# Expertendelphi zur Unternehmensnachfolge in Deutschland

Nachfolge beginnt jetzt!

Prof. Dr. Birgit Felden
Michael Graffius

# Unternehmensnachfolge in Deutschland 2019

## Einschätzungen – Handlungsbedarf – Empfehlungen

Prof. Dr. Birgit Felden und Michael Graffius

EDITION EMF Band 11

Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin
Herausgeberin: Prof. Dr. Birgit Felden

Bibliographische Informationen der Deutschen Bibliothek.

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek.

Detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über www.d-nb.de abrufbar.

Herausgeberin
Prof. Dr. Birgit Felden

Wissenschaftliche Mitarbeit
Michael Graffius, M.A. (EMF-Institut)

Unterstützung bei der
wiss. Auswertung
Tonka Rohnstock (EMF-Institut)
Katharina Urban, M.A. (EMF-Institut)

Unterstützung bei den Interviews
Laura Marwede, M.A. (EMF-Institut)

Grafische Umsetzung
Franziska Feldmann
www.franziska-feldmann.de

Projektförderung
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Edition EMF – Band 11
Expertendelphi zur Unternehmensnachfolge in Deutschland

ISBN
978-3940989-37-6

Verlag
Flying Kiwi Media GmbH
Schulstraße 5, 24989 Dollerup,
E-Mail: info@flying-kiwi.de

Institut für Entrepreneurship,
Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut)
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin
Tel: + 49 (0)30 30877 1370

1. Auflage 2019

Druck
online-druck.biz

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit dem schriftlichen Einverständnis der Autoren.

Besuchen Sie uns im Internet
www.emf-institut.org
www.nachfolge-in-deutschland.de
www.hwr-berlin.de

# Expertendelphi zur Unternehmensnachfolge in Deutschland

## Edition EMF

Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin

## Band 11

Herausgeberin:
Prof. Dr. Birgit Felden

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Nachfolge beginnt jetzt!

nachfolge-in-deutschland.de

# Grußwort Christian Hirte

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie
Beauftragter der Bundesregierung für die neuen Bundesländer und für Mittelstand

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist neben der Fachkräftesicherung und der Digitalisierung die aktuell wohl größte Herausforderung für den Mittelstand und sie gewinnt weiter an Bedeutung. Die Ergebnisse des Projekts „ICON-Innovativer Content – Nachfolge beginnt jetzt!" verdeutlichen, dass diese Herausforderung viele Facetten hat. Eine Folge des demographischen Wandels ist die wachsende Zunahme von anstehenden Betriebsübergaben bei unzureichender Anzahl von Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Es sind also zusätzliche Anstrengungen erforderlich, damit der Generationswechsel im Mittelstand gelingt. Die größte Aufgabe ist es, dass abgebende Betriebsinhaber und potentielle Übernehmerinnen und Übernehmer zueinander finden. Das ist die zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess. Genau deshalb sucht auch die Politik nach Wegen, diesen Prozess zu unterstützen. Mit dem ICON-Projekt ist es gelungen, durch eine moderne Kommunikation und innovative Elemente, wie das „Nachfolge-Wiki", den Nachfolgefahrplan oder den KMU-Rechner, die Zielgruppen individuell anzusprechen und zu unterstützen. Dabei wurden insbesondere junge Menschen und Frauen, Migrantinnen und Migranten stärker in den Blick für die Nachfolge genommen. Denn aktuelle Analysen zeigen, dass in diesen Gruppen noch erhebliche Potenziale liegen, gerade mit Blick auf Unternehmensnachfolgen.

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Die Expertenbefragungen machen deutlich, wie komplex und intransparent für viele Unternehmerinnen und Unternehmer nach wie vor die Unternehmensnachfolge ist. Vermittlungsprozess, Unternehmensbewertung, steuerliche Aspekte und weitere individuelle Aspekte sind Herausforderungen, die eine gründliche Vorbereitung erfordern. Ohne einen realistischen Kaufpreis und die damit verbundene Finanzierungsmöglichkeit wird keine Nachfolgerin bzw. kein Nachfolger das Risiko und die Übernahme von Verantwortung für den Betrieb und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen. Auch regionale und branchenspezifische Besonderheiten erfordern eine differenzierte Herangehensweise.

Die Handlungsempfehlungen geben daher den zahlreichen Akteuren im Umfeld der Unternehmensnachfolge konkrete Anregungen und nützliche Vorschläge, um individuelle, passgenaue Lösungsansätze zu entwickeln und damit den Nachfolgeprozess zu erleichtern.

Auch in der neuen Gründungsoffensive „GO!" – www.bmwi.de/GO – des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie ist die Unternehmensnachfolge ein zentrales Handlungsfeld.

Insbesondere mit der Onlinebörse www.nexxt-change.org unterstützen wir gemeinsam mit der KfW den Matchingprozess zwischen Übergebern und interessierten Nachfolgern. Seit 2006 sind über die kostenlosen Inserate der nexxt-change-Börse die persönliche vor-Ort-Unterstützung der bundesweiten Regionalpartner, wie den Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, über 16.500 erfolgreiche Betriebsnachfolgen eingeleitet worden. Darüber hinaus stehen vielfältige Förderangebote zur Verfügung, damit die Finanzierung nicht zum Übernahmehemmnis wird.

Besonders freue ich mich darüber, dass wir in diesem Jahr einen bundesweiten Aktionstag durchführen. Gemeinsam mit vielen Partnern werden wir die Unternehmensnachfolge durch attraktive Veranstaltungen und Events in die Öffentlichkeit bringen. Dadurch wollen wir die Aufmerksamkeit und Bedeutung für den Generationswechsel im Mittelstand in Deutschland deutlich erhöhen.

# Vorwort der Herausgeberin

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

unsere Schriftenreihe wächst kontinuierlich und zeigt die Bandbreite der Themen, die das Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut) bearbeitet. Der elfte Band der Schriftenreihe befasst sich mit dem aktuellen Stand zur Unternehmensnachfolge in Deutschland.

Die Studie befragt Experten und Expertinnen aus ganz Deutschland zum Thema Unternehmensnachfolge. Experten in dieser Untersuchung sind vor allem die abgebenden Unternehmer und Unternehmerinnen, die aus ihrer Erfahrungswelt und ihrem Erfahrungshorizont eine eigene Wahrnehmung und eigene Bedürfnislagen formulieren. Neben generellen Einschätzungen zu den aktuellen Herausforderungen bei der Nachfolge in Deutschland leistet diese Studie vor allem einen Beitrag zur regionalen Differenzierung einzelner Aspekte. Insbesondere werden bestehende Beratungsangebote und Nachfolgebörsen hinsichtlich ihrer Effizienz in der Vermittlung und Betreuung von Unternehmensübernahmen und -übergaben bewertet.

Ein besonderer Fokus dieser Studie ist die Herausarbeitung bestehender Angebote für drei spezielle Zielgruppen: Frauen, Schüler und nichtdeutschsprechende Personen, die vermehrt für das Thema Nachfolge sensibilisiert werden sollen. Denn in Zeiten des demographischen Wandels geht es auch darum, mehr potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen für die Chancen einer Übernahme zu sensibilisieren und nachhaltig zu begeistern.

Der Handlungsbedarf wird von einzelnen Akteuren, wie zum Beispiel Unternehmern und Beratern, unterschiedlich eingeschätzt. Aus den einzelnen Positionen heraus entstehen zum Teil ähnliche Lösungsansätze und Vorstellungen, zum Teil unterscheiden sich die Empfehlungen erheblich. Allen gemein ist jedoch die Ansicht, dass weiterhin Verbesserungsbedarf zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen besteht.

Klar ist: persönliches Engagement vor Ort ist wichtig. Aber es braucht Netzwerke, Austausch und professionelle Strukturen, um nachhaltig zu agieren und Prozesse anschieben zu können. Und es braucht Begeisterung für ein Thema, das die weitere Existenz von Familienunternehmen sichert. Für Deutschland unverzichtbar, denn gerade verabschiedet sich eine ganze Unternehmergeneration, die ihr Unternehmen in gute Hände übergeben möchte.

Das Thema Nachfolge ist dafür immer noch zu wenig in den Köpfen angelangt und hinkt dem „großen Bruder Start-up"' hinterher. Dies ist nicht zuletzt der Art und Weise geschuldet, wie und was darüber kommuniziert wird. Unternehmensnachfolge wird als schwerfällig wahrgenommen, nicht so „jung und hip" wie Unternehmensgründung.

Ich danke allen, die dieses Projekt durch viele wertvolle Diskussionen und anregende Gespräche bereichert haben. Dazu gehört zum einen das Monitoring-Team, bestehend aus Michael Graffius und Laura Marwede, welches die deutschlandweiten Workshops zur Aggregation von ersten Ideen mit viel Engagement und Freude begleitet haben. Ebenso gehören dem Forschungsteam Tonka Rohnstock und Katharina Urban für die wissenschaftliche Unterstützung an.

Ein besonderer Dank geht jedoch an die Expertinnen und Experten, ohne deren Engagement und rege Teilnahme an den Workshops und der darauf basierenden Umfrage eine so detaillierte Einschätzung zur Nachfolge in Deutschland und dem sich daraus resultierenden Handlungsbedarf nicht möglich gewesen wäre.

Ihre Birgit Felden

Ihre Prof. Dr. Birgit Felden

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Staatssekretärs 4

Vorwort der Herausgeberin 7

Inhaltsverzeichnis 10

Abbildungsverzeichnis 13

1 Einleitung 16

2 Methodik 20

2.1 Qualitative Delphi Befragung 24

2.1.1 Die Auswahl der Experten 27
2.1.2 Ablauf der Workshops 28
2.1.3 Ergebnisse – Thesenentwicklung 29

2.2 Quantitative Befragung 32

2.2.1 Fragebogenentwicklung und Operationalisierung 34
2.2.2 Datenauswertung 35
2.2.3 Merkmale der Stichprobe 37

3 Nachfolge in Deutschland 38

3.1 Generelle Einschätzungen zum Thema Nachfolge in Deutschland 40

3.2 Regionale Einschätzungen zum Thema Nachfolge in Deutschland 50

3.3 Beratungsangebote 62

3.4 Thema Nachfolgebörsen 74

3.5 Drei Zielgruppen – eine Einschätzungen 99

3.5.1 Frauen in der Nachfolge 101

3.5.2 Schüler und junge Menschen gezielt für die Nachfolge sensibilisieren 106

3.5.3 Nicht deutschsprechende Personen schließen die Nachfolgelücke 111

3.6 Einschätzungen zu weiteren Fragestellungen 115

4 Fazit 119

5 Limitationen 123

6 Quellenverzeichnis 125

7 Anhang 129

7.1 Fragebogen der quantitativen Befragung 130

7.2 Teilnehmerverzeichnis 142

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen der Delphi-Studie 23

Abbildung 2: Deutschlandweite Verteilung der Expertenworkshops 26

Abbildung 3: Codesystem MAXQDA 29

Abbildung 4: Codesystem MAXQDA gewichtet 30

Abbildung 5: Stichprobenverteilung nach Berufszugehörigkeit in Prozent n=142 36

Abbildung 6: Stichprobenverteilung nach Teilnahme an Expertenworkshop n=141 36

Abbildung 7: Stichprobenverteilung nach Alter n=100 36

Abbildung 8: Stichprobenverteilung nach alten und neuen Bundesländern n=94 |

Stichprobenverteilung nach Geschlecht n=100 36

Abbildung 9: Förderprogramme für die Nachfolge retten Unternehmen, die nicht nachfolgewürdig sind n=113 41

Abbildung 10: Größere Unternehmen brauch die öffentliche Unterstützung (bspw. durch Kammern) nicht n=111 46

Abbildung 11: In ländlichen Regionen sind viele kleine Unternehmen (insbesondere Dienstleistungen und Handel) gar nicht mehr übergabefähig n=116 51

Abbildung 12: Das Thema Startup ist regional viel besser platziert als das Thema Nachfolge, da passiert viel mehr n=118 57

Abbildung 13: Regionale Initiativen sind wichtig, um das Vertrauen der Übergebenden vor Ort zu gewinnen n=112 60

Abbildung 14: Es gibt nicht viele Berater, die mit Herzblut am Thema Nachfolge hängen und das Thema auch leben n=106 63

Abbildung 15: Zu wenige Unternehmer suchen Beratung und thematisieren Nachfolge öffentlich aus Angst vor negativen Konsequenzen bei Banken, Mitarbeitern und Kunden n=99 66

Abbildung 16: Es sollte stärker vor unseriösen Beratern gewarnt werden, die sowohl den Unternehmen und Nachfolgern als auch qualifizierten Beratern schaden n=94 68

Abbildung 17: Es gibt keine Nachbetreuungs-Angebote für die kritische Phase nach einer Übernahme n=102 71

Abbildung 18: Attraktive Unternehmen werden nicht über Börsen, sondern über spezialisierte Berater vermittelt n=111 75

Abbildung 19: Gerade bei kleinen Betrieben macht eine Nachfolgebörse speziell für die Region mehr Sinn als eine bundesweite Börse wie z.B. Nexxt-Change n=116 78

Abbildung 20: Übersicht Börsen in Deutschland 82

Abbildung 21: Ein Unternehmensverkauf über öffentliche Kanäle (bspw. Kammern) ist besser, weil dort die Neutralität gegeben ist und keiner Geld damit verdienen will n=101 84

Abbildung 22: Die öffentlichen Beratungsinitiativen zur Nachfolge werden als Notlösung wahrgenommen, wenn eigene Bemühungen scheitern n=96 89

Abbildung 23: Unternehmer, die sich über Nachfolge informieren, werden immer jünger (eher 60 und nicht mehr 75 Jahre)“ n=95 91

Abbildung 24: Es gibt genug Netzwerke und Instrumente, die Nachfolger vermitteln, aber die müssen bekannter werden n=96 93

Abbildung 25: Der enge Austausch aller Institutionen untereinander ist wichtig zur gegenseitigen Information und zum Erfahrungsaustausch n=102 95

Abbildung 26: Unternehmensnachfolge sollte ein Thema sein, über das kontinuierlich gesprochen wird n=103 97

Abbildung 27: Rangplatzierung Zielgruppe „Frauen“ n=94-99 103

Abbildung 28: Rangplatzierung Zielgruppe „Schüler“ n=91-97 107

Abbildung 29: Rangplatzierung Zielgruppe „nicht deutschsprechende Personen“ n=88-93 113

Abbildung 30: Weitere Fragestellungen zur Nachfolge n= 81-101 117

# 1
# Einleitung

Ein Großteil aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen. Mehr als 93,6% lassen sich diesem Unternehmenstypus zuordnen.[1] Durch ihre Aktivitäten generieren sie 41,1 % aller bundesweiten Umsätze.[2] Familienunternehmen stellen in Deutschland 61,2 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse und werden dadurch nicht zuletzt als ‚Jobmotor' der deutschen Wirtschaft" bezeichnet[3]. Eine Besonderheit dieses Unternehmenstypus stellt die Einheit von Eigentum und Leitung dar. Das führt unter anderem dazu, dass strategische Entscheidungen oftmals alleine durch den Unternehmer bzw. die Unternehmerfamilie[4] getroffen werden. Dazu gehört auch die strategische Entscheidung, was mit dem Unternehmen nach dem Ausscheiden aus dem aktiven Unternehmeralltag geschehen soll, die sog. Unternehmensnachfolge. Ein Rückzug bedeutet für Unternehmer dieses Firmentypus nicht nur die Neubesetzung des Managements, sondern in der Regel auch die Übertragung des Eigentums, um den Fortbestand des Unternehmens in die nächste Generation zu sichern. Dieses Thema ist seit langen Jahren ein Elementares – sowohl in der Praxis als auch in der Forschung zu Familienunternehmen.[5]

Nach einer aktuellen Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) stehen in Deutschland zwischen 2018 und 2022 rund 150.000 Unternehmen mit circa 240.000 Beschäftigten vor einer Übertragung.[6] Das IfM Bonn erwartet keine allgemeine Nachfolgelücke, befürchtet jedoch regionale und branchenspezifische Engpässe.[7] Die KfW schätzt die Zahl zu übergebender kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) bis 2022 sogar auf eine halbe Million.[8]

1 Vgl. Wolter, H. J. unter Mitarbeit von Sauer, I. (2017): Die Bedeutung der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen in Deutschland, IfM Bonn: IfM – Materialien Nr. 253, Bonn.

2 Vgl. Haunschild, L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg..): IfM-Materialien Nr. 199, Bonn.

3 Ebenda

4 Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet, bei Personenbeschreibungen (Unternehmer, Nachfolger, o.ä.) immer die maskuline und die feminine Form zu verwenden. Selbstverständlich sind unabhängig von der Begriffsverwendung stets alle möglichen Ausprägungsformen zugleich gemeint.

5 Mertens, C. (2009): Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf. Eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung. In: Family Business, Lohmark – Köln, 2009, S. 78.

6 Vgl. Kay, R.; Suprinovic, O.; Schlömer-Laufen, N.; Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn.

7 Vgl. Kay, R.; Suprinovic, O.; Schlömer-Laufen, N.; Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn.

8 Vgl. Schwartz, M. (2018): Generationswechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht, KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Frankfurt am Main.

Die Komplexität des Themas, die Intransparenz des Marktes sowie steuerliche Herausforderungen (bspw. für Laien unverständliche Erbschaftsteuerregelungen) sind nur einige wenige Fallstricke auf dem Weg zu einer erfolgreichen Unternehmensübergabe. Ebenso spielen soziologische Trends, ein Wertewandel innerhalb der Gesellschaft und der demografische Wandel eine wesentliche Rolle. Diese Faktoren lassen eine erfolgreiche Nachfolgeregelung meist zu einer Herausforderung im Familienunternehmen werden, an der nicht wenige scheitern und damit den Fortbestand des Unternehmens gefährden.

Dabei gibt es regionale Unterschiede: In ländlichen Regionen haben Unternehmen neben den generellen Schwierigkeiten (wie z.B. Fachkräfte im ländlichen Raum zu gewinnen und zu binden) größere Probleme, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Branchenspezifisch lassen sich vor allem das Handwerk, personenbezogene Dienstleistungen und kleinere Handelsbetriebe als „Sorgenkinder der Nachfolge im ländlichen Raum" bezeichnen. Durch die empfundene Unattraktivität dieser Wirtschaftszweige und diverse Zugangsbeschränkungen (insb. im Handwerk), kann es hier tatsächlich zu einer echten Nachfolgelücke kommen.[9]

Ziel dieser Studie ist es, regionale Einschätzungen zur Unternehmensnachfolge herauszuarbeiten und diese zu einem gesamtdeutschen Bild zusammen zu fassen. Hierbei wird in der Untersuchung ein Fokus auf bisher weniger betrachtete Zielgruppen gelegt, um bei diesen mögliche Nachfolgerpotenziale zu erschließen. Da Frauen, Schüler und (noch) nicht deutschsprachige Personen in der Nachfolge unterrepräsentiert sind, werden Maßnahmen zur Sensibilisierung dieser Zielgruppen in Hinblick auf Nachfolge identifiziert und durch funktionierende Beispiele (Best-Practices) in den Regionen beschrieben. Durch die Problemanalyse lässt sich ein konkreter und differenzierter Handlungsbedarf zur Nachfolge erkennen. Hieraus werden Empfehlungen für regionale Akteure zur Unterstützung bei der Nachfolge herausgearbeitet.

Die Ergebnisse werden in fünf Themenschwerpunkten in der nachfolgenden Studie dokumentiert. In Kapitel 3.1 und 3.2 werden bundesweite sowie regionale Einschätzungen zum

9 Vgl. Kay, R.; Suprinovic, O.; Schlömer-Laufen, N.; Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn, S. 26.

Thema Nachfolge dargestellt. Die Thesen zu bestehenden Beratungsangeboten und Nachfolgebörsen werden in Kapitel 3.3 und 3.4 dokumentiert. Thesen zur Kommunikation über das Thema Nachfolge werden in Kapitel 3.5 skizziert. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln: Unternehmer, öffentliche und privatwirtschaftlich tätige Berater und politische Akteure geben ein differenziertes Bild aus ihrer jeweiligen Perspektive. Innerhalb des Kapitels 3.7 werden Rankings der Maßnahmen zur Zielgruppengenerierung ausgewertet. Durch die Bewertung bestehender Maßnahmen für die Zielgruppen ist ein Soll-Ist-Vergleich möglich. Abschließend werden die Ergebnisse der Untersuchungen zu Empfehlungen aufbereitet.

# 2
# Methodik

Im Folgenden werden die einzelnen Teilschritte dieser Studie und die methodischen Überlegungen dargestellt.

Für die vorliegende Studie wurde ein mehrstufiges Forschungsdesign entwickelt und umgesetzt. In fünf regionalen Workshops wurde der jeweilige Ist-Zustand erhoben sowie eine Bedarfsanalyse der Region durchgeführt. Vorbereitend auf diese Workshops wurde eine umfangreiche Recherche zur jeweiligen Region erarbeitet und ein individueller Leitfaden für die Gruppenbefragung erstellt. Die Gruppen bestanden jeweils aus sechs bis neun Experten. Die Ergebnisse aus dieser ersten Runde wurden durch das Forschungsteam manuell transkribiert und für den zweiten Teil der Befragung in Form von allgemeingültigen Aussagen, die auf den qualitativen Erkenntnissen beruhen, aufbereitet. Die dabei entstandenen Aussagen, die gleichzeitig die Expertenthesen darstellen, wurden den Teilnehmern der Workshops erneut zur Validierung per Onlinebefragung vorgelegt. Als breite Vergleichsgruppe wurde anderen Experten der Online-Fragebogen ebenfalls zugänglich gemacht. So konnten die Workshop-Teilnehmer ihre Einschätzungen zu jeder einzelnen These nicht nur erneut (und diesmal anonym) abgeben, sondern diese auch begründen.[10] Zusätzlich erlaubt die breitere Streuung an weitere Experten aus dem Kontext der Unternehmensnachfolge einen fundierten Vergleich und eine stärkere Einordnung der Ergebnisse.

Die Expertenbefragung wird mit der Delphi-Methode durchgeführt. Delphi-Befragungen werden für viele Anwendungsbereiche eingesetzt.[11] Die Methode eignet sich vor allem dazu, Expertenmeinungen zu ergründen, um so Prognosen über die Entwicklung von bestimmten Sachverhalten abgeben zu können. Sie gilt, trotz definitorischer Limitationen, als hochgradig praxisorientiert und bietet gleichzeitig einen wissenschaftlich überprüfbaren Rahmen. So definieren Häder und Häder (1995) die Delphi-Methode als Gruppenkommunikationsprozess, in dessen Verlauf Sachverhalte, über die naturgemäß unsicheres und unvollständiges Wissen existiert, von Experten beurteilt wer-

10 Vgl. Felden, B., Gondlach, K., Graffius, M., Marwede, L., Schirrmeister, M. und Stähli, M. (2013): Unternehmensnachfolge in Berlin 2030. Flying Kiwi Media GmbH, Berlin, S. 33.

11 Vgl. Häder, M. (2009): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

den.[12] Das Ziel ist, unsicheres Wissen zu strukturieren und explizit zu machen. Der Vorteil des Experten-Delphi im Vergleich zu anderen Forschungsmethoden ist das intuitive und implizite Vorgehen sowie das hohe heuristische Potenzial. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die mehrstufige Befragung der Experten erlaubt, in der ersten Runde getroffene Aussagen zwischen der qualitativen und quantitativen Befragung noch einmal zu überdenken und das Urteil gegebenenfalls anzupassen. Damit verbunden ist die Erwartung einer Verbesserung des Expertenurteils.

Um die regionalen Besonderheiten zum Thema Nachfolge abzudecken, ist zudem eine Methode gewählt worden, bei der die Befragung an verschiedenen Orten erfolgen kann.

12 Häder, M. und Häder, S. (1995): Delphi und Kognitionspsychologie: Ein Zugang zur theoretischen Fundierung der Delphi-Methode. In: ZUMA-Nachrichten, 19 (1995) 37, S. 12.

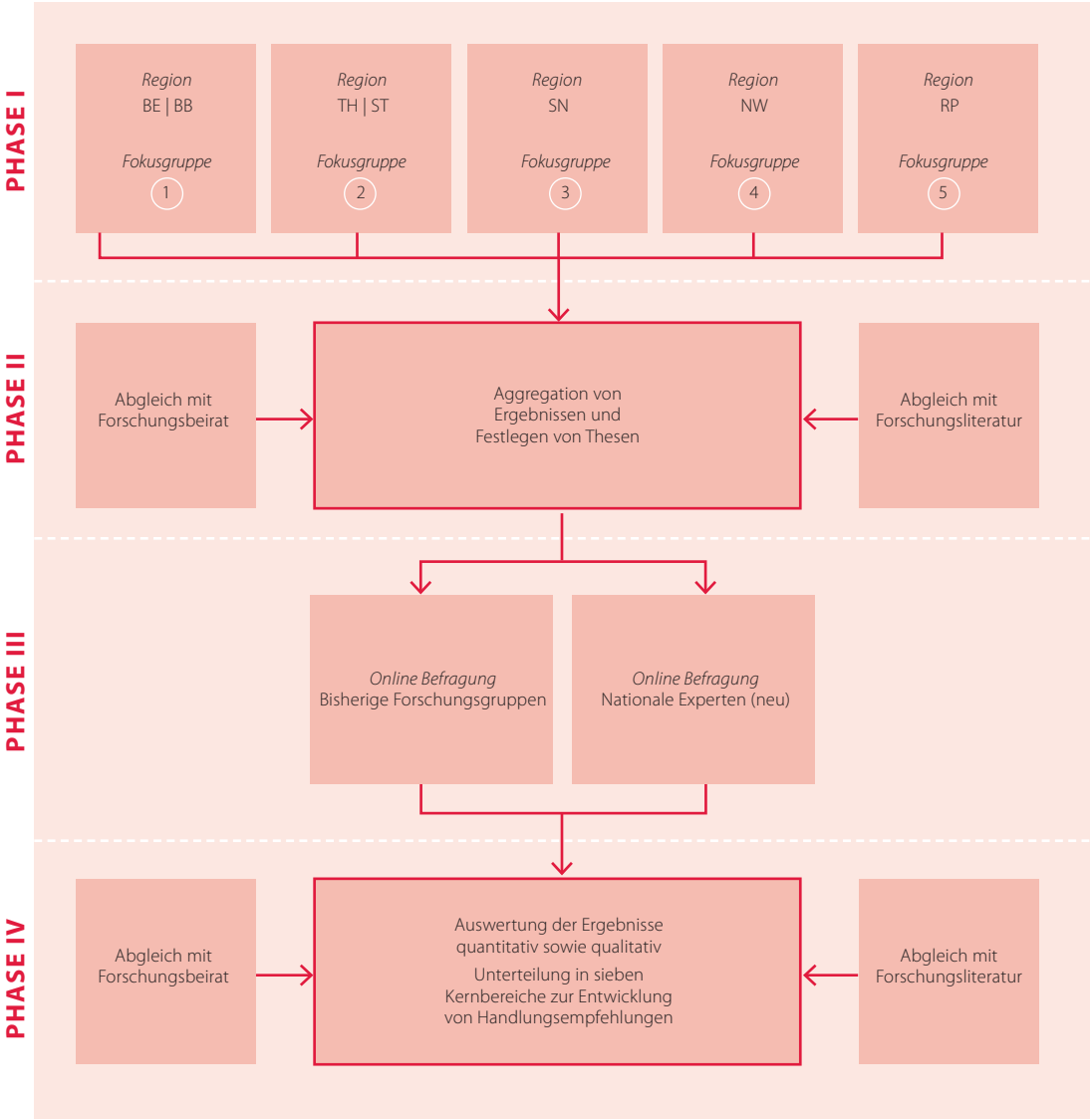



Abbildung 1: Methodisches Vorgehen der Delphi-Studie zur Unternehmensnachfolge in Deutschland

# 2.1 Qualitative Delphi-Befragung

Ziel der qualitativen Befragung ist es, einen generellen Überblick zur Unternehmensnachfolgesituation in einzelnen Regionen zu erhalten. In Kombination mit dem mehrstufigen Experten-Delphi ist ein exploratives, leitfadengestütztes Vorgehen gewählt worden[13]. Durch eine gezielte Auswahl und Vorbereitung auf die jeweiligen Besonderheiten der Region (Rural vs. Urban, Ost vs. West, diverse Wirtschaftssektoren) und eine enge Abstimmung mit den jeweiligen Kammern, die den Veranstaltungsraum stellten, konnte auf regionale Aspekte schon im Vorfeld Rücksicht genommen werden und somit der Leitfaden für jede Region individuell angepasst werden.

In diesem ersten Schritt wurden grundsätzlich alle Sichtweisen weitestgehend ungefiltert gesammelt. Dies ermöglicht es, eine große Anzahl regionaler Besonderheiten in den jeweiligen Regionen aufzudecken, die dann den jeweiligen Zielgruppen zugeordnet werden können.

13 In Anlehnung an Cuhls, K. (2009). Delphi-Befragungen in der Zukunftsforschung. In Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Springer, Berlin, Heidelberg.

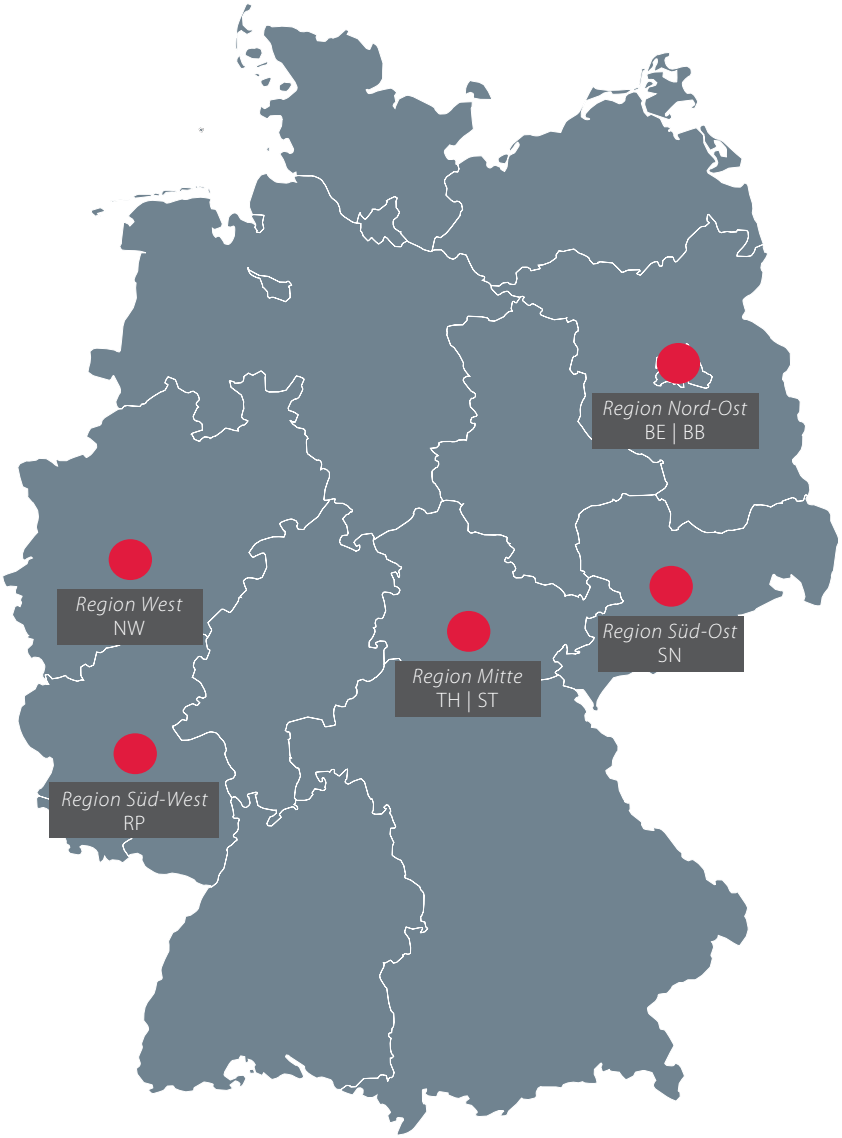



Abbildung 2: Deutschlandweite Verteilung der Expertenworkshops

## 2.1.1 Auswahl der Experten

Sowohl für die Auswahl der Experten als auch für die Bestimmung des notwendigen Umfangs der Expertengruppen gibt es keine vorgegebenen methodischen Regeln. Die Teilnehmer wurden für diese Untersuchung in vier Gruppen eingeteilt:

- Unternehmer in unterschiedlichen Phasen der Nachfolge
- Privatwirtschaftlich tätige Berater
- Berater, die in einer öffentlichen Einrichtung tätig sind
- politische Akteure, die sich mit dem Thema Nachfolge beschäftigen.

Um einen möglichst aktiven Austausch unter den Teilnehmenden der Workshops zu ermöglichen, ist die Gruppengröße auf maximal neun Personen (plus max. drei Forscher/Interviewer) begrenzt. Dies gibt allen Personen ausreichend Redezeit und verhindert die Bildung von funktionsbezogenen thematischen Gruppen (bspw. nur Berater oder nur Unternehmer).

## 2.1.2 Ablauf der Workshops

Der Workshop-Verlauf folgte immer demselben Muster:

- Vorstellung des Projekts ICON und Zielsetzung
- Vorstellung der Tagesordnung
- Vorstellung der Teilnehmenden
- Vorstellung des Workshop-Konzeptes
- Erhebung regionaler Ist-Status
- Bedarfsanalyse der Region und der speziellen Zielgruppen
- Lösungsideen für die Region/ausgewählte Zielgruppen

Der regionale Ist-Status wurde in fünf Themengebieten diskutiert:

1. Wie wird das Thema Unternehmensnachfolge in der Region behandelt?

2. Wie ist das bisherige regionale Informationsangebot aufgebaut?

3. Welches spezielle Wissen halten die Experten (in ihrer Region) für besonders wichtig im Kontext von Unternehmensnachfolge?

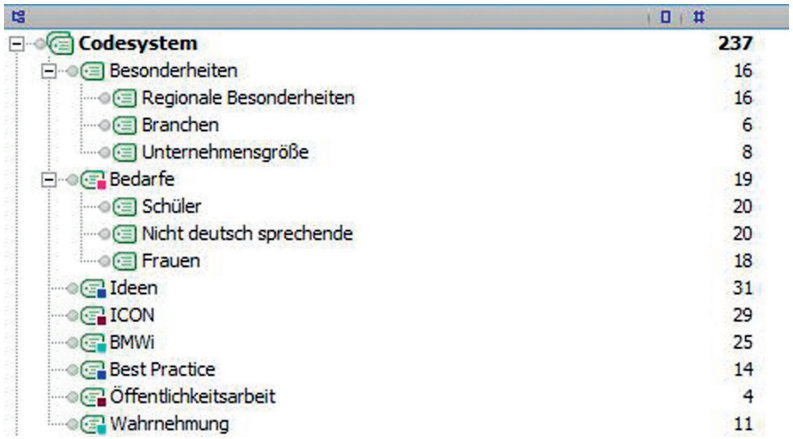
4. Welche Akteure und Netzwerke gibt es in der Region dazu?

5. Gibt es (bürokratische) Hürden, die besonders in der jeweiligen Region besonders relevant sind?

Außerdem haben die Experten über besondere Informationsbedürfnisse sowie bestehende Angeboten für die Zielgruppen Frauen, Schüler und nicht deutschsprechende Personen in der Region diskutiert. Im nächsten Schritt wurden gemeinsam Lösungsideen für die Region und die ausgewählten Zielgruppen entwickelt. Die Workshops sind mit dem Einverständnis der Teilnehmenden aufgezeichnet worden.

## 2.1.3 Ergebnisse

Als Ergebnis aus den Gruppenworkshops sind mithilfe des Programms MAXQDA[14] konkrete Thesen formuliert worden. Die Auswertung der Thesen folgt einem vorher festgelegten zweistufigen Codingprozess. So codierten die Forscher unabhängig voneinander die Transkripte und erstellten ein jeweils eigenes Codebook. Dieses wurde im zweiten Schritt in Diskussionen mit weiteren Projektmitgliedern zusammengeführt und auf thematische Dopplungen hin ausgewertet. Dieser Schritt dient dazu, dass keine wesentlichen Elemente übersehen werden und somit auch deutlich wird, welche thematischen Blöcke Doppelungen aufweisen. Als Ergebnis dieses Prozesses lassen sich 17 Kernthesen für die nächste Stufe der Delphi-Befragung ableiten. Zusätzlich zur inhaltlichen Codierung sind diese Thesen durch wissenschaftliche, literaturgestützte Begleitforschung nach Relevanzkriterien überprüft und validiert worden. Die so genierten Aussagen sind sprachlich bereinigt, jedoch inhaltlich gleich belassen worden, um verzerrende Effekte auszuschließen.



| | |
|---|---|
| **Codesystem** | **237** |
| Besonderheiten | 16 |
| Regionale Besonderheiten | 16 |
| Branchen | 6 |
| Unternehmensgröße | 8 |
| Bedarfe | 19 |
| Schüler | 20 |
| Nicht deutsch sprechende | 20 |
| Frauen | 18 |
| Ideen | 31 |
| ICON | 29 |
| BMWi | 25 |
| Best Practice | 14 |
| Öffentlichkeitsarbeit | 4 |
| Wahrnehmung | 11 |

Abbildung 3: Codesystem MAXQDA

14 Eine Zusammenfassung der verwendeten Software und deren Anwendungsbereiche finden Sie unter: https://www.maxqda.de/was-ist-maxqda (abgerufen am 20.11.2018)

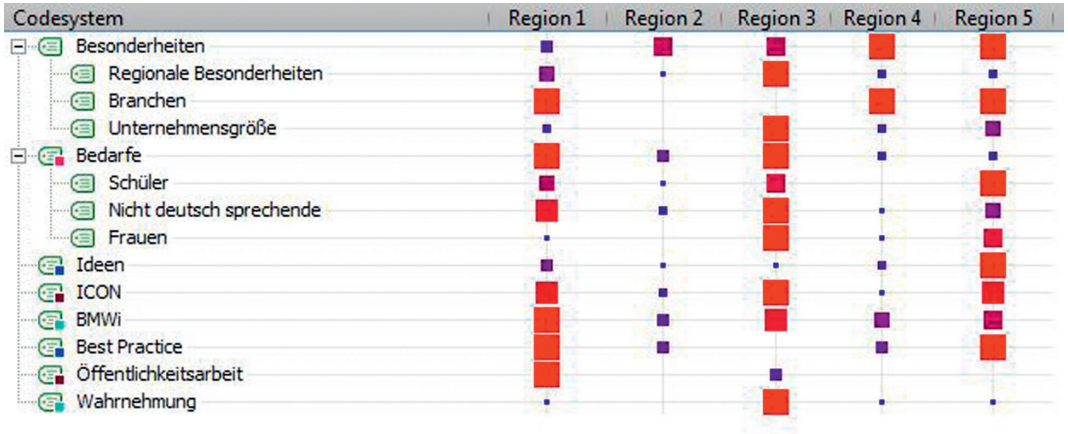



Abbildung 4: Codesystem MAXQDA gewichtet

Zur besseren Lesbarkeit sind die Thesen in der Auswertung zu thematischen Blöcken geclustert. Die Literaturübersicht zur Erläuterung der Thesen ist in Kapitel 3 in den jeweiligen Auswertungstexten aufgeführt. Die nachfolgende Liste zeigt zusammengefasst alle Thesen in der Reihenfolge ihrer Abfrage in der quantitativen Erhebung.

1. In ländlichen Regionen sind viele kleine Unternehmen (insbesondere Dienstleistungen und Handel) gar nicht mehr übergabefähig.
2. Wir retten durch Förderprogramme für die Nachfolgeregelung Unternehmen, die nicht nachfolgewürdig sind.
3. Das Thema Startup ist regional viel besser platziert als das Thema Nachfolge, da passiert viel mehr.
4. Regionale Initiativen sind wichtig, um das Vertrauen der Übergebenden vor Ort zu gewinnen.
5. Größere Unternehmen brauchen die öffentliche Unterstützung (bspw. durch Kammern) nicht.

6. Gerade bei kleinen Betrieben macht eine Nachfolgebörse speziell für die Region mehr Sinn als eine bundesweite Börse wie z.B. Nexxt-Change.

7. Attraktive Unternehmen werden nicht über Börsen, sondern über spezialisierte Berater vermittelt.

8. Es gibt nicht viele Berater, die mit Herzblut am Thema Nachfolge hängen und das Thema auch leben.

9. Es gibt keine Nachbetreuungs-Angebote für die kritische Phase nach einer Übernahme.

10. Es sollte stärker vor unseriösen Beratern gewarnt werden, die sowohl den Unternehmen und Nachfolgern als auch qualifizierten Beratern schaden.

11. Ein Unternehmensverkauf über öffentliche Kanäle (bspw. Kammern) ist besser, weil dort die Neutralität gegeben ist und keiner Geld damit verdienen will.

12. Unternehmensnachfolge sollte ein Thema sein, über das kontinuierlich gesprochen wird.

13. Der enge Austausch aller Institutionen untereinander ist wichtig zur gegenseitigen Information und zum Erfahrungsaustausch.

14. Die öffentlichen Beratungsinitiativen zur Nachfolge werden als Notlösung wahrgenommen, wenn eigene Bemühungen scheitern.

15. Unternehmer, die sich über Nachfolge informieren, werden immer jünger (eher 60 und nicht mehr 75 Jahre).

16. Zu wenige Unternehmer suchen Beratung und thematisieren Nachfolge öffentlich aus Angst vor negativen Konsequenzen bei Banken, Mitarbeitern und Kunden.

17. Es gibt genug Netzwerke und Instrumente, die Nachfolger vermitteln, aber die müssen bekannter werden.

# 2.2
# Quantitative Befragung

Die quantitative Online-Befragung ist eine etablierte Methode zur Generierung von anonymisierten Expertenmeinungen.

Durch die Expertenworkshops wurde ein umfassendes Bild der regionalen Ist-Situation zum Stand der Nachfolge in deutschen Regionen erstellt. Auf dieser Basis ist der Fragebogen entwickelt worden. Der Zugang zur Befragung wurde exklusiv via Einladungslink verteilt. So konnte sichergestellt werden, dass die Stichprobe ausschließlich Experten erfasst. Die Befragung war anonym und lässt keine Möglichkeit zur eindeutigen Identifikation von Einzelpersonen zu. Der Serverstandort, auf dem die Daten während der Erhebung gespeichert wurden, befindet sich in Deutschland. Somit ist die Befragung an das deutsche Datenschutzrecht gebunden. Die Befragung war von Ende Juni bis Anfang September 2017 rund neun Wochen online.

Im Ergebnis liegen 149 Datensätze vor, von denen 103 Datensätze vollständig sind. Dies entspricht einer Abbruchquote von rund 30 %. Die höchste Anzahl von Abbrechern (rund 19 %) sind auf der Startseite der Befragung zu verzeichnen. Es ist daher zu vermuten, dass der überwiegende Anteil der Abbrecher nicht aus inhaltlichen Mängeln die Befragung beendet hat, sondern grundsätzlich kein Interesse an einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Thematik hatte. Für die Auswertung wurden auch diese Daten verwendet, da die Befragten auch bis zum Abbruch valide und aussagekräftige Daten hinterlassen haben.

### 2.2.1 Fragebogenentwicklung und Operationalisierung

Das Fragebogendesign beinhaltet unterschiedliche Frageformen und -typen. Zum einen konnten die aus den qualitativen Workshops generierten Aussagen durch die Befragten mittels „Schieberegler“ anhand eines Intervalls (von 0 = gar keine Zustimmung bis 100 = sehr hohe Zustimmung) gewichtet werden. Diese sogenannte Extrema-Beschriftung ermöglicht es, einfache Mittelwerte bzw. Mediane zu berechnen.

Zum anderen war es den Experten möglich, die jeweiligen Aussagen zu kommentieren. Weiter konnten die Befragten eine Reihenfolge von zielgruppenspezifischen Maßnahmen generieren. Die Maßnahmenvorschläge stammen ebenfalls aus den Gruppenworkshops. Schließlich konnten die Befragten wesentlichen Aussagen in Form einer nominalen Skala (Ja oder Nein) zuzustimmen oder abzulehnen, um die bisherigen Aussagen zu validieren.

### 2.2.2 Datenauswertung

Die Daten wurden nach Bereinigung mit der Statistiksoftware SPSS ausgewertet. Methodisch wurden explorative, deskriptive Statistiken gewählt. Dies umfasst im wesentlichen Häufigkeitsmerkmale, nominale Verteilungen und einfache Gewichtungen. Aufgrund der Deutlichkeit der Aussagen und der natürlichen Limitationen im Sample (Anzahl der befragten Experten) wurden t-Tests durchgeführt. Auf Wahrscheinlichkeitstests wurde aus den vorher genannten Gründen verzichtet.

## Berufszugehörigkeit

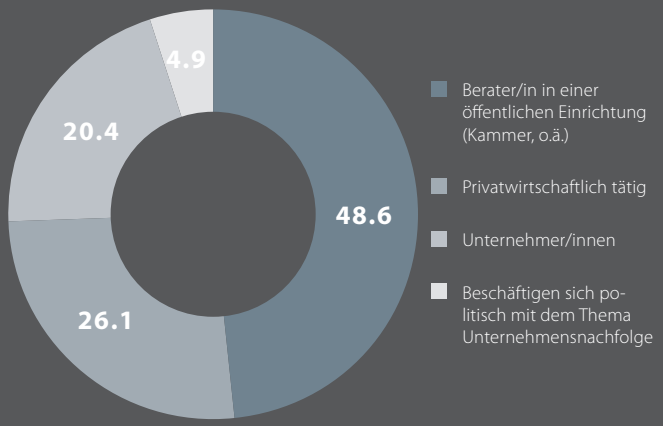



Abbildung 5: Stichprobenverteilung nach Berufszugehörigkeit in Prozent n=142

## Teilnahme an Expertenworkshop

Abbildung 6: Stichprobenverteilung nach Teilnahme an Expertenworkshop n=141

## Altersverteilung

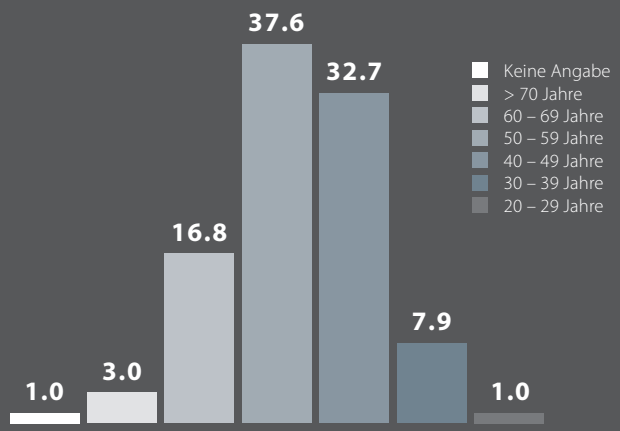



Abbildung 7: Stichprobenverteilung nach Alter n=100

## Geschlechterverteilung und Herkunft

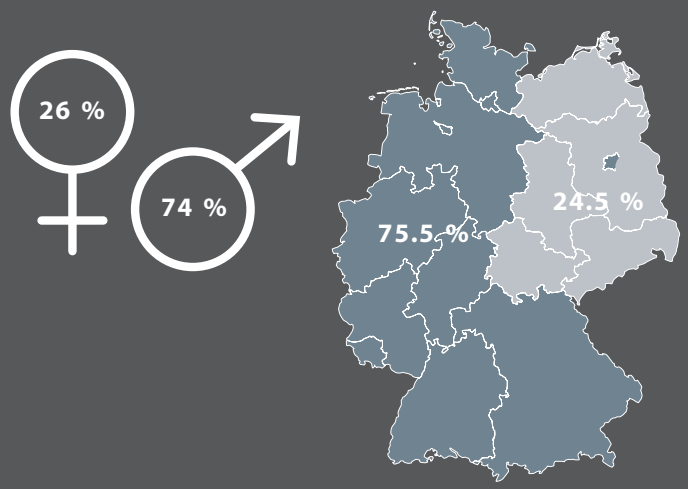



Abbildung 8: Stichprobenverteilung nach alten und neuen Bundesländern n=94 | Stichprobenbverteilung nach Geschlecht n=100

## 2.2.3 Merkmale der Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich aus Beratern, Unternehmern und politisch im Thema Nachfolge aktiven Personen zusammen. Wie Abbildung 3 zeigt, gibt der überwiegende Teil der Befragten (rund 75 %) an, als Berater entweder in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Bereich tätig zu sein. Etwas mehr als ein Fünftel der Befragungsteilnehmer sind Unternehmer. Knapp 5% der Teilnehmenden beschäftigen sich auf politischer Ebene mit dem Thema Nachfolge. Dies ist jedoch schon durch die Aggregation der Adressdaten für die Experten zu erwarten gewesen, da nur wenige Personen in politischen Funktionen mit Expertenwissen zur Unternehmensnachfolge bekannt sind.

Wie die nachfolgende Auswertung zeigt, haben 33 von 35 Teilnehmern des Regionalworkshops an der zweiten Stufe des Delphi-Projektes teilgenommen. Damit reicht die Grundgesamtheit der Befragungspersonen aus, um Ergebnisse aus dieser Gruppe in die Erhebung einfließen zu lassen.

Die Altersverteilung der befragten Personen liegt mehrheitlich (70,3%) zwischen 40 und 59 Jahren. Lediglich 19,8% sind älter, nur 8,9% sind jünger.

Betrachtet man die Geschlechterverteilung, so zeigt sich ein starker Anteil männlicher Teilnehmer (74 %) bei dieser Befragung, was jedoch für die Teilnehmergruppen eher typisch ist. Lediglich 24,5% der Befragten stammen aus Ostdeutschland. Eine Auswertung des Meinungsbildes hinsichtlich der geografischen Herkunft ist aufgrund des Ungleichgewichtes der Stichprobe somit schwierig.

Im Anhang 7.4 werden die befragten Expertinnen und Experten hinsichtlich Geschlecht, Alter, Berufszugehörigkeit und regionaler Abstammung aufgeschlüsselt.

# 3
# Einschätzungen zur Nachfolge in Deutschland

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse thematisch strukturiert dar. Es gibt einen Überblick zu den im ersten Schritt generierten qualitativen Aussagen, deren quantitativen Einschätzungen sowie derjenigen Kommentare, die von zentraler Bedeutung für die Auswertung der jeweiligen Themenblöcke sind.

# 3.1
# Überregionale Themen

Bei der Auswertung der überregional relevanten Thesen zum Thema Unternehmensnachfolge liegt ein besonderer Fokus auf der Größe der Unternehmen.

# These: „Wir retten durch Förderprogramme für die Nachfolgeregelung Unternehmen, die nicht nachfolgewürdig sind."

Diese These wird stark angezweifelt. Mit einem Median von weniger als 20% stimmen die Befragten (n=113) der These nicht zu. Dies erstaunt, da in den Interviews vermehrt Meinungen vertreten wurden, die Gegenteiliges vermuten ließen.

Abbildung 7 zeigt einen Mittelwert von 29,97 und Median 19,0 jedoch unterliegen die Antworten hier einer großen Streuung.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 6,0 |
| Mittelwert | 29,97 |
| Median | 19,0 |
| Quartile 3 | 51,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 113 |

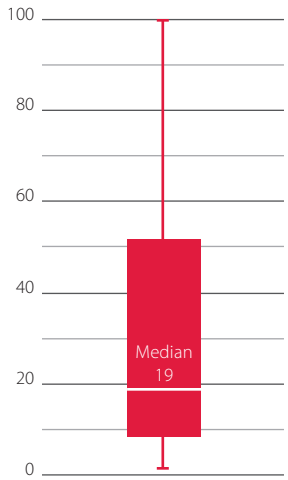



Abbildung 9: Förderprogramme für die Nachfolge retten Unternehmen, die nicht nachfolgewürdig sind n=113

Auch wenn die Gefahr bestehen könne, durch Förderung „den eigentlich notwendigen Unternehmensschnitt [eine Bereinigung des Unternehmensbestandes bspw. durch überalterte Produkte und nicht mehr zeitgemäße Dienstleistungen, Anm. d. Autoren] zu verzögern", sei dies „annähernd ausgeschlossen", da wirksame Prüfungsmechanismen greifen. Filter seien zum Beispiel eine Art generelle „Eignungsprüfung" bspw. durch einen (standardisierten) Nachfolge-Businessplan oder fehlende Kreditwürdigkeit: „Banken und Fördermittelgeber finanzieren nachfolgeunwürdige Unternehmen nicht." Auch die Aussage eines Nachfolgeberaters einer öffentlichen Einrichtung passt dazu: „Es ist in vielen Fällen eine Frage des persönlichen (monetären) Anspruchs und natürlich auch der Rentabilität. Beratungsprogramme spielen hier nach meiner Erfahrung eher eine untergeordnete Rolle."

Das IfM Bonn hat eine eigene Definition entwickelt, nach der Unternehmen mit einem Jahreserfolg unter 62 T€ in Deutschland als nicht nachfolgewürdig eingestuft werden[15], die allerdings in der Praxis nur unzureichend greift. Mit der Orientierung der Übergabefähigkeit an einem Ertragskriterium (äquivalent zu einem Gehalt) wird Unternehmen mit schwacher Ertragskraft eine Zukunftsunfähigkeit unterstellt ohne zu überprüfen, ob das Unternehmen mit geeigneter Unterstützung nicht eben doch nachfolgefähig werden könnte. Das ist folgenreich.

Ein Berater einer öffentlichen Einrichtung in Ostdeutschland merkt an: „Der Einzelfall ist ausschlaggebend. Wenn durch den Fortbestand der Standort attraktiv bleibt, ist auch anderen Unternehmen geholfen." Deshalb verwundert kaum, dass die These von generell „nicht nachfolgewürdigen" Unternehmen ablehnend beurteilt wird. „Ich habe in 27 Jahren kein einziges Unternehmen dieser Art kennengelernt." Denn auch „viele kleinere Unternehmen haben möglicherweise durchaus Potenzial, weshalb sich eine Nachfolge eben doch lohnt." Auch regionale Kreditinstitute wie Sparkassen sollten Nachfolge-Finanzierungen trotz enger Margen stärker unter regionalpolitischen Gesichtspunkten entscheiden, um auch in diesem Bereich ihren gesamtgesellschaftlichen Aufgaben gerecht zu werden.

15 Vgl. Kay et al., 2018

Hierbei stellt sich die Frage, was Förderprogramme leisten können: „Förderprogramme sollten Unternehmen helfen, strukturiert den Prozess der Nachfolge anzuregen." und dementsprechend Potenziale identifizieren und Perspektiven aufzeigen. Die Experten verdeutlichen, dass es nachhaltige und zukunftsorientierte Konzepte der Nachfolge braucht, damit Fördermittel Sinn haben. „Geeignete Nachhaltigkeitskriterien und Zukunftskonzepte können eine mögliche Fehlallokation von Fördermitteln reduzieren." Es sei „eine Frage von betriebswirtschaftlicher Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen." Mit Blick auf die Förderstruktur betrifft dies sowohl die Langfristigkeit der Fördermittel als auch den möglichst frühen Zeitpunkt einer Förderung.

Das, was von den Unternehmern immer verlangt wird – Nachfolge langfristig zu denken – muss auch von Förderprogrammen entsprechend langfristig begleitet werden. „Meines Erachtens nach muss im Vorfeld etwas getan werden, damit Unternehmen überhaupt nicht in diese Lage [der Nachfolgeunwürdigkeit, Anm. d. Autoren] kommen." Ein Berater einer öffentlichen Einrichtung stellt schlicht fest: „Es fehlen geeignete Förderprogramme für Übergeber." Die Zukunftsfähigkeit muss aber frühzeitig hergestellt werden. Sonst erlebt ein Unternehmen eine sich selbst erfüllende Prophezeiung: „Wenn deutlich ist, dass ein Betrieb nicht nachfolgewürdig ist, werden weder Banken noch Kammern positive Stellungnahmen gegenüber Förderbanken abgeben." Und: „Die Förderung einer Übernahme kommt nur dann in Betracht, wenn Konzept und Person passen." Daher müssten, so der Experte, Förderprogramme früher greifen, um „Konzept und Person" nachfolgefähig zu machen und damit die Zukunftsfähigkeit zu ebnen.

Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge sollte jedoch nicht nur unter Förderaspekten gesehen werden: „Bei fehlenden Nachfolgern sind Fördermittel nur zum Teil wirksam. Die Aufgabe besteht eher in dem Schärfen des Bewusstseins für die neuen Perspektiven eines Nachfolgers." Dies gilt auch für die Unternehmerseite: „Trotz vieler Bemühungen öffentlicher Institutionen ist das Bewusstsein für Unternehmensnachfolge als 'Loslassen des Lebenswerkes' in vielen Köpfen noch nicht angekommen." Es gilt verstärkt, das „Bewusstsein zu schaffen und Hilfestellung zu leisten."

Deshalb sollte der Ansatz umgedreht werden und erst einmal jedes Unternehmen als (potenziell) nachfolgewürdig eingestuft werden. „Es muss eine Prüfung erfolgen, warum die Firmen nicht nachfolgewürdig sind." „Auch nicht nachfolgewürdige Unternehmen finden zum Teil ihre Nachfolge. Wichtiger ist es, Potenziale zu identifizieren, Perspektiven aufzuzeigen und einen angemessenen Kaufpreis zu finden."

Dass allerdings vielfach der Blick für Potenziale und Visionen fehlt, offenbart sich in zahlreichen Aussagen, die allesamt von Beratern öffentlicher Einrichtungen stammen: „Die Frage der Kapitalallokation muss immer nach wirtschaftlichen Grundsätzen erfolgen. Die Fortführungsaussichten müssen zwingend positiv sein, sonst wird ‚gutes Geld schlechtem Geld hinterhergeworfen'." – „Nachfolgewürdigkeit verbinden wir mit wirtschaftlicher Perspektive. Nach unserer Einschätzung muss diese für den Nachfolger gegeben sein. Ist dies nicht der Fall, heilen dies auch keine Förderprogramme, da sie nur anfänglich Strukturprobleme überdecken." – „Förderprogramme, zumindest im Darlehensbereich, müssen ebenso getilgt werden wie Fremdkapital. Wenn die Kapitaldienstfähigkeit nicht gegeben ist, greifen Förderungen kaum." – „Für uns als neutrale Instanz ist es äußerst schwierig, Potenziale jenseits der Ertragslage einzuschätzen." – „Es besteht die Gefahr, den eigentlich notwendigen Unternehmensschnitt zu verzögern..." – „Wir informieren Kunden auch zu Themen wie Liquidation und Insolvenz. Ein nicht übergabefähiges Unternehmen wird durch die Teilnahme am Moderatorenprogramm nicht besser." – „Wichtig ist, die Altinhaber frühzeitig auf die Situation hinzuweisen und Lösungen für die etwaige Veräußerung von Betriebsvermögen etc. auszuloten; ggf. Kooperationen mit anderen Unternehmen anstreben, z.B. Verkauf der Kundendateien". Ein Experte führt sogar aus: „Natürlich ist es volkswirtschaftlich nicht von großer Bedeutung, wenn sehr kleine Unternehmen (1 – 3 Mann) nicht weiter existieren."

Die an der Studie teilnehmenden Unternehmer vertrauen den Mechanismen der öffentlichen Förderungen und ihren Institutionen: „Wer beurteilt das? [die Nachfolgewürdigkeit] Sollten sich von der IHK beraten lassen!" – „Meines Wissens unterliegt die Ausgabe von Fördergeldern jedweder Art einer vorangegangenen Eignungsprüfung. Das Risiko, Gelder an nicht nachfolgewürdige Unternehmen

zu verplempern, halte ich deshalb annähernd für ausgeschlossen". Diesem Vertrauen sollte mehr entgegenstehen als die Prüfung der (momentanen) finanziellen Verhältnisse eines Unternehmens. Denn: „Durch die Teilnahme am BAFA Programm ‚Förderung unternehmerisches Knowhow' kann auf lange Sicht ein Unternehmen übergabefähig werden. Das geht aber nicht von heute auf morgen." Ein Fehler hierbei ist es, vorhandene Potenziale zu übersehen und zu ignorieren. Wie ein Unternehmer feststellt: „Die Vielfalt ist ein Wert an sich. Es darf nicht nur Amazons geben."

An dieser Stelle fehlen Beratungsstrukturen, die helfen können, „geeignete Nachhaltigkeits-Kriterien und Zukunftskonzepte" zu entwickeln. Die damit verbundenen Hilfestellungen stellen ein breites Aufgabenfeld für Berater und beratende Institutionen dar. Förderung sollte dabei auf zwei Ebenen greifen: der sozial-psychologischen einerseits und der wirtschaftlichen Ebene andererseits.

## Handlungsempfehlungen

- Förderung zur Unternehmensnachfolge sollte langfristiger gedacht werden und stärker prozessbegleitend stattfinden.
- Die Unternehmen sollten bereits frühzeitig auf ihre Nachfolgewürdigkeit vorbereitet werden und nicht erst bei der Übergabe.
- Zu empfehlen ist eine Strukturierung von ganzheitlichen Programmen; weg von der Unterstützung singulärer Bausteine der Nachfolgeregelung.

# These: „Größere Unternehmen brauchen die öffentliche Unterstützung (bspw. durch Kammern) nicht."

Dieser These stimmten die Experten mit einem Median von 81 zu, wie Abbildung 8 zeigt.

Die Antworten unterscheiden sich jedoch merklich zwischen freien Beratern und Beratern öffentlicher Institutionen.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 51,0 |
| Mittelwert | 68,9 |
| Median | 81,0 |
| Quartile 3 | 85,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 111 |

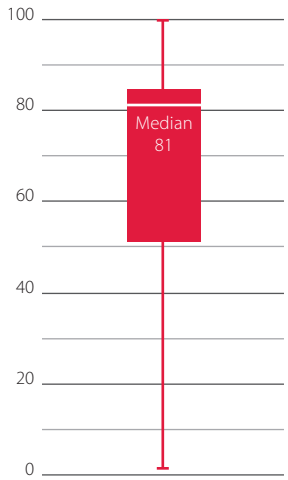



Abbildung 10: Größere Unternehmen brauchen die öffentliche Unterstützung (bspw. durch Kammern) nicht n=111

Ein privatwirtschaftlicher Berater gibt zu bedenken: „Auch größere Unternehmen finden immer schwerer den passenden Nachfolger." Und ein anderer: „Die Hilfe der Kammer wäre schon erforderlich. Doch wird sie gewährt? Zu oft sind die Kammern mit sich selbst beschäftigt, als hilfreich zu agieren." Ein weiterer privatwirtschaftlicher Berater sieht die Angebote der Kammern gar kritisch: „Der Eintritt der IHK in den Bereich Unternehmensnachfolge z.B. durch Moderatoren wie in Baden-Württemberg, stellt de facto einen unzulässigen Eingriff in den Markt zu Lasten privater Unternehmensberatungen, M&A-Gesellschaften dar, da die IHK ihre Beratung und Unterstützung bei der Suche eines Nachfolgers kostenlos anbieten, was eine Wettbewerbsverzerrung darstellt. Diese Unterstützung wird nicht nur Kleinstunternehmen im ländlichen Raum, sondern auch Mittelständlern in Metropolregionen wie [Großstadt in Süddeutschland, Anm. d. Autoren] gewährleistet. Das ist die Aushebelung marktwirtschaftlicher Prinzipien." Ein anderer wünscht sich dagegen eine gezielte Kooperation mit den Kammern: „Die Beratung bei den Kammern wird, auch durch deren Aussagen, – wenn überhaupt – mittels Bewerbung als kostenlose Dienstleistung ihrer Kammer überwiegend nur von Kleinunternehmen wahrgenommen. Kammern kooperieren aber hierbei nicht – wie im Interesse des Marktes notwendig – mit Beratern bzw. Beraterverbänden." Auch merkt ein Berater an: „eine Unterstützung durch die Kammern ist positiv, da hier mehr Erfahrungswissen und Knowhow neutral gebündelt ist, als das übergebende Unternehmen im Vorfeld des einmaligen Übergabevorgangs sammeln kann."

Die Berater aus den öffentlichen Einrichtungen zielen eher auf die finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten ab. „Wenn der Unternehmer – wie in kleinen Unternehmen – selbst im Tagesgeschehen fest eingebunden ist, fehlt es an Kapazitäten für ‚Projekte' wie bspw. die Nachfolgeregelung." „Die Erfahrung zeigt, dass es zumeist kleine und mittlere Unternehmen sind, die (öffentliche) Beratungen nachfragen."

Größere Unternehmen scheinen stärker (private) Beratung zu nutzen. Berater werden bei diesen auch im Tagesgeschäft eher hinzugezogen als bei kleinen Unternehmen. „Durch die Struktur dieser [größeren, Anm. d. Autoren] Firmen ist meist eine zweite Leitungsebene vorhanden. Prozesse sind komplexer als bei Kleinst- und Kleinunternehmen und werden i.d.R. mit Hilfe von Steuerberatern oder Rechtsanwälten

extern gelöst. Auch Beratungsförderung wird hier kaum in Anspruch genommen." – „Größere Unternehmen haben ihr eigenes Konsortium aus Steuerberater, Rechtsanwalt und Unternehmensberater." Es ist also bereits vor der Nachfolgethematik ein Berater-Netzwerk vorhanden; so kann das Unternehmen Beratung schneller abrufen.

„Große Unternehmen haben in ihrer Betriebsstruktur oftmals eigene Fachkompetenz vertreten, eine Interessenvertretung über das eigene Unternehmen hinaus (z.B. steuerliche Entwicklungen, Standortinfrastruktur) kann diese jedoch nicht leisten." „Die größeren Unternehmen fühlen sich vielleicht von den Kammern nicht so richtig vertreten. Unterstützung könnten sie aber wohl trotzdem brauchen."

Die Kammern agieren als neutrale Interessenvertreter. „Unterstützer aus öffentlichen Einrichtungen sind neutrale Ansprechpartner – ohne eigene Interessen." – „Wirklich neutral und unabhängig von eigenen wirtschaftlichen Interessen helfen nur die Kammern." – „Einige große Betriebe nutzen die Kammern als Sparringspartner."

Von den Kammern wird das gezielte Sammeln und Auswerten von Erfahrungswissen erwartet, und sie sollten als „Kompetenzzentrum für Nachfolge" dienen. Jedoch zeigt sich an vielen Stellen, dass es in den Kammerbezirken durchaus sehr personenabhängig ist, ob das Thema Unternehmensnachfolge im Vordergrund steht oder stiefmütterlich bei Existenzgründung angedockt ist. „In Kammern, die Kompetenz und Erfahrungswerte aufgebaut haben und dies auch nach außen bekannt gemacht haben, wird die Beratungsdienstleistung auch abgerufen."

Allerdings gibt es auch verhaltene Stimmen: „Nur selten, wenn ein Nachfolgekandidat überraschend abspringt, wird bei öffentlichen Einrichtungen noch nachgefragt, ob es Personen mit dem gewünschten Profil gibt." So gesehen fungieren die Kammern als „Rettungsstelle" für die Unternehmen.

## Handlungsempfehlungen

- Die Angebote der Kammern werden sehr unterschiedlich wahrgenommen, eine stärkere Positionierung nach außen würde helfen, die Kammern präsenter zu machen.
- Der Beratungsbedarf ist bei Kleinst- und Kleinunternehmen besonders hoch. Beratungsleistungen sollten sich noch stärker auf diesen Unternehmens-Typus fokussieren.
- Das Tagesgeschäft ist hinderlich für die Beschäftigung mit der Nachfolgeregelung – „Ich habe einfach keine Zeit für die Regelung meiner Nachfolge." Dies sollte gesondert adressiert werden.

# 3.2
# Regionale Themen

Chancen und Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge unterscheiden sich in den verschiedenen Regionen Deutschlands deutlich.

# These: „In ländlichen Regionen sind viele kleine Unternehmen (insbesondere Dienstleistungen und Handel) gar nicht mehr übergabefähig."

Das in Abbildung 9 dargestellte Diagramm zeigt einen Median von 67. Dies bedeutet, dass die Mehrheit der befragten Personen der These zustimmt.

Der Mittelwert bei dieser Einschätzung liegt bei 60,9%, was im Vergleich zum angegebenen Median einzelne Ausreißer gegen diese These bedeutet.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 50,0 |
| Mittelwert | 60,89 |
| Median | 67,0 |
| Quartile 3 | 76,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 116 |

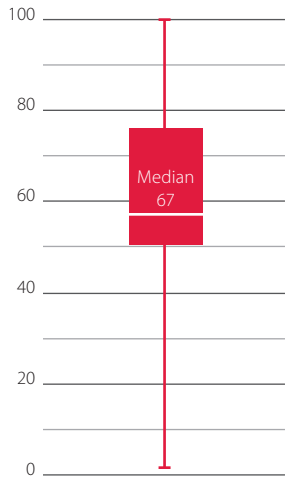



Abbildung 11: In ländlichen Regionen sind viele kleine Unternehmen (insbesondere Dienstleistungen und Handel) gar nicht mehr übergabefähig n=116

Die Antworten innerhalb des offenen Kommentarfeldes zeigen eine deutliche Differenzierung der Teilnehmer. Als Einflussfaktoren für die Zustimmung und die Ablehnung der These werden genannt:

- Kleine Unternehmensgrößen
- Fachspezifisches Knowhow (Traditionshandwerke)
- Abwanderung, Ausdünnung des ländlichen Raumes
- Digitalisierung als Problem und Chance zugleich

Zusammenfassen lässt sich die Situation mit der Aussage, „dass es übergabewürdige Unternehmen überall gibt, aber der Nachwuchs fehlt."

Ob die Nachfolge gelingt, hängt „oft von der Historie und den daraus vorhandenen Belastungen ab..." „Unabhängig von der Verortung handelt es sich immer um individuelle Themen bei der Nachfolgegestaltung und Übergabefähigkeit." Diese individuellen Gegebenheiten können eine größere Rolle spielen als der Standort.

Wichtig sei vor allem die Spezialisierung des Unternehmens, die „in der jeweiligen Nische ein schwer ersetzbares Know-how garantiert", so ein Teilnehmer. „Auch im ländlichen Raum gibt es überregional tätige, kleine Produktions- und Dienstleistungsunternehmen in Nischen." Es wird darauf verwiesen, dass es „nicht übergabewürdige [Unternehmen, Anm. d. Autoren] immer und überall" gibt. Wie ein Berater aus Ostdeutschland anmerkt: „Die auf dem Land ansässigen Firmen haben schon seit Jahren eine Marktbereinigung über sich ergehen lassen müssen. Deshalb sind weniger, aber überwiegend stabile Unternehmen am Markt." Die „Übergabewürdigkeit" sollte darüber hinaus nicht nur von Umsatzzahlen abhängig sein, sondern von der Entwicklung der „Übergabefähigkeit" und Zukunftsorientierung in Zusammenhang mit Arbeitsplätzen, Standortattraktivität und gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang. Dies ist elementar für den Fortbestand von Unternehmen in ländlichen Regionen und sollte bei ruralen Förderprogrammen mitgedacht werden.

Aber es mangelt an Nachfolgern, Fachkräften und Handwerksmeistern, die sich selbstständig machen wollen. „Ich halte es nach wie vor für sinnvoll, das Projekt ‚Nachfolge'" fortzuführen, allerdings habe ich die in meinem geschäftlichen und privaten Umfeld denkbaren Kontaktlinien ausgeschöpft, und mit ‚googeln'" komme ich in dieser Sache nicht weiter."

„Die mangelnde Übergabefähigkeit liegt sowohl an der Ausrichtung am bisherigen Inhaber, als auch an dem Wegsterben von Geschäftsmodellen (Einzelhandel) und Regionen (ländlicher Raum)." Auch ein Unternehmer merkt an: „Die Frage ist zu pauschal, es kommt auf das Geschäftsmodell an!" Es liege also nicht an der Größe des Unternehmens oder der Region, sondern eben am Geschäftsmodell.

Als grundlegendes Problem wird immer wieder die Urbanisierung beschrieben: „Viele ländliche Regionen leiden unter der Abwanderung der jüngeren Bevölkerung in die Ballungsräume. Mehr Menschen, mehr Angebot, bessere Arbeitsplätze und Entwicklungsmöglichkeiten." Dabei wäre eine Abwanderung vermeidbar, „da etliche Personen gern in der Heimat bleiben würden, wenn sie Perspektiven erkennen könnten und weitere Standortattraktivität hinzukäme."

Die Chancen im ländlichen Raum werden durchaus gesehen. Gerade der Regionalbezug könne als Stärke und Potenzial begriffen werden: Zum Beispiel der „Trend zur Re-Lokalisierung von Einkaufsmöglichkeiten mit bedarfsgerechter Angebotspalette". Dies könne, gerade auch für „Kleinunternehmen mit bis zu drei Mitarbeitern, die keine Spezialisierung oder besonderes Knowhow aufgebaut haben [...] als Nachfolgekonzept im geeigneten Umfeld eingesetzt werden (analog Dorfladen)." Auch ein Unternehmer meint: „Einzelne Beispiele zeigen, dass sich die Bemühungen der Unternehmer lohnen können, auch den Inhalt von Kleinstunternehmen weiterzugeben. Gerade in der Gesamtbetrachtung hängen hiervon viele Arbeitsplätze ab, die es sich zu erhalten lohnt!"

Doch wie kann man die Menschen, die gern in ihrer Heimat bleiben würden, für eine Unternehmensübernahme begeistern? Hierzu fehlen Konzepte und Modelle. „Rückkehrer-Initiativen gehen in die richtige Richtung, setzen aber zu

spät an und werden meines Wissens nach nicht im Kontext der Nachfolge (-beratung) mitgedacht."

Voraussetzung für die Implementierung neuer Ideen in der Nachfolge ist, dass Nachfolgeberatungen überhaupt nachgefragt und angenommen werden. Ein privater Berater sieht ein Imageproblem: „In ländlichen Regionen können nur die Handwerkskammern oder IHKn zu dem Thema Nachfolgeregelung Hilfestellung leisten. Aufgrund der generellen Scheu vor Beratern, die in ländlichen Regionen ganz besonders ausgeprägt sind, werden hier entsprechende Dienstleister überhaupt nicht angesprochen." (Familien-)Betriebe in ländlichen Regionen scheinen die „Einmischung" von außen nicht gewöhnt. Vielleicht hindern Vorbehalte wie „der ist fremd hier, der kommt aus der Stadt, der hat keine Ahnung davon, wie wir das immer geregelt haben" daran, (kostenpflichtige) Beratung in Anspruch zu nehmen. Berater müssen das Vertrauen dieser Zielgruppe gewinnen, um Rat geben zu können.

Digitalisierung wird als Risiko und Chance gesehen: Insbesondere für den Einzelhandel stellt der Onlinehandel eine große Herausforderung dar. „Die Konkurrenz durch Onlinehandel lässt Umsatzrenditen sinken." Gerade für den ländlichen Raum kann der Onlinehandel auch ein großes Potenzial aufgrund seiner Standortungebundenheit bedeuten. Doch infrastrukturelle Hürden (bspw. Breitbandausbau) verhindern, dass der ländliche Raum wettbewerbsfähig bleibt.

Darüber hinaus könnten sich Unternehmen im ländlichen Raum auf die Befriedigung der Bedürfnisse fokussieren, die der Onlinehandel gerade nicht abzudecken vermag. Das Bewusstsein wächst, dass persönliche Kontakte und Beratung sowie soziale Begegnungsstätten einen wesentlichen Vorteil darstellen können – speziell für besondere Zielgruppen wie ältere Menschen oder junge Familien. Unternehmen könnten so auch als Anker und Treffpunkt für lokale Initiativen fungieren, als sozialer Raum im ländlichen Raum.

Familienunternehmen spielen gerade im ländlichen Raum eine große Rolle, so auch eine Beraterin einer öffentlichen Einrichtung: „Meines Erachtens sind interfamiliäre Nachfolgen im ländlichen Raum in kleineren Betrieben (Handwerk) noch eher anzutreffen als im urbanen

Raum, weil hier traditionelle Übergabemuster noch eher greifen." Sieht man sich andere Branchen an, kann dies aber anders aussehen, wie ein Unternehmer aus eigener Erfahrung berichtet: „Ein Großteil unserer textilen Facheinzelhändler, die wir beliefern, ‚stirbt aus'. Die Kinder wollen die Unternehmensnachfolge selten antreten." Umso wichtiger ist es, das Nachfolgepotenzial der eigenen Mitarbeiter – als eingearbeitete Fachkräfte, die die Besonderheiten der Region bereits kennen – frühzeitig zu prüfen und ein positives Klima für eine Übernahme zu schaffen. „Immer mehr Kleinunternehmen realisieren, wie wichtig frühzeitiges Bemühen um einen Nachfolger ist. Besteht kein Investitionsstau, ist Interesse von potenziellen Nachfolgern, oftmals von eigenen Mitarbeitern gegeben."

Einzelhandel und Gastronomie im ländlichen Raum als Sonderfall: Der Einzelhandel und die Gastronomie in ländlichen Regionen werden von den Teilnehmern der Studie als Branchen mit besonderen Herausforderungen ausgemacht. Ein in Ostdeutschland tätiger Berater einer öffentlichen Einrichtung sieht die Probleme im „hohen Substanzverlust bzw. Investitionsstau (auch im Gastgewerbe), Bevölkerungs- und damit Kaufkraftschwund. KMU werden oftmals nur noch im Notbetrieb aufrechterhalten und der Inhaber ist oft weit über die Rentengrenze tätig."

Die Unternehmensübergabe muss die Existenz des Nachfolgenden sichern. „Viele Unternehmen erwirtschaften in ländlichen Regionen so minimale Gewinne, dass es für einen Übernehmer nicht attraktiv ist. Laut der Devise: ‚Viel Arbeit für wenig Geld'." – „Es ist auch immer eine Frage der monetären Ansprüche! Es sollte ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial und ökologisch in die Zukunft zu denken. Eine Nachfolge könnte eine weitere Dimension geben, um attraktiver zu werden (solange die Existenz gesichert ist natürlich)," so ein Unternehmer.

Ein Berater einer öffentlichen Einrichtung in Westdeutschland berichtet: „Nach meiner Erfahrung sind insbesondere Einzelhandelsgeschäfte nicht mehr übergabefähig. Auch bei relativ guter Ertragslage ist es schwer, einen Nachfolger zu finden." Ertrag ist eben nicht alles. „Gerade im ländlichen Raum ist die gesamte Infrastruktur bzw. der Markt von Bedeutung," auch für die Lebensqualität der potenziellen Nachfolger. Da sowohl Gaststätten als auch lo-

kaler Einzelhandel eine Region beleben (nicht nur Arbeitsplätze hängen daran, sondern sie machen eine Region auch lebenswerter) und dem „Sterben der Regionen" entgegenwirken können, erscheinen für die beiden Branchen besondere (politische) Anstrengungen sinnvoll und erforderlich. Umso wichtiger ist, das Thema Nachfolge nicht nur als individuelle, sondern auch als gesamtgesellschaftliche Herausforderung mit großem Potenzial zu begreifen und noch stärker in den regionalen Wirtschaftsinstitutionen wie Kammern und Verbände, aber auch Wirtachaftsförderungsgsellschaften zu verankern. „Unternehmer und Nachfolger dürfen sich hier nicht allein gelassen fühlen."

Anders hat es ein Unternehmer bei einem Wirtschaftsfördertag erlebt, bei dem das Thema Nachfolge angekündigt war: „Aufgefallen ist mir, dass weder bei der Begrüßung noch im Grußwort das Stichwort ‚Nachfolge' gefallen ist. Als Zuhörer habe ich daraus den Schluss gezogen, dass das Thema ‚Nachfolge' im Rahmen der Wirtschaftsförderung nicht mit der Intensität betrieben wird, wie die Budgets für Neugründungen, Investitionen, Innovationen, Beteiligungen u.dgl.m., die in den Reden und in der nachfolgenden Podiumsdiskussion sehr ausführlich behandelt worden waren. (...) obwohl doch jedermann weiß, dass durch ungelöste Unternehmensnachfolgen jährlich Zig-Tausende von Arbeitsplätzen und ein nicht unwesentlicher Anteil der Wirtschaftskraft in Deutschland verloren gehen." Nicht nur Wirtschaftsinstitutionen, sondern auch Banken müssten hier umdenken. Nachfolge komme auch nicht zustande, da „viele Betriebe zu klein sind, die Banken eine Nachfolge nicht unterstützen."

## Handlungsempfehlungen

- Gezielte Förderung alternativer Wirtschaftsformen (z.B. Genossenschaften), die Verantwortung auf mehrere Personen verteilen; auch Schulung von Beratern in diese Richtung
- Ausbau der Kammerberatung in Kooperation mit privaten Beratern aufgrund der vorhandenen Scheu vor (privaten) Beratern
- Unterstützung bei der Ausnutzung des Nachfolgepotenzials der eigenen Mitarbeiter – als eingearbeitete Fachkräfte, die die Besonderheiten der Region bereits kennen.
- Spezielle Unterstützung für Gastronomie und Einzelhandel in ländlichen Regionen

# These: „Das Thema Startup ist regional viel besser platziert als das Thema Nachfolge, da passiert viel mehr."

Dieser These wird überwiegend zugestimmt (Median = 69,0). Mit einem Minimalwert von 1 und einem Maximalwert von 100 sind auch bei dieser Frage alle Antwortmöglichkeiten vertreten.

Nur ein Viertel aller Teilnehmer steht dieser These neutral oder ablehnend gegenüber. Ein Teilnehmer nimmt Bezug zur Entwicklung: „Das war vor zwei drei Jahren so, hat sich aber zuletzt deutlich gebessert."

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 51,0 |
| Mittelwert | 65,8 |
| Median | 69,0 |
| Quartile 3 | 85,3 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 118 |

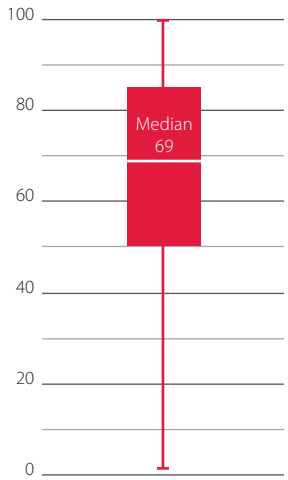



Abbildung 12: Das Thema Startup ist regional viel besser platziert als das Thema Nachfolge, da passiert viel mehr n=118

Die beiden Themen wecken gegensätzliche Assoziationen: hier die „positive Stimmung des Aufbruchs", da die „Nachfolge als unternehmensgefährdendes Risiko." Zudem haftet Start-ups ein urbanes Flair an, was die Anziehungskraft für junge Menschen verstärken kann. „In Berlin, Hamburg, Stuttgart und München ist das Thema wahrscheinlich stärker präsent als in anderen Regionen, sodass der Eindruck entstehen könnte, das Thema Nachfolge ginge unter."

Außerdem ist das Thema Nachfolge komplexer, da zwei Seiten betroffen sind. Das erhöht den Reiz für potenzielle Nachfolger neu zu gründen, ist also eher keine Frage der regionalen Platzierung. „Nachfolge ist unter jungen Leuten, ob Studenten, Jungmeistern oder sogar Mitarbeitern, nicht sehr bekannt. Es überwiegt die Meinung: ‚Ich will was Eigenes machen!' Die Chancen der Nachfolge werden meist nicht gesehen."

Das liegt auch an strukturellen Faktoren: „Es gibt zahlreiche Gründungsinitiativen, die auf Neugründung bzw. Umsetzung der ‚eigenen Geschäftsidee' – auch als Soloselbstständige bzw. Gründung aus dem Nebenerwerb – ausgerichtet sind. Übernahme als Alternative zur Neugründung ist da oft noch nicht im Bewusstsein. Und das, obwohl viele Gründer mit traditionellen Geschäftsideen eigentlich Nachfolger sein könnten."

„Als Start-up wird heute in den Medien fast alles gesehen, was nur hip, innovativ und neu ist. Zudem suchen Gründer die Aufmerksamkeit gezielt, da sie und ihre Idee von der Bekanntheit profitieren. „Start-ups reden lieber über sich selbst und sind dann für die Presse interessanter." Dabei sind diese Unternehmen laut Definition meist keine Start-ups." – „Start-ups mit neuen Ideen sollen à la Amerika schnelles Wachstum und hohen Profit beim Exit suggerieren. Wo klappt das denn wirklich?" Geschichten von Start-ups mit enormem Wachstum und hohen Erträgen beim Exit schaffen darüber hinaus eine bessere Platzierung in der Öffentlichkeit und somit mehr Aufmerksamkeit als erfolgreiche Nachfolgen. „Da Nachfolge nicht ‚sexy' ist, wird regional weniger darüber berichtet. Dabei ist die Historie vieler Unternehmen meist interessant und sogar ‚filmreif'."

Gute Geschichten schaffen höhere Aufmerksamkeit und Attraktivität; Geschichten von gelungenen Nachfolgen müssten – von den

Nachfolgern – so spannend erzählt werden, dass sie andere unternehmenswillige, junge, risikobereite Menschen ansprechen. Hingegen scheuen Unternehmer vor einer Übertragung eher die Aufmerksamkeit, um ihre Kunden nicht zu irritieren. „Von den Übergebern werden Veranstaltungen zum Thema Nachfolge ungern wahrgenommen." – „Das kann nur so sein, da die Senioren, die einen Betrieb abgeben wollen, Diskretion einfordern."

„Das Thema Start-up ist sexy, das Thema Nachfolge nicht. Daher beschäftigen sich sowohl die Politik als auch die Medien mehr mit Start-ups." Und: „Vermeintlich ist aus Sicht der Politik und zum Teil der Kammer-Geschäftsführungen Start-up ein attraktiveres Thema, während sich die Kammern bei der Lösung der Nachfolgeprobleme darauf beschränken, einen Moderator anzubieten", der bereits „nach einer einzigen erfolglosen Moderation den Unternehmer auf seinen Sorgen sitzen lässt".

Zudem bestehen bei diesen beiden Gründungsformen verschiedene Bedürfnisse, denen auch unterschiedlich begegnet werden muss: „Es kommt auf die Situation und das Unternehmen sowie das Umfeld an. Start-ups benötigen einen bestimmten Markt, Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Qualifikationen und eine Anlaufphase, in der erst die künftige Überlebensfähigkeit getestet werden kann. Bestehende Unternehmen verfügen meist über diese Faktoren und benötigen einen tragfähigen Zukunftsplan. Die Erhaltung bestehender Arbeitsplätze ist ebenso wichtig wie die Schaffung neuer."

## Handlungsempfehlungen

- Kommunikation von Nachfolge als virulentes eigenes Thema in ländlichen Regionen (kein Unterthema bei Gründung).
- Nachfolge besser vermarkten: Nachfolgeunternehmen sind nicht immer langweilig, Start-ups nur selten „hip und sexy"
- Chancen und Möglichkeiten, die mit einer Nachfolge verbunden sind, sollten mehr kommuniziert werden (z.B. Kampagne, die vordergründig potenzielle Jungunternehmer anspricht, sich dann aber als Nachfolge-Kampagne rausstellt).

# These: „Regionale Initiativen sind wichtig, um das Vertrauen der Übergebenden vor Ort zu gewinnen."

Mit einem Median von 86 wird dieser Aussage stark zugestimmt. Ein Viertel der Teilnehmer liegt bei einer Zustimmungsrate von knapp unter 70%. „Unternehmensübergabe ist Vertrauenssache." Wichtig ist dafür das Überwinden von Anonymität, da in dieser kein Vertrauen entstehen kann. Hierfür sind „regionale Netzwerke […] extrem wichtig, da es hier um Vertrauen unter den Beteiligten geht. Persönliche Nähe ist extrem wichtig." So auch ein Berater: „Nach unserer Erfahrung wünschen sich die Unternehmer Ansprechpartner aus der Region mit relativ kurzen Wegen und Verständnis für die regionalen Besonderheiten." – „Erfahrungen der Nachfolgelot-

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 69,5 |
| Mittelwert | 82,7 |
| Median | 86,0 |
| Quartile 3 | 100 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 112 |

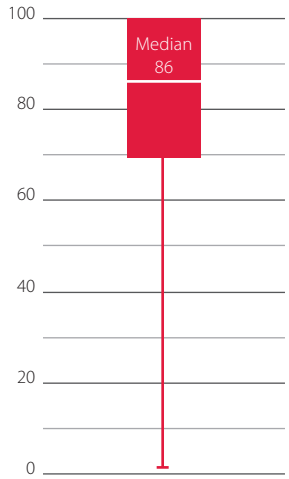



Abbildung 13: Regionale Initiativen sind wichtig, um das Vertrauen der Übergebenden vor Ort zu gewinnen n=112

sen bestätigen das. Der Unternehmer möchte den persönlichen Kontakt „zum Anfassen."

Dieses Vertrauen hängt jedoch „an der Persönlichkeit der Protagonisten". „Regionale Vernetzungen sind sehr wichtig, wichtiger ist jedoch das Engagement der verantwortlichen Personen." Diese Leistung können „bekannte vertrauenswürdige Institutionen wie Steuerberater, Banken, Verbände, Innungen" am ehesten leisten. „Die Übergebenden outen sich ungern. Sie vertrauen Personen, die ihren Alltag begleiten. In erster Linie den Steuerberatern," – so diese es denn können. Um als Ansprechpartner auch in diesem Thema wahrgenommen zu werden, braucht es „entsprechende Kompetenzen". Die Zitate zeigen, dass es in Regionen besonders an der Motivation der Berater liegt, ob das Thema Unternehmensnachfolge „gelebt wird" und eine Region regionale Lösungen zum Thema Unternehmensnachfolge entwickelt.

Regionale Initiativen werden in der Verantwortung gesehen: „das Bewusstsein über die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung zu schärfen und das Verständnis für die Komplexität dieses Vorgangs zu entwickeln" sowie „Austausch auf regionaler Ebene zu ermöglichen und zu befördern". Ein Unternehmer äußert sich dazu wie folgt: „Übergebende Unternehmer sind von der Hoffnung geführt, dass Interessenten es ernst meinen. […] Ich vermisse einfach den regelmäßigen Anstoß von außen, ob durch Zuführung von Interessentenadressen oder Kooperationsbörsen oder andere geeignete Maßnahmen, die den abgebenden Unternehmer, der in aller Regel schon aus Altersgründen nicht mehr der agilste Mensch sein wird, am Thema halten."

## Handlungsempfehlungen

- Stärkere Transparenz und Kommunikation von regionalen Netzwerken und deren Besonderheiten. (wie z.B. ThEx[16]).
- Einheitliche Beratungsstandards und Leitfäden für Regionen wären ein wichtiger Schritt zur Standardisierung von Nachfolgeberatungen in Regionen.
- Berater wie z.B. Steuerberater, Kreditinstitute und Gründungscoaches sollten in Regionen gezielt sensibilisiert und fortgebildet werden, um Unternehmer in Nachfolgesituationen an die richtigen Stellen weiterleiten zu können.

16 Thüringer Zentrum für Existenzgründung (ThEx) siehe: https://www.thex.de/

# 3.3 Beratungsangebote

Die Ansprüche der Unternehmer an Beratung im Nachfolgekontext ändern sich: „Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen wurden vorrangig bedient. Weiche Faktoren, Kommunikation etc. finden aktuell langsam Beachtung."

# These: „Es gibt nicht viele Berater, die mit Herzblut am Thema Nachfolge hängen und das Thema auch leben."

Mit einem Median von 51,5 kann keine klare Zustimmung oder Ablehnung zu dieser These festgestellt werden. Allerdings ist die Streuung der Verteilung erheblich.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 30,8 |
| Mittelwert | 54,8 |
| Median | 51,5 |
| Quartile 3 | 84,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 106 |

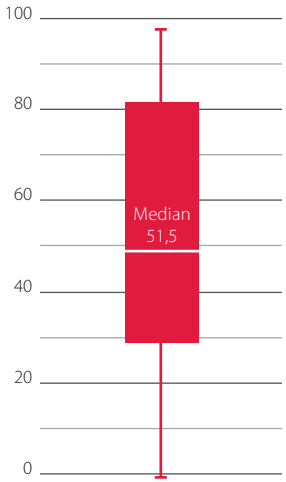



Abbildung 14: Es gibt nicht viele Berater, die mit Herzblut am Thema Nachfolge hängen und das Thema auch leben n=106

Sowohl private Berater als auch öffentliche Berater sehen den Berufsstand eher kritisch: „Der Markt ist sehr fragmentiert. Viele Berater wollen Nachfolge in ihrem Bauchladen gern mitmachen. Wesentlich weniger Berater haben sich tatsächlich voll auf Nachfolge spezialisiert." Das könnte daran liegen, dass Beratung zur Nachfolge aufgrund der Zurückhaltung in der Kommunikation der Unternehmer auch – soweit es geht – „unter der Hand" erfolgt. Ebenso führen fehlende Qualitätsstandards bei Nachfolgeberatungen und viel Hörensagen über „faule Äpfel" zur Zurückhaltung bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen. Nachfolge ist ein schwieriges Geschäftsfeld: „Für die privaten Berater stellt sich natürlich die Frage, ob eine Übergabe auskömmlich zu beraten ist. Herzblut ist schön, aber nicht ausreichend." „Oftmals fehlt für freie Berater der finanzielle Anreiz und die Ausdauer, an einem Mandat langjährig dranzubleiben." Damit bleiben „schwierige" Unternehmen und auch kleine Einzelbetriebe bei der Nachfolgeberatung auf der Strecke. Hier sind also öffentliche Beratungsinstitutionen gefragt, gerade volkswirtschaftlich wichtige Klein- und Kleinstunternehmen mit begrenztem Budget zu unterstützen, um Wirtschaftsstandorte zu erhalten oder um bestimmte Branchen gezielt zu fördern.

Viele Anmerkungen beziehen sich auf die erforderliche Kompetenz der Berater: „Es sind sowohl Spezialwissen als auch Einfühlungsvermögen notwendig. Freie Berater setzen oft auf den kurzfristigen Erfolg, auch um zeitnah von der Beratungsförderung zu profitieren." – „Viele glauben, sie können es, speziell Steuerberater, erkennen aber ihre Grenzen nicht." Eine transparente Evaluation der Beratungsleistungen wäre für alle Beteiligten mehr als wünschenswert, ist aber nicht vorgesehen.

Als großes Problem wird die Unübersichtlichkeit der Beratungsangebote und die fehlende Qualitätssicherung gesehen. „Leider ist der Beruf des Unternehmensberaters nicht geschützt und somit die Qualität des Beraters im Vorfeld schwer einschätzbar. Empfehlungsgeschäft ist hier das Mittel der Wahl, das aber auch nicht sonderlich effektiv ist." Dies schadet sowohl privaten Beratern, als auch dem gesamten Ruf des „Nachfolgegeschäftes". „Der Aufbau einer seriösen, von Kammern, Verbänden, Banken und neutralen Berufsträgern mitgestalteten und bewerteten ‚Empfehlungsdatenbank', durchaus regional aufgebaut und mit Spezialisierungsschwerpunkten, könnte den auswählenden Unternehmern und den qualifizierten Beratern

dienlich sein." Dieser Gedankengang erfordert effektive Zusammenarbeit auf vielen Ebenen, der Wille dazu muss da sein: „Sie [die Berater mit Herzblut, Anm. d. Autoren] gibt es, jedoch dürfen Kammervertreter meist nicht Berater aus dem privat-rechtlichen Bereich weiterempfehlen." Denn so formuliert es ein Berater einer öffentlichen Einrichtung in Ostdeutschland: „Das [es nicht viele Berater mit Herzblut gibt, Anm. d. Autoren] kann ich so nicht bestätigen. Wir verfügen über ein gut strukturiertes regionales Beraternetzwerk zum Thema Nachfolge."

## Handlungsempfehlungen

- Vereinheitlichung und Ausbau sowie seriöse Evaluation von Nachfolgeberatern (z.B. GoNachfolgeberatung BDU), ggf. Zertifikate
- Sensibilisieren, dass Nachfolgeberatung „nebenbei" oft die Komplexität des Themas missachtet und sie auf singuläre Themen (Steuern) begrenzt
- Empfehlungsmanagement aller Akteure im Sinne des nachfolgesuchenden Unternehmers, ohne den Wettbewerb zu verzerren.

# These: „Zu wenige Unternehmer suchen Beratung und thematisieren öffentlich ihre Nachfolge aus Angst vor negativen Konsequenzen bei Banken, Mitarbeitern und Kunden."

Dieser Aussage stimmen die Befragten umfassend zu (Median = 81). Die Hälfte der Befragten bewertet die These mit einer hohen Zustimmungsrate zwischen 81 % bis 100 %.

Ein Berater meint hierzu: „Das Risiko, Unsicherheiten bei den Stakeholdern zu verursachen, ist viel zu hoch. Eine Informationskampagne zur Notwendigkeit der Beratung wäre wichtig."

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 51,0 |
| Mittelwert | 70,5 |
| Median | 81,0 |
| Quartile 3 | 89,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 99 |

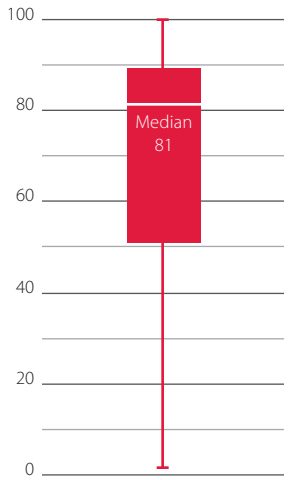



Abbildung 15: Zu wenige Unternehmer suchen Beratung und thematisieren Nachfolge öffentlich aus Angst vor negativen Konsequenzen bei Banken, Mitarbeitern und Kunden n=99

Warum dies so ist, ist für einen privaten Berater eindeutig und vollkommen nachvollziehbar: „Dass Unternehmer die Nachfolge nicht öffentlich thematisieren, liegt doch auf der Hand! Und so sind sie auch gut beraten. Das Risiko, Unsicherheiten bei den Stakeholdern zu verursachen, ist viel zu hoch. Genauso kritisch ist auch der Nachfolgeversuch im ‚do it yourself' zu sehen. Eine Informationskampagne zur Notwendigkeit der Beratung wäre schick." Allerdings lässt sich durch das bloße Verschweigen nach außen hin nicht wirklich etwas verheimlichen: „[Unternehmens-]Externe merken ohnehin, dass eine Nachfolge anstehen muss/sollte. Oft genügt der Blick auf das Alter des Inhabers. Von daher ist der Appell an die Unternehmen zu richten, sich offener zu zeigen. In ausgewählten Fällen kann es schon sein, dass dann Kunden nervös werden und wechseln oder Konkurrenten aktiv Akquise betreiben. Es ist letztlich eine Abwägungsentscheidung."

Dabei steigt der Handlungsdruck: „Banken sensibilisieren zur Unternehmensnachfolge bzw. fordern eine Nachfolgelösung, Mitarbeiter machen sich eigene Gedanken um die Zukunft des KMU und Lieferanten und Kunden wissen, wie alt die Inhaber sind."

Mehr und mehr Unternehmern scheint das mittlerweile bewusst zu sein. „Wir erleben immer mehr Unternehmer (insbesondere bei der bereits erwähnten Nachwendegründergeneration [in Ostdeutschland, Anm. d. Autoren]) die erkannt haben, dass ihnen die Nachfolger nicht ‚ins Haus fallen' und sie aktiv werden müssen". Dies ist vielleicht auch eine Generationenfrage. „Die Generation nach unserer Nachkriegsgeneration geht offener mit dem Thema Nachfolge um." – „Die Teilnehmerzahlen bei Veranstaltungen zeigen, dass das Thema bereits voll bei den Unternehmerinnen und Unternehmern angekommen ist und sich die Sensibilisierungsmaßnahmen der Vergangenheit nun auszahlen."

## Handlungsempfehlungen

- eine Informationskampagne zur Notwendigkeit der Beratung könnte zögernde Unternehmer überzeugen, ihre Nachfolgepläne offener zu kommunizieren.
- Wenn die Nachfolge aufgrund der wirtschaftlich (schlechten) Situation des Unternehmens hinausgezögert wird, sollte betriebswirtschaftliche Unterstützung angeboten werden.

# These: „Es sollte stärker vor unseriösen Beratern gewarnt werden, die sowohl den Unternehmen und Nachfolgern als auch qualifizierten Beratern schaden."

Die Zustimmung zu dieser These ist besonders hoch. Der Median liegt bei 84.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 51,0 |
| Mittelwert | 71,6 |
| Median | 84,0 |
| Quartile 3 | 99,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 94 |

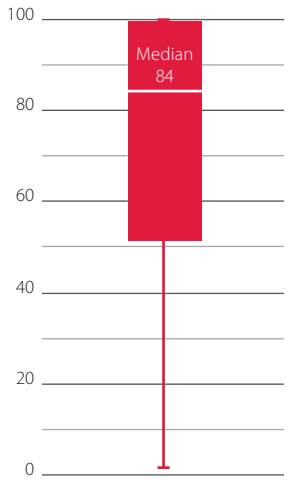



Abbildung 16: Es sollte stärker vor unseriösen Beratern gewarnt werden, die sowohl den Unternehmen und Nachfolgern als auch qualifizierten Beratern schaden n=94

Ein Unternehmer kommentiert diese These jedoch wie folgt: „Im Prinzip stehe ich zu 100% hinter diesem Grundgedanken. Jedoch: Wer entscheidet, was seriös oder unseriös ist? Wie im Unternehmer-Alltag wird es auch in der Nachfolgeberatung auf Cleverness ankommen, und die bewegt sich nicht selten auf schmalem Grat zwischen Seriosität und dessen Gegenteil."

Vor allem privatwirtschaftlich tätige Berater erkennen eine Professionalisierung der Nachfolge-Beratung und sehen im Kontext dieser Beratungen weniger unseriöse Berater als bei der Existenzgründung[17]: „Die Anzahl der ‚unseriösen' Berater ohne hinreichendes Niveau hat abgenommen. Die Unternehmen sind häufig in der Lage, diesen Zustand zu erkennen und in der Folge die Beratung abzubrechen." Das sieht auch ein Berater einer öffentlichen Einrichtung so: „Es ist unternehmerische Aufgabe, dies zu prüfen bzw. kritisch zu sein." Allerdings kommentiert ein anderer: „Für den Kunden ist die Einschätzung in der Regel schwierig oder nicht möglich. Man kann Hinweise geben, was ein Berater leisten sollte."

17 Plümer T., Niemann M. (2016): Vorbereitung des Vorhabens. In: Existenzgründung Schritt für Schritt. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Trotz hoher Zustimmung zu dieser These kommentiert ein Befragter: „Das kann man eher nicht [verhindern, Anm. d. Autoren]. Es gibt auch viele schlechte Steuerberater, vor denen keiner warnt." Zudem gebe es bereits Versuche in diese Richtung: „Es gibt bereits Qualitätsmechanismen, die hervorragend funktionieren, z.B. den BDU oder andere Beraterverbände, die Qualitätsstandards setzen. Darauf sollte viel stärker aufmerksam gemacht werden." Auch ein anderer privater Berater verweist in diese Richtung: „Unternehmer auf Verbände wie den Bundesverband M&A, mit einer eigenen großen Arbeitsgruppe Nachfolgeregelung hinweisen und dass deren Mitgliedschaft im Verband Seriosität voraussetzt und garantiert."

Einheitliche Qualitätsstandards werden als „sicherlich hilfreich" beurteilt. Doch überwiegen die Bedenken, mit der Fokussierung auf das Negative die vielen guten und kompetenten Berater und damit den ganzen Berufsstand zu stigmatisieren. „Es besteht dabei die Gefahr, dass alle Berater dabei einen schlechten Ruf erhalten und dies die Unternehmer davon abhält, sich beraten zu lassen. Eine gewisse Beratungsresistenz ist bei vielen Unternehmern sowieso schon vorhanden." Oder ein anderer: „Die Pro-

blematik ist durchaus bekannt. Man sollte aber die vielen guten und kompetenten Berater nicht durch die vergleichsweise geringe Anzahl von ‚schwarzen Schafen' stigmatisieren. Wichtig ist, dass viele Nachfolger Beratungsunterstützung benötigen und diese auch in Anspruch nehmen sollten. Warnungen würden zu weiterer Zurückhaltung für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen führen."

„Letztlich entscheidet der Unternehmer, mit wem er zusammenarbeitet. Das Berufsbild der Berater ist nicht geschützt. Die Beraterzulassung und Akkreditierung bei geförderter Beratung sollte mit regelmäßiger Weiterbildung oder an Spezialisierung gekoppelt werden." Dieser Vorschlag geht den umgekehrten Weg: „Statt die Unternehmer unsicher zu machen, sollte von den Dachverbänden und Kammern für alle Berater regelmäßige Weiterbildung und Qualifizierung angeboten (und genutzt) werden, um ‚unqualifizierten Beratern' aktiv entgegenzuwirken." Diese Qualifizierungen könnten ein Teil zukünftiger Qualitätsstandards – vorausgesetzt sie werden aufgebaut – sein und als solche dann auch kommuniziert werden.

## Handlungsempfehlungen

- Hinweise auf gute Berater sind besser als pauschale Verunglimpfung.
- Stärkung von Vertrauen in die Nachfolgeberatung im Allgemeinen
- Entwicklung und Durchsetzung transparenter Qualitätsstandards
- Aufbau einer umfassenden Empfehlungsdatenbank

# These: „Es gibt keine Nachbetreuungs-Angebote für die kritische Phase nach einer Übernahme."

Es hat mitunter den Anschein, als sei – wenn erst einmal die Nachfolge ‚über die Bühne' gegangen ist – die Übergabe automatisch geglückt. Dabei ist aus dem Gründungskontext wohlbekannt, wie viele Unternehmer in den ersten Jahren scheitern. Ist das auf Nachfolgen (in Teilen) übertragbar?

Der These fehlender Nachbetreuungsangebote stehen die Teilnehmer geteilt gegenüber. Der Median liegt fast genau bei der Mitte. Daher reichen die Beurteilungen von „Diese [Beratungsangebote, Anm. d. Autoren] fehlen tatsächlich" bis hin zu „Beratungsförderangebote sind umfangreich gegeben."

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 20,3 |
| Mittelwert | 51,9 |
| Median | 52,5 |
| Quartile 3 | 83,3 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 102 |

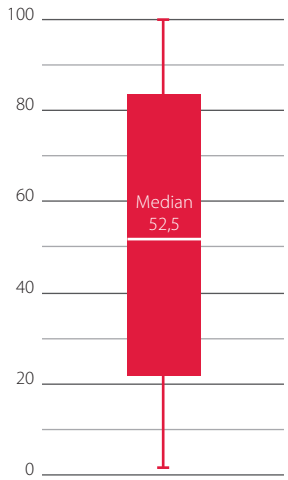



Abbildung 17: Es gibt keine Nachbetreuungs-Angebote für die kritische Phase nach einer Übernahme n=102

Ein Berater stellt die Notwendigkeit dieser Art von Beratung ganz in Frage: „Muss es diese [Angebote, Anm. d. Autoren] dann noch geben? Im Übernahmeprozess hat der Nachfolger eigentlich alle Akteure kennengelernt, die ihn weiter unterstützen können." Ein anderer meint: „Auch für Nachfolger gibt es viele Angebote, sich Unterstützung zu holen. Sei es über Kammern, oder auch durch externe Berater (gefördert durch Land und Bund). Ein Problem ist aber sicherlich, dass dies noch zu wenig bekannt ist oder die Sensibilität der Nachfolger." Und schließlich: „Die IHK's bieten den Komplettservice für Gründer und KMU. Übernehmer haben hier aber auch eine Holschuld. Wahrscheinlich werden aber durch das Tagesgeschäft die Hilfsangebote nicht wahrgenommen werden. (Das könnte auch mit dem generellen Image der Kammern zu tun haben)." Und es scheint eine Kostenfrage zu sein: „Nur wenige Übernehmer nehmen solche Angebote an. Viele schauen auf ihre Liquiditätsplanung und vermeiden solche Ausgaben." Und: „Es besteht der Glaube, es alleine zu können." Auch die Größe des Unternehmens spielt eine Rolle, denn „die gibt es nur für größere Unternehmen durch darauf spezialisierte Berater."

Doch es gibt Förderprogramme für diese Situationen: Das Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows durch Unternehmensberatung" des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) oder „Senioren der Wirtschaft", „RKW Programme" sowie den „Senior Experten Service". So führt ein Teilnehmer aus: „Die Beratungsprogramme über das BAFA und das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern ermöglichen die Einwerbung von individueller Nachbetreuung nach einer Übernahme. Dies wird auch entsprechend genutzt und häufig auch von den Beratern forciert." Aber diese Programme scheinen nicht flächendeckend bekannt zu sein: „Sie werden nur nicht in Anspruch genommen, weil die Kosten (der Eigenanteil) der Beratung zu hoch erscheinen (typische Situation eines Gründers)."

Unklar bleibt die Frage, ob damit eine Versorgungs-Lücke entsteht, die geschlossen werden sollte. Hierzu fehlen Untersuchungen, welche konkreten nachfolgespezifischen Probleme nach einer Übertragung auftreten können und wie diese sich auf die Unternehmenszukunft auswirken. Insbesondere geht es auch darum, ob Nachfolgen durch fehlende Nachbetreuung

langfristig scheitern zu drohen. So wird von einem privaten Berater angemerkt: „Eine öffentliche Förderung dieser Nachbetreuung könnte die Erfolgsquote von Übernahmen verbessern oder z.T. in kürzerer Zeit zu besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen beitragen."

## Handlungsempfehlungen

- Bewusstseinsbildung (auch gezielt unter Experten), dass mit der Übertragung der Nachfolgeprozess nicht vorbei ist.
- Es sollten explizite Betreuungsangebote für die Phase nach einer Übernahme entwickelt werden, weil allgemeine Beratungsangebote für KMU nicht für diesen Zweck wahrgenommen werden.
- Öffentliche Förderungen sollten für die Phase nach der Übernahme genutzt werden.

# 3.4
# Vermittlung von Unternehmen

# These: „Attraktive Unternehmen werden nicht über Börsen, sondern über spezialisierte Berater vermittelt.“

Dieser These haben die Teilnehmer mit einem Median von 68 leicht überwiegend zugestimmt.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 51,0 |
| Mittelwert | 65,3 |
| Median | 68,0 |
| Quartile 3 | 84,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 111 |

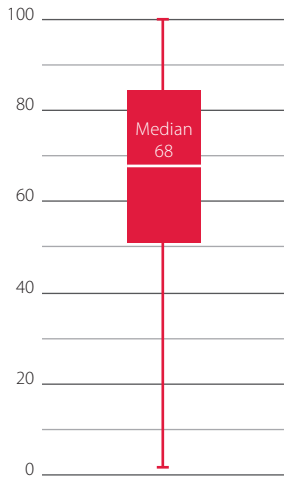



Abbildung 18: Attraktive Unternehmen werden nicht über Börsen, sondern über spezialisierte Berater vermittelt n=111

Freie Berater unterstützen diese These eher, sehen aber weniger den Grund in der Attraktivität des Unternehmens: „Die Auswahl, ob über Börse oder Berater vermittelt wird, hängt nicht von der Attraktivität des Unternehmens, sondern von der Vorbereitung des Übergebenden auf seine Nachfolge ab. Wer begriffen hat, wie komplex, umfangreich und speziell ein ganzer Übergabe- und Vermittlungsprozess ist, wendet sich an einen Berater, unabhängig von der Attraktivität des eigenen Unternehmens." Denn: „Berater kennen die handelnden Personen im Unternehmen ziemlich gut und können passende Nachfolger werben. Die Vermittlung über die Börse ist sehr anonym und aufwendig. Die meisten Interessenten geben auch viel zu schnell auf bei ihrer Suche über eine Börse." Einige Berater sind der Meinung, attraktive Unternehmen vermittelten sich selbst. Und: „Am liebsten wohl unter der Hand bzw. face-to-face. Berater werden wohl eher nur dann eingeschaltet, wenn man diese schon lange kennt und Vertrauen zu ihnen hat. Denn prinzipiell sind Unternehmer ja nicht gerade als ‚berateraffin' bekannt."

Die Anonymität einer Börse wird von den Teilnehmern sowohl positiv als auch negativ beurteilt: „Über Börsen wird der Wunsch nach Vertraulichkeit nicht hinreichend gewahrt. Umgekehrt können über knappe Infos über eine Börse, Beweggründe nicht gut dargestellt werden."

Ein Berater plädiert für eine diversifizierte Herangehensweise: „Der Nachfolgespezialist prüft stets den idealen Kanalmix. Auf einen Kanal alleine verlässt sich der Profi in der Regel nicht." In eine ähnliche Richtung argumentiert auch ein öffentlicher Berater: „[Die Aussage, Anm. d. Autoren] stimmt, da sich viele Unternehmen an Berater wenden. Allerdings wird auch in der Beraterbranche nur mit Wasser gekocht und es zeigt sich immer wieder, dass deren Angebot an Nachfolgern und übergebenden Betrieben auch nicht größer ist, wie dies durch regionale Nachfolgenetzwerke mit Banken, Kammern und Steuerberatern geleistet werden kann." Auch ein Kammerberater in Ostdeutschland stützt diese Argumente: „Da die Nachfrage nach (wirtschaftlich) attraktiven Unternehmen naturgemäß größer ist, ist es für Berater auch leichter, diese zu vermitteln. Dennoch suchen sowohl die Unternehmen selbst als auch Berater durchaus den Weg über die Börsen bzw. die regionale, institutionelle Beratung (Kammern, Koordinierungsstelle). Dies mag in unserem Umfeld dem Umstand geschuldet sein, dass

auch attraktive Unternehmen häufig im Bundesvergleich kleinere KMU sind."

Allerdings können die Kammern nicht die personelle Stärke bieten, wie dies ein individueller Beratungsprozess leisten kann: „Spezialisierte Berater gehen konkreter, zielgerichteter und mit mehr zeitlichem Engagement an die ‚Sache'. Das können nicht alle Kammern aus personellen Gründen so leisten." – Wenn diese [Unternehmen, Anm. d. Autoren] eine bestimmte Größe erreicht haben, können sie sich auch eine M&A-Agentur ‚leisten'." Sehr kleinen Unternehmen bleibt dann nur noch die Börse für ihre Suche nach potenziellen Nachfolgenden. „Börsen sind eher etwas für Kleinstunternehmen. Um die anderen Unternehmen kümmern sich andere Berater – wobei Berater auch Mitarbeiter einer öffentlichen Einrichtung sein können."

Monetäre Aspekte spielen auch für Beratungsanbieter eine zentrale Rolle: „Kleine Unternehmen mit Unternehmenswerten unter 1 Mio. Euro sind für Berater oft uninteressant." Es scheint kein wirtschaftlich attraktives, marktfähiges Geschäftsmodell zu geben, ein sehr kleines Unternehmen durch den aufwendigen Prozess der Beratung zu führen. Vielleicht denken manche Unternehmer auch wie dieser öffentliche Berater: „Diese Berater verdienen viel Geld mit der Vermittlung. Hier steht das eigene Interesse oftmals über dem der Veräußerer und Erwerber." Für Unternehmer, die Beratern gegenüber eher verhalten/skeptisch sind, könnten Börsen deshalb eine adäquate Alternative darstellen.

Die hier erkennbare leichte Zustimmung, attraktivere Unternehmen würden vorwiegend über Berater vermittelt, kann sich negativ auf die Wahrnehmung der Börsen auswirken, da diese dann selbst an Attraktivität verlieren. Deshalb sollte darauf geachtet werden, wie die Breite des Angebots zur Suche nach Unternehmen bzw. Verkaufsangebote kommuniziert wird.

## Handlungsempfehlungen

- Mehr Aufklärung/Information/Transparenz, welche unterschiedlichen Angebote es für welche Unternehmen gibt, sodass eine vermeintliche Konkurrenz zwischen Börsen und Beratern abgebaut oder gar nicht erst aufgebaut wird.

# These: „Gerade bei kleinen Betrieben macht eine Nachfolgebörse speziell für die Region mehr Sinn als eine bundesweite Börse wie z.B. Nexxt-Change."

Die überregionale Nachfolgeplattform Nexxt-Change scheint ausreichend bekannt und individualisierbar. Dies spiegelt sich auch in der Aussage wider: „Eine Börse ist erfolgreicher, je mehr User sich auf ihr bewegen." Nexxt-Change verfügt über viele notwendige Funktionen, könne auch Rückkehrer adressieren und nutze so die Ortsunabhängigkeit von Jungunternehmern. Schließlich kann die regionale Suche nach geeigneten Kandidaten schnell erschöpft sein.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 19,8 |
| Mittelwert | 55,1 |
| Median | 61,5 |
| Quartile 3 | 84,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 116 |

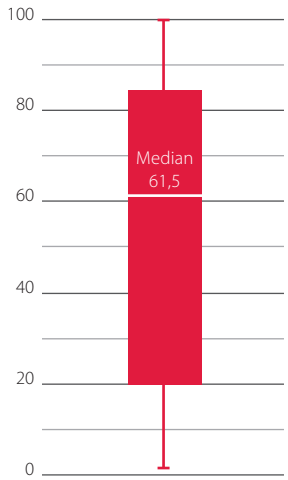



Abbildung 19: Gerade bei kleinen Betrieben macht eine Nachfolgebörse speziell für die Region mehr Sinn als eine bundesweite Börse wie z.B. Nexxt-Change n=116

„Die Filtermöglichkeiten in bundesweiten Börsen bieten auch regionale Eingrenzungen. Außerdem gibt es immer wieder Management-Buy-In, die auch bei kleinen Unternehmen dorthin gehen, wo sie das für sie richtige Unternehmen finden."

Die Meinungen zur These regionaler Börsen für kleine Betriebe sind jedoch sehr heterogen, wie die breite Datenstreuung in Abbildung 19 zeigt. Mit einem Median von 61,5 wird der These insgesamt eher zugestimmt.

Nexxt-Change wird prinzipiell als gute und funktionierende Plattform eingeschätzt und findet bei allen Expertengruppen Verwendung: „Nexxt-Change scheint zu funktionieren", zumindest was die Anzahl der Interessenten anbelangt, wie ein Berater einer öffentlichen Einrichtung sagt: „Regionale Netzwerke oder Datenbank sind sinnvoll, ersetzen aber die Nexxt-Change Börse nicht. Diese Plattform ist bekannt und sorgt für Transparenz am Markt. Es gibt immer noch sehr viele Zuschriften und Reaktionen, vor allem von potenziellen Nachfolgern über Nexxt-Change." Und: „Wenn alle beratenden Institutionen auf die Nexxt-Börse verweisen, spiegelt diese auch das Angebot der Region optimal wider."

Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass Börsen weder für die Nachfolge sensibilisieren, noch die begleitende, persönliche Unterstützung und Beratung ersetzen. Das Zusammenspiel von regionaler Betreuung durch Menschen vor Ort, regionalen Netzwerken und regionenübergreifenden Netzwerken erhöhen den Erfolg der Nachfolge. Ein Unternehmer führt weiter aus: „Ich denke schon, dass Nachfolgebörsen für kleine Betriebe wichtig sind. Genauso wichtig aber ist es, den abgebenden Unternehmer in seinem Bemühen um eine Lösung der Nachfolge auf Trab zu halten und ihn – auch bei den Zwischenschritten –zu unterstützen, ähnlich einem Berater mit einem Beratungsauftrag, anfangend mit der Suche nach geeigneten Interessenten und danach die Verhandlung begleitenden neutralen Moderationen bis hin zur Ausarbeitung kompetenter Vertragsinhalte."

Zugleich gibt es ein Bewusstsein für regionale Vorzüge, „weil Nachfolger aus der Region zur stabilen Nachfolge besser beitragen können, als externe Interessenten, die nach einer Tiefenprüfung häufig die ländliche Infrastruktur als negativ ansehen." Kein Bezug zur Region des Unternehmens zu haben, kann also durchaus von Nachteil sein und den potenziellen Nachfolger

letztendlich von seiner Übernahmeentscheidung abhalten. Dass dies nicht nur eine unternehmerische Frage, sondern eine regional-gesellschaftliche ist, darauf weist ein Berater einer Kammer hin: „Die Unternehmen in der Region zu halten, ist das Ziel jeder Region! Gerade die Randgebiete in Deutschland müssen aufpassen, nicht auszubluten. Daher ist es wichtig, Übernehmer in der Region für die Region zu finden." Daher kommen auch einige Hinweise auf die Notwendigkeit von regionalen Börsen. Gerade bei potenziellen Nachfolgern aus der gleichen Region bestehen bessere Chancen, diese über „drei Ecken" zu kennen und damit schon einmal eine Vertrauensbasis zu haben: „Das hängt wohl mit dem Vertrauen zusammen, was man im Allgemeinen mit ‚Bekannten' (man kennt jemanden, der jemanden kennt) aus der Region schneller aufbauen kann. Wenn man da aber niemanden findet, ist man wohl schon [bereit, Anm. d. Autoren], sich bundesweit umzusehen." Ein anderer: „Die Übersichtlichkeit ist bei einer regionalen Börse sicherlich ein positiver Aspekt. Allerdings leidet die Anonymität."

In diesem Sinne können regionale Börsen ein weiterer Baustein für ein umfassendes Nachfolgeberatungsangebot sein. Ein Kammer-Berater verdeutlicht die Vorteile: „Wir ‚verkaufen' die Börse gerade in Abgrenzung zu unserer regionalen Koordinierungsstelle als überregionales ‚Schaufenster' mit der Möglichkeit, den Such- und Angebotsradius deutlich zu erhöhen." Es ist also auch eine Frage, mit welcher Zielstellung die Suchenden zu welchem Portal kommen. „Angebote werden auch über die IHK-Zeitung bzw. das IHK-Web kommuniziert."

Ein Berater verweist auch auf neue Impulse, die ein Nachfolger aus einer anderen Region mitbringen kann: „Aus meiner Sicht spielen der Markt, die benötigten Qualifikationen, die Lieferbeziehungen usw. die wichtigste Rolle. Regionenübergreifende Kontakte können auch neue, nachhaltigere, umfassendere Konzepte oder z.B. die Aufnahme kleinerer Unternehmen in einen größeren Verbund ermöglichen."

Ein weiterer Berater sieht die Potenziale in einer Börse, die nicht nur überregional, sondern auch länderübergreifend funktioniert: „Gerade für Unternehmen, die z.B. an den Grenzen zur Schweiz, Österreich, Benelux, Frankreich oder Osteuropa [Polen und Tschechien, Anm. d. Autoren] liegen, könnte ein Verkauf in diese Regionen sehr interessant sein."

Auch wenn die technologische Funktionalität der Nexxt-Change-Börse positiv beurteilt wird, wird auch Kritik an der Qualität der eingestellten Beiträge geäußert: „Wünschenswert ist die Öffnung der Unternehmen im Zuge der Suche nach Nachfolgern. Es wird oft von Interessenten bemängelt, dass schwer an Informationen über die Unternehmen heranzukommen ist, auch wenn über die anonyme Nexxt Börse Kontakt hergestellt wurde. Die Unternehmen sollten die Informationsweitergabe auch für sich als effizientes Mittel ansehen, um Nachfolger zu akquirieren. Es besteht schließlich auf beiden Seiten ein vitales Interesse ins Gespräch zu kommen, das aber durch die Informationsasymmetrie beeinträchtigt wird." Und: „Börsen sind nur so gut wie ihre Inhalte (Inserate). Interessenten und Regionalpartner müssen hier mehr Qualität reinbringen."

Eine Sonderstellung scheint das Handwerk einzunehmen: „Regionale Börsen sind in Branchen, in denen dies üblich ist, durchaus sinnvoll, z.B. im Handwerk". Die Idee eines Teilnehmers ist es, sich auch für andere Branchen am Handwerk zu orientieren: „Mehr Sinn als regionale Börsen machen branchenbezogene Börsen."

## Handlungsempfehlungen

- Regionalpartner sollten sich verbindlich auf einen Verhaltenskodex und Qualitätsstandards für die Nexxt-Change-Börse verständigen
- Die Einstellungen in der Nexxt-Change-Börse zu regionalen Besonderheiten könnten optimiert werden.
- Unternehmer sollten zu mehr Offenheit hinsichtlich der Einträge ermutigt werden
- Es sollte stärker auf regionale Vernetzungsangebote hingewiesen werden.

## Eininge deutschlandweite Börsen

**nexxt-change Unternehmensbörse**

nexxt-change ist die größte deutsche Unternehmensnachfolgebörse mit rund 800 Regionalpartnern. In der Börse können sowohl Verkaufsangebote als auch Kaufgesuche eingestellt werden. Sie wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, der KfW Bankengruppe, Kammern und Banken betrieben.

www.nexxt-change.org

**Deutsche Unternehmerbörse**

In der Unternehmensbörse von DUB sind Unternehmen gelistet, die gekauft und verkauft werden können. Es zählen ebenfalls interaktive Marktplätze für Berater, Praktikanten, Franchisenehmer und Crowd Investing zum Angebot. Hinter DUB stehen u.a. das Handelsblatt, Die Wirtschaftswoche sowie Die Welt.

www.dub.de

**Concess Unternehmensbörse**

con|cess M+A-Partner steht für ein bundesweites Netz von Mergers- und Acquisitions-Beratern. Über die eigene Börse werden jährlich nach Angaben von con|cess rund 40 Unternehmen erfolgreich vermittelt. con|cess ist ebenfalls Regionalpartner von nexxt-change.

www.concess.de

**Biz-Trade Marktplatz für Unternehmen**

Biz-Trade ist eine Unternehmensbörse sowie Kooperationsbörse für den direkten Kontakt zwischen Unternehmern und Interessenten. Neben Unternehmenskauf und -verkauf können auch Inserate zu Kooperationen, Beteiligungen oder Franchise-Systemen eingestellt werden.

www.biz-trade.de

**EFU Unternehmenskauf**

E.F.U. steht für die Expertengruppe Unternehmensnachfolge und bietet eine deutschlandweite Börse mit Unternehmen, die zum Verkauf anstehen. Dabei arbeitet die Beratungsfirma auch mit Fachanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsfachleuten zusammen.

www.efu-online.de

**K.E.R.N. | Die Firmenbörse**

Die deutschlandweite Börse der Firma K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten bietet ein barrierefreies Angebot für Übergebende und Übernehmende zugleich. Die Inserate bieten erste Informationen zu Firmensitz, Kaufpreis und Umsatzzahlen.

www.die-nachfolgespezialisten.eu

Abbildung 20: Übersicht Börsen in Deutschland

**Carl – Börse für mittelständische Unternehmensverkäufe**

Carl Finance ist eine geschlossene Plattform für mittelständische Unternehmensverkäufe und richtet sich an Unternehmen ab 1 Mio € Umsatz. Alle Mitglieder werden händisch verifiziert, um ein seriöses Interesse zu gewährleisten und können dann vertraulich miteinander in Kontakt treten

www.carlfinance.de

## Einige regionale Börsen

**Unternehmensbörse SaarLorLux**

Die Unternehmensbörse SaarLorLux beinhaltet auch eine Nachfolgebörse für die Grenzregion Saarland/Lothringen und Luxemburg. Eine Investorenbörse sowie eine Ideenbörse ergänzen das Angebot. Die Börse hat eine Vielzahl von Regionalpartnern aus Banken, Kammern und öffentlichen Institutionen.

www.unternehmensboerse-saarlorlux.de

**Unternehmensbörse Hessen**

Die Unternehmensbörse Hessen verbindet Unternehmen und Unternehmer. Sie ist Plattform für Unternehmensverkäufe und Beteiligungen. Sie ist eng mit regionalen Entscheidungsträgern, Banken und Verbänden vernetzt.

www.unternehmensboerse-hessen.de

**Firmenverkauf.de**

Die kompakte Börse – firmenverkauf.de – bietet einen Überblick zu Unternehmen aus dem süddeutschen Raum (besonders Bayern).

www.firmenverkauf.de

# These: „Ein Unternehmensverkauf über öffentliche Kanäle (bspw. Kammern) ist besser, weil dort die Neutralität gegeben ist und keiner damit Geld verdienen will."

Diese These wird ambivalent beurteilt. Der Median liegt zwar bei 51. Sie ist jedoch die These, der – zumindest auf Seiten der privaten Berater – mit der größten Vehemenz/Emotionalität widersprochen wird. In ihren schriftlichen Antworten ist ein Verfall in Umgangssprache und die vermehrte Verwendung von Satzzeichen zu bemerken. Außerdem finden sich eine direkte Ansprache des vermeintlichen Fragestellers und sogar Ironie.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 17,5 |
| Mittelwert | 46,7 |
| Median | 51,0 |
| Quartile 3 | 80,5 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 101 |

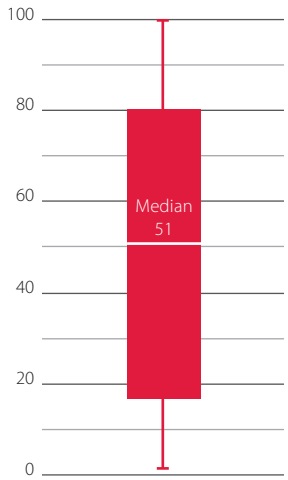



Abbildung 21: Ein Unternehmensverkauf über öffentliche Kanäle (bspw. Kammern) ist besser, weil dort die Neutralität gegeben ist und keiner damit Geld verdienen will n=101

## Private Berater

„Wer soll das können und machen??? Für einen Unternehmensverkauf setze ich 150 – 550 Stunden ein und habe das Metier in vielfältiger Weise gelernt. Hier geht es um Interessenvertretung für den Verkäufer oder den Käufer für ein Geschäft, das auf beiden Seiten eine Lebensentscheidung und meist das größte Geschäft des Lebens ist. Die Frage halte ich für völlig lebensfremd."

„Wer einen guten Job macht, soll auch gut verdienen."

„Will man Wettbewerbsverzerrung und den Beginn des Endes der Marktwirtschaft, muss man das so machen. Werden im nächsten Schritt auch der Besuch von Ärzten, der Abschluss von Versicherungsverträgen und der Verkauf von Fahrzeugen staatlich vorgenommen? Schon auf diese Fragestellung zu kommen, offenbart ein eigenartiges Verständnis marktwirtschaftlicher Prinzipien!!!"

„Jedes Handelsgeschäft sollte nur noch über öffentliche, kostenlose Plattformen abgewickelt werden. Schaffen wir also die ehrbaren Berufe des Händlers, Maklers und des Beraters ab und überlassen bspw. den Kammern die anspruchsvollen Herausforderungen eines Transaktionsprozesses. – Sorry, aber bitte lesen Sie in der wissenschaftlichen Literatur und schauen in der Praxis nach, warum der Händler, der Makler und der Berater wichtige Funktionsträger im Wirtschaftsleben sind."

„Sozialistische Position! Was herauskommt, wenn die öffentliche Hand das Sagen hat, sehen wir am BER..."

„Gute Steuer- oder Rechtsberatung kostet auch Geld. Der Prozess ist sehr komplex. Deshalb ist es gerechtfertigt, dass ein Berater eingesetzt wird, der dafür auch angemessen honoriert wird. Das Know-how bei z.B. Kammern ist m.E. nicht gegeben, da den Mitarbeitern die eigene Erfahrung des Marktes, des Unternehmensprozesses usw. fehlt."

„Die Kammern können nicht das ganze Instrumentarium abdecken, das zu einer Nachfolgereglung gehört, oder eine Firma verkaufen. Sie können nur Berater im Anfangsstadium sein."

## Öffentliche Berater

Die öffentlichen Berater sehen diesen Punkt etwas differenzierter, stimmen aber einer Art „Aufgabenteilung" zwischen den privaten und öffentlichen Beratungsangeboten generell zu. Zugleich verweisen sie (die öffentlichen Berater) auf ihre Neutralität als großen Pluspunkt, den die privaten Berater aus ihrer Sicht nicht leisten können.

„Eine neutrale Beratung und Begleitung ohne Geschäftsinteressen ist von großem Vorteil. D.h. aber nicht, dass die Erstellung von Exposés oder die konkrete Umsetzung nicht durch Berater gemacht werden sollte. Kammern sind für Sensibilisierung, Erstinformation und Moderation die richtigen Partner. Verkaufsunterlagen erstellen, Verträge aufsetzen und Verkaufsverhandlungen begleiten, sollte Job der privatwirtschaftlichen Berater sein." – „Das ist keine Aufgabe z.B. der Kammern."

„Prinzipiell richtig. Neutralität wird von Unternehmern als Pluspunkt angesehen. Private Berater dürfen aber nicht außen vor gelassen werden, weil sie eben der ‚Markt' sind." Zumindest ein Teil der Begleitung sollte über Externe laufen: „Grundsätzlich stimme ich der Aussage zu, allerdings sollte der Prozess nicht ausschließlich über Kammern laufen, sondern weitere Fachexperten eingebunden werden (Steuerberater, RA etc.)." – „Die [Aussage über die, Anm. d. Autoren] Neutralität der Kammern stimmt. Allerdings sollten die Kammern lediglich sensibilisierend und unterstützend eingreifen und nicht in die Entscheidungsfindung eingreifen. Die operative Entscheidungsfindung sollte vom Markt ausgehen."

Auch andere öffentliche Berater weisen die komplette Übernahme dieser Aufgabe eher zurück: „Hierfür müsste genauer definiert werden, welche Aktivitäten genau von den ‚öffentlichen Kanälen' erwartet werden." Und: „Die Kammern haben Mitgliedsunternehmen, deren Geschäftsmodell die Unternehmenstransaktionen sind. Die Kammer darf keine Wettbewerbsleistungen zu ihren eigenen Mitgliedern anbieten."

Dabei spielt auch die Einsicht in die begrenzten Ressourcen eine Rolle: „Die Unabhängigkeit und Neutralität ist ein wichtiges ‚Pfund' der Kammern. Andererseits ist unser Spielraum der

Beratung und Begleitung aber begrenzt und wir setzen deshalb viel auf Eigeninitiative der Unternehmer, was häufig zu Verzögerungen im Ablaufprozess führt. Dann wäre durchaus ein von monetären Interessen geleiteter Berater als ‚Treiber' und ‚Motivator' wichtig, der mit Mandat auch die Interessen des Auftraggebers zu vertreten hätte."

Für kleinere Unternehmen füllen die Kammern eine Lücke im Angebotsspektrum, die die privaten Berater aufgrund fehlender Lukrativität lassen. Ein öffentlicher Berater aus Ostdeutschland dazu: „[Die Aussage, Anm. d. Autoren] trifft für kleine KMU zu, weil die oftmals auch budgetseitig begrenzt sind...". Und ein privater Berater aus Westdeutschland dazu: „Das hängt vom Fall ab: je kleiner das Unternehmen und damit oft auch der Kreis der potenziellen Nachfolger (persönlich, regional) und je preissensibler, desto eher ist die Einschaltung der Kammer etc. ausreichend. Bei größeren Verkäufen ist eine jeweils einseitige Beratung der beiden Parteien (die bei guter Beratung natürlich nicht auf Streit, sondern auf Erfolg und ‚win win' hin strukturiert ist) sinnvoll und gewollt. Auch und gerade, weil die Beratung NACH dem Erwerb dann durch die einseitigen Berater weitergeführt werden sollte, die daher in die Transaktion einbezogen sein sollten."

Privater Berater: „Wenn die Kammern bspw. einen Pool von seriösen Beratern aufbauen würden, wäre das vielleicht das Beste aus beiden Welten." – öffentlicher Berater: „Das hängt wieder mit Vertrauen zusammen. Wenn öffentliche Institutionen eingebunden sind, haben Käufer und Verkäufer eher das Gefühl, den richtigen Preis bezahlt zu haben." Aber auch: „Professionalität darf Geld kosten." Und: „Der Kunde sollte entscheiden können, ob er öffentliche Kanäle oder professionelle Makler nutzen möchte. Die Leistungen sind nicht vergleichbar und der Berufsstand der Makler hat seine Berechtigung."

Die Angst der privaten Berater, ihr Berufsstand könne durch öffentliche Beratung überflüssig werden, lässt sich nicht bestätigen. Kammer-Berater sehen, dass es beide Seiten braucht, um eine gute und umfassende Beratung während des gesamten Prozesses zu gewährleisten. Die Gründe, weshalb Kammern einen Übergabe-/Übernahmeprozess oftmals nicht umfassend begleiten können, liegt zum einen in den fehlenden (personellen) Ressourcen der Kammern und zum anderen an fehlendem Spezialwissen

der Kammerberater. Dieser Rückzug der Kammern auf „Sensibilisierung, Erstinformation und Moderation“ sollte jedoch auch kritisch gesehen werden, wenn man bedenkt, dass die Kammern gerade für Kleinst-Unternehmen oftmals der einzige Ansprechpartner bleiben. Der Aufbau eines entsprechenden Knowhows für diese Zielgruppe wäre deswegen wichtig und wünschenswert. Ein Verweis auf andere Beratungsangebote sollte hier nicht die einzige Lösung bleiben.

## Handlungsempfehlungen

- Regionale Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Beratern ausbauen
- Konkrete Angebote mit optimierten Schnittstellen zwischen öffentlichen und privaten Angeboten schnüren
- Kompetenzausbau der Spezialberatung zur Unternehmensnachfolge

# These: „Die öffentlichen Beratungsinitiativen zur Nachfolge werden als Notlösung wahrgenommen, wenn eigene Bemühungen scheitern."

Die Erfahrung eines privaten Beraters ist: „Es widerstrebt dem Unternehmer oft, sich ratsuchend an öffentliche Stellen zu wenden." Ein Kammerberater nennt es „menschlich", sich erst viel zu spät um die Nachfolge zu kümmern, und meint, das gehöre zur Unternehmermentalität. Doch liegt dies an der Mentalität, oder fehlender Anreize, mangelndem Vertrauen oder äußerer Umstände?

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 26,5 |
| Mittelwert | 51,7 |
| Median | 51,0 |
| Quartile 3 | 75,5 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 96 |

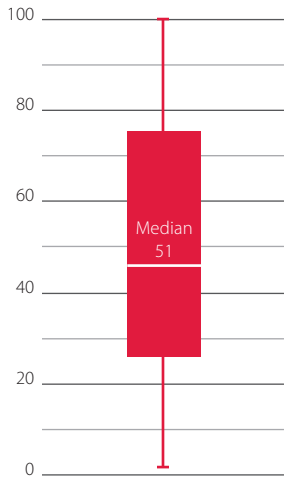



Abbildung 22: Die öffentlichen Beratungsinitiativen zur Nachfolge werden als Notlösung wahrgenommen, wenn eigene Bemühungen scheitern n=96

Die Meinungen über diese These sind sehr gemischt. Der Median liegt bei 51. Als Notlösung wollen sich weder die öffentlichen Berater selbst sehen noch wird dies von den privaten Beratern pauschal unterstützt.

Ob ein Unternehmer sich an eine öffentliche Institution wendet, hängt auch von verschiedenen Faktoren ab, wie ein privater Berater anführt: „Es gibt unterschiedliche Unternehmer-Typen. Einige wollen sich vorab neutral informieren. Einige wollen Geld sparen. Einige wollen Beratung, an wen sie sich wenden können usw. Die öffentlichen Initiativen sind gut, solange sie nicht zu tief in den eigentlichen Nachfolgeprozess im Detail einsteigen, sondern sich auf Hinweise, Schulungen und Unterstützung der Unternehmer und Nachfolge-Interessenten fokussieren." Das bestätigt ein weiterer privater Berater: „Die öffentlichen Beratungsstellen zur Nachfolge sind gute Motivatoren."

Dem pflichtet ein öffentlicher Berater bei: „Häufig ist das der erste Schritt, das Thema überhaupt anzugehen. Hier sollten die Beratungsinitiativen motivieren, auch den Prozess weiter zu gehen." Die Kunden seinen dankbar für die öffentlichen Initiativen. Leider sei der Erstkontakt aber „oftmals zu spät", stellen die Kammerberater fest.

Hieraus ergibt sich ein Handlungsbedarf für öffentliche Stellen. Öffentliche Beratungsinitiativen sollten darum dafür werben, frühzeitig bei Nachfolgefragen kontaktiert zu werden. Hierfür gibt es bereits Best Practise Beispiele wie das Moderatorenprogramm/Heilbronner Weg der IHK. Dabei sollten sie sich als erste Anlaufstelle für Nachfolgefragen positionieren, die einen umfassenden Begleitkatalog mit allen wissenswerten und praktischen Informationen sowie weiterführende Kontakte anbieten. So kann eine Vertrauensbasis und persönliche Kontakte zu den Unternehmen aufgebaut werden. Die bisherige Auswertung hat gezeigt, dass Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer gelungenen Nachfolgeregelung ist.

## Handlungsempfehlungen

- „Über Nachfolge reden" ist eine wichtige Daueraufgabe aller Akteure.
- Öffentliche Beratungsstellen sollten Kapazitäten aufbauen, die für Nachfolge werben.

# These: „Unternehmer, die sich über Nachfolge informieren, werden immer jünger (eher 60 und nicht mehr 75 Jahre).“

Dieser Aussage wird eher zugestimmt. Der Median liegt bei 67 bei einer Teilnehmerzahl von 95 Befragten. Ein Viertel der Befragten stimmt der These stark zu (> 83). Weniger als 25% der Befragten stehen der These neutral gegenüber oder lehnen diese ab.

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 50,0 |
| Mittelwert | 62,8 |
| Median | 67,0 |
| Quartile 3 | 83,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 95 |

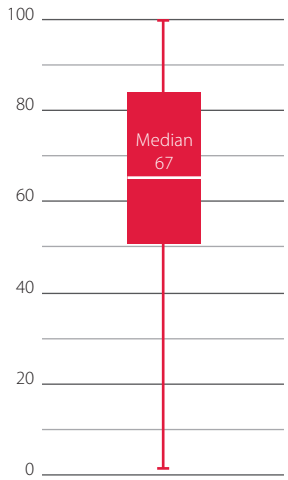



Abbildung 23: Unternehmer, die sich über Nachfolge informieren, werden immer jünger (eher 60 und nicht mehr 75 Jahre)” n=95

Die Anmerkungen der Teilnehmer differenzieren diese Aussage: „Das nehme ich auf den Veranstaltungen so wahr." – „Dies ist so und im Zweifel sind die auch deutlich unter 60. Diesen Trend sehen wir seit 5 Jahren sehr deutlich." Allerdings wird auch angemerkt: „Bewusstsein ist da, es muss der Leidensdruck vorhanden sein. Aktuell wird eher ‚bis zum Umfallen gearbeitet' weil es so gut läuft...".

Für andere Teilnehmer ist weniger eine klare Linie erkennbar: „Das ist wohl eine zweigipflige Kurve. Einerseits gibt es die Unternehmer, die nicht loslassen können und wollen und aufgrund unserer allgemein gestiegenen Lebenserwartung immer älter werden, andererseits gibt es immer mehr Unternehmer, die für sich die Work-Life-Balance entdeckt haben und früher aussteigen wollen, um noch andere Dinge tun zu können, für die bisher keine Zeit war." Eine Unternehmerin: „[Die Frage, Anm. d. Autoren] kann ich nicht beantworten – denke, das hängt von der Art des Unternehmens, der Branche, der Positionierung des Unternehmens im Markt und vielen anderen Faktoren ab. So gibt es junge Unternehmer, die ihr Unternehmen verkaufen, sobald es in die schwarzen Zahlen kommt oder sich einen guten Ruf erwirtschaftet hat, um anschließend mit dem Kapital ein neues Unternehmen zu gründen... Bei gestandenen Unternehmern (Familienunternehmern) könnte es sein, dass die Tendenz in Richtung 60 geht, weil das Thema Nachfolge in den Medien zunehmend präsenter wird."

## Handlungsempfehlungen

- Mediale Präsenz unterstützt die frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung.

# These: „Es gibt genug Netzwerke und Instrumente, die Nachfolger vermitteln, aber die müssen bekannter werden."

Dieser These wird zugestimmt. Der Median liegt bei 71,5. Die Hälfte aller Befragten (n=96) bewertet diese Aussage mit 85,0 oder höher. Zusammengefasst merken die Berater an: „Da hat sich in den letzten Jahren schon einiges getan." – „Ja, die Instrumente sind da, der Profi kennt sie alle und weiß sie anzuwenden."

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 51,8 |
| Mittelwert | 70,2 |
| Median | 71,5 |
| Quartile 3 | 85,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 96 |

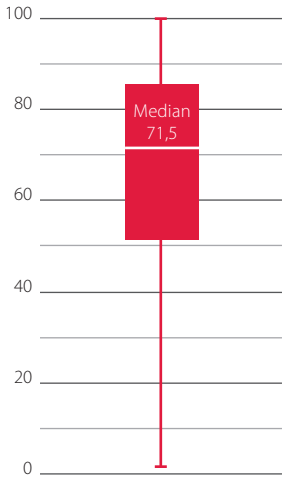



Abbildung 24: Es gibt genug Netzwerke und Instrumente, die Nachfolger vermitteln, aber die müssen bekannter werden n=96

Die Quantität des Angebots und die Bekanntheit einzelner Angebote sagen allerdings noch nichts über deren Qualität aus „Die Instrumente von hoher Qualität und Wirksamkeit müssen mehr herausgestellt werden." – „Es könnte mehr Netzwerke geben und die Transparenz könnte auch höher sein." Dies ist auch im Hinblick auf eine Qualitätssicherung von Börsen bzw. privatwirtschaftlichen Beratungsangeboten wichtig. So gibt es vermehrt Berater, die eigene Tools anbieten, welche suggerieren, neutral und wissenschaftlich fundiert zu sein, aber klare Partikularinteressen vertreten. Ein Beispiel dafür sind Online-Kaufpreisrechner, die nur gegen Eingabe von persönlichen Daten Ergebnisse bereitstellen, die kaum verifizierbar sind und die als „simple Kundenakquise" anmuten anstatt als Tools, die Unternehmern oder Nachfolgenden einen klaren Mehrwert liefern.

Diese These ist im Zusammenhang mit der nachfolgenden These zu sehen. So merkt ein Teilnehmer an: „Auch die Vernetzung der bestehenden Angebote ist noch verbesserungsfähig." Ein weiterer Teilnehmer merkt an: „In vielen Regionen gibt es mittlerweile Netzwerke, die die Vermittlung initiieren können. Wichtiger wären die Koordinierung und der Austausch innerhalb der Netzwerke, um die Vermittlungen effizienter zu machen. Da gibt es noch Verbesserungspotenzial."

## Handlungsempfehlungen

- Qualitätscheck für Beratungsangebote entwickeln und kommunizieren
- Alle Angebote müssen leicht gefunden werden
- Verbesserung der Koordination und des Austauschs innerhalb und zwischen bestehenden Netzwerken

# These: „Der enge Austausch aller Institutionen untereinander ist wichtig zur gegenseitigen Information und zum Erfahrungsaustausch.“

Dieser Aussage stimmten fast alle Beteiligten zu. Der Median liegt bei 98..

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 82,8 |
| Mittelwert | 87,2 |
| Median | 98,0 |
| Quartile 3 | 100,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 102 |

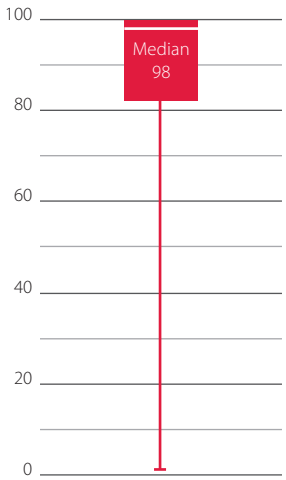



Abbildung 25: Der enge Austausch aller Institutionen untereinander ist wichtig zur gegenseitigen Information und zum Erfahrungsaustausch n=102

„Kommunikation kommt ein wichtiger Anteil am Erfolg von Nachfolgeprojekten zu.", wie es ein Unternehmer formuliert. Die Mehrheit der Befragten kann dem beipflichten. Doch die Fragen, die sich daraus ergeben, lauten: Wer organisiert diesen Austausch? Wer fühlt sich dafür verantwortlich? Wie bekommt man die Akteure an einen Tisch und überzeugt sie davon, dass es gewinnbringend für alle ist, das eigene Erfahrungswissen preiszugeben? Wie werden die Erfahrungen anschließend effektiv ausgewertet und zugänglich gemacht? Wer kümmert sich um die regelmäßige Aufbereitung?

Damit der Austausch nicht nur mündlich in einem kleinen Kreis erfolgt, braucht es Verantwortlichkeiten, Personal und entsprechende Plattformen.

Regionale Akteure sind dabei der erste Ansprechpartner. „Wir versuchen mittels Koordinierungsstelle im Land Mecklenburg-Vorpommern, diesen Austausch zu initiieren und zu gestalten." – „Manche sind in der Zusammenarbeit aber noch recht zögerlich aus Angst, dass ihnen ‚was weggenommen wird'. Es sollte aber um die Sache gehen.", stellt ein Berater fest. Es geht darum, „...von den anderen [zu, Anm. d. Autoren] lernen und Bewährtes [zu, Anm. d. Autoren] übernehmen." „Vor allen Dingen [ist, Anm. d. Autoren] das Entdecken von Trends in diesem Zusammenhang [wichtig, Anm. d. Autoren]. Hier können einzelne Regionen als Best-Practise-Beispiel dienen."

## Handlungsempfehlungen

- Die Vernetzung einzelner Angebote sollte stärker vorangetrieben werden.
- Einzelne „Leuchtturmprojekte" bilden in sich geschlossene Welten, die stark von Eigeninteressen getrieben werden (keine Verlinkung, da dann Nutzerzahlen von den Seiten verschwinden).
- Es sollte vermehrt von fortschrittlichen und engagierten Regionen berichtet werden, damit andere Regionen motiviert werden und davon lernen.

# These: „Unternehmensnachfolge sollte ein Thema sein, über das kontinuierlich gesprochen wird."

Dieser These wird vollumfänglich zugestimmt. Der Median liegt bei einer Teilnehmerzahl von 103 bei 100. Drei Viertel der Befragten bewerten diese Aussage mit 84,0 oder höher.

Reden alleine reicht allerdings nicht aus. Auch die Medien und Kanäle, die für die Kommunikation des Themas genutzt werden, spielen eine Rolle. Denn: „Es muss auch Zugang zu den Unternehmen gefunden werden, die es betrifft."

| | |
|---|---|
| Minimum | 1,0 |
| Quartile 1 | 84,0 |
| Mittelwert | 91,4 |
| Median | 100,0 |
| Quartile 3 | 100,0 |
| Maximum | 100,0 |
| N = | 103 |

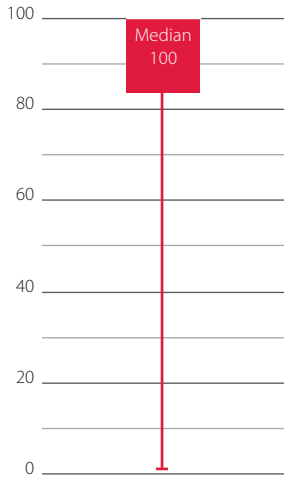



Abbildung 26: Unternehmensnachfolge sollte ein Thema sein, über das kontinuierlich gesprochen wird n=103

Darüber hinaus ist auch das Timing ausschlaggebend, da nicht alle Unternehmer in allen Situationen gleichermaßen aufgeschlossen für das Thema sind: „Es sollte in den betroffenen Unternehmen frühzeitig und neutral darüber gesprochen werden, jedoch nicht permanent zu Zeitpunkten mit anderen Prioritäten." „Notwendig ist die Sensibilisierung aller Beteiligten für die Notwendigkeit, die Komplexität und Spezifik der Nachfolge."

Schließlich ist wesentlich, wie über Nachfolge gesprochen wird, nämlich „als Chance und nicht immer als Problem betrachtet." Dies sei auch „Daueraufgabe der Mittelstandspolitik mit zunehmender Bedeutung", meint ein Teilnehmer, der sich auf politischer Ebene mit Nachfolge beschäftigt.

Darüber hinaus wird die Nachfolgefähigkeit der Unternehmen betont: „Nachfolge ist ein wichtiges Thema, aber nicht das einzige. Wichtig ist es, dass sich die Unternehmen mit ‚kleineren' Fachthemen, bspw. das Fitmachen für die Nachfolge über Digitalisierung der Geschäftsprozesse, Qualifikation der Mitarbeiter oder Verbesserung der Arbeitsbedingungen, beschäftigen."

## Handlungsempfehlungen

- Zielgruppenspezifische Art der Kommunikation forcieren.
- Medien zielgruppenspezifisch einsetzen
- Positiv einladend kommunizieren statt „problembehaftet" zu verschrecken (Stichwort: Nachfolge als Chance und nicht als Hindernis)
- Kommunikation/Information auch als (Eigen-)Werbung, z.B. für weitergehende Angebote, verstehen

# 3.5 Besondere Zielgruppen

In den Workshops in den Regionen wurden Vorschläge zur zielgruppengerechten Ansprache erarbeitet. Diese Vorschläge wurden in unsortierter Reihenfolge (durch Randomisierungsfunktion bei der Datenerhebung) angeordnet und den Befragten angezeigt. Durch gezieltes Verschieben konnten sie die Vorschläge in eine subjektive Reihenfolge bringen. Innerhalb jeder der drei Zielgruppen wurden so acht Elemente von Rangplatz 1 bis Rangplatz 8 angeordnet.

Die Methodik ermöglicht, auch nur einzelne Elemente auszuwählen, was ggf. die Grundgesamtheit einzelner Fragen verändert. Mittels einfacher Verteilung wurde die Präferenz der Befragten ausgewertet. Der Mittelwert ergibt sich durch die zusammengefassten individuellen Reihenfolgen der Befragungspersonen. Ein niedriger Mittelwert spricht für eine hohe Präferenz des Elementes, ein hoher Mittelwert für eine niedrige Präferenz des Elementes.

## 3.5.1 Frauen auf dem Vormarsch in der Nachfolge

Volkmann und Limburg beschreiben das Thema Unternehmensnachfolge als weiterhin männliche Domäne: „Nachfolge ist immer noch männlich: Frauen nutzen deutlich seltener die Form der Unternehmensnachfolge als möglichen Schritt in die Selbstständigkeit".[18] Der erhöhte Bedarf an Nachfolgern in der Bundesrepublik Deutschland führte jedoch in den letzten Jahren dazu, dass auch Frauen für die Unternehmensnachfolge angesprochen wurden. Hervorzuheben ist vor allem, dass Frauen sich im Verhältnis zu Männern häufiger durch die Übernahme eines bestehenden Unternehmens selbstständig machen und somit ihr Potenzial für eine Nachfolge generell hoch ist.[19]

Die Anzahl an übernahmeinteressierten Frauen erreichte bereits im Jahr 2015 einen neuen Rekord: mehr als ein Viertel aller gründungsinteressierten Frauen möchten ein Unternehmen übernehmen.[20] Aufgrund von fehlenden Angeboten und einer nicht der Zielgruppe entsprechenden Beratung haben sie jedoch Schwierigkeiten, Unternehmen entsprechend ihrer persönlichen Kompetenzen und Neigungen zu finden.[21] Fehlendes Eigenkapital (auch als mögliche Folge von Kinderbetreuungszeiten) könnte eine weitere Barriere für Frauen auf den Weg in eine Unternehmensnachfolge darstellen.

Bei familieninternen Nachfolgeregelungen wird die Nachfolge an einen Sohn weiterhin präferiert. Bei einer Befragung mit 1.200 Familienunternehmen gaben 72,8% der männlichen Teilnehmer an, die Unternehmensnachfolge

18 Volkmann, C. und Limburg, S. (2008b): NachfolgeZeit – Unternehmensnachfolge aus der Zeitarbeit. Schlussbericht. Gelsenkirchen, S. 114.

19 Schwartz, M. (2017): Chefinnen im Mittelstand: Zuwachs gerät ins Stocken. Kfw Research, 1. Auflage, Frankfurt a. Main.

20 DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge (2014): Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Berlin. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2014): Gute Nachfolger – Engpass im Mittelstand.

21 Volkmann, C. und Limburg, S. (2008a): NachfolgeZeit – Unternehmensnachfolge aus der Zeitarbeit. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung (Hrsg.): Power für Gründerinnen. Maßnahmen zur Mobilisierung des Gründungspotenzials von Frauen. S. 38–40.

an ihren Sohn übergeben zu wollen. Lediglich 27,2% der männlichen Senior-Unternehmer streben eine Übergabe an ihre Tochter an.[22] Töchter haben dann die größten Chancen auf die Übernahme, wenn es keine männlichen Mitstreiter gibt, die sich ebenfalls für diese Position bewerben.[23]

Um die Potenziale von Frauen im Unternehmertum im Allgemeinen und in der Unternehmensnachfolge im Speziellen zu heben, bedarf es zielgerichteter Maßnahmen. Im Rahmen dieser Studie wurden die 35 Experten in offenen Brainstormingrunden befragt und haben acht Vorschläge herausgearbeitet. Durch die Auswertung im zweiten Teil des Delphi ergibt sich folgende Rangordnung der Vorschläge:

Mit einem Mittelwert von rund 3 bewerten die Teilnehmer die Idee „Familie und Unternehmertum positiver zu besetzen", am geeignetsten, um potenzielle Nachfolgerinnen zu gewinnen.

22 Schlömer-Laufen, N. und Kay, R. (2013): Zum Einfluss des Geschlechts des Übergebers auf die Wahl des familieninternen Nachfolgers. Eine theoretische und empirische Analyse in deutschen Familienunternehmen. Working Paper des IfM Bonn.

23 Otten, D. (2012). Daughters in charge: Issues and pathways of female leadership succession in German family businesses. In The Modern Family Business (pp. 107-157). Palgrave Macmillan, London.

Von ähnlicher Bedeutung (M=3,52) schätzen die Teilnehmer eine Erhöhung der „Sichtbarkeit von weiblichen Nachfolgerinnen durch gezielte Kampagnen" ein. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn schreibt dazu: „Eine positive Wahrnehmung von Unternehmertum kann zu einer höheren Zahl an Gründungen durch Frauen führen. Eine negative Wahrnehmung kann die Gründungsintention dagegen hemmen."[24] Insofern verwundert, dass die Teilnehmer Preisverleihungen wie zum Beispiel „Unternehmerin des Jahres" sowie eine gezielte Streuung von Fachartikeln in Frauenzeitschriften für am wenigsten geeignet halten (jeweiliger Mittelwert 6,01 bzw. 6,16). Dies scheint verwunderlich, könnte doch gerade über derartige Maßnahmen die Visibilität von Nachfolgerinnen gezielt erhöht werden.

Ebenfalls als geeignete Maßnahme werden Mentorenprogramme mit Unternehmerinnen und Unternehmerinnen-Netzwerke, sowie Stammtische angesehen (Mittelwert von 3,6 und 3,85).

24 Kerstin E., Welter, F. und Achtenhagen, L. (2016): Das 21. Jahrhundert ist weiblich" – Unternehmerinnen in der Presse. IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 249.

## Mehr Frauen für Unternehmertum begeistern

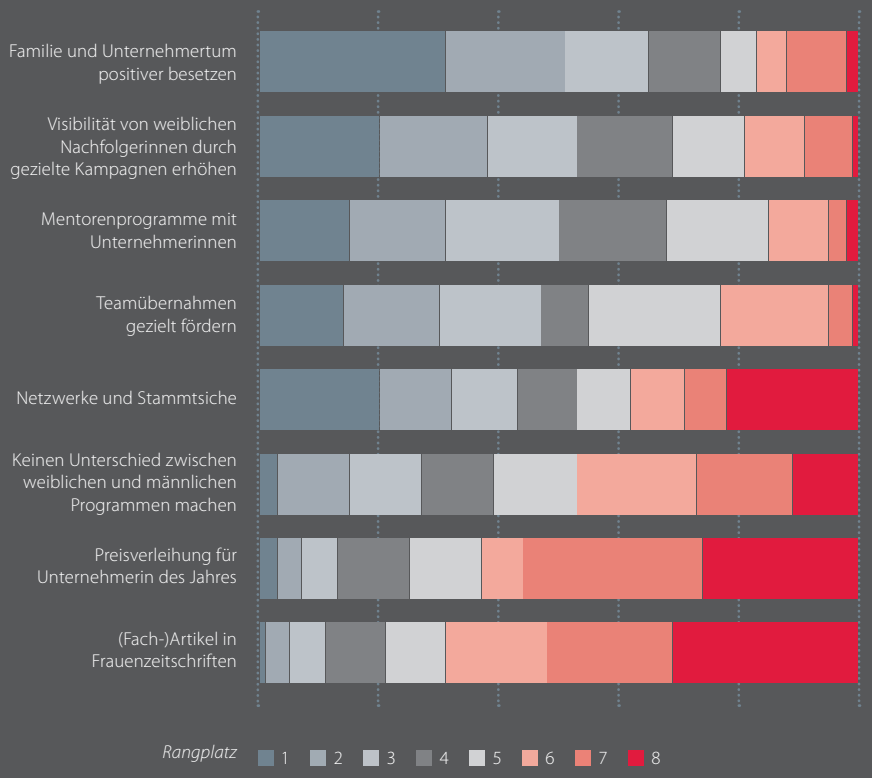



Abbildung 27: Rangplatzierung Zielgruppe „Frauen“ n=94-99

Die Idee, keine Unterschiede mehr zwischen weiblichen und männlichen Programmen zu machen, wird eher different bewertet. Auch Teamübernahmen gezielt zu fördern, wird nicht als elementarer Erfolgsfaktor zur Förderung von Frauen in Nachfolgeprozessen gewertet.

Die Positionierung von Unternehmerinnen hat sich in den letzten Jahren deutlich positiv entwickelt. Einerseits hat sich die Berichterstattung über Unternehmerinnen in deutschen Tageszeitungen zwischen 1995 und 2013 mehr als verdreifacht, andererseits wurde das Thema in diesen Artikeln auch deutlich positiver besetzt.[25] Hier gilt es, die bestehenden Maßnahmen gezielt weiter auszubauen. Die bundesweite Kampagne „Nachfolge ist weiblich", initiiert von der bundesweiten Gründerinnenagentur (bga) und gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, setzt genau hier an. Durch eine „Task Force" und einen jährlich stattfindenden Aktionstag werden Erfolgsgeschichten von Unternehmensübernahmen durch Frauen plakativ kommuniziert. Relevante regionale Akteurinnen werden mit Nachfolgeinteressentinnen vernetzt und so Wissenssynergien aktiv genutzt.

25 Ebd.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Angeboten für gründungsinteressierte Frauen, in denen das Thema Nachfolge explizit aufgenommen werden könnte: So gibt es bspw. Angebote zur Unterstützung von Frauen fokussieren auf den Erhalt ihres unternehmensspezifischen Wissens während der Elternzeit.[26] Organisationen wie der Verein „Berufliche Förderung von Frauen"[27] und der Verein „Frauen und Beruf"[28] bieten spezielle Seminare für den Wiedereinstieg von Frauen in den Beruf und in das Gründungsgeschehen an. Projekte wie „Jetzt erst Recht! Neustart ab 45" bieten Workshops und Seminare zum Thema Existenzgründung für Frauen, die sich wieder vermehrt im Berufsleben engagieren möchten.[29] Deutlich mehr Angebote gibt es zur Förderung von jungen Frauen bzw. Mädchen. Die durch das Bundeswirtschaftsministerium für Wirtschaft und Energie und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Jahr 2014

26 Frauen und Beruf e.V. (2018): Willkommen bei Frau und Beruf e.V. in Berlin. http://frauundberuf-berlin.de/ (16.02.2018).

27 Siehe dazu: Berufliche Förderung von Frauen e.V. unter: http://www.beff-frauundberuf.de/ (20.02.2018).

28 Siehe dazu: Frauen und Beruf e.V. unter: http://frauundberuf-berlin.de/ (20.02.2018).

29 Berufliche Förderung von Frauen e.V. (2018): Start des Programms. http://www.beff-frauundberuf.de/events/jetzt-erst-recht-neustart-ab-45-frauen-mit-erfahrung-im-beruf-starten-neu-durch/ (16.02.2018).

gemeinsam ins Leben gerufene Kampagne „FRAUEN unternehmen“ setzt darin an, ein bundesweites Netzwerk von Unternehmerinnen aufzubauen. Hierbei sollen insbesondere Mädchen und junge Frauen in Schule, Ausbildung und Hochschule bei ihrem Schritt in die Selbstständigkeit motiviert werden. Generell zielt die Kampagne darauf ab, „die Sichtbarkeit von Unternehmerinnen insgesamt in Wirtschaft und Gesellschaft zu erhöhen“.[30] Diese Kampagne soll in Zusammenarbeit mit der bundesweiten Gründerinnenagentur (bga) „Die eigene Chefin sein“ auch spezifisch für die Unternehmensnachfolge qualifizieren. Auffallend ist auch die steigende Zahl von Vernetzungsangeboten speziell für junge Frauen. Die „Female Future Force“-Bewegung der Frauenzeitschrift EDITION F[31] oder die Berliner „Geekettes“[32], eine Community speziell zur gegenseitigen Unterstützung von Frauen in Tech Startups, sind nur einige Beispiele für diesen immer rasanter wachsenden Trend.

Insgesamt tragen diese Projekte dazu bei, über ein frauenfreundlicheres Wirtschaftsklima mehr Frauen für die Selbstständigkeit zu motivieren. Gezielter Handlungsbedarf besteht aber weiterhin, um Frauen den Weg in die Unternehmensnachfolge zu erleichtern.

30 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2014): FRAUEN gründen – Gründerinnen und Unternehmerinnen in Deutschland stärken. Eine gemeinsame Initiative des BMWi und BMFSFJ. S.2. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/frauen-gruenden-gruenderinnen-und-unternehmerinnen-in-deutschland-staerken.html (20.02.2018).

31 Siehe auch: https://editionf.com/FEMALE-FUTURE-FORCE-Wie-unser-Herzenprojekt-uns-allestaerker-macht (20.02.2018).

32 Siehe auch: http://www.geekettes.io/ (20.02.2018).

## 3.5.2 Schüler und junge Menschen sollen Nachfolge kennenlernen

Die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung zeigt den bekannten Trend, dass die Bevölkerung immer älter wird.[33] Im Jahr 2018 ist bereits jeder fünfte Bundesbürger mindestens 65 Jahre alt. Der Anteil der unter 20-jährigen sinkt dabei besonders drastisch: während er 1871 noch bei 43% lag, liegt er heute bei 18%. Bis zum Jahr 2060 wird dieser Wert nach einer Studie des Bundesinstitutes für Bevölkerungsforschung auf rund 16% absinken.[34] Der sinkenden Zahl potenzieller Unternehmensnachfolger stehen die geburtenstarken „Babyboomer"-Jahrgänge gegenüber, die sich in den kommenden Jahren aus dem Erwerbsleben zurückziehen werden. Doch ist nicht nur dieses Missverhältnis ein Problem: zusätzlich zur schwindenden Anzahl potenzieller Nachfolgern, wird deren Potenzial auch schlechter ausgeschöpft. Der KfW-Gründungsmonitor verzeichnete im Jahr 2002 über 200.000 Übernahmegründungen. Im Jahr 2015 waren es nur noch 62.000 mit keiner signifikanten Änderung in den Jahren 2016 und 2017.[35] Darüber hinaus dominieren bei den Gründungen nach wie vor Neugründungen.

Im Jahr 2016 waren 77% der Gründungen Neugründungen.[36]

33 Grünheid, E. und Sulak H. (2016). Bevölkerungsentwicklung 2016. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Herausgeber). S. 12.

34 Ebd.

35 Metzger, G. (2016). Dreimal mehr Übergabeplaner als Übernahmegründer. Fokus Volkswirtschaft Nr. 133, KfW Research, Frankfurt am Main.

36 Metzger, G. (2017): KfW-Gründungsmonitor 2017. Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkung: So wenige Gründer wie nie. KfW Research, Frankfurt am Main.

## Mehr junge Menschen für Unternehmertum begeistern

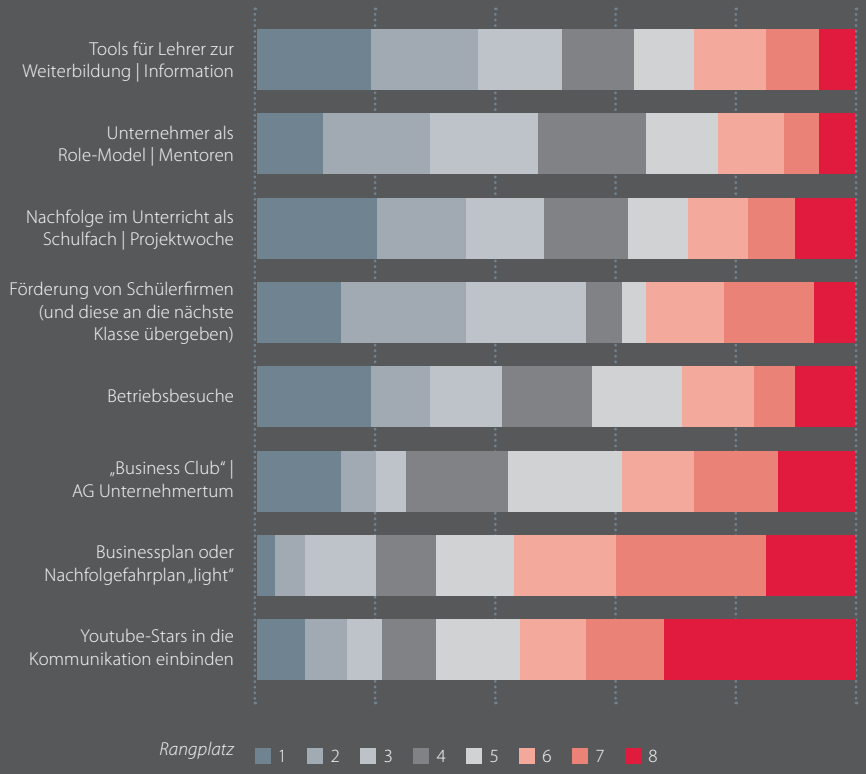



Abbildung 28: Rangplatzierung Zielgruppe „Schüler" n=91-97

Während aktuelle wissenschaftliche Studien[37] keine generelle Nachfolgelücke (mehr) erwarten, zeigen die vorliegenden Prognosen eins: es wird immer weniger junge Menschen in Deutschland geben und diese sehen sich einem Portfolio an Möglichkeiten (unterschiedlichen Berufen in unterschiedlichen Ländern) innerhalb ihrer Berufsbiographie gegenübergestellt.[38] Daher bleibt die Frage: Wie lassen sich junge Menschen frühzeitig für das Thema Unternehmensnachfolge sensibilisieren, sodass sie durch gezielte Motivation, eine fundierte Ausbildung und die passenden Anreize den Schritt in die Nachfolge gehen können und wollen?

Innerhalb der Regionalworkshops wurden die Teilnehmer gebeten, Ideen zur Sensibilisierung von jungen Menschen und Schülern für das Thema Unternehmensnachfolge zu generieren. Dabei wurden folgende acht Maßnahmen entwickelt und im zweiten Teil des Delphi bewertet.

Die Teilnehmenden halten insbesondere die Entwicklung von Tools für Lehrer zur Weiterbildung und Information mit einem Mittelwert von 3,79 für besonders geeignet zur Erschließung von Schülern und jungen Menschen für eine Nachfolge. Wie Abbildung 26 zeigt, werden Unternehmer und Unternehmerinnen als Role-Model und Mentoren mit einem Mittelwert von 3,87 sowie Nachfolge als Schulfach oder Projektwoche in Schulen mit einem Mittelwert von 3,89 als fast ebenso bedeutend gewertet.

Überraschend ist die starke Ablehnung gegenüber der Einbindung von YouTube-Stars in die Kommunikation mit einem Mittelwert von 5,57 und den meisten Enthaltungen auf diese Frage (n=89). Dies mag auch am höheren Durchschnittsalter der Befragten liegen, die Social-Media-Kanäle wie YouTube möglicherweise nicht als zielführenden Informationskanal wahrnehmen. Als ebenso wenig passend wurden auch der Businessfahrplan sowie Betriebsbesuche gewertet.

37 Vgl. Müller, K.; Kay, R.; Felden, B.; Moog, P.; Lehmann, S.; Suprinovič, O.; Meyer, S.; Mirabella, D.; Boerger, S.; Welge, B.; Coritnaia, I. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Duderstadt: Mecke Druck.

38 Vgl. Müller, K.; Kay, R.; Felden, B.; Moog, P.; Lehmann, S.; Suprinovič, O.; Meyer, S.; Mirabella, D.; Boerger, S.; Welge, B.; Coritnaia, I. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Duderstadt: Mecke Druck.

Die Förderung von Schülerfirmen und Business Clubs in den Schulen erhielten eine eher differente Bewertung.

Die Teilnehmer sehen das Lehrpersonal an Schulen verantwortlich dafür, das Thema Nachfolge für junge Menschen zugänglich zu machen. Allerdings können nur Lehrende, die mit dem Thema Unternehmensnachfolge vertraut sind, die Schüler anregen, ihr Wissen auszubauen.

Generell bemängeln die Experten jedoch das fehlende wirtschaftliche Verständnis der Lehrkräfte: „Unternehmertum und wirtschaftliche Praxis fehlt den Lehrenden meist total. Man kann nichts vermitteln, was man selber nicht begriffen hat. So wurde ja bekannt, dass Schulabsolventen weder wissen, was man für Versicherungen wirklich braucht, noch wie ein Mietvertrag aussieht, den man unterschreiben kann. Lehre und Praxis driften immer weiter auseinander." Hier setzt bspw. die Initiative „business4school" an. Innerhalb des Projektes „Businesscircle" treffen Lehrer zwei Mal im Jahr Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmen. Neben einem Erfahrungsaustausch in offenen Gesprächs- und Diskussionsrunden werden Gelegenheiten zu Praktika und Ausbildungsangeboten aufgezeigt.[39] Auch die IHKn und die ihr angehörenden Unternehmen bieten in allen Regionen vielfältige Initiativen zu diesem Thema an.[40]

Ein Teilnehmer der Expertenbefragung kommentiert hierzu: „Entrepreneurship Education zu stärken ist sehr wichtig; allerdings ist es in der Schule verfrüht, spezifisch auf die einzelnen Themen des Unternehmertums einzugehen. Daher ist es zielführender, in den Schulen die Attraktivität des Unternehmergeistes insgesamt zu vermitteln; Unternehmensnachfolge sollte dabei nicht die oberste Priorität erhalten, sondern eher als [eine, Anm. d. Autoren] Gründungsoption dargestellt werden"

Exemplarisch zeigt der im Jahr 2017 neu verabschiedete Rahmenlehrplan der Senatsverwaltung für Bildung Berlin, dass in diesem Bereich angesetzt werden soll.[41] Innerhalb des Lehrfachs Wirtschaft-Arbeit-Technik werden

39 Business4school (2018): businesscircle. Siehe: https://www.business4school.de/businesscircle/ (16.02.2018)

40 Eine aktuelle Übersicht über Initiativen ist beim DIHK Mittelstandsausschuss in der Fachgruppe Unternehmertum/Gründung/Nachfolge erstellt worden.

41 Kölle, B. (2017). Rahmenlehrplan 1-10 kompakt. Themen und Inhalte des Berliner Unterrichts im Überblick. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Herausgeber), Berlin.

den Schülerinnen und Schülern Inhalte zum unternehmerischen Handeln sowie Hilfe bei der Berufsplanung durch ein Berufspraktikum nähergebracht. Gemeinnützige Bildungsinitiativen wie zum Beispiel der „mehr als lernen e.V." bieten praxisnahe Workshops an, durch die die Schüler verschiedene Möglichkeiten, in die Berufswelt einzusteigen, kennen lernen. Dabei geht es genauso um das kiezorientierte Startup wie um das traditionelle Familienunternehmen.[42] Die gezielte Förderung von Schülerfirmen, z.B. innerhalb des Berliner Ulrich-von-Hutten-Gymnasiums, liefert den Schülern wirtschaftliche und berufliche Kenntnisse, die sie mit lebensnahen Chancen und Herausforderungen des Unternehmertums vertraut machen.[43] Möglich werden solche Maßnahmen durch die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderte Initiative „Unternehmergeist in Schulen". Durch elf überregionale Initiativen werden Jugendliche dazu angeregt, Selbstständigkeit als berufliche Option anzusehen und die Gründerkultur in Deutschland generell zu stärken.[44]

42 Mehralslernene.V.(2018):Berufs-undLebensorientierung. Wo soll die Reise hingehen? Unter: https://www.mehralslernen.org/f%C3%BCr-schulen/unsere-angebote/berufsorientierung/#ober (16.02.2018)

43 Ulrich von Hutten Gymnasium (2017): Schülerfirmen. http://www.uvh-online.de/de/die-schule/entwicklungsschwerpunkte/studium-beruf/schulerfirmen/ (16.02.2018).

44 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018): Initiative „Unternehmergeist in Schulen. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/staerkung-des-unternehmergeistes01.html (16.02.2017).

## 3.5.3 Nicht deutschsprechende Personen schließen die Nachfolgerlücke

Nach einer Studie zur Bevölkerungsentwicklung des Bundesinstitutes für Bevölkerungsforschung ziehen bei schwächerer Zuwanderung jährlich 100.000 beziehungsweise bei stärkerer Zuwanderung 200.000 mehr Personen nach Deutschland als das Land verlassen.[45] Durch diesen starken Zuzug stellt sich die Frage, in welchem Maße diese Zielgruppe dazu beitragen kann, geeignete Unternehmensnachfolger zu stellen.[46] Derzeit scheint es nur wenige migrantische Nachfolgen in Deutschland zu geben, allerdings ist auch das Datenmaterial dazu nicht aussagekräftig. Dies liegt nicht zuletzt an unterschiedlichen Begriffsdefinitionen.[47]

Die Unternehmensübernahme als familienexterner Nachfolger ist die wahrscheinlichste Nachfolgeoption für Migranten, da durch den noch jungen Unternehmensbestand in Migrantenhand die Nachfolge durch Erbfolge gering ist.[48]

Zwei Drittel bis drei Viertel der ausländischen Übernehmer treten die Nachfolge von fremden Personen der gleichen Herkunft an.[49] Es gilt also, gezielt Förderinstrumente zu identifizieren, um Nachfolgeinteressenten aus diesem Personenkreis besonders zu fördern und das bisher unerschlossene Potenzial zu heben.

Innerhalb der Expertenworkshops wurden acht potenzielle Förderinstrumente generiert und durch den zweiten Teil des Expertendelphi bewertet:

45 Grünheid, E. und Sulak H. (2016). Bevölkerungsentwicklung 2016. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Herausgeber). S. 9.

46 Z.B. KfW Research 2007 sowie Ullrich und Werner (2013) anhand von KfW Daten. Durch Auswertung der Gewerbeanzeigenstatistik kommen Felden et al. (2012: 77) zu dem Ergebnis „dass Ausländer [...] bei Übernahmen stärker vertreten sind, d. h. die Nachfolgeaktivität dieser Bevölkerungsgruppe ist überproportional stark ausgeprägt."

47 Vgl. Felden (2012) S. 141

48 Leicht, R., Berwing, S., Philipp, R., Block, N., Rüffer, N. und Ahrens, J.-P. (2017): Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln: Entwicklungen, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi).

49 Jung, M., Unterberg, M., Bendig, M. und Seidl-Bowe, B. (2011): Unternehmensgründungen von Migranten und Migrantinnen. evers und jung GmbH (Hrsg..) im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums.

Die Teilnehmer empfehlen vor allem, Netzwerke zu identifizieren und Kooperationen anzubieten sowie Broschüren in unterschiedlichen Sprachen (Median 3) bereitzustellen.

Neutral gegenüber stehen die Teilnehmer der grenzüberschreitenden Kooperationen und der Zusammenarbeit von Verbänden, sowie der Idee, Unternehmen gezielt für Migranten als Nachfolger zu sensibilisieren (Median 4).

Als weniger sinnvoll wird erachtet, die vorhandenen Sprachkompetenzen bei den Multiplikatoren besser zu nutzen (Median 5) und grenzüberschreitende Matching-Veranstaltungen anzubieten (Median 5).

Am unzutreffendsten werden Nachfolgesprechstunden in anderen Sprachen mit einem Median von 6 bei lediglich 88 Teilnehmern angesehen.

Zusammenfassend lässt sich also erkennen, dass es gilt, Netzwerke zu schaffen und auszubauen sowie sprachliche Barrieren beim Zugang zu nachfolgespezifischen Informationen abzubauen. Das IHK-Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration" bietet verschiedene Dienstleistungen und Veranstaltungen an, wodurch Unternehmen und Geflüchtete bei der Integration in Ausbildung und Beschäftigung unterstützt werden.[50] Das vom DIHK initiierte Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge" unterstützt Unternehmen, die Flüchtlinge dabei helfen, sich bundesweit zu vernetzen und auszutauschen.[51] Zusätzlich teilen die Mitglieder des Netzwerkes – zu denen unter anderem auch große Unternehmen wie z.B. Accenture oder die Deutsche Bahn AG angehören – Best-Practice-Beispiele, die öffentlich auf der Website eingesehen werden können. Durch Visualisierung der Erfahrungen der jeweiligen Unternehmen werden zugleich mittelständische Unternehmen für Migranten als potenzielle Nachfolger sensibilisiert. Denn die Praxis zeigt, dass der Übernahmewille von Migrantinnen und Migranten nicht immer auf positive Resonanz stößt.[52]

50 IHK (2018): ISK Aktionsprogramm. https://www.ihk.de/ihk-aktionsprogramm (20.02.2018).

51 NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge (2018):

52 Leicht, R. und Berwing, S. (2017): Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln. Entwicklungen, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), S.14.

## Mehr nicht deutschsprechende Menschen für Unternehmertum begeistern

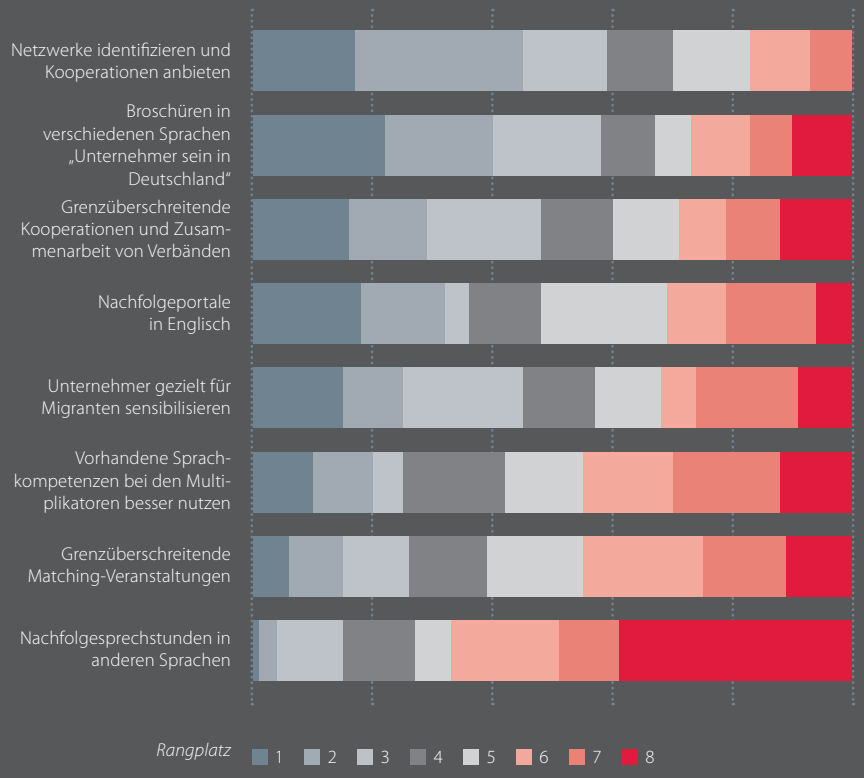



Abbildung 29: Rangplatzierung Zielgruppe „nicht deutschsprechende Personen“ n=88-93

Um bürokratische Hürden und sprachliche Barrieren überwindbar zu machen, wird Informationsmaterial zunehmend auch multilingual angeboten. Zum Beispiel bietet das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge erste Informationen zur Existenzgründung in den Sprachen deutsch, englisch, türkisch und polnisch an.[53] Die Informationsplattform „Nachfolge-in-Deutschland" (www.nachfolge-in-deutschland.de) kann seit 2017 auch in englischer und türkischer Sprache genutzt werden.[54] Studien zeigen aber auch, dass gerade Gründender mit Migrationshintergrund seltener als Gründender ohne Migrationshintergrund die öffentlich zur Verfügung gestellten Informationsmaterialien durch Kammern und andere Institutionen nutzen.[55] Hier gilt es zu untersuchen, ob und wenn ja, inwiefern dies in kulturellen Unterschieden oder etwa an den Informationsmaterialien als solchen begründet liegt.

Die Analyse der bestehenden Angebote für nicht deutschsprechende Personen zeigt: im Moment gibt es wenige spezifische Programme zur Unternehmensnachfolge für Migranten. Es zeigt sich jedoch, dass nicht deutschsprechende Personen auf andere Weisen gefördert werden. Denn schließlich kann auch eine gezielte Unterstützung bei der Sprachförderung und bei der Aus- und Weiterbildung in Schulen dazu beitragen, Barrieren auf dem Weg in eine Übernahme abzubauen. Da die sprachliche Kompetenz nach wie vor als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Übernahme angesehen wird, erscheint dieser Qualifikationsansatz bei Nachfolgern wichtig.[56]

Fraglich aber bleibt, wie man ein inklusives Entrepreneurship-Klima schaffen kann. Studien belegen, dass die Wahl des Nachfolgers oft dem Phänomen der homosozialen Kooptation unterliegt. Das bedeutet, dass die Wahl des Nachfolgers auf dem Wunsch beruht, dass dieser dem Abgebenden in wesentlichen Aspekten, wie zum Beispiel dem Alter, Geschlecht oder aber der Kultur ähneln.[57] Jedoch kann das steigende Übernehmerpotenzial in Deutschland nur dann genutzt werden, wenn interkulturelle Ressourcen als unternehmerische Chancen für bestehende Betriebe verstanden werden.[58]

53 Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2018): Willkommen in Deutschland. Existenzgründung und Selbstständigkeit. http://www.bamf.de/DE/Willkommen/ArbeitBeruf/BesondereAngebote/Existenz/existenz-node.html (16.02.2018).

54 Nachfolge in Deutschland (2018): Business Succession Starting Now. https://nachfolge-in-deutschland.de/en/ (16.02.2018).

55 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): GründerZeiten 10. Existenzgründungen durch Migrantinnen und Migranten, S. 2.

56 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Gründer Zeiten 10. Existenzgründungen durch Migrantinnen und Migranten.

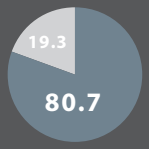
57 Leicht, R., Berwing, S., Philipp, R., Block, N., Rüffer, N. und Ahrens, J.-P. (2017): Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln: Entwicklungen, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), S. 31.

58 Vgl. Felden (2012) S. 136f

# 3.6
# Schlaglichter auf die öffentliche Diskussion

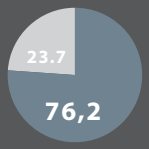
Zur weiteren Validierung wurden die in den Workshops als besonders prägnant herausgearbeiteten Themen anhand von einfachen Entscheidungsfragen thematisiert. Die Teilnehmer konnten bei den vorgegebenen Thesen lediglich mit „Ja“ oder „Nein“ antworten. Abbildung 25 zeigt die Ergebnisse.

## Weitere Fragen zur Nachfolge



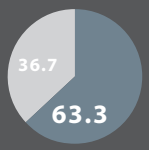

Nachfolge spielt im Vergleich zu Startup und Gründung in den Hochschulen keine Rolle.

JA



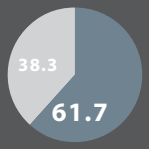

Unternehmensnachfolge steht im Schatten von Gründung und Startups.

JA




Nachfolge ist weder in den Medien noch in der Politik wirklich präsent.

JA




Nachfolge wird langweilig kommuniziert.

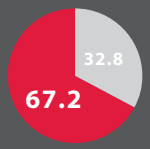
JA

NEIN

Öffentliche Institutionen kümmern sich nicht ausreichend um das Thema Nachfolge.

NEIN

Es gibt dringendere Probleme als Nachfolge.




NEIN

Nachfolge ist ein Begriff, der überstrapaziert wird.

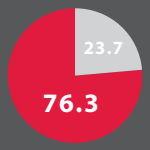



Abbildung 30: Weitere Fragestellungen zur Nachfolge n= 81-101 (eigene Darstellung)

Auffallend ist, dass mehr als 80% der These zustimmen, Nachfolge spiele im Vergleich zu Startup und Gründung in den Hochschulen keine Rolle. In dieselbe Richtung geht die Zustimmung von mehr als drei Viertel der Befragten, die Unternehmensnachfolge generell im Schatten von Gründung und Startups sehen. Die Befragten stimmen diesen beiden Aussagen deutlicher zu als der Aussage, dass das Thema Startup regional viel besser platziert sei als das Thema Nachfolge.

Großen Handlungsbedarf sehen die Befragten in der Art der Kommunikation der Nachfolge, denn diese wird weitestgehend als langweilig eingeschätzt. Auch sei der Nachfolge-Begriff nicht überstrapaziert, so die Befragten. Gepaart mit der starken Zustimmung zu der These, dass Unternehmensnachfolge ein Thema sein sollte, über das kontinuierlich gesprochen wird (N=100), besteht hier großer Handlungsspielraum für eine dynamischere Gesprächskultur. Auch wird die Dringlichkeit des Themas weiterhin hoch eingestuft.

Eine leichte Zustimmung erhält die These, dass das Thema Nachfolge in Medien und Politik unterrepräsentiert sei. Nur rund 30% der Befragten Experten attestieren diesem Thema genügend mediale Aufmerksamkeit.

# 4
# Fazit

Nachfolgend sind die Handlungsempfehlungen inhaltlich zusammengefasst und thematisch fokussiert als Metaergebnisse der Studie herausgearbeitet worden. Sie sollen Akteure im Kontext Unternehmensnachfolge in Deutschland anregen, individuelle und passgenaue Lösungsansätze zu entwickeln und die Diskussion darüber fördern.

## Gute Beratung und Förderung

Nachfolgeberatung „nebenbei" missachtet die Komplexität des Themas und engt sie auf Teilbereiche (z.B. Steuern) ein. Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge sollte langfristig gedacht werden und prozessbegleitend stattfinden. Ganzheitliche Programme, die nicht nur Teile der Nachfolgeregelung unterstützen und parteienübergreifende Angebote können die Komplexität des Themas besser aufgreifen.

Der Beratungsbedarf ist bei Kleinst- und Kleinunternehmen besonders hoch. Beratungsleistungen sollten sich noch stärker auf diesen Unternehmens-Typus fokussieren. Alle Angebote müssen leicht gefunden werden und die Zugangsschwellen sollten möglichst gering sein.

Die Entwicklung und Durchsetzung transparenter und einheitlicher Qualitätsstandards, Beratungs-Leitfäden für Regionen sowie seriöse Evaluation von Nachfolgeberatern und ein Qualitätscheck für Beratungsangebote wären ein wichtiger Schritt zur Verbesserung von Nachfolgeberatungen in ganz Deutschland. An einigen Stellen ist hier sicher auch ein Kompetenzausbau der Spezialberatung zur Unternehmensnachfolge erforderlich. Eine Stärkung von Vertrauen in die Nachfolgeberatung im Allgemeinen und Hinweise auf gute Berater sind jedoch besser als pauschale Verunglimpfung der ganzen Branche.

## „Über Nachfolge reden" ist eine Daueraufgabe

Nachfolge muss besser vermarktet werden: Nachfolgeunternehmen sind nicht immer altbacken, Start-ups nur selten auf Dauer „hip und sexy". Mediale Präsenz unterstützt die frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung bei abgebenden Unternehmern. Die Chancen und Möglichkeiten einer Übernahme sollten potenziellen Nachfolgenden ebenfalls

besser kommuniziert werden. Besser meint dabei modern und positiv einladend statt „problembehaftet“ und abschreckend. Außerdem ist eine zielgruppenspezifische Art der Kommunikation und Auswahl der Medien erfolgsrelevant.

Eine Informationskampagne zur Notwendigkeit der Beratung könnte mehr Unternehmer überzeugen, ihre Nachfolgepläne frühzeitiger zu kommunizieren. Öffentliche Beratungsstellen sollten daher weitere Kapazitäten aufbauen, die für Nachfolge und die Notwendigkeit der Beratung in diesem Thema werben. Dabei erscheint wichtig, Nachfolge als eigenes Thema und nicht als Unterthema bei Gründung zu platzieren.

## Transparente und koordinierte Zusammenarbeit

Ein wesentlicher Treiber für die Unterstützung der Nachfolge ist die Verbesserung der Transparenz, Koordination und des Austauschs innerhalb und zwischen bestehenden Netzwerken. Hierfür sollte besser auf regionale Vernetzungsangebote hingewiesen werden, die regionale Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Beratern ausgebaut und konkrete Angebote mit optimierten Schnittstellen zwischen öffentlichen und privaten Angeboten sowie Beratern und Nachfolgebörsen geschnürt werden.

Das gilt auch für die bestehenden Transaktionsbörsen, die unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Transparenz der Leistungen, ein verbindlicher Verhaltenskodex und Qualitätsstandards, regionale oder branchenspezifische Besonderheiten und aussagefähige Profile (Unternehmer zu mehr Offenheit bei den Einträgen ermutigen) sind hier die zentralen Erfolgsfaktoren.

Dies beinhaltet auch ein aktives und qualitätsorientiertes Empfehlungsmanagement aller Akteure (ohne den Wettbewerb zu verzerren). Spezialisierte Berater (z.B. Steuerberater, auch Kreditinstitute und Gründungscoaches) müssen wissen, welche Akteure sie ergänzend hinzuziehen können. Öffentliche Berater können in der Zusammenarbeit mit privaten Beratern die vorhandenen Bedenken vor (privaten) Beratern reduzieren. Eine qualitätsorientierte um-

fassende Empfehlungsdatenbank wäre ein geeignetes Instrument.

Es sollte vermehrt von innovativen und engagierten Regionen berichtet werden, damit andere Regionen motiviert werden und davon lernen. Immer noch bilden einzelne „Leuchtturmprojekte" in sich geschlossene Welten, die stark von Eigeninteressen getrieben werden.

## Nachfolge – da geht noch mehr!

Die Komplexität der Nachfolgeregelung ist einerseits ein Hemmschuh, andererseits auch eine Chance aus der sich immer neue Kommunikationswege, Instrumente, Umsetzungsideen etc. entwickeln lassen.

So hat die Studie ergeben, dass die Ausnutzung des Nachfolgepotenzials der eigenen Mitarbeiter (als eingearbeitete Fachkräfte, die die Besonderheiten der Region bereits kennen) oder von Personen die bisher als Nachfolgende nicht im Fokus standen (z.B. Frauen, Migranten, Personen aus dem grenznahmen Ausland) zur Begrenzung der zunehmenden Nachfolgerlücke mehr kommuniziert werden sollte. Außerdem sind branchenbezogene spezielle Unterstützungsangebote auch gesellschaftspolitisch (z.B. für Gastronomie und Einzelhandel in ländlichen Regionen) wichtig. Die gezielte Förderung alternativer Wirtschaftsformen (z.B. Genossenschaften) schließlich könnte eine Möglichkeit sein, über Teamnachfolgen die Verantwortung auf mehrere Personen zu verteilen.

Das Tagesgeschäft eines Unternehmers ist hinderlich für die Beschäftigung mit der Nachfolge. Unternehmen müssen jedoch frühzeitig übergabefähig gemacht werden. Wenn die Nachfolge aufgrund der wirtschaftlich (schlechten) Situation des Unternehmens hinausgezögert wird, muss betriebswirtschaftliche Unterstützung das Unternehmen für die Zukunft stabilisieren.

Ausschlaggebend für die Zukunftsfähigkeit von Nachfolgeunternehmen ist schließlich das Bewusstsein (bei Nachfolgern, aber auch Beratern), dass mit der Transaktion der Nachfolgeprozess nicht vorbei ist. Es sollten explizite Betreuungsangebote und öffentliche Förderung für die Phase nach einer Übernahme entwickelt werden, weil allgemeine Beratungsangebote für KMU nicht für diesen Zweck wahrgenommen werden.

# 5
# Limitationen

Ziel dieser Studie ist es, Besonderheiten zur Unternehmensnachfolge zu erarbeiten. Neben generellen Einschätzungen werden auch regionale Besonderheiten zum Thema Nachfolge beleuchtet. Die dabei untersuchten Thesen wurden auf Basis einer Experten-Delphi-Befragung generiert. Die Zusammensetzung der Experten erfolgte durch das Forschungsteam. Die Auswahl dieser Teilnehmer bildet den stärksten Einflussfaktor auf die vorliegenden Ergebnisse. Die Annahme, dass Experten über ein Wissen, das über das Normalmaß hinausgeht verfügen, kann nicht nachgewiesen werden. Auch kann nicht ausgeschlossen werden, dass bei einer anderen Besetzung der Expertenrunde andere Thesen generiert worden wären. Durch die interdisziplinär zusammengestellten Teams aus institutionellen und praktischen Beratern sowie Unternehmern werden jedoch genau diejenigen Personen zu ihren Einschätzungen der Unternehmensnachfolge in Deutschland gefragt, die über ein gewisses Spezialwissen verfügen müssten.

Der manuelle Selektionsprozess der Thesenauswahl basiert auf Einschätzungen des Forschungsteams. Hierbei wurden die Daten nach der Transkription der Workshop-Ergebnisse qualitativ analysiert. Dadurch haben die Forschenden einen Einblick in das Datenmaterial erhalten, ohne eine inhaltliche Interpretation vorwegzunehmen.

In einem nächsten Schritt wurden die Teilnehmer dazu eingeladen, an der quantitativen Befragung teilzunehmen. Dabei wurden die Thesen ohne weitere Erklärung zur Bewertung vorgelegt. Die dabei von den Experten verwendeten Begriffe wurden beibehalten. Bei der Auswertung der Befragung stellten die Forschenden jedoch fest, dass jeder Teilnehmer die Begriffe (zum Beispiel „regionale Initiative“ oder „großes Unternehmen“) nach dem eigenen Verständnis (ggf. unterschiedlich) interpretiert hat. Auf eine genaue Definition dieser Begriffe wurde aber aus Gründen der Usability verzichtet.

Innerhalb der quantitativen Befragung konnten die Teilnehmer die Thesen von zustimmend bis ablehnend beurteilen. Zur Auswertung der Daten wurde der Median als Mittelwert verwendet. Dadurch wurde die Bedeutung von Ausreißern und fehlenden Werten vermindert. Im zielgruppenspezifischen Teil sollten die Teilnehmer Maßnahmen zur Sensibilisierung des Nachfolge-Themas ordnen, die ihnen geeignet bzw. passend erschienen. Die durch diese Anordnung präsentierten Maßnahmen können suggestiv wirken und dazu führen, dass das zuerst angezeigte Item auch bevorzugt ausgewählt wird. Es wurde durch eine Randomisierungsfunktion versucht, diesen Effekt zu umgehen.

# 6
# Quellenverzeichnis

Berufliche Förderung von Frauen e.V. (2018): Start des Programms. http://www.beff-frauundberuf.de/events/jetzt-erst-recht-neustart-ab-45-frauen-mit-erfahrung-im-beruf-starten-neu-durch/ (16.02.2018).

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2018): Willkommen in Deutschland. Existenzgründung und Selbstständigkeit. http://www.bamf.de/DE/Willkommen/ArbeitBeruf/BesondereAngebote/Existenz/existenz-node.html (16.02.2018).

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Gründer Zeiten 10. Existenzgründungen durch Migrantinnen und Migranten.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018): Initiative „Unternehmergeist in Schulen. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/staerkung-des-unternehmergeistes01.html (16.02.2017).

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2014): FRAUEN gründen – Gründerinnen und Unternehmerinnen in Deutschland stärken. Eine gemeinsame Initiative des BMWi und BMFSFJ. S.2. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/frauen-gruenden-gruenderinnen-und-unternehmerinnen-in-deutschland-staerken.html (20.02.2018).

Business4school (2018): businesscircle. https://www.business4school.de/businesscircle/ (16.02.2018)

Cuhls, K. (2009). Delphi-Befragungen in der Zukunftsforschung. In Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Springer, Berlin, Heidelberg.

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge (2014): Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Berlin. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): Gute Nachfolger – Engpass im Mittelstand.

Felden, B., Gondlach, K., Graffius, M., Marwede, L., Schirrmeister, M. und Stähli, M. (2013): Unternehmensnachfolge in Berlin 2030. Flying Kiwi Media GmbH, Berlin.

Felden (Hrsg.) (2012): MINA: Potenzialanalyse von Migrant/innen zur Lösung der Nachfolgerlücke im dt. Mittelstand,

Frauen und Beruf e.V. (2018): Willkommen bei Frau und Beruf e.V. in Berlin. http://frauundberuf-berlin.de/ (16.02.2018).

Girls Day (2018): Girls'Day – Ein Zukunftstag für Mädchen. https://www.girls-day.de/Daten-Fakten/Das-ist-der-Girls-Day/Ein-Zukunftstag-fuer-Maedchen/deutsch (16.02.2018).

Grünheid, E. und Sulak H. (2016). Bevölkerungsentwicklung 2016. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Herausgeber).

Häder, M. (2009): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Häder, M. und Häder, S. (1995): Delphi und Kognitionspsychologie: Ein Zugang zur theoretischen Fundierung der Delphi-Methode. In: ZUMA-Nachrichten, 19 (1995) 37.

Haunschild, L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Herausgeber): IfM-Materialien Nr. 199, Bonn.

IHK (2018): ISK Aktionsprogramm. https://www.ihk.de/ihk-aktionsprogramm (20.02.2018).

Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (2018): ICON – Innovativer Content zur Unternehmensnachfolge. https://emf-institut.org/forschungsprojekte/icon/ (20.02.2018).

Jung, M., Unterberg, M., Bendig, M. und Seidl-Bowe, B. (2011): Unternehmensgründungen von Migranten und Migrantinnen. evers und jung GmbH (Hrsg..) im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums.

Kay, R.; Suprinovic, O.; Schlömer-Laufen, N.; Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn.

Kerstin E., Welter, F. und Achtenhagen, L. (2016): Das 21. Jahrhundert ist weiblich" – Unternehmerinnen in der Presse. IfM Bonn (Herausgeber), IfM-Materialien Nr. 249.

Kölle, B. (2017). Rahmenlehrplan 1-10 kompakt. Themen und Inhalte des Berliner Unterrichts im Überblick. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (Herausgeber), Berlin.

Leicht, R., Berwing, S., Philipp, R., Block, N., Rüffer, N. und Ahrens, J.-P. (2017): Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln: Entwicklungen, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Mehr als lernen e.V. (2018): Berufs- und Lebensorientierung. Wo soll die Reise hingehen? Unter: https://www.mehralslernen.org/f%C3%BCr-schulen/unsere-angebote/berufsorientierung/#ober (16.02.2018).

Mertens, C. (2009): Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf. Eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung. In: Family Business, Lohmark – Köln, 2009.

Metzger, G. (2017): KfW-Gründungsmonitor 2017. Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkung: So wenige Gründer wie nie. KfW Research, Frankfurt am Main.

Müller, K.; Kay, R.; Felden, B.; Moog, P.; Lehmann, S.; Suprinovič, O.; Meyer, S.; Mirabella, D.; Boerger, S.; Welge, B.; Coritnaia, I. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Duderstadt: Mecke Druck.

Nachfolge in Deutschland (2018): Business Succession: Starting Now. https://nachfolge-in-deutschland.de/en/ (20.11.2018).

Otten, D. (2012). Daughters in charge: Issues and pathways of female leadership succession in German family businesses. In The Modern Family Business (pp. 107-157). Palgrave Macmillan, London.

Schlömer-Laufen, N. und Kay, R. (2013): Zum Einfluss des Geschlechts des Übergebers auf die Wahl des familieninternen Nachfolgers. Eine theoretische und empirische Analyse in deutschen Familienunternehmen. Working Paper des IfM Bonn.

Schwartz, M. (2017): Chefinnen im Mittelstand: Zuwachs gerät ins Stocken. Kfw Research, 1. Auflage, Frankfurt am Main.

Schwartz, M. (2018): Generationswechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Frankfurt am Main.

Ulrich von Hutten Gymnasium (2017): Schülerfirmen. http://www.uvh-online.de/de/die-schule/entwicklungsschwerpunkte/studium-beruf/schulerfirmen/ (16.02.2018).

Volkmann, C. und Limburg, S. (2008a): NachfolgeZeit – Unternehmensnachfolge aus der Zeitarbeit. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung (Herausgeber): Power für Gründerinnen. Maßnahmen zur Mobilisierung des Gründungspotenzials

Volkmann, C. und Limburg, S. (2008b): NachfolgeZeit – Unternehmensnachfolge aus der Zeitarbeit. Schlussbericht. Gelsenkirchen.

Wolter, H. J. unter Mitarbeit von Sauer, I. (2017): Die Bedeutung der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen in Deutschland, IfM Bonn: IfM – Materialien Nr. 253, Bonn.

# 7
# Anhang

# 7.1 Fragebogen der quantitativen Befragung

ICON

**Herzlich willkommen beim Expertendelphi zum aktuellen Stand der Unternehmensnachfolge in Deutschland.**

Im Rahmen von Workshops wurden im Jahr 2016 relevante Aussagen, die den aktuellen Stand zur Wahrnehmung des Themas Unternehmensnachfolge in Deutschland im Fokus hatten, generiert und in einem ersten Schritt ausgewertet.

Diese Aussagen möchten wir nun mit Ihnen abgleichen bzw validieren. Sie wurden für diese Studie ausgewählt, weil wir glauben, dass Sie durch Ihr Vorwissen einen wichtigen Beitrag für eine fundierte, weitere Einschätzung geben können.

Daher würden wir Sie freundlich darum bitten, sich die dafür nötige Zeit (**in etwa 12 Minuten**) zu nehmen und uns Ihre Expertise sowie Einschätzung zu geben.

Die Befragung erfolgt anonymisiert und wird nur auf einem Forschungsserver mit Datenstandort Deutschland gespeichert. Nach der Auswertung werden alle Daten gelöscht.

Die Ergebnisse werden der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Beste Grüße und Dank,

Prof. Dr. Birgit Felden, Michael Graffius und das EMF-Team.

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Institut für Entrepreneurship Mittelstand und Familienunternehmen der HWR Berlin

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

ICON

**Für unsere Einordnung würden wir gerne folgendes von Ihnen wissen:**

- ◯ Ich habe an den Expertenworkshops im Rahmen dieses Projektes in 2016 teilgenommen.
- ◯ Ich habe an den Expertenworkshops nicht teilgenommen.

**Bitte machen Sie eine Angabe darüber, welche der folgenden Antworten auf Sie zutrifft:**

- ◯ Ich bin Unternehmer oder Unternehmerin.
- ◯ Ich bin Berater oder Beraterin an einer öffentlichen Einrichtung (Kammer, o.ä.).
- ◯ Ich bin Berater oder Beraterin und privatwirtschaftlich tätig.
- ◯ Ich beschäftige mich auf politischer Ebene mit dem Thema Unternehmensnachfolge.

Wir möchten Ihre Meinung zur aktuellen Nachfolgesituation im ländlichen Raum kennenlernen.
Bitte geben Sie Ihre Einschätzungen ab und kommentieren Sie die Aussagen.

**„In ländlichen Regionen sind viele kleine Unternehmen (insbesondere Dienstleistungen und Handel) gar nicht mehr übergabefähig."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Wir retten durch Förderprogramme für die Nachfolgeregelung Unternehmen, die nicht nachfolgewürdig sind."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Das Thema Startup ist regional viel besser platziert als das Thema Nachfolge, da passiert viel mehr."**

stimme überhaupt nicht zu — Stimme voll und ganz zu

**„Regionale Initiativen sind wichtig, um das Vertrauen der Übergebenden vor Ort zu gewinnen."**

stimme überhaupt nicht zu — Stimme voll und ganz zu

**„Größere Unternehmen brauchen die öffentliche Unterstützung (bspw. durch Kammern) nicht."**

stimme überhaupt nicht zu — Stimme voll und ganz zu

ICON

Ihre Meinung zum Vermittlungsbedarf bei einer Unternehmensnachfolge interessiert uns.
Bitte geben Sie Ihre Einschätzungen ab und kommentieren Sie die Aussagen.

**„Attraktive Unternehmen werden nicht über Börsen, sondern über spezialisierte Berater vermittelt."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Es gibt nicht viele Berater, die mit Herzblut am Thema Nachfolge hängen und das Thema auch leben."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Es gibt keine Nachbetreuungs-Angebote für die kritische Phase nach einer Übernahme."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

ICON

**Um mehr Frauen für die Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren und als Nachfolgerinnen zu gewinnen, halte ich folgende Ideen für geeignet:**

Bitte ordnen Sie die Ideen. Die Rangordnung beginnt mit 1, der Idee, die Sie am geeignetsten halten und geht bis 8.

| | | |
|---|---|---|
| **Preisverleihungen für Unternehmerin des Jahres** | **Visibilität von weiblichen Nachfolgerinnen durch gezielte Kampagnen** | 1 |
| **Unternehmerinnen – Netzwerke und – Stammtische** | **Mentorenprogramme mit Unternehmerinnen** | 2 |
| **Familie und Unternehmertum positiver besetzen** | **Teamübernahmen gezielt fördern** | 3 |
| **Keinen Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Programmen machen** | **(Fach-)Artikel in Frauenzeitschriften** | 4 |
| | | 5 |
| | | 6 |
| | | 7 |
| | | 8 |

ICON

**Um mehr Nicht-Deutsschprechende für die Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren und als Nachfolger zu gewinnen, halte ich folgende Ideen für geeignet:**

Bitte ordnen Sie die Ideen. Die Rangordnung beginnt mit 1, der Idee, die Sie am geeignetsten halten und geht bis 8.

| | | |
|---|---|---|
| **Broschüren in verschiedenen Sprachen: „Unternehmer sein in Deutschland“** | **Grenzüberschreitende Matching-Veranstaltungen** | 1 |
| **Nachfolgeportal in Englisch** | **Grenzüberschreitende Kooperationen und Zusammenarbeit von Verbänden** | 2 |
| **Unternehmer gezielt für Migranten sensibilisieren** | **Netzwerke identifizieren und Kooperationen anbieten** | 3 |
| **Nachfolgesprechstunden in anderen Sprachen** | **Vorhandene Sprachkompetenzen bei den Multiplikatoren besser nutzen** | 4 |
| | | 5 |
| | | 6 |
| | | 7 |
| | | 8 |

ICON

**Um mehr Schüler und Schülerinnen für die Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren und als Nachfolger zu gewinnen, halte ich folgende Ideen für geeignet:**

Bitte ordnen Sie die Ideen. Die Rangordnung beginnt mit 1, der Idee, die Sie am geeignetsten halten und geht bis 8.

| | | |
|---|---|---|
| **Tools für Lehrer zur Weiterbildung/Information** | **„Business Club“ / AG Unternehmertum** | 1 |
| **Unternehmer als Role-Model/Mentoren** | **Nachfolge im Unterricht als Schulfach oder als Projektwoche** | 2 |
| **Businessplan oder Nachfolgefahrplan „light“** | **Förderung von Schülerfirmen (und diese dann an die nächste Klasse übergeben)** | 3 |
| **Betriebsbesuche** | **Youtube-Stars in die Kommunikation einbinden** | 4 |
| | | 5 |
| | | 6 |
| | | 7 |
| | | 8 |

Bewerten Sie bitten weitere Aussagen in Hinblick auf die politische Dimension der Unternehmensnachfolge.
Bitte geben Sie Ihre Einschätzungen ab und kommentieren Sie die Aussagen.

**„Es sollte stärker vor unseriösen Beratern gewarnt werden, die sowohl den Unternehmen und Nachfolgern als auch qualifizierten Beratern schaden."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Ein Unternehmensverkauf über öffentliche Kanäle (bspw. Kammern) ist besser, weil dort die Neutralität gegeben ist und keiner Geld damit verdienen will."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Unternehmensnachfolge sollte ein Thema sein, über das kontinuierlich gesprochen wird."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Der enge Austausch aller Institutionen untereinander ist wichtig zur gegenseitigen Information und zum Erfahrungsaustauch."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Die öffentlichen Beratungsinitiativen zur Nachfolge werden als Notlösung wahrgenommen, wenn eigene Bemühungen scheitern."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

Bitte geben Sie Ihre Einschätzungen auch noch für die folgenden Aussagen ab und kommentieren Sie diese.

**„Unternehmer, die sich über Nachfolge informieren, werden immer jünger (eher 60 und nicht mehr 75 Jahre)."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Zu wenige Unternehmer suchen Beratung und thematisieren Nachfolge öffentlich aus Angst vor negativen Konsequenzen bei Banken, Mitarbeitern und Kunden."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

**„Es gibt genug Netzwerke und Instrumente, die Nachfolger vermitteln, aber die müssen bekannter werden."**

**stimme überhaupt nicht zu** — **Stimme voll und ganz zu**

ICON

Bitte bewerten Sie nun die folgenden Aussagen mit Ja oder Nein:

| | Nein | Ja | keine Angabe |
|---|---|---|---|
| „Unternehmensnachfolge steht im Schatten von Gründung und Startups.“ | ○ | ○ | ○ |
| „Nachfolge wird langweilig kommuniziert.“ | ○ | ○ | ○ |
| “Nachfolge ist ein Begriff, der überstrapaziert wird.“ | ○ | ○ | ○ |
| “Nachfolge ist weder in den Medien noch in der Politik wirklich präsent.“ | ○ | ○ | ○ |
| “Nachfolge spielt im Vergleich zu Startup und Gründung in den Hochschulen keine Rolle.“ | ○ | ○ | ○ |
| „Es gibt dringendere Probleme als Nachfolge.“ | ○ | ○ | ○ |
| „Öffentliche Institutionen kümmern sich nicht ausreichend um das Thema Nachfolge.“ | ○ | ○ | ○ |

ICON

**Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:**

- ◯ Weiblich
- ◯ Männlich
- ◯ keine Angabe

**1. Bitte nennen Sie uns Ihr Alter:**

- ◯ 19 Jahre und jünger
- ◯ 20 – 29 Jahre
- ◯ 30 – 39 Jahre
- ◯ 40 – 49 Jahre
- ◯ 50 – 59 Jahre
- ◯ 60 – 69 Jahre
- ◯ 70 Jahre und älter
- ◯ keine Angabe

**Bitte nennen Sie uns noch, woher Sie kommen:**

[Bitte auswählen] ⬍

# 7.2 Teilnehmerverzeichnis

1 Kodierung

2 Auswahl Teilnehmer

3 männlich | weiblich

4 Alter

5 Herkunft

6 Teilnahme am Workshop

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| BP1 | Berater/in privatwirtschaftlich wirtschaftlich tätig | ♂ | 60-69 | KA | × |
| BP2 | | KA | KA | | × |
| BP3 | | ♂ | KA | | × |
| BP4 | | ♂ | 40-49 | Ostdeutschland | × |
| BP5 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BP6 | | ♂ | 60-69 | | × |
| BP7 | | ♀ | KA | | × |
| BP8 | | ♂ | 40-49 | Westdeutschland | × |
| BP9 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BP10 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BP11 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BP12 | | ♀ | 40-49 | | × |
| BP13 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BP14 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BP15 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BP16 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BP17 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BP18 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BP19 | | ♀ | 50-59 | | × |
| BP20 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BP21 | | ♀ | 50-59 | | × |
| BP22 | | ♂ | 60-69 | | × |
| BP23 | | ♂ | 60-69 | | × |
| BP24 | | ♂ | 60-69 | | × |
| BP25 | | ♂ | 60-69 | | × |
| BP26 | | ♂ | 70+ | | × |
| BP27 | | | | | × |
| BP28 | | | | | ✓ |
| BP29 | | | | | ✓ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| BP30 | Berater/in privatwirtschaftlich wirtschaftlich tätig | | | | ✓ |
| BP31 | | | | | × |
| BP32 | | | | | × |
| BP33 | | | | | × |
| BP34 | | | | | × |
| BP35 | | | | | × |
| BP36 | | | | | × |
| BP37 | | | | | × |
| BÖ1 | Berater/in in öfftl. Einrichtung | ♂ | 40-49 | KA | ✓ |
| BÖ2 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ3 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BÖ4 | | ♂ | 60-69 | | × |
| BÖ5 | | ♀ | 30-39 | Ostdeutschland | ✓ |
| BÖ6 | | ♀ | 30-39 | | ✓ |
| BÖ7 | | ♂ | 30-39 | | × |
| BÖ8 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ9 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ10 | | ♂ | 40-49 | | ✓ |
| BÖ11 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ12 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ13 | | ♀ | 50-59 | | ✓ |
| BÖ14 | | ♂ | 50-59 | | ✓ |
| BÖ15 | | ♂ | 50-59 | | ✓ |
| BÖ16 | | ♂ | 50-59 | | ✓ |
| BÖ17 | | ♀ | 50-59 | | × |
| BÖ18 | | ♂ | 60-69 | | ✓ |
| BÖ19 | | ♂ | 60-69 | | ✓ |
| BÖ20 | | ♀ | 20-29 | Westdeutschland | ✓ |
| BÖ21 | | ♀ | 30-39 | | × |
| BÖ22 | | ♂ | 30-39 | | × |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| BÖ23 | Berater/in in öfftl. Einrichtung | ♂ | 30-39 | Westdeutschland | × |
| BÖ24 | | ♀ | 30-39 | | × |
| BÖ25 | | ♂ | 40-49 | | ✓ |
| BÖ26 | | ♂ | 40-49 | | ✓ |
| BÖ27 | | ♀ | 40-49 | | ✓ |
| BÖ28 | | ♀ | 40-49 | | × |
| BÖ29 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ30 | | ♂ | 40-49 | | ✓ |
| BÖ31 | | ♂ | 40-49 | | ✓ |
| BÖ32 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ33 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ34 | | ♀ | 40-49 | | × |
| BÖ35 | | ♀ | 40-49 | | × |
| BÖ36 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ37 | | ♀ | 40-49 | | × |
| BÖ38 | | ♂ | 40-49 | | × |
| BÖ39 | | ♂ | 50-59 | | ✓ |
| BÖ40 | | ♀ | 50-59 | | × |
| BÖ41 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BÖ42 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BÖ43 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BÖ44 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BÖ45 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BÖ46 | | ♀ | 50-59 | | ✓ |
| BÖ47 | | ♂ | 50-59 | | × |
| BÖ48 | | ♀ | 50-59 | | × |
| BÖ49 | | ♂ | 60-69 | | ✓ |
| BÖ50 | | ♂ | 60-69 | | × |
| BÖ51 | | ♂ | 60-69 | | × |
| BÖ52 | | ♂ | 60-69 | | × |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| BÖ53 | Berater/in in öfftl. Einrichtung | | | | ✓ |
| BÖ54 | | | | | × |
| BÖ55 | | | | | × |
| BÖ56 | | | | | × |
| BÖ57 | | | | | × |
| BÖ58 | | | | | ✓ |
| BÖ59 | | | | | × |
| BÖ60 | | | | | × |
| BÖ61 | | | | | ✓ |
| BÖ62 | | | | | × |
| BÖ63 | | | | | × |
| BÖ64 | | | | | × |
| BÖ65 | | | | | × |
| BÖ66 | | | | | ✓ |
| BÖ67 | | | | | KA |
| BÖ68 | | | | | ✓ |
| BÖ69 | | | | | × |
| P1 | Politische/r Akteur/Akteurin | ♂ | 50-59 | KA | × |
| P2 | | ♂ | 40-49 | Ostdeutschland | × |
| P3 | | ♂ | 40-49 | | ✓ |
| P4 | | ♀ | 50-59 | | × |
| P5 | | ♂ | 50-59 | Westdeutschland | × |
| P6 | | | | | ✓ |
| P7 | | | | | × |
| U1 | Unternehmer/in | ♂ | 50-59 | KA | × |
| U2 | | ♂ | 50-59 | Ostdeutschland | × |
| U3 | | ♀ | 30-39 | Westdeutschland | × |
| U4 | | ♂ | 40-49 | | × |
| U5 | | ♀ | 40-49 | | × |
| U6 | | ♀ | 50-59 | | × |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| U7 | Unternehmer/in | ♂ | 50-59 | Westdeutschland | × |
| U8 | | ♂ | 50-59 | | × |
| U9 | | ♀ | 50-59 | | × |
| U10 | | ♂ | 50-59 | | × |
| U11 | | ♀ | 50-59 | | × |
| U12 | | ♀ | 50-59 | | × |
| U13 | | ♂ | 50-59 | | × |
| U14 | | ♂ | 50-59 | | ✓ |
| U15 | | ♂ | 60-69 | | × |
| U16 | | ♂ | 60-69 | | × |
| U17 | | ♂ | 60-69 | | × |
| U18 | | ♂ | 60-69 | | × |
| U19 | | ♂ | 70+ | | × |
| U20 | | | 70+ | | × |
| U21 | | | | | ✓ |
| U22 | | | | | ✓ |
| U23 | | | | | × |
| U24 | | | | | × |
| U25 | | | | | KA |
| U26 | | | | | × |
| U27 | | | | | × |
| U28 | | | | | × |
| U29 | | | | | ✓ |

# Unternehmensnachfolge in Deutschland 2019

## Einschätzungen – Handlungsbedarf – Empfehlungen

EDITION EMF Band 11

Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin

Die Studie befragt Experten und Expertinnen aus ganz Deutschland zum Thema Unternehmensnachfolge. Experten in dieser Untersuchung sind vor allem die abgebenden Unternehmer und Unternehmerinnen, die aus ihrer Erfahrungswelt und ihrem Erfahrungshorizont eine eigene Wahrnehmung und eigene Bedürfnislagen formulieren. Neben generellen Einschätzungen zu den aktuellen Herausforderungen bei der Nachfolge in Deutschland leistet diese Studie vor allem einen Beitrag zur regionalen Differenzierung einzelner Aspekte. Insbesondere werden bestehende Beratungsangebote und Nachfolgebörsen hinsichtlich ihrer Effizienz in der Vermittlung und Betreuung von Unternehmensübernahmen und -übergaben bewertet. Ein besonderer Fokus dieser Studie ist die Herausarbeitung bestehender Angebote für drei spezielle Zielgruppen: Frauen, Schüler und nicht-deutschsprechende Personen, die vermehrt für das Thema Nachfolge sensibilisiert werden sollen. Denn in Zeiten des demographischen Wandels geht es auch darum, mehr potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen für die Chancen einer Übernahme zu sensibilisieren und nachhaltig zu begeistern.

9 783940 989376

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Nachfolge beginnt jetzt!

nachfolge-in-deutschland.de