

# Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand

**Michael Berlemann, Sabine Engelmann, Christian Leßmann, Heinz Schmalholz, Henner Spelsberg und Hendrik Weber\***

Neben einer hohen Anzahl von Neugründungen ist eine Volkswirtschaft auch darauf angewiesen, dass die bereits am Markt eingeführten Unternehmen von den nachfolgenden Generationen weitergeführt werden. Vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden demographischen Entwicklung erhält das Thema „Generationswechsel“ noch zusätzliche Brisanz. Die Begleitung und Unterstützung anstehender Unternehmensnachfolgen ist ein zentrales mittelstandspolitisches Handlungsfeld, da durch scheiternde Unternehmensübergaben der Verlust zahlreicher Arbeitsplätze in unterschiedlichen Branchen und Betriebsstrukturen droht und über diese direkten Effekte hinaus sich auch negative Wachstumswirkungen für die Volkswirtschaft insgesamt ergeben können. Auch im Freistaat Sachsen steht in den nächsten Jahren im Mittelstand eine Vielzahl von Unternehmensnachfolgen an. Die sächsische Landesregierung hat daher den Mittelstandsbericht 2005/2006 diesem Themenkreis gewidmet und das IFO INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG, Niederlassung Dresden, mit der Erstellung einer Studie zur spezifisch sächsischen Situation beauftragt. Der vorliegende Beitrag fasst die zentralen Ergebnisse dieser Studie, die in Zusammenarbeit mit dem LEHRSTUHL FÜR ENTREPRENEURSHIP UND INNOVATION AN DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT DRESDEN entstanden ist, zusammen. Ausführlichere Darstellungen finden sich im Sächsischen Mittelstandsbericht 2005/2006 sowie in der in Kürze erscheinenden ifo dresden studie 40 zum Thema Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand.

## Datenbasis der Untersuchung

Um ein möglichst genaues Bild vom Generationswechsel im sächsischen Mittelstand zeichnen zu können, hat das IFO INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG neben der Auswertung von Daten der amtlichen Statistik auch eine Reihe von Befragungen zum Thema Unternehmensnachfolge durchgeführt. Zunächst fand Ende 2005 eine Expertenbefragung in Form einer Delphi-Studie statt. Im Anschluss daran erfolgten drei Unternehmensbefragungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Die erste dieser schriftlichen Befragungen (zitiert als „Unternehmensbefragung I“) richtete sich an 10.000 sächsische mittelständische Unternehmen, die in den nächsten 15 Jahren voraussichtlich eine altersbedingte Unternehmens-

nachfolge vor sich haben und die zudem mit großer Wahrscheinlichkeit zum Übergabezeitpunkt auch noch wirtschaftlich aktiv sein werden. In die Auswertung gingen insgesamt 2.093 Fragebögen ein. In einer zweiten Befragung (zitiert als „Unternehmensbefragung II“) wurde ein kleinerer Kreis sächsischer mittelständischer Unternehmen befragt, die in den letzten Jahren eine Unternehmensnachfolge erlebt haben. Befragt wurden die heutigen Inhabergeschäftsführer. In dieser Auswertung konnten insgesamt 95 Fragebögen berücksichtigt werden. Aufgrund der Schwierigkeit der Identifikation von übergebenen Unternehmen sind die in der Unternehmensbefragung II ermittelten Befunde nicht notwendigerweise repräsentativ für die Gruppe aller sächsischen mittelständischen Unternehmen. Die dritte Befragung [zitiert als: „Sonderfrage ifo Konjunkturtest (2006)“] fand im Rahmen des vom IFO INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG deutschlandweit durchgeführten Konjunkturtests statt. Beim ifo Konjunkturtest handelt es sich um eine monatliche schriftliche Befragung von Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe, dem Baugewerbe, dem Handel und dem Dienstleistungssektor. Sonderfragen sind derzeit nur in den drei erstgenannten Sektoren möglich. Von den antwortenden Unternehmen konnten 270 dem sächsischen Mittelstand zugerechnet werden.

## Anlässe für Unternehmensnachfolgen

Während bei Angestellten das Berufsleben in der Regel mit dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters endet, ist dies bei mittelständischen Unternehmern nicht automatisch der Fall. Die Initiative zur Aufgabe des Berufslebens geht hier in der Regel vom Unternehmer selbst aus. Mit fortschreitendem Alter denken auch die meisten Mittelständler an den Rückzug aus dem Berufsleben. Der altersbedingte Eintritt in den Ruhestand ist insofern der typische Anlass für eine Unternehmensnachfolge im Mittelstand.

\* PD. Dr. Michael Berlemann ist stellvertretender Geschäftsführer, Heinz Schmalholz wissenschaftlicher Mitarbeiter, Sabine Engelmann Doktorandin und Christian Leßmann Doktorand in der ifo Niederlassung Dresden. Henner Spelsberg und Hendrik Weber sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation der TU Dresden.

Ein Unternehmer kann sich aber auch in jüngeren Jahren entschließen, sein Unternehmen weiterzugeben. Möglicherweise möchte sich der Inhabergeschäftsführer einem anderen Berufsfeld widmen oder gar ein neues Unternehmen in einer anderen Branche gründen. Auch der wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens kann Anlass für eine Unternehmensnachfolge sein. Entwickelt sich ein Unternehmen unbefriedigend für den Inhaber, kann eine Weitergabe durchaus sinnvoll sein. Hat das Unternehmen prinzipiell Substanz, lässt sich unter Umständen ein Nachfolger finden, dem die notwendige Neuausrichtung gelingt. Unternehmensnachfolgen können aber auch die Folge besonders erfolgreicher Geschäftsführung sein. So kann sich der Inhaber eines besonders gut laufenden Unternehmens z. B. entscheiden, den Betrieb auf dem Höhepunkt des Geschäfts zu verkaufen.

Schließlich gibt es eine Reihe von Anlässen, die nahezu zwangsläufig zu einer Unternehmensnachfolge führen. Erkrankt der Inhabergeschäftsführer schwer oder erleidet er einen Unfall, kann er unter Umständen das Unternehmen nicht weiter leiten. Gänzlich unausweichlich ist die Nachfolge im Falle eines plötzlichen Todes des Inhabergeschäftsführers.

Die Häufigkeiten, mit der die unterschiedlichen genannten Gründe für Unternehmensnachfolgen eintreten, werden in den bereits vorliegenden Studien verschieden angegeben. Nach Informationen des INSTITUTS FÜR MITTELSTANDSÖKONOMIE der UNIVERSITÄT TRIER sind 45 % der Übertragungen in den Jahren zwischen 1999 und 2004 in Deutschland auf das Alter des Inhabergeschäftsführers und 55 % auf andere Gründe zurückzuführen gewesen. Das INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (IfM) gibt hingegen an, in 65,6 % aller Fälle seien Unternehmensnachfolgen altersbedingt und damit absehbar [vgl. FREUND (2004)]. In 26,3 % der Fälle seien plötzliche Krankheit, Unfall oder Tod die Ursache und in den verbleibenden 8,1 % andere nicht absehbare Umstände. Das IfM BONN gibt auch spezifische Zahlen für die neuen Bundesländer an. Altersbedingte Unternehmensnachfolgen bilden hier zu 63,0 % den Anlass, plötzliche Krankheit, Unfall oder Tod sind in 28,0 % der Unternehmensnachfolgen der Grund und die übrigen nicht absehbaren Nachfolgen belaufen sich auf 9,0 %. Spezifische Schätzungen für den Freistaat Sachsen lagen bisher nicht vor. Aus diesem Grund wurden im Rahmen der Expertenbefragung die relativen Häufigkeiten, mit denen die einzelnen Ursachen in Sachsen auftreten, ermittelt. Danach erfolgen etwa zwei Drittel (65,5 %) aller Unternehmensnachfolgen in Sachsen altersbedingt. Das übrige Drittel entfällt auf unerwartete Unternehmensnachfolgen aufgrund von Krankheit, Unfall oder Tod (18,7 %) oder sonstige Gründe (15,8 %).

### Definitionsprobleme des Begriffs „Mittelstand“

Die wohl am weitesten verbreitete Abgrenzung des Mittelstands beruht auf einer rein quantitativen Definition. Aus dieser Sicht umfasst der Begriff „Mittelstand“ über alle Branchen hinweg die Zahl der Unternehmen und Freiberufler, soweit sie eine bestimmte Größe nicht überschreiten. Die Größe wird dabei typischerweise an Kriterien wie Bilanzsumme, Anzahl der Beschäftigten oder Umsatz festgemacht. Bei rein quantitativen Abgrenzungen werden dann all jene Unternehmen als „mittelständisch“ bezeichnet, die nicht den Charakter eines Großunternehmens haben.

In Deutschland wird nach einer Definition des IfM BONN zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen unterschieden (vgl. Übersicht 1). Nach dieser, in Deutschland nach wie vor üblichen Definition, bilden die kleinen und mittleren Unternehmen (auch als „KMU“ bezeichnet) den Mittelstand. Die Europäische Kommission verwendet hingegen auf europäischer Ebene eine abweichende Definition. Hier wird zwischen vier Größenklassen von Unternehmen unterschieden: Kleinst- (auch: Mikrounternehmen), kleine, mittlere und große Unternehmen. Neben den beiden Kriterien Beschäftigtenzahl und Umsatz wird als Alternativkriterium zum Umsatz auch die Bilanzsumme der Unternehmen verwendet. Insgesamt ist die von der EUROPÄISCHEN KOMMISSION verwendete Größenabgrenzung im Hinblick auf die Definition des Mittelstands deutlich restriktiver. Hier zählen schon Unternehmen mit 250 Mitarbeitern nicht mehr zum Mittelstand.

Der Begriff „Mittelstand“ meint in der Regel allerdings wesentlich mehr als lediglich eine Abgrenzung von Unternehmen nach Größenklassen. Vielmehr umfasst der Mittelstandsbegriff auch eine qualitative Dimension. Diese wird jedoch in den verfügbaren Sekundärstatistiken zumeist nicht erfasst. Unter mittelständischen Unternehmen werden nämlich nur solche Betriebe verstanden, bei denen es eine Einheit von wirtschaftlicher Existenz des Unternehmens und seiner Leitung gibt, es sich also um ein sog. „inhabergeführtes“ Unternehmen handelt. Dabei muss nicht zwangsläufig das gesamte Eigentum in einer Hand liegen. Auch muss nicht ein Inhaber alleiniger Leiter des Unternehmens sein. Von einem inhabergeführten Unternehmen wird hingegen schon dann gesprochen, wenn einer der Inhaber über einen wesentlichen Anteil eines Unternehmens verfügt und an der Geschäftsführung beteiligt ist. Allerdings muss gewährleistet sein, dass der (Mit-)Inhaber verantwortlich an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen mitwirken kann. Nicht zum Mittelstand gehören somit solche Unternehmen, die zu Konzernen gehören.

**Übersicht 1: Abgrenzung von Unternehmen nach Größenklassen**

Unternehmensgröße	Beschäftigtenzahl	Umsatz (Mill. €)	Bilanzsumme (Mill. €)
<b>Deutschland</b> (IfM Bonn 2006)			
Kleine Unternehmen	bis 9	bis 1	nicht definiert
Mittlere Unternehmen	10 bis 499	1 bis 50	
Großunternehmen	500 und mehr	50 und mehr	
<b>Europäische Union</b> (Europäische Kommission 2006)			
Kleinstunternehmen	bis 9	bis 2	bis 2
Kleine Unternehmen	10 bis 49	2 bis 10	bis 10
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	10 bis 50	bis 43
Großunternehmen	250 und mehr	mehr als 50	mehr als 43

Quelle: Zusammenstellung des ifo Instituts.

Zumeist wird die große Bedeutung mittelständischer Unternehmen an deren zahlenmäßiger Dominanz festgemacht. Dies ist aber wenig sinnvoll, hängt die Zahl der als mittelständig zu bezeichnenden Unternehmen doch ganz wesentlich von der Wahl der Definition ab. Wird nur eine entsprechend weit gefasste Abgrenzung gewählt, so fällt letztendlich immer ein Großteil aller Betriebe unter die Definition. Die besondere Bedeutung des Mittelstands resultiert vielmehr aus seiner gesamtwirtschaftlichen Funktion. Die gesamtwirtschaftliche Funktion des Mittelstands ergibt sich einerseits aus seinen spezifischen Unternehmensgrößenmerkmalen (quantitativer Aspekt), andererseits aber auch aus der Verbindung von Eigentum am Unternehmen und dessen Leitung (qualitativer Aspekt). Im Folgenden wird ein neuer Berechnungsansatz vorgestellt, auf Basis dessen eine Abschätzung der Größe des Mittelstands unter Berücksichtigung beider Kriterien erfolgen kann.

### Quantitative Bedeutung des sächsischen Mittelstands

Typischerweise wird die Umsatzsteuerstatistik herangezogen, um die Zahl der mittelständischen Unternehmen in einer Region abschätzen zu können. Da die Umsatzsteuerstatistik jedoch keine Informationen zur Eigner- und Geschäftsführerstruktur enthält, bildet sie nur den Betriebsgrößenaspekt des Mittelstandsbegriffs ab und überzeichnet die tatsächliche Größe des Mittelstands hierdurch erheblich. Eine zuverlässigere Abschätzung kann mit Hilfe der Unternehmensdatenbank der CREDITREFORM e. V. vorgenommen werden. In dieser Datenbank

sind sowohl Umsätze und Beschäftigte sächsischer Unternehmen als auch Informationen zu Eignern und Geschäftsführern enthalten. Auch eine Branchenzuordnung dieser Betriebe ist in der Regel möglich. Zwar enthält diese Unternehmensdatenbank nicht alle in der Umsatzsteuerstatistik geführten sächsischen Betriebe, mit einer Abdeckung von 68,1 % ist die Unternehmensanzahl jedoch groß genug, um eine Hochrechnung auf alle Betriebe zu ermöglichen.

Aus den Anfang 2006 in der CREDITREFORM-Unternehmensdatenbank geführten wirtschaftsaktiven sächsischen Unternehmen wurden diejenigen ausgewählt, die einen Umsatz von bis zu maximal 50 Mill. € aufwiesen und bei denen gleichzeitig einer von maximal vier Geschäftsführern auch Anteile an dem betreffenden Unternehmen besaß. Dies traf auf insgesamt 76,2 % der Unternehmen zu. Der Anteil inhabergeführter Unternehmen variiert dabei einerseits in Abhängigkeit von der Umsatzgrößenklasse. Generell gilt, dass der Anteil der inhabergeführten Unternehmen umso größer ausfällt, je weniger Umsatz das Unternehmen erzielt. Andererseits gibt es zwischen den einzelnen Sektoren zum Teil erhebliche Unterschiede. Mit Hilfe der Umsatzgrößenklassen und sektorenspezifischen Anteile inhabergeführter Unternehmen wurde auf die Zahl der in der Umsatzsteuerstatistik geführten Unternehmen hochgerechnet. Von den 135.858 kleinen und mittleren Unternehmen in Sachsen sind demnach 111.331 inhabergeführt und damit dem Mittelstand zuzurechnen. Dies entspricht einem Prozentsatz von 81,9 %.

Der von den sächsischen mittelständischen Unternehmen insgesamt erzielte Umsatz kann ebenfalls unter Zuhilfenahme der Umsatzsteuerstatistik berechnet werden. Hierzu wird zunächst für jede Umsatzgrößenklasse

der durchschnittlich erzielte Umsatz berechnet. Anschließend wird die für jede Umsatzgrößenklasse unter 50 Mill. € zuvor ermittelte Zahl inhabergeführter Unternehmen mit dem durchschnittlichen Umsatz multipliziert und addiert. Die 111.311 als mittelständisch identifizierten sächsischen Unternehmen erzielen somit einen Umsatz von ca. 35,40 Mrd. €. Dies entspricht einem Anteil am Gesamtumsatz der sächsischen Wirtschaft von 40 %.

Auch der auf den sächsischen Mittelstand entfallende Beschäftigungsanteil kann näherungsweise ermittelt werden. Voraussetzung dafür ist die Berechnung der Zahl an Beschäftigten (einschließlich Inhabergeschäftsführern und mithelfenden Familienangehörigen) in Unternehmen unterschiedlicher Umsatzgrößenklassen und Wirtschaftszweigen. Diese Information kann aus der Unternehmensdatenbank (Betriebspanel) des INSTITUTS FÜR ARBEITSMARKT UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) gewonnen werden. In der Datenbank sind unter anderem Informationen aus jährlichen, repräsentativen Befragungen von ca. 16.000 deutschen Unternehmen über Beschäftigung, Umsatz und Wirtschaftszweig enthalten. Da die Zahl der im IAB-Betriebspanel enthaltenen sächsischen Betriebe zu gering war, um zuverlässige Beschäftigungszahlen für jeden Wirtschaftszweig und jede Größenklasse zu bestimmen, wurde die durchschnittliche Zahl von Beschäftigten pro Umsatzgrößenklasse und Wirtschaftszweig über alle ostdeutschen Unternehmen bestimmt. Die Zahl der Beschäftigten in allen sächsischen mittelständischen Betrieben ergibt sich dann wiederum durch Multiplikation der Zahl der mittelständischen Betriebe in jeder Umsatzgrößenklasse mit der durchschnittlichen Beschäftigung, Addition aller relevanten Umsatzgrößenklassen und Hochrechnung auf die Gesamtbeschäftigung. Im Ergebnis sind nach dieser Vorgehensweise 888.317 der 1.368.537 in Sachsen im Juni 2004 Beschäftigten dem Mittelstand zuzuordnen. Dies entspricht einem Anteil von 64,9 %.

Wird nun die Größe des sächsischen Mittelstands unter Einbeziehung des Inhaberkriteriums mit den Zahlen nach rein quantitativer Definition verglichen, dann zeigt sich, dass die Größe des Mittelstands bisher deutlich überzeichnet worden ist. Während nach den neuen Berechnungen 81,9 % aller sächsischen Unternehmen als mittelständisch zu bezeichnen sind, sind es nach der Definition des IFM BONN 99,9 %. Der Anteil der Umsätze von mittelständischen Unternehmen an allen Umsätzen beläuft sich nach den neuen Berechnungen auf 40,0 %, während die herkömmliche Definition einen Umsatzanteil von 68,9 % ausweist. Nicht minder groß ist der Unterschied bei der Betrachtung des Beschäftigtenkriteriums. Während nach rein quantitativer Definition 86,2 % aller Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen angestellt sind, ergibt sich unter Einbeziehung beider Merk-

male – quantitativ und qualitativ – nur noch ein Wert von 64,9 %.

### Risiken aus ungelösten Unternehmensnachfolgen im Freistaat Sachsen

Um abschätzen zu können, wie groß das Risiko aus ungelösten Unternehmensnachfolgen im Freistaat Sachsen tatsächlich ist, muss zunächst einmal prognostiziert werden, wie viele übergabefähige sächsische mittelständische Unternehmen in den nächsten Jahren vor einer Unternehmensnachfolge stehen. Hierzu wird in einem ersten Schritt ermittelt, wie viele der zuvor als mittelständisch identifizierten sächsischen Unternehmen als übergabefähig gelten können. In Anlehnung an frühere Studien zur Unternehmensnachfolge wurden auch in der vorliegenden Studie nur solche Unternehmen als übergabefähig eingestuft, die einen Jahresumsatz von mindestens 50.000 € erzielen. Bei geringeren Jahresumsätzen bleibt nach Abzug aller Kosten kaum Raum für die Erzielung eines Unternehmergewinns.

Aber auch dann, wenn ein Unternehmen über mehr als 50.000 € Jahresumsatz verfügt, können Zweifel an der Übergabefähigkeit bestehen. Unternehmen, die bereits einige Jahre vor der geplanten Übergabe Zahlungsschwierigkeiten haben, werden mit großer Wahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt der Übergabe gar nicht mehr existieren. Das aus der Schließung solcher Unternehmen entstehende Umsatz- und Beschäftigungsrisiko resultiert hier nicht vorrangig aus der bevorstehenden Nachfolge, sondern aus dem wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens. Da aber die Umsatz- und Beschäftigungsrisiken aus nicht gelösten Unternehmensnachfolgen abgeschätzt werden sollen, müssen solche Unternehmen aus der Analyse ausgeschlossen werden.

Auf Basis der amtlichen Statistik kann die Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestimmtes Unternehmen überhaupt eine Unternehmensnachfolge erleben wird, nicht berechnet werden. Um beurteilen zu können, wie viele der sächsischen mittelständischen Unternehmen übergabefähig sind, wurde deshalb wiederum auf die Unternehmensdatenbank der CREDITREFORM zurückgegriffen. Diese Datenbank enthält für jedes Unternehmen sowohl Angaben zum erzielten Umsatz als auch eine Bonitätskennziffer, die sich aus einer ganzen Reihe von Einzelkriterien ergibt. Als übergabefähig wurden all jene Unternehmen klassifiziert, die Anfang 2006 einen Jahresumsatz von mindestens 50.000 € und eine genügende Bonität aufwiesen. Insgesamt ergibt sich eine Zahl von 66.150 übergabefähigen Unternehmen aus dem sächsischen Mittelstand, was einem Anteil von 59,4 % entspricht. Diese Zahl ist allerdings eher als Untergrenze für

übergabefähige mittelständische Betriebe anzusehen. Gerade den neu gegründeten Unternehmen fehlt es oft in den ersten Jahren noch an Umsatz. Da der Übergabezeitpunkt hier noch sehr weit in der Zukunft liegt, können sich diese Unternehmen durchaus noch positiv entwickeln und dann in die Gruppe der übergabefähigen Unternehmen aufrücken.

Über Multiplikation der Zahl der Unternehmen mit dem durchschnittlich in der jeweiligen Branche und Umsatzgrößenklasse erzielten Umsatz lässt sich der Gesamtumsatz der übergabefähigen sächsischen Mittelständler bestimmen. Es ergibt sich ein Gesamtumsatz von 30,51 Mrd. €. Damit erzielen die übergabefähigen Unternehmen einen Anteil von 86,2 % des Umsatzes des sächsischen Mittelstands. Weiterhin kann über Multiplikation mit den durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen ermittelt werden, über wie viele sozialversicherungspflichtig Beschäftigte die übergabefähigen sächsischen Mittelständler verfügen. In übergabefähigen mittelständischen Betrieben in Sachsen sind rund 49,6 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten angestellt; bezogen auf die Gesamtbeschäftigung von 1.368.537 sind dies 678.666 Personen.

Im Folgenden wird angenommen, dass ein Generationswechsel in der Regel im Alter von 65 Jahren erfolgt oder zumindest erfolgen sollte. Um das Nachfolgepotenzial bis 2020 zu bestimmen, muss ermittelt werden, wie viele der übergabefähigen Unternehmen aus dem sächsischen Mittelstand einen Inhabergeschäftsführer im Alter von 50 Jahren oder älter haben. Dies ist gegenwärtig bei 19.946 Unternehmen (30,2 %) der Fall. Dabei nimmt der prozentuale Anteil der älteren Inhabergeschäftsführer mit der Umsatzgrößenklasse des Unternehmens zu. Während in der Umsatzgrößenklasse von 50.000 € bis zu 100.000 € nur etwa jedes vierte Unternehmen von einem Inhabergeschäftsführer über 50 Jahren geleitet wird, gilt dies in der Umsatzgrößenklasse von 5 bis 50 Mill. € bereits für mehr als jedes zweite.

Tatsächlich werden jedoch nicht alle diese 19.946 Unternehmen erst übergeben, wenn der Inhabergeschäftsführer das Alter von 65 Jahren erreicht hat. Mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit tritt bereits früher einer der anderen Anlässe einer Unternehmensnachfolge ein (Krankheit, Unfall oder Tod). Da die Altersverteilung der Unternehmer bekannt ist, kann mit Hilfe der Sterbetafeln des STATISTISCHEN BUNDESAMTES für Ostdeutschland berechnet werden, in wie vielen Fällen eine frühzeitigere Übergabe aufgrund von plötzlichen Todesfällen voraussichtlich notwendig wird. Zudem können einige Inhabergeschäftsführer auch arbeitsunfähig werden, zum Beispiel durch Unfall oder Krankheit. Näherungsweise kann die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Invalidität mit Hilfe von Daten über Erwerbsunfähigkeitswahrscheinlichkeiten

der DEUTSCHEN AKTUARVEREINIGUNG bestimmt werden (vgl. DEUTSCHE AKTUARVEREINIGUNG 1999). Mit Hilfe dieser Informationen lässt sich nun die Zahl der altersbedingt stattfindenden Übernahmen berechnen. Da eine Vielzahl von Inhabergeschäftsführern in Sachsen das kritische Alter von 65 Jahren bereits erreicht oder überschritten hat, ist die Zahl der bereits in den nächsten fünf Jahren (insbesondere im Jahr 2006) anstehenden Unternehmensübergaben mit 5.792 recht groß. Weitere 4.963 Übergaben sind zwischen 2011 und 2015 zu bewältigen. Im Zeitraum zwischen 2016 und 2020 kommen weitere 5.724 hinzu. Insgesamt stehen somit bis 2020 in Sachsen allein 16.480 übergabefähige mittelständische Unternehmen aus Altersgründen zur Übertragung an. Unternehmensnachfolgen in Folge von Erwerbsunfähigkeit oder Tod des Inhabergeschäftsführers betreffen jedoch mittelständische Unternehmen mit Inhabern aus allen Altersklassen. Im Zuge der Expertenbefragung wurden die relativen Häufigkeiten für die einzelnen Ursachen für Nachfolgeprozesse in Sachsen ermittelt. Den Ergebnissen zufolge ist in 65,5 % aller Fälle das Alter des Inhabergeschäftsführers der Grund für eine Unternehmensnachfolge, in 18,7 % Erwerbsunfähigkeit oder Tod und in 15,8 % ist eine sonstige Ursache Anlass für eine Nachfolge. Unter der Annahme, dass diese Anteile weitgehend unverändert bleiben, kann nun berechnet werden, wie häufig die übrigen Anlässe für Unternehmensnachfolgen in übergabefähigen Unternehmen des sächsischen Mittelstands auftreten werden. Bis zum Jahr 2010 stehen demnach 8.843 Unternehmen zur Übergabe an, bis 2015 sind es 16.420 und bis 2020 insgesamt etwa 25.160.

Weiterhin stellt sich die Frage, wie viel Umsatz und wie viele Arbeitsplätze im Freistaat von diesen Unternehmensnachfolgen betroffen sein werden. Hochrechnungen zeigen, dass die 25.160 Unternehmen etwa 16,06 Mrd. € Umsatz erzielen. Gleichzeitig sind beinahe 330.000 Arbeitsplätze betroffen und damit durch die anstehenden Unternehmensnachfolgen gefährdet.

Nun ist unwahrscheinlich, dass alle diese Unternehmensnachfolgen tatsächlich scheitern. Die präsentierten Zahlen sollten nicht als Prognose, sondern vielmehr als Beschreibung des schlechtesten denkbaren Falls interpretiert werden. Das Ausmaß der tatsächlich betroffenen Umsätze und Arbeitsplätze hängt davon ab, wie gut sich die sächsischen Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten und diese dann auch abwickeln.

Dennoch ist bereits heute absehbar, dass in an sich übergabefähigen Unternehmen Umsätze und Arbeitsplätze verloren gehen werden. So wurden im Rahmen der durchgeführten Unternehmensbefragungen die Inhabergeschäftsführer übergabefähiger Unternehmen des sächsischen Mittelstands, die in den nächsten 15 Jahren

eine altersbedingte Übergabe vor sich haben, nach der wahrscheinlichen Nachfolgelösung gefragt. Insbesondere in den kleineren Umsatzgrößenklassen gab eine beträchtliche Zahl von Unternehmen an, mittelfristig eine Stilllegung des Unternehmens zu planen. Werden nun diese Quoten auf die Gesamtheit aller übergabefähigen Betriebe aus dem sächsischen Mittelstand angewendet, so ergibt sich insgesamt immerhin eine Stilllegungsquote von 20,9 %. Beinahe jedes fünfte Unternehmen, das bis 2020 aus Altersgründen übergeben werden müsste, würde in diesem Fall geschlossen. Setzten die Inhaber die Stilllegung tatsächlich in die Tat um, dann würde dies einen Umsatzrückgang um 920,8 Mill. € und einen Verlust von etwa 30.000 Arbeitsplätzen mit sich bringen.

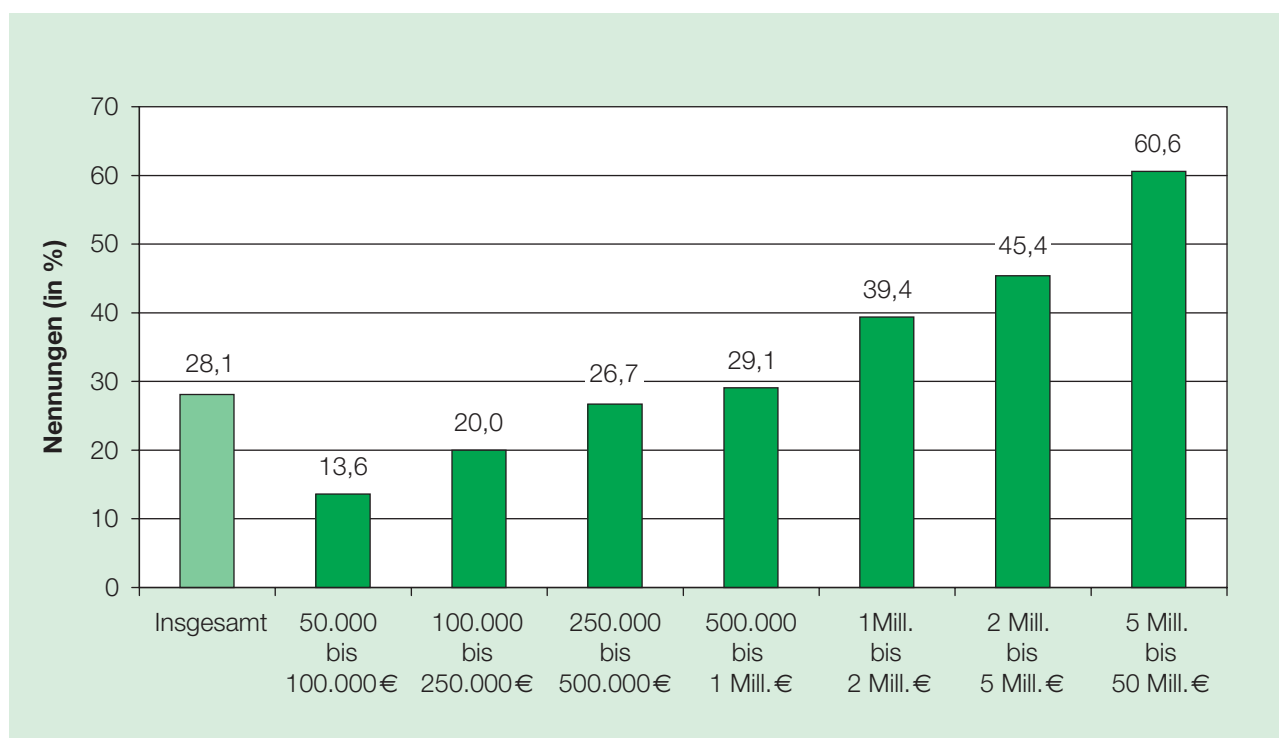
### Wie gut sind sächsische Unternehmen auf Unternehmensnachfolgen vorbereitet?

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass im Freistaat Sachsen in den nächsten 15 Jahren eine beträchtliche Zahl von Unternehmensnachfolgen ansteht, stellt sich die Frage, wie gut der Mittelstand hierauf vorbereitet ist. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen Unternehmensnachfolgen, die zeitlich absehbar sind und solchen, die überraschend notwendig werden.

Der Vorbereitungsgrad sächsischer Mittelständler auf altersbedingte Unternehmensnachfolgen lässt sich mit Hilfe der Unternehmensbefragung I abschätzen. Im Durchschnitt haben 28,1 % aller übergabefähigen sächsischen Mittelständler, die in den nächsten 15 Jahren eine altersbedingte Unternehmensnachfolge vor sich haben und auch tatsächlich eine Übergabe planen, bereits konkrete Schritte zur Bewältigung des Nachfolgeprozesses eingeleitet. Wie zu erwarten zeigt sich, dass die Zahl der Unternehmen, die den Nachfolgeprozess bereits aktiv in Angriff genommen haben, umso größer ist, je näher das Unternehmen vor der Übergabe steht. So sind von den binnen Jahresfrist von einem Nachfolgefall betroffenen Unternehmen knapp drei Viertel in der Umsetzungsphase. Bei den in zwei bis fünf Jahren zu übergebenden Unternehmen laufen bei knapp 40 % bereits die Vorbereitungen. In der nächsten Übergabeperiode von sechs bis zehn Jahren halbiert sich diese Quote auf 20 % und sinkt dann mit zunehmendem Zeithorizont auf etwa 15 % ab. Der Anteil der Unternehmen, die im Hinblick auf die anstehende Unternehmensnachfolge bereits aktiv geworden sind, wächst zudem mit dem erzielten Umsatz des Unternehmens (vgl. Abb. 1).

Insbesondere bei den Übergabehorizonten bis zu fünf Jahren ist der Anteil der Unternehmen, die die Nachfolge bereits aktiv in Angriff genommen haben, deutlich

**Abbildung 1: Vorbereitungsgrad übergabefähiger sächsischer Mittelständler auf absehbare Unternehmensnachfolgen nach Umsatzgrößenklassen (Angaben in %)**



Quelle: Unternehmensbefragung I, ifo Institut 2006.

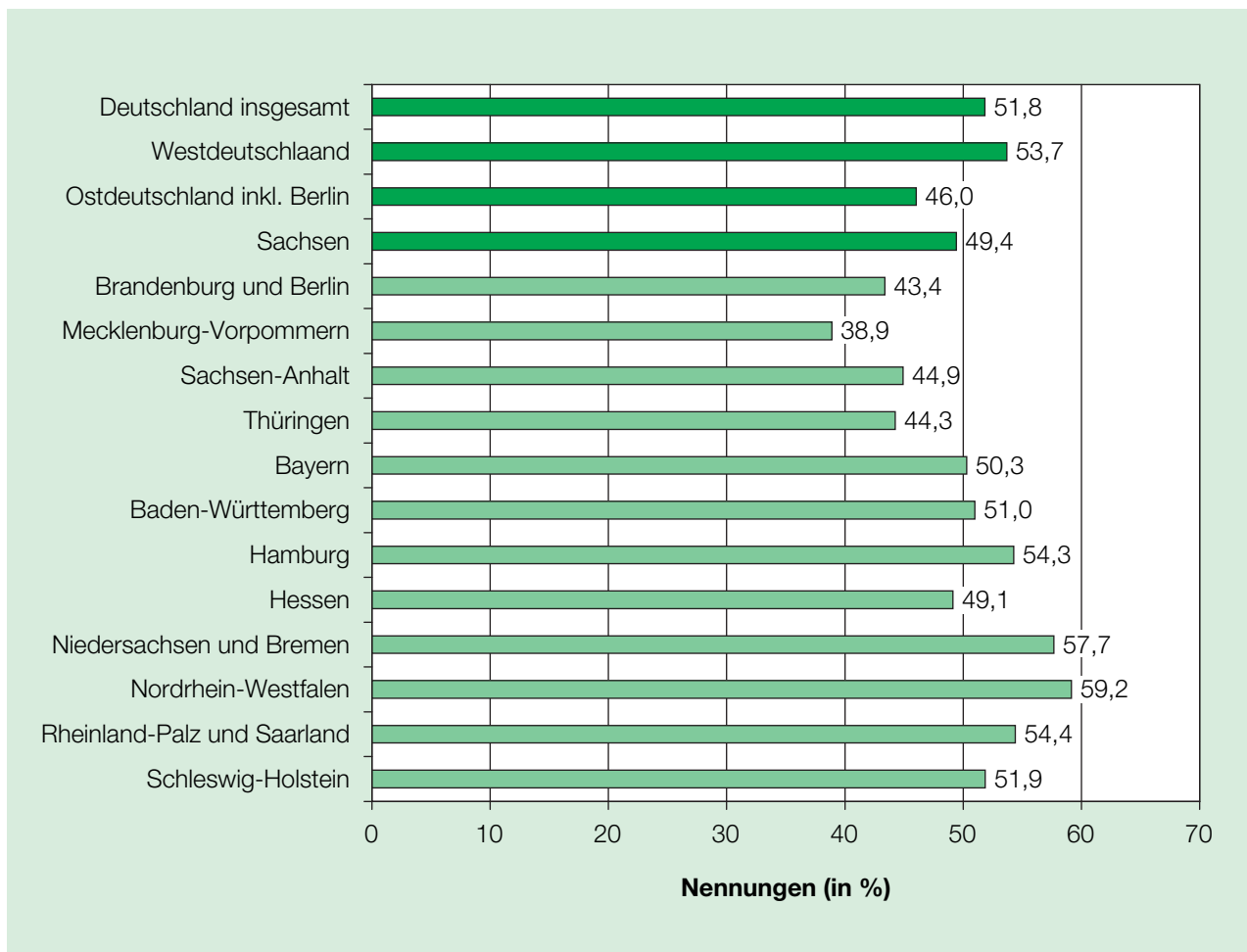
zu gering. Immerhin hat ein Viertel aller 64-Jährigen noch keinerlei Vorkehrungen für die Nachfolge getroffen, obwohl die altersbedingte Erforderlichkeit einer solchen Nachfolge auf der Hand liegt und das betreffende Unternehmen übergabefähig ist. In der Altersklasse der 60- bis 64-Jährigen haben gar 60 % noch keine Schritte unternommen. Hier besteht eine massive Gefahr, dass die Unternehmen unvorbereitet in eine Nachfolgesituation geraten und den Fortbestand des Unternehmens, ihr Vermögen und die Arbeitsplätze massiv gefährden.

Entsteht die Notwendigkeit einer Unternehmensnachfolge unerwartet, so muss die Übergabe in aller Regel unter hohem Zeitdruck stattfinden. Eine unerwartete Unternehmensnachfolge ist immer mit einem besonders hohen Risiko für den Fortbestand eines Unternehmens verbunden. Allerdings kann dieses Risiko durch eine adäquate Nachfolgenotfallplanung durchaus gesenkt werden. Eine solche Planung kann zwar nicht alle im Rahmen der Unternehmensnachfolge auftretenden Probleme umfassen. Es ist aber möglich, wenigstens einige

der massivsten Probleme für den überraschend eintretenden Nachfolgefalle vorab zu regeln oder zumindest frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, die die Erfolgsaussichten einer unerwarteten Nachfolge steigern. Zu solchen Maßnahmen zählen etwa die Erteilung von Handlungsvollmachten, die Einrichtung eines Unternehmensbeirats, geeignete testamentarische Regelungen etc.

Wie gut sächsische inhabergeführte Unternehmen generell auf unerwartete Unternehmensnachfolgen vorbereitet sind, kann mit Hilfe der Sonderfrage des ifo Konjunkturtests beurteilt werden. Da der Konjunkturtest deutschlandweit durchgeführt wird, erlaubt er auch einen innerdeutschen Vergleich. Wichtig ist anzumerken, dass hier Unternehmer aller Altersklassen befragt worden sind, da gesundheitliche Notsituationen prinzipiell alle inhabergeführten Unternehmen betreffen können. Insgesamt geben 49,4 % der inhabergeführten sächsischen Unternehmen an, über eine Nachfolgenotfallplanung zu verfügen (vgl. Abb. 2). Dies ist ein im ostdeutschen Vergleich (46,0 %) überdurchschnittlicher Wert.

**Abbildung 2: Existenz von Nachfolgenotfallplänen im Ländervergleich**



Quelle: Sonderfrage ifo Konjunkturtest.

Allerdings liegt der westdeutsche Schnitt mit 53,7 % noch einmal etwas höher. Deutschlandweit gibt es erhebliche Unterschiede. Die Spanne reicht von 38,9 % in Mecklenburg-Vorpommern bis hin zu 59,2 % in Nordrhein-Westfalen.

Die Ergebnisse der Sonderfrage des ifo Konjunkturtest zeigen darüber hinaus, dass Unternehmen im Allgemeinen um so eher über einen Nachfolgenotfallplan verfügen, je näher der Zeitpunkt einer Unternehmensübergabe rückt. Dies erscheint plausibel, da die Wahrscheinlichkeit einer Erkrankung o. ä. im Alter zunimmt. Auch wird einigen Unternehmern die Bedeutung der Notfallplanung möglicherweise erst klar, wenn sie sich intensiver mit der altersbedingten Nachfolgeplanung befassen. Außerdem verfügen Unternehmen tendenziell um so eher über einen Nachfolgenotfallplan, je mehr Beschäftigte sie aufweisen. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass größere Unternehmen über ein größeres zu schützendes Betriebsvermögen verfügen, und die Inhabergeschäftsführer hier stärker mit strategischen Entscheidungen beschäftigt sind und seltener durch das Tagesgeschäft abgelenkt werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die sächsischen Unternehmen derzeit noch unzureichend auf überraschende Unternehmensnachfolgen vorbereitet sind. Nur etwa jedes zweite Unternehmen hat entsprechende Vorsorge getroffen.

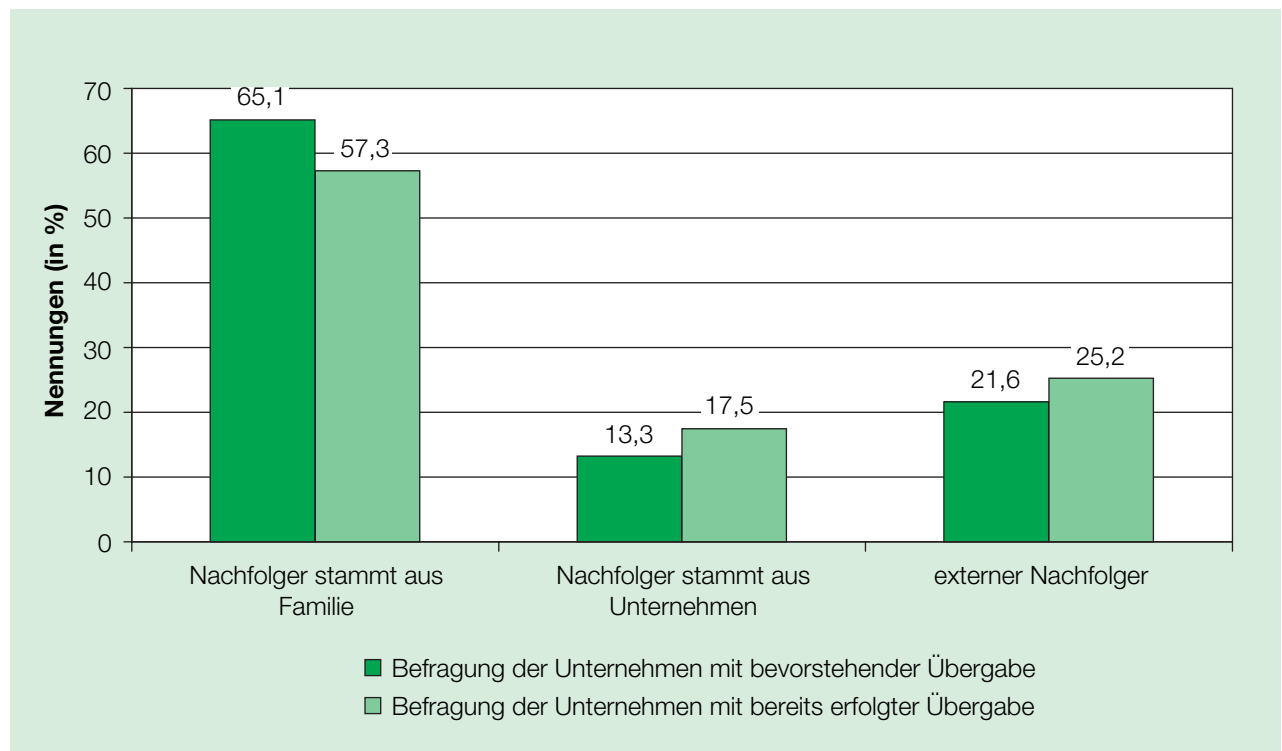
### Typische Nachfolger

Der Verlauf eines Nachfolgeprozesses hängt stark davon ab, in welcher Beziehung Altinhaber und Nachfolger zueinander stehen. Bei dem Nachfolger kann es sich einerseits um ein Familienmitglied des ursprünglichen Inhabergeschäftsführers, andererseits aber auch um eine familienexterne Person handeln. Bei nicht aus der Familie stammenden Personen kann es sich weiterhin um Mitarbeiter des Unternehmens (Management-Buy-Out) oder externe Dritte (Management-Buy-In) handeln. Bei den externen Dritten kann es sich sowohl um natürliche als auch um juristische Personen handeln.

Sächsische mittelständische Unternehmer, die nicht vorhaben, ihren Betrieb stillzulegen, planen zumeist eine Übergabe an ein Familienmitglied (65,1 %). In den übrigen 34,9 % der Fälle ist eine familienexterne Übergabe die wahrscheinliche Lösung. Möglicherweise wird die Wahrscheinlichkeit einer familieninternen Lösung von den Unternehmern etwas überschätzt. Bei den im Rahmen der Unternehmensbefragung II befragten, tatsächlich übergebenen Unternehmen ist der Anteil der familieninternen Lösungen nämlich mit nur 57,3 % der Fälle um einiges geringer (vgl. Abb. 3).

In beinahe zwei Dritteln (64,1 %) der familienintern geplanten Unternehmensnachfolgen ist der Sohn des Altinhabers als Nachfolger vorgesehen (vgl. Abb. 4).

**Abbildung 3: Wahrscheinliche und tatsächliche Nachfolger sächsischer mittelständischer Unternehmen**



Quelle: Unternehmensbefragungen I & II, ifo Institut 2006.



Immerhin ein gutes Viertel (25,6%) der Betriebe soll von der Tochter übernommen werden. Der Ehepartner spielt mit 2,1 % der Nennungen eine untergeordnete Rolle, ist er doch zumeist in ähnlichem Alter wie der Altinhaber. Auf andere Familienmitglieder entfallen die restlichen 8,2 % der geplanten Übergaben. Eine auffällige Diskrepanz zwischen Planung und Durchführung gibt es offenbar nur im Hinblick auf die direkten Nachkommen. Tatsächlich wird bei familieninternen Übergaben das Unternehmen sehr viel häufiger an die Tochter übertragen als ursprünglich geplant (37,3 % gegenüber 25,6 %) und sehr viel seltener an den Sohn übergeben als vorgesehen (50,8 % gegenüber 64,1 %).

Bei Unternehmensübertragungen außerhalb der Familie wird tendenziell häufiger geplant, auf unternehmensexterne Personen zurückzugreifen. Nur in 39,5 % dieser Fälle wird der Nachfolger aus dem Unternehmen selbst rekrutiert, in den übrigen 60,5 % soll der Nachfolger von außen kommen. Dies entspricht auch weitgehend den tatsächlichen Verhältnissen.

In vielen Fällen scheidet der Alteigentümer nicht unmittelbar nach Übergabe aus dem Betrieb aus. In immerhin 59,0 % aller Fälle gab der Übernehmer an, dass der Alteigentümer derzeit noch im Betrieb mitarbeitet. In Anbetracht der Tatsache, dass die Übergabe der Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung im Durchschnitt

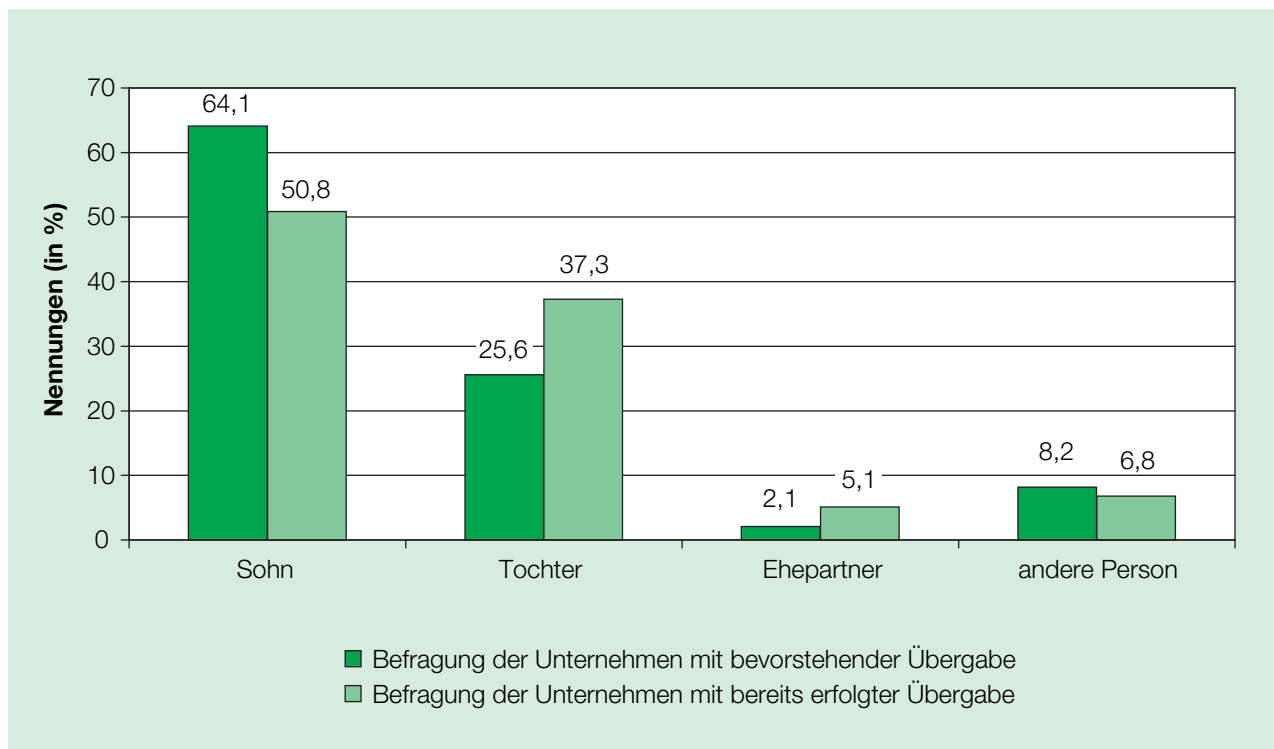
2,25 Jahre zurücklag, ist dies ein recht hoher Wert. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen mit familieninterner und familienexterner Nachfolge (vgl. Abb. 5). In Unternehmen, die an ein Familienmitglied übergeben wurden, arbeitet in 68,6 % aller Fälle noch zumindest ein Alteigentümer im Betrieb mit. Etwas seltener (64,0 %) ist dies in Unternehmen der Fall, die an ehemalige Mitarbeiter übergeben wurden. In Unternehmen, die an unternehmensexterne Personen übergeben wurden, stellt die Mitarbeit eines Alteigentümers hingegen einen Ausnahmefall dar (22,2 %).

### Formen des Eigentumsübergangs und der Finanzierung

Im Rahmen einer Unternehmensnachfolge geht das Eigentum an einem Unternehmen (oder Teile hiervon) vom Altinhaber auf den Nachfolger über. Dies kann auf verschiedene Arten erfolgen, z. B. durch Vererbung, Schenkung oder Verkauf.

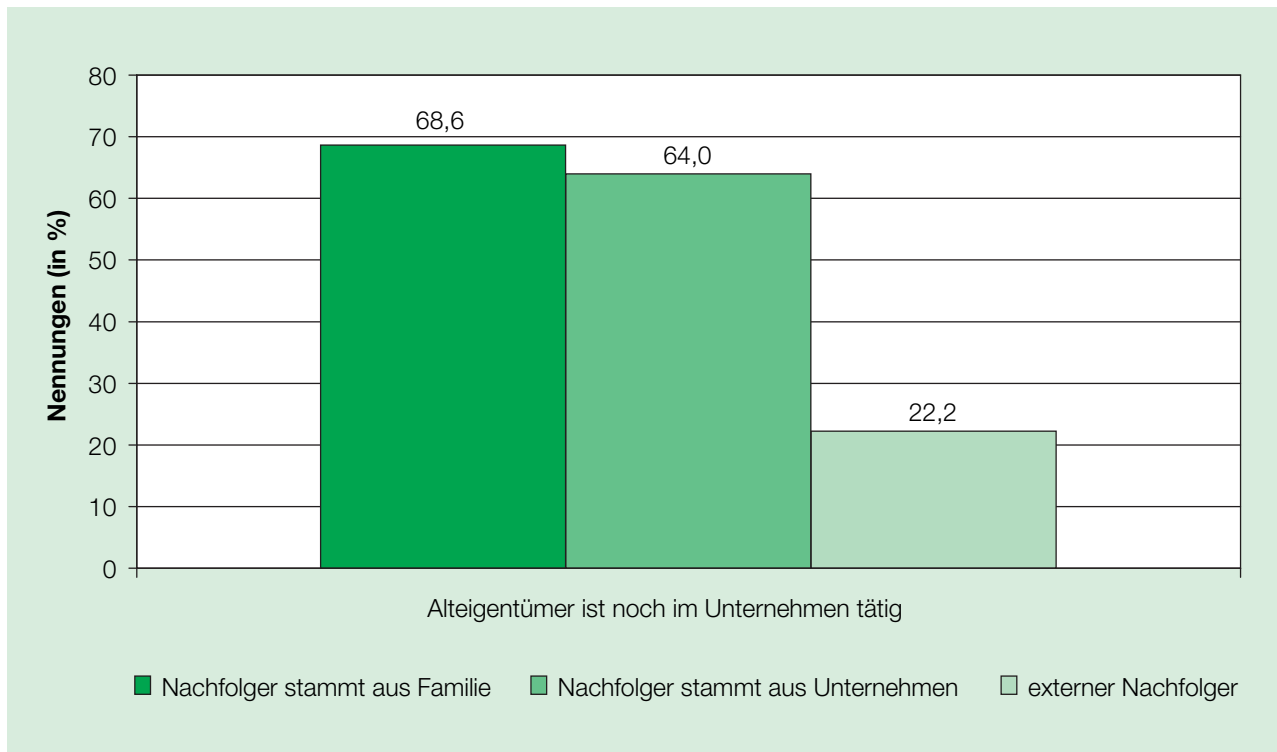
Verstirbt der Altinhaber, so regelt sein Testament (falls vorhanden) oder das Erbrecht die Nachfolge im Hinblick auf die Eigentumsverhältnisse. In Abhängigkeit von den Verwandtschaftsverhältnissen kann unter Umständen eine erhebliche Erbschaftssteuerbelastung auf den

**Abbildung 4: Wahrscheinliche und tatsächliche familieninterne Nachfolger sächsischer mittelständischer Unternehmen**



Quelle: Unternehmensbefragungen I & II, ifo Institut 2006.

**Abbildung 5: Mitarbeit von Alteigentümern in bereits übergebenen sächsischen mittelständischen Unternehmen**



Quelle: Unternehmensbefragung II, ifo Institut 2006.

Nachfolger zukommen, der die Unternehmensnachfolge auch im Erbfall gefährden kann. Gelingt es dem Erben nämlich nicht, den entstehenden Finanzierungsbedarf zu bewältigen, so kann er gezwungen sein, das Unternehmen zu veräußern. Dieses Risiko kann jedoch gesenkt werden, wenn eventuelle Schenkungsfreibeträge frühzeitig strategisch genutzt werden.

Eine Unternehmensnachfolge kann auch in Form einer Schenkung erfolgen. Wie Erbschaften unterliegen auch Schenkungen der Besteuerung. Hier ist ebenfalls zu beachten, dass in Abhängigkeit vom Verwandtschaftsgrad bestimmte Freibeträge in Anspruch genommen werden können und ggf. frühzeitig Teilschenkungen in Betracht gezogen werden sollten.

Schließlich kann eine Unternehmensnachfolge in Form eines Verkaufs des Unternehmens stattfinden. Hier geht das Unternehmen endgültig in das Eigentum des Nachfolgers über.

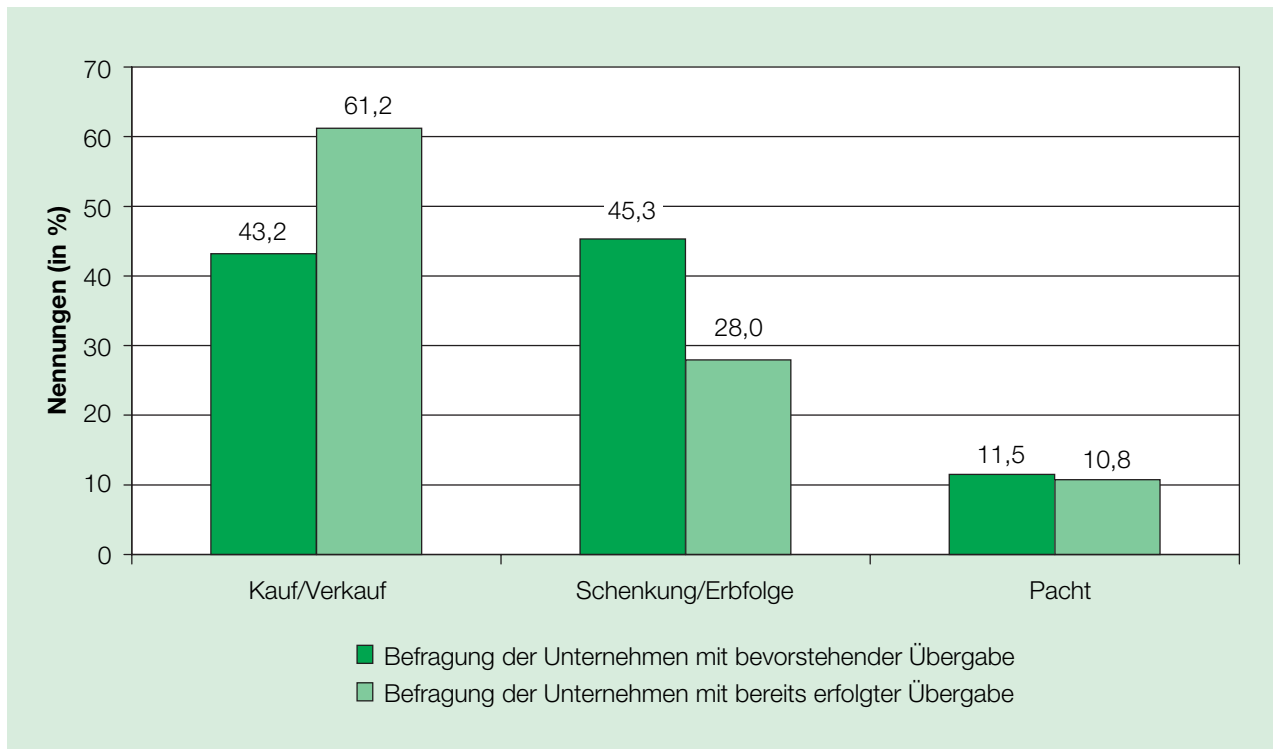
Findet sich kein Käufer oder möchte sich der Altinhaber zumindest vorläufig nicht von seinem Eigentum trennen, so besteht die Möglichkeit der Verpachtung des Unternehmens. Zu bedenken ist allerdings, dass die Verpachtung weder aus steuerrechtlicher Sicht noch unter Risikogesichtspunkten einen Unternehmensverkauf und damit die Beendigung der unternehmerischen Tätigkeit darstellt. Der Verpächter erhält nämlich in dem Fall, in

dem der Unternehmenspächter seine Verpflichtungen nicht mehr erfüllen kann, ein Unternehmen zurück, das regelmäßig nur noch einen geringen Unternehmenswert aufweist. Damit trägt der Verpächter letztendlich weiterhin einen Großteil des unternehmerischen Risikos des Nachfolgers. Die Verpachtung ist insofern keine spezielle Form einer Unternehmensnachfolge, sondern eher eine Zwischenlösung. Sie kann in Betracht kommen, wenn der potenzielle Übernehmer nicht über die notwendigen finanziellen Mittel verfügt oder aber das Risiko des Kaufs nicht sofort übernehmen möchte.

Die meisten vor einer Übertragung stehenden sächsischen Inhabergeschäftsführer planen, ihr Unternehmen in Form der Vererbung oder einer Schenkung weiterzugeben (45,3 %). Nahezu genauso viele Unternehmer haben vor, ihr Unternehmen zu verkaufen (43,2 %). Eine Verpachtung des Betriebs ist in 11,5 % der Fälle geplant (vgl. Abb. 6). Die Ergebnisse der Befragung von Unternehmen mit bereits erfolgten Übertragungen zeigen, dass der Verkauf als Übertragungsform mit 61,2 % aller Fälle sogar noch eine deutlich höhere Bedeutung hat. Schenkungen und Nachfolge durch Erbfolge sind mit 28,0 % hingegen deutlich seltener als von den Unternehmern zunächst einmal geplant wird.

Die geplante Form des Eigentumsübergangs hängt stark davon ab, aus welchem Personenkreis der Nachfolger

**Abbildung 6: Typische Formen des Eigentumsübergangs bei sächsischen mittelständischen Unternehmen**



Quelle: Unternehmensbefragungen I & II, ifo Institut 2006.

stammt (vgl. Abb. 7). Bei familieninternen Nachfolgen ist die Schenkung bzw. Vererbung mit 44,4 % die am häufigsten vorgesehene Form der Eigentumsübertragung. Aber auch bei Nachfolgen innerhalb der Familie ist in immerhin 42,6 % aller Fälle vorgesehen, den Betrieb zu verkaufen. Durchaus üblich ist zudem die Verpachtung mit einem Anteil von 13,0 %. Wie nicht anders zu erwarten, dominiert der Verkauf hingegen ganz eindeutig bei familienexternen Unternehmensnachfolgen.

In engem Zusammenhang mit der Form des Eigentumsübergangs steht die Frage der Finanzierung der Unternehmensnachfolge. Erwirbt der Nachfolger den Betrieb vom Übergeber, so hat er in aller Regel ein beträchtliches Finanzierungsproblem zu lösen. Auch dann, wenn die Unternehmensnachfolge in Form der Vererbung oder der Schenkung erfolgt, kann die Nachfolge mit Finanzierungsproblemen einhergehen. Sind die gültigen Freibeträge nicht hoch genug, um einer Besteuerung vollständig aus dem Wege gehen zu können, so kann sich für den Erben oder den durch Schenkung Begünstigten durchaus ein Finanzierungsproblem ergeben.

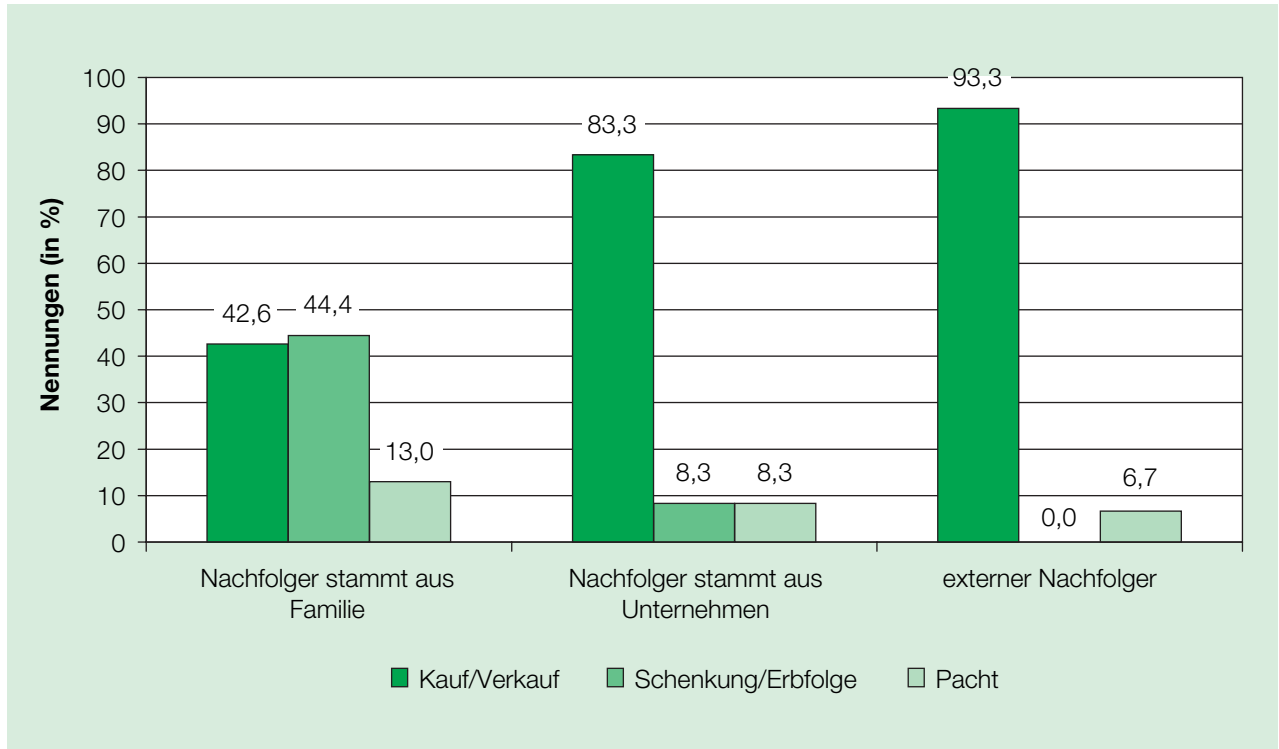
Oft entsteht im Rahmen einer Unternehmensnachfolge neben dem Kaufpreis bzw. etwaiger Schenkungs- oder Erbschaftssteuern noch ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf. Da z. B. in vielen Unternehmen in den

Jahren vor einer Übergabe kaum neue Investitionen mehr vorgenommen werden, müssen diese oft vom Nachfolger eingeleitet und finanziert werden. Auch eine möglicherweise notwendige Neuausrichtung des Geschäftsfelds kann zusätzlichen Investitionsbedarf mit sich bringen.

Als Finanzierungsformen kommen Eigenkapital und Fremdkapital in Betracht. In beinahe drei Vierteln aller Fälle (72,6 %) wurde zumindest ein Teil einer notwendigen Finanzierung mit Hilfe von Eigenkapital bewältigt (vgl. Abb. 8). Aber auch Darlehen spielen bei der Finanzierung von Unternehmensnachfolgen eine bedeutende Rolle. In 26,3 % aller Fälle war eine privatwirtschaftliche Bank Darlehensgeber, in 20,0 % eine öffentliche Bank. In 11,6 % wurden Darlehen mit öffentlichen Bürgschaften, in 8,4 % mit privaten Bürgschaften unterlegt. Externes Beteiligungskapital wurde nur in Ausnahmefällen genutzt (5,3 %). Eine für Unternehmensnachfolgen durchaus wichtige Finanzierungsquelle sind zudem öffentliche Fördermittel. Insgesamt gaben 16,8 % aller antwortenden Unternehmen an, zumindest einen Teil der Finanzierung der Unternehmensnachfolge mit Hilfe von Fördermitteln bewältigt zu haben.

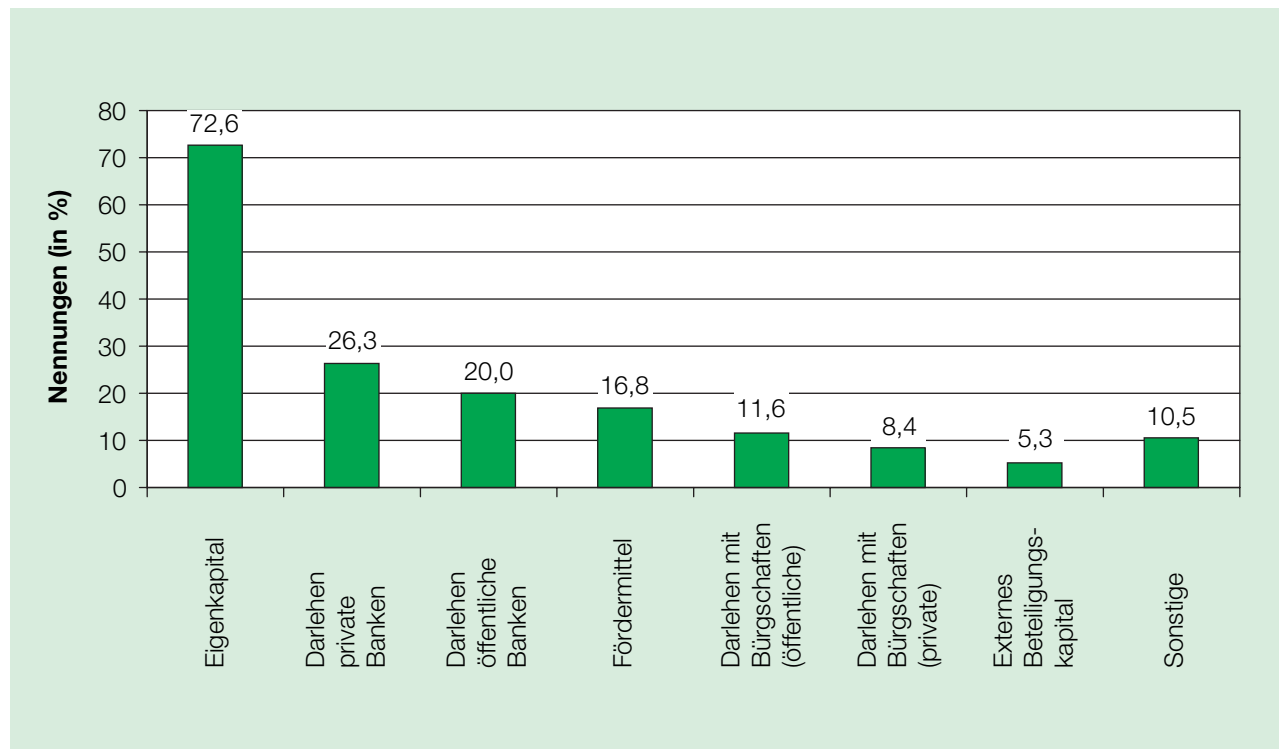
Bei einer Unternehmensübertragung stellt sich zudem die Frage, ob die Rechtsform des Unternehmens beibehalten oder aber geändert werden soll. Die Rechts-

**Abbildung 7: Formen des Eigentumsübergangs bei sächsischen mittelständischen Unternehmen in Abhängigkeit von der Person des Nachfolgers**



Quelle: Unternehmensbefragung I, ifo Institut 2006.

**Abbildung 8: Genutzte Finanzierungsformen bei der Übertragung sächsischer mittelständischer Unternehmen**



Quelle: Unternehmensbefragung II, ifo Institut 2006.

form des Unternehmens hat einerseits steuerliche, andererseits aber auch haftungsrechtliche Konsequenzen. Dies gilt sowohl im Hinblick auf den laufenden Betrieb des Unternehmens als auch vor dem Hintergrund der Unternehmensübergabe selbst. Bei immerhin 17,4 % der sächsischen mittelständischen Unternehmen ging die Unternehmensnachfolge mit einem Wechsel der Rechtsform einher.

### Problemkreise von Unternehmensnachfolgen und deren Bedeutung

Im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen kann eine Vielzahl von Problemen auftreten. Zunächst muss ein geeigneter Nachfolger gesucht und ausgewählt werden. Im Vorfeld, während und auch im Anschluss an die Übergabe eines Unternehmens sind vielfältige steuerliche, rechtliche und finanzielle Probleme zu lösen. Hinzu kommt, dass die Regelung der Unternehmensnachfolge ein nicht zu unterschätzendes emotionales Ereignis ist. So können sich Übergeber oft nur schwer von ihrem Lebenswerk trennen oder beanspruchen zumindest Mitspracherechte über den Übergabezeitpunkt hinaus. Alle diese Problemkreise hängen eng zusammen. Dies bedeutet, dass die einzelnen Aufgaben in der Regel nicht isoliert voneinander gelöst werden können, sondern vielmehr eine ganzheitliche Betrachtung einer Unternehmensnachfolge nötig ist. Bei allen wesentlichen Teilentscheidungen der Nachfolgeregelung muss berücksichtigt werden, welche Folgen eine Entscheidung für die anderen Problemkreise hat. So hat die Entscheidung über die Person des Nachfolgers in der Regel direkte steuerliche Folgen, berührt Finanzierungsfragen und kann zudem die Quelle für Spannungen zwischen Übergeber und Übernehmer, aber auch zwischen verschiedenen in Betracht kommenden Übernehmern sein. Wegen dieser Komplexität sollten Unternehmensnachfolgen von Beginn an als mehrdimensionale Aufgabenstellung angesehen werden.

Gerade die Mehrdimensionalität der Aufgaben von Übergebern und Übernehmern wird bei Unternehmensnachfolgen von den Beteiligten oft nicht gesehen. Sowohl die einschlägige Fachliteratur als auch Experten auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge sehen die größte Gefahr für das Gelingen eines Nachfolgeprozesses in der oft individuell sehr eingeschränkten Sichtweise der beteiligten Parteien. Nicht selten wird die Aufmerksamkeit auf einen der o. g. Problemkreise konzentriert (vor allem auf die Bereiche Steuern und Recht) und die anderen Bereiche werden dabei stark vernachlässigt. Dass aber alle fünf genannten Problemkreise hoch relevant sind, zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Ex-

pertenbefragung. Im Rahmen der Befragung wurden die Experten gebeten, die praktische Relevanz unterschiedlicher Problembereiche zu beurteilen. Hierzu stand ihnen eine 6-stufige Skala zur Verfügung (1: nicht relevant, 6: hoch relevant). Wie Abbildung 9 zeigt, messen die Experten den Problemkreisen Finanzen (5,0) und Emotionen (4,8) die höchste Relevanz bei. Es folgen auf den nächsten Plätzen das Suche-/Auswahlproblem (4,5) und der Problemkreis Recht (4,5). Steuerliche Fragen werden mit 4,0 immer noch als relevanter Problemkreis, der insgesamt aber am wenigsten entscheidend ist, angesehen.

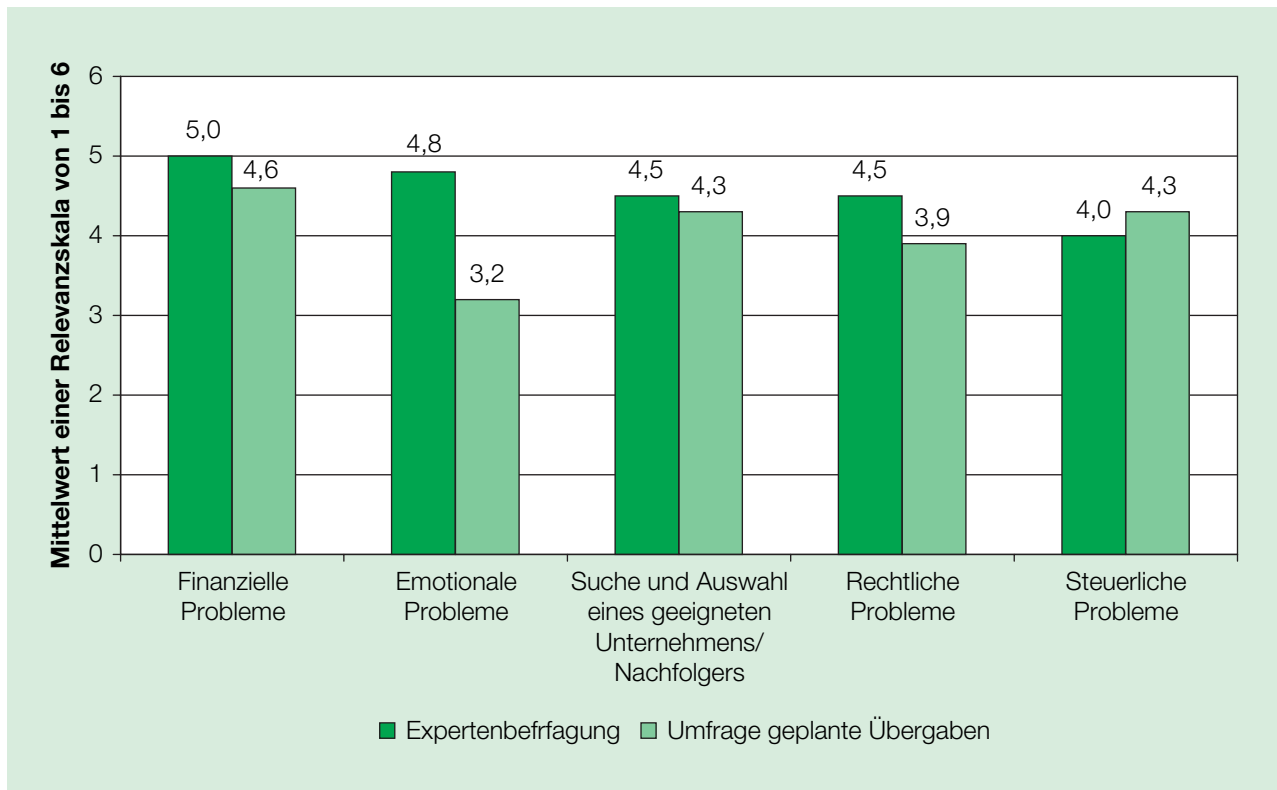
Im Wesentlichen schätzen die Unternehmen, die eine Übertragung noch vor sich haben, die Relevanz der einzelnen Problembereiche geringer ein als die Experten, mit Ausnahme des Bereichs Steuern (4,3 gegenüber 4,0 bei den Experten). Während die Experten diesem Bereich die geringste Relevanz zubilligen, sehen die Unternehmen diesen Problemkreis, gemeinsam mit dem Suche-/Auswahl-Problem, als zweitwichtigstes Problem. Auffällig ist weiterhin, dass die vor der Übergabe stehenden Unternehmen den Problemkreis Emotionen offenbar deutlich unterschätzen. Der Grund hierfür dürfte darin liegen, dass diese Probleme oft erst kurz vor der eigentlichen Übergabe oder gar erst im Nachhinein auftreten. Zu diesem fortgeschrittenen Zeitpunkt ist es dann aber meist schwierig, die auftretenden Probleme zu beseitigen.

### Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, dass im Freistaat Sachsen in den nächsten 15 Jahren eine Vielzahl übergabefähiger mittelständischer Unternehmen eine Nachfolge meistern muss. Die drohenden negativen einzel- und gesamtwirtschaftlichen Folgen scheiternder Unternehmensnachfolgen können nur dann vermieden werden, wenn sich Übergeber und Übernehmer frühzeitig und umfassend informieren und die Planung rechtzeitig und umfassend in Angriff nehmen. Die vom IFO INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG durchgeführte Studie zeigt, dass dies in Sachsen derzeit noch nicht in ausreichendem Maße der Fall ist.

Aufgrund der Vielschichtigkeit der im Rahmen einer Unternehmensnachfolge zu lösenden Aufgaben sollte die Planung der Übergabe frühzeitig beginnen. Fachleute empfehlen hier einen Zeithorizont von etwa zehn Jahren vor Übergabetermin. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sächsische Mittelständler dazu neigen, sich zu spät mit dem Nachfolgeprozess auseinanderzusetzen. Hier besteht die Gefahr, dass die Unternehmen unvorbereitet in eine Nachfolgesituation geraten und so den Fortbestand des Unternehmens, ihr Vermögen und die Arbeitsplätze massiv gefährden.

**Abbildung 9: Bewertung der Relevanz einzelner Problembereiche von Unternehmensnachfolgen im Vergleich**



Quellen: Expertenbefragung 2005, Unternehmensbefragung I, ifo Institut 2006.

Unternehmensnachfolgen können auch unerwartet notwendig werden. Fachleute geben an, dass dies in Sachen beinahe für jede fünfte Nachfolge gilt. Umso wichtiger ist, dass das Unternehmen auch für einen solchen Fall vorbereitet ist. Zumindest ein die Fortführung des Unternehmens begünstigendes Testament und Handlungsvollmachten für den Notfall sollten vorliegen. Auch hier gibt es im sächsischen Mittelstand Nachholbedarf. Nur rund 50 % der inhabergeführten sächsischen Unternehmen gaben an, über eine Nachfolgenotfallplanung zu verfügen.

Ein erster Schritt zur erfolgreichen Bewältigung einer Unternehmensnachfolge ist die frühzeitige Information über die unterschiedlichen Aspekte der Nachfolge. Der Sächsische Mittelstandsbericht 2005/2006 liefert hierzu zahlreiche Informationen. Er umfasst auch Hinweise auf einschlägiges Informationsmaterial, Ansprechpartner und staatliche Fördermöglichkeiten im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen.

## Literatur

DEUTSCHE AKTUARVEREINIGUNG (Hrsg.) (1999): Herleitung von Rechtsgrundlagen für die Erwerbsunfähigkeitsversicherung DAV1998EU, DAV-Mitteilung Nr. 14.

FEHL, U. (1988): Optimale Unternehmensgröße versus Vielfalt von Unternehmensgrößen: Einige grundsätzliche Überlegungen zu einem alten Thema, in: KLAUS, J. und P. KLEMMER (Hrsg.), Wirtschaftliche Strukturprobleme und soziale Fragen – Analyse und Gestaltungsaufgaben. J. Heinz Müller zum 70. Geburtstag, Berlin, S. 343–353.

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

GRAVELLE, H. und R. REES (2004): Microeconomics, 3. Auflage, Printice Gall, Harlow u. a.

SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (SMWA) (Hrsg.) (2006): Sächsischer Mittelstandsbericht 2005/2006, Dresden.

WOLTER, H. J. und E. HAUSER (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Wiesbaden, S. 27–78.