
Nachfolgeprobleme in mittelständischen Unternehmen

Klaus Ballarini

1 Einführung

In den letzten 10 bis 12 Jahren hat das Thema Existenzgründung sehr stark in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik an Bedeutung gewonnen. Das Ausmass lässt sich im wissenschaftlichen Bereich unschwer einerseits an der stark angestiegenen Anzahl von Publikationen und Veranstaltungen zu diesem Thema ablesen, zum anderen sind speziell in Deutschland in diesem Zeitraum auch eine Reihe von Lehrstühlen eingerichtet worden, deren Ausrichtung eindeutig auf eine Analyse des Existenzgründungsgeschehen wie auch auf die eher praxisorientierte Lehre für die Vorbereitung zur Existenzgründung und entsprechende Beratungsthemen zielt. Diese Lehrstühle wurden in der Regel als Stiftungslehrstühle eingerichtet und überwiegend von der Deutschen Ausgleichsbank finanziert. Der Finanzierungszeitraum beträgt in der Regel fünf bis zehn Jahre, danach sollen diese Lehrstühle aus den Haushalten der entsprechenden Bundesländer, in denen sie angesiedelt sind, weiter finanziert werden. Auch an den wenigen bisher in Deutschland existierenden privaten Universitäten und Hochschulen sind solche Aktivitäten vorhanden.

Dieser Entwicklung vorausgegangen war sicherlich eine Renaissance bezüglich der Entdeckung der Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) innerhalb der Gesamtwirtschaft. Freilich gab es schon seit langer Zeit Wissenschaftler und Forschungseinrichtungen, die sich intensiv mit den KMU beschäftigten, in der grossen Masse aber war Forschung und Lehre eher auf den Bereich der Grossunternehmen fokussiert. Als indessen in den achtziger Jahren die Arbeitslosenquote in Deutschland kontinuierlich anwuchs, was vor allem auf Massenentlassungen der Grossunternehmen zurückzuführen war, entdeckte man den Mittelstand als Beschäftigungsmotor bzw. als Puffer.

Die Bedeutung der KMU ist unbestritten: In Deutschland umfasst nach EU-Definition der Sektor der KMU etwa 3,3 Mio. Unternehmen und Selbständige im Handwerk, Industrie, Handel, Dienstleistungen und im Bereich der Freien Berufe. Sie bilden zahlenmässig einen Anteil von über 99% der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, stellen Arbeitsplätze für fast 70% der Beschäftigten bereit und sorgen auch zu einem Anteil von ca. 80% für die Ausbildung von Berufsanfängern. Wie oben schon angesprochen, ist die Krisensituation auf dem deutschen Arbeitsmarkt, die sich bisher ohne merkliche Verbesserung darstellt, auch sicher nicht von den KMU zu verantworten, eher das Gegenteil ist der Fall: In Westdeutschland wurden in den Jahren 1990–1995 durch Umstrukturierung und Auslagerung etwa 750000 Arbeitsplätze abgebaut, im gleichen Zeitraum wurden von KMU ca. eine Million neue Arbeitsplätze eingerichtet. Die Situation in den Neuen Bundesländern der Bundesrepublik spricht für sich: Mit Arbeitslosenquoten von teilweise über 20% in diesen Ländern wird deutlich, dass ein

weiterer massiver und das gesamte soziale Sicherungssystem sprengender Zustand bisher im wesentlichen durch den Anstieg der Arbeitsplätze in KMU im westdeutschen Bereich bisher vermieden werden konnte. Aus diesem Grund wurde verstärkt auf die Neugründung von Unternehmen gesetzt, die naturgemäss im kleinbetrieblichen Bereich angesiedelt sind, und mit massiven Förderprogrammen von Bund, Ländern und Kommunen der Schritt in die Selbständigkeit gefördert, um weiterhin neue Arbeitsplätze zu schaffen.

2 Neugründung versus Übernahme

Nun zeigt aber ein Blick auf die strukturelle Entwicklung der Neugründungen in den letzten fünf Jahren, dass sich ein deutlicher Strukturwandel abzeichnet: Fast 50% der Unternehmensneugründer können als Solo-Unternehmer bezeichnet werden, d.h. diese Unternehmer bieten lediglich einen Arbeitsplatz für den Inhaber selbst. Durch diesen Umstand hatte sich die Einordnung des Stellenwerts von Neugründungen in Wissenschaft und Politik etwas zu verändern. Die Bestandssicherung bereits existierender Unternehmen rückte nun mehr in den Vordergrund des Interesses. Kurz skizziert, hat man unter anderem folgende Punkte, die einerseits für Neugründungen und andererseits für Bestandssicherung im Sinne von erfolgreichen Betriebsübergaben bzw. -übernahmen sprechen, einander gegenüberzustellen.

Pro Neugründungen:

- Neugründungen bewirken eine Vielfalt von Unternehmen, die eine Oligopolbildung verhindert.
- Neugegründete KMU decken in vielen Fällen die Nachfrage in Marktnischen ab, sind damit in der Regel kundenorientierter und flexibler als bereits etablierte existierende Unternehmen.
- Neugründungen fördern den Strukturwandel und sorgen für die Schaffung neuer Märkte durch ihr Angebot von neuen Produkten und Dienstleistungen.
- Innovationen erfolgen vielfach in neuen Unternehmen.
- Neue Unternehmen schaffen neue Arbeitsplätze.

Wie man sofort sieht, sind die obigen Aussagen (leicht modifiziert) aber auch für erfolgreiche Betriebsübernahmen zu machen:

Pro Übernahme:

- Erfolgreiche Übernahmen erhalten eine Vielfalt von Unternehmen mit der gleichen Wirkung auf die Oligopolbildung wie oben.
- Erfolgreiche Übernahmen tragen durch kritisches Überdenken überkommener Produkte und Produktionsprozesse und in der Folge innovativer Weiterentwicklung ebenfalls zum Strukturwandel und zur Schaffung neuer Märkte bei.
- Erfolgreiche Übernahmen sind im allgemeinen mit einem Investitionsschub verbunden.
- Erfolgreiche Übernahmen erhalten Arbeitsplätze.

Diese Aussagen gelten natürlich nicht uneingeschränkt: Selbstverständlich werden auch in Branchen neue Unternehmen gegründet bzw. übernommen, die nicht zum Strukturwandel beitragen. Es wäre sicher nicht richtig anzunehmen, dass sämtliche Neu-

gründungen bzw. Übernahmen die Tendenz zur Tertärisierung stützen. Auch das bereits angesprochene Phänomen der zunehmenden Anzahl von Solo-Unternehmern bringt es mit sich, dass nicht in jedem neugegründeten Unternehmen zusätzliche Arbeitsplätze entstehen. Insbesondere das letzte Argument zeigt die besondere Bedeutung der Unternehmensnachfolge für die Entwicklung der Beschäftigung.

Die bisherigen Überlegungen waren aus einem gesamtwirtschaftlichen Blickwinkel erfolgt. Indessen gibt es aber auch auf der mikroökonomischen Ebene entsprechende Betrachtungen anzustellen. Ein Individuum, das den Schritt in die Selbständigkeit vollziehen möchte, kann dies auf zweierlei Art tun: Es kann ein eigenes Unternehmen gründen oder ein bestehendes übernehmen. Beide Formen fallen unter den Begriff der Existenzgründung, jede Form für sich birgt spezielle Vorteile und Risiken für den Akteur.

Wer ein Unternehmen übernimmt, wird – sofern es bei der Übernahme wirtschaftlich gesund war – von Anfang seiner neuen Aktivität als Selbständiger an Kunden für seine Produkte haben. Die mühsame und gefährliche Startphase der Neugründung muss nicht durchlaufen werden, die Durststrecke, sich am Markt mit seinen Produkten erst durchsetzen zu müssen, entfällt und die damit verbundenen finanziellen Belastungen kommen nicht zum Tragen. Selbstverständlich können aber Belastungen anderer Art auf den Übernehmer zukommen. Durch Abfindungen, Erbschaft- bzw. Schenkungssteuer und den Kaufpreis für das Unternehmen (falls die Übernahme per Kauf stattfindet), können dem Übernehmer erhebliche finanzielle Belastungen entstehen. Häufig werden bei einer Übernahme auch Investitionen notwendig sein, weil die übernommene Ausstattung nicht dem aktuellen Stand entspricht. Gerade im Falle eines Verkaufs scheut der Übergeber in der Regel noch grössere Investitionen, auch schon deswegen, weil er der Meinung ist, dass diese ihm im Kaufpreis nicht in voller Höhe auch entgolten werden. Je näher der Zeitpunkt der Übergabe heranrückt, um so geringer wird die Bereitschaft des Übergebers sein, noch Investitionen vorzunehmen. Natürlich existieren noch weitere Probleme für den Übernehmer: Sein Einstieg in das Unternehmen kann dadurch negativ beeinflusst werden, weil das gesamte Unternehmen stark durch den bisherigen Inhaber geprägt ist. Der Betrieb muss – zumindest zunächst – mit dem vorhandenen Personal weitergeführt werden, wenn Abfindungszahlungen in grösserem Umfang aus finanziellen Gründen vermieden werden müssen. Dabei muss sich natürlich die Vorstellung des Übernehmers zur Personalführung nicht unbedingt mit der des Vorgängers decken. Der Übernehmer wird in der Regel auch organisatorische Veränderungen vorhaben, was ihm den Widerstand langjähriger Mitarbeiter eintragen kann. Erfahrungsgemäss werden solche Widerstände auch dann schon eintreten, wenn kein Führungswechsel stattfindet nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht, und das bleibt auch so.“ Der personelle Wechsel in der Führung hat im allgemeinen die Wirkung, diese Beharrungstendenz zu verstärken. Wer dagegen eine Firma mit einem Team genau nach seinen eigenen Vorstellungen gründet, hat keine personellen „Altlasten“ zu gegenwärtigen. Der Neugründer stellt nur solche Arbeitskräfte ein, die zu ihm „passen“. Es können ohne Rücksicht auf alteingesessene Mitarbeiter moderne Organisationsstrukturen geschaffen werden, die den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Der Neugründer kann auf jeden Kompro-

miss, auf den ein Übernehmer mit Rücksicht auf die Mitarbeiter angewiesen ist, verzichten.

Andererseits ist, wie bereits kurz angedeutet, die zukünftige Entwicklung eines neu gegründeten Unternehmens weitgehend im Dunkeln: Es kann nicht mit hinreichender Sicherheit prognostiziert werden, ob die Neugründung auch nachhaltig sein wird. Das Unternehmen kann unter Umständen auch nach kurzer Zeit wieder aus dem Markt ausscheiden, sei es, dass die vorgesehenen Produkte keine entsprechende Nachfrage finden, sei es, dass die unternehmerische Qualifikation des Gründers nicht ausreicht, um das Unternehmen nach entsprechender Zeit in die Gewinnzone zu führen, bevor eventuelle Reserven aufgebraucht sind und Insolvenz angemeldet werden muss.

Diese Bewertung ist selbstverständlich nicht abschliessend. Jeder einzelne Existenzgründer muss nach seinen eigenen Möglichkeiten sorgfältig abwägen, ob er den Schritt in die Selbständigkeit in Form einer Neugründung oder in Form einer Unternehmensübernahme vornehmen kann bzw. will.

3 Förderprogramme

Es war bereits angesprochen worden, dass zahlreiche Förderprogramme für Existenzgründer in Deutschland existieren, auf Bundes- Landes- und kommunaler Ebene, die teilweise auch kumuliert bzw. kombiniert werden können. Beispielhaft seien hier genannt das ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm zur Förderung selbständiger Existenzen, das Existenzgründungsprogramm der Deutschen Ausgleichsbank, das Mittelstandsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau und das Beratungsförderungsprogramm für kleine und mittlere Unternehmen. Hervorzuheben ist dabei, dass bei der weitaus überwiegenden Anzahl der Förderprogramme nicht nur Neugründungen finanziell und durch Beratungsangebote unterstützt werden können, sondern auch Existenzgründung durch die Übernahme bereits bestehender Betriebe, sofern dadurch realiter der Aufbau einer selbständigen Vollerwerbsexistenz intendiert wird. Der Anteil der Unternehmen, die im Rahmen der Existenzgründungsförderprogramme Hilfe für die Übernahme in Anspruch nehmen, liegt bei ca. 30%.

Bei näherer Betrachtung werden allerdings einige Unterschiede zwischen den spezifischen Bedürfnissen von Neugründern und Übernehmern deutlich, die strukturell bedingt sind. Der durchschnittliche Finanzierungsbedarf für eine Neugründung liegt bei rund 125000 EUR, bei einer Übernahme sind es 200000 EUR. Die Ursachen für diesen Unterschied bedürfen sicher keiner näheren Erklärung. Allerdings liegt der durchschnittliche Bedarf für Übernahmen durchaus im Rahmen der bestehenden Existenzgründerprogramme, so dass sich von daher keine Restriktionen für die Übernehmer für die Inanspruchnahme der Programme ergeben. Eine Ausnahme bildet die Branche „Maschinenbau“, wo der durchschnittliche Kapitalbedarf für eine Übernahme in der Grössenordnung „Mio. EUR“ bewegt, also sich vollkommen ausserhalb des Finanzierungsrahmens der Förderprogramme bewegt. Dennoch gibt es wesentliche spezifische Unterschiede zwischen den Bedürfnissen von Neugründern und Übernehmern, die ausserhalb des finanziellen Bereichs liegen: Ein Neugründer benötigt wesentlich andere Informationen und beratende Unterstützung als ein Übernehmer. Zudem ist es

im Falle einer anstehenden Übernahme sicher von Vorteil, wenn nicht nur der Übernehmer, sondern auch der Übergeber Hilfe durch Informationen und Beratung erfährt. Eine solche Beratung ist durchaus dazu angetan, dem Übernehmer den Übernahme-prozess leichter zu gestalten. Komplementäre Massnahmen scheinen sinnvoll zu sein, um den Generationswechsel zu erleichtern:

- Frühzeitige Sensibilisierung der „Altunternehmer“ für eine Regelung der Nachfolge
- Einrichtung von Übergabe-/Übernahmebörsen
- Weiterbildungsmassnahmen für Übernehmer und Übergeber zur erfolgreichen Gestaltung des Generationswechsels.

An diesem Punkt ist nun angesichts der zunehmend erkannten Bedeutung der Bestandssicherung für KMU durch erfolgreiche Übergabe bzw. Übernahme die Frage zu stellen, ob nicht eigene spezifische Förderprogramme für Unternehmensnachfolgen eingerichtet werden sollten.

4 Ordnungspolitische Gesichtspunkte

Werfen wir hier noch einen kurzen Blick auf die ordnungspolitische Beurteilung solcher Programme: Im Grundsatz hat sich aus ordnungspolitischen Gesichtspunkten jeder staatliche Eingriff in den Ablauf marktwirtschaftlicher Prozesse auf ein Minimum zu beschränken. Zunächst ist einmal zu überdenken, ob nicht die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen ausreichend ist. Jede darüber hinausgehende Massnahme, wie sie nun einmal die Förderung von Existenzgründern darstellt, muss explizit begründet werden. Angesichts der gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Bedeutung der KMU ist die Begründung sicherlich unstrittig. Solange also bei einer spezifischen Form, der Förderung von Unternehmensnachfolgen, dieselben Grundsätze eingehalten werden, kann also davon ausgegangen werden, dass Programme dieser Art aus ordnungspolitischen Gesichtspunkten unbedenklich sind.

5 Das Ziel der Befragung

Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) wurde im Herbst letzten Jahres von der Landesbank Baden-Württemberg gebeten, eine Untersuchung im Bereich der Unternehmensnachfolge durchzuführen. Drei grosse Fragenkomplexe standen dabei im Vordergrund: Zunächst sollte einmal ausgelotet werden, in welchen Grössenordnungen eigentlich das Übergabe- bzw. Übernahmepotential überhaupt liegt. Es existieren ja bereits seit einiger Zeit Abschätzungen zu dieser Frage, beispielhaft sei hier auf eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn verwiesen^{*}. Der zweite grosse Komplex sollte Fragen zur Form der Übergabe / Übernahme behandeln, die finanzielle Gestaltung der Übernahme ausloten und den dabei anfallenden Finanzierungsbedarf mit seinen verschiedenen Ursachen erfassen. Der dritte Komplex sollte sich mit Beratungsfragen beschäftigen: Lassen sich Übergeber

^{*} Schröer, E., Freund, W.: Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen. IfM-Materialien Nr. 136, Bonn 1999.

bzw. Unternehmer für einen möglichst reibungslosen und erfolgreichen Ablauf dieses Prozesses Beraten, bei wem tun sie das und wie erfolgreich ist die Beratung?

Da eine möglichst exakte Auslotung des Potentials angestrebt werden sollte, wurde eine Primärerhebung in Form einer postalischen Befragung mit Fragebögen durchgeführt. Unsere Zielgruppe waren dabei einerseits Unternehmen, in denen in den letzten fünf Jahren (1997–2001) eine Übergabe/Übernahme stattgefunden hatte und andererseits in den nächsten fünf Jahren (2002–2006) eine Übergabe/Übernahme erfolgen sollte. Da natürlich aus der amtlichen Statistik keine Individualdaten gewonnen werden können, war selbstverständlich nicht bekannt, in welchem Unternehmen nun gerade eine Übergabe bzw. Übernahme stattgefunden hatte bzw. stattfinden sollte.

6 Die Methodik der Befragung

Wir standen also vor der Aufgabe, eine Stichprobe zu ziehen, in denen die eben genannten Gruppen ausreichend vertreten sein würden, um signifikante Aussagen vornehmen zu können. Unter Zugrundelegung der bisherigen Schätzungen und unter der Annahme einer Gesamtrücklaufquote von 10% entschieden wir uns dazu, eine Stichprobe von 10000 Unternehmen in Baden-Württemberg** zu ziehen mit einer der Grundgesamtheit entsprechenden Schichtung nach Branchen (Wirtschaftszweigsystematik Zweisteller) und Grössenklassen. Da diese Zahl weit über die Bestände unserer eigenen Adressdatenbanken hinausging, die im übrigen auch der angestrebten Schichtung nicht hätten genügen können, mussten die Adressen aus den Datenbeständen der Creditreform e.V. gekauft werden. Aus Kostengründen musste dabei die Minimalausgabeform gewählt werden, d.h. wir hatten lediglich den Namen des Unternehmens, die Postleitzahl, den Ort und die Strasse zur Verfügung. Damit ergab sich bereits das erste Problem: Ein expliziter Ansprechpartner war nicht vorhanden, die Adressierung erfolgte ausschliesslich summarisch an die Geschäftsführung der ausgewählten Unternehmen, wobei natürlich ungewiss war, wer den bzw. die Fragebögen beim Empfänger in die Hand bekommen würde. Die Bedeutsamkeit dieser Frage wird im Folgenden noch deutlicher zutage treten.

Das zweite Problem war gravierender: Die Übergabe bzw. Übernahme kann ja sicherlich als ein Prozess dargestellt werden, der sich über mehrere Jahre erstrecken kann. Andererseits waren wir wegen der Abgrenzungsproblematik (Übergabe bzw. Übernahme erfolgt in den letzten fünf Jahren bzw. Übergabe bzw. Übernahme beabsichtigt in den nächsten fünf Jahren) gezwungen, einen exakten Zeitpunkt angeben zu lassen und den Probanden dazu genaue Anweisungen dazu zu geben. Nach Überprüfung mehrerer Alternativen entschieden wir uns für eine Variante, die den Begriff des Inhabers zugrunde legt.

Zum besseren Verständnis darf ich diese Anweisung aus dem Vorspann des Fragebogens zitieren:

** Da unsere bisherigen Strukturuntersuchungen ergeben haben, dass keine nennenswerten Strukturunterschiede zu der Gesamtstruktur Westdeutschlands vorhanden sind, lassen sich die Ergebnisse ohne Probleme auch darauf übertragen.

„Dieser Fragebogen richtet sich zunächst an den/die Inhaber(in) des Unternehmens, der (die) zuletzt ins Unternehmen als Inhaber(in) eingetreten ist, ggf. an den Eigentümer oder hilfsweise auch an den Geschäftsführer.

Was verstehen wir unter Inhaber(in) des Unternehmens?

Sie sind Inhaber(in) des Unternehmens, wenn folgende zwei Kriterien erfüllt sind:

a) Sie halten Kapital am Unternehmen (wie hoch dabei Ihr prozentualer Anteil ist, spielt dabei *keine* Rolle) bzw. haben das Unternehmen gepachtet

und

b) Sie sind aktiv in der Geschäftsführung tätig. (Sie müssen dabei nicht notwendigerweise alleiniger Geschäftsführer sein.)

So sind beispielsweise Einzelkaufleute, Pächter, geschäftsführende Gesellschafter und Freiberufler in dem obigen Sinne Inhaber.

Was verstehen wir konkret unter Übernahme/Übergabe?

Unter Übergabe/Übernahme verstehen wir den Wechsel der Inhaberschaft im Unternehmen. Der konkrete Zeitpunkt des Inhaberwechsels ist derjenige, zu dem die beiden erstgenannten Kriterien zum ersten Male *beide gleichzeitig* erfüllt wurden bzw. werden.“

Mit dieser zweifellos nicht einfach zu verstehenden Anweisung hofften wir, dem leidigen Problem der ständigen Vermengung von Übernahme/Übergabe als fortlaufenden Prozess und Übergabe/Übernahme als Zeitpunkt Rechnung zu tragen. Diese Anweisung findet sich im Mantelbogen, der von allen Unternehmen ausgefüllt werden sollte. In diesem Mantelbogen wurden zunächst allgemeine Daten zum Unternehmen (Branche, Rechtsform, Beschäftigtenanzahl, Kammerzugehörigkeit) erhoben, um dann in einer weiteren Frage diejenigen Unternehmen auszufiltern, die ausschliesslich im Besitz eines anderen Unternehmens (AG, GmbH) waren und durch einen Fremdgeschäftsführer geführt wurden, da diese Betriebe für die Nachfolge bzw. den Generationenwechsel keine Bedeutung haben. Für diese Probandengruppe endete die Befragung an dieser Stelle. Im weiteren Verlauf wurden noch spezielle Fragen zur Person des ausfüllenden Inhabers gestellt (Alter, Vorsorge für eine eventuelle Nachfolge im Notfall (Krankheit, Tod), Unternehmen selbst gegründet oder übernommen), um dann die entscheidende Filtersetzung vorzunehmen: Falls das Unternehmen übernommen wurde, geschah die Übernahme in den letzten fünf Jahren? Falls ja, sollten diese Befragten zwei weitere, farblich vom weissen Mantelbogen abgesetzte Fragebögen zur Hand nehmen. Diejenigen, die nicht in den letzten fünf Jahren übernommen hatten, sollten weiter angeben, ob sie vor fünf bis zehn Jahren, vor 10–25 Jahren oder vor mehr als 25 Jahren übernommen hatten. Mit der letzten Frage endet der weisse Mantelbogen: Wollen Sie Ihr Unternehmen einem Nachfolger übergeben? Falls ja, wurde weiterhin gefragt, ob die Übergabe in den nächsten fünf Jahren erfolgen solle. Diese Probandengruppe sollte zwei andere, ebenfalls farblich abgesetzte Fragebögen zur Hand nehmen. Falls die Übergabe nicht innerhalb der nächsten fünf Jahre erfolgen sollte, wurde gefragt, ob sie in fünf bis 10 Jahren, in 10 bis 25 Jahren oder in mehr als 25 Jahren erfolgen sollte. Für alle Befragten, die nicht vorher die Anweisung erhielten, einen farbigen Fragebogen zur Hand zu nehmen, endete die Befragung an dieser Stelle. Damit hatten wir diejenigen Unternehmen ausgefiltert, in denen die Übernahme bzw. Übergabe in

den letzten fünf Jahren erfolgt war bzw. innerhalb der nächsten fünf Jahre erfolgen sollte.

Es stellt sich natürlich jetzt die Frage, warum jeweils zwei Fragebögen für die beiden relevanten Gruppen konzipiert wurden. Die Grundidee war dabei, möglichst genaue Informationen über beide Gruppen zu bekommen. Deswegen sollte für die erste Gruppe (Übernahme innerhalb der letzten fünf Jahre) sowohl der jetzige Inhaber (Übernehmer) als auch der Übergeber (falls noch erreichbar) befragt werden, auch unter dem Gesichtspunkt, ob sich aus den verschiedenen Blickwinkeln nicht auch unterschiedliche Einschätzungen ergeben. Die Befragung der zweiten Gruppe (Übernahme geplant in den nächsten fünf Jahren) sollte so ausgestaltet werden, dass sowohl der potentielle Übergeber als auch der potentielle Übernehmer (falls bereits vorhanden) befragt werden sollten, ebenfalls unter dem oben genannten Aspekt unterschiedlicher Einschätzungen und Erwartungen. Damit bestand der komplette Fragebogensatz aus fünf Komponenten:

1. Mantelbogen (weiss) für alle Unternehmen
2. Bogen für Übernehmer (Übernahme realisiert), Farbe rot
3. Bogen für Übergeber (Übergabe realisiert), Farbe grün
4. Bogen für potentielle Übergeber (Übergabe geplant), Farbe gelb
5. Bogen für potentielle Übernehmer (Übernahme geplant), Farbe blau.

Da wir natürlich die Situation der entsprechenden Unternehmens insgesamt beschreiben wollten und für die Auswertung eine Zuordnung der Antwortter zum jeweiligen Unternehmen vorgenommen werden musste, musste auf jeden einzelnen Fragebogen eine ID-Nummer aufgedruckt werden, die nachträglich eine Zusammenführung der Daten ermöglichte. Es wurden also in einem kompletten Fragebogensatz alle fünf Bögen mit einer bestimmten einheitlichen ID-Nummer versandt. Da wir den Datenschutzbestimmungen entsprechend keine Zuordnung der ID-Nummern direkt zu den einzelnen befragten Unternehmen zuordnen konnten, wurde in einer summarischen Nachfassaktion nach etwas mehr als zwei Wochen nach der Erstversendung an die Befragung erinnert, was auch tatsächlich zu einer erheblichen Verbesserung der Rücklaufquote führte.

7 Erste Ergebnisse der Befragung

Es bestand für uns bereits bei der Konzeption der Fragebögen Übereinstimmung, dass aufgrund des relativ komplexen Vorgehens, die aber wegen der erforderlichen Trennschärfe nicht zu umgehen war, wohl eine grössere Anzahl von Datensatzbereinigungen bzw. Recodierungen erforderlich werden würde. Diese Einschätzung hat uns nicht getrogen.

Die Konzeption der Studie, die Konzeption und Ausgestaltung der Fragebögen, die Zusammenstellung der Sätze, der Versand, die Nachfassaktion und die Vercodung der

Daten wurde ausschliesslich von Mitarbeitern des ifm bewältigt, ebenso die Erstausswertung der Ergebnisse.***

Wie bereits erwähnt, wurden 10000 Unternehmen in Baden Württemberg angeschrieben. Davon waren 94, d.h. 0,9% postalische Ausfälle, Die Sendungen kamen also zurück mit dem Vermerk „Empfänger unbekannt“. Dies ergab eine erste Bereinigung der Stichprobe auf 9906. Explizit verweigert mit entsprechender Rückmeldung wurde die Befragung von 51 Probanden, was ca. 0,5% entspricht. Die Rückmeldungen waren wie folgt einzuordnen: Es kamen 1231 ausgefüllte Mantelbögen zurück (weiss), 36 Unternehmen (ca. 0,4%) antworteten ohne Mantelbogen, d.h. es kamen nur ein oder mehrere farbige Bögen zurück, weitere 78 Unternehmen (ca. 0,8%) äusserten sich schriftlich oder telefonisch in verwertbarer Form, ohne irgendeinen Fragebogen zurückzusenden. Wir waren der Meinung, es sei durchaus sinnvoll, auch diesen Kreis in den Rücklauf miteinzubeziehen, wenn aus denen Antworten (Briefen, Faxen, Telefonaten) sinnvolle aussagen im Hinblick auf unsere Fragestellungen gewonnen werden konnten. Insgesamt betrug die Anzahl der Unternehmen, die verwertbare Fragebögen (Ausschöpfungsgrad) zurücksandten, 1341 (ca. 13,5%).

Ein wesentlicher Gesichtspunkt war für uns die Branchenzugehörigkeit. Diese war auf 1276 Bögen eingetragen, allerdings waren Doppelnennungen zugelassen, woraus sich im folgenden Verlauf der Auswertung die Notwendigkeit einer Gewichtung ergab. Beispiel: Ein Betrieb aus dem Bereich Sanitär- und Installationen war gleichzeitig als Handwerksbetrieb im Wirtschaftszweig „Verarbeitendes Gewerbe“ vertreten, gleichzeitig wurden aber auch noch Teile über den Ladentisch verkauft, wodurch sich eine weitere Zugehörigkeit zum Wirtschaftszweig „Handel“ ergab. Oder ein weiteres Beispiel: Eine Metzgerei oder Bäckerei als Handwerksbetrieb war in das Verarbeitende Gewerbe im speziellen Sektor „Ernährungsgewerbe“ einzuordnen, betrieb aber gleichzeitig eine Gaststätte, woraus sich auch in diesem Fall eine Doppelnennung ergab. Insgesamt waren etwa 150 solche Doppelnennungen vorhanden.

Aufgrund von Plausibilitätstest musste eine ganze Reihe von Recodierungen vorgenommen werden. So gab es z.B. Rücksendungen, die sowohl den weissen Mantelbogen als auch alle farbigen Bögen enthielten. In diesen Fällen hatte sich also der „grosse Pate“ angemast, für alle anderen Beteiligten die antworten zu geben. Diese Fälle mussten ebenso bereinigt werden wie beispielsweise solche, in denen ein roter Fragebogen ausgefüllt war (also Übernahme im Zeitraum von 1997 bis 2002), aber aus den restlichen Antworten erkennbar war, dass die Übernahme nach den vorgegebenen Kriterien bereits zu einem früheren Zeitpunkt stattgefunden hatte. Diese Probleme waren nur durch die eine nochmalige, der Vercodung folgende Inaugenscheinnahme der einzelnen Fragebögen zu lösen und zu entscheiden.

*** An dieser Stelle habe ich vielen Mitarbeitern des ifm für ihren wertvollen und unermüdlichen Einsatz zu danken. Es sind dies Ewa Mroczek, Vanessa Salas-Sanchez, Andreas Ihm und zahlreiche Famulanten am ifm. Elisabeth Kerkhoff danke ich für Teile der Auswertung und die Ausarbeitung der entsprechenden Ergebnisse, die im folgenden – zumindest in Teilen – hier noch präsentiert werden. Mein besonderer Dank gilt meinem Freund und Kollegen Detlef Keese, dem mit mir gemeinsam die Leitung des Projekts obliegt. Er hatte die mühsame Stichprobenauswahl auf seine Schultern zu nehmen, und war mit mir gemeinsam in allen Phasen des Projekts beteiligt.

Eine knappe Beschreibung unseres Rücklaufs lässt sich folgendermassen zusammenfassen:

- Ca. 9% waren Selbständige ohne jede weitere Beschäftigte. Der eindeutige Schwerpunkt lag bei der Gruppe der Unternehmen mit einer Beschäftigtenanzahl zwischen 2 und 19 Beschäftigte, sie waren in unserem Rücklauf mit 72% eindeutig am stärksten vertreten. Innerhalb dieser Gruppe wiederum sind dort im Durchschnitt etwas mehr als 6,5 Mitarbeiter beschäftigt, und 81% von ihnen haben maximal 10 Beschäftigte. Die nächstgrössere Kategorie (20–99 Beschäftigte) war zu 16% in unserem Rücklauf vertreten. Lediglich 3% der antwortenden Betriebe überschritten die Grenze von 100 Mitarbeitern.
- Knapp ein Drittel der Betriebe (insgesamt 31%) sind dem Handwerk zuzurechnen. Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes betrug der Handwerksanteil 50%, im Baugewerbe waren es 80%. Bei knapp jedem fünften Unternehmen handelte es sich um einen Freiberufler, schwerpunktmässig im Dienstleistungssektor.
- Fast zwei Drittel der Unternehmen werden in der Rechtsform einer GmbH geführt, was sicherlich auch aus der Adressenquelle resultiert, weiter 23% sind Einzelunternehmen.
- Jeweils 50% der Unternehmen liegen oberhalb bzw. unterhalb der Grenze von einer halben Million EUR Jahresumsatz.
- Insgesamt jedes vierte Unternehmen wurde 1991 oder später gegründet. Die Newcomer waren im Dienstleistungssektor konzentriert
- Aufgrund unserer Filtersetzung im Mantelbogen kann man davon ausgehen, dass es sich bis auf eine zu vernachlässigende Minderheit bei den antwortenden Unternehmen um Familienunternehmen handelt, obwohl erkennbar war, dass die entsprechende Frage für die Beantworter nicht ganz unproblematisch war.

Wie bereits angesprochen, war eine der zentralen Fragen der Untersuchung, wie gross das Potential an Übernahmen in den nächsten fünf Jahren sein wird bzw. wie hoch der Anteil von übergebenen Unternehmen in den letzten fünf Jahren tatsächlich war. Nach unseren Umfrageergebnissen ist davon auszugehen, dass von jetzt ab bis 2007 in 13% der befragten Unternehmen eine Übergabe geplant ist und in etwas geringerem Umfang (12%) eine Übernahme in den letzten fünf Jahren stattgefunden hat. Dies ist nicht ganz konform mit anderen Zahlen, wie sie etwa aus einer bereits zitierten Untersuchung (vgl. auf Seite 23, Fussnote *, S. 15) zu entnehmen sind. Dort wird geschätzt, dass in etwa 20,7% aller Unternehmen in Westdeutschland in den nächsten fünf Jahren ein Generationenwechsel erfolgen wird, was eine doch recht deutliche Differenz zu unseren Ergebnissen erkennen lässt. Unproblematisch wäre uns dies erschienen für die für die nächsten fünf Jahre geplanten Übergaben, niemand kann schliesslich prognostizieren, wann sozusagen zwangsläufig aus Krankheitsgründen oder wegen Todesfall eine unvorhergesehene Übergabe erfolgen muss. Demnach müssten aber auch unsere Zahlen, die die realisierten Übernahmen in den letzten fünf Jahren wiedergeben, ähnliche Werte aufweisen, da hier ja keine prognostizierten, sondern realisierte Werte enthalten sind. Zusätzlich gingen wir davon aus, dass wir eine gewisse „positive“ Verzerrung in dem Sinn in unserer Befragung erhalten würden, dass insgesamt relativ gesehen mehr Unternehmen, bei denen die Nachfolgeproblematik akut eine Rolle spielt, antworten

würden als solche, die davon weder in der näheren Vergangenheit noch in der näheren Zukunft von diesem Problem tangiert sind.

Verwenden wir die im Mantelbogen erfassten Strukturdaten und fassen den relevanten Zeitraum insgesamt als Phase zwischen 1997 und 2007, so lässt sich sagen, dass

- tendenziell Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, des Handels und des Gastgewerbes von Nachfolgeproblemen stärker betroffen sind als die Angehörigen anderer Branchen,
- Unternehmen in der Beschäftigtengrössenklasse 20 bis 99 Beschäftigte ebenfalls häufiger davon betroffen sind als Unternehmen in anderen Grössenklassen und
- Unternehmen, die seit mindestens zwanzig Jahren existieren, ebenfalls einen wesentlich höheren Anteil haben. Dieser letzte Punkt ist freilich mehr oder weniger selbst erklärend.

Erwartungsgemäss kommen die Nachfolger in erster Linie aus dem Kreis der Familie, und hier sind es wieder zu einem hohen Ausmass die Söhne, weibliche familieninterne Nachfolge findet wesentlich seltener statt. Sonstige Familienangehörige spielen so gut wie keine Rolle, selten sind auch unternehmensinterne Übernahmen durch Mitarbeiter. In fast jedem fünften Unternehmen, das im Zeitraum zwischen 1997 und 2001 übernommen wurde, geschah dies durch einen familienexternen Nachfolger (roter Fragebogen). Speziell bei dieser Frage zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zu den potentiellen Übergebern für den Zeitraum 2002 bis 2007: 42% dieses Kreises möchten die Übergabe mit einem familienexternen Nachfolger regeln, hier ist Klärungsbedarf vorhanden, ob man aus diesen Fakten Schlüsse ziehen kann zu einem Trend „Weg von der Nachfolge innerhalb der Familie, hin zur Fremdweitergabe des Unternehmens“.

Lassen wir für den Moment zunächst die Frage ausser acht, aus welchem Kreis der Nachfolger stammt, sondern gehen wir auf die Form der Übergabe bzw. der Übernahme ein und unterscheiden wir nach realisierter Übergabe bzw. Übernahme (1997 bis 2002) und geplanter Übergabe (2002 bis 2007): Der Anteil der Übergeber, die ihr Unternehmen in Form eines Verkaufs weitergegeben haben bzw. weitergeben wollen, ist mit jeweils etwa einem Drittel nahezu identisch. Dagegen treten deutliche Unterschiede zutage, wenn auf die Übergabeform der Schenkung abgehoben wird: Während im Zeitraum zwischen 1997 und jetzt noch mehr als 23% aller Nachfolgeregelungen in diese Form erfolgten, wollen jetzt bei den potentiellen Übergebern für 2002 bis 2007 nur noch weniger als 7% die Nachfolgeregelung so gestalten. Berücksichtigt man, dass der Anteil der familieninternen Nachfolgen sich nicht so tiefgreifend zwischen den beiden Gruppen unterscheidet, so muss man sich fragen, ob einfach nicht mehr genügend familieninterne Nachfolger zur Verfügung stehen, wie der klassische Erklärungsansatz wäre, oder ob die älteren Unternehmer geiziger geworden sind in dem Sinn, dass sie den Erlös aus dem Verkauf des Unternehmens eher als früher für ihre Alterssicherung zu benötigen meinen oder möglicherweise auch steuerliche Gründe vorhanden sind, die eine Schenkung mit eben allen steuerlichen Folgen nicht ratsam erscheinen lassen.

Abschliessend sei bemerkt, dass es hier um eine Untersuchung handelt, die derzeit noch im Gange ist. Endgültige und detaillierte Ergebnisse werden erst zum Zeitpunkt der Tagung im September vorliegen. Zudem besteht das Problem der Freigabe der Ergebnisse durch den Auftraggeber, weswegen hier auch wenige quantitative Ergebnisse

dargestellt werden, sondern eher auf qualitativer Ebene argumentiert wird. Dieser Mangel wird im September hoffentlich behoben sein, der Abschlussbericht dürfte dann auch nach Absprache mit dem Auftraggeber zur Publikation durch das ifm freigegeben sein, wodurch sich auch weitere Problemfelder für die Diskussion ergeben dürften.