandlung nach Unternehmenssitz	39

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1:	Branchenerfahrung nach Umsetzung des Übernahmeplans, in %	18
Tabelle 2:	Merkmale der Nachfolger in Abhängigkeit von der Größe des übernommenen Unternehmens	22
Tabelle 3:	Merkmale der befragten bundesweiten natürlichen Übernahmeinteressierten bzw. der befragten natürlichen sächsischen Nachfolger im Vergleich zur erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland bzw. im Freistaat Sachsen, in %	25
Tabelle 4:	Geplante Form der Übergabe nach Unternehmenssitz, Mehrfachnennungen, in Prozent	30
Tabelle 5:	Realisierte Form der Übergabe nach Unternehmenssitz, Mehrfachnennungen, in Prozent	32
Tabelle 6:	Gewünschte vs. realisierte Lösungen in Ostdeutschland, Mehrfachnennungen, in Prozent	33
Tabelle 7:	Merkmale der Unternehmen sowie Kontextfaktoren des Matchings von Eigentümern mit und ohne Nachfolger - Mittelwerte	40

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Ziele

Deutschlandweit steht nach Schätzungen des IfM Bonn in rund 71.000 Familienunternehmen pro Jahr die Regelung der Nachfolge an. Etwa 8.500 Familienunternehmen in Ostdeutschland sind davon jährlich betroffen (vgl. FREUND 2004). Auf den Freistaat Sachsen entfallen nach Schätzungen zwischen 1.700 und 2.700 Familienunternehmen (vgl. FREISTAAT SACHSEN 2006; FREUND 2004). Unter den neuen Bundesländern ist damit der Freistaat Sachsen das Land mit den meisten Nachfolgeregelungen.

In welche Hände die zur Übergabe anstehenden Familienunternehmen gehen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So entscheidet nicht nur die Existenz von zur Nachfolge geeigneten Kindern, sondern auch die Attraktivität des Unternehmens darüber, welche Art der Nachfolge realisiert wird (vgl. FREUND/KAYSER 2007). D.h., Familienunternehmen müssen wirtschaftlich attraktiv sein, damit Familienmitglieder oder Dritte bereit sind, das Unternehmen und die Geschäftsführung zu übernehmen.

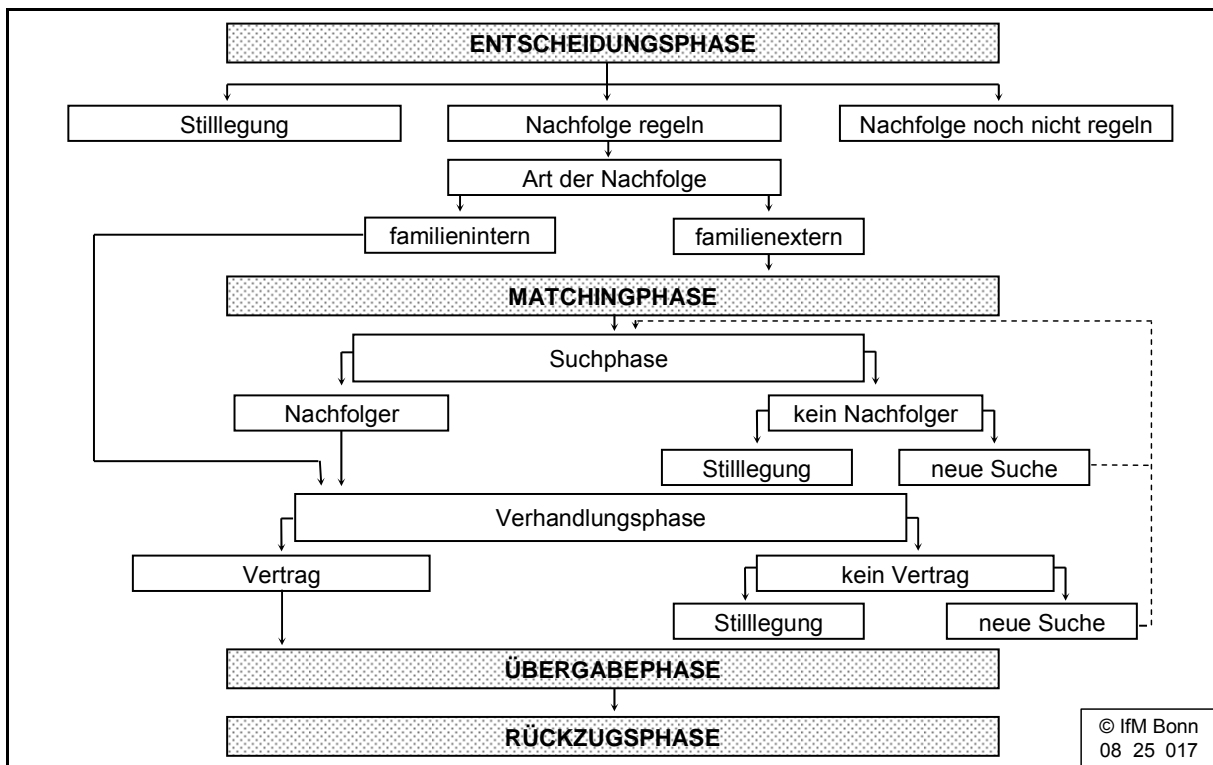
In den letzten Jahren ist eine Zunahme familienexterner Nachfolgelösungen zu beobachten (vgl. EUROPEAN COMMISSION 2006).<sup>1</sup> Die Realisierung einer familienexternen Nachfolge bedarf allerdings anderer Vorbereitungen als die Realisierung einer familieninternen - insbesondere in der Phase des sogenannten Matchings (vgl. Abbildung 1). So sind die zur Nachfolge geeigneten Kandidaten i.d.R. nicht bekannt, weshalb die Eigentümer, die eine familienexterne Nachfolge anstreben, zunächst nach einem geeigneten familienexternen Nachfolger suchen müssen (Suchphase). An die Suche schließen sich - wie bei der familieninternen Nachfolge - konkretere Gespräche an, in denen die Details der Übergabe verhandelt werden (Verhandlungsphase). Im Vergleich zur familieninternen Nachfolge ist die Verhandlung zwischen den beiden Parteien bei der familienexternen Nachfolge insofern schwieriger, als weder die Eigentümer die Nachfolger noch die Nachfolger das Unternehmen über Jahre beobachten konnten. Entsprechend gilt es gerade bei der familienexternen

---

<sup>1</sup> Familienexterne Nachfolgelösungen sind: Übergabe des Unternehmens an einen Mitarbeiter (Management-Buy-out), an eine externe Führungskraft (Management-Buy-in), an ein anderes Unternehmen (wie bspw. einen Kunden, Lieferanten, Wettbewerber) oder an einen Investor.

Nachfolge Informationsasymmetrien<sup>2</sup> abzubauen. Folglich müssen übergabeinteressierte Eigentümer nicht nur Nachfolgekandidaten suchen und finden, sondern auch die Vertragsverhandlungen erfolgreich abschließen, damit eine familienexterne Nachfolgelösung zustande kommt. Wird kein Nachfolger gefunden oder kann sich der Eigentümer mit keinem der Nachfolgekandidaten einigen, muss entweder die Suche erneut aufgenommen oder das Unternehmen stillgelegt werden.<sup>3</sup>

Abbildung 1: Nachfolgeprozess aus Sicht der Eigentümer



Quelle: SCHLÖMER/KAY (2008).

Es ist aus mindestens zwei Gründen davon auszugehen, dass das Zusammenfinden von übergabeinteressierten Eigentümern und übernahmeinteressierten Personen im Freistaat Sachsen wie in den übrigen neuen Bundesländern Besonderheiten gegenüber dem Altbundesgebiet aufweist. Zum einen sind die neuen Bundesländer und damit auch der Freistaat Sachsen seit 1989 von einem Bevölkerungsschwund insgesamt und seit Mitte der 1990er Jahre

- 2 Informationsasymmetrien liegen vor, wenn Informationen zwischen mehreren Personen ungleich verteilt sind. In diesem Fall hat bspw. der Eigentümer mehr Informationen über den Wert des Unternehmens als der Übernahmeinteressierte.
- 3 Alternativ kann der Eigentümer auch von einer familienexternen Nachfolgelösung zu einer familieninternen wechseln.

von einem Schwund insbesondere junger (qualifizierter) Menschen betroffen (vgl. BEHR/GEISSLER 2005). Aufgrund dieser Entwicklungen sind zum anderen die Folgen des allgemeinen demografischen Wandels (Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung) in Ostdeutschland im Gegensatz zu Westdeutschland bereits heute deutlich spürbar (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2006).

Die beschriebenen Bevölkerungsentwicklungen führen einerseits dazu, dass die regionale Binnennachfrage im Osten gegenwärtig und auch zukünftig schwächer ausgeprägt ist bzw. sein wird als im Westen Deutschlands. Insbesondere Unternehmen, die den regionalen Markt bedienen, werden deswegen größere Probleme haben, Gewinne zu erwirtschaften und in der Folge einen Nachfolger für das Unternehmen zu finden. Denn die Attraktivität des Unternehmens (gemessen an der zukünftigen Gewinnentwicklung) ist eine der entscheidenden Einflussgrößen beim Finden eines familienexternen Nachfolgers (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008). Andererseits führen die Entwicklungen dazu, dass es im Osten und damit auch im Freistaat Sachsen relativ weniger Personen gibt als im Westen, die gegenwärtig wie auch zukünftig als potenzielle familienexterne Nachfolger in Frage kommen (vgl. FREISTAAT SACHSEN 2006). Es ist somit davon auszugehen, dass Eigentümer im Freistaat Sachsen wie auch in den übrigen neuen Bundesländern gegenwärtig wie auch zukünftig größere Probleme beim Finden eines Nachfolgers haben werden als Eigentümer in Westdeutschland.

Um die Kontinuität und die Zukunftsfähigkeit der sächsischen Wirtschaft sichern zu können, ist Wissen sowohl über die Probleme sächsischer Unternehmen beim Finden eines familienexternen Nachfolgers als auch über den Personenkreis, der potenziell als Nachfolger in Frage kommt, erforderlich. Das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit hat daher das IfM Bonn mit einem Gutachten beauftragt, um diese Wissenslücken zu schließen. Das Gutachten stellt die Suche nach familienexternen Nachfolgern einerseits und die bei der Suche sowie bei der Verhandlung mit Nachfolgern aufgetretenen Probleme andererseits in den Fokus. Zudem liefert das Gutachten auf Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde Erkenntnisse über den persönlichen und qualifikatorischen Hintergrund von Personen, die prinzipiell als Nachfolger geeignet sind.



## 1.2 Vorgehensweise und Aufbau des Gutachtens

Um die Probleme beim Finden eines familienexternen Nachfolgers in Ostdeutschland und insbesondere in Sachsen zu identifizieren und den Personenkreis potenzieller Nachfolger charakterisieren zu können, bedarf es einer empirischen Datenbasis, die nicht nur genaue Informationen über das Vorgehen der Eigentümer bei der Suche nach einem familienexternen Nachfolger und den dabei aufgetretenen Problemen verfügt, sondern auch Informationen über den persönlichen sowie qualifikatorischen Hintergrund von Nachfolgern zur Verfügung stellt. Darüber hinaus sollte diese Datenbasis neben der Situation in Ost- und Westdeutschland auch die Situation im Freistaat Sachsen abbilden können.

Während für den Ost-West-Vergleich vorliegende Datensätze des IfM Bonn verwendet werden konnten, wurden für Sachsen Daten in persönlichen und telefonischen Interviews neu erhoben. Zudem wurde ein Expertenworkshop mit Vertretern verschiedener Institutionen, die familienexterne Nachfolgeprozesse mit ihren Dienstleistungen unterstützen, veranstaltet. Ergänzend wurden alle anwesenden Experten beim Workshop gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Die Einschätzungen der Experten sind deswegen von Interesse, weil sie aufgrund ihrer eigenen Rolle im Matchingprozess Erfahrungen sammeln konnten, die über den Einzelfall hinaus gehen.

Die empirische Basis wird in Kapitel 2 näher beschrieben. Kapitel 3 widmet sich den Nachfolgern und identifiziert zunächst mittels theoretischer Überlegungen den Personenkreis, der prinzipiell als familienexterner Nachfolger in Frage kommt. In einem zweiten Schritt werden empirisch Merkmale tatsächlicher Nachfolger in Erfahrung gebracht. Kapitel 4 wendet sich neben den Suchwegen den besonderen Problemen beim Finden eines familienexternen Nachfolgers in Ostdeutschland bzw. Sachsen zu. Zudem werden Bedingungen aufgezeigt, die das Finden eines Nachfolgers erleichtern. In Kapitel 5 werden schließlich Empfehlungen abgegeben, mit welchen Maßnahmen im Freistaat Sachsen die anstehenden Unternehmensübernahmen unterstützt werden können.

## **2. Die empirische Basis**

### **2.1 Fallstudien in sächsischen Unternehmen**

Da aus zeitlichen Gründen keine Unternehmensbefragung in Sachsen möglich war, wurden im Oktober 2008 bei dort angesiedelten Unternehmen Fallstudien durchgeführt. Diese richteten sich einerseits auf Nachfolger, die in den letzten zwei Jahren familienextern einen Kleinst-, Klein- oder Mittelbetrieb<sup>4</sup> übernommen haben, und an deren Vorgänger im Unternehmen andererseits. Adressen von Nachfolgern werden weder systematisch noch amtlich erfasst. Aus diesem Grund war das RKW Sachsen mit der Aufgabe betraut, geeignete Unternehmen für die Fallstudien zu generieren. Insgesamt konnte das RKW Sachsen 14 geeignete Unternehmen identifizieren.

In allen 14 Unternehmen wurden Fallstudien durchgeführt, vier als persönliche Interviews und die restlichen zehn entweder als telefonische oder vereinzelt auf Wunsch der Befragten als schriftliche Interviews. Auf diese Weise wurden letztlich 14 Interviews mit Nachfolgern und sieben mit den jeweiligen Alteigentümern geführt.

#### **2.1.1 Strukturdaten der übernommenen Unternehmen**

Die Hälfte der in den Fallstudien betrachteten Unternehmen wurden im Jahr 2008 übernommen. Zwei Nachfolger haben ihr Unternehmen im Jahr 2007 übernommen, drei im Jahr 2006 und einer im Jahr 2004. Ein Nachfolger wird das Unternehmen erst im Jahr 2009 übernehmen.

Vier der betrachteten Unternehmen sind gemäß der KMU-Definition der Europäischen Kommission Kleinstunternehmen, haben also bis zu 9 Beschäftigte. Weitere sieben Unternehmen sind Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten. Zwei Unternehmen gehören zu den mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten, eines zu den Großunternehmen.<sup>5</sup>

Mit neun entfällt die Mehrzahl der Fallstudien-Unternehmen auf das Verarbeitende Gewerbe. Drei der befragten Unternehmen sind Handelsunternehmen,

---

<sup>4</sup> Nach der KMU-Definition der Europäischen Kommission sind Kleinstbetriebe Betriebe mit bis zu 9 Beschäftigten. Als klein werden Betriebe bezeichnet, wenn sie zwischen 10 und 49 Beschäftigte haben. Mittlere Betriebe weisen nach der EU-Definition dagegen zwischen 50 und 249 Beschäftigte auf.

<sup>5</sup> Das Großunternehmen wurde in die Fallstudien einbezogen, weil es ein kleines übernommen hatte.

wobei eines dem Großhandel und zwei dem Einzelhandel zuzuordnen sind. Ergänzt wird der tertiäre Bereich durch zwei Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor, wovon eines Dienstleistungen überwiegend für Personen und Haushalte und das zweite Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen anbietet.

### **2.1.2 Die befragten Nachfolger und Eigentümer**

Von den 14 befragten sächsischen Nachfolgern sind zehn natürliche Personen. Sie sind im Durchschnitt 37 Jahre alt. Acht sind männlichen Geschlechts, sechs sind verheiratet und vier ledig. Über einen Fachhoch- oder Hochschulabschluss verfügen vier von ihnen, weitere acht haben (zusätzlich) eine Berufsausbildung abgeschlossen. Drei der Nachfolger haben einen Meisterbrief.

Die früheren Eigentümer sind im Durchschnitt 64 Jahre alt, fünf der sieben sind männlichen Geschlechts. Vier der Alteigentümer verfügen über einen Fachhoch- oder Hochschulabschluss, vier weisen eine betriebliche und einer eine schulische Ausbildung auf. Der Entschluss zur Nachfolgeregelung wurde in sechs Fällen aus Altersgründen gefasst, in einem Fall trat eine so genannte unerwartete Nachfolge ein.<sup>6</sup>

## **2.2 Expertenworkshop sowie Befragung sächsischer Experten**

Der Expertenworkshop fand am 4. November 2008 mit neun Experten in den Räumlichkeiten des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit statt. Eine Liste der Teilnehmer findet sich im Anhang. Im Workshop wurde zudem ein Fragebogen an die Experten verteilt, der in einer längeren Version bereits von SCHLÖMER/KAY (2008) genutzt wurde. Dieser Fragebogen wurde überdies an die Experten der Arbeitsgruppe "Unternehmensnachfolge" des Sächsischen Staatsministeriums verschickt. Der Rücklauf lag bei insgesamt elf Fragebögen.

## **2.3 Datensätze der Studie "Familienexterne Nachfolge - Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern" des IfM Bonn**

Neben den neu erhobenen Daten im Freistaat Sachsen konnte das IfM Bonn auf bereits vorliegende Datensätze zurückgreifen. Dabei handelt es sich um

---

<sup>6</sup> Nachfolgen werden dann als unerwartet bezeichnet, wenn sie aufgrund von Krankheit oder Tod des Eigentümers erfolgen (vgl. FREUND et al. 1995). Nach Schätzungen des IfM Bonn sind etwa ein Viertel aller Nachfolgen unerwartet (vgl. FREUND 2004).

drei Befragungen, die im Herbst 2007 durchgeführt wurden (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008).<sup>7</sup> Die Befragungen richteten sich dabei an übergabeinteressierte Eigentümer, übernahmeinteressierte Personen sowie Institutionen, die den familienexternen Nachfolgeprozess mit ihren Dienstleistungen unterstützen (wie Anwälte, Unternehmensberater, Kammern, Berufsverbände).

Der Übernehmerdatensatz schließt Angaben von 272 übernahmeinteressierten Personen ein. Von Eigentümern stehen 380 Fragebögen zur Verfügung, wovon 13 % aus Ostdeutschland stammen. Und nicht zuletzt können Auskünfte von 106 Experten herangezogen werden.

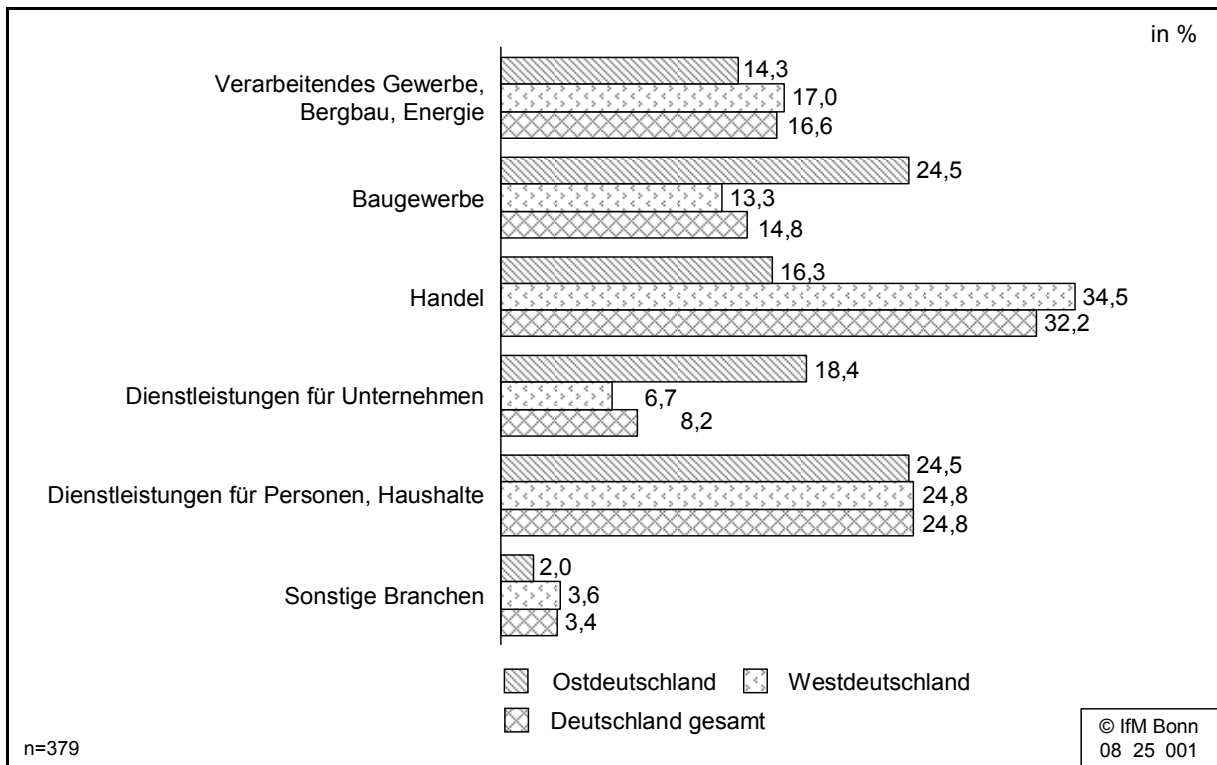
Um die Befunde der Eigentümerbefragung einordnen zu können, ist die Kenntnis wesentlicher Strukturdaten der befragten Eigentümer und ihrer Unternehmen notwendig. Deswegen werden diese im Folgenden kurz vorgestellt, aufgrund des Untersuchungsziels differenziert nach Ost- und Westdeutschland.

Fast ein Drittel der befragten Eigentümer und damit die größte Gruppe führt ein Unternehmen im Handel (vgl. Abbildung 2). Die zweitgrößte Gruppe bilden Unternehmen, die überwiegend Dienstleistungen für Personen und Haushalte anbieten. Rund 17 % der befragten Eigentümer führen ein Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe, Bergbau oder Energie, und knapp 15 % der befragten Eigentümer sind Bauunternehmer. Auf den Bereich unternehmensnahe Dienstleistungen schließlich entfallen etwa 8 % der befragten Eigentümer. Deutliche Ost-West-Unterschiede bestehen in dem IfM Bonn Datensatz im Handel (Unterrepräsentanz ostdeutscher Unternehmen), im Baugewerbe (Überrepräsentanz ostdeutscher Unternehmen) und im Bereich unternehmensnaher Dienstleistungen, in dem ostdeutsche Unternehmen ebenfalls überdurchschnittlich häufig im Sample vertreten sind.

---

<sup>7</sup> Nähere Informationen zur Anlage der damaligen Befragungen sowie zur Auswahl der einzelnen Stichproben finden sich in SCHLÖMER/KAY (2008). Diese Studie kann unter [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org) kostenlos heruntergeladen werden.

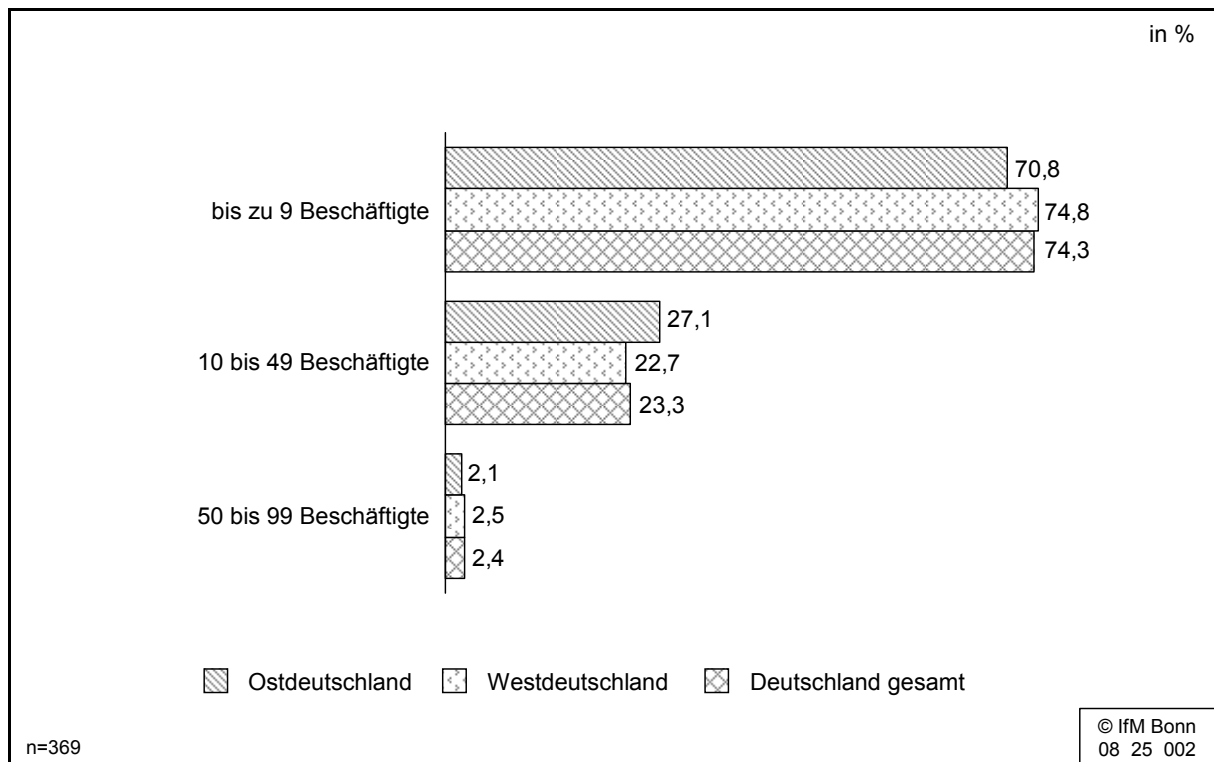
Abbildung 2: Branchenverteilung der befragten Eigentümer nach Unternehmenssitz



Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

Mit 74,3 % haben Kleinunternehmen den größten Anteil an der Stichprobe (vgl. Abbildung 3). Knapp jeder Vierte befragte Eigentümer führt ein Kleinunternehmen in der Größenklasse 10 bis 49 Beschäftigte. Die übrigen rund 2 % entfallen auf die Größenklasse 50 bis 99 Beschäftigte. Ostdeutsche Eigentümer sind in der Größenklasse bis zu 9 Beschäftigten leicht unter- und in der Größenklasse 10 bis 49 Beschäftigten leicht überrepräsentiert. Im Durchschnitt haben ostdeutsche Eigentümer acht Beschäftigte, Unternehmen der westdeutschen Eigentümer sind mit durchschnittlich neun Arbeitnehmern nur geringfügig größer.

Abbildung 3: Struktur der befragten Eigentümer nach Beschäftigtengrößenklassen und nach Unternehmenssitz



Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

Gut jeder zehnte Befragte hat sein Unternehmen innerhalb der letzten neun Jahre gegründet (vgl. Abbildung 4). Knapp jedes vierte Unternehmen ist zwischen zehn und 19 Jahren alt. Die meisten Unternehmen sind bereits seit 20 und mehr Jahren marktaktiv. Nicht überraschend sind ostdeutsche Unternehmen mit einem Anteil von rund 75 % in den beiden unteren Altersklassen deutlich überrepräsentiert. Die befragten ostdeutschen Unternehmen sind mit durchschnittlich 24 Jahren signifikant jünger als ihre Pendanten in Westdeutschland, die durchschnittlich seit 38 Jahren bestehen.<sup>8</sup>

Die Mehrheit der befragten Eigentümer ist 60 Jahre alt und älter (vgl. Abbildung 5). Mit einem Anteil von 12,2 % und 28,1 % sind die Altersgruppen 40 bis 49 und 50 bis 69 Jahre vergleichsweise stark in der Stichprobe vertreten. Zwischen den befragten ost- und westdeutschen Eigentümern bestehen keine allzu großen Altersunterschiede. Ostdeutsche Eigentümer sind in der untersten und der obersten Altersgruppe unterrepräsentiert, wohingegen sie in den mittleren Altersgruppen leicht überdurchschnittlich vertreten sind.

<sup>8</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,001 (t-Test).

Abbildung 4: Altersverteilung der befragten Unternehmen nach Unternehmenssitz

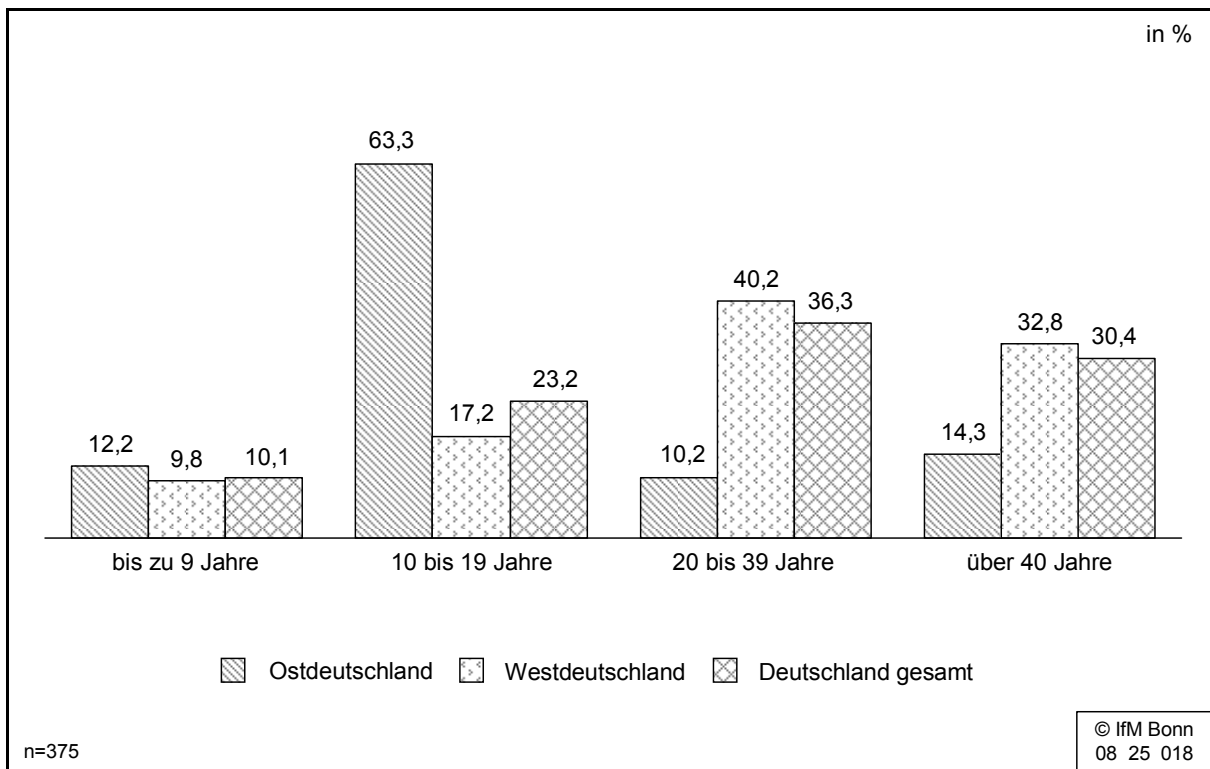
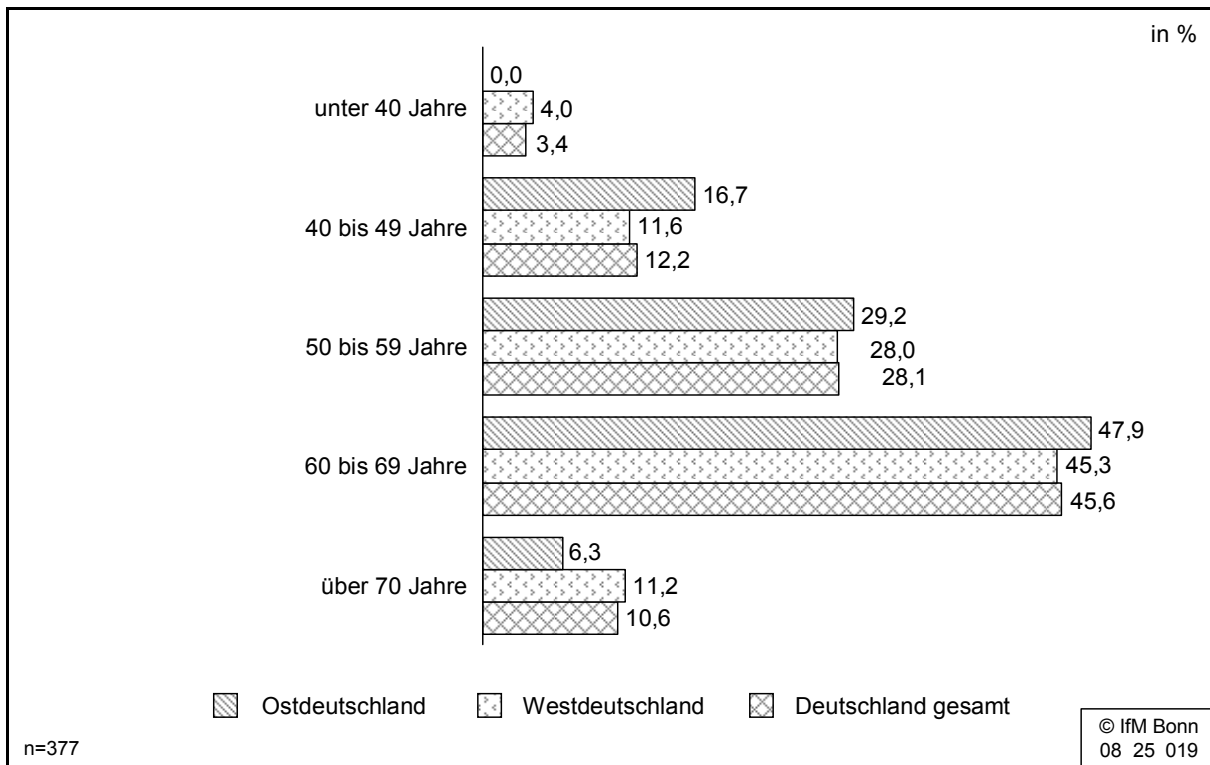


Abbildung 5: Altersstruktur der Alleininhaber und geschäftsführenden Gesellschafter



Quellen: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

### 3. Potenzielle und tatsächliche Nachfolger

Welche Personen generell als familienexterne Nachfolger in Frage kommen und durch welche Merkmale sie gekennzeichnet sind, soll im Folgenden zunächst mittels theoretischer Überlegungen geklärt werden. Anschließend werden tatsächliche Nachfolger dahingehend untersucht, welche Charakteristika sie mehrheitlich aufweisen.

#### 3.1 Eingrenzung des Kreises an Personen, die als Nachfolger in Frage kommen

In einem freiheitlichen Land kann zwar grundsätzlich jeder - ungeachtet seiner Voraussetzungen hinsichtlich Qualifikation, Erfahrung oder finanzieller Mittel - ein Unternehmen übernehmen. Die Chancen, eine Unternehmensübernahme zu realisieren, steigen aber beträchtlich, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Um zu klären, um welche es sich dabei handelt, wird hilfsweise auf Befunde der Gründungsforschung zurückgegriffen.<sup>9</sup> Hier liegt mittlerweile eine Vielzahl von Untersuchungen vor, die sich mit den verschiedenen Faktoren auseinander gesetzt haben, die Einfluss auf die Gründungsneigung haben.<sup>10</sup> Diese Faktoren sind, soweit sie sich auf die Person des Gründers beziehen, den Bereichen Human- und Finanzkapital, Gründungsmotive sowie Persönlichkeitseigenschaften zuzuordnen.

Der Qualifikation des Nachfolgers kommt aus mehreren Gründen Bedeutung zu. Erstens hat sie Einfluss darauf, ob eine Person überhaupt den Schritt in die Selbstständigkeit vollziehen darf. In bestimmten Tätigkeitsbereichen sind genau definierte Qualifikationen unabdingbare Voraussetzung für das Betreiben eines Unternehmens, z.B. im Handwerk oder in den Freien Berufen. In diesen Fällen ist der Qualifikation eine weichenstellende Bedeutung beizumessen. Die Qualifikation erhöht zweitens die Erfolgsaussichten eines Unternehmens. Und schließlich spielt die Qualifikation eine Rolle in Hinsicht auf die Größe des zu übernehmenden Unternehmens, weil im Allgemeinen mit zunehmender Unternehmensgröße die Anforderungen an den Nachfolger (z.B. Führungserfahrung) steigen.

---

<sup>9</sup> Dies erscheint insofern als zulässig, als Übernahmen als eine Form der Gründung neben der Neugründung aufgefasst werden können (vgl. SZYPERSKI/NATHUSIUS 1977).

<sup>10</sup> Für einen Überblick siehe z.B. PARKER (2004) oder WERNER et al. (2005).



Zugang zu Kapital begünstigt ebenfalls die Gründungs- bzw. Übernahmeentscheidung, so dass Personen mit Eigenkapital eher als Nachfolger in Frage kommen als Personen ohne Vermögen oder der Möglichkeit der Vermögensbildung (vgl. FREISTAAT SACHSEN 2006; SCHLÖMER et al. 2008). Je größer das Eigenkapital ist, desto eher können sie Fremdkapital erschließen, um auch größere Unternehmen zu übernehmen, die i.d.R. einen höheren Kaufpreis aufweisen (vgl. BERGAMIN 1995).

Ebenfalls von Bedeutung sind die Motive, die zum Plan, ein Unternehmen zu übernehmen, führen. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei die Frage, in welcher Form Push- und Pull-Faktoren auf die Motivation zur Unternehmensübernahme wirken: Ist die Selbstständigkeit für benachteiligte Gruppen ein erfolgsversprechendes Ziel (Push-Motivation) oder kann der Schritt in die Selbstständigkeit als Versuch, eine individuelle (auch monetäre) Verbesserung zu erreichen, verstanden werden (Pull-Motivation).

Schließlich kommt der Persönlichkeit des Übernehmers eine wichtige Rolle beim Schritt in die berufliche Selbstständigkeit zu. Als relevante Persönlichkeitsmerkmale für Unternehmensübernehmer werden dabei u.a. eine ausgeprägte Leistungsmotivation (need for achievement) sowie eine internale Kontrollüberzeugung (internal locus of control)<sup>11</sup> angesehen. Dazu treten Einflussgrößen wie soziodemografische Merkmale. Beispielsweise zeigen das Geschlecht sowie das Alter einen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, sich selbstständig zu machen (vgl. u.a. WERNER et al. 2005; WERNER/FAULENBACH 2008).

Unter Anwendung dieser Kriterien lässt sich der Personenkreis eingrenzen, der für eine Unternehmensübernahme in Frage kommt. Dies sind zum einen Personen, die eine höhere Berufsausbildung absolviert und bereits Führungserfahrung gesammelt haben. Diese Führungserfahrung kann entweder in dem zur Übernahme stehenden Unternehmen oder in einem anderem Unternehmen gesammelt worden sein. Die potenziellen Nachfolgekandidaten sollten Privatvermögen in gewissem Umfang einbringen können. Männer werden aufgrund geringerer Pflichten hinsichtlich Hausarbeit und Kinderbetreuung und

---

<sup>11</sup> Eine internale Kontrollüberzeugung liegt bei einer Person vor, wenn diese glaubt, dass Ereignisse durch sie selbst (wie bspw. Fähigkeiten, Anstrengung) verursacht sind. Liegt dagegen ein externale Kontrollüberzeugung vor, so glaubt die Person, dass die Ursachen von Ereignissen durch äußere Einflüsse (wie bspw. Aufgabenschwierigkeit, Glück) begründet sind (vgl. FISCHER/WISWEDE 2002).

damit mehr frei verfügbarer Zeit (vgl. KLENNER 2005; STATISTISCHES BUNDESAMT 2003) weiterhin eher als Nachfolger zur Verfügung stehen als Frauen. Über die höchste Gründungsneigung verfügen schließlich Personen im Alter von 35 bis 45 Jahren (vgl. WERNER/FAULENBACH 2008).

Neben bisher nicht selbstständig erwerbstätigen Personen stehen den Eigentümern zwei weitere Gruppen potenzieller Nachfolgekandidaten zur Verfügung: Unternehmer und Investoren.

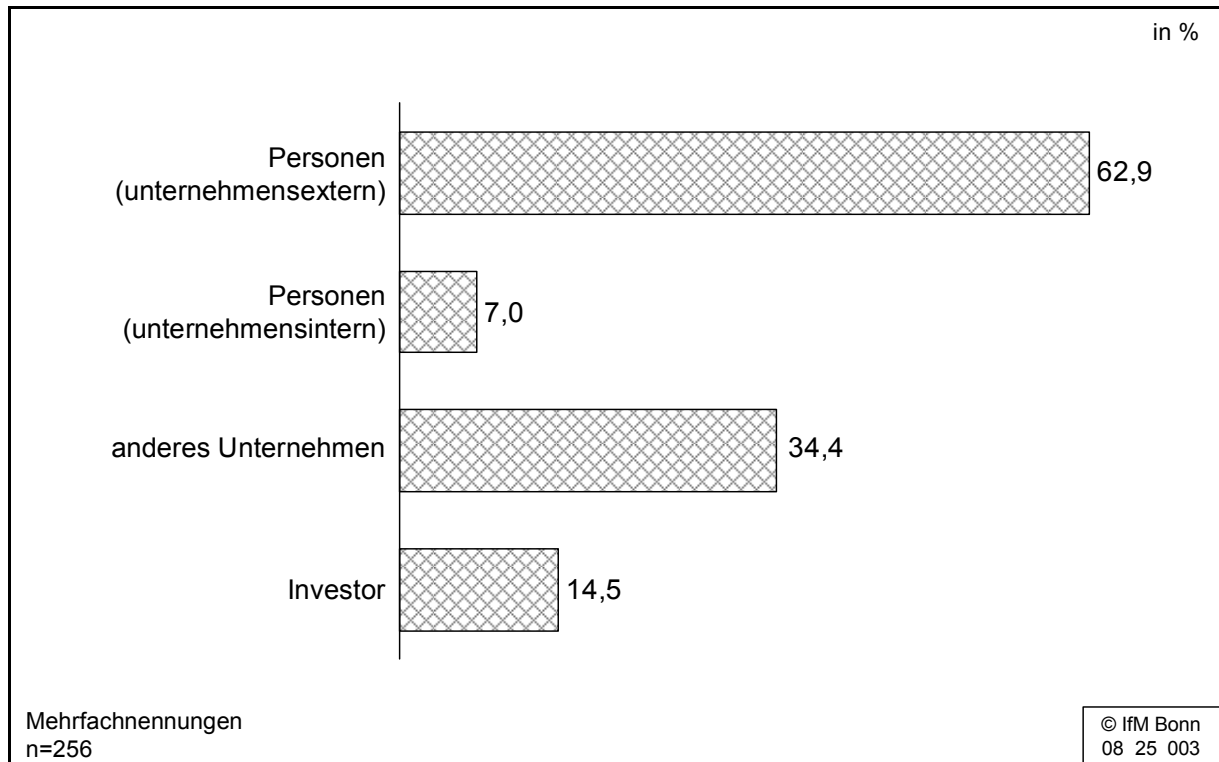
### **3.2 Charakteristika übernahmeinteressierter Personen**

Nach den theoretischen Vorüberlegungen dazu, wer potenziell als Nachfolger in Frage kommt, wird im Folgenden untersucht, durch welche Merkmale Übernahmeinteressierte tatsächlich charakterisiert sind. In der Analyse werden übernahmeinteressierte Personen, die bereits ein Unternehmen übernommen haben, noch suchende Übernahmeinteressierte sowie Übernahmeinteressierte, die den Plan, ein Unternehmen zu übernehmen, wieder aufgegeben haben, betrachtet. Zusätzlich werden die Informationen über die sächsischen Nachfolger, die in den persönlichen und telefonischen Interviews gewonnen wurden, herangezogen und an den Erkenntnissen der bundesweiten Befragung des IfM Bonn gespiegelt.

#### **3.2.1 Typen von Übernahmeinteressierten**

Wie in Kapitel 3.1 ausgeführt, kommen Personen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens sowie Unternehmer oder Investoren als Nachfolger in Frage. In der bundesweiten Befragung des IfM Bonn sind alle vier Typen von Übernahmeinteressierten vertreten. Die größte Gruppe bilden mit einem Anteil von knapp 63 % Personen, die zuvor in einem anderen Unternehmen beschäftigt waren (vgl. Abbildung 6). Etwa jeder vierzehnte Befragte ist ein übernahmeinteressierter Mitarbeiter, der das Unternehmen im Zuge eines Management-Buy-out übernehmen möchte. Gut jeder Dritte Befragte ist Unternehmer und etwa jeder siebte ein Investor.

Abbildung 6: Herkunft der Übernahmeinteressierten



Quelle: Bundesweite Befragung der Übernahmeinteressierten.

Diese Verteilung dürfte nicht typisch für alle Übernahmeinteressierten sein, denn in die untersuchte Stichprobe sind nur solche Personen gelangt, die ihr Übernahmeinteresse öffentlich gemacht haben. Unternehmensinterne Übernahmeinteressierte werden ihr Interesse jedoch seltener publik machen als andere, so dass sie in dem hier genutzten Datensatz unterrepräsentiert sein dürften. Dies belegen auch die Fallstudien im Freistaat Sachsen. Vier von sechs unternehmensinternen Nachfolgern hatte zuvor noch nicht einmal über die Möglichkeit einer Übernahme nachgedacht und folglich auch kein Übernahmeinteresse öffentlich bekunden können.

In den sächsischen Fallstudien bilden hingegen unternehmensinterne Nachfolger die größte Gruppe (sechs Befragte). Vier Nachfolger waren dagegen zuvor in einem anderen Unternehmen beschäftigt. Bei vier weiteren handelt es sich um andere Unternehmen. Unternehmensinternen Nachfolgern scheint im Freistaat Sachsen wie in den neuen Bundesländern überhaupt große Bedeutung beizukommen.<sup>12</sup> Für die Übernahme musste nur einer der befragten

<sup>12</sup> Siehe dazu Kapitel 4.2.2.

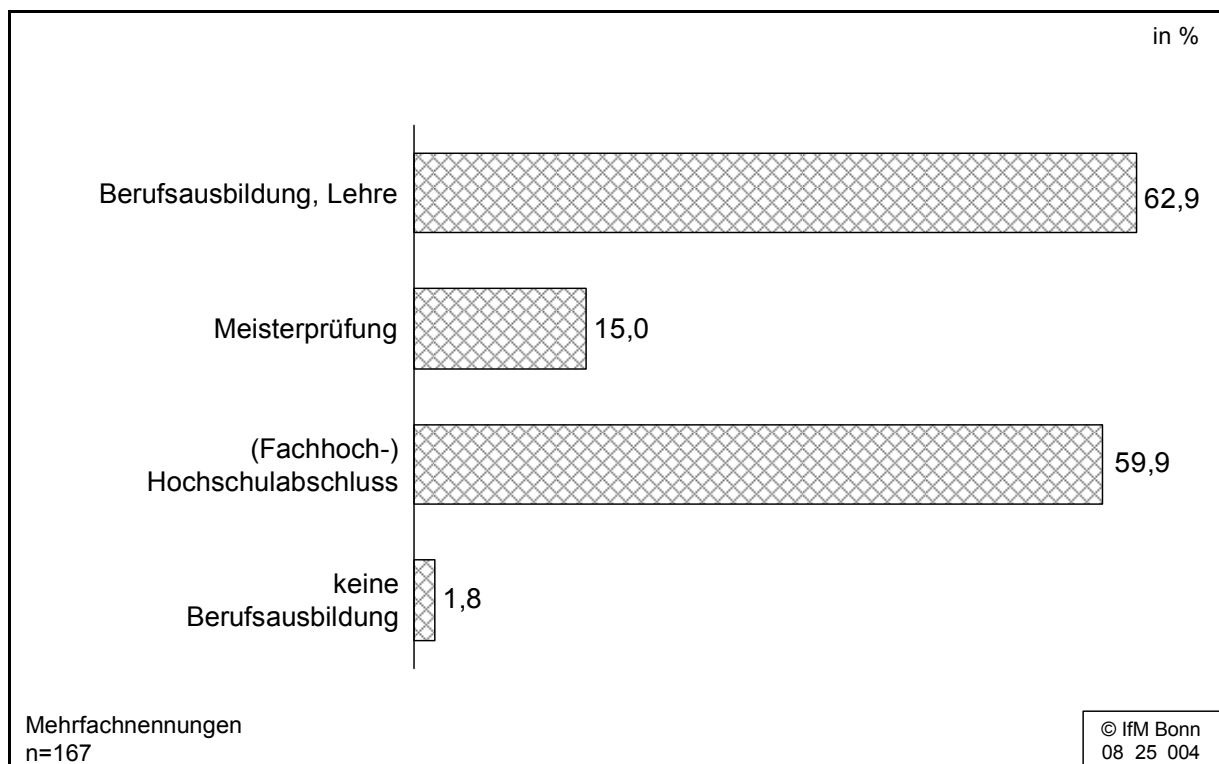
sächsischen Nachfolger seinen Wohnsitz verlegen. Folglich scheint die Nachfolgersuche im Freistaat Sachsen stark auf die Region beschränkt zu sein.

Aussagen über die Human- und Finanzkapitalausstattung, die Motive der Übernahme, die Einstellungs- und Persönlichkeitsfaktoren sowie die soziodemografischen Merkmale sind nur für die natürlichen Personen sinnvoll. Aus diesem Grund soll nur die Gruppe der unternehmensinternen und -externen Übernahmeinteressierten im Hinblick auf diese Merkmale analysiert werden.

### 3.2.2 Human- und Finanzkapitalausstattung

Die Mehrheit der bundesweit befragten Übernahmeinteressierten verfügt über ein hohes schulisches Bildungsniveau. So können gut 75 % der befragten übernahmeinteressierten Personen die Fach- oder allgemeine Hochschulreife vorweisen. Etwa jeder sechste Befragte hat einen Realschulabschluss erworben. Etwa 8 % weisen einen Hauptschulabschluss auf.

Abbildung 7: Art der Berufsausbildung der Übernahmeinteressierten



Quelle: Bundesweite Befragung der Übernahmeinteressierten.

Fast 60 % der bundesweit befragten Übernahmeinteressierten verfügen über einen Fachhoch- oder Hochschulabschluss, weitere 63 % über eine abgeschlossene Berufsausbildung (vgl. Abbildung 7). Knapp jeder sechste hat eine Meisterprüfung absolviert. Lediglich 1,8 % der befragten Personen kann

keine Berufsausbildung vorweisen. Das berufliche Ausbildungsniveau der Übernahmeinteressierten ist damit sehr hoch.

Ein Vergleich der Schul- und Berufsausbildung von Übernahmeinteressierten, die bereits ein Unternehmen gefunden haben, mit jenen, die noch nach einem Unternehmen suchen oder die Suche bereits aufgegeben haben, zeigt mit einer Ausnahme keine Unterschiede. Übernahmeinteressierte, die bereits ein Unternehmen übernommen haben, haben signifikant seltener eine Lehre absolviert als die übrigen Übernahmeinteressierten (45,2 % vs. 64,6 % bzw. 70,7 %).<sup>13</sup> Die Humankapitalausstattung hat demnach keinen entscheidenden Einfluss auf den bisherigen Sucherfolg.

Das hohe Ausbildungsniveau der Nachfolger spiegelt sich auch in den Fallstudien im Freistaat Sachsen wider, wenngleich es hier geringfügig unter dem der bundesweiten Studie liegt. Sechs der befragten Nachfolger (60 %) - und damit ein leicht geringerer Anteil als unter den gesamtdeutschen Nachfolgern - verfügen über die Fach- oder allgemeine Hochschulreife. Entsprechend haben mit vier Nachfolgern (40 %) mehr sächsische als gesamtdeutsche Nachfolger einen Realschulabschluss. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Berufsausbildung der befragten sächsischen Nachfolger: Vier (40 %) - und damit ein etwas geringerer Anteil als unter den gesamtdeutschen Nachfolgern - verfügen über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss. Dagegen haben mit acht von zehn befragten sächsischen Nachfolgern ein deutlich höherer Anteil als unter den gesamtdeutschen Nachfolgern eine Lehre abgeschlossen. Drei der sächsischen Nachfolger (30 %) haben einen Meisterbrief. Auch dieser Anteil liegt über dem der bundesweiten Nachfolger. Vier sächsische Nachfolger haben zur Verbesserung der eigenen unternehmerischen Fähigkeiten an einem Gründercoaching teilgenommen.

Eine Erklärung für die aufgezeigten Unterschiede im Humankapital von bundesweiten Nachfolgern und Nachfolgern im Freistaat Sachsen könnte darin liegen, dass in Ostdeutschland Übernahmen signifikant häufiger durch Mitarbeiter erfolgen als im Westen Deutschlands (vgl. Kapitel 4.1.2). Bei dieser Form der Nachfolge kommt den formalen Bildungsabschlüssen vermutlich weniger Bedeutung zu als betriebspezifisch erworbenem Humankapital. D.h., die im Betrieb erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie das Vertrauen des Eigentümers in diese Kompetenzen sind vermutlich wichtiger als bspw. ein

---

<sup>13</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,1 (Chi-Quadrat-Test).

Hochschulabschluss.<sup>14</sup> Ein weiterer Grund könnte das aufgrund der Abwanderung gerade qualifizierter Arbeitskräfte allgemein geringere Ausbildungsniveau der Erwerbsbevölkerung in Ostdeutschland und somit auch im Freistaat Sachsen als der in Westdeutschland sein (vgl. KEMPE 2001).

Bei weiteren betrachteten gründungsrelevanten Humankapitalvariablen zeigt sich, dass 71,3 % der bundesweit befragten Übernahmeinteressierten Erfahrungen in der Branche gesammelt haben, in der sie die selbstständige Tätigkeit planen. Erfahrungen, die ein potenzieller Übernehmer dadurch sammelt, dass er in der Vergangenheit bereits einmal gegründet hat, liegen bei 38,4 % der befragten Übernahmeinteressierten vor. Bei fast einem Drittel der befragten Übernahmeinteressierten ist oder war mindestens ein Elternteil selbstständig erwerbstätig.

Allerdings ist der Einfluss der Branchenerfahrung für die Realisierung einer Übernahme von geringerer Bedeutung (vgl. Tabelle 1). Übernahmeinteressierte, die bereits ein Unternehmen übernommen haben, verfügen mit einem Anteil von 46,7 % seltener als die noch suchenden Übernahmeinteressierten über Branchenerfahrungen. Dieses zunächst überraschende Ergebnis wird verständlich, wenn man um die Probleme bei der Suche nach einem geeigneten Unternehmen weiß. Aufgrund der Schwierigkeiten, ein passendes Unternehmen in der eigenen Branche zu finden, haben die erfolgreichen Übernahmeinteressierten offenbar ihren Suchradius auf andere Branchen ausgedehnt. Zudem kann in Kapitel 3.3 gezeigt werden, dass der Branchenerfahrung mit zunehmender Größe des übernommenen Unternehmens immer weniger Bedeutung zukommt.

---

<sup>14</sup> Ein etwas geringeres Bildungsniveau zeigt sich auch bundesweit bei Personen, die unternehmensintern als Mitarbeiter ein Unternehmen übernehmen woll(t)en bzw. haben, und solchen, die unternehmensextern ein Unternehmen übernehmen woll(t)en bzw. haben. Unternehmensinterne Übernahmeinteressierte verfügen seltener über einen Fach- oder Hochschulabschluss und häufiger über eine Meisterprüfung (vgl. Anhang).

Tabelle 1: Branchenerfahrung nach Umsetzung des Übernahmeplans, in %

	Übernahmeinteressierte, die ...		
	bereits ein Unternehmen übernommen haben (Finder)	noch nach einem Unternehmen suchen (Sucher)	den Plan einer Übernahme aufgegeben haben (Aufgeber)
Branchenerfahrung für (geplante) selbstständige Tätigkeit*** n=160	46,7	74,2	83,8

© IfM Bonn

\*\*\* Signifikanzniveau 0,01 (Chi-Quadrat-Test).

Quelle: Bundesweite Befragung der Übernahmeinteressierten.

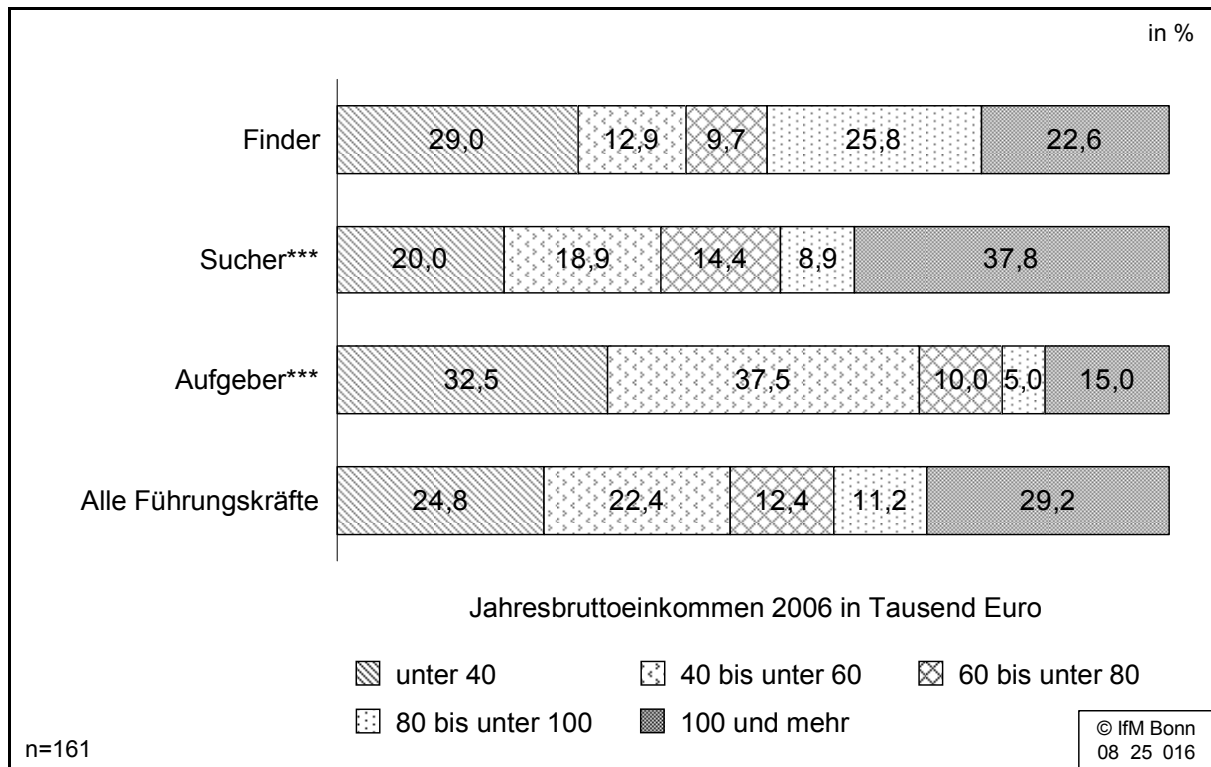
Bei den sächsischen Nachfolgern zeigt sich, dass alle Erfahrungen in der spezifischen Branche gesammelt haben, in der sie das Unternehmen übernommen haben. Erfahrungen, die ein potenzieller Übernehmer dadurch sammelt, dass er in der Vergangenheit bereits einmal selbstständig tätig war, liegen bei keinem der befragten Nachfolger vor. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass die sächsischen Nachfolger deutlich jünger als die bundesdeutschen Nachfolger sind, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer vorherigen Selbstständigkeit sinkt. Bei zwei Nachfolgern (20 %) sind oder waren allerdings die Eltern bzw. ein Elternteil selbstständig. Dieser Anteil liegt geringfügig unter dem der bundesweiten Übernahmeinteressierten.

Im Hinblick auf die Jahresbruttoeinkommen der bundesweit befragten Übernahmeinteressierten zeigt sich, dass knapp 30 % 100.000 Euro und mehr erzielt haben (vgl. Abbildung 8). Ein knappes Viertel verdient weniger als 40.000 Euro im Jahr. Die übrigen Übernahmeinteressierten haben ein Jahresbruttoeinkommen von 40.000 Euro bis unter 100.000 Euro.

Übernahmeinteressierte, die den Plan einer Übernahme aufgegeben haben, verfügen über ein signifikant geringeres Jahresbruttoeinkommen als Übernahmeinteressierte, die noch suchen. Während 61,1 % der befragten Personen, die noch suchen, ein Bruttojahreseinkommen von 60.000 Euro und mehr hatte, liegt der entsprechende Anteil bei Personen, die den Plan der Unternehmensübernahme mittlerweile wieder aufgegeben hat, lediglich bei 30 %. Die Gruppe der noch suchenden Übernahmeinteressierten unterscheidet sich dagegen nicht signifikant von der Gruppe der Übernahmeinteressierten, die bereits ein Unternehmen übernommen haben. Die Aufgeber dürften übrigens den Plan einer Übernahme nicht ausschließlich wegen einer nicht ausreichenden Kapitalausstattung aufgegeben haben, denn fast 30 % der Nachfolger, die

ein Unternehmen gefunden haben, verdienten ebenfalls weniger als 40.000 Euro brutto pro Jahr.

Abbildung 8: Jahresbruttoeinkommen 2006 der Übernahmeinteressierten nach Umsetzung des Übernahmeplans



\*\*\* Signifikanzniveau 0,01 (Bonferroni).

Quelle: Bundesweite Befragung der Übernahmeinteressierten.

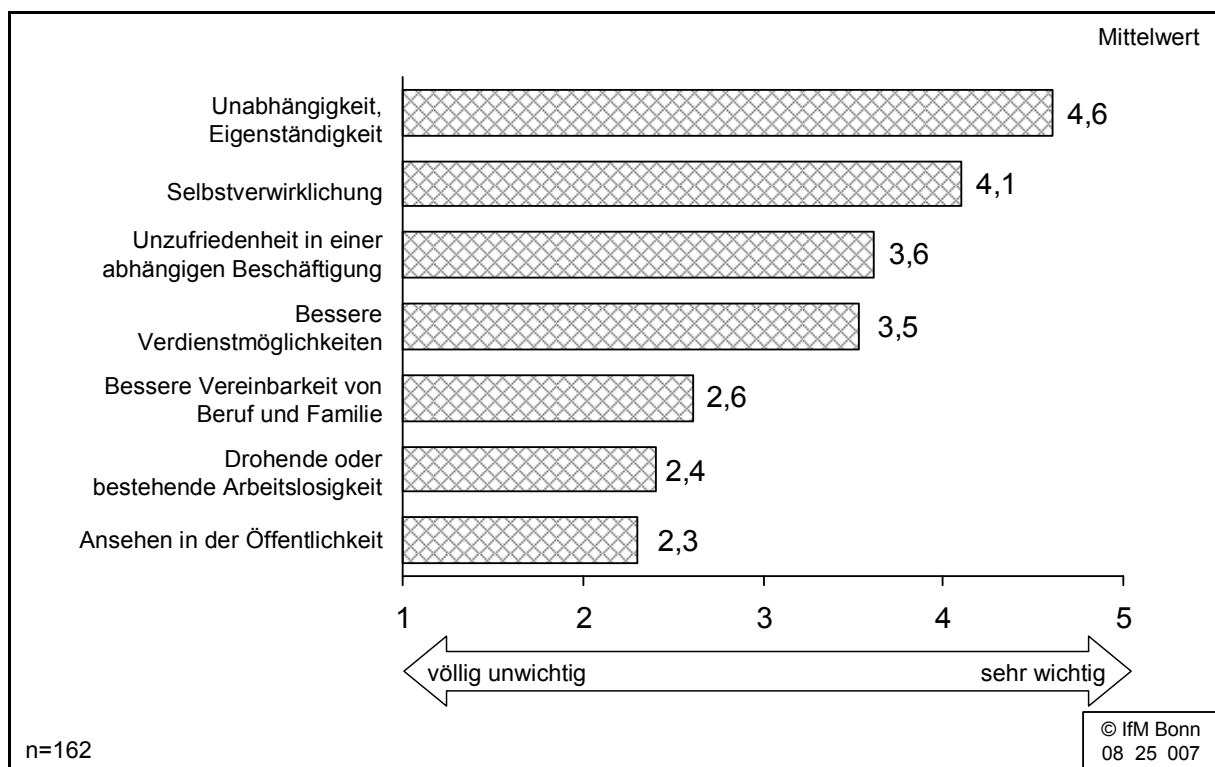
Im Hinblick auf das Jahresbruttoeinkommen zeigen sich starke Unterschiede zwischen den bundesweiten Findern und den befragten Nachfolgern in den sächsischen Unternehmen. So gaben sieben der sächsischen Nachfolger an, dass sie weniger als 40.000 Euro verdient hatten, zwei verdienten zwischen 40.000 und unter 60.000 Euro brutto pro Jahr. Nur einer hatte ein Jahresbruttoeinkommen von 100.000 Euro und mehr. Die hier aufgezeigten Unterschiede zwischen den Nachfolgern spiegeln die allgemeinen Entgeltunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland wider. So verdienten westdeutsche Hochschulabsolventen beispielsweise im Jahr 2005 rund 60 % mehr als westdeutsche Beschäftigte ohne Berufsausbildung, im Osten lag die Differenz lediglich bei 40 % (vgl. ANGER/LUPO 2007). Weitere Gründe für die aufgezeigten Einkommensunterschiede zwischen den bundesweiten und den sächsischen Nachfolgern liegen darin, dass die sächsischen Nachfolger nicht nur deutlich jünger sind als die bundesweit befragten Nachfolger (siehe Kapitel 3.2.4), sondern auch ein geringeres Qualifikationsniveau aufweisen (siehe Kapitel 3.2.2).



### 3.2.3 Übernahmemotive sowie Einstellungs- und Persönlichkeitsfaktoren

Der Kauf eines Unternehmens ist durch bestimmte Motive getragen. Wie Abbildung 9 zu entnehmen ist, kommt den Motiven Unabhängigkeit/Eigenständigkeit und Chance auf Selbstverwirklichung die mit Abstand größte Bedeutung zu. Die anderen Motive - bessere Verdienstmöglichkeiten, drohende oder bestehende Arbeitslosigkeit und Unzufriedenheit in der abhängigen Beschäftigung - werden als weniger wichtig erachtet. Die Vermutung, dass Aufgeber durch weniger stark ausgeprägte Übernahmemotive gekennzeichnet wären als die anderen beiden Gruppen von Übernahmeinteressierten, liegt zwar nahe, bestätigt sich aber nicht.<sup>15</sup>

Abbildung 9: Bedeutung verschiedener Motive bei dem Plan, ein Unternehmen zu übernehmen



Quelle: Bundesweite Befragung der Übernahmeinteressierten.

Die Analyse der relevanten Persönlichkeitsmerkmale für Unternehmensübernehmer zeigt, dass unabhängig vom bisherigen Sucherfolg gerade die interne Kontrollüberzeugung bei den befragten Übernahmeinteressierten stark aus-

<sup>15</sup> Auch in Hinblick auf die anderen Motive unterscheiden sich die drei Gruppen von Übernahmeinteressierten nicht signifikant.

geprägt ist. Im Vergleich ist die Leistungsmotivation dagegen etwas schwächer ausgeprägt.

Die befragten sächsischen Nachfolger unterscheiden sich weder hinsichtlich der Gründungsmotive noch der relevanten Persönlichkeitsmerkmale von den bundesweit befragten Übernahmeinteressierten.

### **3.2.4 Soziodemografische Merkmale**

Die bundesweit befragten Übernahmeinteressierten sind im Durchschnitt 45 Jahre alt und damit deutlich älter als die sächsischen Nachfolger mit durchschnittlich 37 Jahren. In beiden Befragungen sind Männer überproportional häufig vertreten (bundesweite Befragung: 93 %, Befragung sächsischer Nachfolger: 80 % Männer). Dass unter den sächsischen Nachfolgern relativ mehr Frauen vertreten sind als unter den bundesweit befragten Übernahmeinteressierten liegt vermutlich vor allem in den unterschiedlichen Erwerbsbiographien von ostdeutschen und westdeutschen Frauen begründet (vgl. DRESSEL 2005). So stellte in der DDR anders als in der BRD eine Erwerbstätigkeit von Frauen mit Kindern in Vollzeit eine Selbstverständlichkeit dar (vgl. GEISLER/KREYENFELD 2005). In beiden Befragungen sind Personen deutscher Nationalität überrepräsentiert (96,4 % bzw. 100 %). 67,9 % der bundesweit befragten Übernahmeinteressierten sind verheiratet, gut ein Viertel (26,1 %) ist ledig. Die restlichen 6 % sind entweder getrennt lebend, geschieden oder verwitwet. Ähnliche Strukturen zeigen sich bei den sächsischen Nachfolgern: 60 % von ihnen sind verheiratet, die restlichen 40 % sind ledig.

### **3.3 Charakteristika von erfolgreichen Nachfolgern**

In Kapitel 3.1 wurden Überlegungen dahingehend angestellt, dass die Anforderungen an potenzielle Nachfolger von der Größe des zu übernehmenden Unternehmens beeinflusst werden. Dieser Überlegung soll im Folgenden nachgegangen werden, indem die Merkmale der Nachfolger, die zum Zeitpunkt der Befragung bereits ein Unternehmen übernommen hatten, in Abhängigkeit von der Größe des übernommenen Unternehmens analysiert werden.

Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, bestehen einige Merkmalsunterschiede zwischen Nachfolgern in kleinen und Nachfolgern in großen Unternehmen. So gewinnt wie erwartet sowohl das Human- als auch das Finanzkapital des Nachfolgers mit zunehmender Größe des übernommenen Unternehmens an Bedeutung. Alle bundesweit befragten Nachfolger in Unternehmen mit mehr

als 50 Beschäftigten weisen einen Fach- oder Hochschulabschluss auf, während in Unternehmen mit unter 19 Beschäftigten nur ein Drittel der Nachfolger über einen Fach- oder Hochschulabschluss verfügt. Nachfolger in größeren Unternehmen haben vor der Übernahme im Durchschnitt mehr als 80.000 Euro brutto pro Jahr verdient, bei Nachfolgern in kleinen Unternehmen lag der Bruttoverdienst dagegen im Durchschnitt unter 80.000 Euro pro Jahr. Branchenerfahrung ist mit zunehmender Größe des Unternehmens seltener bei den Nachfolgern vorhanden gewesen. Anscheinend sind Branchenkenntnisse des Nachfolgers bei größeren Unternehmen weniger bedeutsam.

Tabelle 2: Merkmale der Nachfolger in Abhängigkeit von der Größe des übernommenen Unternehmens

	unter 19 Beschäftigten (n=19)	20 bis 49 Beschäftigte (n=6)	50 und mehr Beschäftigte (n=5)
Human- und Finanzkapital			
Höchster Schulabschluss (in %)			
• Hauptschule	15,8	0,0	0,0
• Realschule	31,6	16,7	0,0
• Abitur	52,6	83,3	100,0
Berufsausbildung Mehrfachnennungen, in %)			
• keine Berufsausbildung	0,0	0,0	0,0
• Lehre	44,4	50,0	60,0
• Meisterprüfung	44,4	0,0	0,0
• Fach- oder Hochschulabschluss	33,3	83,3	100,0
Jahresbruttoeinkommen, (in %)			
• unter 40.000 €	31,6	33,3	20,0
• 40.000 bis unter 60.000 €	15,8	0,0	0,0
• 60.000 bis unter 80.000 €	15,8	0,0	0,0
• 80.000 bis unter 100.000 €	21,1	33,3	40,0
• über 100.000 €	15,8	33,3	40,0
Branchenerfahrung (in %)	61,1	33,3	20,0
Selbstständigkeitserfahrung (in %)	38,9	50,0	0,0

Fortsetzung Tabelle 2

	unter 19 Be- schäftigten (n=19)	20 bis 49 Be- schäftigte (n=6)	50 und mehr Beschäftigte (n=5)
<b>Gründungsmotive<sup>16</sup> (Mittelwerte)</b>			
Drohende oder bestehende Arbeitslosigkeit	2,6	3,3	2,0
Bessere Verdienstmöglichkeiten***	3,6	4,3	1,8
Unabhängigkeit/Eigenständigkeit	4,8	5,0	5,0
Unzufriedenheit in einer abhängigen Beschäftigung	3,6	3,5	4,2
Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie*	2,6	2,7	1,4
Selbstverwirklichung	4,1	4,0	4,6
Ansehen in der Öffentlichkeit	2,3	1,7	2,0
<b>Persönlichkeitseigenschaften<sup>17</sup> (Mittelwerte)</b>			
Leistungsmotivation	3,2	2,8	3,6
Kontrollüberzeugung	4,5	4,7	5,0
<b>Soziodemografische Merkmale</b>			
Alter (in Jahren), (Mittelwert)	46,6	46,0	44,2
Geschlecht (männlich), (in %)	84,2	100,0	100,0
Familienstand (in %)			
• ledig	21,1	33,3	20,0
• verheiratet	73,7	66,7	80,0
• getrennt lebend	5,3	0,0	0,0

© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau 0,1; \*\*\* Signifikanzniveau 0,01 (Oneway-Anova).

Quelle: Bundesweite Befragung der Übernahmeinteressierten.

Bei den Gründungsmotiven zeigen sich zwei signifikante Unterschiede: Nachfolger in Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten erhoffen sich stärker als Nachfolger in größeren Unternehmen nicht nur bessere Verdienstmöglichkeiten, sondern auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Hinblick auf die soziodemografischen Merkmale ist festzustellen, dass Nachfolger

<sup>16</sup> Die Antwort wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=völlig unwichtig und 5=sehr wichtig.

<sup>17</sup> Die Antwort wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=stimme ich nicht zu und 5=stimme ich zu.

in größeren Unternehmen etwas jünger sind als Nachfolger in kleineren Unternehmen und dass Ersterer häufiger männlichen Geschlechts sind als Letztere.

In den Fallstudien in Sachsen ist ebenfalls eine größenabhängige Tendenz der Qualifikation sowie des Jahresbruttoeinkommens der Nachfolger zu erkennen. Ein detaillierter Vergleich ist allerdings aufgrund der kleinen Fallzahl nicht möglich. Von den zehn natürlichen Personen haben vier ein Kleinstunternehmen, weitere vier ein kleines und eine ein mittleres Unternehmen übernommen.

### **3.4 Zwischenfazit und Vergleich der Ergebnisse mit der Erwerbsbevölkerung**

Die theoretischen Überlegungen haben gezeigt, dass die Führung eines Unternehmens spezifische Qualifikationen erfordert, weshalb streng genommen nur bestimmte Personengruppen als Übernehmer in Frage kommen. Dazu gehören zum einen Führungskräfte, egal ob im zur Übernahme anstehenden Unternehmen beschäftigt oder nicht. Sie verfügen nicht nur über die notwendige Führungserfahrung, sondern sind i.d.R. auch besser ausgebildet als einfache Angestellte. Überdies erzielen sie im Allgemeinen höhere Einkommen, was ihre Fähigkeit zur Ersparnisbildung verbessert. Sie dürften üblicherweise also über eine bessere Kapitalausstattung verfügen als andere Beschäftigte, so dass sie auch bessere Voraussetzungen für eine Übernahmefinanzierung mitbringen.

Die empirischen Befunde für Gesamtdeutschland stützen diese Überlegungen. So verfügen die bundesweiten Übernahmeinteressierten sowohl über ein hohes Ausbildungsniveau als auch ein hohes Jahresbruttoeinkommen, wie ein entsprechender Vergleich mit den Erwerbstätigen insgesamt zeigt (vgl. Tabelle 3). Dabei zeigen die empirischen Befunde auch, dass das Human- sowie das Finanzkapital der Nachfolger mit zunehmender Größe des übernommenen Unternehmens an Bedeutung gewinnt. Das Ausbildungsniveau und das Jahresbruttoeinkommen der untersuchten sächsischen Nachfolger liegt unter dem der bundesweit befragten Nachfolger, wenngleich über dem aller sächsischen Erwerbstätigen (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Merkmale der befragten bundesweiten natürlichen Übernahmeinteressierten bzw. der befragten natürlichen sächsischen Nachfolger im Vergleich zur erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland bzw. im Freistaat Sachsen, in %

Merkmale	Befragte gesamtdeutsche Übernahmeinteressierte (n=167)	Erwerbstätige laut Mikrozensus 2007 in Gesamtdeutschland	Befragte sächsische Nachfolger (n=10)	Erwerbstätige laut Mikrozensus 2007 im Freistaat Sachsen
<b>Höchster Schulabschluss</b>				
• Abitur	76,6	30,9	60,0	26,5
• Realschule/POS	15,6	35,8	40,0	67,4
• Haupt- und Volksschule	7,8	30,8	0,0	5,5
• Ohne Abschluss	0,0	2,5	0,0	0,6
<b>Berufsausbildung, Mehrfachnennungen</b>				
• Fachhoch- oder Hochschulabschluss	59,9	20,7	40,0	16,8
• Meisterprüfung	15,0	8,8	30,0	11,1
• Lehre	62,9	69,1	80,0	62,2
• Keine Berufsausbildung	1,8	2,3	0,0	9,9
<b>Einkommen brutto pro Jahr bzw. netto pro Monat</b>				
• unter 40.000 € bzw. unter 2.000 €	24,8	76,8	70,0	89,9
• 40.000 und unter 60.000 € bzw. 2.000 und unter 2.600 €	22,4	11,6	20,0	6,2
• 60.000 und unter 100.000 € bzw. 2.600 und unter 3.200 €	23,6	4,9	0,0	1,9
• Mehr als 100.000 € bzw. 3.200 und mehr €	29,2	6,7	10,0	2,0

© IfM Bonn

Quelle: Bundesweite Befragung der Übernahmeinteressierten, der sächsischen Nachfolger sowie eigene Berechnungen auf Basis des Mikrozensus 2007 (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2008).

Neben unternehmensinternen und -externen Personen bilden Unternehmer und Investoren eine zweite Gruppe potenzieller Nachfolger. Allerdings zeigen die Fallstudien sowie die Analysen in Kapitel 4.1.2, dass dieser Gruppe von potenziellen Nachfolgern im Freistaat Sachsen eine geringere Bedeutung zukommt als bundesweit.

Die Anzahl potenziell zur Verfügung stehender Nachfolger kann weder für den Freistaat Sachsen noch für Deutschland genau bestimmt werden. Jedoch ist gewiss, dass sich deren Zahl aufgrund der demografischen Entwicklungen verringern wird (vgl. u.a. FREISTAAT SACHSEN 2006). Es stellt sich daher die Frage, wie das Potenzial an verfügbaren Nachfolgern erweitert werden kann. Eine Möglichkeit ist die verstärkte Ansprache von Personen, die noch nie über eine Übernahme nachgedacht haben.<sup>18</sup> Dass vor allem die ostdeutschen und sächsischen Unternehmer diese Möglichkeiten bereits ausschöpfen, kann im nachfolgenden Kapitel gezeigt werden.

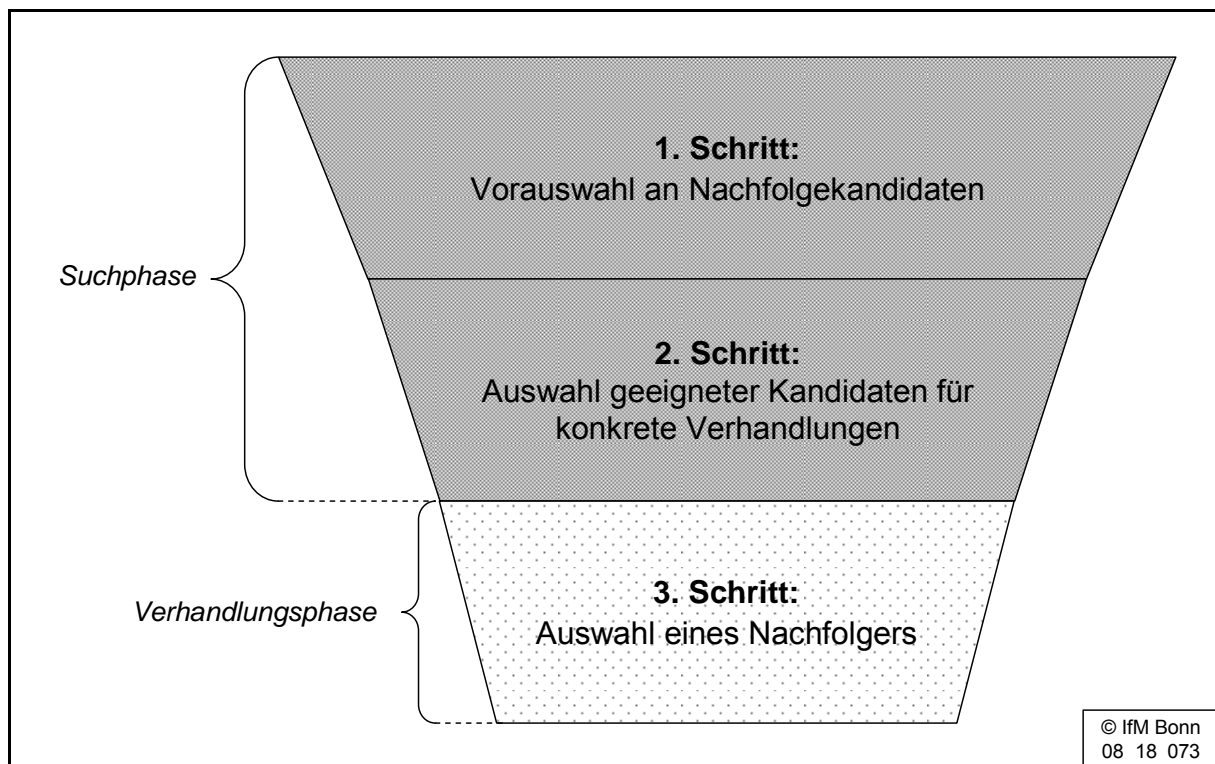
---

<sup>18</sup> Weitere Möglichkeiten werden in Kapitel 5 thematisiert.

#### 4. Das Finden eines Nachfolgers in Ostdeutschland und im Freistaat Sachsen

Eigentümer von Unternehmen, die ihre Nachfolge familienextern regeln wollen, haben im Allgemeinen keinen geeigneten Nachfolger zur Hand und stehen damit vor der Notwendigkeit, einen solchen zu suchen. Ziel der Suche ist es, eine erste Vorauswahl an potenziell übernahmeinteressierten Personen vorzunehmen, von denen dann in einem zweiten Schritt ein bzw. mehrere geeignete(r) Nachfolgekandidat(en) für konkretere Verhandlungen ausgewählt werden (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Schritte bis zur Auswahl geeigneter Nachfolgekandidaten



Quelle: SCHLÖMER/KAY (2008).

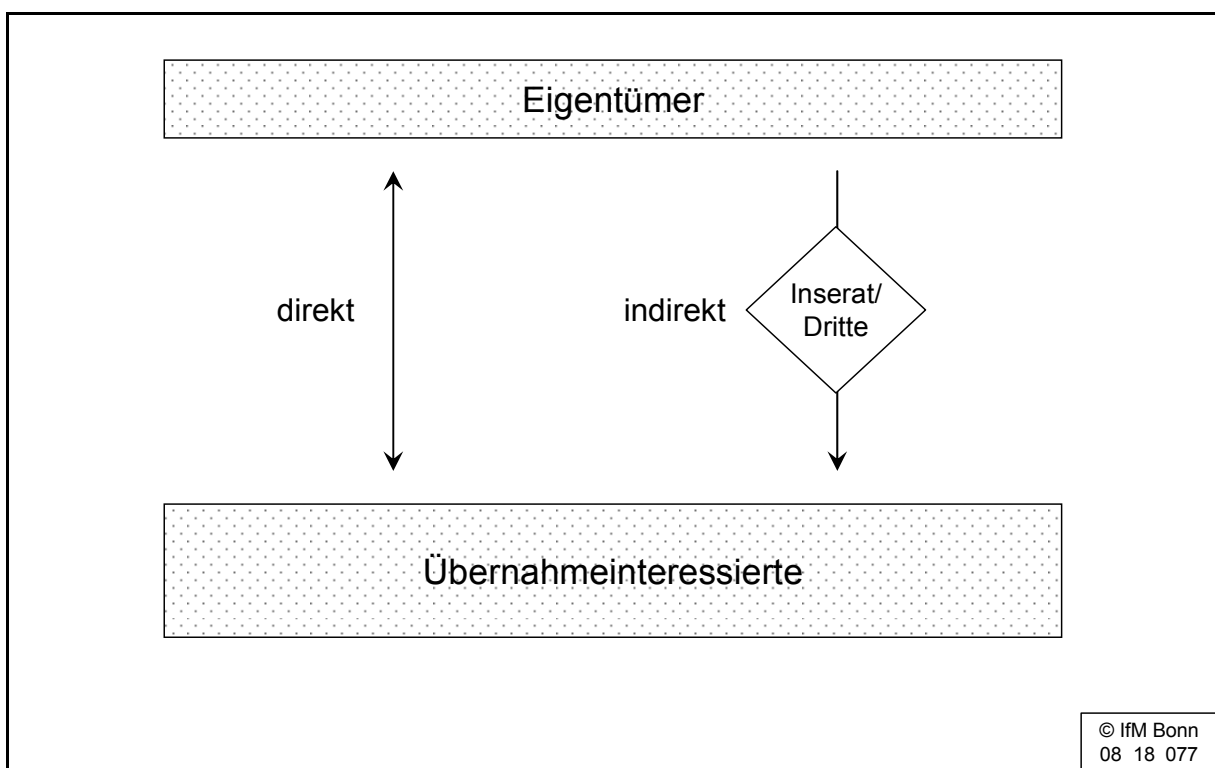
Die Fragen, auf welche Art und Weise die ostdeutschen und insbesondere die sächsischen Unternehmer nach einem potenziellen Nachfolger suchen, welche Wege erfolgreich waren und welche besonderen Probleme in der Such- und der anschließenden Verhandlungsphase im Vergleich zu westdeutschen Unternehmern aufgetreten sind, werden im Folgenden beantwortet.



#### 4.1 Suchwege

Es gibt verschiedene Wege der Suche nach einem Nachfolger (vgl. Abbildung 11).<sup>19</sup> Eine Möglichkeit besteht darin, direkt nach Nachfolgern zu suchen, indem Eigentümer bei unternehmensinternen und -externen Personen, Unternehmen oder Investoren anfragen, ob bei ihnen ein Interesse an der Übernahme des Unternehmens und der Geschäftsführung vorliegt.<sup>20</sup> Umgekehrt ist es auch denkbar, dass Eigentümer von Übernahmeinteressierten auf ihr Interesse an einem Verkauf des Unternehmens angesprochen werden.

Abbildung 11: Mögliche Wege der Nachfolgersuche für Eigentümer



Quelle: SCHLÖMER/KAY (2008).

Eine weitere Möglichkeit der Suche nach einem Nachfolger ist die indirekte Suche, indem Inserate in Tages- oder Wochenzeitungen, Branchenmagazinen

<sup>19</sup> Neben der Suche nach einem einzelnen Übernehmer ist die Suche nach einem Team von Übernehmern eine weitere Möglichkeit. Dieser Fall wird in der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet.

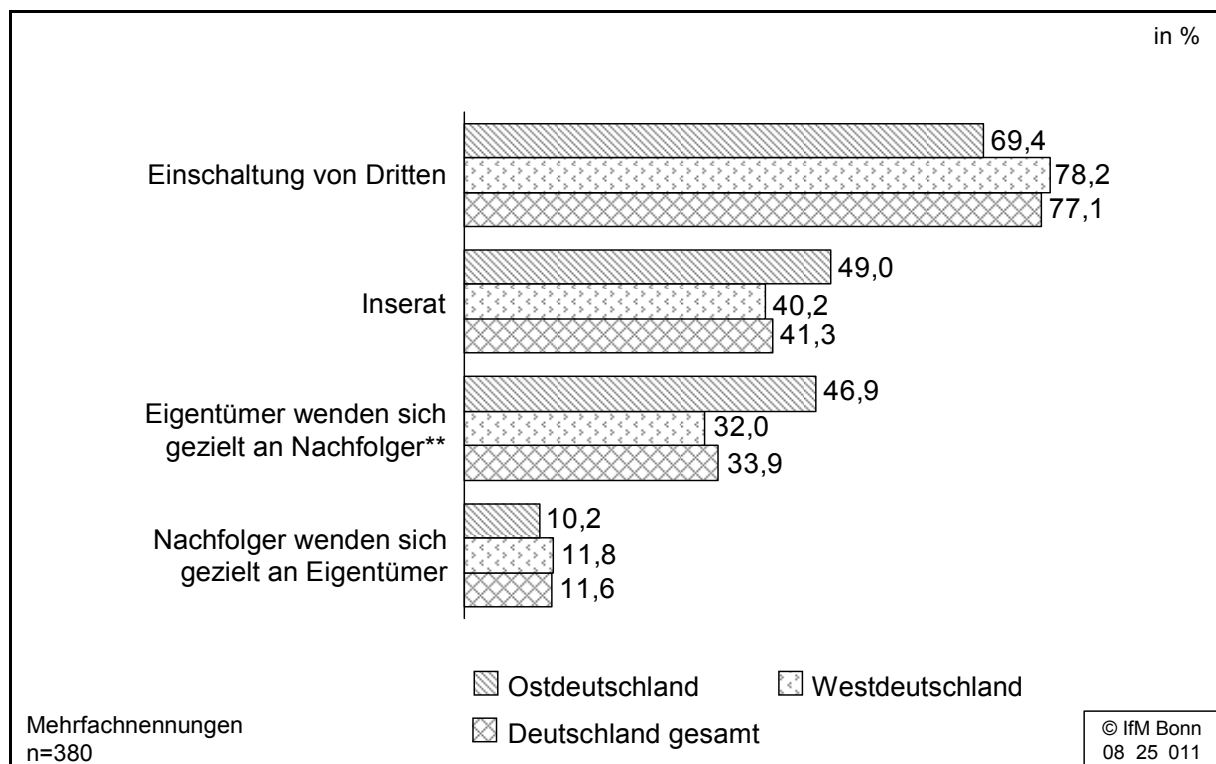
<sup>20</sup> Wenn Eigentümer übernahmeinteressierte Personen direkt ansprechen, kann dies ohne Kenntnis eines möglichen Interesses des Übernahmeinteressierten an einer Nachfolge erfolgen. Es ist aber auch denkbar, dass durch Freunde, Bekannte, Geschäftsfreunde oder durch zuvor geschaltete Inserate ein Wissen des Eigentümers um ein Interesse der Person an einer Nachfolge besteht.

und im Internet aufgegeben oder öffentliche und private Einrichtungen zur Unterstützung der Suche eingeschaltet werden.

#### 4.1.1 Genutzte Suchwege

Die bundesweit befragten Eigentümer nutzen durchschnittlich zwei Suchwege. Die Mehrheit der Eigentümer (77,6 %) schaltet - wie Abbildung 12 zeigt - Dritte ein. Etwa halb so häufig wird ein Inserat genutzt, um nach einem Nachfolger zu suchen. Ein Drittel der befragten Eigentümer spricht gezielt potenzielle Nachfolger an. Dass potenzielle Nachfolger ihrerseits Eigentümer von Unternehmen ansprechen, ist dagegen eher selten.

Abbildung 12: Von Eigentümern genutzte Suchwege nach Unternehmenssitz



\*\* Signifikanzniveau 0,05 (Chi-Quadrat-Test).

Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

Eigentümer in Ost- und Westdeutschland unterscheiden sich weder in der Zahl noch (mit einer Ausnahme) in der Wahl der Suchwege. So werden in Ostdeutschland potenziell geeignete Nachfolgerkandidaten signifikant häufiger von Eigentümern direkt angesprochen als in Westdeutschland. Dieser Unterschied könnte darin begründet liegen, dass ostdeutsche Eigentümer signifikant häufiger ihr Unternehmen an Mitarbeiter übergeben wollen als westdeutsche Eigentümer (vgl. Tabelle 4) und Mitarbeiter i.d.R. direkt angesprochen werden.

Tabelle 4: Geplante Form der Übergabe nach Unternehmenssitz, Mehrfachnennungen, in Prozent

	Verkauf an unternehmensinterne Person*	Verkauf an unternehmensexterne Person	Verkauf an ein anderes Unternehmen*	Verkauf an Investor**
Ostdeutsche Eigentümer	25,6	58,1	37,2	18,6
Westdeutsche Eigentümer	15,6	54,1	50,0	35,7
n=337				© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau 0,1; \*\* Signifikanzniveau 0,05 (Chi-Quadrat-Test).

Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

Die sächsischen Eigentümer unterscheiden sich von den ostdeutschen Eigentümern zwar nicht hinsichtlich der Zahl durchschnittlich beschrittener Suchwege, dafür aber hinsichtlich deren Art. Zwar ist für die sächsischen Eigentümer der Suchweg über Dritte auch der am häufigsten und das Inserat der am wenigsten genutzte Suchweg, bei den beiden übrigen Suchwegen weicht das Suchverhalten der sächsischen Eigentümer aber von dem der ostdeutschen ab: So sind sowohl die Direktansprache durch den Eigentümer als auch die Direktansprache durch Nachfolger gleich bedeutsame Suchwege.

Dass der Direktansprache durch Nachfolger in Sachsen offenbar größere Bedeutung zukommt, könnte darin begründet liegen, dass die Unternehmen der betrachteten sächsischen Eigentümer im Durchschnitt größer und damit attraktiver für Nachfolger sind als die Unternehmen der untersuchten ostdeutschen Eigentümer und sie deshalb häufiger von Nachfolgern direkt angesprochen wurden.<sup>21</sup> Eine weitere Erklärung dafür könnte auch sein, dass bei der Direktansprache im Nachhinein nicht immer genau geklärt werden kann, wer wen zuerst angesprochen hat.

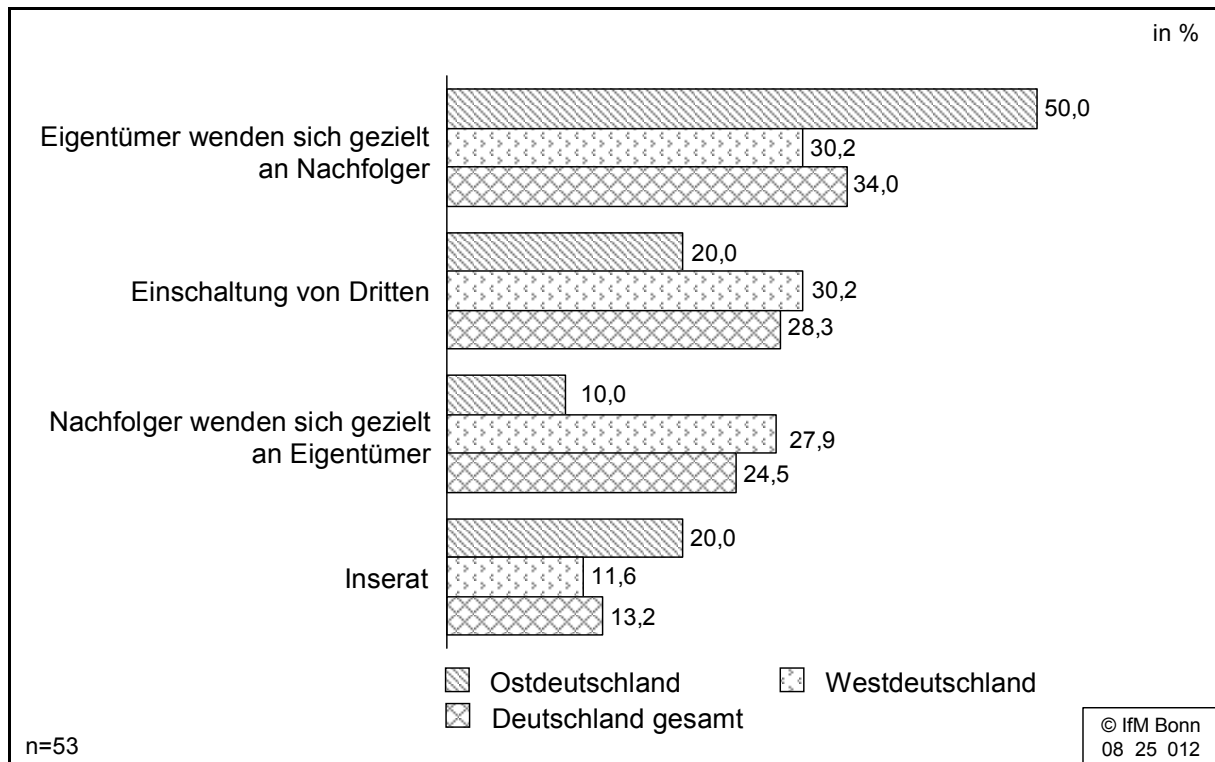
#### 4.1.2 Erfolgreiche Suchwege

Angaben über genutzte Suchwege lassen noch keine Rückschlüsse auf erfolgreiche Suchwege zu. Auf die Frage, welcher Weg letztlich zum heutigen Nachfolger geführt hat, gab gut ein Drittel der bundesweit befragten Eigentümer an, dass sie ihren Nachfolger direkt angesprochen haben (vgl. Abbildung 13). Über den umgekehrten Weg - Nachfolger haben Eigentümer auf ihr Interesse an einem Verkauf des Unternehmens angesprochen - wurde knapp ein Viertel

<sup>21</sup> Während die ostdeutschen Eigentümer im Durchschnitt 8 Beschäftigte haben, sind es bei den befragten sächsischen Eigentümern 20.

der Nachfolger gefunden. Die in die Suche einbezogenen Dritten haben in gut einem Viertel der Fälle Eigentümer und Nachfolger zusammengeführt. Und über ein Inserat schließlich hat fast jedes siebte dieser Unternehmen seinen Nachfolger gefunden.

Abbildung 13: Suchwege, die zu einem Nachfolger geführt haben, nach Unternehmenssitz



Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

Ein Vergleich der erfolgreichen Suchwege von ost- und westdeutschen Eigentümern zeigt zwar, dass ostdeutsche Eigentümer häufiger über die Direktansprache sowie das Inserat und seltener über Dritte oder auf Initiative der Nachfolger ihren Nachfolger finden konnten als westdeutsche Eigentümer. Diese Unterschiede sind aber (aufgrund der geringen Stichprobengröße) statistisch nicht signifikant.<sup>22</sup> Dennoch erscheint die Aussage zulässig, dass die Direktansprache für ostdeutsche Eigentümer ein erfolgversprechenderer Suchweg ist als für westdeutsche.

<sup>22</sup> Aufgrund der größeren Zufallsschwankungen bedarf es bei kleinen Stichproben größerer Unterschiede zwischen den beiden Gruppen im Vergleich zu großen Stichproben, damit eine statistische Signifikanz vorliegt (vgl. DIEKMANN 2001).

Die Direktansprache potenzieller Kandidaten ist in Ostdeutschland vermutlich der erfolgsträchtigste Suchweg, weil gerade in Ostdeutschland Übernahmen durch Mitarbeiter, die i.d.R. direkt angesprochen werden, nicht nur häufiger geplant, sondern auch signifikant häufiger realisiert werden als im Westen (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Realisierte Form der Übergabe nach Unternehmenssitz, Mehrfachnennungen, in Prozent

	Verkauf an unternehmensinterne Person *	Verkauf an unternehmensexterne Person	Verkauf an ein anderes Unternehmen	Verkauf an Investor
Ostdeutsche Eigentümer	55,6	22,2	11,1	11,1
Westdeutsche Eigentümer	24,0	38,0	32,0	18,0
n=59				© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau 0,1 (Chi-Quadrat-Test).

Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

Die hohe Bedeutung der Direktansprache spiegelt sich auch in den Fallstudien im Freistaat Sachsen wider. So war die direkte Ansprache durch den Eigentümer ebenfalls in fast der Hälfte der Fälle der Suchweg, der zur Realisierung der familienexternen Nachfolge geführt hat. Zweiterfolgreichster Weg war die Einschaltung von Dritten. An dritter Stelle folgt die Direktansprache durch den Nachfolger. In den beiden hier in Rede stehenden Fällen wandten sich Mitarbeiter an den Eigentümer, nachdem sie erfahren hatten, dass die Verhandlungen mit den anderen Kandidaten gescheitert waren. Über ein Inserat hat keines der untersuchten sächsischen Unternehmen einen Nachfolger gefunden.

Auffällig bei den Fallstudien im Freistaat Sachsen ist, dass in neun von 14 Fällen beide Seiten einander bereits kannten. Bei diesen persönlich Bekannten handelt es sich in sechs Fällen um Mitarbeiter. Dass in diesen Fällen die Nachfolge realisiert werden konnte, liegt neben der Vertrautheit und den vermutlich geringeren Informationsasymmetrien auch darin begründet, dass bei einem Scheitern der Nachfolgerregelung auch der Arbeitsplatz des Mitarbeiters bedroht wäre. So verwundert es auch nicht, dass unternehmensinterne Nachfolger in Sachsen häufiger das Motiv "drohende Arbeitslosigkeit" als Grund für die Übernahme angeben als die befragten unternehmensexternen Nachfolger.

Tabelle 6: Gewünschte vs. realisierte Lösungen in Ostdeutschland, Mehrfachnennungen, in Prozent

	Verkauf an unternehmensinterne Person	Verkauf an unternehmensexterne Person	Verkauf an ein anderes Unternehmen	Verkauf an Investor
Gewünschte Lösung	25,6	58,1	37,2	18,6
Realisierte Lösung	55,6	22,2	11,1	11,1
n=43				© IfM Bonn

Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

Allerdings ist die Übergabe an Mitarbeiter nicht die von Beginn an präferierte Lösung. Wie Tabelle 6 zu entnehmen ist, ziehen ostdeutsche Eigentümer einen Verkauf an eine externe Führungskraft oder ein anderes Unternehmen vor. Ein Verkauf an Mitarbeiter wird nur von jedem vierten Eigentümer von Anfang an in Betracht gezogen. Diese Präferenzen geben die Experten auch für den Freistaat Sachsen zu Protokoll. Gemäß ihren Auskünften überspringen die sächsischen Unternehmer gerne die Option einer Übergabe an die Mitarbeiter und suchen zunächst unternehmensextern nach einem Nachfolger. Dieses Verhalten liegt zum einen vermutlich darin begründet, dass sich die Eigentümer teilweise nur schwer vorstellen können, dass ein früherer Mitarbeiter das Potenzial zum Unternehmer hat. Zum anderen scheuen die Eigentümer auch davor zurück, den Mitarbeitern einen Einblick in die Bilanzen des Unternehmens zu geben, vor allem in den Fällen, in denen der Unternehmer noch Schulden hat. Allerdings erweist sich die Realisierung einer Übergabe an eine externe Führungskraft, ein anderes Unternehmen oder an einen Investor häufig als schwierig mit der Folge, dass der Eigentümer dann schließlich doch einen Verkauf an Mitarbeiter in Betracht zieht.

#### 4.2 Probleme beim Finden eines geeigneten Nachfolgers

Im Allgemeinen ist das Finden eines Nachfolgers mit schwer wiegenden Problemen verbunden. Eine zentrale Ursache für Probleme bei der Suche nach einem Nachfolger liegt in der Intransparenz des Marktes für Unternehmensverkäufe. Diese Intransparenz führt dazu, dass Informationen über Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt Interesse an einer Unternehmensübernahme haben, nur schwer zu gewinnen sind. Ein gezieltes Vorgehen ist für die Übergabeinteressierten deswegen häufig nur über die Einschaltung von Vermittlungsdiensten möglich (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008). Es ist allerdings zu vermuten, dass aufgrund der eingangs beschriebenen Besonderheiten in Ost-

deutschland die ostdeutschen bzw. sächsischen Eigentümer größere Probleme bei der Suche nach einem Nachfolger haben als ihre Pendants im Westen.

#### 4.2.1 Probleme bei der Suche nach potenziellen Nachfolgern

Die Kosten, die bei der Einschaltung von (privaten) Vermittlern anfallen, stellen für die befragten Eigentümer das größte Problem dar (vgl. Abbildung 14).<sup>23</sup> Als weitere Probleme werden das Fehlen von Anlaufstellen für potenzielle Käufer<sup>24</sup> sowie die nötige Diskretion bei der Suche zur Vorbeugung von Verunsicherung im betrieblichen Umfeld genannt. Das Fehlen geeigneter Nachfolgerkandidaten, Imageprobleme der eigenen Branche sowie die Immobilität der Nachfolger werden dagegen bundesweit als weniger bedeutsam eingeschätzt.

Eine Gegenüberstellung der Probleme ost- und westdeutscher Eigentümer ergibt, dass ostdeutsche Eigentümer die Kosten der Vermittler als schwerer wiegend einschätzen als die westdeutschen.<sup>25</sup> Die in Abbildung 14 aufscheinenden Unterschiede sind aufgrund der geringen Stichprobe statistisch nicht signifikant.

Warum im Hinblick auf Probleme in der Suchphase - entgegen unserer Vermutung - keine Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Eigentümern bestehen, kann nicht abschließend ergründet werden. Eine Ursache dürfte methodischer Natur sein und darin liegen, dass die Stichprobe sehr klein ist, weshalb es im Vergleich zu größeren Stichproben größerer Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bedarf, damit diese statistisch signifikant sind. Eine weitere Ursache ist ebenfalls methodischer Natur und liegt darin, dass nur Eigentümer befragt werden konnten, die sich zum Zeitpunkt der Befragung entweder noch auf der Suche nach Nachfolgern befanden oder bereits einen Nachfolger gefunden hatten. Eigentümer, die die Nachfolgersuche bereits wieder aufgegeben haben, wurden nicht befragt und konnten ihre Probleme somit

---

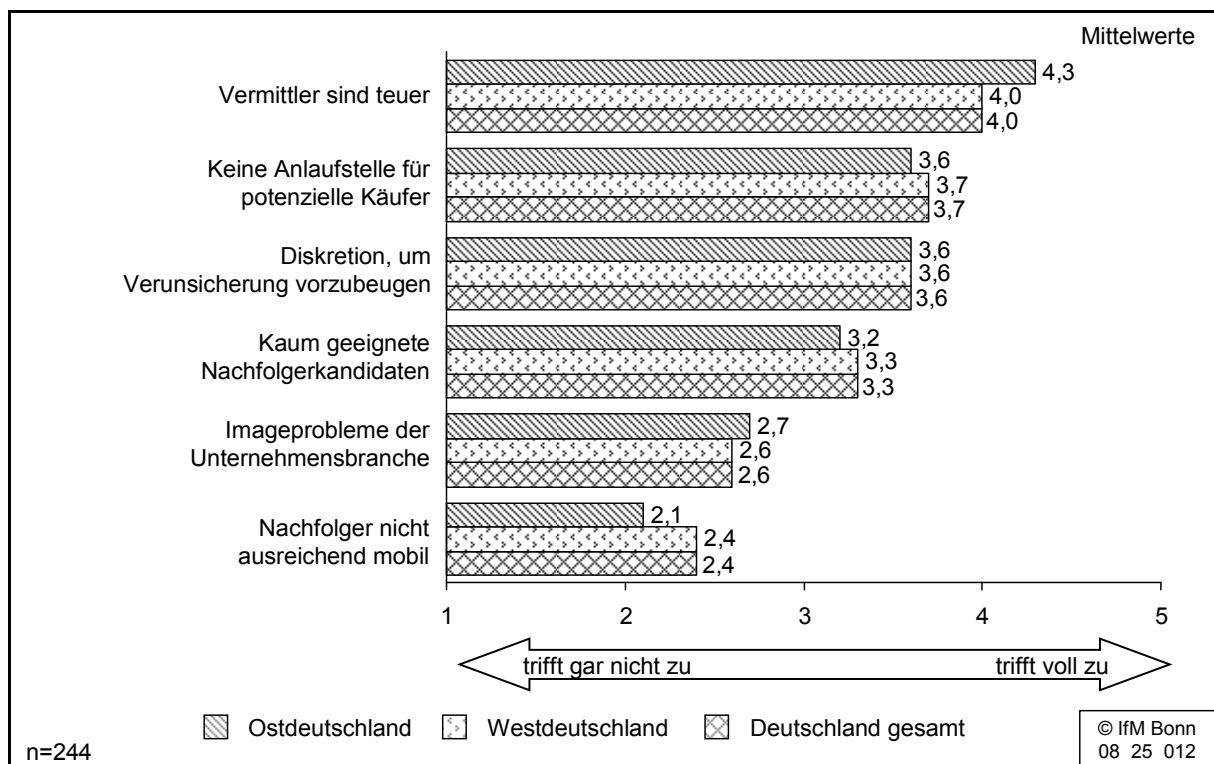
<sup>23</sup> Die Antwort des übergabeinteressierten Eigentümers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=trifft gar nicht zu und 5=trifft voll zu.

<sup>24</sup> Da es eine nicht unbedeutende Zahl an Anlaufstellen für potenzielle Käufer gibt, ist diese Antwort in dem Sinne zu verstehen, dass die Übergeber mögliche Anlaufstellen für potenzielle Käufer nicht kennen. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass der Markt für Unternehmensverkäufe und der damit verbundene Markt für entsprechende Dienstleistungen keine ausreichende Transparenz aufweisen.

<sup>25</sup> Möglicherweise ist dies mit ein Grund dafür, dass ostdeutsche Eigentümer die Dienste Dritter bei der Suche nach einem Nachfolger seltener in Anspruch nehmen.

nicht zu Protokoll geben. Wenn aber nun gerade Eigentümer ostdeutscher Unternehmen aufgrund der schwächeren Binnennachfrage größere Probleme bei der Suche nach einem Nachfolger haben als Eigentümer westdeutscher Unternehmen und folglich häufiger als letztere bei der Suche scheitern, dann gelangen sie seltener als westdeutsche Eigentümer in das Befragungssample und ihre stärkere Problembetroffenheit spiegelt sich nicht in den Befragungsergebnissen wider.<sup>26</sup> Ein weiterer Grund könnte darin liegen, dass ostdeutsche Unternehmen in der vorliegenden Stichprobe in der Größenklasse bis zu 9 Beschäftigten leicht unter- und in der Größenklasse 10 bis 49 Beschäftigten leicht überrepräsentiert sind. Damit wurden gerade kleine Unternehmen, die verstärkt Probleme bei der Nachfolgersuche haben, untererfasst.

Abbildung 14: Auf Seiten der Eigentümer aufgetretene Probleme bei der Suche nach Unternehmenssitz



Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

Den Kosten der Vermittler wird auch seitens der sächsischen Eigentümer hohe Bedeutung beigemessen. Demgegenüber haben sie weniger Probleme, Anlaufstellen für potenzielle Übernehmer zu finden. Möglicherweise ist dies auf

<sup>26</sup> Gestützt werden diese Überlegungen durch den Umstand, dass in der Stichprobe Handelsunternehmen aus Ostdeutschland unterdurchschnittlich vertreten sind (vgl. Kapitel 2.3).



eine Positivauswahl untersuchter Unternehmen im Freistaat Sachsen zurückzuführen, möglicherweise sind aber auch die zuständigen Anlaufstellen im Freistaat Sachsen besser bekannt als andernorts. Jedenfalls haben die sächsischen Eigentümer mit im Durchschnitt 9,0 mehr Nachfolgerkandidaten gefunden als die ostdeutschen Eigentümer mit im Durchschnitt 3,6. Die befragten Experten gehen ebenfalls von im Durchschnitt etwa neun Nachfolgerkandidaten auf einen suchenden Eigentümer aus. Diese Befunde sind trotz der Einstimmigkeit mit Vorsicht zu bewerten. Zum einen handelt es bei den sächsischen Unternehmen um im Durchschnitt deutlich größere Unternehmen als die Vergleichsgruppe der ostdeutschen Unternehmen. Zum anderen können die Experten für die von ihnen betreuten Fällen auf ihr Expertenwissen bei der Nachfolgersuche zurückgreifen, weshalb sie wahrscheinlich auch eine höhere Erfolgsquote haben als Eigentümer, die ohne dieses Erfahrungswissen nach geeigneten Nachfolgern suchen.

Im Hinblick auf die Suchphase lag der Untersuchung u.a. die Annahme zu Grunde, dass in Sachsen wie in Ostdeutschland insgesamt die Suche nach Nachfolgern schwieriger ist als im Westen des Landes, weil generell weniger Nachfolgerkandidaten zur Verfügung stehen. Dieser Befund bestätigt sich in der empirischen Analyse, allerdings nur für Ostdeutschland. Ostdeutsche Eigentümer haben in einem vergleichbaren Suchzeitraum im Durchschnitt signifikant weniger potenzielle Nachfolgekandidaten gefunden als westdeutsche (Mittelwerte: 3,6 vs. 5,1).<sup>27</sup> Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, trifft dies gemäß den Fallstudien allerdings nicht auf die Situation im Freistaat Sachsen zu. Dennoch zeugt die hohe Bedeutung der Übernahmen durch Mitarbeiter im Freistaat Sachsen davon, dass es auch im Freistaat Sachsen nur wenig aktive Übernahmeinteressierte gibt.

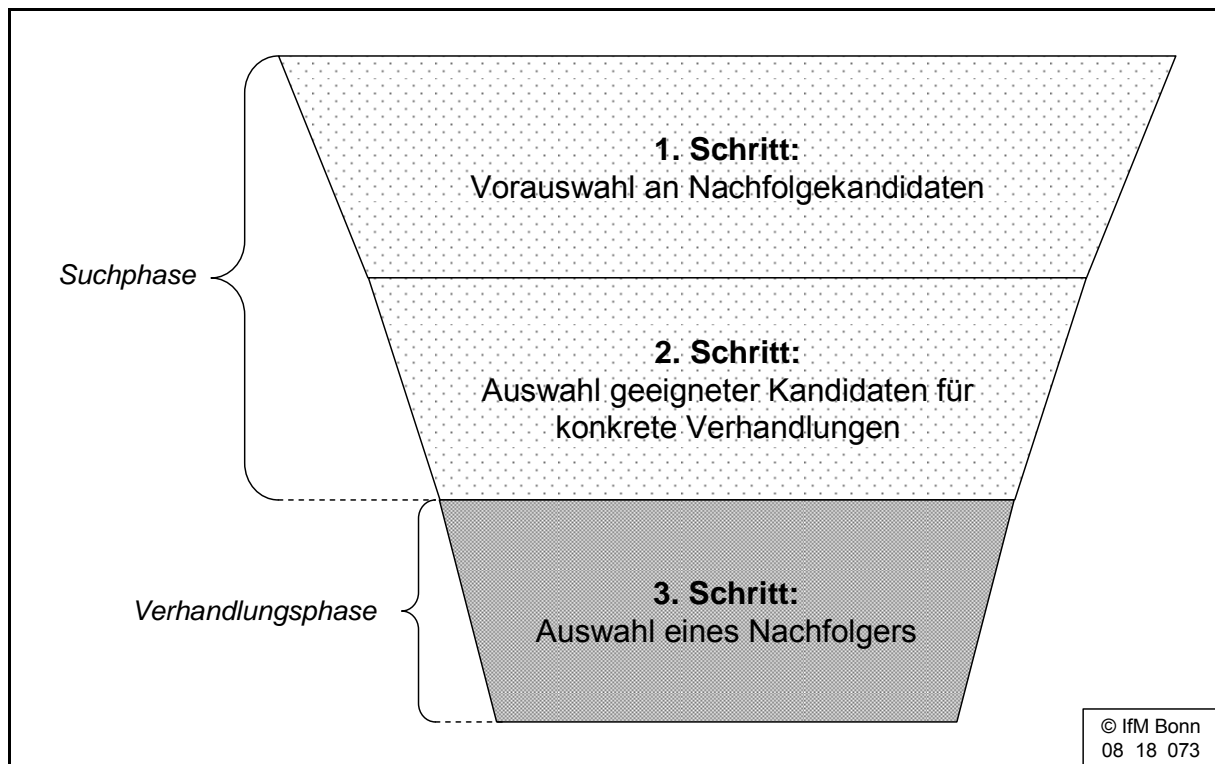
#### **4.2.2 Probleme in der Verhandlung mit potenziellen Nachfolgern**

Das Matching von Eigentümern und Nachfolgern ist erst mit der Verhandlungsphase abgeschlossen (vgl. Kapitel 1). In dieser zweiten Stufe des Matchings kommt es mit den in der Suchphase ausgewählten Kandidaten zu konkreteren Verhandlungen, z. B. über den Verkaufspreis oder die Finanzierung. Im Idealfall steht am Ende dieser Verhandlungen der Nachfolger fest. Wir befinden uns somit im dritten Schritt des Auswahlprozesses (vgl. Abbildung 15).

---

<sup>27</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 0,1 (t-Test).

Abbildung 15: Schritte bis zur Auswahl eines Nachfolgers



Quelle: SCHLÖMER/KAY (2008).

Auskunft über Probleme in der Verhandlungsphase geben im Folgenden Eigentümer, die bereits einen Nachfolger gefunden haben, sowie noch suchende Eigentümer, die bereits schon einmal verhandelt haben. Etwa 62,5 % der noch suchenden ostdeutschen Eigentümer haben schon mindestens einmal die Verhandlungsphase durchlaufen. Sie konnten sich mit dem/den ausgewählten Kandidaten allerdings nicht einigen, weshalb sie gezwungen waren, die Suche erneut aufzunehmen.<sup>28</sup> Der entsprechende Anteil liegt bei den westdeutschen Eigentümern mit 71,0 % etwas höher. Die niedrigere Mißerfolgsrate der ostdeutschen Unternehmen liegt vermutlich weniger in einem besseren Verhandlungsgeschick begründet als vielmehr in der Tatsache, dass es für ostdeutsche Eigentümer deutlich schwieriger ist, überhaupt in Kontakt zu Nachfolgekandidaten zu kommen, wie die signifikant geringere Zahl an gefundenen Nachfolgekandidaten belegt. Zu bedenken ist aber auch, dass ostdeutsche Ei-

<sup>28</sup> Es ist zu vermuten, dass die tatsächliche Mißerfolgsrate im Verhandlungsprozess größer ist. Denn für die Befragung stehen nur Personen zur Verfügung, die ihre Suche fortgesetzt haben. Eigentümer, die ihre Suche aufgegeben haben, stehen i.d.R. für Befragungen nicht mehr zur Verfügung. Die übrigen 37,5 % befinden sich noch auf der Suche und sind überhaupt noch nicht in Verhandlungen eingetreten.

gentümer - wie im vorangegangenen Kapitel gezeigt - signifikant häufiger die Direktansprache nutzen, die mit der höchsten Erfolgsrate einher geht.

Wie Abbildung 16 zeigt, wird die Verhandlung im Durchschnitt am stärksten durch die Finanzierungsprobleme des Nachfolgers erschwert.<sup>29</sup> Mit einigem Abstand folgt das Problem der Einigung auf einen Kaufpreis. Als von eher geringer Relevanz erweisen sich Schwierigkeiten bei der Trennung des Eigentümers vom Unternehmen sowie die Akzeptanz des Nachfolgers durch die Mitarbeiter. Hierbei zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen Eigentümern aus Ost- und Westdeutschland. Erstens registrieren die ostdeutschen Eigentümer signifikant seltener Finanzschwierigkeiten der Nachfolger als die westdeutschen Eigentümer. Zu diesem überraschenden Befund führen die Fallstudien ebenso wie die Aussagen der Experten, die eine geringe Problemhaftigkeit der Finanzierung zu Protokoll gegeben haben.<sup>30</sup> Die geringeren Finanzierungsprobleme der ostdeutschen bzw. sächsischen Nachfolger liegen zum einen in dem größeren Angebot an öffentlichen Fördermitteln in den neuen Bundesländern begründet (vgl. KfW BANKENGRUPPE 2008), zum anderen in den tendenziell niedrigeren Kaufpreisen aufgrund eines höheren Risikoabschlags, den ostdeutsche Eigentümer hinnehmen müssen. Und nicht zuletzt dürften die ostdeutschen Kreditinstitute dazu einen Beitrag leisten, weil sie den eigenen Wirtschaftsstandort im eigenen Interesse fördern wollen.

Zweitens unterscheiden sich ost- und westdeutsche Unternehmer im Hinblick auf die Schwierigkeiten, sich von ihrem Unternehmen zu trennen. Dies fällt den ostdeutschen Eigentümern schwerer als westdeutschen. Die Trennungsprobleme der Eigentümer zeigen sich auch in den Fallstudien im Freistaat Sachsen. Dass ostdeutsche Eigentümer besonders starke Probleme mit der Trennung haben, könnte darin begründet liegen, dass sie ihr Unternehmen erst eine vergleichsweise kurze Zeit geführt haben, so dass sie sich möglicherweise noch nicht ausreichend auf eine Trennung vom Unternehmen einzustellen vermochten.<sup>31</sup> Zudem wurden die meisten Unternehmen direkt nach

---

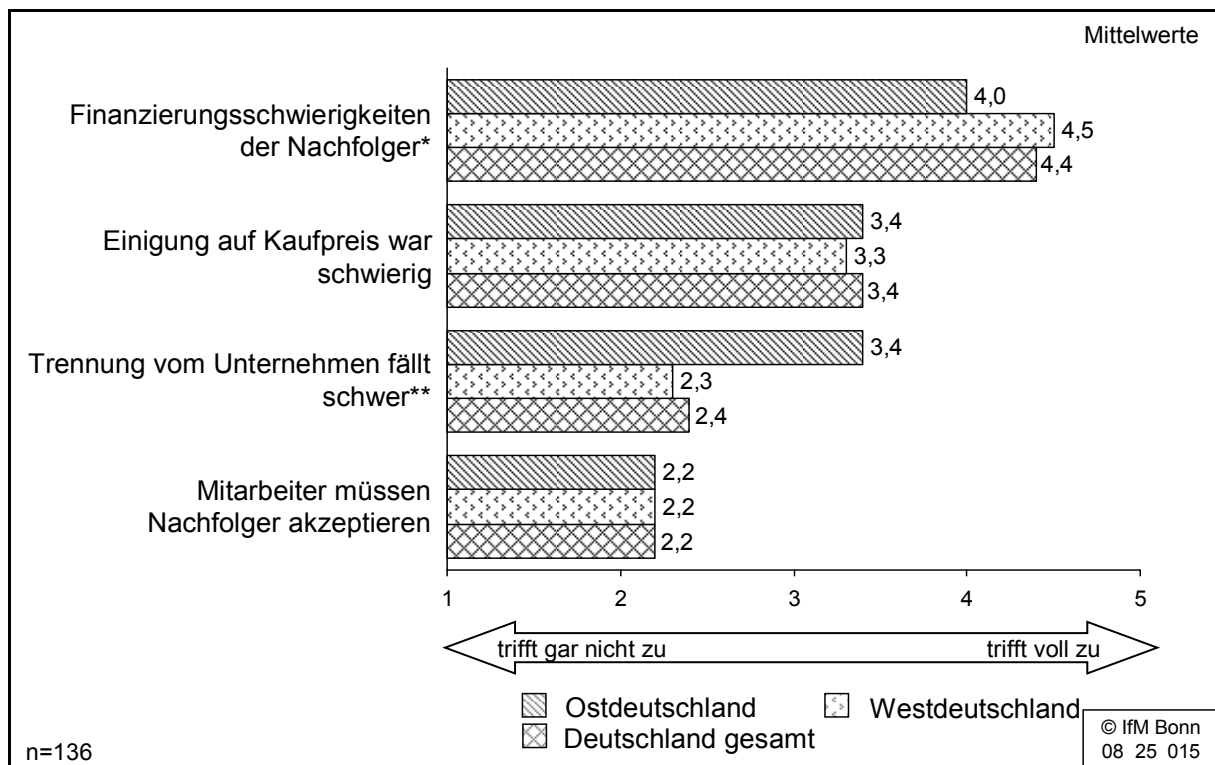
<sup>29</sup> Die Antwort des übergabeinteressierten Eigentümers wurde mittels einer 5er Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1=trifft gar nicht zu und 5=trifft voll zu.

<sup>30</sup> Während sächsische Experten der Aussage, dass Nachfolger Probleme haben, die Übernahme zu finanzieren, mit einem Mittelwert von 2,7 zustimmen, stimmen die gesamtdeutschen Experten dieser Aussage mit einem Mittelwert von 3,9 deutlich stärker zu (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008).

<sup>31</sup> Ostdeutsche Unternehmen, die familienextern übergeben werden sollen, sind mit durchschnittlich 24-jähriger Existenz signifikant jünger als ihre Pendanten in Westdeutschland, die durchschnittlich seit 38 Jahren bestehen.

der Wende gegründet. Sie sind also unter schwierigeren Marktbedingungen gestartet als westdeutsche Unternehmen, weshalb sich die ostdeutschen Eigentümer vermutlich noch stärker als die westdeutschen für den Erfolg ihrer Unternehmen einsetzen mussten. Dies könnte zu einer noch stärkeren Verbundenheit der ostdeutschen Eigentümer mit ihrem Unternehmen und den Mitarbeitern geführt haben.

Abbildung 16: Auf Seiten der Eigentümer aufgetretene Probleme bei der Verhandlung nach Unternehmenssitz



\* Signifikanzniveau 0,1; \*\* Signifikanzniveau 0,05 (Oneway-Anova).

Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer.

#### 4.3 Bedingungen für ein erfolgreiches Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern

Ob ein Eigentümer bei der Suche nach einem familienexternen Nachfolger erfolgreich ist, liegt nicht ausschließlich in dem Vorgehen bei der Suche oder in der Verhandlung begründet. Vielmehr konnten SCHLÖMER/KAY (2008) zeigen, dass der Größe sowie der Gewinnentwicklung des Unternehmens beim Finden eines Nachfolgers eine zentrale Rolle zukommt. D.h., die Qualität des Unternehmens hat einen nicht unbedeutenden Einfluss auf den Sucherfolg des Eigentümers.

Tabelle 7: Merkmale der Unternehmen sowie Kontextfaktoren des Matchings von Eigentümern mit und ohne Nachfolger - Mittelwerte

	Zahl der Beschäftigten vor der Übergabe**	Gewinnentwicklung (vor Steuern) in den letzten drei Jahren vor der Übergabe <sup>1)***</sup>	Zahl kontaktierter Nachfolger	Anzahl geführter Verhandlungen	Zeitaufwand Suche in Monaten
<b>Westdeutsche Eigentümer</b>					
• ohne Nachfolger	8,0	2,3	4,6	2,2	15,9
• mit Nachfolger	14,8	2,9	7,3	3,1	13,5
<b>Ostdeutsche Eigentümer</b>					
• ohne Nachfolger	7,3	2,4	3,5	1,6	14,3
• mit Nachfolger	13,1	3,0	3,9	1,9	18,1
<b>Sächsische Eigentümer mit Nachfolger</b> n=353	19,8	4,3	9,0	3,1	31,2

© IfM Bonn

<sup>1)</sup> 1=Stark gefallen, 3=Gleich geblieben und 5=Stark gestiegen

\*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001 (t-Test).

Quelle: Bundesweite Befragung der Eigentümer sowie Interviews mit sächsischen Eigentümern.

Dieser Befund gilt gleichermaßen für die ost- wie die westdeutschen Unternehmen sowie die sächsischen Unternehmen unserer Fallstudien (vgl. Tabelle 7).<sup>32</sup> Die Analyse der Kontextfaktoren zeigt darüber hinaus, dass es für ostdeutsche Eigentümer - gemessen an der Zahl der Nachfolgerkontakte - schwieriger ist als für westdeutsche, Kandidaten zu finden. Unabhängig, ob der Nachfolger schon gefunden ist oder nicht, haben ostdeutsche Eigentümer Kontakte zu einer kleineren Zahl an Nachfolgekandidaten als westdeutsche. Da hiermit der Pool vorgegeben ist, aus dem die Kandidaten für die Verhandlungen ausgewählt werden, wirkt sich die Zahl der Kontakte unmittelbar auf die Zahl der geführten Gespräche aus. Zudem benötigen die erfolgreichen ostdeutschen Eigentümer im Durchschnitt über vier Monate mehr für die Nachfol-

<sup>32</sup> Die Unterschiede zwischen Unternehmen, die einen Nachfolger gefunden haben und solchen, die noch suchen, sind allerdings nur bei den westdeutschen Eigentümern statistisch signifikant. Dies liegt, wie schon zuvor angedeutet, in der unterschiedlichen Stichprobengröße begründet.

gersuche als die westdeutschen. Die sächsischen Fallstudien liefern in dieser Hinsicht entgegen stehende Ergebnisse, vermutlich weil die sächsischen Unternehmen im Durchschnitt deutlich größer sind und eine deutlich bessere Gewinnentwicklung aufweisen als die betrachteten ost- und westdeutschen Unternehmen. Dies erklärt möglicherweise auch die höhere Zahl an kontaktierten Nachfolgekandidaten, wenngleich diese auch mit einem längeren Suchdauer einher geht.

In den Fallstudien wurden sowohl die Nachfolger als auch die Eigentümer gefragt, weshalb sie sich für das jeweilige Unternehmen bzw. den jeweiligen Nachfolger entschieden haben. Ihre Antworten spiegeln die Bedeutung der Attraktivität des Unternehmens wider. So gaben die Nachfolger an, dass sie sich für das Unternehmen entschieden haben, weil das Unternehmen gut aufgestellt war bzw. unausgeschöpftes Marktpotenzial besaß. Bei den Übernahmen durch andere Unternehmen waren neben der Solidität der Unternehmen vor allem Synergieeffekte mit dem Geschäftsfeld des übernehmenden Unternehmens von Bedeutung. Zudem gaben einige der Nachfolger an, dass die Kaufpreisvorstellungen des Eigentümers nicht überzogen waren. Auf Seiten der Eigentümer waren Faktoren wie das Übernahmekonzept der Übernehmer oder dessen Branchenerfahrung für die Wahl des Nachfolgers bedeutsam. Teilweise kamen auch dem sozialen Engagement des Nachfolgers sowie bei Übernahmen durch andere Unternehmen deren Performance als Unternehmer Bedeutung zu.

Hinweise darauf, wie Nachfolgeregelungen besser funktionieren könnten, gaben auch die befragten Experten. Neben der Qualität des Unternehmens sowie der Qualifikation des Nachfolgers betonen sie vor allem die Bedeutung der Zeit im Nachfolgeprozess gerade für den Eigentümer. So ermöglicht ein frühzeitiger Beginn des Nachfolgeprozesses nicht nur die Optimierung der Unternehmensperformance und damit die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens, sondern auch den Aufbau qualifizierter Mitarbeiter im Unternehmen und deren Vorbereitung auf die Nachfolge, falls unternehmensextern kein Nachfolger gefunden werden kann. Dies ist gerade für ostdeutsche und insbesondere für Unternehmen mit weniger als neun Beschäftigten eine gute Möglichkeit der Nachfolgeregelung, wie die Fallstudien belegen. So wurden zwei der insgesamt vier Kleinstunternehmen in den Fallstudien von einem Mitarbeiter übernommen. Die beiden anderen wurden zwar durch unternehmensexterne Nachfolger übernommen, einer davon war jedoch ein ehemaliger Mitarbeiter des Unternehmens. Zudem fordern die Experten von den Eigentümern ei-

nen stärkeren Willen zur Umsetzung sowie mehr Offenheit nach der Entscheidung, die Nachfolge regeln zu wollen, weil diese Offenlegung erst ein gezieltes und weniger vom Zufall abhängiges Matching ermöglicht.

Von Nachfolgern wünschen sich die Experten dagegen eine stärkere Qualifizierung vor bzw. eine stärkere Weiterbildung nach der Übernahme, um sich auf diese Weise besser auf unternehmerische Herausforderungen vorzubereiten. Zudem wird auch mehr Ernsthaftigkeit sowie Nachhaltigkeit der Entscheidung zur Übernahme gefordert. In diesem Zusammenhang sollten sich auch die Nachfolger mehr Zeit für eine gute Vorbereitung im Vorfeld der Nachfolge nehmen, um dann gegebenenfalls auch frühzeitig erkennen zu können, ob eine Übernahme für die jeweilige Person erstrebenswert ist oder nicht.

#### **4.4 Zwischenfazit**

Eigentümer, die eine familienexterne Übergabe anstreben, beschreiten verschiedene Wege bei der Suche nach einem Nachfolger. Die Mehrheit der befragten Eigentümer lässt sich bei der Suche durch Dritte unterstützen, gefolgt vom Inserat sowie der Direktansprache, sei es durch den Eigentümer oder den Nachfolger. Allerdings zeigt sich, dass die Direktansprache durch den Eigentümer signifikant häufiger von den ostdeutschen und sächsischen Eigentümern genutzt wurde als von westdeutschen. Die Direktansprache richtet sich dabei vorrangig an Mitarbeiter. Unternehmer oder Investoren werden von den ostdeutschen Eigentümern dagegen seltener bei der Nachfolgersuche kontaktiert.

Wird die Erfolgsträchtigkeit eines Suchwegs daran gemessen, dass letztlich ein Nachfolger gefunden wurde, dann erweist sich die Direktansprache potenzieller Kandidaten am zielführendsten, wobei dieser Weg deutlich häufiger von den ostdeutschen als von den westdeutschen Eigentümern genutzt wurde. Dies liegt vermutlich darin begründet, dass die Übernahme durch Mitarbeiter, die i.d.R. direkt angesprochen werden können, signifikant häufiger in Ostdeutschland realisiert wird als in Westdeutschland. Dieser Trend zur Nachfolge durch die Mitarbeiter zeigt sich auch in den Fallstudien im Freistaat Sachsen. Dass gerade Übernahmen durch Mitarbeiter in Ostdeutschland bzw. im Freistaat Sachsen häufiger realisiert werden, liegt vermutlich darin begründet, dass es nur sehr wenige aktiv suchende Nachfolgerkandidaten gibt. Dies führt die Eigentümer schließlich dazu - auch wenn es selten die von Beginn an präferierte Lösung ist -, Mitarbeiter auf ihr Interesse an einer Nachfolge anzusprechen. Die Fallstudien in Sachsen zeigen, dass bei der Entscheidung der Mitarbeiter, das Unternehmen ihres ehemaligen Chefs zu übernehmen, auch Moti-

ve wie die drohende Arbeitslosigkeit eine Rolle spielen. I.d.R. hatte keiner der angesprochenen Mitarbeiter im Vorfeld über eine Übernahme nachgedacht.

Erschwert wird die Suche nach einem Nachfolger aus Sicht der befragten Eigentümer vor allem durch die hohen Kosten, die aus der Einschaltung von (privaten) Dienstleistern resultieren. Ostdeutsche Eigentümer stimmen dieser Aussage in stärkerem Maße zu als westdeutsche. Ein möglicher Grund liegt vermutlich im geringeren Einkommensniveau der ostdeutschen im Vergleich zu den westdeutschen Eigentümern begründet.

Das endgültige Zusammenfinden von Eigentümer und Nachfolger findet i.d.R. nicht in der Such-, sondern in der sich anschließenden Verhandlungsphase statt. Als größtes Problem im Verhandlungsprozess werden von Eigentümern die Finanzierungsprobleme der Nachfolgerkandidaten angesehen. In dieser Einschätzung unterscheiden sich ost- und westdeutsche Eigentümer signifikant. Auch die Fallstudien in Sachsen sowie die Angaben der Experten bestätigen, dass die Finanzierung für Nachfolger kein zentrales Problem in Ostdeutschland ist. Dies liegt vermutlich neben dem größeren Angebot an Fördermitteln in den neuen Bundesländern auch in den geringeren Kaufpreisen der Unternehmen begründet. Zudem unterscheiden sich ost- und westdeutsche Eigentümer im Hinblick auf Schwierigkeiten mit der Trennung vom Unternehmen. Diese sind signifikant schwerer bei ostdeutschen als bei westdeutschen Eigentümern ausgeprägt. Eine Ursache hierfür könnten die insgesamt schwereren Bedingungen der unternehmerischen Tätigkeit in Ostdeutschland sein, die dazu führen, dass die ostdeutschen stärker als die westdeutschen Eigentümer um das Überleben des Unternehmens kämpfen mussten. Diese Umstände bewirken wiederum, dass eine größere Bindung an das Unternehmen entsteht.

Weitere Faktoren, die Einfluss darauf haben, ob ein Nachfolger gefunden werden kann oder nicht, liegen in den Unternehmensmerkmalen. So weisen unabhängig von der regionalen Herkunft die Unternehmen, für die bereits ein Nachfolger gefunden wurde, eine signifikant bessere Gewinnentwicklung in der Vergangenheit auf als die Unternehmen, die noch keinen Nachfolger haben. Sie sind zudem signifikant größer als letztere. Im Hinblick auf die für das Finden bedeutsamen Kontextfaktoren wie die für die Suche aufgewendete Zeit, die Zahl der gefundenen Nachfolgekandidaten sowie die Anzahl der geführten Gespräche zeigen sich Unterschiede zwischen Eigentümern von ost- und Eigentümern von westdeutschen Unternehmen. So haben ostdeutsche



Eigentümer mehr Probleme, geeignete Nachfolgerkandidaten zu finden als westdeutsche, weshalb sich beide Gruppen in der Zahl der gefundenen Nachfolgerkandidaten sowie in der Zahl der geführten Gespräche unterscheiden. Zudem benötigen sie trotz einer geringeren Zahl an Kontakten mehr Zeit für die Suche.

## 5. Resümee und Handlungsempfehlungen für den Freistaat Sachsen

Im Freistaat Sachsen stehen mit insgesamt 1.700 bis 2.700 betroffenen Familienunternehmen je nach Schätzung die meisten Nachfolgeregelungen in den neuen Bundesländern an. Familienexterne Nachfolgelösungen gewinnen dabei in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Die Realisierung einer familienexternen Nachfolge gestaltet sich allerdings deutlich schwieriger als die Realisierung einer familieninternen Lösung - vor allem beim Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern. Aufgrund der Abwanderung der Bevölkerung in den 1990er Jahren sowie der demografischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass das Zusammenfinden von übergabeinteressierten Eigentümern und übernahmeinteressierten Personen im Freistaat Sachsen wie auch in den übrigen neuen Bundesländern Besonderheiten gegenüber dem Altbundesgebiet aufweist. Im Zentrum des Gutachtens stand daher zum einen die Frage, welche Probleme sächsische Unternehmen beim Finden eines familienexternen Nachfolgers haben. Zum anderen sollte geklärt werden, wer generell als potenzieller Nachfolger in Frage kommt.

Für die Beantwortung der Frage, welcher Personenkreis generell als familienexterner Nachfolger zur Verfügung steht, konnten die theoretischen Überlegungen sowie empirischen Analysen erste Hinweise geben. Prinzipiell kommen als familienexterne Nachfolger zwei Gruppen von Personen in Frage: Zum einen natürliche Personen in Gestalt eines Mitarbeiters des eigenen oder eines anderen Unternehmens und zum anderen juristische Personen in Gestalt eines anderen Unternehmens oder eines Investors. Im Hinblick auf die notwendigen Voraussetzungen dieser natürlichen Personen konnte im Rahmen der Analysen in Kapitel 3 die Bedeutung der Human- und Finanzkapitalausstattung herausgearbeitet werden, die zudem mit der Größe des zu übernehmenden Unternehmens an Bedeutung gewinnt. Die Analysen zeigen überdies, dass die Human- und die Finanzkapitalausstattung bei den sächsischen Nachfolgern schwächer ausgeprägt waren als bei den bundesweit befragten Nachfolgern. Dies ändert jedoch nichts daran, dass alle untersuchten (potenziellen) Nachfolger im Durchschnitt besser gebildet sind als die erwerbstätige Bevölkerung insgesamt und über ein überdurchschnittliches Einkommen verfügten.

In Ostdeutschland wie im Freistaat Sachsen werden die beiden Gruppen potenzieller Nachfolger nicht gleichermaßen von den Eigentümern in Betracht gezogen. Es zeigt sich vielmehr, dass Mitarbeiter in Ostdeutschland und im

Freistaat Sachsen häufiger als Nachfolger gewählt werden als in Westdeutschland, wengleich die Mitarbeiter nicht immer die präferierte Lösung von Anfang an sind. Wenn kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung steht, suchen die Eigentümer i.d.R. außerhalb des eigenen Unternehmens nach einem geeigneten Nachfolger. Allerdings erweist sich diese Suche insofern als schwierig, als die ostdeutschen Eigentümer signifikant weniger potenzielle Nachfolgekandidaten finden als westdeutsche. Dies ist vermutlich der Hauptgrund dafür, dass in Ostdeutschland wie im Freistaat Sachsen am Ende häufiger Übergeben an den Mitarbeiter realisiert werden als in Westdeutschland.

Als problematisch beim Zusammenfinden mit den potenziellen Nachfolgern erachten die befragten Eigentümer vor allem die in ihren Augen zu hohen Kosten für Vermittler. Dies wird besonders von den ostdeutschen Eigentümern hervorgehoben und liegt vermutlich im unterschiedlichen Einkommensniveau von ost- und westdeutschen Eigentümern begründet. In der Verhandlung stellen dagegen die Finanzierungsprobleme der Nachfolger das größte Problem dar, wengleich dieses in Ostdeutschland aufgrund des dortigen größeren Förderangebots sowie der geringeren Kaufpreise weniger virulent ist als in Westdeutschland. Dagegen wird die Trennung vom eigenen Unternehmen von den ostdeutschen Eigentümern als signifikant schwieriger eingeschätzt als von den westdeutschen. Hierbei spielt vor allem die besondere Bindung der ostdeutschen Eigentümer an das Unternehmen eine Rolle.

Übernahmen durch Mitarbeiter stellen somit die häufigste externe Nachfolgelösung in den betrachteten Fallstudien im Freistaat Sachsen wie auch in Ostdeutschland insgesamt dar. Die besondere Bedeutung der Übernahmen durch Mitarbeiter in Ostdeutschland liegt nicht in irgendwelchen Besonderheiten ostdeutscher Mitarbeiter, sondern vielmehr in den Rahmenbedingungen begründet. So scheint es in Ostdeutschland und damit auch im Freistaat Sachsen deutlich schwieriger zu sein, außerhalb des Unternehmens einen Nachfolger zu finden. Aufgrund dieser Schwierigkeiten der Eigentümer gepaart mit der Angst der Mitarbeiter vor der Arbeitslosigkeit kommt es in Ostdeutschland offenbar häufiger zu dieser Nachfolgelösung.

Die Analyse des Personenkreises, der potenziell als Nachfolger in Frage kommt, sowie der Probleme sächsischer Unternehmen beim Finden eines familienexternen Nachfolgers hat eine Reihe von Sachverhalten zu Tage gefördert, die das Zusammenfinden von Übergabe- und Übernahminteressierten in Ostdeutschland sowie im Freistaat Sachsen erschweren. Damit liegen An-

haltspunkte für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen vor, mit denen das Finden eines familienexternen Nachfolgers im Freistaat Sachsen erleichtert werden kann. Diese Anhaltspunkte werden für diesen Zweck im Folgenden noch einmal aufgegriffen.

Da angesichts des demografischen Wandels die Zahl in Ostdeutschland verfügbarer Nachfolgerkandidaten nur begrenzt gesteigert werden kann, sollten insbesondere Eigentümer von Kleinst- und Kleinunternehmen in Sachsen stärker für die Option einer Übergabe an einen (oder mehrere) Mitarbeiter sensibilisiert werden.<sup>33</sup> Dies könnte durch Artikel in regionalen Zeitungen oder Aktionstage erreicht werden, die Unternehmer, aber auch Mitarbeiter verstärkt auf diese Art der Nachfolge aufmerksam machen. Durch die frühzeitige Fokussierung auf diese erfolgversprechende Nachfolgelösung könnte Zeit gespart werden, die dann zielgerichtet für die Auswahl von Kandidaten sowie deren Aus- bzw. Weiterbildung genutzt werden kann. Auf diese Weise könnte entweder der am besten geeignete Nachfolger systematisch aufgebaut oder gegebenenfalls geeignete neue Mitarbeiter gesucht und angestellt werden. Ein weiterer Vorteil einer Übernahme durch einen Mitarbeiter liegt darin, dass auf beiden Seiten weniger Informationsasymmetrien im Hinblick auf die Qualität des Unternehmens oder die Fähigkeiten des Nachfolgers vorliegen. Dies ist der Realisierung der Nachfolge zuträglich. Allerdings - und das zeigen die Fallstudien auch - gibt es zwei Gruppen von Mitarbeitern. Solche, die bereits über eine Übernahme oder eine Selbstständigkeit nachgedacht haben, und solche, die diese Option zuvor noch nicht bedacht haben. Beide Gruppen unterscheiden sich in ihrem Wunsch, Unternehmer zu sein. Auch vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, eine Nachfolge durch Mitarbeiter systematisch anzugehen, denn nicht jeder qualifizierte Mitarbeiter ist per se auch ein guter Unternehmer. Da anzunehmen ist, dass der Unternehmer bei der Bewertung der eigenen Mitarbeiter nicht immer objektiv ist, wäre es empfehlenswert, einen externen Berater zur Auswahl und zu den Erstgesprächen mit den potenziellen Kandidaten hinzuzuziehen. Da den Eigentümern die Trennung vom Unternehmen vermutlich gerade bei dieser Art von Nachfolge schwer fällt, sollten Berater in diesen Fällen darauf achten, dass feste Regelungen zum Ausscheiden des Eigentümers getroffen werden, zum Wohl des Unternehmens und des Nachfol-

---

<sup>33</sup> Für Eigentümer mittlerer Unternehmen ist es i.d.R. einfacher, unternehmensextern einen Nachfolger zu finden.

gers. Hierfür sind, soweit noch nicht vorhanden, passende Angebote zu schaffen und bekannt zu machen.

Eigentümer, die unternehmensintern keinen Nachfolger zur Hand haben, sollten versuchen, mit den anderen Gruppen potenzieller Nachfolger in Kontakt zu kommen. Wie die Untersuchungen gezeigt haben, ist vor allem die Direktansprache potenzieller Kandidaten erfolgversprechend. Diese Direktansprache kann durch die Unternehmer selbst oder durch entsprechende öffentliche oder private Institutionen erfolgen.

Da Eigentümer die Nachfolgersuche i.d.R. nicht öffentlich machen, empfiehlt es sich zudem in Tageszeitungen und auf verschiedenen Veranstaltungen in regelmäßigen Abständen Good-Practice Beispiele verschiedener Nachfolgelösungen vorzustellen und die Schwierigkeiten vor allem bei der familienexternen Nachfolge aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang wäre die Nennung einer Hotline hilfreich, auf der sich sensibilisierte Unternehmer oder Übernahmepotenzialinteressierte anonym informieren können. Diese Hotline könnte dann auch auf weitere passende Angebote verweisen. Damit diese Lotsenfunktion der Hotline gewährleistet ist, muss diese von erfahrenen, unabhängigen Beratern betreut werden. Damit wird sicher gestellt, dass die Anrufer nicht nur unabhängige, sondern auch auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Informationen zu passenden (privaten oder öffentlichen) Unterstützungsangeboten erhalten. Neben der allgemeinen Hotline wäre auch denkbar, eine spezialisierte Hotline einzurichten, wo an einigen Tagen im Monat Personen erreichbar sind, die ihr Unternehmen bereits erfolgreich übergeben haben oder Personen, die ein Unternehmen erfolgreich übernommen haben.

Die genaue Anzahl potenziell zur Verfügung stehender Nachfolger kann weder für den Freistaat Sachsen noch für Deutschland bestimmt werden. Da sich deren Zahl aufgrund der demografischen Entwicklungen tendenziell verringern wird, stellt sich die Frage, wie das Potenzial an Nachfolgern ausgeweitet werden kann. Eine häufig genannte Lösung liegt in der Gewinnung von Neugründern für die Übernahme. Diese Lösung ist jedoch nur bedingt geeignet, wie KAY/SCHLÖMER (2009) zeigen können: Neugründungs- und Übernahmepotenzialinteressierte entscheiden sich in einer Reihe von Merkmalen signifikant. Letztlich kommen von der großen Zahl potenzieller Neugründer vor allem Männer in Frage, die eine Selbstständigkeit in Vollzeit anstreben und noch keine Gründungsidee haben. Der Pool zusätzlich für die Übernahme zu Gewinnender reduziert sich damit deutlich. KAY/SCHLÖMER (2009) haben allerdings auch

zeigen können, dass ein nicht unerheblicher Teil von Übernahmeinteressierten ihre Übernahmepläne nicht realisieren konnte und stattdessen ein Unternehmen neu gegründet hat. Ursächlich hierfür waren die im Vergleich zur Neugründung höheren Hürden einer Übernahme (z.B. Zeit und Kosten). Angesichts dieser Befunde erscheint es zielführend, zunächst potenzielle Übernehmer stärker in der Umsetzung ihrer Vorhaben zu unterstützen und in einem zweiten Schritt potenzielle Neugründer für die Übernahme zu gewinnen. Letzteres gilt insbesondere für Ostdeutschland, wo bereits gegenwärtig weniger Übernahmeinteressierte aktiv auf der Suche sind als in Westdeutschland. Als anzusprechende Zielgruppe kommen neben dem bereits oben umrissenen Personenkreis Personen in Frage, die ein Unternehmen in einer Branche gründen wollen, in der es bereits eine Vielzahl von Unternehmen gibt. Die Erfolgchancen einer solchen Gründung sind ohnehin sehr gering.

Zusätzlich gilt es, verstärkt das passive Potenzial an potenziellen Nachfolgern zu heben. Es sollten also Personen angesprochen werden, die bisher noch nicht über eine Übernahme nachgedacht haben. Diese müssen dann ggf. noch für die Übernahme qualifiziert werden, wie es beispielsweise einige der befragten sächsischen Nachfolger mit Hilfe des Gründercoaching getan haben. Zu denken wäre dabei vor allem an Weiterbildung im Bereich der kaufmännischen Betriebsführung. Hierfür sind, soweit noch nicht vorhanden, passende Angebote zu schaffen und bekannt zu machen.

Um dieses passive Potenzial an Nachfolgern zu heben, kann eine Ansprache zum einen von den Eigentümern selbst ausgehen, indem sie derzeitige oder ehemalige Mitarbeiter ansprechen - wie es bereits häufig von ostdeutschen und sächsischen Eigentümern praktiziert wird. Zum anderen sollten die Kammern mit Hilfe von Aktionstagen, z.B. an Fachhochschulen und Fachschulen, an denen Meister und Techniker ausgebildet werden, verstärkt Werbung für diese Form der Gründung machen. Dieses Vorgehen erscheint sachgerecht, weil gerade Personen, die sich in einer Weiterqualifizierung befinden, ein besonderes Engagement zeigen, das auch bei der Übernahme eines Unternehmens von Bedeutung ist.

Die Untersuchungsergebnisse geben klare Hinweise darauf, in welchen Regionen die Suche nach Nachfolgern am ehesten zum Erfolg führen. Die Mehrzahl der sächsischen Nachfolger stammt aus der Region. Übergabeinteressierten Unternehmern ist daher zu empfehlen, ihre Suche zunächst auf ihre Region zu beschränken. Dies gilt insbesondere dann, wenn als Nachfolger vor

allem Privatpersonen gesucht werden. Werden dagegen Unternehmer oder Investoren als Nachfolger bevorzugt, dann empfiehlt sich eine bundesweite Nachfolgersuche. Unternehmer oder Investoren werden vor allem dann in Frage kommen, wenn das Unternehmen sich auf den deutschen Binnenmarkt oder auf internationale Absatzmärkte ausgerichtet hat.

Die Multiplikatoren können die übergabeinteressierten Eigentümer im Freistaat Sachsen bei der Nachfolgersuche insofern unterstützen, als sie durch öffentlichkeitswirksame Aktionen (Aktionstage, Artikel in regionalen Zeitungen usw.) übernahmeinteressierte Personen oder Unternehmer für das Thema Unternehmensnachfolge sensibilisieren. Bei den Aktionen sollten Best-Practice Beispiele eingesetzt werden, wie es das SMWA bereits auf dem Aktionstag "Unternehmen gründen und übernehmen - Wege zur Selbständigkeit in Sachsen" in Form einer Podiumsdiskussion mit erfolgreichen Nachfolgern oder mit der Broschüre "In guten Händen - Unternehmensnachfolge in Sachsen" gemacht hat. Diese Aktionen sollten primär in der Region stattfinden. Diese und andere Aktionen können sich auch auf Personen richten, die in den 1990er Jahren abgewandert sind, um sie für eine Rückkehr und damit für die Übernahme eines Unternehmens zu gewinnen. Und schließlich könnten gezielte Aktionen entwickelt werden, die auf die Gewinnung von Unternehmern oder Privatpersonen aus anderen Bundesländern für Übernahmen im Freistaat Sachsen zielen. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Streuverluste<sup>34</sup> solcher Kampagnen höher sein werden als bei regionalen Aktionen.

Für die durch diese Aktionen gewonnenen Übernahmeinteressierten sollte eine Hotline eingerichtet werden. Dort erhalten sie Informationen über Angebote der Kammern im Hinblick auf Weiterbildung oder Unterstützung bei der Suche nach einem geeigneten Unternehmen.

Die Fallstudien im Freistaat Sachsen haben aufgezeigt, dass auch die Phase nach der Übernahme mit Problemen behaftet ist. Gerade ehemaligen Mitarbeitern fehlen häufig kaufmännisches Know-How sowie Führungserfahrung. Zudem treten Probleme beim Change-Management auf, und in anderen Fällen ist die Liquidität knapp. Es erscheint daher sinnvoll, die Nachfolger auch in der Phase nach der Übernahme mit entsprechenden Angeboten zu unterstützen.

---

<sup>34</sup> Von einem Streuverlust wird im Marketing gesprochen, wenn durch eine Werbekampagne Personen erreicht werden, die nicht zur Zielgruppe gehören. Dies ist bei Kampagnen zum Thema Unternehmensnachfolge von Bedeutung, da nicht alle erwerbstätigen Personen in Deutschland für eine Unternehmensübernahme qualifiziert sind (vgl. Kapitel 3).

Bspw. wäre ein Mentorenprogramm zu erwägen. So könnten bereits erfolgreiche Nachfolger angehenden Nachfolgern für Fragen zur Verfügung stehen. Eine andere Möglichkeit wäre ein Stammtisch von Nachfolgern, zu dem auch spezifische Berater wie Steuer- und Unternehmensberater stoßen und die zusammen mit den Nachfolgern Problemlösungen entwickeln.

Zwar zeigen die Fallstudien in Sachsen, dass die Unternehmen mit den zur Verfügung stehenden öffentlichen und privaten Unterstützungsangeboten gut zurecht gekommen sind. Allerdings wurden in diesem Gutachten nur die erfolgreichen Nachfolgen betrachtet. Um die bereits guten Rahmenbedingungen im Freistaat Sachsen weiter zu verbessern, empfiehlt es sich, das zur Verfügung stehende öffentliche wie private Unterstützungsangebot noch transparenter und bekannter zu machen. Dabei sollte versucht werden, ein zentrales Angebot in den Mittelpunkt der Kommunikation zu stellen, um eine höhere Transparenz zu schaffen. Hierfür erscheint die Einrichtung eines zentralen Beratungsportals<sup>35</sup> sinnvoll, das dann als zentraler Anlaufpunkt für Übergeber und Übernehmer dienen könnte. Das bestehende Portal zur Unternehmensnachfolge des SMWA könnte hierfür genutzt werden. Da nur ein Teil der Befragten dieses Portal kannte, gilt es, dieses mit geeigneten Maßnahmen noch stärker bekannt zu machen. Von diesem zentralen Angebot könnten dann Links zu weiteren Angeboten gesetzt werden. Diese müssten allerdings systematisch geordnet und aufbereitet werden. Auf diese Weise könnten die betroffenen Eigentümer und Übernahminteressierten schneller und effektiver an Informationen zum Thema Unternehmensnachfolge und zu möglichen Unterstützungsangeboten privater wie öffentlicher Institutionen gelangen. Zudem erscheint uns eine getrennte Informationspolitik für Eigentümer und für Nachfolger vorteilhaft, weil so Informationen und Angebote besser - und damit konkreter - auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet werden können. Auf diese Weise kann beim einzelnen Nutzer ein höherer Mehrwert erzielt werden. Diese zielgruppenspezifische und konkretere Aufbereitung der Informationen ist vor allem für Übernahminteressierte von Interesse, die berufstätig sind und daher nur wenig Zeit zur Vorbereitung der Übernahme haben. Gleiches gilt für Eigentümer, die ihre Suche möglichst nicht öffentlich machen möchten.

---

<sup>35</sup> Beratungsportale sind anders als Unternehmensbörsen keine Portale, auf denen Inserate aufgegeben werden können. Beratungsportale dienen nur der Information und der Bereitstellung von Checklisten und Kontaktdaten von spezialisierten Beratern.



Für Personen, die mit dem Internet nicht so vertraut sind bzw. die sich auf dem Portal nicht zurechtfinden, wäre es hilfreich, wenn es wie zuvor schon vorgeschlagen, eine Hotline gäbe, auf der man sich kostenlos und anonym informieren kann. Sowohl ein zentrales Beratungsportal als auch eine zentrale Hotline helfen den Betroffenen, besser durch die "Flut an Informationen" zu kommen und auf diese Weise zur Verfügung stehende Angebote besser bekannt zu machen.

Mittelfristig sollte die Funktion von nexxt-change als Unternehmensbörse kritisch hinterfragt werden und ggf. über die Einrichtung einer regionalen Datenbank für den Freistaat Sachsen nachgedacht werden. In diesem Zusammenhang sollte ebenfalls überlegt werden, wie die Qualitätsstandards sowie die Anonymität einer solchen Börse gesteigert werden können. Eine Möglichkeit wäre es, einen kennwortgeschützten Bereich für autorisierte Nutzer einzurichten. Einen Zugang zur Börse würden dann nur solche übergabe- und übernahmeinteressierten Personen erhalten, die ihr Suchinteresse glaubhaft belegen können. Auf diese Weise wäre nicht nur ein systematisches Vorgehen beim Zusammenfinden von Unternehmern und Übernahmeinteressierten möglich, sondern würde sich auch die Suchdauer verkürzen und damit verhindern, das vor allem die Übernahmeinteressierten ihre Suche aufgeben.

## Literatur

Anger, S.; Lupo, K. (2007): Bildungsrenditen von Vollzeitbeschäftigten in Deutschland : Der Osten hat aufgeholt, in: DIW Berlin (Hrsg.): Wochenbericht Nr. 10/2007, S. 149-157.

Behr, M.; Geissler, U. (2005): Entwicklung des Fachkräftebedarfs in ausgewählten Branchen und regionalen Clustern in der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau, in: ifo Dresden berichtet 6/2005, S. 15-24.

Bergamin, S. (1995): Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess: Motive - Vorgehenskonzept - Externe Unterstützung, Bern.

Diekmann, A. (2001): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek.

Dressel, C. (2005): Erwerbstätigkeit - Arbeitsmarktintegration von Frauen und Männern; in: Gender-Datenreport - 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland, 2. Fassung, München, S. 99-158.

European Commission (2006): Markets for Business Transfers - Fostering Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe. Report of the Expert Group.

Fischer, L.; Wiswede, G. (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie, München.

Freistaat Sachsen (2006): Mittelstandsbericht 2005/2006. Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand - Gutachten des ifo Instituts im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit.

Freund, W.; Kayser, G.; Schröder, E. (1995): Generationswechsel im Mittelstand - Unternehmensübertragungen und - übernahmen 1995 bis 2000, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 109, Bonn.

Freund, W. (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, S. 57-88.

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.

Geisler, E.; Kreyenfeld, M. (2005): Müttererwerbstätigkeit in Ost- und Westdeutschland. Eine Analyse mit den Mikrozensus 1991-2002; Beitrag zur 4. Nutzerkonferenz "Forschung mit dem Mikrozensus: Analysen zur Sozialstruktur und zum Arbeitsmarkt" , 12. bis 13. Oktober 2005, ZUMA, Mannheim.

Kay, R.; Schlömer, N. (2009): Können potenzielle Neugründer die so genannte Nachfolgerlücke bei Unternehmensübernahmen schließen? - Eine empirische Analyse, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2008, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF, Wiesbaden.

Kempe, W. (2001): Neuer Trend in der Bildungsstruktur der Ost-West-Wanderung?, in: Wirtschaft im Wandel 9/2001, S. 205-210.

KfW Bankengruppe (2008): Unternehmensbefragung 2008. Unternehmensfinanzierung - bisher keine deutliche Verschlechterung trotz Subprimekrise, Frankfurt am Main.

Klenner, C. (2005): Balance von Beruf und Familie - Ein Kriterium guter Arbeit, in: WSI Mitteilungen 4/2005, S. 207-213.

Parker, S. C. (2004): The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship, Cambridge.

Schlömer, N.; Gude, H.; Kay, R. (2008): Unternehmensnachfolge im Mittelstand - Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase, in: KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.): Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. Mittelstandsmonitor 2008 - Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 155-178.

Schlömer, N.; Kay, R. (2008): Familienexterne Nachfolge - Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 182, Bonn.

Statistisches Bundesamt (2003): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Presseexemplar, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2008): Mikrozensus, Wiesbaden.

Szyperski, N.; Nathusius, K. (1977): Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart.

Werner, A.; Kranzusch, P.; Kay, R. (2005): Unternehmerbild und Gründungsentscheidung. Genderspezifische Analyse, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 109 NF, Wiesbaden.

Werner, A.; Faulenbach, N. (2008): Das Gründungsverhalten Älterer: Eine empirische Analyse mit den Daten des Gründerpanels des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 184, Bonn.

## Anhang

Zusammensetzung des Expertenworkshops, der am 04.11.2008 im SMWA stattgefunden hat

### Teilnehmerliste

Hannelore Schwarz, IHK Chemnitz  
 Jens Krause, HWK Leipzig  
 Torsten Menzel, IHK Dresden  
 Andreas Leidig, HWK Dresden  
 Henner Spelsberg, TU Dresden  
 Klaus Fürwitt, Bürgschaftsbank Sachsen  
 Jürgen Zuschke, RKW  
 Matthias Meyer, RKW  
 Johann Varga, RKW

Berufsausbildung von Übernahmeinteressierten in Abhängigkeit davon, ob es sich um einen Mitarbeiter handelt oder nicht

	Berufsausbildung			
	Berufsausbildung, Lehre	Meister- prüfung	(Fach) Hoch- schulabschluss	Keine Be- rufsausbildung
Keine Mitarbeiter	64,5 %	13,8 %	60,5 %	2,0 %
Mitarbeiter	46,7 %	26,7 %	53,3 %	0,0 %
n=167				© IfM Bonn