

**„Unternehmensnachfolge in  
mittelständischen Familienunternehmen vor dem  
Hintergrund aktueller ökonomischer  
Wandlungsprozesse“**

Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
„Doctor rerum politicarum“ (Dr. rer. pol.)

vorgelegt an der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Dortmund

von

Diplom-Ökonom Rainer Maria Wagner

Juli 2003

**Für Gabriela, Elias, Sion  
und meine Eltern**

## **Vorwort**

Die familieninterne Unternehmensnachfolge war nicht nur Forschungsgegenstand, sondern auch Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Seit meiner späten Kindheit bin ich bewusst als Teil eines mittelständischen Familienunternehmens aufgewachsen und durfte alle Facetten vom ersten Ferienjob während der Schulzeit bis zum Eintritt in die Geschäftsleitung mehr als zwei Jahrzehnte später kennen lernen. In der Phase des Generationenwechsels innerhalb des eigenen Unternehmens, der noch „in vollem Gange“ ist, konkretisierte sich die Idee, meine Dissertation diesem Thema zu widmen. Denn trotz auf den ersten Blick vielfach vorhandener Informationen und Hilfestellungen ergaben erste Recherchen sehr schnell, dass viele Einzelbereiche der familieninternen Nachfolge auch heute noch im Dunkeln geblieben sind.

Wie so oft, war es von der ersten Idee bis zum letzten „Feinschliff“ dieser Arbeit ein langer Weg, der geprägt war von einer Vielzahl helfender und unterstützender Hände. An erster Stelle sei hier mein Doktorvater, *Herr Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen* genannt, der die Mühe auf sich genommen hat, einen externen Doktoranden zu promovieren. Dafür herzlichen Dank. Mein Dank gilt darüber hinaus *Herrn Prof. Dr. Günter Bechtle* für die Erstellung des Zweitgutachtens und viele anregende Gespräche. Hilfestellung und Unterstützung habe ich auch von den Mitarbeitern des Lehrstuhles von Herrn Prof. Hirsch-Kreinsen erhalten, insbesondere von *Herrn Dipl. Kfm. Peter Le* und *Herrn Dipl. Kfm. Sebastian Campagna*. Auch darüber habe ich mich sehr gefreut.

Des Weiteren möchte ich „*meinen*“ *Firmen, die an dieser Studie teilgenommen haben*, an dieser Stelle nochmals für die in unsere Gespräche investierte Zeit danken, verbunden mit der Hoffnung, dass ich durch die nun vorliegenden Ergebnisse etwas Hilfreiches zurückgeben kann. Weiterhin gilt mein ganz besonderer Dank meiner Assistentin im Unternehmen, *Frau Brigitte Rotter*, die mit Unermüdlichkeit bei den Recherchen behilflich war sowie mit viel Geduld das gesamte Manuskript inklusive aller graphischen Teile erstellt hat.

Es bleiben abschließend die Menschen, die mir sehr nahe stehen und ohne deren Unterstützung diese Arbeit ebenfalls nicht möglich gewesen wäre. So haben *meine Eltern und Brüder* – wann immer es nötig war – eine Vielzahl meiner Aufgaben im Unternehmen übernommen und mir so immer wieder Zeit gegeben, mich der wissenschaftlichen Arbeit zu widmen. Noch viel mehr verzichten musste meine eigene Familie, nicht nur auf mich selbst, sondern auf so vieles Andere. Ich kann die vielen Wochenenden kaum mehr zählen, an denen *meine Frau Gabriela* sich allein mit unseren Kindern beschäftigt hat, um mir die notwendige Ruhe zum Nachdenken und Schreiben zu ermöglichen. Dafür an alle nochmals – sofern es mit Worten möglich ist – ein herzliches und tief empfundenes Dankeschön.

Rainer Maria Wagner

## INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	X
1. Einleitung.....	1
1.1 Intention und Grundansatz der Arbeit.....	1
1.2 Ziele und wichtige Arbeitsschritte.....	6
1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	8
2. Theoretische Grundlagen.....	12
2.1 Begriffliche Abgrenzungen.....	12
2.1.1 Familienunternehmen und Mittelstand.....	12
2.1.2 Unternehmensnachfolge.....	16
2.2 Herausforderungen für mittelständische Unternehmen im Zuge aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse.....	19
2.2.1 Schwerpunkte ökonomischen Wandels.....	20
2.2.2 Neue Anforderungen an mittelständische Unternehmen.....	29
2.2.2.1 Wandel als zentraler Bestandteil der Unterneh- mensstrategie.....	29
2.2.2.2 Internationalisierung und Verstärkung von Ko- operationsaktivitäten.....	33
2.2.2.3 Integration neuer Informationstechnologien.....	39

2.3	Bestandsaufnahme zur Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen.....	44
2.3.1	Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge.....	46
2.3.2	Einflussfaktoren und Problembereiche.....	51
2.3.2.1	Personenorientierte Aspekte.....	53
2.3.2.2	Unternehmensorientierte Aspekte.....	62
2.3.2.3	Rechtliche und steuerliche Aspekte.....	68
2.4	Zwischenergebnis.....	73
3.	Untersuchungsergebnisse.....	79
3.1	Vorbereitende Maßnahmen.....	80
3.1.1	Erhebungsdimensionen und Leitfadenzonzeption.....	80
3.1.2	Datenbasis und Darstellungsform der Ergebnisse.....	81
3.2	Kurzdarstellung der Untersuchungsfälle.....	83
3.3	Einfluss und strategische Berücksichtigung neuer Herausforderungen.....	90
3.3.1	Art und Umfang.....	91
3.3.1.1	Wandel des Unternehmens.....	91
3.3.1.2	Internationalisierung und Kooperation.....	96
3.3.1.3	Neue Informationstechnologien.....	99
3.3.2	Erfolgsrelevanz neuer Herausforderungen.....	101
3.3.2.1	Identifizierte Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und aktuellen Herausforderung.....	101
3.3.2.2	Fallbeispiele in den Bereichen Internationalisierung und Konzentration.....	104

3.4 Gestaltung der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der neuen Herausforderungen.....	107
3.4.1 Einflussfaktoren und Problembereiche.....	108
3.4.1.1 Personenorientierte Aspekte.....	109
3.4.1.2 Unternehmensorientierte Aspekte.....	118
3.4.1.3 Rechtliche und steuerliche Aspekte.....	121
3.4.2 Erfolgsrelevanz zentraler Einflussfaktoren.....	122
3.4.2.1 Aktuelle erfolgskritische Faktoren der Unternehmensnachfolge.....	122
3.4.2.2 Fallbeispiele zur Strategie und der Rolle des Seniors.....	129
3.5 Idealtypische Klassifizierung der Untersuchungsfälle.....	131
4. Zusammenfassung der Hauptergebnisse, Reflexion und Ausblick.....	135
4.1 Zusammenfassung.....	135
4.2 Reflexion und Ausblick.....	142
Anhang 1: Gesprächsleitfaden.....	152
Anhang 2: Kurzcharakterisierung der befragten Unternehmen.....	156
Literaturverzeichnis.....	157

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABL.	Amtsblatt
AG	Aktiengesellschaft
a. M.	am Main
Aufl.	Auflage
BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie e.V.
B2A	Business to Administration
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2E	Business to Employee
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Compact Disc
CRM	Customer Relationship Management
Ders.	Derselbe
d. h.	das heißt
Dies.	Dieselbe(n)
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DTA	Datenträgeraustausch
DZ-Bank	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank
E-..... (z. B. E-Mail, E-Market)	Electronic.....
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EWIV	Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung
f.	und folgende Seite
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	und mehrere folgende Seiten
G.+J. GmbH	Gruner und Jahr Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber(in)

hrsg. v.	herausgegeben von
IBM	International Business Machines Corporation
i. Br.	im Breisgau
i. d. R.	in der Regel
IFM	Institut für Mittelstandsforschung
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
L-Bank	Landes-Kreditbank Baden-Württemberg
MBA	Master of Business Administration
MBI	Management Buy In
MBO	Management Buy Out
M-Commerce	Mobile Commerce
Mio.	Million(en)
MLM	Multi Level Marketing
NF	Neue Folge
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. a.	oben angeführt
o. g.	oben genannt
OHG	Offene Handelsgesellschaft
p. a.	per anno
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum (früher: Rationalisierungskuratorium) der Deutschen Wirtschaft e. V.
S.	Seite(n)
sog.	so genannt(e)
Tab.	Tabelle
u. a.	und andere, unter anderem
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System
USP	Unique Selling Proposition
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche

WAP	Wireless Application Protocol
WLAN	Wireless Lan
www	World Wide Web
XML	Extensible Mark up Language
z. B.	zum Beispiel
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks
z. T.	zum Teil

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

### **Abbildungen**

	Seite
Abbildung 1: Formen der Internationalisierung.....	34
Abbildung 2: Typische Einsatzmöglichkeiten von E-Technologien für KMU.....	41
Abbildung 3: Formen virtueller Märkte (E-Markets).....	42
Abbildung 4: Nachfolge in deutschen Familienunternehmen nach Übertra- gungsvarianten 2002.....	48
Abbildung 5: Emotionaler, sozialer und betriebswirtschaftlicher Kontext des Familienunternehmens.....	52
Abbildung 6: Ganzheitliches Nachfolgemodell.....	60
Abbildung 7: Erfolg der untersuchten Unternehmen in Abhängigkeit von der Intensität neuer Herausforderungen und der strategischen Pla- nung.....	103
Abbildung 8: Erfolg der familieninternen Unternehmensnachfolge der unter- suchten Unternehmen in Abhängigkeit von der Intensität der strategischen Planung und der Rolle des Seniors.....	128

**Tabellen**

Tabelle 1:	Empirische Beiträge zur Unternehmensnachfolge 1999 – 2003.....	44
Tabelle 2:	Schlüsselzahlen zum Mittelstand in Deutschland.....	46
Tabelle 3:	Nachfolgefälle in deutschen Familienunternehmen unter Einbeziehung übergaberelevanter Mindestgrößen und Beschäftigtenzahlen.....	47
Tabelle 4:	Zentrale neue Herausforderungen für KMU vor dem Hintergrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse und Vorschläge zu deren Umsetzung.....	74
Tabelle 5:	Zentrale Einflussfaktoren der familieninternen Unternehmensnachfolge nach Hauptbereichen.....	76

## 1. Einleitung

### 1.1 Intention und Grundansatz der Arbeit

Die Motivation des Autors, einen wissenschaftlichen Beitrag zur Unternehmensnachfolge zu leisten, entstammt der eigenen persönlichen Situation als geschäftsführender Gesellschafter und designierter Nachfolger eines mittelständischen Familienunternehmens der deutschen Möbelindustrie<sup>1</sup>. Bei der Suche nach Hilfestellungen für den eigenen Generationenwechsel zeigte die intensive Recherche in der Literatur einerseits einen hohen Aufmerksamkeitswert der Thematik auf wirtschaftspraktischer und wissenschaftlicher Seite, andererseits jedoch auch einen weiterhin deutlichen Forschungsbedarf.

Aufgrund der für den Zeitraum von 2002 bis 2006 erwarteten 355.000 Übergeben mittelständischer Familienunternehmen<sup>2</sup> in Deutschland nimmt die Unternehmensnachfolge heute eine zentrale wirtschaftspolitische Stellung ein, wie zahlreiche aktuelle Veröffentlichungen in der Fachpresse sowie das intensive Engagement der Banken in diesem Bereich verdeutlichen. Es wird hier insbesondere aufgrund der Tatsache, dass eine Vielzahl von Gründerunternehmen aus den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts übergabereif sind, oftmals darauf hingewiesen, dass das lange Zeit eher tabuisierte Thema Generationenwechsel heute den gleichen Stellenwert wie die Gründung des Unternehmens selbst innehaben bzw. fest in der Unternehmensplanung verankert sein sollte<sup>3</sup>. Die große Anzahl praktisch orientierter Werke und Ratgeber (inklusive entsprechender Checklisten und Ablauf-Schemata etc.) unterstreicht zudem die

---

<sup>1</sup> Das Familienunternehmen des Autors stellt Drehstühle und Sitzmöbel her und beschäftigt bei einem Jahresumsatz von ca. 110 Mio. Euro knapp 500 Mitarbeiter.

<sup>2</sup> Vgl. IFM Bonn 2003 (a).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu z. B. Schackmann 2003, S. 13ff., Gessner/Birkner 2002, S. 38ff., LeMar 2002, S. 24f., DZ-Bank 2002, S. 2ff., Angermann u. a. 2002, S.11, Prudent 2001, S. 152ff.

Bedeutung und den Informationsbedarf des Generationenwechsels aus unternehmerischer Sicht<sup>1</sup>.

Auf wissenschaftlicher Seite rückte die Unternehmensnachfolge erst Ende der 1980er Jahre stärker in den Focus empirischer Untersuchungen, u. a. beginnend mit der umfangreichen repräsentativen Abhandlung von *Albach/Freund*<sup>2</sup>. Die bis heute und vorwiegend in den letzten Jahren erfolgten Studien haben zu einer wesentlichen Erweiterung der Wissensbasis beigetragen und zahlreiche Anstöße zur Professionalisierung und letztendlich zu einem erfolgreicherem Verlauf der Übergabeprozesse gegeben<sup>3</sup>. Dennoch gelingt der von den Gründerunternehmen mit überwiegender Mehrheit angestrebte familieninterne Generationenwechsel nur in etwa der Hälfte aller Fälle<sup>4</sup>. Zudem sind verschiedene Teilbereiche noch unzureichend untersucht bzw. ergeben sich aufgrund unterschiedlicher neuer Herausforderungen an mittelständische Unternehmen weitere Anforderungen an die wissenschaftliche Forschung. So existieren beispielsweise zu den mit Globalisierungstendenzen einhergehenden Einflüssen auf den Generationenwechsel aufgrund der Aktualität der Fragestellung nur vereinzelt wissenschaftliche Erkenntnisse<sup>5</sup>. Konkret können folgende Ansatzpunkte ausgemacht werden:

- Die bisherige Nachfolgeforschung fokussiert ihren Blickwinkel in hohem Umfang auf die nachfolgende Generation (z. B. hinsichtlich der Motive zum Unternehmertum, des Qualifikationsniveaus, etc.). Der Rolle des Seniors im Nachfolgeprozess wird eher geringe Bedeutung geschenkt. So liegen beispielsweise über die konkreten Beweggründe, wie und wann sich die übergebende Generation mit dem Rückzug, der Auswahl des Nachfolgers und den notwendigen Planungen für die eigene weitere Zukunft auseinandersetzt, nur wenig empirische Erkenntnisse vor, ob-

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Schackmann 2003, Fromm u. a. 2002, Schließmann u. a. 2001, Sattes u. a. 2001, Niederquell 2000, Riedel 2000, Hillengaß/Nökel 1999, Habig/Berninghaus 1998, Risse 1997.

<sup>2</sup> Vgl. Albach/Freund 1989.

<sup>3</sup> Vgl. Isfan/Schröter 2002, S. 1 sowie im Überblick z. B. Freund 2002, Freund 2000, IFM Mannheim 2000, Seeghitz 2000, Köppen 1999 sowie Tab. 1, Abschnitt 2.3 dieser Arbeit.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. IFM Bonn 2003 (a).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu z. B. Freund 2000, S. 191f. und 198f.

wohl auf die Bedeutung des Seniors als „Symbolfigur“ des Selbstverständnisses eines jeden Unternehmens und somit als zentralem Ausgangspunkt der Unternehmensübergabe von vielen Seiten hingewiesen wird<sup>1</sup>. Das intensive Aufgreifen der den Senior betreffenden Aspekte im Rahmen der Nachfolgeforschung, deren Vernachlässigung mitunter auf eine allgemeine Fehleinschätzung der älteren Generation im Verlauf der letzten Jahre zurückgeführt werden kann<sup>2</sup>, gewinnt heute darüber hinaus weiter an Bedeutung. So wird vom Unternehmer ein weniger emotionaler, eher auf Zeit ausgerichteter Bezug zu „seinem“ Unternehmen und damit eine hohe Bereitschaft zu einer professionellen Übergabe gefordert. Hintergründe dafür sind u. a. eine deutlich „aufgeklärtere“ Nachfolgeneration sowie die zu beobachtende Tendenz des vermehrten Rückzugswunsches der älteren Generation vor Erreichen des Ruhestandsalters<sup>3</sup>.

- Die persönlichen (emotionalen) und unternehmensstrategischen Aspekte des Generationenwechsels sind bis heute nur in geringem Maße erforscht. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass bis etwa Mitte der 1990er Jahre in hohem Maße rechtliche und steuerliche Gestaltungsoptionen als kritische Erfolgsfaktoren innerhalb des Übergabeprozesses identifiziert und dementsprechend intensiv untersucht wurden<sup>4</sup>. Während den rechtlichen und steuerlichen Dimensionen heute oftmals eine durchaus wichtige, jedoch eher flankierende Funktion beigemessen wird, sind es in der Diskussion der letzten Jahre vermehrt die strategi-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Lang-von Wins 2002, S. 16, Schließmann u. a. 2001, S. 25f., Seeghitz 2000, S. 116 und bereits früher Schröder 1998, S. 122 und Siefer 1996, S. 285. In diesem Zusammenhang ebenfalls von Bedeutung ist die umfangreiche Studie zur „sozialen Welt“ kleiner und mittlerer Betriebe von Kotthoff/Reindl, die bereits Ende der 1980er Jahre die zentrale Rolle des Unternehmers in mittelständischen Betrieben herausgearbeitet haben, vgl. Kotthoff/Reindl 1990, S. 14f.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Weltz 2003, S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Europäische Kommission 2002, S. 48, Seeghitz 2000, S. 126ff.

<sup>4</sup> Die umfangreiche rechtliche und steuerliche Diskussion ist vorwiegend auf die eher unübersichtliche Rechtslage zu diesen Themen Anfang der 1990er Jahre zurückzuführen, die einer entsprechenden Systematisierung bedurfte, vgl. Arndt 1993, S. 23ff. Bis heute wurden die rechtlichen und steuerlichen Aspekte stetig weiterentwickelt, vgl. zur Entwicklung innerhalb der letzten Dekade beispielhaft Schmeisser u. a. 2003, Rautenstrauch 2002, Vorwald 2001, Erhardt 2001, Sudhoff 2000, Klein/Vossius 1999, Kantenwein/v. Bechtolsheim 1996, Fasselt 1992.

schen und insbesondere die emotionalen Aspekte, die als entscheidend für das Gelingen der Unternehmensnachfolge angesehen werden<sup>1</sup>. Letztere repräsentieren vielfach ineinandergreifende psychologische und soziologische Fragestellungen. Während sich die psychologischen Themen vorwiegend auf die Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen der Hauptakteure (vor allem Senior und Junior) beziehen, ist im soziologischen Bereich insbesondere das Beziehungssystem aller beteiligten Personengruppen des „sozialen Systems Unternehmen“ für die Gestaltung des Generationenwechsels von Relevanz. Hierzu zählen die wechselseitigen Beziehungen der Unternehmerfamilie untereinander, zu den Arbeitnehmern und deren Vertretern, sowie in gewissem Umfang zu externen Partnern und Anspruchsgruppen (z. B. Lieferanten, Abnehmer oder Finanzpartner)<sup>2</sup>.

- Die Situation mittelständischer Unternehmen im Allgemeinen wird gerade in den letzten Jahren durch eine hohe Dynamik seitens der Unternehmensumwelt geprägt, die bislang oftmals nur für Großunternehmen relevant war. Das wichtigste Stichwort hierbei ist die Globalisierung der Ökonomie, die einhergeht mit einer deutlichen Erhöhung des internationalen Wettbewerbsdrucks. Auch die Konzentration der Unternehmenslandschaft, die Entstehung vielfältiger Unternehmensnetzwerke sowie die fortschreitende Entwicklung moderner Informationstechnologien sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Kleinen und mittleren Unternehmen und insbesondere Familienunternehmen wird hier ein höheres

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Merkel/v. Schweinitz 2002 S. 13f., Lang-von Wins 2002, S. 16, Schließmann u. a. 2001, S. 23, Freund 2000, S. 7 und 27, Niederquell 2000, S. 25, Hennerkes/Pleister 1999, S. 37.

<sup>2</sup> So haben beispielsweise Kotthoff/Reindl nachgewiesen, dass gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sehr intensive, „gemeinschaftliche“ Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern vorherrschen, vgl. Kotthoff/Reindl 1990, S. 14 und 354ff. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass derartige Beziehungssysteme u. U. sowohl den Rückzug des Seniors selbst, als auch den Eintritt des Nachfolgers und dessen weitere Gestaltung des Unternehmens beeinflussen können. Zur näheren Umschreibung des „sozialen Systems Unternehmen“ bzw. zum im o. g. Zusammenhang von Kotthoff/Reindl geprägten Begriff der „betrieblichen Sozialordnung“ vgl. z. B. Kotthoff/Reindl 1990, S. 8ff. sowie Wannöfel u. a. 2003, S. 217ff. Zur psychologischen Komponente der Unternehmensnachfolge vgl. z. B. LeMar 2001, Breuninger 1998, Siefer 1996, zur Systematisierung psychologischer und soziologischer Aspekte des Generationenwechsels z. B. Seeghitz 2000, S. 4ff.

Maß an Anpassungsschwierigkeiten attestiert als größeren Betrieben<sup>1</sup>. Insofern ist auch von einem spürbaren Einfluss dieser Entwicklungen auf die Unternehmensnachfolge auszugehen.

Die beiden erstgenannten Forschungsdefizite sind größtenteils methodischer Art. Erkenntnisse zu diesen Gebieten sind vorwiegend durch persönliche Interviews zu erhalten. Die Bereitschaft vieler Unternehmen bzw. Unternehmer, tiefere Einblicke in ihre persönlichen oder gesamt-strategischen Motive zu geben, ist jedoch eher gering, vor allem dann, wenn neben positiven auch negativ zu bewertende Sachverhalte oder unterschiedliche Einstellungen von Senior und Junior des gleichen Unternehmens kritisch hinterfragt werden sollen. Deshalb finden sich in der Literatur hierzu oftmals wenig strukturierte Erfahrungsberichte von Unternehmern oder Nachfolgern bzw. im wissenschaftlichen Bereich zu meist nachfolgerorientierte Interviews, Expertengespräche (z. B. mit Unternehmensberatern) oder sog. Best-practice-Analysen<sup>2</sup>.

Die vorliegende Arbeit will als qualitative empirische Studie speziell aufgrund der Möglichkeit des Autors, Zugang zu Familienunternehmen zu finden, neue Erkenntnisse zu den o. g. Problemstellungen erarbeiten. Aufgrund der nahezu 15-jährigen praktischen Tätigkeit des Autors haben sich sehr enge und vertrauensvolle Kontakte zu einer Vielzahl von Familienunternehmen ergeben, die den Prozess der Unternehmensübergabe eingeleitet oder bereits abgeschlossen haben. Insofern ist davon auszugehen, dass hierdurch nicht nur aktuelle, sondern auch tiefer gehende Ergebnisse zu erhalten sind, als dies bei einem relativ anonymen Zugang möglich wäre. Diese Vorgehensweise ist mit einer Einschränkung der Repräsentativität verbunden, die jedoch durch die Auswahl

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Hirsch-Kreinsen/Schulte 2000, S. 8ff., Müller 2000, S. 5ff., Franz 1999, S. 9ff., Boettcher u. a. 1999, S. 6ff. Bei zielgerechtem Einsatz traditioneller Stärken von Mittelstandsunternehmen wirken sich derartige Tendenzen jedoch auch deutlich positiv auf die Unternehmensentwicklung aus, vgl. hierzu Seite 14f. dieser Arbeit und die dort zitierte Literatur.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Isfan/Schröter 2002, S. 1 und Schröer/Freund 1999, S. 47 sowie z. B. Freund 2000, S. 6ff. (wobei hier jedoch im Fragebogenteil auch aufschlussreiche Erkenntnisse zur übergebenden Generation gewonnen wurden), Wellendorf 1999, S. 273ff., Hecheltjen 1999, S. 37ff., Schoeller 1999, S. 145ff.

sehr verschiedenartiger Unternehmen in gewisser Hinsicht abgemildert werden soll.

## **1.2 Ziele und wichtige Arbeitsschritte**

Die Hauptzielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, Erfolgs- und Misserfolgsmuster der familieninternen Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der neuen Herausforderungen an mittelständische Unternehmen zu identifizieren. Hierbei sollen – wie oben angeführt – zwar eingeschränkt repräsentative, dafür jedoch sehr persönliche und detaillierte Einblicke in das Denken und Handeln der am Generationenwechsel beteiligten Akteure erarbeitet werden. Im Einzelnen werden folgende Unterziele verfolgt bzw. Arbeitsschritte durchgeführt:

1. Vorbereitend soll gezeigt werden, in welchem Umfang mittelständische Unternehmen heute vor neuen Herausforderungen aufgrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse stehen und wie sie diese bewerten bzw. für sich nutzen. Zu diesem Zweck wird die Unternehmensstrategie systematisch erfasst, da durch diese Vorgehensweise die konkretesten Ergebnisse erwartet werden. Ausgehend von der Erhebung der Unternehmensphilosophie sollen die Positionen der Unternehmen zu den zentralen Bereichen Beschaffung, Fertigung, Absatz und Organisation betrachtet werden. Da es sich hierbei um eine sehr sensible Fragestellung handelt, die z. B. die Angabe von Wettbewerbsvorteilen oder langfristigen Marktstrategien beinhaltet, erwartet der Autor auch hier aufgrund seiner guten Kontakte zu den Interviewpartnern Ergebnisse, die in dieser Form nur selten zu erhalten sind. Zudem soll ermittelt werden, ob Zusammenhänge zwischen dem Unternehmenserfolg und den neuen Herausforderungen festgestellt werden können.

2. Daran anschließend sollen in einem ersten Schritt die aktuellen Einflussfaktoren und Problembereiche der familieninternen Unternehmensnachfolge erarbeitet werden. Basis hierfür bilden die in früheren Erhebungen festgestellten Dimensionen, wobei besonderes Gewicht auf die personen- und unternehmensorientierten Aspekte<sup>1</sup> (bei letzteren insbesondere auf die Unternehmensstrategie) gelegt wird. Soweit es der Rahmen dieser Arbeit erlaubt, soll auch Raum für die Problemfelder Beziehungsstrukturen, Konfliktbewältigung etc. bleiben, um der steigenden Bedeutung der emotionalen Aspekte der Unternehmensnachfolge Rechnung zu tragen. Rechtliche und steuerliche Einflussfaktoren werden nur am Rande erhoben. Insgesamt soll die heute vorherrschende Priorisierung und das jeweilige Ausmaß der einzelnen Dimensionen im Vergleich zu früheren Erhebungen herausgearbeitet werden.

In einem zweiten Schritt soll untersucht werden, wie sich die Dimensionen auf den Erfolg der Unternehmensnachfolge auswirken, d. h. welche Faktoren heute als erfolgskritisch anzusehen sind. Da außerdem ein spürbarer Einfluss der neuen Herausforderungen vorwiegend über entsprechende Ausprägungen innerhalb der Unternehmensstrategie erwartet wird, sollen die unter 1. gewonnenen Erkenntnisse hier mit einfließen. Auch unmittelbare Einflüsse der neuen Herausforderungen auf den Generationenwechsel sollen – soweit vorhanden – erfasst werden. So ist beispielsweise denkbar, dass gerade zum Thema neue Medien (z. B. bzgl. intensiver Internetnutzung oder dem Aufbau eines Online-Shop) – unabhängig von der definierten strategischen Ausrichtung des Unternehmens – spontan Konflikte zwischen Junior und Senior auftreten können. Letztlich soll dadurch aufgezeigt werden, in welchem Ausmaß die neuen Herausforderungen die ermittelten Dimensionen und damit den Gesamterfolg der Unternehmensnachfolge beeinflussen.

---

<sup>1</sup> Zu den Begriffsinhalten vgl. Seite 53 und 62 dieser Arbeit.

3. Abschließend und aufbauend auf 2. sollen die untersuchten Unternehmen idealtypisch klassifiziert werden. Die zu erarbeitende Typologie soll Aussagen dahingehend ermöglichen, welche Unternehmenskonstellation heute hohe bzw. weniger hohe Erfolgchancen für die familieninterne Unternehmensnachfolge bietet.

### **1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit**

Um die genannten qualitativen Ziele der Arbeit zu gewährleisten, werden für die empirische Erhebung 10 mittelständische Familienunternehmen mit der Maßgabe herangezogen, zumindest den Senior und den nachfolgenden Junior<sup>1</sup> zu befragen. Damit geht die Arbeit über die bisherige qualitative Forschung hinaus, die in der überwiegenden Mehrzahl entweder nur Nachfolger oder Senior- und Juniorgenerationen aus unterschiedlichen Unternehmen betrachtet hat.

Die Einbeziehung weiterer am Generationenwechsel beteiligter Personengruppen (z. B. weitere Familienmitglieder, Mitarbeiter, externe Partner), die aufgrund der einleitenden Bemerkungen wünschenswert wäre, soll aus zwei Gründen nicht systematisch, gleichwohl jedoch situativ erfolgen. So haben vor dem Hintergrund der genannten methodischen Schwierigkeiten durchgeführte Vorgespräche ergeben, dass bereits die Bereitschaft der Unternehmen, beide Generationen zu untersuchen, einer gewissen Überzeugungsarbeit bedarf und der darüber hinausgehenden Integration speziell der Mitarbeiter des Unternehmens mit spürbarer Skepsis begegnet wird. Unabhängig davon verfolgt die Arbeit relativ breit angelegte Zielsetzungen und daraus resultierende Fragestellungen, die den o. g. Sachverhalt mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter problematisieren würden. Die geplante Fokussierung der Untersuchung auf den Unternehmer

---

<sup>1</sup> Wenn hier und im Folgenden bei geschlechtsspezifischen Bezeichnungen vorwiegend die männliche Form verwendet wird, dient dies nur der besseren Lesbarkeit. In den weiteren Ausführungen wird selbstverständlich auch auf die Rolle der Frauen in der Unternehmensnachfolge eingegangen, sowohl auf Seiten der Seniorinnen als auch der Juniorinnen (vgl. z. B. Tab. 1 in Abschnitt 2.3 sowie im empirischen Teil unter 3.2).

und dessen Nachfolger erscheint aufgrund dessen als sinnvoll, zumal allein durch die Befragung beider Generationen des selben Unternehmens interessante neue Erkenntnisse zu erwarten sind.

Es wird zudem versucht, erstmals auch explizit auf die Gründe des Scheiterns von Unternehmensnachfolgen aus der Sicht der befragten Unternehmen einzugehen. Nach Kenntnis des Autors waren solche Daten bislang fast ausschließlich von externer Seite zu erhalten<sup>1</sup>. Es sollen also auch Unternehmen gewonnen werden, die einen geplanten Generationenwechsel nicht durchführen konnten und die bereit sind, die entsprechenden Gründe hierfür offen zu legen. Auch hier haben sich bei ersten Kontaktaufnahmen im Vorfeld (erwartungsgemäß) Schwierigkeiten eingestellt, dennoch soll an dieser methodischen Zielsetzung festgehalten werden.

Vornehmliches Auswahlkriterium für die zu untersuchenden Betriebe bildet die Bereitschaft der Generationen, auf vertrauensvoller Basis auch zu sensiblen Themen Auskunft zu geben. Um die starke Einschränkung der Repräsentativität abzumildern, sollen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Wirtschaftsbereichen (Verarbeitendes Gewerbe, Handel, Dienstleistungen) betrachtet werden. Des Weiteren konzentriert sich die Arbeit auf die familieninterne Unternehmensnachfolge, da diese nach wie vor als die vom Gründer bzw. Senior bevorzugte Lösung angesehen werden kann<sup>2</sup>. Im theoretischen Teil wird aufgrund der steigenden Bedeutung jedoch auch auf alternative Übergabeformen Bezug genommen<sup>3</sup>.

Zur konkreten Datenerhebung wird die Methode der strukturierten mündlichen Befragung im Rahmen von Intensivinterviews gewählt, die immer am Sitz des betreffenden Unternehmens stattfinden sollen. Je nach Gegebenheit werden die Befragungen einzeln oder im Beisein aller Gesprächspartner durchgeführt. Die Ergebnisse werden während der Befragung handschriftlich aufgezeichnet

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Schröder/Freund 1999, S. 57f.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Löhr 2001, S. 75ff.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu S. 49f. dieser Arbeit.

und danach nochmals als Protokolle niedergelegt. Sofern notwendig, werden im Anschluss daran ergänzende telefonische Informationen eingeholt. Vor der endgültigen Niederschrift der Arbeit wird nochmals eine kurze telefonische Nach-Recherche zum Stand der Unternehmensnachfolge bei allen Unternehmen durchgeführt.

Herangezogen werden nur Unternehmen, die den Generationenwechsel in den letzten 5 Jahren abgeschlossen haben bzw. abschließen wollten oder diesen für die nächsten Jahre konkret planen. Nicht aufgenommen werden Unternehmen, bei denen die Nachfolgeregelung nachweislich stark von externen Faktoren, insbesondere Konjunktur- oder Marktzyklen, beeinflusst wurde.

Als Grundlage der Interviews wird auf Basis der ausgewählten Erhebungsdimensionen ein Gesprächsleitfaden erstellt (siehe Anhang 1). Neben den fixierten Kriterien soll genügend Raum für die individuelle Unternehmenskonstellation bleiben. Sofern vorhanden, sollen auch interne Informationen der befragten Unternehmen ausgewertet werden. Zu denken ist hierbei z. B. an Unternehmensleitsätze, Mitarbeiterzeitschriften und die jeweiligen Internet-Seiten.

Die Arbeit gliedert sich im Wesentlichen in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im folgenden Kapitel 2 wird neben begrifflichen Abgrenzungen der aktuelle Forschungsstand zum Thema Unternehmensnachfolge sowie zu den ökonomischen Wandlungsprozessen und den daraus resultierenden neuen Herausforderungen für mittelständische Unternehmen dargestellt. Letztere werden aufgrund der formulierten Zielsetzung auch im theoretischen Teil den Ausführungen zum Generationenwechsel vorangestellt. Ein Zwischenergebnis zum Forschungsstand in der Literatur schließt dieses Kapitel ab.

Kapitel 3 behandelt die vorbereitenden Maßnahmen der Erhebung sowie die gewonnenen Untersuchungsergebnisse. Zu Beginn wird auf die Erhebungsdimensionen und die Leitfadenzonzeption eingegangen, des Weiteren werden die Datenbasis und die Darstellungsform der Ergebnisse näher erläutert. Nach ei-

ner Kurzdokumentation der untersuchten Fälle werden die zentralen Ergebnisse nach den Schwerpunkten Unternehmensstrategie und Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der neuen Herausforderungen für mittelständische Unternehmen dargestellt. Als letzter Schritt dieses Kapitels folgt dann die bereits erwähnte, idealtypische Klassifizierung der untersuchten Unternehmen.

Den Abschluss der Arbeit bildet neben der Zusammenfassung der Hauptergebnisse ein Ausblick, der die gewonnenen Ergebnisse kritisch reflektiert und sich darauf aufbauend mit den identifizierten Ansätzen zur weiteren Forschung auf dem Gebiet der familieninternen Unternehmensnachfolge befasst.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Begriffliche Abgrenzungen

Die im Folgenden zu definierenden Begriffe weisen in der Literatur ein äußerst breites Spektrum an Inhalten auf. Dies hängt zum einen mit fehlenden gesetzlich fixierten Abgrenzungen zusammen<sup>1</sup>, zum anderen – speziell bezüglich der Unternehmensnachfolge – auch mit dem sich erst in den letzten Jahren formierenden Stellenwert des Themas und der somit noch nicht eindeutig zuzuordnenden organisatorischen und inhaltlichen Einbindung<sup>2</sup>. Insofern sollen nachfolgend nach einer kurzen Literaturrecherche keine umfassenden Definitionen erarbeitet, sondern die wesentlichen Charakteristika im Hinblick auf die relativ homogene Gruppe der hier betrachteten Unternehmen herausgestellt werden.

#### 2.1.1 Familienunternehmen und Mittelstand

Bei näherer Auseinandersetzung mit den in Wissenschaft und Praxis als feststehende Begriffe verwendeten Bezeichnungen Familienunternehmen und Mittelstand zeigt sich deren bis heute nicht eindeutig zu bestimmende Abgrenzung. Grundsätzlich weisen *Hennerkes/Pleister* darauf hin, dass beide Begriffe separat und nicht als Synonyme – wie des Öfteren zu beobachten ist – betrachtet werden müssen<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Freund 2000, S. 11.

<sup>2</sup> Wie oben unter 1.1 erwähnt, wird der Unternehmensnachfolge heute zwar ein bedeutender Stellenwert eingeräumt, eine konkrete Verankerung in der Unternehmensstrategie und eine damit verbundene Operationalisierung der Inhalte steht jedoch in vielen Fällen noch aus, vgl. hierzu z. B. Lang-von Wins 2002, S. 16, Mind 2001, S. 94f., Freund 2000, S. 17, Boehm-Bezing 1999, S. 97.

<sup>3</sup> Vgl. Hennerkes/Pleister 1999, S. 12.

*Freund* hat in seiner Analyse zwei grundlegende Pole zur definitorischen Bestimmung des Familienunternehmens in der Literatur ausgemacht und die vorhandenen Ansätze innerhalb dieser Ausprägungen angesiedelt. Demnach wird in einer sehr weiten Fassung ein Familienunternehmen lediglich durch die Eigentumsmehrheit der Angehörigen einer Familie gekennzeichnet, die engste Betrachtungsweise hingegen fordert folgende Kriterien:

- Eigentum zu 100 % in der Hand weniger Gesellschafter einer Familie
- Rechtsform der Personengesellschaft
- Führung des Unternehmens ausschließlich durch die Familie
- Explizites Ziel der Fortführung des Unternehmens durch Familienmitglieder der nachfolgenden Generationen<sup>1</sup>

Eine ähnliche Darstellung findet sich auch bei *Meyer/Schwering*, die als grundlegende Abgrenzung zum Nicht-Familienunternehmen ebenfalls die o. a. Eigentumsituation beschreiben und bei der engeren Charakterisierung zwar die Rechtsform als nicht bestimmend ansehen, dafür jedoch auf weitere Kennzeichen wie z. B. das Vorhandensein eines Beirates als Kontrollgremium hinweisen<sup>2</sup>.

*Hennerkes* ergänzt die o. g. Ausführungen dahingehend, „dass die beteiligten Familienmitglieder die familiäre Verbundenheit und die von der Familie aufgestellten Prinzipien als tragendes Element Ihres unternehmerischen Engagements betrachten“<sup>3</sup>. Danach sind Familienunternehmen im Rahmen von Wertegemeinschaften wesentlich intensiver durch Traditionen geprägt und deutlich konstanter in der Verfolgung festgelegter Philosophien als andere Unternehmen<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Freund 2000, S. 14f. sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>2</sup> Vgl. Meyer/Schwering 2000, S. 88.

<sup>3</sup> Hennerkes 1998 (a), S. 25.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda, S. 25f.

Einen weiteren Blickwinkel bildet schließlich der Begriff der Familie an sich. *Erhardt* zeigt auf, dass auch hier – je nach thematischer Ausrichtung – eine sehr unterschiedliche Abgrenzung erfolgt<sup>1</sup>. *Klein* definiert in diesem Zusammenhang die Unternehmerfamilie als ein institutionelles System aller Abkömmlinge einer Ursprungsehe, das vorwiegend auf den Erhalt der Familie und die Stärkung ihres Einflusses, verbunden mit der Idee, dieses durch unternehmerisches Handeln zu erreichen, ausgerichtet ist<sup>2</sup>.

In Anlehnung an die angeführten Überlegungen sowie an *Klein* und *Erhardt*<sup>3</sup> soll für diese Arbeit ein Familienunternehmen durch die vollständige oder maßgebliche Beteiligung eines oder mehrerer Familienstämme am Kapital, den Management- und Kontrollfunktionen sowie durch das gemeinsame Ziel, das Unternehmen innerhalb der Familie an die Generationen weiterzugeben, gekennzeichnet sein.

Die Bezeichnung Mittelstand hat sich vorwiegend in Deutschland herausgebildet und ist ebenfalls nur annäherungsweise zu bestimmen. Kennzeichnend sind eine qualitative und eine quantitative Dimension<sup>4</sup>. Qualitative Ausprägungen mittelständischer Unternehmen sind u. a. die enge Verflechtung von Eigentum und Management, starke Prägung des gesamten Unternehmens durch den Eigentümer, geringe Formalisierung der Organisation oder etwa eine eher regional geprägte Unternehmenskultur<sup>5</sup>. U. a. hieraus abgeleitet werden Mittelstandsunternehmen traditionell Stärken wie z. B. ausgeprägte Flexibilität und Schnelligkeit sowie Beratungs- und Servicekompetenz aufgrund intensiver Nähe der Inhaber zu Mitarbeitern und Abnehmern oder ein hohes Maß an Innovationskraft zugeschrieben. Demgegenüber stehen Nachteile wie z. B. geringe Marktdurchdringung und Marktmacht, fehlende Größenvorteile (economies of scale) oder unzureichende finanzielle Ausstattung im Vergleich zu größeren Unter-

---

<sup>1</sup> Vgl. Erhardt 2001, S. 4ff. Hier werden biologische, soziologische und rechtswissenschaftliche Sichtweisen erläutert.

<sup>2</sup> Vgl. Klein 2000, S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 17f. und Erhardt 2001, S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Wolter/Hauser 2001, S. 25ff.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu z. B. Meyer/Schwering 2000, S. 169f., Hennerkes/Pleister 1999, S. 11f., Walter 1998, S. 20.

nehmen<sup>1</sup>. Die Überschneidung eines Teils der genannten Mittelstandskriterien mit den Begriffsinhalten des Familienunternehmens lässt die eingangs erwähnte Nähe der beiden Begriffe zueinander nachvollziehbar erscheinen. Zudem sind ca. 90 % aller Mittelstandsunternehmen in Deutschland auch Familienunternehmen<sup>2</sup>.

Aufgrund einer sich wandelnden Unternehmensumwelt und der Entstehung neuer Marktsegmente (u. a. der „New Economy“) darf jedoch nicht übersehen werden, dass die traditionellen qualitativen Mittelstandsattribute zunehmend in die Kritik geraten. Beispiele hierfür sind die wachsende Zahl börsennotierter Unternehmen dieser Kategorie oder global agierende und z. T. im Weltmarkt führende Mittelstandsunternehmen<sup>3</sup>.

Nicht zuletzt aufgrund dieser Überlegungen hat sich in der Literatur vorwiegend die quantitative Unterscheidung des Mittelstandes von den Großunternehmen durchgesetzt, wobei dieser heute zumeist mit dem Begriff „kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ gleichgesetzt wird. KMU werden überwiegend durch die Umsatz- und Beschäftigungsgröße determiniert. Fröhlich u. a. stellen in einer europäischen Betrachtung jedoch z. T. deutliche Unterschiede in der Festlegung der jeweiligen Höchstgrenzen innerhalb der einzelnen Länder fest<sup>4</sup>. Die in Deutschland gebräuchlichste Abgrenzung stammt vom *Institut für Mittelstandsforschung (IFM)* in Bonn. Nach der jüngst überarbeiteten Fassung zählen alle Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro zum Mittelstand. Demnach sind 99,5% aller Unternehmen in Deutschland mittelständisch<sup>5</sup>.

Für die folgenden Ausführungen soll weitgehend die o. g. quantitative Definition zugrunde gelegt werden. Abweichungen hinsichtlich der Größenklassen werden

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu z. B. Freund 2002, S. 56f., Jordan 2001, S. 121ff., Fröhlich u. a. 2000, S. 22ff.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Tab. 2, S. 46 dieser Arbeit.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Lejeune 2000, S. 171ff., Kramer 1999, S. 99ff., vertiefende Aspekte hierzu erarbeitete auch Simon, der für die Unternehmen der letztgenannten Kategorie die Bezeichnung „Hidden Champions“ prägte (vgl. Simon 1999, S. 86ff. sowie Ders. 1997).

<sup>4</sup> Vgl. Fröhlich u. a. 2000, S. 11ff.

<sup>5</sup> Vgl. IFM Bonn 2003 (b).

akzeptiert, sofern sich das Unternehmen anhand der genannten qualitativen Kriterien – speziell hinsichtlich der Unternehmensnachfolge – zum Mittelstand zuordnen lässt<sup>1</sup>. Zudem werden die Begriffe Mittelstand und KMU im Folgenden synonym verwendet.

### 2.1.2 Unternehmensnachfolge

Zur Bezeichnung *Unternehmensnachfolge* existieren in der Literatur als weitere Pendants prinzipiell gleichen Inhalts die Begriffe *Unternehmer-Nachfolge*, *Generations-* bzw. *Generationenwechsel* sowie *Familiennachfolge*<sup>2</sup>. Bezogen auf die Gruppe der Familienunternehmen wird unter dem Begriff Nachfolge im engeren Sinn weitgehend einheitlich die Übertragung der Führungsfunktion und des Eigentums an eines oder mehrere Familienmitglieder der nachfolgenden Generation verstanden<sup>3</sup>, wobei die Übergabe des Eigentums unentgeltlich im Rahmen einer Schenkung oder auf dem Wege der Vererbung bzw. entgeltlich erfolgen kann. Der Zeitpunkt des Eigentumsübergangs kann hierbei vor, während oder nach der Übernahme der Unternehmensleitung gelegen sein<sup>4</sup>.

Im weiteren Sinne ist die familieninterne Unternehmensnachfolge durch folgende, in der Literatur z. T. sehr unterschiedlich akzentuierte Kriterien gekennzeichnet:

- Das inhaltliche Aufgabenspektrum
- Die Integration in die Unternehmensplanung und die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt
- Die Prozessgestaltung

---

<sup>1</sup> Abweichungen z. B. bezüglich der Mitarbeiterzahlen ergeben sich auch im Bereich empirischer Sekundärquellen, die sehr oft Unternehmen bis zu 1000 Mitarbeitern zum Mittelstand zählen. Mangels Alternativen müssen diese Abweichungen toleriert werden, vgl. z. B. Impulse/IBM 2002, Mind 2001.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Schließmann 2001, LeMar 2001, Niederquell 2000, Freund u. a. 1995 sowie auch Freund 2000, S. 23.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, S. V, Freund 2000, S. 17, Heyeres 1996, S. 31.

<sup>4</sup> Vgl. Erhardt 2001, S. 16ff.

Bezüglich der Inhalte hat sich in den letzten Jahren die Notwendigkeit einer ganzheitlichen, interdisziplinären Betrachtungsweise durchgesetzt<sup>1</sup>. Die konkreten Einzelaspekte werden von den Autoren jedoch mit unterschiedlicher Priorität sowie unter verschiedenen Oberbegriffen behandelt. *Sobanski* beispielsweise nennt als zentrale Handlungsfelder Personen (Psychologie), Unternehmen (Betriebswirtschaft), Vermögen (insb. Steuern) und Recht (insb. Erbrecht und Rechtsform)<sup>2</sup>. *LeMar* unterteilt in menschliche, wirtschaftliche, steuerliche und juristische Aspekte<sup>3</sup>. *Habig/Berninghaus* untergliedern die personelle bzw. menschliche Komponente tiefer in familiäre, psychologische und emotionale Aspekte und nennen des Weiteren betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Aufgabenfelder<sup>4</sup>. *Freund* schließlich fasst die genannten Komponenten unter der personenorientierten und der unternehmensorientierten Nachfolgeplanung zusammen<sup>5</sup>.

Wie eingangs erwähnt, ist die Unternehmensnachfolge bislang innerhalb der Unternehmensplanung bzw. –strategie nur unzureichend berücksichtigt. In der Literatur werden seit einigen Jahren entsprechende Vorschläge diskutiert, um den von den Unternehmern selbst noch nicht hinreichend erkannten Stellenwert<sup>6</sup> zu institutionalisieren. Als zentraler Bestandteil wird hier die Einrichtung eines Beirates angesehen, der eine grundlegende Möglichkeit darstellt, die Thematik Nachfolge unabhängig von der jeweiligen konkreten Phase nachhaltig und objektiv in den Unternehmenskontext zu integrieren<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, LeMar 2001, Seeghitz 2000, Riedel 2000, Hennerkes 1998 (b).

<sup>2</sup> Vgl. Sobanski 1998, S. 7f.

<sup>3</sup> Vgl. LeMar 2001, S. 15.

<sup>4</sup> Vgl. Habig/Berninghaus 1998, S. VII ff.

<sup>5</sup> Vgl. Freund 2000, S. 23.

<sup>6</sup> Sehr oft wird von Unternehmern angeführt, sie wollen sich mit der Nachfolge erst gegen Ende ihrer eigenen Laufbahn beschäftigen, was in hohem Maße auf den Glauben an die eigene Unersetzlichkeit und mangelnde Einschätzung des notwendigen Zeitrahmens (ca. 10 Jahre) zurückgeführt wird, vgl. z. B. Riedel 2000, S. 4 und Risse 1997, S. 87. Eine kürzlich vorgelegte repräsentative Befragung von über 1000 Unternehmern zeigt hier sogar eine sich verschärfende Entwicklung innerhalb der letzten Jahre. Danach hatten zum Befragungszeitpunkt (2001) knapp 80% der Unternehmer keine endgültige Entscheidung zur Nachfolge getroffen. Bei der gleichangelegten Befragung im Jahre 1999 lag dieser Prozentsatz noch bei knapp 70%, vgl. Mind 2001, S. 94.

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 283f., Riedel 2000, S. 105, Hennerkes 1998 (c), S. 223ff. sowie Freund 2000, S. 47ff. Freund stellt in diesem Zusammenhang Konzepte der Institutionalisierung der Unternehmensnachfolge im Rahmen der Unternehmensverfassung bzw. von Corporate-Governance-Strukturen dar, vgl. Freund 2000, S. 43ff. sowie die dort zitierte Literatur. Zur Corporate-Governance-

Neben der Bedeutung des Generationenwechsels innerhalb des Unternehmens spielt die Einbeziehung der Unternehmensumwelt in die Thematik eine zunehmend wichtigere Rolle. Die jüngeren Beiträge nehmen diesen Blickwinkel aufgrund seiner stetig wachsenden Dynamik verstärkt in Ihre Überlegungen auf, wobei die Reichweite vom klassischen Marktumfeld<sup>1</sup> bis hin zu einem globalen Bezugsrahmen gestreut ist<sup>2</sup>.

Als weiterer bedeutsamer Aspekt schließlich finden sich in der Literatur zahlreiche Hinweise zur Prozessgestaltung der Unternehmensnachfolge. Hier werden unterschiedliche Phasenmodelle vorgeschlagen, die sich sowohl im Zeithorizont, als auch hinsichtlich der konkreten Bausteine unterscheiden. Gemeinsam ist den Ausführungen jedoch die Betonung der entscheidenden Bedeutung des frühzeitigen Beginns der Überlegungen zum Generationenwechsel<sup>3</sup>.

Für die weiteren theoretischen und empirischen Ausführungen dieser Arbeit sollen die genannten Kriterien folgendermaßen berücksichtigt werden:

Die inhaltlichen Aspekte werden unterteilt in *personenorientierte*, *unternehmensorientierte* sowie *rechtliche und steuerliche Faktoren*. Hintergrund hierfür ist die Zuordnung der Teilbereiche zu den jeweiligen damit hauptsächlich befassten Personengruppen. Personenorientierte Aspekte sollen beispielsweise die persönlichen Belange des Seniors, des Juniors sowie weiterer Familienmitglieder betrachten. Auch die *Gestaltung des Prozesses* wird hier integriert, da dieser maßgeblich von den individuellen Entscheidungen des Übergebenden bzw. des Übernehmenden beeinflusst wird. Die unternehmensorientierten Aspekte betreffen das Unternehmen an sich (als juristische Person) und beinhalten z. B. die strategische und finanzielle Ausrichtung. Hierunter wird aufgrund des strategischen Charakters auch die Berücksichtigung der Unternehmens-

---

Diskussion im Hinblick auf Familienunternehmen und Mittelstand vgl. z. B. Angermann u. a. 2002, S. 25ff., Kirchdörfer/Kögel 2000, S. 221ff.

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 60ff., Hillengaß/Nökel 1999, S. 138ff.

<sup>2</sup> Vgl. Freund 2000, S. 53.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 372ff., Riedel 2000, S. 176f., Freund 2000, S. 56, Hennerkes 1998(a), S. 401.

nachfolge im Unternehmens-Gesamtkonzept subsumiert. Rechtliche und steuerliche Einflussgrößen repräsentieren solche Maßnahmen, für die im Normalfall externe Spezialisten (Rechtsanwälte, Steuerberater) zu Rate gezogen werden, also beispielsweise die Rechtsformwahl, testamentarische Angelegenheiten oder die individuelle Steueroptimierung.

Die *Unternehmensumwelt* und deren Einfluss auf den Generationenwechsel wird explizit durch die Betrachtung der aktuellen ökonomischen Wandlungsprozesse in einen globalen Kontext gestellt.

## **2.2 Herausforderungen für mittelständische Unternehmen im Zuge aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse**

Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre wurde offenbar, dass die zunehmende Verflechtung der internationalen Wirtschaftsbeziehungen, die im ersten Schritt zu grundlegenden Veränderungen der Unternehmensstrategie großer Konzerne geführt hat<sup>1</sup>, auch für mittelständische Unternehmen einen beträchtlichen Anpassungsbedarf hinsichtlich der strategischen Ausrichtung nach sich ziehen wird. Unter dem Stichwort *Globalisierung* wurden in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre in unterschiedlich akzentuierten Beiträgen aus Wissenschaft, Politik und Unternehmenspraxis die für KMU vornehmlich bedeutsamen Entwicklungen thematisiert sowie erste Lösungsansätze und Zukunftsszenarien erarbeitet<sup>2</sup>. Ein vorläufiger Höhepunkt der diesbezüglichen Diskussion in der Literatur lässt sich um die Jahrtausendwende ausmachen, wengleich verschiedene Aspekte auch in der aktuellen Forschung weiterentwickelt werden<sup>3</sup>. Die nächsten beiden Abschnitte sollen auf diesem Hintergrund die wesentlichen Schwerpunkte des ökonomischen Wandels und der daraus resultierenden neuen An-

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Hirsch-Kreinsen 1998, S. 20f. sowie Ders. 1996, S. 196f.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Fraunhofer Institut 1998, Radermacher 1998, Hennerkes 1998 (a).

<sup>3</sup> Beispiele hierfür sind u. a. das Kooperationsverhalten von KMU (vgl. z. B. Hirsch-Kreinsen 2003 und Ders./Wannöffel 2003) oder die Thematik Wissensmanagement (vgl. z. B. Hirsch-Kreinsen 2002), vgl. hierzu auch z. B. Mahnkopf 2003, Lay u. a. 2001.

forderungen für mittelständische Unternehmen aufzeigen. Angesprochen, jedoch nicht vertieft werden die weltpolitischen Dimensionen des Begriffs Globalisierung, die heute mehr denn je Gegenstand kritischer Auseinandersetzungen sind<sup>1</sup>.

### **2.2.1 Schwerpunkte ökonomischen Wandels**

Die Erarbeitung zentraler Elemente ökonomischen Wandels im Hinblick auf mittelständische Unternehmen erfordert in einem ersten Schritt die nähere Fassung des Begriffs *Globalisierung*, der als Ausgangspunkt bzw. Oberbegriff des sich weltweit ändernden Wirtschaftslebens der letzten 20 Jahre genannt werden kann<sup>2</sup>. Unter Globalisierung soll der zunehmende weltweite Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Kapital und Wissen verstanden werden, der einerseits durch den Abbau weltweiter Handelsschranken und andererseits durch die spürbare Senkung von Transport- und Kommunikationskosten entstanden ist<sup>3</sup>.

Neben der wirtschaftlichen Komponente umfasst die Bezeichnung Globalisierung vielfältige weltpolitische Dimensionen und ist in der aktuellen Diskussion durch zwei konträre Positionen gekennzeichnet, die – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – skizziert werden sollen. Die Befürworter betonen als positive Auswirkungen des Globalisierungsprozesses spürbare Wachstumstendenzen in den Industrieländern, jedoch gleichzeitig die zunehmende Integration der Schwellen- und Entwicklungsländer in den Welthandel, ebenfalls verbunden mit wirtschaftlichem Wachstum, Erhöhung des Bildungs- und Konsumstandards, der Verringerung von Armut und der Steigerung der allgemeinen Gesundheit, also insgesamt die Chance einer weltweiten Erhöhung des Lebensstandards<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Stiglitz 2002, Hutton/Giddens 2001, Küng 2001.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Schmidt 1999, S. 11ff.

<sup>3</sup> Vgl. Stiglitz 2002, S. 24, Hennerkes 1998 (a), S. 95.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu z. B. Stiglitz 2002, S. 18, Müller/Kornmeier 2001, S. 36ff., Fels 1999, S. 20, Rinsche 1999, S. 44f.

Die Gegner sehen speziell für die Schwellen- und Entwicklungsländer eher negative Folgen durch die Dominanz der entwickelten Industriegesellschaften (und die Konzentration auf deren Eigeninteressen) und weisen auf destabilisierende Wirkungen, die Erhöhung des sozialen Gefälles und wachsende Armutstendenzen in den unterentwickelten Volkswirtschaften hin. Die beiden letztgenannten Faktoren werden auch für die Industrienationen im Zusammenhang mit dem Abbau von Einfacharbeitsplätzen und der Erosion sozialer Sicherungssysteme angeführt. Des Weiteren werden die Gefahr zunehmender weltweiter Finanzkrisen (z. B. aufgrund der Asienkrise Ende der 1990er Jahre), Kapitalflucht, die Ausbeutung der Natur (z. B. durch Raubbau an Tropenhölzern oder Müll-Exporte) sowie die Förderung illegaler Exporte (z. B. Rüstungsgüter, Drogen) und der Kinderarbeit genannt<sup>1</sup>.

Gemeinsam ist den verschiedenen Positionen die Akzeptanz des Prozesses an sich. Die Globalisierung selbst ist somit nicht mehr rückgängig zu machen (auch wenn dies von verschiedenen Minderheiten gefordert wird), es ergibt sich vielmehr die Notwendigkeit einer nachhaltigen Gestaltung der auftretenden ambivalenten Entwicklungen<sup>2</sup>.

Betrachtet man nun die für die folgenden Ausführungen dieser Arbeit relevanten betriebswirtschaftlichen Perspektiven des Globalisierungsprozesses für KMU im Verlauf der letzten beiden Dekaden, lassen sich folgende drei Schwerpunkte nennen, die an Intensität vor allem seit der Jahrtausendwende weiter deutlich zugenommen haben:

1. Die Erhöhung der Transparenz und des Wettbewerbs auf inländischen und ausländischen Absatz- und Beschaffungsmärkten
2. Konzentrations- und Kooperationstendenzen innerhalb der Unternehmenslandschaft

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu z. B. Stiglitz 2002, S. 7, 20ff. und 109, Küng 2001, S. 13, Müller/Kornmeier 2001, S. 41ff., Fels 1999, S. 21, Meißner/Weitz 1999, S. 37ff.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Stiglitz 2002, S. 246, Hutton 2001, S. 13, Storr 2000 (a), S. 160.

### 3. Die fortschreitende Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien

Zu 1)

Der Abbau von Handelsschranken und der damit deutlich erleichterte Zugang zu den weltweiten Märkten birgt für mittelständische Unternehmen sowohl Chancen, als auch Risiken. Hinsichtlich der Absatzmärkte stehen europäische KMU heute einerseits in verschärfterem Wettbewerb zueinander. Spätestens seit Einführung der gemeinsamen Währung und der damit verbundenen, zunehmenden Preistransparenz erhöht sich in den Heimatmärkten die Anzahl der Wettbewerber bzw. geraten bisher eher lokal bearbeitete Nischen unter Konkurrenzdruck aus den EU-Ländern und deren direkten Nachbarstaaten<sup>1</sup>. Andererseits treten auch neue Anbieter aus Schwellenländern mit qualitativ vergleichbaren, jedoch deutlich günstigeren Produkten verstärkt in die europäischen Märkte ein. Dadurch erhöht sich in vielen Bereichen der Wettbewerbs- und Kostendruck durch sinkende Abgabepreise weiter<sup>2</sup>. Nur die Bereiche sog. nicht-handelbarer Güter und Dienstleistungen (wie z. B. Teile der medizinischen Versorgung oder des Baugewerbes) werden von den genannten Entwicklungen nur mittelbar betroffen, da diese im Normalfall lediglich von den örtlichen Marktgegebenheiten beeinflusst werden<sup>3</sup>.

Neben den genannten Risiken bieten sich mittelständischen Unternehmen im Umkehrschluss dazu eine (die negativen Auswirkungen überwiegende) Vielzahl von Chancen durch weltweite neue Absatzmärkte, zu deren Erschließung insbesondere die traditionellen Stärken Flexibilität, Schnelligkeit, Innovation und Servicekompetenz vorteilhaft sind. Zudem entstehen neue globale Nischen durch Auslagerungen verschiedener Bereiche großer Unternehmen im Zuge der weitreichenden Konzentration der Unternehmensstrategien auf die jeweili-

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Dreher/Kinkel 2000, S. 29f., Böttcher u. a. 1999, S. 29.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Müller/Kornmeier 2001, S. 75f., Heinke 1999, S. 126f.

<sup>3</sup> Vgl. Meißner/Weitz 1999, S. 40f.

gen Kernkompetenzen<sup>1</sup>. Weitere positive Möglichkeiten schließlich ergeben sich für KMU auf den Beschaffungsmärkten. Ähnlich den Großunternehmen haben heute auch kleinere Unternehmen einerseits Zugang zu neuen Einkaufsquellen, andererseits sind auch Verlagerungen von Produktionsstandorten in Niedriglohn-Länder praktikable Alternativen<sup>2</sup>.

Zu 2)

Die gerade für große Unternehmen im Zuge der Globalisierung als notwendig erachtete Omnipräsenz auf den weltweiten Märkten hat in den letzten Jahren zu einer massiven Zunahme von Unternehmensübernahmen in nahezu allen Branchen geführt. Die hieraus entstandenen globalen Konzerne sind durch eine hohe Agglomeration von Kapital, Know-how und Marktmacht gekennzeichnet und haben zu einer weiteren Intensivierung des Wettbewerbs beigetragen. Hieraus kann auf der einen Seite aufgrund der ungleichen Machtverhältnisse auf negative Einflüsse für die mittelständische Wirtschaft geschlossen werden<sup>3</sup>. Als Beispiel sei die deutliche Konzentration des Einzelhandels innerhalb der letzten 20 Jahre angeführt, die für kleine und mittlere Industrie- und Handelsunternehmen zweifelsohne negative Auswirkungen bis hin zur Gefährdung der Überlebensfähigkeit mit sich brachte<sup>4</sup>. Auf der anderen Seite lassen sich in diesem Zusammenhang folgende Entwicklungen beobachten, die mit positiven Tendenzen für KMU verbunden sind:

- Eine Vielzahl von Beispielen für wenig erfolgreiche Fusionen auf Seiten großer Konzerne zeigt, dass entstandene Größenkonzentrationen z. T. auch Ineffektivität bzw. verlangsamte Reaktionen auf Marktanforderungen mit sich bringen können<sup>5</sup>. Dies wiederum führt zu einer Rezentrierung von Großunternehmern auf Kernkompetenzen, verbunden mit Outsourcing-Tendenzen und der oben bereits erwähnten Entstehung von

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Müller 2000, S. 15f., Storr 2000, S. 167, Gloger 1999, S. 84.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Hirsch-Kreinsen/Schulte 2000, S. 9, Storr 2000 (a), S. 165.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Müller 2000, S. 15, Hirsch-Kreinsen/Schulte 2000, S. 10, Storr 2000 (a), S. 166.

<sup>4</sup> Vgl. Schneider u. a. 1999, S. 13f. sowie als Branchenbeispiel (PC-Markt) Garrelts 1998, S. 1ff.

<sup>5</sup> Vgl. Storr 2000 (a), S. 167.

Nischen für KMU. Zudem binden große Unternehmen im Rahmen dieses Prozesses verstärkt kleinere, spezialisierte Unternehmen z. B. als Zulieferer oder Dienstleister in ihre Aktivitäten ein, um die Bandbreite ihres Angebotes durch externes Spezialwissen zu erhöhen<sup>1</sup>.

- Neben Firmenzusammenschlüssen lassen sich in letzter Zeit zusätzlich eine Vielzahl von Unternehmenskooperationen ausmachen. Hierbei handelt es sich einerseits um die konsequente Fortführung der zuletzt genannten Tendenz, indem große Unternehmen kleinere Anbieter über die reine Kunden-Lieferanten-Beziehung hinaus einbinden. So führen beispielsweise Automobilunternehmen ihre Zulieferer über langfristige und tief ausformulierte Verträge sowohl horizontal, d. h. untereinander (z. B. zu kompletten Systemlieferanten) zusammen, wie sie den Zulieferer selbst teilweise vertikal (unter Wahrung der rechtlichen Selbstständigkeit) als Teil der eigenen Unternehmensstruktur ansehen. Die aktuellste Weiterentwicklung dieser Form von Zusammenarbeit bilden sogenannte Betreibermodelle, in denen Zulieferer nicht nur in eigener (finanzieller) Verantwortung Komponenten erstellen, sondern sowohl die Finanzierung und Herstellung der notwendigen Produktionsanlagen, als auch den Einbau der Teile eigenverantwortlich vornehmen<sup>2</sup>.
  
- Daneben bilden Unternehmenspartnerschaften für KMU die Möglichkeit, im Verbund Größenvorteile zu erreichen und so z. B. mit Großunternehmen zu konkurrieren<sup>3</sup>. Unabhängig von der Unternehmensgröße bündeln Kooperationen oftmals Spezialwissen, das heute aufgrund der gestiegenen Wettbewerbsanforderungen von einem Unternehmen allein nicht mehr zur Verfügung gestellt werden kann<sup>4</sup>. Zukunftsorientierte Ansätze sehen über die klassische Kooperation hinaus Unternehmensnetzwerke bzw. virtuelle Unternehmen als eine bestimmende Organisa-

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller 2000, S. 16.

<sup>2</sup> Vgl. Wildemann 2002 (a), S. 24, Nathusius 1998, S. 35ff. sowie vertiefend Wildemann 2003.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Dürand 2002, S. 97f., Garrelts 1998, S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. Töpfer/Frost 2002, S. 12f.

tionsform der nächsten Jahre an. Es wird davon ausgegangen, dass im Hinblick auf die weiter fortschreitende Konzentration der Unternehmensstrategien auf Kernkompetenzen das klassische Großunternehmen sich zu einem Verbund vieler kleiner Anbieter wandeln wird, die in einem – z. T. nur temporär oder projektorientiert angelegten – Netzwerk miteinander verbunden sind<sup>1</sup>. Unter Zuhilfenahme der modernen Informationstechnologien (insbesondere des Internet) werden diese Netzwerke zunehmend unabhängig von regionalen Gegebenheiten (z. B. Firmenzentralen oder Produktionsstandorten) und kommunizieren elektronisch und weltumspannend. Den KMU würde hierdurch eine deutlich steigende Bedeutung zukommen<sup>2</sup>.

Zu 3)

Die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien hat in den vergangenen Jahren nicht nur an Schnelligkeit, sondern auch an Umfang stark zugenommen. Neben den grundlegenden Tendenzen der Veränderung von Kommunikationsbeziehungen (sekundenschnelle und kostengünstige Erreichbarkeit prinzipiell aller potentiellen Ziele weltweit) und der Zunahme des elektronischen Datenaustausches hat sich hierdurch eine Fülle von Anwendungsmöglichkeiten ergeben, deren wichtigste Ausprägungen im Folgenden genannt seien:

- Das *Internet*, dessen Entstehung auf militärische Überlegungen in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts zurückgeht<sup>3</sup>, steht seit knapp 15 Jahren als weltweit verbundenes Computernetzwerk allen Interessensgruppen (Privatpersonen, Firmen, Institutionen, etc.) als Kommunikationsme-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kemmner/Gillessen 2000, S. 1f. sowie zu den Grundlagen vernetzter Unternehmen z. B. Corsten 2001 sowie Winand/Nathusius 1998.

<sup>2</sup> Vgl. Malone/Laubacher 1999, S. 88ff. Zur Charakterisierung der Begriffe Unternehmensnetzwerk bzw. virtuelles Unternehmen, vgl. S. 37f. dieser Arbeit.

<sup>3</sup> Die Grundidee des Internets war die Schaffung eines atombombensicheren Datennetzwerkes durch die amerikanische Regierung während des kalten Krieges, vgl. Brenner/Lux 2000, S. 21.

dium zur Verfügung<sup>1</sup>. Seine wichtigsten Bestandteile sind zum einen das World Wide Web (www) als grafisches Element, um Informationen in Form von Texten, Bildern, Tönen etc. zu visualisieren bzw. zugänglich zu machen. Zum anderen wurde durch das Internet das Versenden elektronischer Post (E-Mail) möglich. Neben Texten lassen sich hierdurch auch komplexe Datenstrukturen (z. B. Zeichnungen oder umfangreiche Datenbanken) schnell und preiswert u. a. an viele Adressaten gleichzeitig übermitteln<sup>2</sup>. Bezogen auf den Kreis zugangsberechtigter Personen auf ein Datennetz haben sich heute neben dem Internet auch die Begriffe Intranet sowie Extranet durchgesetzt. Regelt beispielsweise ein Unternehmen seine interne Kommunikation elektronisch, spricht man von Intranet, werden darüber hinaus externe Partner (z. B. Lieferanten) in den elektronischen Datenaustausch mit einbezogen, entstehen Extranets<sup>3</sup>. Das Internet bietet zudem weitere Kommunikationsformen wie z. B. Videoconferencing und Telefonieren über Internetleitungen, Chatforen (Unterhaltungen verschiedener Nutzer in Echtzeit über die Tastatur), Such- und Verzeichnisdienste oder umfangreiche Online-Datenbanken<sup>4</sup>.

- Eng an das Internet gekoppelt ist die Verlagerung oder Unterstützung bisher konventionell betriebener Geschäftsprozesse auf elektronischer Basis. Hier kann man zwischen den Begriffen *E-Business* und *E-Commerce* unterscheiden. E-Business bezeichnet meist die Integration neuer Informationstechnologien in die Gesamtheit der Unternehmensprozesse und Geschäftsbereiche, um diese effizienter zu gestalten. E-Commerce hingegen bezieht sich vorwiegend auf Vertriebsaktivitäten, d. h. den elektronischen Handel der Marktpartner auf sog. virtuellen Marktplätzen (E-markets)<sup>5</sup>. Gebräuchlich ist darüber hinaus für die auf den reinen Beschaffungsprozess bezogenen elektronischen Aktivitäten die Be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Lorenzen u. a. 2001, S. 186.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Müller 2000, S. 26ff., Hermanns/Sauter 1999, S. 16.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Lorenzen u. a. 2001, S. 188, Müller 2000, S. 27, Brenner/Lux 2000, S. 69ff.

<sup>5</sup> E-Business kann somit als weiteste Fassung bzw. Oberbegriff internetbasierender Geschäftsprozesse angesehen werden, vgl. Zerdick u. a. 2001, S. 217f., Lorenzen u. a. 2001, S. 189f. Zur Systematisierung elektronischer Märkte vgl. z. B. auch Richter/Nohr 2002, S. 17ff., Kirn 2002, S. 11ff.

zeichnung E-Procurement<sup>1</sup>. Innerhalb des E-Commerce haben sich unter Einbeziehung der Akteure und der Zielrichtung der Kommunikation in den letzten Jahren eine Vielzahl von Bezeichnungen für die verschiedenen Marktbereiche herausgebildet. Unterscheidet man zwischen privaten Endkunden (Consumer), Unternehmen (Business), öffentlichen Institutionen (Administration) und Mitarbeitern (Employee), ergeben sich als wichtigste Grundrichtungen der Handel zwischen Unternehmen (Business to Business, B2B) und zwischen Unternehmen und Endkunden (B2C). Wird des Weiteren z. B. die Steuerabwicklung von Unternehmen via Internet erledigt, spricht man von B2A (Business to Administration). Unter B2E (Business to Employee) schließlich kann das Angebot großer Unternehmen für ihre Mitarbeiter über das Intranet hinaus verstanden werden (Beispiele sind spezielle Weiterbildungsangebote oder firmeneigene Online-Shops)<sup>2</sup>.

- Heute nach wie vor gebräuchlich ist der reine elektronische Datenaustausch (*EDI, Electronic Data Interchange*) außerhalb des Internets mittels Datenfernübertragung oder Datenträgeraustausch (DTA). Der Hauptzweck von EDI besteht in der papierlosen Weitergabe und Weiterverarbeitung sich wiederholender Geschäftsprozesse (z. B. Aufträge, Rechnungen). Zum weltweit normierten und branchenunabhängigen Standard hat sich hierbei EDIFACT (Elektronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport) herausgebildet, der in den letzten Jahren mit zunehmender Tendenz angewandt wird<sup>3</sup>. Die neueste Entwicklung in diesem Umfeld stellt XML (Extensible Mark up Language) dar, eine plattformunabhängige Datenbeschreibungssprache, die für KMU einfacher zu handhaben ist als z. B. EDIFACT.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Weiber 2001, S. 55, Dolmetsch 2000.

<sup>2</sup> Vgl. Hansen/Deimler 2002, S. 108ff., Zerdick u. a. 2001, S. 219f., Hermanns/Sauter 1999, S. 22f.

<sup>3</sup> Vgl. Kollmann 2001, S. 18f., Behrens 2001, S. 243.

<sup>4</sup> Vgl. Zerfaß/Haasis 2002, S. 8.

- Neben den bisher genannten Datenkommunikationen sind für den aktuellen und zukünftigen Geschäftsverkehr auch die Entwicklung der kabellosen Mobilfunknetze von Bedeutung. Der im ersten Schritt bereits erreichten, nahezu weltweiten Vernetzung folgt im Moment die deutliche Erhöhung der Übertragungsgeschwindigkeit im Rahmen des neuen Standards UMTS (Universal Mobile Telecommunications System). Zudem gewinnen extrem leistungsfähige, dezentrale Funknetze mit WLAN (Wireless Lan) – Technologie im Bereich der Online-Kommunikation zunehmend an Bedeutung. Hierdurch wird einerseits die mobile Verbindung wesentlich verbessert, andererseits werden kombinierte Anwendungen mit den Festnetzen (inkl. dem Internet) qualitativ auf eine neue Basis gestellt. Als neue Anwendungsmöglichkeit des Handys speziell im Bereich B2C hat sich deshalb der Begriff *M-Commerce* (*Mobile Commerce*) herausgebildet, der die Erledigung von Einkäufen, Bankgeschäften etc. über ein WAP-fähiges (Wireless Application Protocol) Mobiltelefon umfasst, mit dem jederzeit Verbindungen zum Internet hergestellt werden können<sup>1</sup>.

Die genannten Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützen einerseits die bereits angeführten Chancen für KMU in den Bereichen Internationalisierung und Kooperation und werden in der Literatur für sich genommen überwiegend als positive Möglichkeiten für die geschäftliche Weiterentwicklung des Mittelstandes angesehen<sup>2</sup>.

Als Risiken werden jedoch beispielsweise negative Marktveränderungen oder interne Unzulänglichkeiten von KMU genannt. Kritisch können sich u. a. Überlagerungstendenzen bisheriger Handelswege erweisen, wenn bestimmte Produkte und Dienstleistungen – entweder direkt vom Hersteller oder von neuen elektronischen Händlern – verstärkt über das Internet angeboten werden und so

---

<sup>1</sup> Vgl. Zerdick u. a. 2001, S. 92ff., Storr 2000 (a), S. 163.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Kuhn 2003, S. 76f., Müller 2000, S. 25ff., Storr 2000 (a), S. 162f., Füglistaller 2000 (b), S. 218ff.

den traditionellen Einzelhandel beeinträchtigen<sup>1</sup>. Als Hindernis für KMU kann auch die Komplexität der neuen Medien angesehen werden, die mit Schwierigkeiten im Erkennen der Chancen und Umsetzungsmöglichkeiten für die jeweilige Unternehmenskonstellation verbunden ist. Zudem können kleine Unternehmen bei der Intensivierung eines entsprechenden Engagements u. a. an finanzielle und kapazitive Grenzen stoßen<sup>2</sup>.

## **2.2.2 Neue Anforderungen an mittelständische Unternehmen**

Die vorangegangenen Ausführungen haben die Ambivalenz des Globalisierungsprozesses auch für mittelständische Unternehmen und gleichzeitig das Überwiegen der positiven Aspekte deutlich gemacht. KMU stehen somit vor der zentralen Herausforderung, den ökonomischen Wandel als Chance zu begreifen und in die eigene Unternehmensausrichtung zu integrieren<sup>3</sup>. Im Rahmen strategischer Überlegungen gilt es einerseits, eine entsprechende Unternehmensphilosophie zu erarbeiten und wichtige Unternehmensbereiche den geänderten Bedingungen anzupassen, womit sich der nächste Abschnitt befasst. Des Weiteren werden als entscheidende Anforderungen die intensive Auseinandersetzung mit den Themen Internationalisierung und Kooperation (Abschnitt 2.2.2.2) sowie neue Informationstechnologien (Abschnitt 2.2.2.3) angesehen.

### **2.2.2.1 Wandel als zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie**

Als spezifisches Problem der Institutionalisierung von Wandlungsprozessen erweist sich die traditionelle Schwäche von KMU bezüglich der Unternehmens-

---

<sup>1</sup> Vgl. Füglistaller 2000 (b), S. 225.

<sup>2</sup> Vgl. Lorenzen u. a. 2001, S. 194ff., Füglistaller 2000 (b), S. 233ff.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu z. B. Angermann u. a. 2002, S. 11, Müller 2000, S. 6ff. Empirisch lassen sich hier zustimmende Tendenzen im Mittelstand ausmachen. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass ein nicht unerheblicher Teil der Mittelstandsunternehmen den Auswirkungen der Globalisierung verhalten oder ablehnend gegenübersteht, vgl. Mind 2001, S. 26f.

strategie als solcher. Viele kleine Unternehmen verkennen bis heute die Bedeutung einer systematischen Unternehmensplanung und gehen in ihren Entscheidungsprozessen eher tradiert und intuitiv vor<sup>1</sup>. Unter einer Unternehmensstrategie soll hier die Entwicklung eines Leitbildes bzw. einer Unternehmensphilosophie sowie die Festlegung zukünftiger Vorgehensweisen des Gesamtunternehmens und seiner Teilbereiche nach der Analyse und Bewertung der Stärken und Schwächen bzw. der Chancen und Risiken verstanden werden<sup>2</sup>. Um den Wandel des eigenen Unternehmens gestalten zu können, müssen KMU somit als vordringliche Aufgabe in deutlich verstärktem Maße Strategien ausarbeiten und kontinuierlich überprüfen<sup>3</sup>. Jedoch nicht nur die Ausgestaltung, auch die Umsetzung von Strategien bereitet (nicht nur kleineren) Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten. Auf diesem Hintergrund wurden in den letzten Jahren eine Vielzahl von Management-Techniken erarbeitet, die einer Operationalisierung und Kontrolle der Implementation strategischer Überlegungen dienen und heute auch für mittelständische Unternehmen als hilfreich angesehen werden<sup>4</sup>.

Neben der Erarbeitung eines grundlegenden Leitbildes bzw. einer Philosophie des Wandels werden in Zusammenhang mit den neuen Anforderungen für KMU in hohem Maße Anpassungsstrategien nach Funktionsbereichen genannt. Von hoher Bedeutung sind hier die Teilbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz sowie das Leistungsspektrum, die Organisation und die finanzielle Basis<sup>5</sup>.

Die erstgenannten Teilfunktionen sollen aufgrund ihrer engen Verknüpfung mit Internationalisierungstendenzen und neuen Technologien in den nächsten bei-

---

<sup>1</sup> Vgl. Brinkmann 2002, S. 23, Hennerkes 2001, S. 5, Bussiek 2000, S. 43ff., auch Meyer 1999, S. 153.

<sup>2</sup> Der Begriff Unternehmensstrategie wird in der Literatur sehr uneinheitlich gefasst, vgl. z. B. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 17ff. Zur hier verwendeten Definition für KMU vgl. Brodbeck 2001, S. 33ff., Ders. 1998, S. 32ff.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Nagel 2002, S. 9ff., Wildemann 2002 (b), S. 32f., Hennerkes 2001, S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Kaplan/Norton 2001, S. 3ff. und 325, Müller 2000, S. 54. Eines der mittlerweile bekanntesten Konzepte zur Strategieumsetzung ist die Balanced Scorecard, vgl. hierzu im Hinblick auf mittelständische Unternehmen z. B. Scheibeler 2002.

<sup>5</sup> KMU sind im Gegensatz zu Großunternehmen vorwiegend funktional (aufgabenbezogen) organisiert, vgl. z. B. Bussiek 2000, S. 63f.

den Abschnitten angesprochen werden, die letztgenannten werden im Folgenden thematisiert.

Hinsichtlich des Leistungsangebotes werden für KMU als notwendige Reaktion auf den gestiegenen Wettbewerb die Intensivierung von Innovationen sowie die verstärkte Integration von Dienstleistungen als strategische Zielrichtungen empfohlen. Im Bereich Innovation als einem zentralen Erfolgsfaktor des Mittelstandes wird zudem auf die Notwendigkeit intensiverer Managementkonzepte bezüglich der zeitlichen und inhaltlichen Gestaltung sowie die vermehrte Integration des Kunden in den Prozess hingewiesen. KMU sollten aus diesem Verständnis heraus ein offensives Innovationsmanagement sowie eine ausgeprägte Innovationskultur entwickeln<sup>1</sup>.

Neben Innovation wird auch die Dienstleistungskompetenz als Profilierungsfaktor des Mittelstandes angesehen. Hierunter fallen einerseits die wachsende Nachfrage nach Dienstleistungen an sich (z. B. in den Bereichen Informationstechnologie, Logistik, Engineering), die für KMU erweiterte oder neue Betätigungsfelder darstellen. Andererseits wird auch die Ausweitung der produktbezogenen Dienstleistung (z. B. in Form von intensiven Planungs- oder Schulungsleistungen) als wichtige Anpassungsstrategie angesehen. Der Absatz solcher zusätzlicher Dienstleistungen erfordert jedoch ein intensives Dienstleistungsmarketing<sup>2</sup>.

Zukünftige Organisationsformen mittelständischer Unternehmen sind durch neue Anforderungen hinsichtlich struktureller und menschlicher Komponenten gekennzeichnet. Aufgrund der Notwendigkeit einer intensiveren Marktorientierung, schneller werdender Reaktionszeiten und komplexerer Prozesse werden hier flachere Hierarchien (und damit kürzere Entscheidungswege) sowie stärkere horizontale (netzwerkartige) Verflechtungen gefordert. Der Prozess der Entscheidungsfindung wird in diesem Zuge deutlich stärker in den Bereich von Teamorganisationen mit hoher Eigen-Kompetenz verlagert, die zudem eine

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller 2000, S. 11 und Skambraks 2000, S. 9ff.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Füglistaller 2000 (a), S. 129ff., Müller 2000, S. 49ff.

ausgeprägte situative Flexibilität z. B. hinsichtlich kurzfristiger Marktveränderungen und daraus sich laufend neu ergebender Aufgabenstellungen aufweisen müssen<sup>1</sup>. Daneben sollten Organisationen dauerhaft weniger an funktionalen (aufgabenbezogenen) Strukturen, sondern an Prozessen (z. B. Wertschöpfungsketten) ausgerichtet werden, da hierbei eine intensivere Zielfokussierung sowie ein sehr hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit erreicht werden kann<sup>2</sup>. Als anzustrebendes Gesamtkonzept zukünftiger betrieblicher Strukturen wird in der Literatur die Form der lernenden Organisation genannt, die Wandelstendenzen als Teil der Systemprozesse und damit als Normalfall begreift<sup>3</sup>. In diesem Zusammenhang wird speziell bei Familienunternehmen die weitere Reduzierung der Personenbezogenheit der Organisation auf den Inhaber gefordert, um die Eigeninitiative und das Motivationsniveau der Mitarbeiter für Anpassungen im Bereich der Organisation zu fördern<sup>4</sup>.

Die stärkere Delegation von Aufgaben im Rahmen moderner Organisationsformen geht u. a. einher mit deutlich steigenden Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Da KMU aufgrund beschränkter Ressourcen in der Rekrutierung qualifizierter externer Fachkräfte oftmals Grenzen gesetzt sind, gewinnt hier die Thematik Aus- und Weiterbildung auch in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung<sup>5</sup>. Insbesondere im Hinblick auf neue Technologien in den verschiedenen Unternehmensbereichen, die eine ständige Anpassung der Wissensbasis mit sich bringen, erhalten Maßnahmen und Anreize zur Fortbildung auch für den Mittelstand einen neuen Stellenwert, der von vielen Unternehmen lange Zeit unterschätzt wurde<sup>6</sup>.

Eine weitere wesentliche Anforderung ergibt sich für KMU auch in finanzieller Hinsicht. So wird u. a. durch die Intensivierung von Innovationen oder den Ausbau internationaler Aktivitäten für den Mittelstand mit steigendem Kapitalbedarf

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Sattes 2001, S. 113ff., Müller 2000, S. 65, Bussiek 2000, S. 67.

<sup>2</sup> Vgl. Wildemann 2002 (b), S. 108.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 110, Schreyögg 2000, S. 548.

<sup>4</sup> Vgl. Müller 2000, S. 66f.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. BDI/Ernst und Young 2001, S. 87.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Sattes 2001, S. 113f., Füglistaller 2000 (b), S. 227f.

gerechnet<sup>1</sup>. Neuere Entwicklungen am Kapitalmarkt lassen hier jedoch nicht unerhebliche Schwierigkeiten erwarten, die sich aufgrund der seit geraumer Zeit unter dem Stichwort Basel II diskutierten Verschärfung der Eigenkapitalunterlegung der Banken bei der Kreditvergabe ergeben werden. So staffeln sich in Zukunft (spätestens ab 2006) die Kreditzinsen abhängig von der Risikoeinstufung des Kreditnehmers. Um Risikoklassen bestimmen zu können, werden auch mittelständische Unternehmen einem umfangreichen Rating unterzogen<sup>2</sup>. Für KMU wird hier zum einen die Erhöhung der Kreditzinsen sowie generell die schwierigere Beschaffung von Bankkrediten erwartet. Zum anderen werden deutlich höhere Anforderungen an die Qualität und Transparenz der Unternehmensführung (inkl. entsprechender Controlling- und Reporting-Instrumente) gestellt. Neben einer Professionalisierung unternehmerischer Tätigkeit gilt es für den Mittelstand somit, insbesondere die traditionell schwache Eigenkapitalbasis (z. B. durch Beteiligungskapital) zu stärken und dadurch die hohe Abhängigkeit von Bankkrediten als bisher gängigster Form des Fremdkapitalbezugs zu verringern<sup>3</sup>.

#### **2.2.2.2 Internationalisierung und Verstärkung von Kooperationsaktivitäten**

Internationale Aktivitäten mittelständischer Unternehmen sind kein grundsätzlich neues Phänomen. Seit Jahren lassen sich kleinere Unternehmen beobachten, die weltweit aktiv sind und zum Teil führend in ihrem Produktbereich agieren<sup>4</sup>. Neu ist die Anforderung, dass sich auch KMU, die keine ähnlich starke Marktstellung innehaben, aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks mit der

---

<sup>1</sup> Vgl. Angermann u. a. 2002, S. 11.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu z. B. Gleißner/Füser 2002, FAZ-Institut 2002 (a). Die Bezeichnung Basel II leitet sich vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht ab, der im Januar 2001 ein zweites Konsultationspapier (nach der ersten Fassung aus 1999) zur Neuregelung der Eigenkapitalrichtlinien bei der Kreditvergabe veröffentlicht hat, vgl. BDI/Ernst und Young 2001, S. 83.

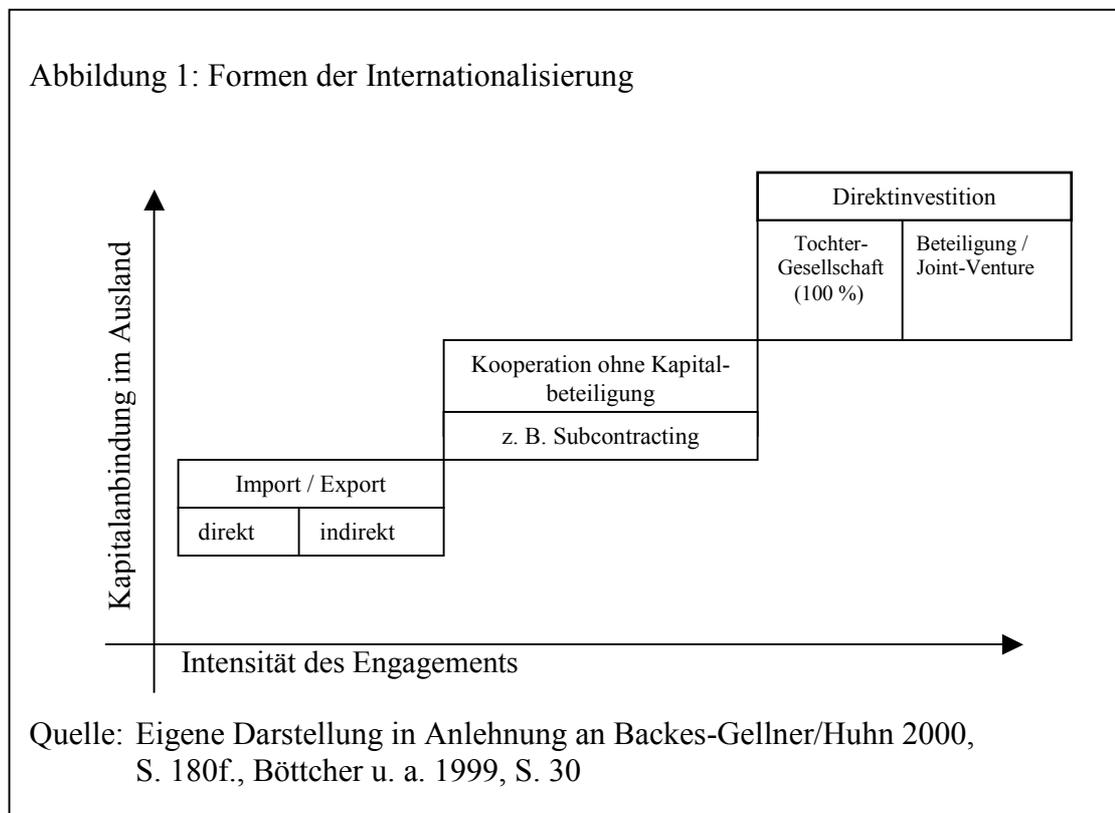
<sup>3</sup> Vgl. z. B. Angermann u. a. 2002, S. 21ff., FAZ-Institut 2002 (a), S. 29ff., BDI/Ernst und Young 2001, S. 83.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Fels 1999, S. 23, Simon 1999, S. 86ff. sowie Fußnote 3, S. 15 dieser Arbeit.

Identifizierung weltweiter Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmärkte konfrontiert sehen. Aufgrund zumeist beschränkter Ressourcen wird hier als wesentliche unterstützende Maßnahme die Intensivierung von Kooperationsbemühungen vorgeschlagen<sup>1</sup>.

Durch verstärkte Internationalisierung eröffnen sich für KMU zum einen neue Vertriebswege, die Wachstum fördern und schrumpfende oder substituierte inländische Nachfrage kompensieren. Daneben ergeben sich Kostendegressionen durch höhere insgesamt abgesetzte Mengen bzw. durch günstigere Einkaufsquellen und potentielle neue Produktionsstandorte<sup>2</sup>.

Als Grundformen der Internationalisierung lassen sich hinsichtlich der Intensität des Engagements und der Kapitalbindung im Ausland der Import bzw. Export, die Kooperation ohne Kapitalbeteiligung sowie die Direktinvestition unterscheiden (vgl. Abb. 1).



<sup>1</sup> Vgl. z. B. Wildemann 2000, S. 18f., Müller 1999, S. 160f.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Backes-Gellner/Huhn 2000, S. 184f., Müller 2000, S. 45ff., Fels 1999, S. 22.

Direkte Ex- bzw. Importe sind gekennzeichnet durch Warenströme, die ohne Mittler zwischen den Partnern im In- und Ausland bewegt werden. Werden Lieferungen hingegen z. B. über selbständige Exporteure abgewickelt, handelt es sich um indirekte Exporte. Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung sind Formen wie Subcontracting, Lizenzvergabe, Koproduktion etc. und durch ein deutlich höheres Engagement bei überschaubarem Ressourceneinsatz in ausländischen Märkten gekennzeichnet. Direktinvestitionen schließlich können einerseits als Intensivierung von Kooperationsbemühungen z. B. im Rahmen von Joint-Ventures angesehen werden, zum anderen stellen sie die intensivste Form von Auslandsaktivitäten (beispielsweise durch Gründung eigener Niederlassungen) dar<sup>1</sup>.

Neben der Intensität des Engagements wird die räumliche Ausdehnung internationaler Aktivitäten teilweise kontrovers diskutiert. Um die Partizipation an zukünftigen Wachstumsmärkten zu gewährleisten, empfiehlt die Mehrheit der Beiträge eine tatsächlich globale Ausdehnung der Aktivitäten von KMU. Genannt wird hierbei (insbesondere unter beschaffungs- und absatzpolitischen Gesichtspunkten) die Unabdingbarkeit, über Europa hinaus in den Zukunftsmärkten Südostasien, Mittel- und Osteuropa, USA und Lateinamerika präsent zu sein<sup>2</sup>. Kritiker sprechen einem Großteil mittelständischer Unternehmen die Entwicklungsmöglichkeit zu sog. *Global Playern* jedoch ab und empfehlen die reine Europäisierung der Strategie, zumal viele KMU noch zu stark auf den Heimatmarkt konzentriert sind und selbst die europäischen Auslandsmärkte nur mit geringer Intensität bearbeiten. Als weitere Gründe hierfür werden – wie bereits angesprochen – fehlende Ressourcen (Know-how, Kapital, Personal) sowie oftmals wenig durchdachte Geschäftsmodelle (z. B. hinsichtlich der Eignung der Produkte für weltweite Märkte) angeführt<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Backes-Gellner/Huhn 2000, S. 182f.

<sup>2</sup> Vgl. Gersemann u. a. 2002, S. 52ff., Müller 2000, S. 45ff., Müller 1999, S. 160f., Böttcher u. a. 1999, S. 29.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Zàboji 2002, S. 257ff. Ghemawat zeigt in diesem Zusammenhang auf, dass selbst für Großunternehmen globale Expansionsstrategien immer wieder an ihre Grenzen stoßen und empfiehlt in seinem Modell der Distanz die sorgfältige Prüfung der vier Distanzdimensionen Kultur, Politik/Administration, Geografie und Ökonomie, vgl. Ghemawat 2002, S. 82ff.

Zu bedenken ist in diesem Zusammenhang zusätzlich auch der seit einigen Jahren zu beobachtende Trend verstärkter Regionalisierung. Aufgrund der Turbulenz vieler Märkte lässt sich eine steigende lokale Präsenz globalen Ausmaßes von größeren Unternehmen ausmachen, um auf die entsprechenden Marktgegebenheiten und Änderungen schnell und umfassend reagieren zu können. Daraus kann geschlossen werden, dass - gegenläufig zur Globalisierung - auch regionale Spezifika eine neue Gewichtung erfahren. Gerade KMU sollten somit aufgrund ihrer umfangreichen Kenntnis des Heimatmarktes potentiellen Internationalisierungen (z. B. Standortverlagerungen) eine intensive Analyse der regionalen Potentiale voranstellen<sup>1</sup>.

Um die nicht unbeträchtlichen Risiken für den Mittelstand bei Auslandsengagements zu minimieren, bedarf es einer umfassenden Export- bzw. Internationalisierungsstrategie, die u. a. folgende Kriterien berücksichtigen soll<sup>2</sup>:

- *Finanzierungsspielräume*: Bedacht werden sollten wirtschaftliche Risiken (z. B. die Zahlungsfähigkeit potentieller Abnehmer), Währungsrisiken sowie die Kapitalintensität des Projektes und die Dauer des Return On Investment.
- *Managementkapazitäten*: Einerseits muss geprüft werden, ob die internen Führungskräfte motivatorisch und zeitlich in der Lage sind, Projekte im Ausland professionell vorzubereiten, andererseits gilt es auch, entsprechend qualifiziertes Personal in fremden Märkten zu finden.
- *Marktanalysen*: Aufgrund zumeist geringer Erfahrung müssen bei der Identifizierung von Zielmärkten genaue Analysen vorgenommen werden, die neben der allgemeinen Wettbewerbssituation auch spezifische Länderrisiken (inkl. der politischen Stabilität) und kulturelle Gegebenheiten beinhalten sollten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hirsch-Kreinsen/Schulte 2000, S. 11ff., Storr 2000 (a), S. 166.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Busch 2000, S. 249ff., Backes-Gellner/Huhn 2000, S. 185ff., Müller 1999, S. 163f.

Empirisch zeigt sich, dass deutsche Mittelstandsunternehmen durchaus mit den genannten Kriterien umzugehen verstehen. Im Gegensatz zu früheren Beiträgen, wonach gerade die Direktinvestition aufgrund des damit verbundenen Kapitalbedarfs weniger für KMU geeignet ist<sup>1</sup>, zeigt eine repräsentative Studie aus dem Jahr 2000, dass im Ausland engagierte Unternehmen neben der reinen Exportbeziehung (86,2%) auch in hohem Maße Tochtergesellschaften unterhalten (52,2%). Die wichtigsten bearbeiteten Märkte sind hierbei (West)Europa (51,1%), (Ost)Europa (20,3%), Nord-Amerika (16,1%) und Asien (8,6%). Die Haupt-Motive der Internationalisierung sind die Erschließung neuer Absatzmärkte (78%) sowie das Engagement des Kunden (25,6%) bzw. der Mitbewerber (14%) im Ausland. Kostenreduktionen spielten hierbei mit 7,8% nur eine untergeordnete Rolle<sup>2</sup>.

Wie eingangs erwähnt, besteht für viele KMU trotz der o. a. Ergebnisse die Notwendigkeit, aufgrund beschränkter Ressourcen internationale Ausrichtungen mit Hilfe von Unternehmenspartnerschaften zu bewältigen. Grundsätzlich können dadurch die genannten Nachteile durch Agglomeration von finanziellen, personellen und wissensorientierten Kapazitäten kompensiert und so die Barrieren im internationalen, jedoch auch im nationalen Geschäft spürbar gesenkt werden<sup>3</sup>. Kennzeichnend für Kooperationen ist die rechtliche Selbstständigkeit der Partner sowie die Erreichung von Vorteilen für alle Beteiligten (Win-Win-Situation). Bestehen Kooperationen aus mehr als zwei Unternehmen, kann von Unternehmensnetzwerken gesprochen werden. Über die in Abb. 1 genannten Kriterien hinaus können Unternehmenspartnerschaften in einer Vielzahl von Formen auftreten. Häufig genannt werden die strategische (langfristige und zielorientierte), regionale und projektorientierte Kooperation. Hinsichtlich der Wertschöpfungskette können darüber hinaus horizontale bzw. vertikale Kooperationen (d. h. die Zusammenarbeit findet auf der gleichen Wertschöpfungsstufe bzw. innerhalb einer Wertschöpfungskette statt) sowie laterale Partnerschaften

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Dunning 1993, S. 241.

<sup>2</sup> Vgl. Weber/Kabst 2000, S. 30ff. Bezüglich der Größendefinition für mittelständische Unternehmen wurde hier die Mitarbeiteranzahl mit 100 bis 1000 zugrundegelegt, vgl. ebenda, S. 29.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Storr 2000 (a), S. 168ff., Müller 2000, S. 166f.

(Zusammenarbeit außerhalb einer Wertschöpfungskette) unterschieden werden<sup>1</sup>.

Risiken von Unternehmenspartnerschaften bestehen u. a. in der Schaffung von Abhängigkeiten, der Gefahr des eigenen Kompetenzverlustes sowie in einer nur partiellen Systembeherrschung. Zudem bereitet die Koordination der Partner oftmals Schwierigkeiten bzw. sind rechtliche Probleme bei nicht exakt formulierten Vereinbarungen möglich<sup>2</sup>. Tritt ein Unternehmensnetzwerk nach außen geschlossen auf, d. h. sind die einzelnen Partner für die anzusprechende Gruppe nicht erkennbar und ist es primär zeitlich befristet, kann man von einem virtuellen Unternehmen sprechen<sup>3</sup>. Oftmals sind virtuelle Unternehmen durch einen intensiven Einsatz moderner Informationstechnologien gekennzeichnet<sup>4</sup>, worauf im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

Verschiedene empirische Erhebungen belegen eine Zunahme der Kooperationsbereitschaft mittelständischer Unternehmen innerhalb des letzten Jahrzehnts<sup>5</sup>. Vergleicht man jedoch den mittlerweile hohen Stellenwert dieser Thematik in der Literatur (gemessen an der Vielzahl wissenschaftlicher und praktischer Veröffentlichungen) mit aktuellen Daten, scheint für den Aufbau von Partnerschaften zwischen KMU im Unternehmensalltag zumindest in einigen Bereichen noch ein hoher Nachholbedarf vorhanden zu sein. So rangieren in o. g. Studie Kooperationen im Auslandsmarkt auf den Plätzen 4 (vertragliche Kooperationen), 5 (Joint-Ventures) und 6 (Lizenz-Vereinbarungen) nach den schon genannten Exportbeziehungen, Tochtergesellschaften und langfristigen Liefer-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Wannöffel u. a. 2003, S. 211ff., Corsten 2001, S. 2ff. Die Begriffe Unternehmenskooperation und Unternehmensnetzwerk werden in unterschiedlichster Form definiert. Vgl. zur umfangreichen Diskussion und Systematisierung z. B. Wannöffel u. a. 2003, Windeler 2002, Hentrich/Hoß 2002, Sydow/Windeler 2001, Ortman/Sydow 2001, Reinhart/Schliffenbacher 2000 (a).

<sup>2</sup> Vgl. Corsten 2001, S. 5 und 16, Storr 2000 (b), S. 83f. Zur rechtlichen Perspektive hat beispielsweise die europäische Kommission bereits 1989 ein Mustervertragswerk entwickelt. Die EWIV (Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung) bietet eine grenzüberschreitende, auf europäischem Recht basierende Vertragsgrundlage, vgl. Europäische Kommission 1999, S. 3ff.

<sup>3</sup> Vgl. Kemmer/Gillessen 2000, S. 12, Sydow/Winand 1998, S. 18. Der Einsatz von E-Technologien ist somit nicht unbedingt Voraussetzung für die „Virtualität“ von Kooperationen.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Reinhart/Schliffenbacher 2000 (b), S. 19ff.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Schiller 1998, S. 77ff.

verträgen<sup>1</sup>. In der mittlerweile periodisch durchgeführten Erhebung MIND (zuletzt 2001) wird der Aufbau von inländischen Kooperationen als Mittel zum Ausbau der Wettbewerbsposition erst an siebter Stelle genannt (bei Unternehmen, die jünger als 5 Jahre sind, ist die Bereitschaft hierzu jedoch höher)<sup>2</sup>. Eine Ausnahme bilden industrielle Mittelstandsunternehmen, die zu fast zwei Drittel Kooperationsbeziehungen unterhalten<sup>3</sup>.

### 2.2.2.3 Integration neuer Informationstechnologien

Neue Informationstechnologien und deren Einsatzmöglichkeiten waren bereits Ende der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts Gegenstand der KMU-Forschung. Bis zum Jahrtausendwechsel bildeten sich vor allem mit der Entwicklung des Internets eine Vielzahl wissenschaftlicher und praktischer Anwendungsempfehlungen heraus<sup>4</sup>, die nach einer ersten Krisen-Phase des Internetbereichs in den letzten Jahren eine deutlich realistischere Konkretisierung erfahren haben. Unstrittig ist jedoch die Notwendigkeit für mittelständische Unternehmen, die neuen Technologien in ihre bisherigen Geschäftsmodelle zu integrieren. Andererseits bilden diese selbst ein umfangreiches Aufgabenspektrum, welches Neugründungen bzw. Geschäftsausweitungen bestehender KMU fördert<sup>5</sup>. Als wichtigste positive Aspekte werden in diesem Zusammenhang genannt<sup>6</sup>:

- *Kostenreduktionen*: Einsparpotentiale bieten hier alle Wertschöpfungsstufen der Unternehmen sowie interne und externe Geschäftsprozesse. In hohem Maße können u. a. Vertriebs- und Beschaffungskosten sowie Produktions- und Entwicklungsaufwendungen reduziert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Weber/Kabst 2000, S. 36.

<sup>2</sup> Vgl. Mind 2001, S. 30f., auch Eggers/Kinkel 2002, S. 3f.

<sup>3</sup> Vgl. BDI/Ernst und Young 2001, S. 122. Vgl. hierzu auch die Studie von Eggers/Lay 2002, S. 5, die für KMU im Investitionsgüterbereich eine noch höhere Kooperationsneigung festgestellt haben.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Wittstock 1987, IFM Mannheim 1998, Haasis/Zerfaß 1999.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Zerfaß/Haasis 2002, S. 6, Wildemann 2001, S. 4, Müller 2000, S. 19, Storr 2000 (a), S. 167f.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Zerfaß/Haasis 2002, S. 10f., Wildemann 2001, S. 17ff., Lorenzen u. a. 2001, S. 192ff., Fink 2000, S. 44ff.

- *Erschließung neuer Märkte*: Aufgrund der geringen Kosten, z. B. im Internet Waren anzubieten bzw. zu beschaffen, bietet sich auch kleinen Unternehmen prinzipiell die Chance, weltweit zu agieren. Bisher vorhandene Markteintrittsbarrieren (z. B. hohe Investitionskosten für die Erschließung neuer Märkte) fallen in vielen Fällen gänzlich weg.
- *Zeitersparnis*: Durch den Einsatz von E-Technologien können beispielsweise Durchlauf- und Abwicklungszeiten beträchtlich gesenkt werden. Zudem ist durch eine Internetpräsenz die jederzeitige Erreichbarkeit von KMU ohne zusätzlichen Zeit- und Personalaufwand gewährleistet.
- *Vereinfachte und verbesserte Zusammenarbeit mit Partnern*: Der gegenseitige Austausch von Informationen, aktuellen Angeboten von Waren und Dienstleistungen sowie deren Individualisierung lässt sich beträchtlich schneller und reibungsloser als über traditionelle Wege abwickeln. Dadurch können z. B. Kundenbindungen verbessert oder Kommunikationsbeziehungen in Kooperationen vereinfacht werden.

Bisher schwer überschaubar für mittelständische Unternehmen war das Angebot und die Auswahl der verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten neuer Informationstechnologien (vgl. hierzu Seite 28f. dieser Arbeit). Neuere Untersuchungen weisen hierbei einerseits auf die Einbeziehung von Branchenaspekten hin<sup>1</sup> und führen andererseits Kosten/Nutzen-Relationen als Entscheidungskriterium an<sup>2</sup>. Abb. 2 bietet einen Überblick über heute sinnvolle Einsatzmöglichkeiten von E-Technologien unter monetären Gesichtspunkten.

Unterschieden wird hierbei zwischen primären Aktivitäten, die direkt mit der Leistungserstellung und dem Vertrieb verbunden sind und unterstützenden Aktivitäten. Diese dienen als Vorbereitung und Steuerung der primären Abläufe<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Wildemann 2002 (b), S. 65.

<sup>2</sup> Vgl. Zerfaß/Haasis 2002, S. 11ff.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 12.

Unabhängig von der individuellen Unternehmenssituation, die bei Auswahlentscheidungen ebenso berücksichtigt werden muss, werden in der Literatur als Alternativen mit dem höchsten Nutzenpotential zum einen die Anwendung moderner Informationstechnologien zur Verbesserung betriebsinterner Abläufe genannt. Zum anderen stellen B2B-Lösungen sowie mit Einschränkungen auch B2C-Aktivitäten attraktive Bereiche für KMU dar<sup>1</sup>.

Abbildung 2: Typische Einsatzmöglichkeiten von E-Technologien für KMU



Quelle: Zerfaß/Haasis 2002, S. 14

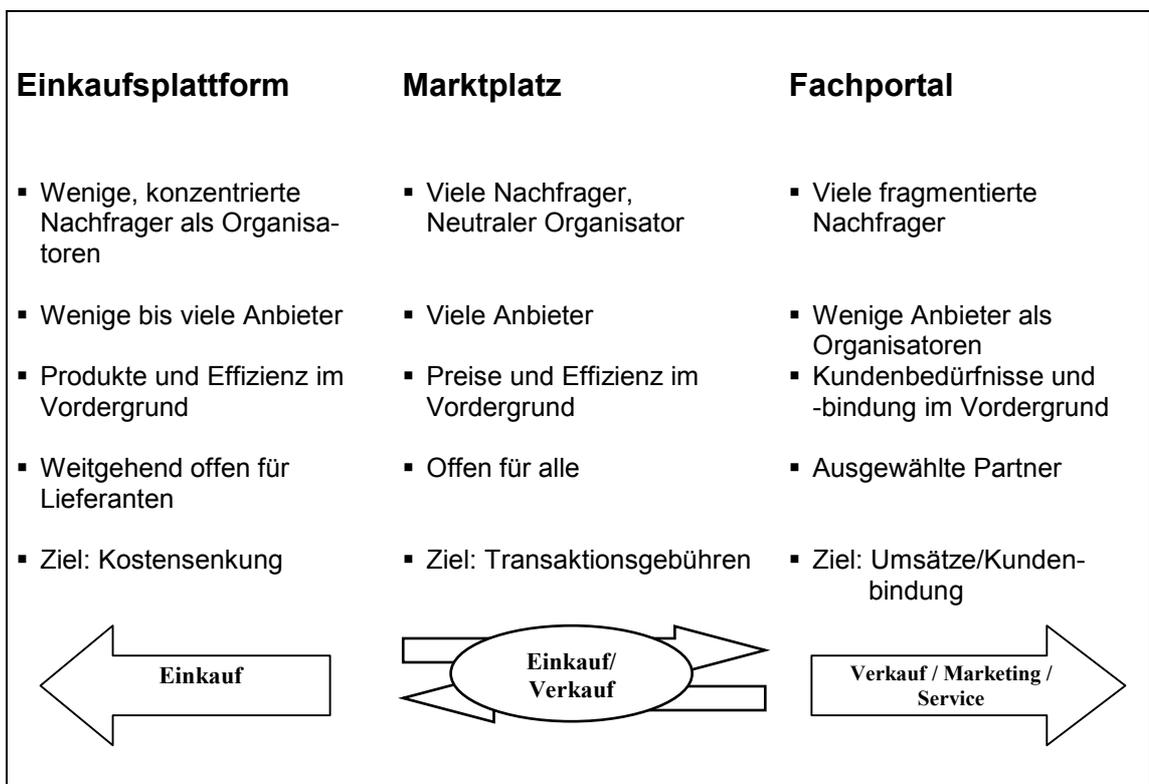
Betriebsinterne Einsatzmöglichkeiten bieten sich in hohem Maße zur Vereinfachung und Strukturierung von Informations- und Kommunikationsflüssen, z. B. durch den Aufbau eines Intranet und/oder sog. Workflow-Konzepte an<sup>2</sup>. Im Bereich der Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen (B2B) können durch

<sup>1</sup> Vgl. Zerfaß/Haasis 2002, S. 13, Wildemann 2001, S. 26, Füglistaller 2000 (b), S. 228f.

<sup>2</sup> Vgl. Zerfaß/Haasis 2002, S. 15, Füglistaller 2000 (b), S. 229.

internetorientierte Beschaffungs-, Absatz- und Prozessaktivitäten hohe Kostenreduzierungen (branchenabhängig ca. 10 bis 35%)<sup>1</sup> bzw. eine Vielzahl neuer Märkte (z. B. durch den Aufbau weltweiter Kundenpotentiale)<sup>2</sup> erreicht werden. Der Austausch von Gütern und Dienstleistungen findet dabei im Internet auf sog. virtuellen Märkten (E-Markets) statt, deren wichtigste Ausprägungen Einkaufsplattformen, Marktplätze und Fachportale sind (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Formen virtueller Märkte (E-Markets)



Quelle: Schneider/Schnetkamp 2001, S. 55

Unabhängig von Absatz- oder Beschaffungsgesichtspunkten ist die Vernetzung mit externen Partnern von hoher Bedeutung. Beispiele hierfür sind der reine Datenaustausch (u. a. durch den Einsatz von EDI), die Verzahnung von Geschäftsprozessen durch elektronische Lieferketten (E-Supply-Chains) und die Intensivierung von Kooperationen bzw. Unternehmensnetzwerken in Richtung

<sup>1</sup> Vgl. Wildemann 2002 (b), S. 72.

<sup>2</sup> Vgl. Wildemann 2001, S. 18, Fink 2000, S. 42ff.

internetgebundener virtueller Unternehmen<sup>1</sup>. Gerade für Mittelstandsunternehmen wird hierin eine ideale Möglichkeit gesehen, im Verbund komplexe Lösungen „aus einer Hand“ anzubieten und so den gestiegenen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden<sup>2</sup>.

Der Aufbau eines Online-Shops für den Endkunden (B2C) schließlich stellt nach wie vor für KMU die Möglichkeit dar, Geschäftsbeziehungen mit Privatkunden zu initiieren, muss heute jedoch nach vielen negativen Erfahrungen mit äußerster Sorgfalt geplant werden. Die Gründe sind vorwiegend hohe Kosten des Aufbaus und der Pflege eines Internet-Shops, die Erreichbarkeit der Zielgruppen (Teile der Bevölkerung haben bis heute keinen Zugang zum Internet) sowie ausgeprägte logistische Anforderungen<sup>3</sup>.

Trotz der heute klareren Prioritäten des Einsatzes neuer Medien in KMU ist die Komplexität des Themenfeldes nach wie vor äußerst hoch. Deshalb bedarf es auch hier (wie schon oben im Bereich Internationalisierung erwähnt) einer fundierten und langfristig ausgelegten Strategie, der Definition betriebswirtschaftlicher Ziele sowie der klaren Fixierung personeller und zeitlicher Verantwortlichkeiten für die zu realisierenden Projekte. Hohe Bedeutung haben in diesem Zusammenhang aufgrund zumeist fehlender eigener Spezialisten auch die Bereiche Datenschutz und -sicherheit sowie Rechtssicherheit (z. B. bzgl. des Vertrags- und Werberechts bei Internetkäufen)<sup>4</sup>.

Die genannten Entwicklungen korrespondieren mit einer bereits zum vierten Mal durchgeführten, aktuellen empirischen Studie zum Umgang mittelständischer Unternehmen mit den neuen Medien<sup>5</sup>. Die Nutzung von E-Mail (98% der Befragten) sowie die Erstellung einer eigenen Homepage (84%) sind heute

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Behrens 2001, S. 243, Slomma 2001, S. 219f., Wildemann 2001, S. 45.

<sup>2</sup> Vgl. Zerfaß/Haasis 2002, S. 11, Weber 2002, S. 171ff. (Weber stellt hier als konkretes Beispiel den Aufbau einer „virtuellen Schreinerei“ dar).

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Zerfaß/Haasis 2002, S. 18f., Dreher 2002, S. 98ff., Albers 2001, S. 69ff., Haßmann 2000, S. 71ff.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Zerfaß/Haasis 2002, S. 22f., Lohse u. a. 2002, S. 45ff., Lorenzen u. a. 2001, S. 197ff., Füglistaller 2000 (b), S. 233ff.

<sup>5</sup> Vgl. Impulse/IBM 2002. Basis hierfür sind 987 ausführliche Interviews mit repräsentativ ausgewählten Unternehmen zwischen 10 und 999 Mitarbeitern.

größtenteils obligatorisch. Deutlich geringer, jedoch steigend im Vergleich zu den Vorjahren ist die Nutzung weitergehender E-Business-Anwendungen. So betreiben 16% der Unternehmen einen Online-Shop, 14% sind digital mit Partnern vernetzt und immerhin 5% sind Teil von E-Supply-Chains. Somit nutzen bereits 35% der Mittelstandsunternehmen Teile der o. g. Anwendungsmöglichkeiten, wobei sich B2B-Lösungen bei tieferer Hinterfragung als vorwiegender Wachstumsbereich herauskristallisieren. Online-Verkäufe (B2C) hingegen weisen stagnierende Tendenzen auf<sup>1</sup>.

### **2.3. Bestandsaufnahme zur Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen**

Die nächsten beiden Abschnitte beschäftigen sich mit der Aufarbeitung der aktuellen quantitativen und qualitativen Dimensionen der Unternehmensnachfolge auf Basis bisheriger Veröffentlichungen. Tab. 1 zeigt eine Übersicht über die wichtigsten empirischen Beiträge der letzten Jahre, auf die im Folgenden u. a. Bezug genommen werden soll.

Tabelle 1: Empirische Beiträge zur Unternehmensnachfolge 1999 – 2003

<b>Verfasser / Jahr</b>	<b>Kurzcharakteristik</b>
L-Bank/ IFM Mannheim (2002/3)	Gewinnung eines detaillierten Überblickes zur Situation des Generationenwechsels in Baden-Württemberg. Repräsentative, schriftliche Ergebnisse von ca. 1350 KMU (davon vertiefende Informationen von 320 Unternehmen).
Isfan/Schröter (2002)	Identifizierung des Potentials an Nachfolgerinnen, Darstellung von 17 Best-practice Fällen der Unternehmensübernahme durch Frauen.
Freund (2002)	Erforschung frauenspezifischer Aspekte in der Unternehmensnachfolge im Rahmen einer schriftlichen Befragung von 613 Familienunternehmen.

<sup>1</sup> Vgl. Impulse/IBM 2002, S. 8ff.

BDI/Ernst und Young (2001)	Untersuchung aktueller Aspekte zur Unternehmensnachfolge (und weitere Fragenkomplexe) industrieller Familienunternehmen. Schriftliche Befragung bei 957 Unternehmen (davon 777 Familienunternehmen).
Mind (2001)	Gewinnung repräsentativer Daten zum deutschen Mittelstand (u. a. zur Unternehmensnachfolge). Mündliche Befragung von 1027 Unternehmen.
Beyer u. a. (2001)	Zusammenführung interessierter übergabebereiter Unternehmer und Nachfolger im Rahmen einer Nachfolgebörse. Qualifizierte Erfassung von über 1000 potenziellen Nachfolgern.
Freund (2000)	Repräsentative Erhebung zur Unternehmensnachfolge in Rheinland-Pfalz. 31 Interviews mit Nachfolgern sowie schriftliche Befragung von 222 Unternehmen (davon 189 Familienunternehmen).
IFM Mannheim (2000)	Erhebung geschlechtstypischer Nachfolgeprobleme in KMU. 30 Interviews mit Nachfolgerinnen und Nachfolgern.
Seeghitz (2000)	Herausarbeitung der interdisziplinären Problematik der Unternehmensnachfolge anhand von 15 Experteninterviews.
Niederquell (2000)	Repräsentative Erhebung zur Unternehmensnachfolge im deutschen Einzelhandel. Schriftliche Befragung bei 650 Unternehmen.
Köppen (1999)	Untersuchung des Erfolges von Unternehmensberatungen bei der Unternehmensübergabe im Handwerk. Insgesamt 275 persönliche Interviews mit Handwerksbetrieben (101) und Beratern der deutschen Handwerksorganisation (174).
Schröer/Freund (1999)	Beleuchtung unterschiedlicher Aspekte der Unternehmensnachfolge aus Sicht von Unternehmen und freien Unternehmensberatern. Schriftliche Befragung von 9 Senioren und 20 Junioren aus unterschiedlichen Unternehmen sowie 35 Unternehmensberatern.

Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Isfan/Schröter 2002, S. 12

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem *IFM in Bonn* und *dessen wissenschaftlichen Mitarbeitern* sowie *Freund* zu, die 1995 mit einer umfangreichen Studie den Grundstein zur quantitativen Erfassung des Generationenwechsels gelegt und bis heute weiter verfeinert haben<sup>1</sup>. Die genannten Arbeiten bestätigen jedoch auch den eingangs erwähnten Forschungsbedarf

<sup>1</sup> Vgl. Freund u. a. 1995, Freund 2000, S. 35ff., IFM Bonn 2003 (a) und (b).

hinsichtlich der Betrachtung der unterschiedlichen Generationen des gleichen Unternehmens sowie die Notwendigkeit der verstärkten Einbeziehung der Senioren bei der Gewinnung empirischer Erkenntnisse zur Unternehmensnachfolge<sup>1</sup>.

### 2.3.1 Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge

Der heute hohe Aufmerksamkeitswert der Unternehmensnachfolge kann durch gesellschafts- und unternehmenspolitische Dimensionen beschrieben werden. So bildet einerseits das mittelständische Familienunternehmen aufgrund seiner quantitativen Bedeutung ein tragendes Element des deutschen Wirtschaftssystems, dessen Erhalt deshalb auch im Zuge des Generationenwechsels oberste Priorität eingeräumt wird (vgl. Tab. 2)<sup>2</sup>.

Tabelle 2: Schlüsselzahlen zum Mittelstand in Deutschland

Unternehmensbestand 2001 *	3.331.000
davon Familienunternehmen	ca. 90 %
Anteil des Mittelstandes an	
- Unternehmen	99,5 %
- Beschäftigung	69,7 %
- Bruttowertschöpfung der Unternehmen	49,0 %
- Bruttoinvestitionen	46,0 %
* Nur Unternehmen mit mindestens € 16.617 (DM 32.500) steuerpflichtigem Jahresumsatz	

Quelle: IFM Bonn 2003 (b), Schröder/Freund 1999, S. 13

Verbindet man die Daten aus Tab. 2 mit der Zahl potentieller Übergaben für die nächsten Jahre und der davon betroffenen Arbeitsplätze, wird zudem die hohe

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 1.1 dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu z. B. auch Klein 2000, S. 2, Hennerkes 1998 (a), S. 13f.

beschäftigungspolitische Relevanz der Unternehmensnachfolge deutlich. So sind die nächsten 5 Jahre mindestens 4,5 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland im Rahmen von Übergabeprozessen zu sichern (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Nachfolgefälle in deutschen Familienunternehmen unter Einbeziehung übergaberelevanter Mindestgrößen und Beschäftigtenzahlen

Unternehmensbestand 2002 *	2.097.000
davon Familienunternehmen	1.951.000
davon übergabereif im Fünfjahreszeitraum	355.000
Jährliche Unternehmensübertragungen ab 2002	71.000
Anzahl der jährlich betroffenen Beschäftigten	ca. 907.000
* Berücksichtigt sind nur Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 50.000 €, da erfahrungsgemäß erst ab dieser Größenordnung entsprechende Substanz für eine Übergabe vorhanden ist, vgl. Schröder/Freund 1999, S. 3.	

Quelle: IFM Bonn 2003 (a)

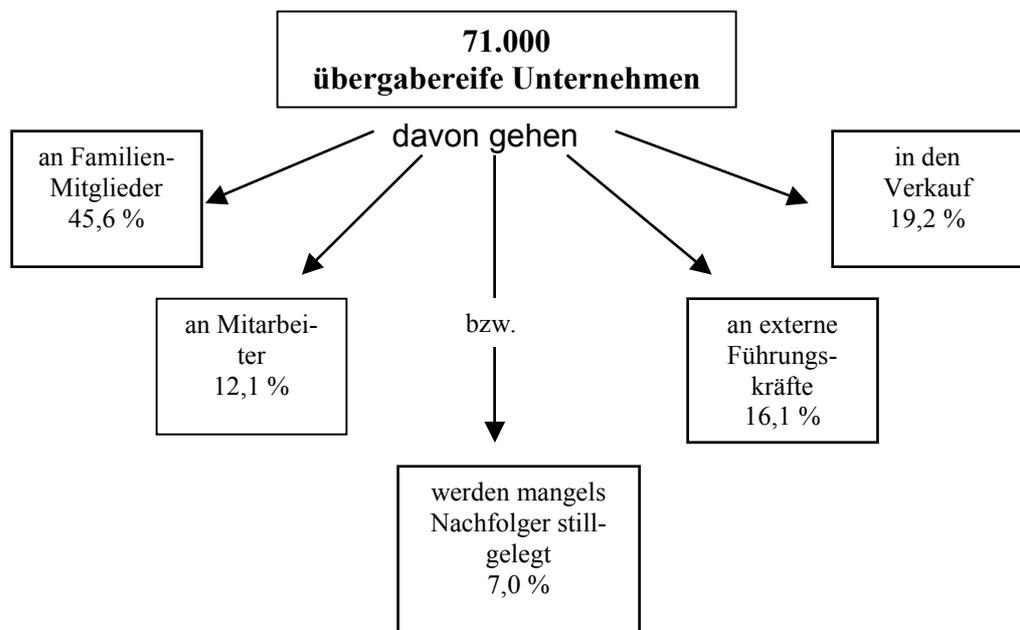
Ein aktueller Bericht der europäischen Kommission zeigt darüber hinaus, dass der Thematik Unternehmensnachfolge in allen Ländern der EU ein ähnlich hoher Stellenwert eingeräumt wird. Bereits 1994 wurde von der Kommission eine Empfehlung zur Erleichterung von Unternehmensübergaben veröffentlicht, zu der nun nach 1998 seit 2002 eine weitere Bestandsaufnahme der von den Mitgliedsstaaten ergriffenen Maßnahmen vorliegt<sup>1</sup>. Insgesamt wird auf europäischer Ebene mit einer jährlichen Übertragung von ca. 610.000 KMU mit ca. 2,1 Mio. Arbeitsplätzen gerechnet<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Europäische Kommission 2002, 1998 und 1994. Auf die aktuellen Ergebnisse wird weiter unten Bezug genommen.

<sup>2</sup> Vgl. Europäische Kommission 2002, S. 7. Die Daten sind nur Annäherungswerte. Aufgrund der schon angesprochenen unterschiedlichen Definition der Größenklassen von KMU in den einzelnen Ländern sowie uneinheitlicher Erhebungsmethoden sind im Moment keine exakteren Angaben möglich, vgl. auch ebenda, S. 55f.

Die dargestellte, erhebliche Anzahl notwendiger Übergaben in den nächsten Jahren stellt auch für die einzelnen Unternehmen aufgrund der Tragweite und der Erstmaligkeit bei der Mehrzahl der Betroffenen eine der zentralen zukünftigen Herausforderungen dar<sup>1</sup>. Dies wiegt umso mehr, da nur weniger als die Hälfte der Betriebe eine familieninterne Nachfolge realisieren können, wie Abb. 4 deutlich macht<sup>2</sup>.

Abbildung 4: Nachfolge in deutschen Familienunternehmen nach Übertragungsvarianten 2002



Quelle: In Anlehnung an IFM Bonn 2003 (a)

Weitergehende Untersuchungen belegen, dass die familieninterne Nachfolge mit steigender Unternehmensgröße zunimmt, da größere Unternehmen eine deutlich höhere Attraktivität für die heute zumeist sehr gut ausgebildete Nachfolger-Generation besitzen. Andererseits nimmt die Bereitschaft zur Übernahme durch Familienmitglieder dann wieder ab, wenn die Unternehmen das obere

<sup>1</sup> Vgl. hierzu z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 1, LeMar 2001, S. 13, Klein 2000, S. 93f.

<sup>2</sup> Die Variante „familieninterne Nachfolge“ in etwa der Hälfte aller Fälle kann als sehr realistisch angesehen werden. Verschiedene Einzelstudien zeigen zwar Unterschiede nach Branche und Bundesland, die ermittelten Werte schwanken jedoch in nahezu allen Fällen um diesen Wert. Vgl. z. B. BDI/Ernst und Young 2001, S. 132, Mind 2001, S. 94, Niederquell 2000, S. 18, Freund 2000, S. 150ff.

Ende der Größenklasse erreichen. Gründe hierfür sind einerseits mangelnde Führungserfahrung der Nachfolger in Bezug auf ein größeres Unternehmen, andererseits finanzielle Faktoren. So zieht die übergebende Generation bei notwendigen hohen Investitionen oftmals den Verkauf des Unternehmens der Übergabe an die Junioren vor<sup>1</sup>. Unabhängig davon gehen verschiedene aktuelle Beiträge davon aus, dass die Nachfolge innerhalb der Familie in den nächsten Jahren weiter zurückgehen wird und mittelständische Unternehmen insofern zukünftig überwiegend in anderer Weise übergeben werden. Als Gründe werden u. a. die demografische Entwicklung im Zusammenhang mit dem Rückgang der Kinderzahlen und die steigende Attraktivität externer Betätigungsfelder für potenzielle Nachfolger genannt. Zudem zögen sich viele Senioren heute vor dem Erreichen des Rentenalters aus dem aktiven Berufsleben zurück oder ergriffen andere Alternativen (z. B. Gründung eines neuen Unternehmens), solange die Nachfolger noch nicht das geeignete Alter und die entsprechende Erfahrung für eine Übernahme des elterlichen Betriebes besitzen. Auch sich ändernde familiäre Beziehungen (z. B. steigende Scheidungsraten) werden als verstärkende Faktoren derartiger Entwicklungen angeführt<sup>2</sup>.

Als externe Alternativen gewinnen heute insbesondere die Übergabe des Unternehmens an Mitarbeiter (Management Buy Out, MBO) bzw. an externe Führungskräfte (Management Buy In, MBI) vermehrt an Bedeutung. Speziell MBO-Aktivitäten in Zusammenhang mit externen Finanzinvestoren (Private-Equity-Gesellschaften) werden heute als zukunftsorientierte Übergabealternativen empirisch untersucht<sup>3</sup>. Daneben existieren eine Vielzahl von Koordinationsstellen, die übergabebereite Unternehmer und mögliche Nachfolger im Rahmen des Unternehmensverkaufs zusammenführen. Genannt seien als Beispiele die bundesweiten Initiativen CHANGE/CHANCE (ein Gemeinschaftsprojekt des deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), des Zentralverbandes des

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. BDI/Ernst und Young 2001, S. 132f., Freund 2000, S. 39, Niederquell 2000, S. 18, Schröder/Freund 1999, S. 29.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Europäische Kommission 2002, S. 48ff., Angermann u. a. 2002, S.11, zum Wandel im familiären Bereich z. B. LeMar 2001, S. 61ff.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. FAZ-Institut 2002 (b), Europäische Kommission 2002, S. 48, zu den Begriffen MBO und MBI z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 122ff. Vertiefend zum Themenkreis externe Übergabe vgl. z. B. auch Löhr 2001, S. 87ff.

Deutschen Handwerks (ZDH) und der Deutschen Ausgleichsbank) sowie NEXXT (initiiert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen und Banken)<sup>1</sup>.

Empirisch ist ein Rückgang der familieninternen Nachfolge in bundesweiten Erhebungen (noch) nicht nachzuweisen. Vergleicht man beispielsweise die prozentualen Anteile aus Abb. 4 mit gleichartigen früheren Erhebungen (1999), lassen sich leicht positive Tendenzen für die familieninterne Übergabe erkennen (1999 wurden 42,2 % der Unternehmen an Familienmitglieder übertragen)<sup>2</sup>. Eine Erklärung für die verstärkte Aufmerksamkeit externer Möglichkeiten kann darin zu sehen sein, dass mit der verbreiteteren Darstellung derartiger Übergabealternativen eine grundsätzliche Informationslücke geschlossen wurde, die in der Praxis seit einigen Jahren vorherrschte bzw. bereits in den 1990er Jahren von Seiten wissenschaftlicher und öffentlicher Stellen konstatiert wurde<sup>3</sup>.

### **Exkurs: Generationenwechsel und Unternehmenskontinuität**

In Zusammenhang mit den o. g. Tendenzen und den generellen Zielen von KMU bei der Unternehmensnachfolge wird der von *Albach/Freund* geprägte Begriff der Kontinuität<sup>4</sup> als Zielrahmen des Generationenwechsels häufig diskutiert. Während die empirisch mehrfach bestätigten Ziele des Unternehmenserhalts, der Sicherung oder Mehrung des Familienvermögens sowie die hohe Kompetenz des Nachfolgers<sup>5</sup> nicht in Frage zu stellen sind, wird an der Zielrichtung Kontinuität vermehrt Kritik geübt. *Kappler* beispielsweise führt an, dass Kontinuität beim Generationenwechsel schon deshalb nicht gegeben sein kann, weil der wichtigste Akteur des Betriebes,

---

<sup>1</sup> Vgl. Europäische Kommission 2002, S. 74 und 81, Beyer u. a. 2002, S. 10ff. sowie CHANGE/CHANCE 2003, NEXXT 2003.

<sup>2</sup> Vgl. Schröder/Freund 1999, S. 45. Eine aktuelle, umfangreiche Studie weist für Baden-Württemberg allerdings einen Rückgang der familieninternen Übergabe nach, vgl. L-Bank/IFM Mannheim 2002/3, S. 3f.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu z. B. Schröder/Freund, S. 83ff., Europäische Kommission 1998, S. 9f.

<sup>4</sup> Vgl. Albach/Freund 1989, S. 29, auch Freund 2000, S. 51ff.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. BDI/Ernst und Young 2001, S. 134, Freund 2000, S. 160 und 177.

d. h. der Unternehmer selbst, „ausgewechselt“ wird<sup>1</sup>. *Seeghitz* zeigt auf, dass vor dem Hintergrund des sozialen Wandels die Thematik Kontinuität im Rahmen der Unternehmensnachfolge deutlich in den Hintergrund treten muss<sup>2</sup>. Insofern ist es mit ein Anliegen dieser Arbeit, auf Basis der systematischen Erfassung von Wandlungstendenzen einen Beitrag zur weiteren Verwendung der Zielsetzung Kontinuität im Generationenwechsel zu leisten.

### **2.3.2 Einflussfaktoren und Problembereiche**

Die Einfluss- und Problembereiche der familieninternen Unternehmensnachfolge werden in hohem Maße durch die Besonderheit des Familienunternehmens geprägt, dass hier oftmals mehrere, nur schwer zu vereinbarende Systeme ineinander greifen (vgl. Abb. 5).

Eine erste prägnante Besonderheit des Familienunternehmens kann im Einfluss des emotionalen Systems Familie auf das betriebswirtschaftliche System Unternehmen gesehen werden. Im Gegensatz zum Nicht-Familienunternehmen bestehen zwischen beiden Systemen starke Wechselwirkungen, d. h. die familiäre Situation wirkt – je nach Ausprägung positiv wie negativ – spürbar auf die Situation des Unternehmens an sich ein. Zudem sind speziell die in dieser Arbeit zu betrachtenden kleinen und mittleren Familienunternehmen mehrheitlich durch ein eher menschlich-persönlich orientiertes, „soziales System Unternehmen“ aller dort handelnden Akteure gekennzeichnet. So werden hier – im Gegensatz z. B. zu größeren, „anonymen“ Aktiengesellschaften – die Beziehungen der Inhaberfamilie untereinander, zu den Mitarbeitern und vielfach auch zu externen Partnern durch ein hohes Maß wechselseitiger Verbundenheit und Vertrauen geprägt. Somit bildet das Familienunternehmen eine Konstellation, die einerseits intensive und zumeist positiv wirkende persönliche Bindungen

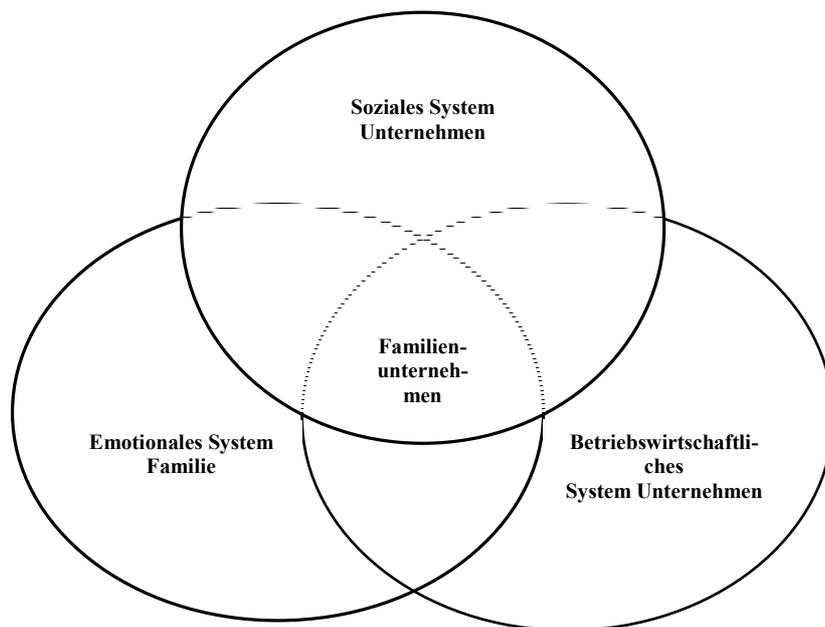
---

<sup>1</sup> Vgl. Kappler 1999, S. 166ff.

<sup>2</sup> Vgl. Seeghitz 2000, S. 34f.

impliziert, andererseits jedoch häufig auch von einer spürbaren Vermischung rationaler, marktorientierter Entscheidungsprozesse mit emotionalen Gesichtspunkten betroffen ist<sup>1</sup>.

Abbildung 5: Emotionaler, sozialer und betriebswirtschaftlicher Kontext des Familienunternehmens



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eidemüller-Jucknat 1998, S. 5, Kotthoff/Reindl 1990

Aus diesem Kontext heraus wird von vielen Seiten darauf hingewiesen, dass die spezifische Situation des Familienunternehmens in besonderem Maße zu einer Belastung des Generationenwechsels führen kann, da mit dem Ausscheiden der Senior-Generation eine Zäsur verbunden ist, die das gesamte familiäre und unternehmensbezogene Beziehungssystem betrifft. Oftmals treten hierbei ausgeprägte Konflikte auf, die das Verhältnis der Familienmitglieder untereinander bzw. zu Mitarbeitern oder externen Partnern empfindlich stören und da-

<sup>1</sup> Vgl. hierzu LeMar 2001, S. 23ff., Eidemüller-Jucknat 1998, S. 4ff. sowie die einleitenden Ausführungen zum sozialen System Unternehmen in Abschnitt 1.1, S. 4 dieser Arbeit sowie die dort zitierte Literatur.

durch negative Folgen für das Unternehmen nach sich ziehen können<sup>1</sup>. Hieraus leitet sich die zunehmend geäußerte Auffassung ab, dass die emotionalen Aspekte der familieninternen Unternehmensnachfolge als deren wichtigste Einflussfaktoren anzusehen sind<sup>2</sup>.

Wie die folgenden Abschnitte zeigen werden, trifft dies in hohem Maße für die personenorientierten Kriterien zu. Über die unternehmensorientierten hin zu den rechtlichen und steuerlichen Bereichen nimmt der Objektivitätsgrad zu, wenngleich auch hier menschlich-familiäre Gegebenheiten die Entscheidungsfindung beeinflussen bzw. erschweren.

### **2.3.2.1 Personenorientierte Aspekte**

Die personenorientierten Aspekte der familieninternen Unternehmensnachfolge repräsentieren in erster Linie die individuellen Belange der am Prozess Beteiligten sowie die Gestaltung des Prozesses selbst. Auch ist hierbei von Bedeutung, inwieweit beratende Personen von außen zur Lösung der entsprechenden Aufgaben integriert werden. Folgende wichtige Einzelbereiche sind zu nennen:

1. Unternehmerbezogene Faktoren
2. Nachfolgerbezogene Faktoren
3. Konfliktmanagement
4. Gestaltung des Übergabeprozesses
5. Integration von Beratungsleistungen

Ergänzend sei erwähnt, dass mit Ausnahme der nachfolgerbezogenen Faktoren alle Einzelkriterien in hohem Maße im Verantwortungsbereich des Seniors gesehen werden müssen.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Merkel/v. Schweinitz 2002, S. 13f., Riedel 2000, S. 14, Breuninger 1998, S. 54, Eidemüller-Jucknat 1998, S. 5f.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Merkel/v. Schweinitz 2002, S. 14, Freund 2000, S. 27 und 202, Felden 1998, S. 96f.

Zu 1)

Den ersten wichtigen Schritt zur Unternehmensübergabe stellt der Anstoß und der Grundablauf des Prozesses an sich dar. Hier sollte die Initiative von der übergebenden Generation ausgehen, um dem Nachfolger eine vertrauensvolle Übernahme von Verantwortung und Autorität zu ermöglichen<sup>1</sup>. Dies wiederum erfordert eine intensive Auseinandersetzung des Seniors mit seiner Rolle als Unternehmer und der zukünftigen Ausrichtung seiner persönlichen Lebenssituation. Sehr oft wird hier bis heute beobachtet, dass die übergebende Generation die Nachfolge zu spät (erst nach dem 60. Lebensjahr) regelt und die notwendigen Einzelschritte in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht unterschätzt<sup>2</sup>. Als Gründe werden u. a. die Schwierigkeiten des Seniors angesehen, sich nach der langen Phase des Unternehmertums aus dem Berufsleben zurückzuziehen (insbesondere dann, wenn er Gründer-Unternehmer ist), was zumeist mit dem Verlust von Macht im Unternehmen und u. U. im Bereich der Familie sowie der Notwendigkeit einhergeht, die eigene „Unersetzlichkeit“ aufzugeben<sup>3</sup>. Hier wird einerseits die schrittweise Übergabe der Verantwortung an den Nachfolger empfohlen, andererseits die Planung des „dritten“ Lebensabschnittes durch den Senior, um sich entsprechende Perspektiven für die Zeit nach dem aktiven Unternehmerleben zu eröffnen<sup>4</sup>.

In diesem Zusammenhang ist auch die finanzielle Absicherung des Seniors und insbesondere die Befreiung des eigenen Vermögens aus der Kreditbesicherung bzw. die Trennung vom Unternehmensvermögen anzustreben<sup>5</sup>.

Neben der eigenen persönlichen Lebensplanung fällt der übergebenden Generation die Auswahl und die Heranführung des Nachfolgers an seine Aufgabe als

---

<sup>1</sup> Vgl. Freund 2000, S. 97.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Mind 2001, S. 94, Riedel 2000, S. 4, Köppen 1999, S. 211 sowie Anmerkung 6, S. 17 dieser Arbeit.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Eglau 2003, S. 48, Schließmann u. a. 2001, S. 3, Riedel 2000, S. 4f., Klein 2000, S. 93 sowie bereits früher Gerke-Holzhäuer 1996, S. 97f.

<sup>4</sup> Vgl. Freund 2000, S. 200f., IFM Mannheim 2000, S. 57.

<sup>5</sup> Vgl. Freund 2000, S. 200, Klein 2000, S. 96 sowie Köppen 1999, S. 209, der in seiner Erhebung u. a. deutliche Defizite im Bereich der Ruhestandsvorsorge der Senioren aufzeigt.

Unternehmer zu. Hierbei wird einerseits ein objektiver Maßstab empfohlen, d. h. der Senior muss unabhängig von familiärer Verbundenheit entscheiden, wer die entsprechende Eignung zur Übernahme besitzt und inwieweit von Seiten der Nachfolgeneration die Bereitschaft zum Unternehmertum vorhanden ist<sup>1</sup>. Ist ein familieninterner Nachfolger identifiziert, sollte dieser relativ früh an das Unternehmen herangeführt werden, ohne jedoch Druck auszuüben. Vielmehr sollte der Senior als Vorbild fungieren und dem Junior einen jederzeit altersgerechten Zugang zum Unternehmen ermöglichen<sup>2</sup>. Als sehr wichtig werden auch die klare Trennung der Verantwortungsbereiche von Junior und Senior während der gemeinsamen Zeit im Unternehmen angesehen<sup>3</sup>.

Eine bis heute von vielen Unternehmern stark vernachlässigte Aufgabe stellt auch die Risikovorsorge im Falle des eigenen unerwarteten Ausscheidens aus dem Unternehmen dar. Etwa ein Viertel aller Übergaben findet aufgrund von Krankheit, Unfall oder Tod des Unternehmers statt<sup>4</sup>. *Freund* weist darüber hinaus in einer repräsentativen Studie nach, dass bei knapp 50% der untersuchten Familienunternehmen der Ausfall des Seniors bereits nach 5-8 Wochen mittlere bis starke (negative) Auswirkungen für das Unternehmen nach sich zieht<sup>5</sup>. Insofern sollte in jedem Fall eine geregelte Stellvertretung sowie für den Todesfall eine testamentarische Verfügung vorhanden sein<sup>6</sup>. In der Praxis treffen allerdings lediglich die Hälfte der Unternehmen testamentarische Vorkehrungen, nur etwa 40% haben die Stellvertretung geregelt<sup>7</sup>.

Zu 2)

Für den potentiellen Nachfolger besteht die erste Herausforderung im Generationenwechsel in der kritischen Auseinandersetzung mit der persönlichen Ent-

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 4, Riedel 2000, S. 31ff.

<sup>2</sup> Vgl. Freund 2000, S. 94f., IFM Mannheim 2000, S. 28, Klein 2000, S. 226f.

<sup>3</sup> Vgl. Freund 2000, S. 201.

<sup>4</sup> Vgl. IFM Bonn 2003 (a).

<sup>5</sup> Vgl. Freund 2000, S. 120.

<sup>6</sup> Vgl. ebenda, S. 183f.

<sup>7</sup> Vgl. BDI/Ernst und Young 2001, S. 131, Freund 2000, S. 185.

scheidung zum Unternehmertum<sup>1</sup>. Diese Entscheidung sollte er allein, d. h. ohne Einflussnahme der übergebenden Generation treffen, da nur dadurch das notwendige hohe Motivationsniveau für die anspruchsvolle Unternehmensübernahme erreicht werden kann<sup>2</sup>. Diese Vorgehensweise gewinnt zunehmend an Bedeutung, da die Mehrheit der potentiellen Nachfolger heute über eine hervorragende Ausbildung (Hochschulabschluss, MBA, etc.) verfügt und damit auch entsprechende Karrierechancen außerhalb des elterlichen Unternehmens gegeben sind<sup>3</sup>. Ebenfalls sollte der Junior die geplante Unternehmensübernahme in der eigenen Partnerschaft reflektieren, um hier einen ausgeprägten und stabilisierend wirkenden Rückhalt zu besitzen<sup>4</sup>.

Vor dem Eintritt ins elterliche Unternehmen sollte der Nachfolger neben einer der Betriebsgröße und dem Betriebszweck entsprechenden Ausbildung Führungserfahrung in fremden Unternehmen sammeln sowie eine gewisse Zeit im Ausland verbracht haben, um unabhängig von den Eltern die eigene Persönlichkeit und entsprechende Führungsstärke zu entwickeln<sup>5</sup>. Neben der fachlichen wird auch die soziale Kompetenz des Juniors als wichtige Voraussetzung für die Unternehmensnachfolge genannt<sup>6</sup>.

Als geeignete Altersspanne der Junioren für die Übernahme der Führungsverantwortung stellt Freund in seiner Untersuchung 30 – 35 Jahre fest, da hier das Motivationsniveau der potentiellen Nachfolger als am höchsten angesehen werden kann<sup>7</sup>.

Zu 3)

Familienunternehmen können u. a. aufgrund der oben unter 2.3.2 genannten spezifischen Situation als in hohem Maße latent konflikträchtig angesehen

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Klein 2000, S. 227f.

<sup>2</sup> Vgl. Freund 2000, S. 97f.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. BDI/Ernst und Young 2001, S. 132, IFM Mannheim 2000, S. 37f.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. IFM Mannheim 2000, S. 62f.

<sup>5</sup> Vgl. Schließmann u. a. 2001, S. 4, Freund 2000, S. 98f., Klein 2000, S. 228.

<sup>6</sup> Vgl. Freund 2000, S. 98.

<sup>7</sup> Vgl. ebenda, S. 137 und 156.

werden. Dies hat zur Folge, dass z. T. über Jahre nicht aufgedeckte Unstimmigkeiten gerade während des Generationenwechsels aufgearbeitet werden (müssen), da hier sowohl das familiäre System, als auch das Unternehmen selbst in nahezu allen Bereichen kritisch hinterfragt werden muss. Zudem können während des Generationenwechsels neue, bislang nicht vorhandene Konfliktfelder auftreten<sup>1</sup>. In Anlehnung an LeMar lassen sich im Hinblick auf den Generationenwechsel Konfliktpotentiale auf folgenden 5 Ebenen systematisieren:

- 1. Ebene: Im inneren Dialog
- 2. Ebene: Zwischen Partnern
- 3. Ebene: Innerhalb der Familie
- 4. Ebene: Innerhalb des Unternehmens
- 5. Ebene: Zwischen Unternehmen und Umwelt<sup>2</sup>

Innerhalb der ersten Ebene sind vorwiegend die schon angesprochenen Auseinandersetzungen des Unternehmers und des Nachfolgers mit ihrer persönlichen Situation anzusiedeln<sup>3</sup>. Die zweite Ebene repräsentiert mögliche Konfliktpositionen zwischen Personenpaaren, insbesondere zwischen Senior und Junior, die empirisch als die wichtigste Quelle von Spannungen anzusehen sind. Neben oftmals grundsätzlich konträren Einstellungen zur Unternehmenszukunft (z. B. hinsichtlich Innovationen oder der Investitionstätigkeit) sind zumeist auch deutlich differente Führungsstile (kooperativ versus autoritär) zwischen der jungen und der älteren Generation auszumachen<sup>4</sup>. Daneben sind hier Geschwisterkonflikte (z. B. Neid und persönlich empfundene Benachteiligungen) sowie Geschlechterkonflikte (z. B. Rivalität hinsichtlich der Nachfolge zwischen Bruder und Schwester) einzureihen<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Klein 2000, S. 89f., Breuninger 1998, S. 54.

<sup>2</sup> Vgl. LeMar 2001, S. 86ff. LeMar spricht nicht von Konflikt-, sondern von Kommunikationsebenen, siehe hierzu auch die Ausführungen weiter unten.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch LeMar 2001, S. 87.

<sup>4</sup> Vgl. IFM Mannheim 2000, S. 56f. und 80f., Seeghitz 2000, S. 121, Breuninger 1998, S. 56.

<sup>5</sup> Vgl. IFM Mannheim 2000, S. 60f., Breuninger 1998, S. 55.

Probleme innerhalb der Familie (Ebene 3) treten beispielsweise bei der grundlegenden Entscheidungsfindung über den Nachfolger und die gerechte Behandlung aller weiteren Familienmitglieder hinsichtlich Firmenanteilen, Abfindungen, etc. auf. Mit steigender Anzahl von Gesellschaftern und potentiellen Nachfolgern können sich hierbei langwierige und z. T. über Generationen weitergegebene Streitpositionen entwickeln<sup>1</sup>. Ebene 4 bzw. 5 beinhalten die Positionen der Familie gegenüber den Mitarbeitern bzw. des Unternehmens als Ganzem gegenüber externen Partnern (z. B. Banken, Kunden oder Lieferanten)<sup>2</sup>. Hierbei wird u. a. darauf hingewiesen, dass die Mitarbeiter bislang in sehr geringem Umfang in die Aktivitäten der Unternehmensnachfolge involviert werden, obwohl dies nachweislich als erfolgsfördernd angesehen werden kann<sup>3</sup>. Außerdem sind in vielen Fällen Akzeptanzprobleme des Nachfolgers von Seiten der Mitarbeiter oder externer Partner zu beobachten<sup>4</sup>.

Die Vermeidung bzw. Lösung der genannten Konfliktpotentiale stellt in erster Linie eine Kommunikationsaufgabe dar, die einhergehen muss mit der Akzeptanz von Konflikten als Normalfall und einer ausgeprägten Offenheit der Beteiligten im Umgang mit differenten Positionen<sup>5</sup>. Empfohlen wird hier einerseits neben einer intensiven Gesprächskultur die schriftliche Niederlegung der Regelungen zum Generationenwechsel im Konsens aller Beteiligten<sup>6</sup> sowie die Einschaltung externer Berater. Hierbei wird davon ausgegangen, dass oftmals entscheidende (latente) Konfliktpositionen nur durch externe, psychologisch geschulte Fachkompetenz und Moderation eruiert und gemeinsam mit den Beteiligten aufgearbeitet werden können<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Eidemüller-Jucknat 1998, S. 7ff., auch Gerke-Holzhäuer 1998, S. 81ff.

<sup>2</sup> Vgl. LeMar 2001, S. 88.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Köppen 1999, S. 142.

<sup>4</sup> Vgl. IFM Mannheim 2000, S. 54f.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. LeMar 2001, S. 87f., Breuninger 1998, S. 59f.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Freund 2000, S. 96f., Schwaas 2000, S. 177ff., Felden 1998, S. 98.

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Merkel/v. Schweinitz 2002, S. 14, LeMar 2001, S. 301ff., Klein 2000, S. 92. Zur Konkretisierung der Thematik externe Beratung siehe weiter unten.

Zu 4)

Zur Prozessgestaltung des Generationenwechsels werden seit längerem unterschiedliche Konzepte vor allem von Seiten der Unternehmensberatungspraxis erarbeitet<sup>1</sup>. Ein aktuelles Modell, das die Ganzheitlichkeit der Unternehmensnachfolge abbildet, findet sich beispielsweise bei *Schließmann u. a.* (vgl. Abb. 6). Hier wird versucht, die inhaltlichen Themen mit der zeitlichen Gestaltung zu verknüpfen, die mit bis zu 10 Jahren sehr langfristig angesetzt ist, da auch die Zeit nach dem Ausscheiden des Seniors berücksichtigt wird. Empirische Untersuchungen belegen die Notwendigkeit der langfristigen Gestaltung des Generationenwechsels. So liegt allein die Zeitspanne nach der Auswahl des Nachfolgers bis zum Ausscheiden des Seniors durchschnittlich zwischen zwei und fünf Jahren<sup>2</sup>.

Vergleicht man diese Befunde mit den eingangs erwähnten Defiziten in der Ablaufgestaltung der Unternehmensnachfolge, muss hier auch heute noch ein hohes Informationsdefizit auf Seiten der Unternehmen festgestellt werden. Als Gründe können die eher geringe Beschäftigung der Unternehmer mit entsprechender Fachliteratur<sup>3</sup> sowie die seltene Hinzuziehung von Unternehmensberatern genannt werden, worauf im Folgenden eingegangen werden soll.

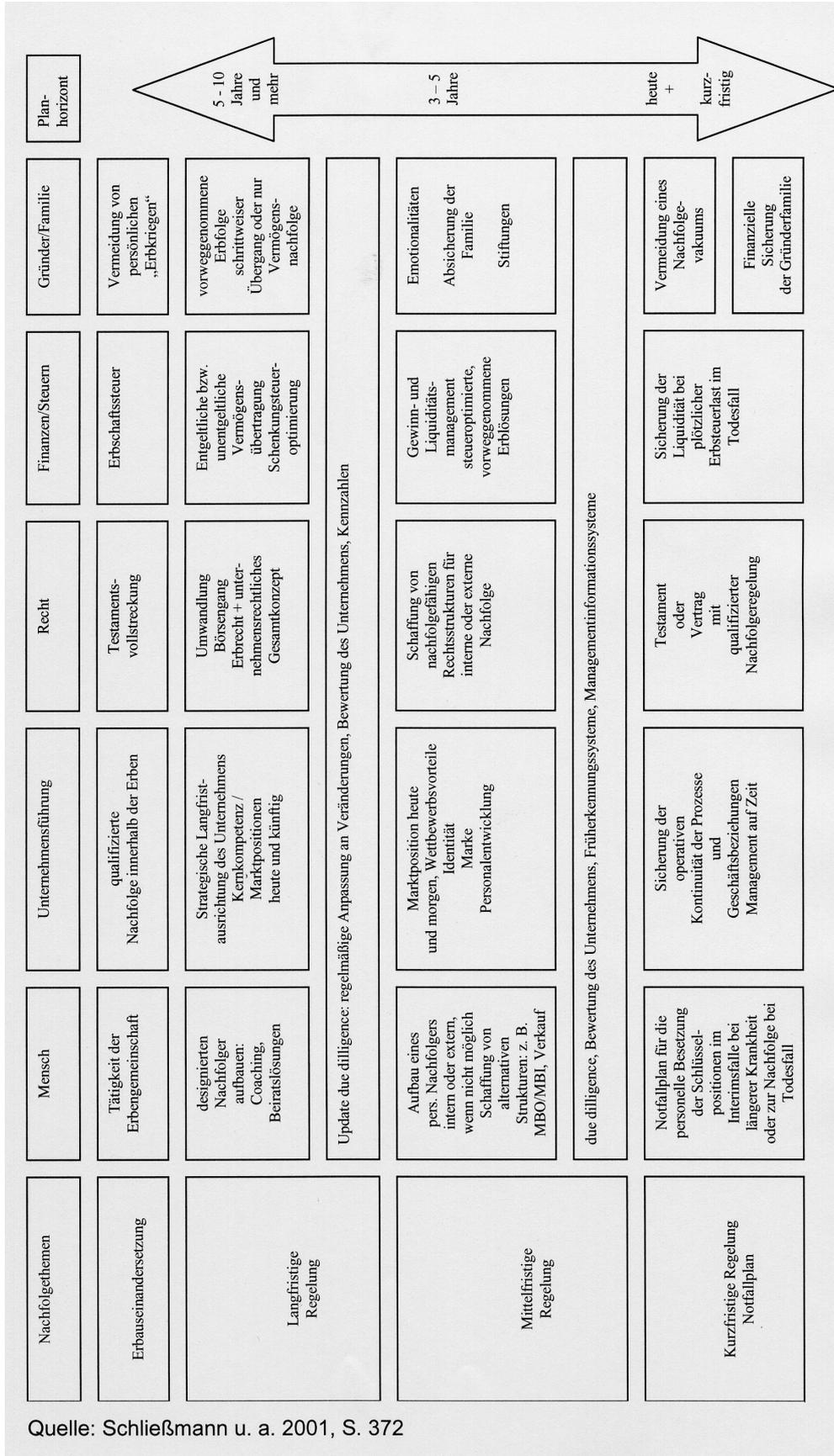
---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Riedel 2000, S. 159ff., Schröder 1998, S. 139ff., Kirst/Bieler 1996, S. 62f.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Freund 2000, S. 167, IFM Mannheim 2000, S. 47.

<sup>3</sup> So informieren sich weniger als ein Fünftel der Unternehmer in den Medien über den Generationenwechsel, vgl. Mind 2001, S. 95.

Abbildung 6: Ganzheitliches Nachfolgemodell



Quelle: Schließmann u. a. 2001, S. 372

Zu 5)

Die o. a. Ausführungen haben sowohl im Bereich der emotional-psychologischen Komponenten der Unternehmensnachfolge, als auch im Rahmen der Gestaltung des Prozesses gezeigt, dass hier die Integration externer Spezialisten durchaus sinnvoll erscheint. Verschiedene Erhebungen bestätigen diese Anforderung<sup>1</sup>. Speziell die nachfolgende Generation sieht die Unterstützung durch externe Partner bzw. Coaching (insbesondere während der Einarbeitungsphase) als positiv an<sup>2</sup>.

Die tatsächliche Inanspruchnahme externer Beratung konzentriert sich jedoch bis heute zu einem sehr hohen Prozentsatz (knapp zwei Drittel aller Fälle) auf den Steuerberater, gefolgt vom Rechtsanwalt (ca. ein Drittel). Nur etwa ein Fünftel der Unternehmen integrieren eine Unternehmensberatung. Bemerkenswert bleibt außerdem, dass ca. ein Viertel aller KMU sich überhaupt keiner externen Informationsquelle zur Bewältigung der Unternehmensnachfolge bedient<sup>3</sup>. Einer der Hauptgründe hierfür ist neben Kostenaspekten sicherlich darin zu sehen, dass ein entsprechend interdisziplinär ausgerichtetes Beratungsangebot nur in begrenztem Umfang zur Verfügung steht, obwohl in diese Richtung weisende Konzepte von wissenschaftlicher Seite bereits seit einigen Jahren angeregt werden. *Freund* schlägt hierzu beispielsweise virtuelle Kompetenzbündelung vor, die eine Zusammenführung der verschiedenen Spezialbereiche beinhalten soll<sup>4</sup>. *Seeghitz* geht noch einen Schritt weiter und hat ein neues Berufsbild „Nachfolgeberater“ erarbeitet<sup>5</sup>. Bedenkt man hierbei jedoch, dass eine derartige Ausbildung kompetente betriebswirtschaftliche, juristische, soziologische und psychologische Kenntnisse erfordert<sup>6</sup>, sind der Realisierung solcher interdisziplinärer Vorhaben relativ enge Grenzen gesetzt.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Freund 2000, S. 202, Köppen 1999, S. 213f.

<sup>2</sup> Vgl. Freund 2000, S. 99 und 200.

<sup>3</sup> Vgl. Mind 2001, S. 94f.

<sup>4</sup> Vgl. Freund 2000, S. 215f.

<sup>5</sup> Vgl. Seeghitz 2000, S. 163ff.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu auch LeMar 2001, S. 301ff., Klein 2000, S. 92.

In einer früheren Studie wurde zudem deutlich, dass die Arbeit mit Unternehmensberatern sehr stark von der Unternehmensgröße abhängig ist. Kleinere Unternehmen mit bis zu 500.000 Euro Jahresumsatz werden demzufolge nur in seltenen Fällen von externen Beratern erreicht und besitzen somit auch im Rahmen der Unternehmensnachfolge entsprechende Hemmschwellen<sup>1</sup>. Ausnahmen und positive Ansätze bieten hierzu jedoch die Berater der Berufsverbände und Kammern, wie *Köppen* anhand der Beratungsstrukturen der deutschen Handwerksorganisation aufzeigt<sup>2</sup>.

### **2.3.2.2 Unternehmensorientierte Aspekte**

Im Rückgriff auf die formulierte Hauptzielsetzung des Unternehmenserhalts im Rahmen des Generationenwechsels<sup>3</sup> beinhalten die unternehmensorientierten Aspekte alle Maßnahmen zur allgemeinen Zukunftssicherung des Unternehmens als solchem sowie die Minimierung der in diesem Zusammenhang aus dem Generationenwechsel resultierenden potentiellen Belastungen<sup>4</sup>. Im Einzelnen sind folgende Aspekte zu beachten:

1. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens
2. Die Sicherung der finanziellen Basis
3. Die Institutionalisierung der Unternehmensnachfolge im Unternehmen

Zu 1)

Auf die eher schwach ausgeprägte strategische Orientierung mittelständischer Unternehmen und die daraus folgende Notwendigkeit verstärkter Bemühungen auf diesem Gebiet – insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Wandels-

---

<sup>1</sup> Vgl. Schröder/Freund 1999, S. 53ff.

<sup>2</sup> Vgl. Köppen 1999.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu S. 13 und 50 dieser Arbeit.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch Freund 2000, S. 30f.

tendenzen – wurde weiter oben bereits hingewiesen<sup>1</sup>. Eine deutliche Problema-  
tisierung dieser Anforderungen im Familienunternehmen ergibt sich während  
der Übergabe, da die zukünftigen Aktivitäten des Betriebes oftmals im Span-  
nungsfeld unterschiedlicher Interessen der übergebenden und der nachfolgen-  
den Generation stehen. So stellt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ei-  
nerseits die Sicherung der Lebensgrundlage des Juniors dar, woraus sich für  
ihn zumeist intensive Anpassungsbedarfe hinsichtlich der zukünftigen Marktpo-  
sition, der Ertragskraft etc. ergeben<sup>2</sup>. Andererseits wurde mehrfach nachgewie-  
sen, dass Senioren gegen Ende ihrer eigenen Amtszeit oftmals nach der Devi-  
se handeln, Geschaffenes zu bewahren und sich Neuem gegenüber in ver-  
schiedener Hinsicht verschließen. *Freund* z. B. weist nach, dass Unternehmen  
vor der Übergabe in vielen Fällen notwendige Investitionen im Hinblick auf Pro-  
dukte, Verfahren oder Technologien unterlassen und so die Attraktivität des  
Unternehmens spürbar schwächen<sup>3</sup>. Eine sehr zurückhaltende und teilweise  
ablehnende Haltung gegenüber Innovationen wurde auch vom *IFM Mannheim*  
empirisch bestätigt<sup>4</sup>. *Schröder/Freund* zeigen zudem auf, dass sich viele Unter-  
nehmen nach der Übernahme in einem wirtschaftlich schlechteren Zustand be-  
finden, als vom Nachfolger angenommen<sup>5</sup>, woraus sich meist ein hoher Bedarf  
an Investitionen nach der Übernahme ergibt<sup>6</sup>.

Als Hauptforderung aus diesen Ergebnissen leitet sich die Notwendigkeit ab,  
bereits vor der Übergabe die strategische Zukunftsfähigkeit des Unternehmens  
umfassend zu sichern<sup>7</sup>. Es handelt sich hierbei keineswegs um einen neuen  
Aspekt, denn bereits 1989 haben *Albach/Freund* die erfolgskritische Bedeutung  
der strategischen Dimension innerhalb der Unternehmensnachfolge herausge-  
arbeitet<sup>8</sup>. Zwei Gründe sprechen jedoch für eine weiter deutlich steigende Be-  
deutung dieser Tendenz. So wird einerseits die Nachfolgeneration aufgrund

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 2.2.2.1 dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Klein 2003, S. 30ff., Lender 2002, S. 25ff.

<sup>3</sup> Vgl. Freund 2000, S. 209f.

<sup>4</sup> Vgl. IFM Mannheim 2000, S. 54ff.

<sup>5</sup> Dies ergab eine Befragung von 35 Unternehmensberatern, vgl. Schröder/Freund 1999, S. 64.

<sup>6</sup> Vgl. ebenda, S. 77ff., auch Lender 2002, S. 27.

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Merkel/v. Schweinitz 2002, S. 15, Schließmann u. a. 2001, S. 6f., Freund 2000, S. 227.

<sup>8</sup> Vgl. Albach/Freund 1989, S. 258.

vermehrter externer Alternativen in Zukunft nur dann zu einer Übernahme bereit sein, wenn das Familienunternehmen eine entsprechend positive Perspektive bietet<sup>1</sup>. Andererseits nimmt die strategische Positionierung und Transparenz bezüglich zukünftiger Erfolgspotentiale aufgrund der sich verändernden Kapitalmarktbedingungen und der damit einhergehenden, vermehrten externen Analysen (insbesondere Rating nach Basel II) im Verlauf der nächsten Jahre einen zentralen Stellenwert innerhalb des Unternehmens ein<sup>2</sup>.

Die zukünftige strategische Positionierung des Unternehmens im Hinblick auf den Generationenwechsel wird in hohem Maße als Aufgabe des Seniors angesehen. Hier wird einerseits vorgeschlagen, dass die übergebende Generation intensiv prüfen muss, inwieweit interne Unterstützung (z. B. durch die Einbeziehung der Führungskräfte) bzw. externer Rat (z. B. durch Unternehmensberatungen) zur Durchführung dieser Aufgaben einzuholen ist. Zum anderen sollten die ergriffenen Maßnahmen bereits auf den Junior zugeschnitten sein oder sich zumindest an seinen Interessen orientieren<sup>3</sup>. Verschiedentlich wird auch empfohlen, der Nachfolgeentscheidung durch den Senior eine grundsätzliche Prüfung der Nachfolgefähigkeit des Unternehmens voranzustellen<sup>4</sup>. Nach dieser Auffassung würden die strategischen Bestandsaufnahmen und die prinzipiellen Zukunftseinschätzungen im ersten Schritt nur von der übergebenden Generation vorgenommen.

Aktuelle Beiträge gehen noch einen Schritt weiter und empfehlen eine externe Bewertung der Zukunftsfähigkeit des zu übergebenden Unternehmens. *Lender* z. B. weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Interessensdivergenz zwischen Senior (eher vergangenheitsorientierte Denkweise) und Junior (vorwiegend zukunftsorientierte Einstellungen) eine objektive interne Zukunftseinschätzung des Unternehmens nicht zulassen. Er führt außerdem an, dass Senior-Unternehmer selbst bei positiver Investitionsneigung in höherem Alter auf-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu S. 56f. dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu S. 32f. dieser Arbeit sowie Lender 2002, S. 34ff.

<sup>3</sup> Vgl. Freund 2000, S. 163, Schröder 1998, S. 35.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 6f., Schröder 1998, S. 124.

grund ihrer Denkweise u. U. nicht marktgerechte bzw. zum Junior konträre Entscheidungen zur Sicherung des Unternehmens treffen. Als Lösungsansatz hat er das Technologie-Finanz-Portfolio erarbeitet, das eine entsprechende objektive Einschätzung des Unternehmens ermöglicht und von externer Seite mit für KMU vertretbarem Aufwand erstellt werden kann<sup>1</sup>.

Es bleibt festzuhalten, dass heute den strategischen Überlegungen bei der Unternehmensnachfolge in höherem Maße als bisher Bedeutung zukommt. Nur ansatzweise gelöst scheint indes die Frage der Zuordnung dieser Aufgabe (Senior / Junior / externe Partner).

Zu 2)

Die Sicherung der finanziellen Situation des Unternehmens beinhaltet insbesondere die Beibehaltung bzw. Verbesserung der Ertragskraft (Rentabilität), die jederzeitige Zahlungsfähigkeit (Liquidität) sowie die reelle Einschätzung des zukünftigen Kapitalbedarfs (notwendige Investitionen)<sup>2</sup>. Diese finanziellen Größen stellen einerseits einen wichtigen Teilbereich der o. g. zukunftsorientierten Strategieentscheidungen dar. So wurde festgestellt, dass Familienunternehmen nach der Übergabe gegenüber Nicht-Familienunternehmen bzgl. Rentabilität und Liquidität oftmals im Nachteil sind, was auf die o. g. Defizite (speziell die geringe Zukunftsorientierung der Senioren, verbunden mit relativ hohem Alter bei der Übergabe) zurückgeführt werden kann<sup>3</sup>.

Auf der anderen Seite löst der Generationenwechsel selbst i. d. R. Belastungen der Liquidität des Unternehmens aus. Denkbar sind u. a. Gewinnentnahmen und -ausschüttungen vor der Übergabe, Schenkungs- und übergabebedingte Einkommensteuer, Abfindungen für Gesellschaftsanteile, Sicherung der Altersversorgung der übergebenden Generation oder unvorhergesehene Leistungen (Erbschaftssteuer, Zugewinnausgleich bei Ehescheidung, etc.). Derartige Be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Lender 2002, S. 26f. und 42ff.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 7f.

<sup>3</sup> Vgl. Freund 2000, S. 211ff.

lastungen haben bei unzureichender Planung empfindliche Mittelabflüsse zur Folge, die bis zur Gefährdung des Unternehmens reichen können<sup>1</sup>.

Zur Vermeidung liquiditätsbedingter Gefahren für das Unternehmen ist einerseits eine „Notfallstrategie“ für das unerwartete Ausscheiden der übergebenden Generation nötig, um insbesondere Belastungen durch Erbschaftssteuern oder –streitigkeiten auszuschließen<sup>2</sup>, andererseits sind im Rahmen der Übergabepfung die rechtlichen und steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten entsprechend der jeweiligen Unternehmenskonstellation zu spezifizieren, womit sich die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2.3 befassen.

Zu 3)

Die zuletzt genannte Notwendigkeit einer „Notfallstrategie“ macht deutlich, dass das Thema Unternehmensnachfolge prinzipiell zu jedem Zeitpunkt innerhalb der Unternehmensgeschichte einer gewissen Grundregelung bedarf. Darüber hinaus wird die mittlerweile manifestierte Forderung der festen Verankerung des Generationenwechsels in der Unternehmensplanung<sup>3</sup> heute um einen weiteren Aspekt ergänzt, der sich – wie schon andere genannte Bereiche – wiederum auf die geänderten Kapitalmarktbedingungen und das daraus folgende Rating mittelständischer Unternehmen zurückführen lässt. Die im Zuge von Basel II definierten qualitativen Rating-Kriterien fordern explizit die Beurteilung der vorhandenen Regelungen zur Unternehmensnachfolge, d. h. ein nicht schlüssiges Nachfolgekonzept beeinflusst das individuelle Rating negativ<sup>4</sup>.

Um den Generationenwechsel nachhaltig in den Gesamtkontext des Unternehmens zu integrieren, wird die Einrichtung eines Beirates empfohlen<sup>5</sup>. Folgende zentrale Funktionen eines Beirates können genannt werden:

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Merkel/v. Schweinitz 2002, S. 16f., Fromm u. a. 2002, S. 2ff.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu S. 55f. dieser Arbeit sowie z. B. Fromm u. a. 2002, S. 135ff.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu S. 17 dieser Arbeit.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. FAZ-Institut 2002 (a), S. 30f., Merkel/v. Schweinitz 2002, S. 17.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu S. 17 dieser Arbeit.

- *Sicherstellung eines zeitgemäßen Nachfolgekonzeptes*: Durch die übergeordnete Funktion des Beirates kann die Erstellung der Nachfolgekonzeption sowohl zeitlich, als auch inhaltlich kompetent begleitet und nachgehalten werden.
- *Moderation zwischen den Beteiligten*: Hier kommt dem Beirat eine ausgleichende Funktion bei Interessensdivergenzen und Konfliktsituationen zu. Ebenso können hierdurch von der Familie tabuisierte Themen leichter offengelegt werden.
- *Zuführung von externem Know-how*: Speziell kleineren Unternehmen kann durch einen Beirat Fachwissen zugeführt werden, dass im Normalfall nur durch kostenintensive Beratungsunternehmen zur Verfügung gestellt wird.
- *Erleichterung der Übergabe für den Senior*: Durch die Möglichkeit, nach dem Ausstieg dem Unternehmen durch einen Sitz im Beirat verbunden zu bleiben, kann die Motivation der übergebenden Generation erhöht werden, rechtzeitig einen Generationenwechsel in die Wege zu leiten. Zudem bleibt dem Unternehmen dadurch die Erfahrung des Seniors auch zukünftig erhalten.
- *Krisenmanagement*: Hier fungiert der Beirat einerseits als Koordinator in Notfallsituationen (z. B. bei unerwartetem Ausscheiden des Seniors), andererseits kann der Beirat auch situativ in anderen Krisensituationen (Trouble Shooting) eingreifen<sup>1</sup>.

Wichtige Kriterien für einen Beirat stellen die personelle Besetzung und die Kompetenzausstattung dar. Bezüglich der Auswahl der Mitglieder ist auf Unparteilichkeit (speziell während der Unternehmensnachfolge müssen die Interessen beider Generationen vertreten werden), eine internes Know-how ergänzende

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Freund 2000, S. 48 sowie die dort zitierte Literatur, Riedel 2000, S. 105ff., Hennerkes 1998 (c), S. 223.

Fachkompetenz, Erfahrung im jeweiligen Bereich sowie Unabhängigkeit der Beiräte vom Unternehmen zu achten. Letzteres impliziert, dass dem Unternehmen eng verbundene Personen (z. B. Steuerberater, Rechtsanwalt, Hausbanken) nicht in den Beirat gewählt werden sollen<sup>1</sup>. Die Kompetenz des Beirates kann von rein situativem Eingreifen in Abstimmung mit den Gesellschaftern bis hin zum dauerhaft entscheidenden und kontrollierenden Gremium gestreut sein und ist hierbei nach der spezifischen Unternehmenssituation auszugestalten<sup>2</sup>.

Erfahrungsgemäß wächst die Stellung des Beirates mit dem Alter des Unternehmens. Wenn sich im fortschreitenden Lebenszyklus die Anzahl der Gesellschafter erhöht, nimmt zugleich deren Nähe zum Unternehmen ab. Dies wiederum führt oftmals zu einer Stärkung der Kompetenz des Beirates, verbunden mit einem höheren Maß an Kontrollaufgaben, um eine weitere Sicherung der Gesellschafterinteressen aufrechtzuerhalten<sup>3</sup>.

Die positiven Aspekte eines Beirates werden von Familienunternehmen bislang nur unterdurchschnittlich bewertet. In der Untersuchung von *Freund* hielten lediglich 36% der Unternehmer die Einbeziehung eines Beirates in die Vorbereitung der Übergabe für sehr wichtig oder wichtig<sup>4</sup>. Eine mögliche Begründung kann darin liegen, dass von vielen Unternehmern die Einrichtung eines Beirates – zumeist aufgrund fehlenden Wissens – als Kompetenzbeschneidung empfunden wird<sup>5</sup>.

### **2.3.2.3 Rechtliche und steuerliche Aspekte**

Wie eingangs erwähnt, soll die intensive Diskussion rechtlicher oder steuerlicher Gesichtspunkte der familieninternen Nachfolge nicht Aufgabe dieser Arbeit

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu May/Sieger 2000, S. 254f., Riedel 2000, S. 107f.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 284, Freund 2000, S. 49, Riedel 2000, S. 105ff.

<sup>3</sup> Vgl. May/Sieger 2000, S. 250ff., Hennerkes 1998 (c), S. 223.

<sup>4</sup> Vgl. Freund 2000, S. 165f. und 200.

<sup>5</sup> Vgl. Riedel 2000, S. 104.

sein<sup>1</sup>. Da es sich hierbei gleichwohl um nicht zu vernachlässigende und z. T. für die Unternehmenszukunft entscheidende Aspekte handelt<sup>2</sup>, werden nachfolgend die wichtigsten Kriterien kurz dargestellt.

Weitgehend übereinstimmend wird heute empfohlen, die rechtlichen und steuerlichen Entscheidungen erst nach Klärung der personen- und unternehmensorientierten Faktoren zu treffen. Eine Ausnahme bildet hier das Testament des Unternehmers, das zur Mindestsicherung des Unternehmens- und Vermögenserhalts prinzipiell bereits zu Beginn des aktiven Unternehmerlebens ausgestaltet sein soll<sup>3</sup>. Testamentarische Verfügungen sowie alle weiteren Regelungen bedürfen zudem einer regelmäßigen Überarbeitung<sup>4</sup>. Im Idealfall sollten mit Einsetzen des konkreten Prozesses der Übergabe in einem ersten Schritt die rechtlichen Gesichtspunkte (inkl. einer eventuellen Modifikation der testamentarischen Regelungen) auf die geplante Nachfolgeregelung abgestimmt werden, dem sich die steuerliche Optimierung anschließt. Berücksichtigt werden muss hier, dass beide Bereiche oftmals miteinander verzahnt sind. Die Überlegungen zur zukünftigen Gestaltung des Unternehmens sollten jedoch nicht vorrangig auf steuerlichen Überlegungen basieren<sup>5</sup>.

Aus rechtlicher Sicht sind folgende wichtige Aspekte zu nennen:

- *Prüfung von Rechtsform und Gesellschaftsvertrag:* Im Zuge der Unternehmensübertragung kann es zweckmäßig sein, die bisherige Rechtsform zu verändern. Insbesondere muss ermittelt werden, ob Einzelfirmen bzw. Personengesellschaften (KG, OHG) in Kapitalgesellschaften (GmbH, GmbH & Co., AG) umgewandelt werden sollten. Dies wird z. B. dann angeraten, wenn ein Teil der zukünftigen Eigentümer nicht aktiv

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Seite 7 dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Pöhlmann weist beispielsweise darauf hin, dass bei unterlassener oder unzweckmäßiger Gestaltung rechtlicher und steuerlicher Kriterien im Erbfall der Nachlass durch Einkommensteuerbelastungen um mehr als 75% geschmälert werden kann, was nicht nur den Bestand des Unternehmens, sondern auch die Versorgung der Erben in hohem Maße gefährdet, vgl. Pöhlmann 2002, S. 37.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. ebenda, S. 9, Schließmann u. a. 2001, S. 179.

<sup>4</sup> Pöhlmann empfiehlt hier einen Zeitraum von 2 – 3 Jahren, vgl. Pöhlmann 2002, S. 13.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. ebenda, S. 37, Schließmann u. a. 2001, S. 302.

im Unternehmen tätig und insofern eine Beschränkung der Haftung sinnvoll ist<sup>1</sup>. Ebenfalls aus Haftungsgründen problematisch ist beispielsweise die kaufmännische Einzelfirma bei Tod des Inhabers. Hier beschränkt sich die Haftung der Erben nicht auf den Nachlass, sondern auf deren Gesamtvermögen<sup>2</sup>. Daneben existieren weitere Entscheidungskriterien wie die steuerliche Belastung, Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten, Publizitätspflicht, etc., die zwischen der übergebenden und der nachfolgenden Generation abgestimmt werden sollten<sup>3</sup>.

Ebenfalls überarbeitet bzw. schriftlich niedergelegt werden sollte der Gesellschaftsvertrag des Unternehmens, der für Kapitalgesellschaften obligatorisch, für Personengesellschaften jedoch nicht zwingend schriftlich zu erstellen ist. Da die gesetzlichen Bestimmungen für ein dauerhaftes, konfliktfreies Miteinander der Familiengesellschafter meist zu kurz greifen, werden hier zusätzlich Regelungen zur Gewinnverwendung und Gewinnentnahme, zur Übertragung von Gesellschaftsanteilen, zur Abfindung ausscheidender Gesellschafter, zum Schutz vor Gesellschafterinsolvenzen sowie bei Tod eines Gesellschafters empfohlen<sup>4</sup>. Die erbrechtlich getroffenen Verfügungen müssen in jedem Fall mit dem Gesellschaftsvertrag harmonisiert werden, da nur solche Maßnahmen möglich sind, die auch gesellschaftsrechtlich zulässig sind<sup>5</sup>.

- *Erbrechtliche Vereinbarungen:* Diese umfassen Vereinbarungen bzgl. der Übertragung des Unternehmens von Todes wegen (gesetzliche oder testamentarische Regelungen) oder im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge (insbesondere durch Schenkungen) zu Lebzeiten

---

<sup>1</sup> Vgl. Lorz/Kirchdörfer 2002, S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Pöhlmann 2002, S. 27f.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu z. B. Rudisch 2002, S. 87, Fromm u. a. 2002, S. 14ff. Eine detaillierte Zusammenstellung entscheidungsrelevanter Kriterien findet sich auch bei Hofmann 1996, S. 29.

<sup>4</sup> Vgl. Fromm u. a. 2002, S. 36ff.

<sup>5</sup> Vgl. Schließmann u. a. 2001, S. 173 und 207ff.

der Seniorgeneration<sup>1</sup>. Das gesetzliche Erbrecht stellt in sehr vielen Fällen eine unzumutbare Art der Vermögensübertragung dar. So werden dadurch z. B. alle Kinder der Seniorgeneration zu gleichen Teilen neue Eigentümer des Unternehmens, was oftmals eine starke Einschränkung der Handlungsfähigkeit der geschäftlichen Tätigkeit sowie die Entstehung von Konflikten und schlussendlich eine Gefährdung des Unternehmens nach sich zieht<sup>2</sup>. Insofern wird in der Literatur eine umfassende individuelle Gestaltung u. a. folgender Bereiche noch zu Lebzeiten (hier sind die Gestaltungsfreiheiten größer) bzw. im Rahmen testamentarischer oder erbvertraglicher Verfügungen empfohlen:

- Individuelle Änderung der gesetzlichen Erbfolge
  - Versorgungsleistungen für Familienmitglieder
  - Änderung des Pflichtteilsrechtes
  - Regelung von Abstands- und Ausgleichszahlungen
  - Regelung besonderer familiärer Situationen (z. B. Kinder aus unterschiedlichen Ehen, gleichgeschlechtliche oder nicht-eheliche Lebensgemeinschaft)<sup>3</sup>.
- *Ehevertragliche Regelungen:* Auf dem Hintergrund steigender Scheidungsraten, jedoch auch in Fällen, in denen z. B. ein Ehegatte bereits vor der Heirat entsprechendes Vermögen erwirtschaftet hat, wird die Änderung der gesetzlichen Grundlagen durch einen Ehevertrag als weiteres rechtliches Instrument der Unternehmenssicherung angesehen<sup>4</sup>. Dadurch können die gesetzliche Vermögensauseinandersetzung sowie Unterhalts- und Versorgungsleistungen individuell gestaltet werden. Oftmals wird in diesem Zusammenhang heute jedoch nicht der Güterstand der Gütertrennung oder der Gütergemeinschaft, sondern die mo-

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Fromm u. a. 2002, S. 128ff., Rudisch 2002, S. 72ff., Erhardt 2001, S. 72ff.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Rudisch 2002, S. 72.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu ebenda, S. 75ff., Lorz/Kirchdörfer 2002, S. 25ff. und 48ff., Erhardt 2001, S. 72ff., Schließmann u. a. 2001, S. 173ff. und 224ff.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Rudisch 2002, S. 113ff.

difizierte gesetzliche Zugewinnngemeinschaft als Gestaltungsvariante empfohlen<sup>1</sup>.

Die neben rechtlichen Überlegungen anzustellende steuerliche Gestaltung betrifft vorwiegend folgende Steuerarten:

- Erbschafts- und Schenkungssteuern
- Ertragssteuern (Einkommens-, Körperschafts- und Gewerbesteuer)<sup>2</sup>

Der Optimierung von Erbschaftssteuern wird innerhalb der Unternehmensnachfolge höchste Bedeutung beigemessen. Durch die hohe Vermögensbindung im Unternehmen sind mittelständische Familienunternehmen im Erbfall meist darauf angewiesen, aus dem Unternehmensvermögen den überlebenden Teil der Seniorengeneration zu versorgen sowie weichende Erben abzufinden. Eine Minimierung erbschaftssteuerlicher Belastungen und des damit verbundenen Liquiditätsentzugs muss somit als eine der wichtigsten steuerlichen Strategien innerhalb des Generationenwechsels angesehen werden<sup>3</sup>. Die Belastung durch Erbschafts- und Schenkungssteuern hängt im Wesentlichen von persönlichen Freibeträgen, Steuersätzen sowie der Art des Vermögens ab. So wird beispielsweise die Übertragung von Grund- und insbesondere von Betriebsvermögen sowie von Beteiligungen an Kapitalgesellschaften erbschaftssteuerlich vorteilhaft behandelt. Somit übt die Struktur des zu übertragenden Vermögens einen hohen Einfluss auf die Steuerlast aus<sup>4</sup>. Zudem lassen sich durch die vorweggenommene Erbfolge signifikante Einsparungen bei der Erbschafts- und Schenkungssteuer erzielen (hier insbesondere durch die Möglichkeit, alle zehn Jahre hohe Freibeträge bei der Vermögensübertragung auszunutzen)<sup>5</sup>. Insgesamt werden beide Steuerarten heute als überwiegend gestalt- und damit kalkulier-

---

<sup>1</sup> Ein wichtiger Grund hierfür ist die geringere Steuerlast bei Tod eines Ehegatten, vgl. z. B. Pöhlmann 2002, S. 19ff., Fromm u. a. 2002, S. 120.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Schließmann u. a. 2001, S. 298ff.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Lorz/Kirchdörfer 2002, S. 30, Schließmann u. a. 2001, S. 297f.

<sup>4</sup> Vgl. Lorz/Kirchdörfer 2002, S. 32f.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 38.

bar angesehen, sofern die gegebenen Möglichkeiten rechtzeitig und umfassend genutzt werden<sup>1</sup>.

Ertragssteuerliche Wirkungen ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge in hohem Maße durch die Aufdeckung stiller Reserven und die Versteuerung als Gewinne bei nicht zielgerichteter steuerlicher Gestaltung. Stille Reserven sind der Unterschied zwischen dem aktuellen Wert (Teilwert) eines Wirtschaftsgutes und seinem Wert in der Steuerbilanz (Buchwert). Stille Reserven werden ungewollt z. B. dann aufgedeckt, wenn es im Rahmen von Erbregelungen zu Entnahmen von Vermögensteilen (beispielsweise Grundstücken) aus dem Betriebsvermögen kommt. Zu einkommenssteuerlichen Wirkungen können z. B. nicht korrekt formulierte, teilentgeltliche Vermögensübertragungen führen, die z. B. in der unentgeltlichen Übertragung des Unternehmens an den Junior in Verbindung mit Versorgungsleistungen und die Übernahme von Verbindlichkeiten des Seniors durch den Junior bestehen<sup>2</sup>.

In bestimmten Fällen können neben den oben genannten zusätzlich Grunderwerbssteuern (z. B. bei Einbringung von Grundstücken in eine Familien-Grundbesitzgesellschaft) anfallen<sup>3</sup>.

## **2.4 Zwischenergebnis**

Die Aufarbeitung des Forschungsstandes zum Thema aktuelle ökonomische Wandlungsprozesse (und daraus folgende neue Herausforderungen für mittelständische Unternehmen) sowie zur Unternehmensnachfolge bestätigt weitgehend die eingangs formulierten Thesen und Zielsetzungen dieser Arbeit.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Lorz/Kirchdörfer 2002, S. 38 und 157, Rudisch 2002, S. 87.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Rudisch 2002, S. 109ff., Schließmann u. a. 2001, S. 302f.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Pöhlmann 2002, S. 42ff.

Als Folge des spätestens Ende der 1970er Jahre einsetzenden Globalisierungsprozesses sind seit etwa Mitte der 1990er Jahre auch Mittelstandsunternehmen zunehmend von einer massiven Dynamik der Unternehmensumwelt betroffen. Sie stehen dadurch vor einer Vielzahl neuer Anforderungen und der Notwendigkeit, diese in ihrer strategischen Ausrichtung zu berücksichtigen. In der Literatur finden sich zahlreiche Beiträge zu dieser Thematik, die neben der Diskussion und der Systematisierung der Globalisierungsfolgen auch entsprechende Vorschläge erarbeitet haben, wie mittelständische Unternehmen den neuen Anforderungen begegnen und diese gewinnbringend für sich nutzen können. Insgesamt werden hier die Chancen höher eingeschätzt als die Risiken, sofern auch Mittelstandsunternehmen den Wandel als festen Bestandteil ihrer Aktivitäten begreifen. Tab. 4 gibt einen Überblick über die wichtigsten neuen Herausforderungen und die identifizierten Vorschläge zu deren Umsetzung für KMU.

Tabelle 4: Zentrale neue Herausforderungen für KMU vor dem Hintergrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse und Vorschläge zu deren Umsetzung

<b>Herausforderung</b>	<b>Vorschläge zur Umsetzung</b>
1. Intensive Strategiearbeit	Ausarbeitung und kontinuierliche Überprüfung einer umfassenden Unternehmensstrategie
2. Anpassung des Leistungsspektrums	Schaffung einer dauerhaften Innovationskultur und verstärkte Integration von Dienstleistungen
3. Anpassung der Organisation	Schaffung flacher, teamorientierter und flexibler Organisationsformen
4. Professionalisierung der Mitarbeiter	Stärkung der Kompetenz und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Intensivierung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

5. Verbesserung der finanziellen Situation	Erhöhung des Objektivitätsgrades und der Transparenz der Unternehmensführung durch ein geeignetes Berichtswesen. Stärkung der Eigenkapitalbasis
6. Verstärkte Internationalisierung / Regionalisierung	Nutzung der Möglichkeiten ausländischer Märkte in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz, jedoch vorab kritische Prüfung der Chancen und Risiken, des Kapitalbedarfes sowie detaillierte Konzepterstellung. In diesem Zuge auch intensive Analyse des Heimatmarktes hinsichtlich erfolgversprechender Regionalisierungsstrategien
7. Verstärkte Kooperationsbemühungen	Intensivierung von Unternehmenspartnerschaften, um Größen- und Know-how-Nachteile auszugleichen und internationale Märkte zu erschließen
8. Integration neuer Informationstechnologien	Vermehrte Integration neuer Informationstechnologien unter Kosten / Nutzen-Aspekten. Klare Priorisierung und Projektierung der geplanten Aktivitäten

Quelle: Eigene Darstellung

Für den Bereich der Unternehmensnachfolge konnte eine hohe gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung aufgezeigt werden. So bilden mittelständische Unternehmen eine tragende Säule des deutschen Wirtschaftssystems, deren Erhaltung im Zuge des Generationenwechsels insbesondere beschäftigungspolitisch hohe Priorität zukommt. Andererseits ist die Unternehmensübergabe für viele Betriebe aufgrund der Erstmaligkeit mit einer Vielzahl bislang nicht prakti-

zierter Aufgaben und einem tiefen Einschnitt in das bisherige Unternehmerleben verbunden.

Hinsichtlich der Einflussfaktoren ergab sich ein sehr komplexes System unterschiedlicher Größen, dessen zentrale Elemente in Tab. 5 noch einmal zusammengefasst sind.

Tabelle 5: Zentrale Einflussfaktoren der familieninternen Unternehmensnachfolge nach Hauptbereichen

Hauptbereich	Einflussfaktoren
1. Personenorientierte Aspekte	- Unternehmerbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anstoß des Prozesses</li> <li>- Planung des „dritten Lebensabschnittes“</li> <li>- finanzielle Sicherung des Seniors nach dem Rückzug</li> <li>- Auswahl und Heranführung des Nachfolgers</li> <li>- Regelung der Stellvertretung</li> <li>- Vorsorge für den Todesfall</li> </ul>
	- Nachfolgerbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> <li>- kritische Prüfung der Bereitschaft zum Unternehmertum und Reflexion in der eigenen Familie</li> <li>- Der Aufgabe entsprechende Ausbildung</li> <li>- Externe Führungserfahrung</li> </ul>
	- Konfliktmanagement <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung einer offenen Gesprächskultur</li> </ul>
	- Prozessgestaltung <ul style="list-style-type: none"> <li>- langfristige Vorbereitung</li> <li>- klares inhaltliches Konzept</li> </ul>
	- Integration von Beratungsleistungen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüfung der Notwendigkeit externer Beratungsleistungen im rechtlichen, steuerlichen, unternehmensstrategischen und psychologischen Bereich</li> </ul>

2. Unternehmensorientierte Aspekte	- Prüfung und Sicherung der strategischen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens
	- Sicherung der finanziellen Basis - Sicherung von Rentabilität und Liquidität - Prüfung der Notwendigkeit zukunftsorientierter Investitionen
	- Institutionalisierung der Unternehmensnachfolge im Unternehmen durch Einrichtung eines Beirates
3. Rechtliche und steuerliche Aspekte	- Rechtliche Faktoren - Prüfung von Rechtsform und Gesellschaftsvertrag - Erbrechtliche Vereinbarungen - Ehevertragliche Regelungen
	- Steuerliche Faktoren - Optimierung des steuerlichen Konzeptes der Unternehmensnachfolge zur Vermeidung unnötiger Erbschafts-, Schenkungs- und Ertragssteuern

Quelle: Eigene Darstellung

Wie erwartet, nehmen die personen- und unternehmensorientierten Aspekte heute einen breiten Raum bei der Gestaltung der Unternehmensnachfolge ein. Mit Ausnahme der Sicherung des unerwarteten Todesfalls des Seniors empfiehlt die Mehrheit der Beiträge, diese Aspekte vorrangig zu behandeln und erst im Anschluss daran ein rechtliches und steuerliches Konzept zu erarbeiten. Zudem konnte aufgezeigt werden, dass einerseits aufgrund des Ineinandergreifens familiärer, sozialer und betriebswirtschaftlicher Komponenten im Familienunternehmen die emotionalen Aspekte von hoher Bedeutung für den Generationenwechsel sind. Andererseits steigt auch die Notwendigkeit intensiver Auseinandersetzung mit strategischen und in gewissem Umfang auch finanziellen Faktoren.

Als Spezifikum hat sich die Rolle des Seniors beim Generationenwechsel herausgestellt. Wie die Auswertung der bisherigen Erhebungen (vgl. auch nochmals Tab. 5) gezeigt hat, liegt die überwiegende Mehrheit der bei der Unternehmensnachfolge zu gestaltenden Faktoren in der Hand des Unternehmers, der somit das Gelingen des Prozesses entscheidend beeinflusst. Andererseits wird er in vielen Beiträgen zum Ende seines Unternehmerlebens hin als vergangenheitsorientiert, seine geschaffenen Werte bewahrend und damit eher „hinderlich“ für eine zukunftsorientierte Übergabe angesehen. In diesem Zusammenhang zeigte sich allerdings auch, dass ein Großteil der im Rahmen von Einzelinterviews bislang gewonnenen Erkenntnisse aus Befragungen von Junioren oder externen Experten entstammt, die Positionen des Seniors also in hohem Maße durch Informationen aus „fremder“ Hand charakterisiert werden.

### **3. Untersuchungsergebnisse**

Der empirische Teil der vorliegende Arbeit unterteilt sich in 4 Hauptbereiche. In einem ersten Schritt werden die vorbereitenden Maßnahmen dieser Erhebung näher ausgeführt (Abschnitt 3.1).

Den zweiten Schritt bildet eine kurze Darstellung der jeweils spezifischen Situation der untersuchten Unternehmen (Abschnitt 3.2).

Der dritte Schritt behandelt die Haupteergebnisse der Arbeit. Es wird einerseits dargestellt, in welchem Ausmaß die untersuchten Unternehmen vor neuen Herausforderungen stehen, wie sie diese in ihren Strategien berücksichtigen und welche Auswirkungen sich hieraus auf den Erfolg des Unternehmens ableiten lassen (Abschnitt 3.3). Andererseits wird aufgezeigt, welche Bedeutung die im theoretischen Teil erarbeiteten Einflussfaktoren für die Gestaltung des Generationenwechsels der befragten Unternehmen haben und welche Rolle hierbei den neuen Herausforderungen zukommt. Auf Basis dieser Betrachtung werden dann die für die Unternehmensnachfolge erfolgskritischen Faktoren herauskristallisiert (Abschnitt 3.4). Die Ergebnisse beider Abschnitte werden zusätzlich durch Fallbeispiele illustriert.

Den Abschluss dieses Kapitels bildet dann die Erarbeitung einer Unternehmertypologie auf Basis der vorliegenden Ergebnisse, die Aussagen dahingehend erlauben soll, bei welcher Unternehmenskonstellation die Erfolgsaussichten der familieninternen Unternehmensnachfolge als positiv bzw. weniger positiv einzuschätzen sind (Abschnitt 3.5).

### 3.1 Vorbereitende Maßnahmen

#### 3.1.1 Erhebungsdimensionen und Leitfadiskonzeption

Unter Berücksichtigung des Zwischenergebnisses und der Ziele der Arbeit wurden folgende Erhebungsdimensionen ausgewählt:

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Gestaltung der Unternehmensnachfolge
- Einfluss ökonomischer Wandlungsprozesse auf den Generationenwechsel
- Spezifische personenorientierte, unternehmer- und nachfolgerbezogene Gesichtspunkte

Der daraufhin konzipierte Gesprächsleitfaden (siehe Anhang 1) beginnt mit *einleitenden Fragen* zum Stand des Generationenwechsels sowie zur Struktur des Unternehmens (Fragen 1 und 2).

Daran schließt sich der Fragenkomplex *Strategie* (wichtige Unternehmenskennzahlen, Unternehmens-Philosophie, Gestaltung zentraler Funktionsbereiche, Berücksichtigung aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse) an (Fragen 3 und 4).

Der folgende Bereich *Unternehmensnachfolge* wird dreigeteilt. Neben den Zielen werden in einem ersten Schritt die Einfluss- und Problembereiche bewusst nur als Schlagworte abgefragt, um die individuelle Priorisierung und den Umfang personenorientierter, unternehmensorientierter sowie rechtlicher und steuerlicher Aspekte in Erfahrung zu bringen. Nachgefragt wird speziell zu den Themen, die in der Literatur als wichtig erachtet, von den Unternehmen jedoch bislang nur unterdurchschnittlich umgesetzt wurden (z. B. die Einbeziehung von

Mitarbeitern und externen Beratern oder die Prozessgestaltung, Fragen 5 und 6). In einem zweiten Schritt werden nach direkten Einflüssen ökonomischer Wandlungsprozesse auf die Gestaltung der Unternehmensnachfolge gefragt (Frage 6). Um neue Erkenntnisse zur emotionalen Seite und zur Rolle des Seniors (und des Juniors) zu gewinnen, werden in einem dritten Schritt gezielt nochmals wichtige personenorientierte Aspekte aufgegriffen (Frage 7).

Den *Abschluss* des Leitfadens bildet die nochmalige Möglichkeit der Gesprächspartner zu einer persönlichen Einschätzung ihrer Erfahrungen und Empfehlungen zur Thematik Unternehmensnachfolge (Frage 8).

### **3.1.2 Datenbasis und Darstellungsform der Ergebnisse**

Es konnten wie geplant 10 mittelständische Familienunternehmen aus den Wirtschaftsbereichen Verarbeitendes Gewerbe, Handel und Dienstleistungen für die Untersuchung gewonnen werden (zur Kurzcharakterisierung der Unternehmen siehe Anhang 2), die in den Branchen Möbel, Nonfood, Verlagswesen, Aus- und Weiterbildung, Metalltechnik, Heiztechnik, Kunststofftechnik, Lebensmittel und Textil tätig sind. Ein Teil der Unternehmen ist in mehreren Wirtschaftsbereichen und/oder Branchen aktiv. Drei Firmen überschreiten die definierten quantitativen Mittelstandskriterien bzgl. Mitarbeiterzahl und/oder Umsatz, können jedoch insbesondere aufgrund der qualitativen Kriterien *Inhaber- und Führungsstruktur* (Eigentum zu 100% sowie alle zentralen Managementfunktionen in der Hand der Familie) als mittelständische Familienunternehmen angesehen werden (vgl. hierzu auch S. 14 dieser Arbeit).

Die Beschäftigtenzahl der befragten Unternehmen liegt zwischen 10 und 1200, die Umsatzgröße zwischen 4 und 151 Mio. Euro p. a. In 9 Fällen liegt das Eigentum am Unternehmen ausschließlich in der Hand der Familie, in einem Fall sind zur Hälfte familienfremde, jedoch branchennahe Gesellschafter beteiligt.

Alle Betriebe sind in den wesentlichen Funktionen inhabergeführt, in zwei Fällen unterstützt durch familienfremde Top-Führungskräfte. 5 Unternehmen befinden sich in der ersten Inhabergeneration, 4 in der zweiten sowie eines in der vierten. Mit zwei Unternehmerfamilien ist der Autor verwandtschaftlich verbunden.

Für die persönlichen Interviews konnten insgesamt 12 Senioren (11 männlich, 1 weiblich) sowie 16 Junioren (12 männlich und 4 weiblich) gewonnen werden. Die Streuung reichte hier von einem Vertreter der jeweiligen Generation bis zu zwei Senioren und 3 Junioren pro Unternehmen. Insgesamt wurden 17 Interviews zwischen November 2001 und Juni 2002 geführt, wobei in vier Unternehmen die Senioren und Junioren gemeinsam befragt wurden. Bei den anderen 6 Betrieben wurden die Erkenntnisse aus bis zu 3 Einzelinterviews (z. B. Senior/Junior1/Junior2) pro Unternehmen gewonnen. Die Dauer der Interviews lag bei ca. 2-3 Stunden. Zusätzlich wurde im ersten Halbjahr 2003 bei allen Unternehmen noch einmal telefonisch der aktuelle Stand zur Unternehmensentwicklung und zum Generationenwechsel nachgefragt.

Die fehlende Repräsentativität der Daten aufgrund der geringen Stichprobengröße wird durch die Vielfältigkeit der Wirtschaftsbereiche und Branchen abgemildert. Zudem konnte durch die Einbeziehung von insgesamt 28 Senioren bzw. Junioren ein zentrales methodisches Ziel der Arbeit, mindestens einen Vertreter der beiden Generationen pro Unternehmen zu befragen, erreicht und in einigen Fällen sogar deutlich übertroffen werden.

Die weiteren am Generationenwechsel beteiligten Personengruppen (z. B. Mitarbeiter oder externe Partner) wurden – wie einleitend erwähnt – nicht systematisch in die Untersuchung mit einbezogen. Dennoch ergaben sich einige interessante Befunde hierzu, die in den folgenden Ausführungen (insbesondere in Abschnitt 4.2) berichtet werden (vgl. hierzu auch Seite 8 dieser Arbeit).

Hinsichtlich der gescheiterten Generationenwechsel war die Suche nach geeigneten Unternehmen schwieriger als angenommen. Einige Firmen dieser Grup-

pe, die im Vorfeld zugesagt haben, zogen sich eher unerwartet bei Fixierung der Interviewtermine wieder zurück. Dennoch konnten zwei Unternehmen für die Untersuchung gewonnen werden, die – z. T. mehrfach – versuchten, eine Nachfolgeregelung zu realisieren, hierbei jedoch keinen Erfolg hatten.

Bei der Darstellung der Ergebnisse soll auf Tabellen und Schaubilder aufgrund der besseren Lesbarkeit weitgehend verzichtet werden. Davon ausgenommen sind die Hauptergebnisse der jeweiligen Abschnitte. Auf die Verwendung von Prozentangaben wird aufgrund der geringen Stichprobe ebenfalls verzichtet. Quantitative Tendenzen werden somit in absoluten Zahlen verdeutlicht.

Um die genannten Erfolgswirkungen erfassen zu können, wird in den jeweiligen Abschnitten auf die nähere Bestimmung der Begriffe "Unternehmenserfolg" sowie „Erfolg der Unternehmensnachfolge“ eingegangen.

### **3.2 Kurzdarstellung der Untersuchungsfälle**

Im Folgenden werden die untersuchten Unternehmen hinsichtlich ihrer Historie sowie der jeweiligen spezifischen Einzelsituation kurz charakterisiert. Vorauszuschicken ist die Altersspanne der Interviewpartner. 11 der 12 Senioren waren zum Befragungszeitpunkt zwischen 54 und 62 Jahre alt, wobei die über 60-Jährigen entweder bereits ausgeschieden waren oder ihren Rückzug für die nächsten 2 bis 3 Jahre fixiert haben. Ein Senior war noch im Alter von 75 Jahren aktiv, hatte jedoch bereits die überwiegende Mehrheit der Unternehmensanteile an seine Nachfolger weitergegeben. Hier zeigt sich im Vergleich zu früheren Erhebungen die positive Tendenz, dass ein Großteil der Senioren deutlich vor dem 60sten Lebensjahr die Nachfolge in die Wege geleitet hat (vgl. hierzu Seite 54 dieser Arbeit). Korrespondierend zu den bisher durchgeführten Untersuchungen erwies sich das Alter der Junioren. Dreiviertel der Nachfolger waren zwischen 30 und 35 Jahre, ein Junior 27, ein weiterer 37, die Tochter und der

Schwiegersohn des ältesten Seniors 44 bzw. 48 Jahre alt (vgl. hierzu Seite 56 dieser Arbeit). Alle Junioren haben oder hatten (sofern sie zwischenzeitlich ausgeschieden sind) Führungsverantwortung in der ersten Führungsebene.

### **Unternehmen 1**

Das Unternehmen wurde 1969 vom jetzigen Inhaber gegründet und bis zum Jahr 2001 aufgrund einer innovativen Strategie sehr erfolgreich ausgebaut. Neben dem Inhaber sind der Sohn und die Tochter sowie der Schwiegersohn in leitenden Funktionen tätig. Bereits 1990 hat sich der Senior mit der Vorbereitung des Generationenwechsels auseinandergesetzt und diesen für das Jahr 2000 geplant. Aufgrund der Änderung familiärer Situationen (Kinderwunsch der Tochter) sowie der neuerlichen Abwägung marktstrategischer Optionen wurden die ursprünglichen Planungen im Jahr 2002 jedoch aufgegeben und große Teile der bisherigen Aktivitäten eingestellt. Die bestehende Familienkonstellation blieb mit zum Teil neuen Tätigkeitsfeldern erhalten, das Konzept zur Unternehmensnachfolge muss jedoch neu erarbeitet werden, da der Senior deutlich länger als geplant im Unternehmen verbleiben wird. Der Zeithorizont hierfür beträgt ca. 3-5 Jahre.

### **Unternehmen 2**

Hierbei handelt es sich um ein äußerst erfolgreiches Unternehmen, das vom Inhaber-Ehepaar 1976 im zu dieser Zeit noch relativ unbekanntem Bereich des Multi-Level-Marketings (MLM) gegründet wurde. Die Senioren haben 7 Kinder im Alter zwischen 17 und 35 Jahren als potentielle Nachfolger. Obwohl ebenso wie im ersten Beispiel bereits 1990 der erste Junior und in den folgenden Jahren zwei weitere Kinder und eine Schwiegertochter ins elterliche Unternehmen eintraten, konnte bis heute kein tragfähiges Nachfolgekonzept fixiert werden. Vielmehr sind mittlerweile alle bisherigen Junioren ohne die Perspektive eines

erneuten Wiedereintritts aus dem Unternehmen ausgeschieden, obwohl die Zukunftsfähigkeit aller Geschäftsaktivitäten der Eltern als ausgezeichnet eingeschätzt werden kann. Nach mehreren gescheiterten Versuchen, die Kinder an eine Übernahme heranzuführen, sind die weiteren Planungen offen und gehen soweit, dass u. U. bestimmte Teile des Unternehmens – obwohl diese profitabel arbeiten – aufgegeben werden.

### **Unternehmen 3**

Der Senior dieses Untersuchungsfalles war zum Zeitpunkt der Befragung bereits 75 Jahre alt und hat ein 1929 von Fremdinhabern gegründetes und in Schwierigkeiten geratenes Unternehmen 1970 von einer Bank übernommen. Bis heute hat er hieraus ein Konglomerat von über 20, weltweit agierenden Firmen entwickelt. Zwei seiner Kinder sowie ein Schwiegersohn arbeiten (z. T. seit vielen Jahren) in Führungspositionen mit und halten heute einen Großteil der Geschäftsanteile. Eine Tochter ist in Teilzeit beschäftigt. Das hohe Alter des Seniors lässt sich vorwiegend darauf zurückführen, dass er selbst erst mit 45 Jahren Unternehmer geworden ist und ein aktives Arbeitsleben von 25-35 Jahren in dieser Funktion eher die Regel, denn die Ausnahme ist. Konkrete Rückzugspläne liegen jedoch für einen kurzfristigen Zeitraum vor.

### **Unternehmen 4**

1976 als „verlängerte Werkbank“ eines bekannten Industrieunternehmens vom Inhaber gegründet, hat dieses Unternehmen bis weit in die 1990er Jahre hinein zwar einen erfolgreichen, jedoch von hoher Abhängigkeit geprägten Weg beschritten. Knapp bis zur Jahrtausendwende konzentrierten sich die Aktivitäten auf den ursprünglichen Auftraggeber, verbunden mit entsprechend negativen Folgen für die Geschäftsentwicklung, als im Zuge globalisierter Produktionsprozesse ein Teil der bisherigen Aufträge vom Industriepartner ins Ausland verge-

ben wurde. Da der Senior in der gleichen Zeitspanne altersbedingt begann, seinen Ruhestand vorzubereiten, stellten sich zwei wesentliche Herausforderungen. Einerseits musste eine komplette Neuausrichtung der Geschäftsaktivitäten erfolgen, andererseits die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Hieraus bildete sich eine interessante Konstellation. Die Nachfolge tritt der einzige Sohn der Familie an, der zugleich sehr engagiert versucht, einen Großteil des zukünftigen Marktauftrittes des Unternehmens vollkommen neu zu gestalten. Es wurde zwischen Vater und Sohn eine Art „Probezeit“ für etwa 2 Jahre vereinbart. Für den Fall des Mislingens der Neuausrichtung hätte der Junior aufgrund seiner sehr hohen Qualifikation verschiedene Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung, der Senior würde das Unternehmen dann verkaufen. Geplant ist jedoch der positive Fall und somit der Rückzug des Seniors in ein bis zwei Jahren.

## **Unternehmen 5**

Das Unternehmen dieses Untersuchungsfalles befindet sich in einem sehr frühen Stadium der Unternehmensnachfolge. Es wurde 1977 vom Inhaberehepaar gegründet und bis heute sehr erfolgreich weiterentwickelt. Aufgrund der äußerst hohen Arbeitsbelastung der Inhaber in den letzten 25 Jahren („7-Tage-Woche“) und anstehender, vielfältiger struktureller Veränderungen, sind zwei von drei Kindern bereits zu einem Zeitpunkt in das Unternehmen integriert worden, als die Senioren selbst erst knapp 55, bzw. 52 Jahre alt waren. Diese von der Forschung grundsätzlich als positiv eingeschätzte, frühe Vorbereitung der Nachfolge ist in diesem Fall mit der Herausforderung verbunden, aufgrund der sich stark wandelnden Marktgegebenheiten eine Vielzahl notwendiger neuer Ideen der jungen (und der älteren) Generation mit der noch vollkommen in der Hand der Eltern liegenden Verantwortung für die Unternehmensentwicklung zu harmonisieren. Ein konkreter Zeithorizont für die Übergabe an die Nachfolger besteht noch nicht, ein – zumindest spürbarer – Rückzug der Seniorgeneration soll jedoch in den nächsten 5 Jahren erfolgen.

## **Unternehmen 6**

Dieses traditionsreiche Unternehmen aus den neuen Bundesländern wurde bereits 1912 gegründet und besitzt Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert. Die Unternehmensübergabe an die vierte Generation erfolgte zum Großteil Ende des Jahres 2000 (ein Cousin des Vaters der jetzigen Inhaber ist noch für ca. 2-3 Jahre im Unternehmen) und ist insbesondere von der privaten Familiengeschichte der Inhabersfamilie geprägt. Der Vater der heutigen Generation (er war zum Zeitpunkt der Befragung 62 Jahre alt) musste aufgrund des frühen Todes seines Vaters das Unternehmen bereits mit 27 Jahren vollständig übernehmen. Nach sehr erfolgreicher Entwicklung der Geschäftsaktivitäten litt er nach über 30-jähriger Unternehmertätigkeit Mitte der 1990er Jahre selbst überraschend an einer schweren Krankheit, die ihn veranlasste, bereits zu dieser Zeit die beiden Söhne als Gesellschafter aufzunehmen und sich mit Erreichen seines 60sten Lebensjahres zurückzuziehen. Die Unternehmensnachfolge in diesem Unternehmen ist hierdurch zwar etwas früher erfolgt als geplant, dennoch entspricht sie der langfristigen Planung des Seniors im Rahmen des seit Jahrzehnten bestehenden Generationenvertrages.

## **Unternehmen 7**

Beispielhaft für eine sehr gelungene und fast jahrzehntelange Vorbereitung der Unternehmensübergabe steht dieser Untersuchungsfall. 1937 von dessen Vater gegründet, entwickelte der momentane Inhaber das Unternehmen in den letzten 35 Jahren von einem nur wenige Mitarbeiter umfassenden Betrieb zu einem der führenden Unternehmen dieser Branche in Deutschland mit über 1200 Beschäftigten. Ähnlich dem Unternehmen 5 begannen die Senioren aufgrund eigener, überproportionaler Arbeitsbelastung sehr früh mit den Überlegungen zum Rückzug. Wichtiger Bestandteil dieses Konzeptes war die Einbeziehung der beiden Söhne in die Eigentumsstruktur des Unternehmens bereits während deren Teenager-Alter. Ebenfalls fanden bereits zu Schulzeiten der Kinder die ers-

ten Gespräche über eine Zukunft im elterlichen Unternehmen statt. Mittlerweile sind beide Söhne in leitender Funktion tätig, der Rückzug der Senioren ist für 2004 fest fixiert.

### **Unternehmen 8**

Ähnlich der Situation des vierten Untersuchungsfalles arbeitete dieses Unternehmen lange Zeit als Lohnfertiger für ein großes Industrieunternehmen. Gegründet wurde der Betrieb 1950 vom Vater des jetzigen Inhabers. Letzterer begann jedoch bereits in den 1970er Jahren, neue Produkte zu entwickeln und vor allem neue Kunden aufzubauen, die heute ca. 70% des erzielten Umsatzes erwirtschaften. Maßgeblich für den seit längerem und sehr intensiv vorbereiteten Prozess der Unternehmensübergabe ist auch in diesem Unternehmen die Familiengeschichte. So übernahm der Senior den Betrieb gemeinsam mit seinem älteren Bruder. Hieraus erwachsen jedoch unüberwindbare Spannungen, die Anfang der 1990er Jahr zum Ausscheiden des Bruders, verbunden mit einer Vielzahl von Problemen, führte. Aufgrund dieser Erfahrungen hat der Senior ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die Zukunft seiner Kinder in Zusammenhang mit dem Unternehmen entwickelt und seit längerem damit begonnen, potentielle Risiken im Hinblick auf den eigenen Rückzug zu erfassen und durch langfristige und umfangreiche Planung zu minimieren. Ein konkretes Ausscheiden des Seniors ist für 2004 geplant.

### **Unternehmen 9**

Die Besonderheit dieses Unternehmens ist in der Gesellschafter- und Führungsstruktur zu sehen. Es wurde 1973 vom Senior zusammen mit einem weiteren Gesellschafter gegründet (Anteile jeweils 50%), jedoch von ersterem während der nächsten knapp 30 Jahre sehr erfolgreich aufgebaut. Bereits mit 59 Jahren übergab der Senior die Geschäftsführung an seinen Sohn und traf ent-

sprechende Ausgleichsregelungen mit seinen Töchtern. Die Gesellschaftsstruktur wurde jedoch nicht geändert und soll auf absehbare Zeit erhalten bleiben. Der Senior arbeitet noch einen Tag pro Woche in beratender Funktion im Betrieb.

## **Unternehmen 10**

Der letzte Untersuchungsfall ist gekennzeichnet durch zwei sehr erfolgreich zusammen arbeitende Familienstämme sowie ebenfalls durch die Familiengeschichte. Das Unternehmen wurde 1948 vom Vater der jetzigen beiden Inhaber (zwei Brüder) gegründet, der bis zu seinem Tod im Alter über 80 Jahren (!) sehr patriarchalisch im Unternehmen gewirkt hat. Nach der Übernahme (direkt dem Tod des Vaters folgend) ergaben sich für die Söhne eine Vielzahl von Problemen aufgrund veralteter Strukturen und einer nicht mehr zeitgemäßen Marktorientierung. Diese Herausforderung wurde von den Nachfolgern zwar in hervorragender Weise gemeistert (das Unternehmen ist heute Marktführer in Deutschland), andererseits jedoch als hochbelastend für den Start als Unternehmer empfunden. Um ihre insgesamt 6 Kinder nicht mit einer ähnlichen Situation zu konfrontieren, haben die Senioren frühzeitig und sehr umfangreich damit begonnen, den Generationenwechsel zu planen und das Unternehmen dahingehend auszurichten. Die bis heute entwickelten, diversifizierten Geschäftsbereiche erlauben mehreren Mitgliedern der beiden Unternehmerfamilien, relativ unabhängig voneinander und dennoch miteinander, unter dem Dach einer „gelebten Holding“ zu arbeiten. Die Rückzugszeitpunkte der beiden Senioren sind für die nächsten 1 bis 2 Jahre fixiert. Bis dahin soll sich konkretisieren, wie viele der Kinder in Zukunft im Unternehmen integriert werden.

Zusammengefasst haben zwei der befragten Unternehmen die familieninterne Nachfolge bereits realisiert, bei weiteren zwei Betrieben sind die bisherigen Versuche gescheitert. Die restlichen Unternehmen wollen in einem Zeithorizont von 1 bis 5 Jahren die Geschäfte an die nachfolgende Generation übergeben.

### **3.3 Einfluss und strategische Berücksichtigung neuer Herausforderungen**

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich einerseits mit der Frage, inwieweit mittelständische Familienunternehmen heute vom ökonomischen Wandel betroffen sind. Konkret wird dargestellt, welche Bedeutung die neuen Herausforderungen im jeweiligen Einzelfall besitzen und wie diese in die strategische Ausrichtung Eingang finden (Abschnitt 3.3.1). Zudem wird festgestellt, ob sich Zusammenhänge zwischen den neuen Herausforderungen und dem Unternehmenserfolg aufzeigen lassen (Abschnitt 3.3.2).

Als bestimmendes Erfolgskriterium wird die Umsatzentwicklung zugrunde gelegt, da nur wenige Unternehmen zu anderen Erfolgskennzahlen (Ertrag etc.) Stellung genommen haben und zudem die überwiegende Mehrzahl der Betriebe das erstgenannte Kriterium zur Erfolgsmessung präferiert. Konkret gaben 6 Unternehmen eine positive Umsatzentwicklung zum Befragungszeitpunkt und für die nächsten Jahre an, die restlichen Gesprächspartner äußerten sich hierzu verhalten bis negativ.

Die telefonische Nach-Recherche im ersten Halbjahr 2003 ergab aufgrund des spätestens seit Mitte 2002 einsetzenden, weltweiten Konjunkturabschwunges bei fast allen Unternehmen Korrekturen der ursprünglichen Planungen nach unten bis hin zu negativen Umsatztendenzen. Dennoch liegen die erstgenannten 6 Unternehmen auch bei stagnierenden oder leicht nachgebenden Umsätzen deutlich über dem Branchendurchschnitt (die untersuchten Branchen erlitten in den letzten 2 Jahren Umsatzrückgänge von ca. 10 bis 30%), sodass auch in dieser Situation die Entwicklung als positiv gewertet werden kann. Von den weiteren 4 Unternehmen wurde eines mittlerweile zum großen Teil liquidiert, besteht jedoch mit einigen verbleibenden und neuen Geschäftsfeldern weiter, die restlichen 3 Betriebe schätzen die Unternehmensentwicklung ähnlich wie zum Befragungszeitpunkt ein. Insofern können 6 Unternehmen als sehr erfolg-

reich, 3 weitere als durchschnittlich erfolgreich sowie eines als weniger erfolgreich angesehen werden.

### **3.3.1 Art und Umfang**

Aufgrund der Vielfältigkeit der aktuellen Herausforderungen sowie der Verschiedenartigkeit der befragten Unternehmen konnten nicht zu allen angedachten Fragenkomplexen tragfähige Ergebnisse ermittelt werden. Insbesondere die neuen Technologien spielen für einige der befragten Unternehmen aufgrund ihrer „Old-Economy“-Orientierung und der aktuell deutlich realistischeren Einschätzung dieses Bereiches auf den ersten Blick eine eher untergeordnete Rolle.

#### **3.3.1.1 Wandel des Unternehmens**

Analog zum theoretischen Teil werden in diesem Abschnitt die Positionen der befragten Unternehmen zu den heute geforderten Anpassungen der Unternehmensstrategie, des Leistungsprogramms sowie der Organisation (vgl. hierzu Seite 30ff. dieser Arbeit) angesprochen. Die finanziellen Aspekte hinsichtlich der neuen Bedingungen zur Kreditvergabe (Basel II) waren für alle Unternehmen zum Befragungszeitpunkt zwar ein Diskussionspunkt, jedoch in ihren Auswirkungen noch nicht oder nur unwesentlich spürbar.

Die Notwendigkeit einer definierten Unternehmensstrategie wurde von allen 10 befragten Unternehmen als sehr bedeutsam eingestuft. Strategiepositionen werden nur von einem Unternehmen schriftlich fixiert und umfassen bei allen Befragten meist nur wenige, prägnante Aussagen. Speziell bei den Gesprächspartnern, die sich sehr intensiv mit der Thematik auseinandersetzen, waren die

wichtigsten Positionen jederzeit präsent. Es ergaben sich jedoch signifikante Unterschiede insbesondere bezüglich der Anpassung der Strategien.

6 Unternehmen haben bereits seit vielen Jahren strategische Positionen definiert. Auch zum Befragungszeitpunkt waren die Strategiepläne an die aktuellen Erfordernisse angepasst. Großen Wert legten diese Firmen auf eine klare Positionierung gegenüber dem Wettbewerb und die Schaffung eines Alleinstellungsmerkmals (USP, Unique selling proposition). Drei dieser Unternehmen sind führend in ihrer Branche, wovon je eines weltweit bzw. regional größter Anbieter dieser Art ist. Das dritte weist bundesweit den höchsten Spezialisierungs- und Servicegrad auf. Die weiteren drei Anbieter sind ebenfalls hochspezialisiert und verfügen zudem über eine ausgeprägte Dienstleistungscompetenz.

Bei 4 Unternehmen konnte ein deutlich weniger ausgeprägtes Strategieverhalten festgestellt werden. In drei Fällen war eine unzureichende bzw. zu späte Anpassung an neue Marktgegebenheiten zu beobachten. Auf diese Weise wurden z. T. über lange Jahre vorhandene, strategische Erfolgspotentiale negativ beeinflusst bzw. gingen ganz verloren. Ein Unternehmen hatte erst in 2001 damit begonnen, eine zukunftsorientierte Unternehmensstrategie zu erarbeiten, nachdem der im Prinzip einzige Abnehmer seine Aufträge immer weiter reduziert hat. Die hauptsächlichen strategischen Versäumnisse dieser 4 Betriebe waren die unklare Abgrenzung des Unternehmens zum Wettbewerb, ein zu breites Produktsortiment sowie die Abhängigkeit von wenigen oder nur einem Abnehmer und damit verbunden eine unzureichende Vertriebsorganisation (letzteres war u. a. bei drei Unternehmen zu beobachten). In einem Fall wurde zusätzlich angeführt, dass die nicht rechtzeitige Strategieanpassung in hohem Maße durch das aus Sicht der Familie nicht zielführende Engagement externer Finanzpartner verursacht wurde. Positiv muss jedoch die Tatsache angesehen werden, dass alle Gesprächspartner sich des strategischen Nachholbedarfes bewusst waren und bereits zum Befragungszeitpunkt intensiv an entsprechenden Konzepten arbeiteten.

Festzuhalten bleibt, dass sich die befragten Unternehmen trotz teilweiser Versäumnisse der Bedeutung von Unternehmensstrategien bewusst sind.

Die Ergebnisse bezüglich des Leistungsangebotes decken sich in hohem Maße mit der in der Literatur empfohlenen Innovations- und Dienstleistungsorientierung (vgl. hierzu Seite 31 dieser Arbeit). 9 von 10 befragten Unternehmen haben heute Dienstleistungen als festen Bestandteil in ihr Leistungsprogramm integriert. Häufig (in 5 Fällen) wurden hier Leistungen zur Bedarfsermittlung, Planung und Musterstellung, verbunden mit kunden- oder projektspezifischen Produktlösungen, genannt. Zwei Unternehmen des Einzelhandels sehen in der Beratungskompetenz und Freundlichkeit ihrer Mitarbeiter im Verkauf entscheidende Wettbewerbsvorteile und investieren hier entsprechend umfangreich. Für ein weiteres Unternehmen, das vorwiegend im Bereich einer der größten Städte Deutschlands agiert und hier z. T. sehr voluminöse Produkte ausliefert, spielt nach Angaben der Interviewpartner aus Sicht der Kunden auch die jahrzehntelange Ortskenntnis eine nicht zu unterschätzende Rolle. Das im Multi-Level-Marketing agierende Unternehmen schließlich bietet neben entsprechenden Produkten in hohem Maße Schulungs- und Motivationsleistungen an.

Auch die laufende Entwicklung neuer Produkte wurde von 6 befragten Unternehmen als sehr wichtig eingestuft. Insbesondere die Marktführer sehen dies erwartungsgemäß als „Pflichtaufgabe“ an, da sie selbst innerhalb immer kürzer werdender Zeitspannen von den Wettbewerbern kopiert werden. 5 Unternehmen sehen darüber hinaus eine weitere Spezialisierung des Leistungsangebotes als zukunftsorientierte Strategie an. Diese Nischenstrategie, auf die ebenfalls als Option für KMU hingewiesen wurde (vgl. hierzu Seite 23f. dieser Arbeit), ist zumeist verbunden mit einer verstärkten Internationalisierung, womit sich der nächste Abschnitt näher beschäftigt. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass 3 der 4 zum Befragungszeitpunkt durchschnittlich oder weniger erfolgreichen Unternehmen ihre Aktivitäten in diese Richtung steuern und somit die früheren Strategiedefizite sehr zukunftsorientiert aufarbeiten. Von zwei Un-

ternehmen wurde auch das Produktdesign als wichtiger Bestandteil des Marktangebotes genannt.

Bezüglich der organisatorischen Strukturen und Maßnahmen wurde zu Beginn die Zahl der Führungsebenen erhoben. Ein Großteil der Unternehmen (6 Fälle) besitzt 2 wesentliche Führungsebenen, in den 3 größeren Firmen existieren 3, im von der Mitarbeiterzahl her kleinsten lediglich eine in Person der Inhaber. Die grundsätzliche Organisationsstruktur kann somit sicherlich als der Unternehmensgröße entsprechend „flach“ und zeitgerecht angesehen werden.

Schwierigkeiten bereitet einem Teil der Unternehmen auch heute noch die Delegation von Aufgaben und die Vermeidung zu starker Zentrierung der Unternehmensaktivitäten auf den oder die Inhaber. So sind zwar bei 6 Betrieben in der ersten (2 Fälle) und zweiten (4 Fälle) Führungsebene auch die potentiellen Nachfolger bzw. familienfremde Manager integriert, die weiteren 4 Unternehmen (darunter auch Fälle mit mehr als 100 Mitarbeitern) jedoch sind in allen wesentlichen Entscheidungen auf den Inhaber oder das Inhaberehepaar fixiert. Unabhängig davon kann nur in sehr wenigen Fällen davon ausgegangen werden, dass bei längerem Ausfall der Inhaber nicht mit spürbar negativen Folgen für das Unternehmen zu rechnen ist, da echte Stellvertreterregelungen nur bei einer Minderheit der Befragten zu erkennen waren. Sehr positiv können in diesem Zusammenhang jedoch die Aussagen zweier Unternehmen der letztgenannten Gruppe angesehen werden, die diese Tatsache bereits erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen (stärkere Delegation zentraler Aufgaben an die Nachfolger bzw. Suche nach externen Führungskräften) eingeleitet haben. Dennoch sind auch unter Berücksichtigung dieser Aktivitäten maximal die Hälfte der Unternehmen auf den Ausfall der Inhaber vorbereitet, was den im theoretischen Teil herausgearbeiteten Befund bestätigt (vgl. hierzu Seite 55 dieser Arbeit).

Neben der formalen Organisation und der daraus resultierenden Kommunikationsprozesse wird die informelle und direkte Kommunikation von der Mehrzahl

der Unternehmen (7 Fälle) als sehr wichtiger Bestandteil der Organisation angesehen. Neben von nahezu allen Unternehmen regelmäßig, zumeist wöchentlich durchgeführten Geschäftsleitungsmeetings ist der jederzeitige persönliche Kontakt innerhalb der Führungsmannschaft und zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern in vielen Fällen fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie. In mehreren Fällen wird darüber hinaus eine intensive Familienkultur gepflegt. So treffen sich die Familien, in denen die Nachfolger bereits integriert sind, häufig über die festen Besprechungstermine hinaus regelmäßig, zum Teil sogar täglich (z. B. zum gemeinsamen Frühstück oder Mittagessen). In einem Fall besprechen Inhaber und Nachfolger wichtige Themen zusätzlich jeden Samstag Vormittag.

Die Aktivitäten der befragten Unternehmen hinsichtlich Motivation sowie Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sind (erwartungsgemäß) in hohem Maße größenabhängig. Die 4 Betriebe ab 100 Mitarbeitern sowie der MLM-Anbieter verfügen über detaillierte Personalentwicklungssysteme, 3 weitere Unternehmen setzen derartige Maßnahmen situativ ein. Nur in zwei Fällen wurde der Thematik ein eher geringer Stellenwert eingeräumt. Die genannten konkreten Maßnahmen reichen von klassischer Weiterbildung bis zu materiell und statusorientierten Anreizsystemen. Zwei Unternehmen geben eine regelmäßige Mitarbeiterzeitschrift heraus. Unabhängig vom Grad des Einsatzes dieser Angebote bezeichnete die Mehrzahl der Befragten ihre Mitarbeiter als sehr motiviert und mit dem Unternehmen verbunden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die befragten Unternehmen den Themenfeldern Strategiebildung und Leistungsprogramm eine sehr hohe Bedeutung beimessen, wobei im Strategiebereich noch Anpassungsbedarfe vorhanden sind. Hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung ist die Mehrzahl der Unternehmen aufgrund ihrer traditionell eher informellen und direkten Strukturen in hohem Maße auf zukünftige Anforderungen vorbereitet. Verringert werden muss hier jedoch die nach wie vor vorhandene Abhängigkeit des Unternehmens vom Inhaber.

### 3.3.1.2 Internationalisierung und Kooperation

Hinsichtlich der Reichweite ihrer Aktivitäten (regional bis global) wurden die Interviewpartner zur Absatz- und Beschaffungsseite befragt. Als global agierend wird ein Unternehmen dann eingestuft, wenn es neben dem europäischen Markt auch im amerikanischen und asiatischen oder afrikanischen Bereich tätig ist.

Auf dieser Grundlage können die Absatzfelder der Unternehmen in 4 Fällen als regional, in einem Fall als überwiegend national, in zwei Fällen als international und in drei Fällen als global bezeichnet werden, womit sich internationale Ausrichtung und Konzentration auf den Heimatmarkt die Waage halten. Zwei Unternehmen haben sehr bewusst ein regionales Absatzfeld für Ihre Produkte gewählt. In einem Fall wurde aufgrund schnellsten Lieferservices für frische Lebensmittel die Marktführerschaft in einem Aktionsradius von etwa 60 km erreicht, im anderen Fall (Einzelhandel mit Filialsystem) wurde aufgrund zurückgestellter Expansionspläne in den neuen Bundesländern das Absatzgebiet nur auf ein Bundesland ausgedehnt. Die anderen beiden regional tätigen Unternehmen arbeiten im Moment an Konzepten, ihre Verkaufsaktivitäten zumindest national auszudehnen, sehen hier also notwendigen Anpassungsbedarf. Das überwiegend national tätige Unternehmen sieht aufgrund der Marktgegebenheiten (Textileinzelhandel) nur geringe Möglichkeiten einer internationalen Expansion.

Sehr interessant sind auch die drei global aktiven Firmen. Diese können als Mitgestalter des Globalisierungsprozesses im Sinne weltweiter Vertriebsaktivitäten angesehen werden, da alle bereits in den 1970er Jahren damit begonnen haben, entsprechende Strukturen und Netzwerke aufzubauen (siehe hierzu auch weiter unten das Thema Kooperation) und heute über weltweite Vertriebskanäle und –partnerschaften verfügen. Zwei der drei Unternehmer halten diese Struktur für eine ihrer wesentlichen Stärken und verweisen explizit auf die heute

immensen Kosten und die Zeitdauer für den Aufbau einer ähnlichen Vertriebsorganisation. Von den beiden international tätigen Unternehmen ist eines mittelbar über Industriepartner ebenfalls global aktiv, das zweite baut seine Strukturen für die nächsten Jahre dahingehend aus.

Bezüglich der Beschaffung agieren 4 Unternehmen vorwiegend national, 4 international und 2 global. Die überwiegende Mehrheit unterhält einen relativ festen Lieferantenstamm, in fünf Fällen spielt auch der asiatische Raum als Einkaufsquelle eine wichtige Rolle.

Insgesamt sind 8 der 10 befragten Unternehmen im Absatz- und/oder Beschaffungsbereich mindestens international tätig. Hinsichtlich der Internationalisierungsformen besitzen 3 Betriebe über die reine Import/Export-Beziehung hinaus Tochtergesellschaften im Ausland bzw. haben Lizenzen vergeben. Bei einem dieser Unternehmen ist eine weitere Direktinvestition in Form eines ausländischen Fertigungsbetriebes fest geplant.

Ein zweigeteiltes Bild ergibt sich hinsichtlich der Kooperationsaktivitäten der befragten Unternehmen. Während 5 Betriebe Kooperationsbeziehungen in unterschiedlicher Intensität unterhalten, sind die 5 weiteren diesbezüglich verhalten bis negativ eingestellt. Zwei Firmen haben hierbei deutlich negative Erfahrungen, verbunden mit z. T. hohen monetären Verlusten, gemacht. In einem Fall wurde eine nationale Vertriebskooperation komplementärer Anbieter initiiert, die jedoch nach der ersten Investitionsphase aufgrund des als zu lange eingeschätzten Return-of-Investment wieder eingestellt wurde. Im anderen Fall wurde eine Industriepartnerschaft in USA begonnen, die nach langer Vorbereitungsphase vor Erreichen des eigentlichen Zieles (Vertrieb der deutschen Produkte in USA) im Streit zwischen den Partnern endete, da das ausländische Unternehmen laut Aussage der Interviewpartner nur einen Bruchteil der geplanten und besprochenen Aktivitäten einbrachte.

Bei den sehr intensiv gepflegten Kooperationen dominiert die informelle, auf langjährigen persönlichen Beziehungen basierende Zusammenarbeit. Ein Inhaber beispielsweise kennt seine wichtigsten Wettbewerber seit mehr als 25 Jahren, woraus sich trotz der Gegnerschaft im Markt aufgrund des langen, gemeinsamen Weges eine gewisse Verbundenheit ergeben hat. Andere Beispiele sind weltweite Vertriebs- oder Beschaffungsbeziehungen. Bei zwei der drei o. g. Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland sind im weltweiten Netzwerk auch Unternehmen integriert, die rechtlich selbstständig sind, jedoch den Namen des deutschen Unternehmens tragen und in dessen Sinne am Markt auftreten. Darüber hinaus wurde in zwei Fällen auch die erfolgreiche Teilnahme an relativ standardisierten Einkaufsgemeinschaften als Kooperationsform genannt.

Die Aufgeschlossenheit der befragten Unternehmen gegenüber Internationalisierungstendenzen sowie die sehr differenziert zu betrachtende Kooperationsneigung spiegelt annähernd die Ergebnisse früherer Erhebungen wider (vgl. hierzu Seite 37ff. dieser Arbeit).

Nicht unerwähnt bleiben soll abschließend die oftmals als Folge von Internationalisierungs- und Kooperationstendenzen zu beobachtende, zunehmende Konzentration der Unternehmenslandschaft (vgl. hierzu Seite 23 dieser Arbeit). 3 der befragten Unternehmen sind in hohem Maße von derartigen Entwicklungen betroffen. In allen Fällen handelt es sich um den Bereich Einzelhandel, jedoch in sehr unterschiedlicher Ausgestaltung. Ein Unternehmen des Einzelhandels steht hierbei vor großen Herausforderungen aufgrund des starken Wachstums größerer Wettbewerber und des damit verbundenen Preisdruckes. Ein weiteres befindet sich in der Situation des größten Wettbewerbers, hat also die Konzentration in der Branche maßgeblich beeinflusst und dadurch eine starke Marktstellung aufgebaut. Beim dritten Fall handelt es sich um ein Industrieunternehmen mit Hauptabsatzkanal Einzelhandel, das sowohl aufgrund der Konzentration des Handels selbst, als auch dessen Strategie der Lieferantenkonzentration unter starkem Wettbewerbsdruck gerät.

Zusammengefasst stufen die Gesprächspartner die Internationalisierung ihrer Unternehmensaktivitäten hoch ein, wobei auch regionale Absatzstrategien sehr erfolgreich praktiziert werden. Deutlich geringer werden die Vorteile von Kooperationen eingeschätzt. Zudem sind die befragten Unternehmen in 3 Fällen von nicht unerheblichen Konzentrationstendenzen betroffen.

### **3.3.1.3 Neue Informationstechnologien**

Wie schon angesprochen, war die Thematik neue Informationstechnologien weniger ergiebig als erwartet. Dennoch konnten bei tieferer Analyse einige interessante Ergebnisse gewonnen werden, die insbesondere eine relativ hohe diesbezügliche Aufgeschlossenheit der befragten Unternehmen ergaben.

Alle Unternehmen hatten erwartungsgemäß eine gut aufgebaute Internet-Seite, die neben der klassischen Firmendarstellung in der Mehrzahl der Fälle auch auf die Herstellung neuer internationaler Kontakte (z. B. durch Integration einer oder mehrerer Fremdsprachen) ausgerichtet ist. Der Internet-Auftritt eines Anbieters wurde jüngst von der entsprechenden Landesregierung prämiert. Bezüglich der weiteren Anwendung der neuen Technologien gaben 5 Unternehmen den unterschiedlich intensiven Einsatz im Bereich interner Abläufe an. Als Beispiele wurden neben der internen Mailkommunikation die integrierte Bilddatenverarbeitung sowie verschiedene Grade an Informationssystemen genannt. Ein Unternehmen hat viele Marketing- und Vertriebsfunktionen im Rahmen eines Customer-Relationship-Management-Konzeptes (CRM) intensiv elektronisch hinterlegt. Ein weiteres betreibt u. a. ein umfassend elektronisch organisiertes Call-Center zur Abwicklung von Service-Fällen. 4 Unternehmen wenden den elektronischen Datenaustausch mit externen Partnern an, in einem Fall werden auch hochkomplexe Datenstrukturen (Konstruktionszeichnungen etc.) per Internet ausgetauscht. Dieses Unternehmen ist z. T. auch lagertechnisch an den

Kunden angebunden und somit Teil einer elektronischen Lieferkette (E-supply-chain).

Der Verkauf per Internet (E-commerce) an Privatpersonen (B2C) ist momentan für ein Unternehmen von sehr hoher Bedeutung. Durch einen umfangreichen Online-Shop sollen das Produktprogramm und dementsprechend die Umsätze über diesen Weg (verbunden mit neuen Unternehmenspartnerschaften) erheblich ausgeweitet werden. Ein weiteres Unternehmen hatte mit Einsetzen des Internet-Booms Ende der 1990er Jahre einen der ersten Online-Shops der Branche installiert, diesen jedoch mangels Nachfrage bis auf weiteres wieder eingestellt. Dennoch ist dieser Betrieb auf ein erneutes Online-Geschäft vorbereitet, sollten sich die Marktbedingungen dahingehend verändern. Ein dritter Gesprächspartner nutzt den elektronischen Verkauf über den kostengünstigen Weg von Internet-Auktionen, die sich vorwiegend an Privat-Personen wenden.

Elektronische Ein- und Verkaufs-Aktivitäten zwischen Unternehmen (E-procurement, B2B) werden von 2 Unternehmen genutzt. In einem Fall steht u. a. die Suche nach neuen Produkten und Lieferanten im Vordergrund, im anderen Fall bietet das Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen im Rahmen von Ausschreibungen oder speziellen Auktionen an. Diese Auktionen werden im Normalfall von einem Nachfrager veranstaltet und umfassen nur einen kleinen, vorher definierten Kreis von Anbietern.

Da einige der o. g. Beispiele Mehrfachnennungen desselben Unternehmens waren, lässt sich zusammengefasst nur bei der Hälfte der Unternehmen eine intensive Nutzung der neuen Technologien ausmachen. Bezieht man jedoch die im theoretischen Teil angesprochenen Kosten-Nutzen-Relationen bei der Auswahl und Umsetzung neuer Technologien mit ein (vgl. hierzu Seite 40ff. dieser Arbeit), stellen sich die Erkenntnisse in anderer Weise dar. Abhängig von der Größe, der Kunden- und Lieferanten- sowie der Branchenstruktur erscheint es aus Sicht der aktuellen Forschung sowie in der Einschätzung der Befragten selbst für mindestens 4 Unternehmen im Moment nicht sinnvoll, hier intensiv zu

investieren. Insofern begegnen nahezu alle Unternehmen den neuen Herausforderungen in diesem Bereich auf unternehmerisch gebotene Weise.

### **3.3.2 Erfolgsrelevanz neuer Herausforderungen**

Im Folgenden soll dargestellt werden, inwieweit sich die neuen Herausforderungen auf den Erfolg der untersuchten Unternehmen auswirken (Abschnitt 3.3.2.1). Als Vertiefung werden im Anschluss daran je 2 Best- und Bad-Case-Fälle aus den Bereichen Internationalisierung und Konzentration näher ausgeführt (Abschnitt 3.3.2.2).

#### **3.3.2.1 Identifizierte Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und aktuellen Herausforderungen**

In Abschnitt 3.3 wurde dargestellt, dass 6 der untersuchten Unternehmen als sehr erfolgreich, 3 als durchschnittlich erfolgreich und eines als weniger erfolgreich angesehen werden können. Um einen Bezug zu den neuen Herausforderungen herzustellen, wurde zum einen abgeschätzt, wie intensiv die untersuchten Unternehmen hiervon betroffen sind bzw. wie offensiv sie Wandlungstendenzen für sich nutzen. Gemessen wird die Intensität anhand der Anzahl neuer Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind sowie durch die Einschätzung der Interviewpartner bzgl. des jeweiligen Ausmaßes, des Nutzens sowie der potentiellen Gefahren. Es ergab sich in 6 Fällen eine hohe, in 3 Fällen eine mittlere sowie in einem Fall eine niedrige Intensität. Des Weiteren wurden die einzelnen Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, mit den Erfolgsdaten verglichen. Hierbei stellte sich heraus, dass ein Großteil der Einzeltendenzen nicht ursächlich mit dem Unternehmenserfolg in Beziehung gesetzt werden kann. So sind z. B. zwar viele international orientier-

te Unternehmen sehr erfolgreich, einer der Marktführer ist jedoch ausschließlich regional tätig. Ebenso weist beispielsweise das weniger erfolgreiche Unternehmen in seinem Marktsegment eine sehr hohe Dienstleistungskompetenz verbunden mit einem intensiven Einsatz moderner Informationstechnologien auf. Ein weiterer Marktführer bietet ebenso eine äußerst breite Palette an Dienstleistungen an und betreibt als einziges der untersuchten Unternehmen einen aufwändigen B2C-Online-Shop. Ähnlich verhält es sich mit den Bereichen Innovation, organisatorische Gestaltung, Kooperation und Konzentration.

Eine klare Korrelation ergibt sich jedoch zwischen der Unternehmensstrategie und dem Unternehmenserfolg (in Abschnitt 3.3.1 wurde gezeigt, dass 6 Unternehmen durch ausgeprägte Strategiearbeit gekennzeichnet sind, während die 4 weiteren hier mehr oder weniger hohe Defizite aufweisen). Alle Unternehmen mit einer intensiven inhaltlichen und zeitlichen strategischen Unternehmensplanung lassen sich der Gruppe der sehr erfolgreichen Unternehmen zuordnen, das weniger erfolgreiche Unternehmen weist hier den spürbarsten Nachholbedarf auf. Abbildung 7 verdeutlicht diese Zusammenhänge unter zusätzlicher Berücksichtigung der Intensität neuer Herausforderungen.

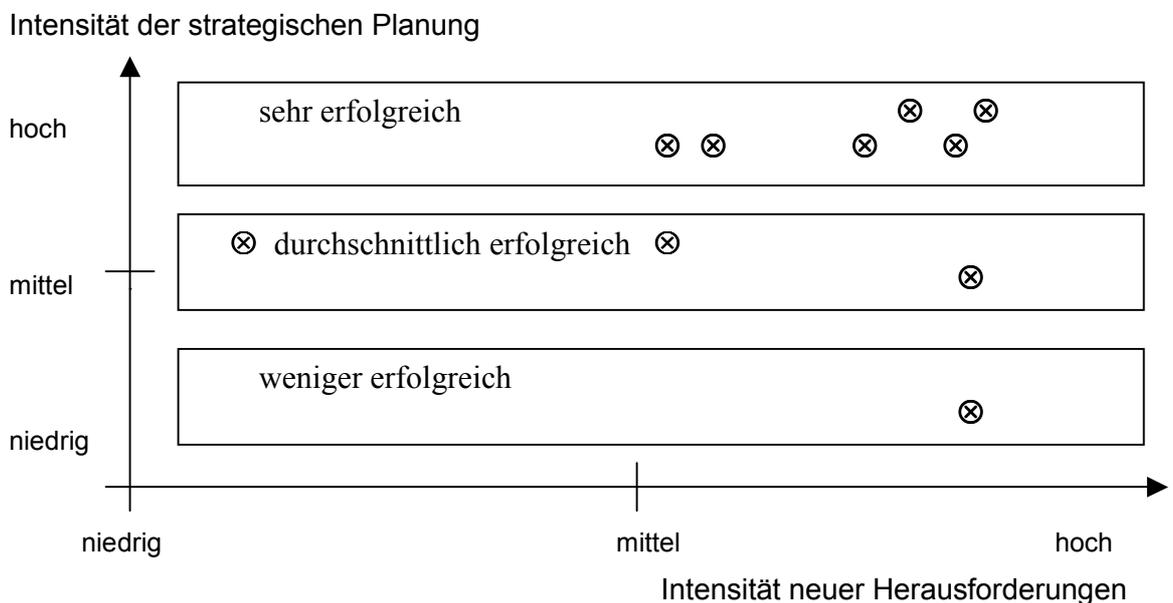
Es zeigt sich zudem, dass die Intensität der neuen Herausforderungen zwar allein als nicht entscheidend für den Unternehmenserfolg angesehen werden kann, eine mittlere bis hohe Intensität jedoch – verbunden mit einer ausgeprägten Planung – in vielen Fällen zu sehr erfolgreichen Ergebnissen führt. Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass eine hoher Einfluss neuer Herausforderungen und nur gering ausgeprägte Strategieorientierung deutliche Misserfolge in der Unternehmensentwicklung zur Folge haben können.

Auf dem Hintergrund des in dieser Arbeit verwendeten Strategiebegriffes für KMU (siehe hierzu Seite 30 dieser Arbeit) überrascht das Hauptergebnis nicht. Vielmehr lässt sich hier eine hohe Übereinstimmung der Forschung und eines Großteils der befragten, sehr erfolgreichen Unternehmen dahingehend erkennen, dass nur durch eine detaillierte und in regelmäßigen Abständen aktualisier-

te Strategieplanung das rechtzeitige Erkennen ökonomischer Wandlungstendenzen und die Nutzbarmachung derselben für das Unternehmen sichergestellt werden kann.

Insgesamt kann gefolgert werden, dass die in bisherigen Forschungsarbeiten festgestellte Notwendigkeit der Strategiearbeit in KMU (vgl. hierzu S. 30f. dieser Arbeit) vor dem Hintergrund einer sich dynamisch wandelnden Unternehmensumwelt heute als unverzichtbar für die Überlebensfähigkeit mittelständischer Unternehmen angesehen werden kann. Die im folgenden Abschnitt anzusprechenden Beispiele sollen dies weiter verdeutlichen.

Abbildung 7: Erfolg der untersuchten Unternehmen in Abhängigkeit von der Intensität neuer Herausforderungen und der strategischen Planung



Quelle: Eigene Darstellung

### **3.3.2.2 Fallbeispiele in den Bereichen Internationalisierung und Konzentration**

Die nachfolgenden Beispiele dienen der Illustration der Zusammenhänge zwischen den neuen Herausforderungen und deren strategischer Berücksichtigung. Die Unternehmensentwicklung ist hierbei maßgeblich, jedoch nicht ausschließlich auf die in der jeweiligen Überschrift genannten Einzelkriterien zurückzuführen, da alle Unternehmen, wie oben bereits angeführt, vor mehreren unterschiedlichen Herausforderungen stehen.

**Beispiel 1:** Sehr erfolgreiche Unternehmensentwicklung durch langjährige, globalisierte Nischenstrategie

Das Unternehmen ist heute als Spezialist im metallverarbeitenden Bereich weltweit tätig. Eine sehr wichtige Leistung des Inhabers ist darin zu sehen, dass er bereits in den 1970er Jahren eine klare strategische Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten fixierte, die insbesondere die Spezialisierung auf technisch hochwertige Lösungen sowie Internationalisierungsbestrebungen beinhaltete. Ebenso hoch zu bewerten ist die konsequente Umsetzung dieser Strategie bis heute. So hat sich das Unternehmen einerseits eine klare Positionierung als Spezialist für aufwändige Sonderanfertigungen erarbeitet. Andererseits wurde im Fertigungs- und Vertriebsbereich ein weltumspannendes Netzwerk aufgebaut, das sich durch Globalisierungstendenzen z. T. selbst verstärkte. Die ebenso weltweit agierenden Kunden empfehlen das Unternehmen beispielsweise auch zwischen verschiedenen Erdteilen weiter. Zudem hat der eingeschlagene Weg die Sicherheit des Unternehmens sowohl gegenüber größeren Wettbewerbern, als auch gegenüber Konjunkturschwankungen deutlich erhöht. So werden zum einen spezielle Projekte bearbeitet, die größere Mitbewerber aufgrund ihrer Massenausrichtungen nicht mehr ausführen können. Zum anderen schätzt der Inhaber die angebotenen Spezialanfertigungen als in relativ geringem Maße konjunktur- oder preissensibel ein.

**Beispiel 2:** Durchschnittlich erfolgreiche Unternehmensentwicklung durch hohe Abhängigkeit sowie Internationalisierungstendenzen auf den Beschaffungsmärkten

Einen nahezu gegensätzlichen Weg im Vergleich zum ersten Beispiel hat dieses Unternehmen beschritten. Mitte der 1970er Jahre übernahm der Inhaber Metallarbeiten seines damaligen Arbeitgebers und machte sich auf diesem Wege selbständig. Während der nächsten 25 Jahre wuchs der eigene Betrieb stetig bis auf 75 Mitarbeiter an. Vorwiegend der einzige Kunde blieb das ursprüngliche Unternehmen, zu dem jedoch sehr gute persönliche Beziehungen bestanden. Bis knapp zum Jahrtausendwechsel wurden vor diesem Hintergrund strategische Überlegungen nur in geringem Umfang angestellt, obwohl entsprechende Planungen aufgrund der Unternehmensgröße angebracht gewesen wären. Größere Schwierigkeiten bereiteten dem Unternehmen zu Beginn des neuen Jahrtausends dann zwei klassische Globalisierungstendenzen. Zum einen wurde der bisherige Industriepartner von einem der größten deutschen Konzerne übernommen, wodurch die bisherigen Beziehungsstrukturen negativ beeinflusst wurden. Zum anderen führte diese neue Situation aufgrund der weltweiten Ausrichtung des Konzerns zu hohem Preisdruck und in der Folge zur Verlagerung bestimmter Arbeiten in kostengünstigere Länder. Das Unternehmen kam nicht in existentielle Schwierigkeiten, musste jedoch Mitarbeiter abbauen, verlor Umsatz und befindet sich aktuell in einer Neuorientierungsphase. Die Überlegungen (Spezialisierung und Ausweitung der Vertriebsaktivitäten) sind ähnlich denen des Inhabers aus Beispiel 1, wurden von diesem jedoch bereits ca. 20 Jahre früher angestellt.

**Beispiel 3:** Sehr erfolgreiche Unternehmensentwicklung durch Nutzung von Konzentrationstendenzen

Dieses Unternehmen stellt sehr erfolgreich Lebensmittel (v. a. Frischware) her und hat u. a. zum Ausbau der eigenen Marktstärke sehr aktiv an regionalen Konzentrationstendenzen mitgewirkt. Hier folgten mehreren hoch-innovativen

Fertigungs- und Vertriebsideen in den 1960er Jahren differenzierte Strategieüberlegungen, durch die in den nächsten 35 Jahren eine ausgeprägte regionale Marktführerschaft erreicht wurde. So wurden die Stärken der eigenen Fertigung und der schnellen und jederzeit frischen Lieferbereitschaft durch die Bearbeitung neuer Kundengruppen sowie die Entwicklung neuer Produkte konsequent ausgebaut. Im Rahmen des Aufbaus eigener Verkaufsniederlassungen wurde u. a. eine Vielzahl kleiner Unternehmen dieser Branche übernommen. Hintergrund hierfür war einerseits sicherlich die Stärkung der eigenen Marktstellung, andererseits wurden hierdurch auch Unternehmen in bestimmtem Umfang erhalten, die ansonsten hätten geschlossen werden müssen, da viele Betriebe dieser Branche in hohem Maße von Nachfolgeproblemen betroffen sind.

**Beispiel 4:** Durchschnittlich erfolgreiche Unternehmensentwicklung durch hohen Wettbewerbsdruck aufgrund verstärkter Konzentration

Dieses Unternehmen steht beispielhaft für eine grundsätzlich positive, jedoch im Zeitverlauf zu statische Strategieorientierung vor dem Hintergrund deutlicher Konzentrationstendenzen. Es stellt kunststoff- und metall-basierende Produkte für die Industrie und den Einzelhandel her. Die Stärken lagen bis Ende der 1990er Jahre vorwiegend auf dem Gebiet der Innovation und der Präsentation. Aufgrund des äußerst positiven Geschäftsverlaufes bis zur Jahrtausendwende wurden verschiedene Anpassungen an die sich verändernden Marktgegebenheiten nur sehr zögerlich vorgenommen. So bestand eine starke Abhängigkeit von sehr wenigen Einzelhandelsketten, die zudem im Laufe der Jahre mit einem extrem breiten Sortiment bedient wurden. Teile dieses Sortiments lagen außerhalb der eigenen Kernkompetenzen. Im Zuge der intensiven Konzentration des Einzelhandels ergaben sich nach der Jahrtausendwende vorwiegend zwei Schwierigkeiten. Auf der einen Seite gerieten alle Produktbereiche unter starken Preisdruck, wodurch insbesondere die weniger starken Sortimente des Unternehmens ertragsmäßig negativ beeinflusst wurden. Andererseits führte die zusätzliche Konzentration der Einzelhandelsketten im Lieferantenbereich dazu, dass bestimmte Sortimente auch von sehr großen Mitbewerbern angebo-

ten bzw. übernommen wurden und sich insofern die Anhängigkeit von den bestehenden Absatzkanälen weiter verstärkte. Auch hier werden im Moment die zukünftigen Aktivitäten neu ausgerichtet, insbesondere hinsichtlich der Verbreiterung der Kundenbasis und der Rezentrierung auf die Kernkompetenzen.

### **3.4 Gestaltung der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der neuen Herausforderungen**

Analog zum Abschnitt 3.3 stellen die folgenden Ausführungen dar, welche Bedeutung die im theoretischen Teil genannten personen- und unternehmensorientierten sowie die rechtlichen und steuerlichen Aspekte heute für die Gestaltung des Generationenwechsels besitzen (Abschnitt 3.4.1). Außerdem soll aufgezeigt werden, welche Kriterien sich maßgeblich auf das Gelingen der Unternehmensnachfolge auswirken. Hierbei werden die festgestellten Einflüsse der neuen Herausforderungen mit eingearbeitet (Abschnitt 3.4.2). Der Generationenwechsel soll dann als erfolgreich angesehen werden, wenn er entweder bereits vollzogen ist und zum überwiegenden Teil im Konsens der Beteiligten liegt oder wenn aufgrund der Einzelbefragungen der Interviewpartner davon auszugehen ist, dass ein entsprechender Wechsel im geplanten Zeithorizont möglich ist. Als nicht erfolgreich gelten bereits gescheiterte Generationenwechsel, denen keine erneuten Planungen folgen. Als offen sollen solche Unternehmenskonstellationen bezeichnet werden, bei denen eine endgültige Übernahme durch die Junioren aufgrund wirtschaftlicher oder persönlicher Probleme noch nicht sichergestellt ist.

Vorauszuschicken ist die als übergeordneter Aspekt anzusehende Einstellung der Gesprächspartner zu den Zielen der Unternehmensnachfolge. Die Ergebnisse hierzu zeigen einen deutlichen Bewusstseinswandel hinsichtlich der Thematik Unternehmenskontinuität. Die noch bis in die 1990er Jahre hohe Bedeutung der Kontinuität, also der Beibehaltung der vom Senior geprägten Struktu-

ren (vgl. hierzu Seite 50f. dieser Arbeit) wurde von den befragten Unternehmen nur in der Minderheit (4 Fälle) als wichtigste Zielsetzung genannt. Viele der Senioren sind sich bewusst, dass mit ihrem Ausstieg u. U. eine deutliche Veränderung des gesamten Unternehmens einher geht. Bezeichnend hierzu ist die Aussage eines Seniors, der die Beibehaltung bisheriger Unternehmensstrukturen nach der Übergabe auf maximal 40% einschätzt. Die überwiegende Zielsetzung (8 Fälle) besteht in der Sicherung des Unternehmens- und Familienvermögens sowie in der Absicherung des Lebensabends des Seniors (verbunden mit der Freistellung aus Kreditbesicherungen und Ähnlichem). Interessanterweise wurde auf die in früheren Erhebungen ebenso hoch eingeschätzte Qualifikation der Nachfolger (vgl. hierzu Seite 48 inkl. Fußnote 5 dieser Arbeit) von keinem Unternehmen explizit eingegangen. Ein Grund hierfür kann darin gesehen werden, dass bei den bereits übergebenen bzw. noch zu übergebenden Betrieben (außer den gescheiterten Generationenwechseln) ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen den Generationen über die Qualifikation der Nachfolger festgestellt werden konnte. So deckten sich hier die Aussagen von Senioren und Junioren nahezu vollständig.

#### **3.4.1 Einflussfaktoren und Problembereiche**

Entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit wurde bei den Interviews in hohem Maße Wert auf die personen- und unternehmensorientierten Aspekte der Unternehmensnachfolge gelegt. Der strategische Teil der unternehmensorientierten Bereiche wurde bereits in Abschnitt 3.3.1 behandelt, sodass im Folgenden die personenbezogenen Themen den größten Raum einnehmen. Ergebnisse zur rechtlichen und steuerlichen Gestaltung ergaben sich nur in geringem Umfang.

Bestätigt werden konnte der bereits genannte Trend, dass heute die personen- und unternehmensorientierten Themen in den Vordergrund der Überlegungen

zur Unternehmensnachfolge rücken, wobei speziell die personenorientierten Aspekte im hier verwendeten, umfangreichen Sinne zu verstehen sind (vgl. hierzu die Ausführungen weiter unten sowie Seite 3 und 51ff. dieser Arbeit). In 8 Fällen haben die Generationen im ersten Schritt Überlegungen zum potentiellen Nachfolger, zum Rückzug des Seniors und zur weiteren Ausrichtung des Unternehmens angestellt, die Klärung rechtlicher und steuerlicher Fragen stand in einigen Fällen zum Befragungszeitpunkt noch aus. Nur bei zwei Unternehmen wurden diesbezügliche Fragestellungen zu Beginn des Generationenwechsels bearbeitet und festgelegt.

#### **3.4.1.1 Personenorientierte Aspekte**

In Anlehnung an den theoretischen Teil werden die – relativ umfangreichen – Ergebnisse dieses Abschnittes in folgende Einzelbereiche unterteilt:

1. Unternehmerbezogene Faktoren
2. Nachfolgerbezogene Faktoren
3. Konfliktmanagement
4. Gestaltung des Übergabeprozesses
5. Integration von Beratungsleistungen

In einigen Bereichen der personenorientierten Aspekte haben sich auch verschiedene Befunde zum einleitend erwähnten „sozialen System Unternehmen“ (vgl. hierzu Seite 4 und 8f. dieser Arbeit) ergeben. Diese werden im Folgenden – wie ebenfalls eingangs dargestellt – kurz angeschnitten und im Ausblick (Abschnitt 4.2) erneut aufgegriffen.

Zu 1)

In 9 von 10 Fällen ging der Anstoß zum Generationenwechsel vom Senior aus, nur in einem Fall wurde zwar innerhalb der Familie der gewünschte Eintritt der potentiellen Nachfolger in das Unternehmen diskutiert, der konkrete Schritt dann jedoch von den Junioren in die Wege geleitet. Insofern verhalten sich diesbezüglich fast alle Unternehmen in der wissenschaftlich vorgeschlagenen Weise (vgl. hierzu Seite 54 dieser Arbeit).

Positiv fiel auch die zeitliche Gestaltung des Übergabeprozesses auf. Die konkreten Planungen erstreckten sich bei 9 Befragten auf einen Zeitraum von 5 – 10 Jahren von der Auswahl des Nachfolgers bis zum Rückzug des Seniors. In einem Fall begann der Senior bereits 15 Jahre vor seinem geplanten Ausscheiden mit konkreten Gesprächen und der Übertragung von Vermögensteilen an seine gewünschten Nachfolger. Im Vergleich zu früheren Erhebungen sind die geplanten Zeiträume dieser Untersuchung deutlich länger und entsprechen den aktuellen Vorschlägen (vgl. hierzu Seite 54 und 60 dieser Arbeit).

Nach wie vor problematisch und in seinen Auswirkungen nicht zu unterschätzen, stellt sich die Vorbereitung der Senioren auf die Zeit nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen dar. Zwar ziehen sich nahezu alle Unternehmer vor dem 65sten Lebensjahr zurück, besitzen jedoch nur in 4 Fällen entsprechende Planungen für ihren dritten Lebensabschnitt. Diese Senioren widmen sich beispielsweise lange Zeit vernachlässigten Hobbies (Kunst, Musik, Reisen), ihrer Familie oder beschäftigen sich ehrenamtlich in wirtschaftspolitischen Gremien oder sozialen Institutionen. Sie empfinden ihr Ausscheiden aus dem aktiven Unternehmerleben als Bereicherung und konsequenten Schritt innerhalb der persönlichen Lebensplanung. Ein bereits ausgeschiedener Senior sowie ein Unternehmer kurz vor dem Rückzug nannten beispielsweise explizit die dann zur Verfügung stehende freie Zeit und freie Zeiteinteilung als sehr positive Faktoren. Zwei der Befragten haben sich trotz fixierten Rückzugszeitpunktes noch keine Gedanken über ihre weitere Lebensplanung gemacht. Interessant sind

die verbleibenden 4 Senioren, die sich weiter als Unternehmer betätigen wollen. Das Spektrum reicht hier vom Kauf eines anderen Unternehmens bis hin zu Beratungsaktivitäten (jedoch nicht für den übergebenen Betrieb). Damit bestätigt sich in gewissem Umfang die angesprochene steigende Tendenz zum Mehrfachunternehmer (vgl. hierzu Seite 49 dieser Arbeit). Andererseits kann aus den letztgenannten 6 Fällen auch geschlossen werden, dass die Senioren auch heute noch ihren effektiven Ausstieg aus dem Unternehmerleben in nicht unerheblichem Maße verdrängen.

Bei der Auswahl und der Heranführung ihrer Nachfolger gehen die Senioren in der überwiegenden Mehrheit (8 Fälle) sehr positiv vor. Zum Teil wurden die Junioren bereits in der Schul- und Studienzeit mit in das Unternehmen eingebunden bzw. erste Gespräche bzgl. einer potentiellen Nachfolge geführt. Von Seiten der Junioren wurde diese Vorgehensweise durchweg als positiv eingeschätzt. Drei Senioren haben sich sehr kritisch mit der Eignung der eigenen Kinder als Nachfolger auseinandergesetzt und sind in mehreren Fällen zu dem Ergebnis gelangt, dass der bzw. ein Teil der Nachfolger für die Übernahme nicht in Frage kommen. Dies ist grundsätzlich als positiv zu werten (vgl. hierzu Seite 55 dieser Arbeit). Problematisch ist hierbei jedoch, dass in zwei dieser Fälle die Junioren über diese Entscheidung nur unzureichend informiert sind. In einem Fall sind die potentiellen Nachfolger wieder aus dem Unternehmen ausgeschieden, ohne ein endgültig klärendes Gespräch mit den Eltern zu führen. Im anderen Fall arbeiten die Junioren noch im Unternehmen. Bei den beiden Beispielen handelt es sich um die gescheiterten und im Moment offenen Generationenwechsel.

Über die eher unzureichende Stellvertretung wurde im Abschnitt 3.3.1 berichtet. In ähnlicher Weise und korrespondierend zu früheren Erhebungen (vgl. hierzu Seite 55 dieser Arbeit) verhält es sich mit den Regelungen der Senioren für den eigenen Todesfall. Nur die Hälfte der Unternehmer hat hier mit entsprechend intensiven Überlegungen vorgesorgt.

Zu 2)

Betrachtet man nun die Rolle der Junioren im Generationenwechsel, fällt eine hohe Übereinstimmung (mit Ausnahme des Themas externe Führungserfahrung) mit den in der Literatur vorgeschlagenen Vorgehensweisen und Anforderungen auf. Alle Junioren haben sich sehr intensiv mit ihrer zukünftigen Rolle als Unternehmer und den damit verbundenen Pflichten und Vorteilen auseinandergesetzt. Auch in den jeweiligen Partnerschaften wurden diese Themen diskutiert. Alle Befragten sehen hier entsprechende Unterstützung von Seiten der eigenen Familie. In einem Fall war der Entscheidungsprozeß zum Unternehmertum sehr ausgeprägt. So war der Vater lange Zeit der Meinung, nur ein technisch ausgebildeter Nachfolger könne den elterlichen Betrieb übernehmen. Der einzige Sohn wiederum ist hervorragend ausgebildeter Kaufmann, der diese Entscheidung aufgrund seiner eigenen, sehr guten Perspektiven akzeptiert hat. Später revidierte der Senior seine Meinung, worauf in intensiven Gesprächen bis heute doch noch ein tragfähiges familieninternes Nachfolgekonzert erarbeitet werden konnte.

Die Ausbildung der Junioren entspricht in hohem Maße den Anforderungen der zukünftigen Unternehmernaufgabe. Neben dem fachlichen Können haben alle Befragten auch entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-How, das entweder durch ein Studium oder sonstige Weiterbildungsmaßnahmen erworben wurde. Externe Führungserfahrungen konnte hingegen bislang nur eine Minderheit der potentiellen Nachfolger sammeln, was im Gegensatz zu der in der Literatur vorgeschlagenen Meinung steht (vgl. hierzu Seite 56 dieser Arbeit). Viele der Junioren sind bereits seit mehreren Jahren im elterlichen Unternehmen tätig, empfinden diese Situation sowie die fehlende Berufszeit in fremden Betrieben jedoch nicht als Nachteil. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass die untersuchten Unternehmen durchweg eine gewisse Größe, meist internationale Verflechtungen und damit eine hohe Attraktivität und interessante Entfaltungsmöglichkeiten für die Junioren besitzen. Insofern haben die Junioren auch ihre

Auslandserfahrungen zumeist bei Partnern oder Niederlassungen des eigenen Unternehmens erworben.

Aufgrund der genannten, oftmals bereits längeren Bindung an das elterliche Unternehmen wird von den Nachfolgern auch das Verhältnis zu den Mitarbeitern als sehr eng und positiv beschrieben (und von den Senioren entsprechend bestätigt). Nur in einem Fall wurde von den Senioren eine schlecht ausgeprägte soziale Kompetenz der Junioren genannt, die sich in massiven Spannungen zu den weiteren Führungskräften ausdrückte und für die Eltern ein nicht unerheblicher Grund war, ihre Entscheidung bzgl. einer potentiellen Nachfolge in andere Richtungen zu lenken. Auch hier wurde dieses Problem von den Junioren nicht als solches empfunden oder erkannt, was sich in entsprechend gegenteiligen Aussagen widerspiegelt.

Zu 3)

Wie die bisherigen Ausführungen dieses Abschnittes bereits erkennen lassen, sind neben den jeweiligen individuellen Positionen der Senioren und Junioren durchaus differente Einstellungen zwischen den Parteien vorhanden. Speziell durch die in der Mehrheit getrennte Befragung der verschiedenen Generationen konnten deshalb zum Konfliktmanagement zahlreiche Erkenntnisse gewonnen werden. Den Schwerpunkt bilden hierbei die im theoretischen Teil genannten Konflikte „zwischen Partnern“ (vgl. hierzu Seite 57ff. dieser Arbeit). Insgesamt gestaltete die Hälfte der Unternehmen den Generationenwechsel weitgehend harmonisch, in den anderen Fällen traten vorwiegend zwischen den Senioren und Junioren sowie innerhalb der Nachfolgenerationen Differenzen unterschiedlicher Intensität auf, die zumindest in einem Fall maßgeblich zum Scheitern des Nachfolgekonzeptes geführt haben.

Von den 5 Unternehmen, die Konfliktpositionen in hohem Maße vermeiden bzw. lösen konnten, hatten 4 bereits hinreichend Erfahrung im Umgang mit entsprechenden Situationen. Ein Unternehmer befand sich bei der Übergabe in der

dritten Generation und konnte somit auf einen umfangreichen, bereits von früheren Inhabern erarbeiteten Generationenvertrag zurückgreifen. Zwei weitere Senioren hatten während ihrer eigenen Nachfolge schlechte Erfahrungen mit ihrem Vater bzw. innerhalb der Familie gemacht und wollten aus dieser Motivation heraus solche Probleme bei ihren eigenen Kindern vermeiden. Ein weiterer Senior hatte sich im Vorfeld der eigentlichen Übergabe über mehrere Jahre mit den Optionen der familieninternen bzw. –externen Nachfolge auseinandergesetzt. Insofern war mit Beginn der Unternehmensnachfolge die Entscheidung für den Sohn sehr intensiv vorbereitet. Der letzte Unternehmer dieser Gruppe hat ebenfalls in hohem Maße dafür Sorge getragen, dass die beteiligten Junioren positiv in den Prozess der Übergabe eingebunden wurden, was von deren Seite auch entsprechende Bestätigung erfuhr. Andererseits war er sich keineswegs sicher, ob seine Kinder „wirkliche“ Fähigkeiten zum Unternehmertum besitzen, worüber jedoch keine Gespräche stattfanden. So wurden zwar Konflikte vermieden, die potentiellen Nachfolger jedoch nur ungeeignet auf ihre Zukunft vorbereitet.

Innerhalb der von Konflikten betroffenen Fälle standen 3 Unternehmen vor problematischen Situationen, die aus Sicht der Befragten als lösbar erschienen bzw. gelöst wurden, über die jedoch in einem Beispiel zwischen den Generationen nicht offen gesprochen wurde. So bestehen in einem – grundsätzlich sehr positiven – Fall der Unternehmensnachfolge, der kurz vor der Übergabe steht, Spannungen unter den Geschwistern. Die für die Zukunft des Unternehmens maßgeblichen, wesentlich älteren Nachfolger sehen ihren Handlungsspielraum für wichtige und aus deren Sicht für die positive Entwicklung des Unternehmens notwendige Veränderungen eingeschränkt. So ist der jüngere Bruder zwar unlängst in das Unternehmen eingetreten, hat jedoch mit dem Vater eine mehrjährige „Orientierungsphase“ vereinbart, innerhalb derer er sich endgültig hinsichtlich seiner Zukunft als Unternehmer entscheidet. Einen offenen Austausch hierüber mit dem Senior fand bislang nicht statt. Im anderen Fall hat der Senior seine zwei Söhne als Nachfolger fest vorgesehen und steht kurz vor seinem eigenen Rückzug. Er sieht jedoch die Führungsrolle als „primus inter pares“ bei

seinem zweitgeborenen Sohn, was sowohl von ihm, als auch vom jüngeren Sohn als konfliktträchtig angesehen wird. Die diesbezüglichen Lösungsansätze sind jedoch von einer sehr offenen Gesprächskultur geprägt und sollen über detaillierte vertragliche Regelungen gelöst werden. Im dritten Beispiel, bei dem es sich um Spannungen zwischen dem Nachfolger und einem langjährigen Prokuristen handelte, wurde mit der Kündigung dieser Führungskraft eine Lösung gefunden, die vom Senior zwar deutlich missbilligt, jedoch aufgrund seines kurz bevorstehenden, eigenen Ausscheidens nicht verhindert wurde (bei diesem Beispiel handelt es sich um die im theoretischen Teil angesprochenen Konflikte „innerhalb des Unternehmens“, vgl. hierzu Seite 58 dieser Arbeit).

Die beiden weiteren Fälle waren von hohen Spannungen geprägt, sind jedoch sehr unterschiedlich gelagert. Ein Unternehmerehepaar hatte 3 seiner Kinder z. T. sehr früh (u. a. mit Beginn der Lehrzeit) im eigenen Unternehmen integriert. Die beiden Söhne und die Tochter sind jedoch im Laufe der Jahre (auf eigenen Wunsch) zumeist im Streit wieder ausgeschieden, obwohl eine Nachfolge von allen Seiten gewünscht war. Generiert wurden die Probleme durch Differenzen der Nachfolger mit den Führungskräften sowie innerhalb der Junioren, die sich z. T. übervorteilt sahen. Hier wurden intensive, getrennte Interviews mit den Eltern und zwei der Nachfolger geführt. Das Hauptergebnis bestand darin, dass zwar beide Seiten die Entwicklung bedauerten und eigene Versäumnisse erkannten, eine wirkliche Aufarbeitung der Problematik zwischen den Generationen und den Nachfolgern jedoch bis heute nicht stattgefunden hat. So strebt z. B. mindestens einer der Söhne nach wie vor eine Nachfolge an, womit die Eltern sich aktuell nicht mehr auseinandersetzen. Das zweite Unternehmerehepaar hatte sehr frühzeitig den Wunsch geäußert, auf absehbare Zeit weniger zu arbeiten, worauf zwei der drei Kinder in das Unternehmen eingetreten sind. Die Folge waren jedoch ebenfalls eine Vielzahl emotionaler Differenzen (sehr ausgeprägt auf Seiten des Seniors). Während der Interviews trat sehr schnell als Hauptgrund für diese Unstimmigkeiten eine nahezu nicht vorhandene Gesprächskultur zutage, d. h. die Familienmitglieder trafen sich nur in seltenen Fällen zu Gesprächen bzgl. aktueller Themen des Unternehmens bzw. bzgl.

des Generationenwechsels. Die Problematik wurde jedoch von allen Beteiligten erkannt. Da die beiden Senioren noch relativ jung sind und ihr Unternehmen kurzfristig nicht verlassen werden, wird hier die Möglichkeit gesehen, durch intensive Aufarbeitung der notwendigen Themen in den nächsten Jahren ein tragfähiges Nachfolgekonzept zu erarbeiten.

Zu 4)

Hinsichtlich der Prozessgestaltung der Unternehmensübergabe wurde im theoretischen Teil die Notwendigkeit der Langfristigkeit sowie der Ganzheitlichkeit herausgearbeitet (vgl. hierzu Seite 59f. dieser Arbeit). Auf die sehr positive zeitliche Orientierung der befragten Unternehmen wurde zu Beginn dieses Abschnittes bereits hingewiesen. Auch die Berücksichtigung der inhaltlichen Faktoren kann in der Mehrzahl der Fälle als gut gelöst angesehen werden. So hatten 8 Unternehmen relativ detaillierte Planungen des Prozesses und seiner unterschiedlichen Schritte fixiert. Von Vorteil waren hier – wie auch bei der Vermeidung von Konflikten – das Alter des Unternehmens und damit einhergehend Erfahrungen mit früheren Generationenwechseln. Von den Unternehmern in der ersten Generation wurde der Prozess in den Fällen umfangreich geplant, in denen die Senioren auch ihre eigene Lebensplanung (z. B. hinsichtlich Ausstiegszeitpunkt und drittem Lebensabschnitt) festgelegt hatten. Insgesamt kann für diesen Bereich eine deutliche Verbesserung im Vergleich zu früheren Erhebungen festgestellt werden (vgl. hierzu Seite 59 dieser Arbeit).

Zu 5)

Nach wie vor eher problematisch stellt sich auch in dieser Untersuchung die Integration (freier) externer Berater bei der Planung des Generationenwechsels dar. Nahezu alle Unternehmen werden bei Überlegungen zur Unternehmensnachfolge von ihren Steuerberatern unterstützt, in etwa der Hälfte der Fälle (z. T. zusätzlich) vom Hausanwalt. In zwei Beispielen fungierten die Anwälte hierbei in hohem Maße als externe Moderatoren, indem sie z. B. Gespräche mit

den Junioren oder im Familienkreise durchführten. Zusätzlichen Rat holten die befragten Firmen in Einzelfällen bei dem Unternehmen nahestehenden Notaren oder bei befreundeten Unternehmerkollegen ein. Nur in drei Fällen und hierbei mehrheitlich problematisch war die Einschaltung externer Beratungsunternehmen zu beobachten. Als positiv wurde bei einem Unternehmen das begleitende, getrennte Coaching von Senior und Junior empfunden. In einem weiteren Fall mit mehreren Nachfolgern wurde die Familie über 6 Monate durch einen psychologischen Coach begleitet. Das Ergebnis stellten die Beteiligten jedoch durchweg negativ dar. Insbesondere wurde bemängelt, dass die wirklichen Probleme vom Berater nicht ermittelt werden konnten und statt dessen für die Familie eher unwichtige Faktoren als Schwierigkeiten konstatiert und thematisiert wurden. Dieses Unternehmen empfand auch die durch verschiedene Banken angeregten freien Unternehmensberater als nicht hilfreich bei der Bewältigung des Generationenwechsels. Im dritten Fall wurde eine große Unternehmensberatung eingeschaltet, die auch den Junior coachte, jedoch den Prozess der Unternehmensnachfolge in vielen Bereichen nicht im Sinne des Seniors beeinflusste. Dennoch konnte hierbei ein tragfähiges Konzept erarbeitet und erfolgreich umgesetzt werden.

In zwei weiteren Fällen wurde von den Junioren der Wunsch nach Coaching geäußert. Dennoch zeigen die Ergebnisse zur externen Beratung insgesamt keinen wesentlichen Fortschritt im Vergleich zu früheren Erkenntnissen (vgl. hierzu Seite 61f. dieser Arbeit).

Zusammengefasst kann für diesen Abschnitt festgehalten werden, dass von den befragten Unternehmen einige wichtige Bereiche der personenorientierten Aspekte deutlich intensiver umgesetzt werden als in früheren Erhebungen (z. B. die Gestaltung des Prozesses an sich oder die zeitliche Orientierung). Andererseits sind nach wie vor Versäumnisse der am Generationenwechsel Beteiligten zu beobachten. Hierbei handelt es sich vornehmlich um Aufgaben, die dem Senior zukommen (z. B. die Gestaltung des dritten Lebensabschnittes und Überlegungen zum Todesfall des Seniors sowie die Steuerung des Zusammenspiels

der Generationen hinsichtlich einer offenen Gesprächskultur). Ebenso muss die – von wissenschaftlicher und praktischer Seite empfohlene – Integration externer Beratungsleistungen auch heute noch als verbesserungswürdig angesehen werden.

### **3.4.1.2 Unternehmensorientierte Aspekte**

Die unternehmensorientierten Aspekte des Generationenwechsels repräsentieren – wie im theoretischen Teil genannt – die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die finanzielle Sicherung sowie die Institutionalisierung der Nachfolge im Unternehmen (vgl. hierzu Seite 62ff. dieser Arbeit).

Wie bereits berichtet, verfügen 6 der 10 befragten Unternehmen über eine relativ detaillierte strategische Planung, bei den 4 weiteren Betrieben wurden hier Nachholbedarfe festgestellt. Bzgl. des Generationenwechsels wurde nun nachgefragt, inwieweit über die allgemeine Unternehmenstätigkeit hinaus spezielle strategische Überlegungen im Zuge der Nachfolge angestellt wurden. Bemerkenswert war hier, dass nicht nur die strategisch aktiven, sondern auch zwei der weniger aktiven Unternehmen sich hier intensiv engagieren. Insgesamt beschäftigten sich somit 8 Unternehmen umfangreich mit der Frage, wie das Unternehmen nach der Übergabe aussehen kann oder muss, was auf dem Hintergrund der im theoretischen Teil genannten Anforderungen hinsichtlich der Sicherstellung der strategischen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als sehr positiv gewertet werden kann (vgl. hierzu Seite 63 dieser Arbeit).

Konkret gestaltet wurden die Überlegungen zur Strategie in der Mehrzahl der Fälle durch beide Generationen (6 Befragte). Zwar lag die Hauptverantwortung hier zumeist beim Senior, die Junioren wurden jedoch auf verschiedene Weise integriert. In 3 Fällen wurde noch während der Zeit beider Generationen im Unternehmen eine strategische Ausrichtung fixiert, die auch einen Zeitraum von

ca. 2-3 Jahren nach dem Ausscheiden des Seniors beinhaltete. In den anderen 3 Beispielen bemühten sich die Generationen vorwiegend um die Sicherung der „Gesundheit“ des Unternehmens bis zum Ausscheiden des Seniors. Die Inhaber wiesen hier in zwei Fällen explizit darauf hin, dass sie es nicht als ihre Aufgabe ansehen, die Geschicke des Unternehmens weit über ihre eigene aktive Zeit hinaus zu planen. Dies zeugt von hohem Vertrauen in die Nachfolger und lässt sich u. a. auch dadurch erklären, dass es sich bei diesen Junioren um bereits langjährig im Unternehmen tätige und entsprechend gefestigte Persönlichkeiten handelte. In einem weiteren Beispiel waren vorwiegend die beiden Senioren allein ausschlaggebend für die Gestaltung des Unternehmens nach ihrem Ausscheiden. Hier waren die Junioren noch relativ jung bzw. hatten die Senioren sehr früh mit diesen Maßnahmen begonnen. Im letzten Beispiel, das als eher ungewöhnlich angesehen werden kann, lag die Zukunft des Unternehmens noch zur Zeit beider Generationen zum überwiegenden Teil in der Hand des Juniors. Dieses Unternehmen war von langjährigen strategischen Versäumnissen geprägt. Der hervorragend ausgebildete Junior nutzte die guten Kontakte zu seiner Universität und ließ in mehreren Schritten Zukunftsszenarien erarbeiten, die das Unternehmen aktuell umsetzt. Der Senior begleitet diesen Prozess sehr aufgeschlossen und positiv.

Insgesamt wird hier bereits deutlich, dass die Strategiegestaltung als eine der wesentlichen neuen Herausforderungen auch erheblichen Einfluss auf den Prozess der Unternehmensnachfolge ausübt, wie die Ausführungen weiter unten (Abschnitt 3.4.2) noch näher erläutern werden.

Hinsichtlich der Sicherung der finanziellen Basis des Unternehmens ergaben sich insbesondere zur Investitionsneigung interessante Ergebnisse. Wie im theoretischen Teil dargestellt, wurde bei früheren Erhebungen oftmals eine unzureichende Investitionsneigung des Seniors gegen Ende seines aktiven Unternehmerlebens festgestellt, die die Marktfähigkeit des Unternehmens negativ beeinflusste (vgl. hierzu Seite 63 dieser Arbeit). In der vorliegenden Untersuchung ergaben sich gegenteilige Sachverhalte. So haben 5 der 10 befragten

Betriebe sehr hohe Investitionen in Gebäude und Anlagen vorgenommen, obwohl die entsprechenden Senioren ca. 2 bis 3 Jahre vor ihrem Rückzug standen. Die weiteren Unternehmen hatten entweder bereits früher investiert oder sahen aus verschiedenen Gründen keine aktuelle Notwendigkeit hierzu. Zu den Größen Rentabilität und Liquidität machten die Unternehmen nur überblicksmäßige Angaben, die jedoch darauf schließen lassen, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten hier keine Probleme für den normalen Geschäftsablauf sieht. Differenzierter ist die Situation allerdings im Hinblick auf potentielle Liquiditätsgefährdungen durch den Generationenwechsel zu sehen, worauf im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

Für die wissenschaftlich geforderte, jedoch bislang nur selten umgesetzte Institutionalisierung der Unternehmensnachfolge durch die Einrichtung eines Beirates (vgl. hierzu Seite 66ff. dieser Arbeit) müssen auch im Rahmen dieser Arbeit hohe Defizite festgestellt werden. So hatte lediglich ein Unternehmen einen Beirat installiert. In den anderen Fällen wurde dieses Thema verschiedentlich eher mit Skepsis bzw. für den Generationenwechsel als nicht sinnvoll angesehen. Andererseits spricht die bereits genannte, lange Vorbereitungszeit der Nachfolge in allen 10 Unternehmen dafür, dass der Generationenwechsel als eine wichtige und somit zumindest ansatzweise festgefügte Größe innerhalb des Unternehmens angesehen werden kann.

Zusammengefasst haben sich die befragten Unternehmen mit einem Großteil der unternehmensorientierten Aspekte sehr positiv auseinandergesetzt. Hervorzuheben sind hier die umfangreichen Überlegungen zur Strategie und zur Investitionstätigkeit. Eine Ausnahme bildet lediglich die Thematik „Beirat“, die somit auch heute noch als Instrument der Unternehmensführung für mittelständische Betriebe deutlich unterbewertet wird.

### **3.4.1.3 Rechtliche und steuerliche Aspekte**

In rechtlicher und steuerlicher Hinsicht konnten vornehmlich Ergebnisse zur Rechtsform sowie zur vorweggenommenen Erbfolge ermittelt werden. So wurden in zwei Unternehmen intensive Überlegungen angestellt, die Rechtsform in Richtung einer kleinen Aktiengesellschaft zu ändern. Als Ziele wurden einerseits die Möglichkeit einer dadurch einfacheren Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen genannt. Andererseits spielte auch die weitere Verbundenheit und Einflussnahme des Seniors im Rahmen des Aufsichtsrates eine nicht unwesentliche Rolle für derartige Überlegungen. Dies steht jedoch in gewissem Widerspruch zur oben erwähnten, eher ablehnenden Haltung der befragten Unternehmen zur Einrichtung eines Beirates, der einen ähnlichen Zweck erfüllt.

Wie schon angesprochen, hatten sich zum Befragungszeitpunkt 5 Senioren intensiv mit den Überlegungen zum Todesfall auseinandergesetzt (vgl. hierzu Seite 111 dieser Arbeit). Neben den klassischen Testamentsregelungen wurde hier auch in mehreren Fällen das Instrument der vorweggenommenen Erbfolge eingesetzt, indem z. B. sehr früh Geschäftsanteile oder Firmenimmobilien an die potentiellen Nachfolger bzw. weitere Vermögensgegenstände als Ausgleich an nicht zur Nachfolge vorgesehene Kinder übertragen wurden. In einem weiteren Fall mit 7 möglichen Nachfolgern hatten die Eltern zusätzlich sehr rechtzeitig mit ihren Kindern eine sog. Erbauseinandersetzungsverzichtsvereinbarung geschlossen, um im eigenen Todesfall Belastungen für den Fortgang des Unternehmens weitgehend auszuschließen. Die weiteren 5 Senioren hatten ihre erbrechtlichen Regelungen noch nicht abschließend fixiert.

Die steuerlichen Elemente wurden von den Unternehmen teilweise im Rahmen der erbrechtlichen Angelegenheiten bereits berücksichtigt. In den anderen Fällen sind entsprechende Regelungen erst zum konkreten Ausstiegszeitpunkt des Seniors hin geplant, was als grundsätzlich positiv einzustufen ist (vgl. hierzu Seite 69 dieser Arbeit).

Insgesamt kann der Umgang der befragten Unternehmen mit den rechtlichen und steuerlichen Faktoren als weitgehend korrespondierend mit den Vorschlägen in der Literatur angesehen werden (vgl. hierzu Seite 69 dieser Arbeit). Eine Ausnahme bildet hier jedoch der Bereich der Vorsorge für den Todesfall des Seniors. Wie in früheren Erhebungen, hatten auch in dieser Untersuchung nur die Hälfte der Senioren hierzu abschließende Vereinbarungen getroffen. Angesichts der daraus resultierenden Gefahren finanzieller bis hin zu existentieller Art muss hier nach wie vor ein deutliches Verbesserungspotential konstatiert werden (vgl. hierzu Seite 55 und 69, Fußnote 2 dieser Arbeit).

### **3.4.2 Erfolgsrelevanz zentraler Einflussfaktoren**

Der oben ausgeführten Untersuchung der Einflussfaktoren der Unternehmensnachfolge schließt sich nun die Darstellung an, welche der genannten Aspekte heute maßgeblich für den Erfolg des Generationenwechsels verantwortlich sind und welcher Stellenwert den neuen Herausforderungen hierbei zuzuordnen ist (Abschnitt 3.4.2.1). Eine vertiefende Betrachtung hierzu bieten anschließend wiederum je ein Best- und Bad-Case-Fall (Abschnitt 3.4.2.2).

#### **3.4.2.1 Aktuelle erfolgskritische Faktoren der Unternehmensnachfolge**

Wie zu Beginn der vorliegenden Arbeit und speziell im letzten Abschnitt dargestellt, ist das Gelingen der Unternehmensnachfolge grundsätzlich von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, von denen jeder für sich genommen je nach Einzelfall letztlich für den Erfolg bzw. Misserfolg des Generationenwechsels verantwortlich sein kann. So wird z. B. allein eine unzureichende erbrechtliche Regelung im Todesfall des Seniors aufgrund möglicher finanzieller Belastungen dann jegliches Nachfolgekonzept vereiteln, wenn als Folge nur die Schließung

oder der Verkauf des Unternehmens als einzig mögliche Alternative drohen. Vor diesem Hintergrund können die nachfolgend genannten Ergebnisse – auch aufgrund der fehlenden Repräsentativität – nicht als „Patentrezept“ oder allein verantwortliche Größen für den Erfolg der Unternehmensnachfolge angesehen werden. Sie stellen vielmehr einen weiteren qualitativen Baustein in der Nachfolgeforschung dar, der zumindest partiell zur klareren und schlussendlich erfolgreicherer Gestaltung zukünftiger Generationenwechsel beitragen soll.

Hinsichtlich des Erfolges des Generationenwechsels bei den befragten Unternehmen ergibt sich folgendes Bild: Zwei Übergaben sind bereits erfolgt, weitere zwei Nachfolgen konnten nicht realisiert werden, zudem existieren hier keine weiteren konkreten Planungen. Von den 6 verbleibenden Unternehmen sind 4 Fälle bezüglich der Übergabemodalitäten und der zeitlichen Fixierung zwischen den Generationen in gutem Einvernehmen vereinbart. Von den letzten beiden Unternehmen sind in einem Fall der bzw. die Nachfolger noch nicht endgültig festgelegt. Außerdem wird der gesamte Prozess momentan nochmals überarbeitet, da mit dem Eintritt der Junioren ein hohes Maß an Konflikten innerhalb der Familie ausgelöst wurde. Im anderen Fall findet aufgrund einer problematischen strategischen Situation des Unternehmens eine „testweise“ Übernahme durch den Junior statt, die nach einer Phase von ca. 2 Jahren jedoch auch in einen Verkauf des Unternehmens münden kann. Insofern sollen 6 Unternehmensnachfolgen als erfolgreich, 2 als nicht erfolgreich und 2 weitere als offen angesehen werden.

Bezüglich der kritischen Erfolgsfaktoren sei als zentrales Ergebnis vorweggenommen, dass neben der hohen Bedeutung der personenorientierten Aspekte auch die Berücksichtigung der neuen Herausforderungen für eine erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensnachfolge heute als dringend geboten erscheint. So konnte bei der Analyse der unternehmensorientierten Faktoren ein hoher mittelbarer Einfluss neuer Anforderungen auf den Generationenwechsel im Rahmen der Unternehmensstrategie nachgewiesen werden. Zusätzlich zeigten sich in drei Fällen unmittelbare, jedoch nicht entscheidende Einflüsse der neuen

Herausforderungen auf die Gestaltung der Unternehmensnachfolge. Im rechtlichen und steuerlichen Bereich sind erfolgskritische Wirkungen in Bezug auf die bereits mehrfach erwähnte Thematik „unzureichende Erbregelung“ denkbar (wie angesprochen, haben immerhin die Hälfte der Unternehmer hier noch Nachholbedarf). Für die weiteren Betrachtungen sollen diese Aspekte jedoch außer Acht gelassen werden.

Die Auswertung der personenorientierten Aspekte richtete ihr Hauptaugenmerk darauf, inwieweit die beiden Hauptakteure (Senior und Junior) auf den Erfolg der Nachfolge Einfluss nehmen. Unter Berücksichtigung der erwähnten, eher nachfolgerorientierten bisherigen Forschung (vgl. hierzu Seite 2f. dieser Arbeit) ergab sich eine – in der Form weniger erwartete – entscheidende Erfolgsabhängigkeit von der Rolle des Seniors. Im Einzelnen waren insbesondere die Themen „dritter Lebensabschnitt“ und Konfliktmanagement von sehr hoher Bedeutung. In 3 der 4 nicht erfolgreichen bzw. offenen Fälle hatten sich die Senioren sehr wenig Gedanken über ihr Leben nach dem aktiven Unternehmertum gemacht. Entsprechend schwer konnten sie sich eine endgültige Trennung vom Betrieb vorstellen. In den erfolgreichen Fällen war – mit einer Ausnahme – das Gegenteil im positiven Sinne der Fall. Beispielfhaft seien hier die Aussagen zweier Unternehmer genannt, die die Beschäftigung mit dem „dritten Lebensabschnitt“ als mit entscheidend für eine gelungene Übergabe einstufen. Im ersten Fall wies der Senior darauf hin, dass das Unternehmertum nur als Vollzeitarbeit oder „gar nicht“ zu bewältigen sei. Im zweiten Fall wurde angeführt, dass die Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens jeweils nur in der Hand einer Generation liegen kann. Der scheidende Senior sollte sich folglich einerseits zu einem gewissen Zeitpunkt vollständig zurückziehen. Andererseits sollte damit einher gehend auch ein teilweiser Ersatz für das bisherige, hohe (zeitliche) Engagement gefunden werden.

Eine ähnlich hohe Korrelation mit dem Erfolg der Nachfolge konnte hinsichtlich des Konfliktmanagements festgestellt werden. Hier sind ebenfalls 3 der 4 nicht erfolgreichen bzw. offenen Generationenwechsel als problematisch anzusehen.

Es handelt sich um die schon genannten Fälle, in denen der Senior andere Vorstellungen hinsichtlich des potentiellen Nachfolgers hatte, diese jedoch nicht kommunizierte bzw. in denen die Kinder im Streit wieder ausgeschieden sind, ohne dass ein klärendes Gespräch zwischen den Generationen zustande gekommen wäre (vgl. hierzu Seite 114ff. dieser Arbeit). In den 6 anderen Beispielen traten zwar teilweise ebenso Konflikte auf, die jedoch von beiden Generationen in gleicher oder ähnlicher Weise empfunden und entsprechenden Lösungsmöglichkeiten zugeführt wurden. Selbstverständlich sind nicht die Senioren allein für das Auftreten von Konflikten verantwortlich. Wie jedoch die theoretischen Ausführungen dieser Arbeit gezeigt haben, stehen sie in erheblichem Maße in der Pflicht, für einen diesbezüglichen Ausgleich zwischen den Generationen Sorge zu tragen. Hierzu sei beispielsweise nochmals an die nur in geringem Umfang vorhandene Einschaltung externer Berater erinnert (vgl. hierzu Seite 61f. dieser Arbeit).

Wenn oben ausgeführt wurde, dass die Senioren den entscheidenden Einfluss auf das Gelingen der Nachfolge ausüben, soll damit nicht die Bedeutung der Junioren geschmälert werden. Verständlicherweise wird die Unternehmensübergabe an einen Junior, der die ihm zukommenden Aufgaben nur unzureichend löst, ebenso nicht stattfinden können. Im Rahmen dieser Arbeit konnte jedoch festgestellt werden, dass die Nachfolger ihren Teil am Gesamtprozess in 9 von 10 Fällen sehr gewissenhaft erledigten (vgl. hierzu auch Seite 112f. dieser Arbeit). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Ergebnisse der bisherigen Forschung und die daraus abgeleiteten Vorschläge bereits in hohem Maß Niederschlag bei der heutigen jungen Generation gefunden haben. Lediglich in einem Fall führten Spannungen der Nachfolger mit den Führungskräften und untereinander zu einem Bruch mit den Senioren und waren so zu einem Teil mitverantwortlich für das Scheitern der Übergabe (vgl. hierzu Seite 115 dieser Arbeit). Allerdings waren die Junioren beim Auftreten dieser Probleme noch sehr jung. Zudem handelt es sich um den Fall, in dem bis heute die aufgetretenen Dissonanzen zwischen den Generationen nicht geklärt wurden.

Die direkten Einflüsse der neuen Herausforderungen verstärkten den personenorientierten Bereich in verschiedener Weise. In einem Fall war die bereits erfolgte Globalisierung des Unternehmens sehr positiv für die Heranführung der Junioren an ihre Unternehmeraufgabe. So wurden die potentiellen Nachfolger mit dem Auf- und Ausbau verschiedener Auslandsaktivitäten betraut und konnten so einerseits Erfahrungen sammeln, andererseits (was für den Senior sehr wichtig war) ihre Eignung zum Unternehmertum unter Beweis stellen. In einem weiteren Beispiel führten Internationalisierungstendenzen bzgl. der Produktion allerdings zu einem hohen Spannungspotential zwischen Senior und Junior, da sehr unterschiedliche Einstellungen hinsichtlich der Verlagerung von Fertigungsbereichen ins Ausland zwischen den Generationen herrschten. Im dritten Beispiel ergaben sich aufgrund des ausgeprägten Einsatzes der neuen Medien durch den potentiellen Nachfolger deutliche Verstimmungen zwischen den Generationen. Konkret hat der Junior die interne Kommunikation durch ein ausgeprägtes E-Mail-System fast ausschließlich auf elektronische Basis umgestellt. Die Folge war die Rückführung der dringend notwendigen, persönlichen Kommunikation innerhalb der Familie auf ein Minimum. Dies führte zu hohem Unverständnis auf Seiten des Seniors. Mittlerweile arbeitet das Unternehmen jedoch an einer Lösung dieses Themas.

Neben der wichtigen Rolle des Seniors ergab sich als weiterer entscheidender Faktor für den Erfolg des Generationenwechsels im Bereich unternehmensorientierter Aspekte die Intensität der strategischen Planung und damit ein sehr hoher Einfluss der neuen Herausforderungen. Ähnlich dem Unternehmenserfolg, wie unter 3.3.2.1. berichtet, beeinflusste eine aktive Strategieorientierung in erheblichem Umfang auch den Erfolg des Generationenwechsels. In 3 der 4 nicht erfolgreichen bzw. offenen Beispiele war die Strategieplanung nur gering ausgeprägt, in den erfolgreichen Fällen hingegen durchweg sehr intensiv. Zwar hatten 2 der erstgenannten Unternehmen ihre dahingehenden Überlegungen mit Beginn des Nachfolgeprozesses deutlich ausgeweitet (vgl. hierzu Seite 118 dieser Arbeit), die Strategiearbeit wurde jedoch – einfach ausgedrückt – zu spät begonnen, um sich bereits positiv auswirken zu können. Bezeichnend hierfür

steht das schon angesprochene Beispiel, in dem Senior und Junior noch gemeinsam im Unternehmen tätig sind, letzterer jedoch aufgrund bisheriger hoher Strategiedefizite prinzipiell allein an einer Neuausrichtung arbeitet (vgl. hierzu Seite 119 und 123 dieser Arbeit).

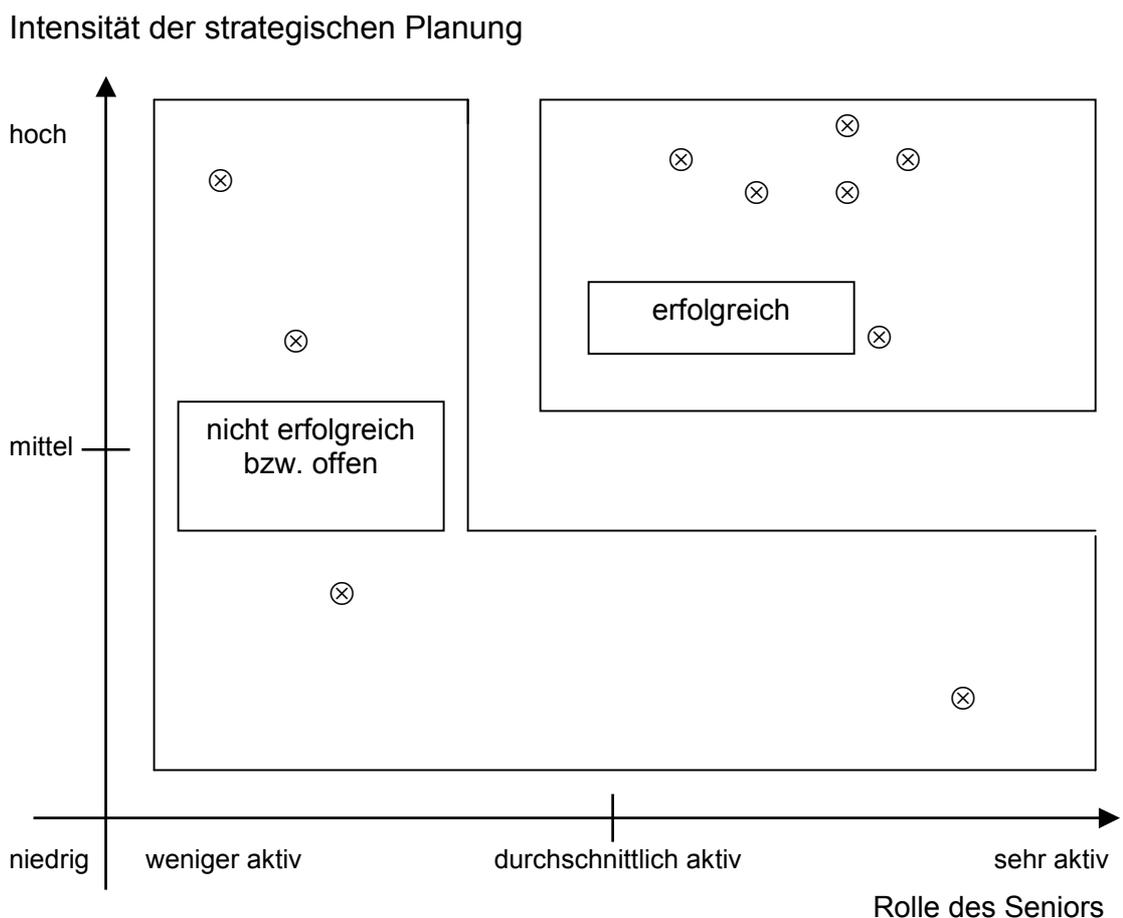
Nachdem noch nicht alle Fälle durch die isolierte Betrachtung der beiden Hauptfaktoren erklärt werden konnten (so scheiterte z. B. ein Generationenwechsel, obwohl das Unternehmen strategisch hervorragend ausgerichtet war), wurde abschließend eine kombinierte Analyse durchgeführt. Hieraus ergab sich das Hauptergebnis der vorliegenden Arbeit. So lassen sich eindeutige Korrelationen zwischen der Rolle des Seniors und der Intensität der strategischen Planung mit dem Erfolg bzw. Misserfolg der Unternehmensnachfolge feststellen, wie Abb. 8 verdeutlicht. Hierbei soll die Rolle des Seniors an dessen Aktivitätsgrad bzgl. der ihm zukommenden Aufgaben, also insbesondere an der Gestaltung des „dritten Lebensabschnittes“ und des Konfliktmanagements gemessen werden. Hierunter fallen jedoch ebenso die Themen Prozessgestaltung und Auswahl des Nachfolgers, die von den Senioren dieser Untersuchung überwiegend sehr gut gelöst wurden.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen den Generationenwechsel erfolgreich meistern, die eine ausgeprägte strategische Planung unterhalten **und** bei denen der Senior seine Aufgaben sehr aktiv wahrnimmt. Sofern einer der Hauptfaktoren vernachlässigt wird, sinken die Erfolgchancen deutlich bis hin zum Scheitern des Nachfolgekonzeptes.

Abschließend seien noch zwei Anmerkungen zu den Themen „Rolle des Seniors“ und „Strategiegestaltung“ genannt. Die gewonnenen Ergebnisse zur entscheidenden Position des Seniors dürfen nicht als Notwendigkeit zur Erneuerung patriarchalischer Strukturen missverstanden werden, das Gegenteil ist der Fall. Er benötigt für diese Aufgabe ein hohes Maß an selbstkritischer, rücksichtsvoller und kommunikativer Einstellung. Dies verdeutlichen die rückblickenden Aussagen von 4 Gesprächspartnern der übergebenden Generation.

So wurde von drei Seiten darauf hingewiesen, dass der Unternehmer sehr wohl wissen und sich eingestehen sollte, wann seine „Zeit“ und damit auch seine Gestaltung der Unternehmensgeschichte sich dem Ende zuneigt. Ein weiterer Unternehmer fasste die Rolle des Seniors dahingehend zusammen, dass dieser im Sinne der Zukunft seiner Kinder und des Unternehmens seinen eigenen Rückzug mit mindestens der gleichen Aktivität gestalten sollte, wie seinerzeit die Gründung bzw. die Übernahme des Betriebes.

Abbildung 8: Erfolg der familieninternen Unternehmensnachfolge der untersuchten Unternehmen in Abhängigkeit von der Intensität der strategischen Planung und der Rolle des Seniors



Quelle: Eigene Darstellung

Bezüglich der Strategiegestaltung muss nochmals darauf hingewiesen werden, dass eine hohe Aktivität in diesem Bereich bei den untersuchten Unternehmen keinesfalls einher geht mit einer Vielzahl schriftlicher und komplizierter Strategiepapiere oder gar eigens dafür abgestellter Mitarbeiter. Vielmehr herrscht in diesen Unternehmen einerseits bei beiden Generationen Einigkeit über die wesentlichen Stärken und den zukünftigen Weg des Unternehmens. Andererseits werden diese Positionen regelmäßig und zum Teil in informellen Gesprächsrunden hinterfragt und relativ formlos der entsprechenden Situation angepasst.

### **3.4.2.2 Fallbeispiele zur Strategie und der Rolle des Seniors**

Die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der Rolle des Seniors als zentrale Einflussgrößen auf den Erfolg des Generationenwechsels sollen abschließend durch zwei prägnante Fallbeispiele näher erläutert werden. Um Wiederholungen zu vermeiden, wird nur je ein Best- und Bad-Case-Fall dargestellt.

**Beispiel 1:** Erfolgreicher Generationenwechsel durch ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein des Seniors und intensive Strategieorientierung

Die Übergabe an die junge Generation ist bei diesem Unternehmen zwar noch nicht erfolgt, steht jedoch kurz vor dem Abschluss und ist hervorragend vorbereitet. Der Senior hat sich intensiv mit der Nachfolge auseinandergesetzt, um einerseits eigene schlechte Erfahrungen beim Ausscheiden seines Bruders aus dem Unternehmen bei seinen Kindern zu vermeiden. Auf der anderen Seite sieht er sich als scheidenden Unternehmer selbst in hohem Maße in der Pflicht, ein tragfähiges Nachfolgekonzzept zu erarbeiten und umzusetzen. Hierbei wird der Junior jedoch umfangreich mit eingebunden (auch im steuerlichen und rechtlichen Bereich). Er ist bereits seit 10 Jahren im Unternehmen, übt „echte“

Stellvertreterfunktionen des Vaters aus und wurde von diesem als Nachfolger gewünscht und entsprechend gefördert. Bemerkenswert ist in diesem Fall auch, dass im Rahmen der strategischen Zukunftsgestaltung des Unternehmens in hohem Maße die Vorstellungen beider Generationen einfließen. Darüber hinaus werden der Junior und auch der Senior erfolgreich von einem externen Coach begleitet. Insgesamt hat der Senior alle ihm zukommenden Aufgaben vorbildlich umgesetzt. Zudem herrscht auch innerhalb der Familie eine nahezu perfekte Übereinstimmung bzgl. des Generationenwechsels und der weiteren Ausrichtung des Unternehmens, was sich auch in einem sehr harmonischen Miteinander beim gemeinsamen Interview mit den Generationen zeigte.

**Beispiel 2:** Gescheiterter Generationenwechsel trotz hervorragender Zukunftsaussichten des Unternehmens

Die mehrfach gescheiterten Versuche einer Übergabe an die junge Generation ist bei diesem sehr erfolgreichen Unternehmen auf dem ersten Blick nur schwer nachvollziehbar. So ist es in jeder Beziehung vorbildlich auf die Zukunft ausgerichtet und birgt Potentiale zur Vervielfachung der bisherigen Aktivitäten. Auch herrscht ein relativ harmonisches Verhältnis zwischen den Generationen. Erst bei tieferer Analyse fielen Versäumnisse auf Seiten der Junioren und in nicht unerheblichem Maße auf Seiten der übergebenden Generation auf.

Das Inhaberehepaar hatte bereits sehr früh damit begonnen, drei ihrer Kinder schrittweise in den Betrieb einzubinden. Ein Sohn hat seine Ausbildung im elterlichen Betrieb absolviert. Insofern war die Integration der Kinder ursprünglich nicht bereits auf den Generationenwechsel ausgelegt. Im Laufe der folgenden Jahre konkretisierten sich die Pläne der Eltern hinsichtlich einer potentiellen späteren Übergabe an eines oder mehrere Kinder, woraufhin erste Gespräche innerhalb der Familie geführt wurden. Verstärkt wurden die Übergabeaktivitäten dann durch eine schwere Krankheit des Seniors, der für mehrere Monate nicht mehr arbeiten konnte. Die Eltern hatten somit sicherlich rechtzeitig damit begonnen, ein Nachfolgekonzept in die Wege zu leiten. Dennoch sind in einem

Zeitraum von 10 Jahren die drei möglichen Nachfolger wieder ausgeschieden, eines der Kinder vor der Krankheit des Vaters, zwei wenige Jahre später. Nach mehreren Einzelinterviews konnten hier einerseits emotionale Versäumnisse der Junioren, andererseits jedoch auch in hohem Maße mangelndes Konfliktmanagement sowie unzureichende Prozessinhalte als Hauptgründe ermittelt werden. Einerseits bereut ein Teil der Junioren heute den damaligen Rückzug und räumt z. B. Trotzreaktionen ein. Andererseits beklagten die Junioren auch unzureichende Klarheit bezüglich des konkreten Ablaufs des Prozesses und ihrer eigenen Rolle hierbei. Die Eltern äußerten sich hierzu jedoch in anderer Weise, was auf eine nicht erfolgte Moderation bzw. auf eine kaum vorhandene, offene Gesprächskultur diesbezüglich schließen lässt. Interessanterweise haben aktuell alle Gesprächspartner wieder ein positives Verhältnis untereinander. Dennoch wurden die entstandenen Konflikte bis heute nicht aufgearbeitet und schlussendlich ein gesundes und zukunftsorientiertes Unternehmen nicht übergeben.

### **3.5 Idealtypische Klassifizierung der Untersuchungsfälle**

Aufbauend auf dem letzten Abschnitt soll nun versucht werden, die gewonnenen Ergebnisse durch eine Unternehmertypologie zu abstrahieren, die Aussagen treffen soll, welche Unternehmenskonstellation heute gute bzw. weniger gute Erfolgschancen für die familieninterne Unternehmensnachfolge bietet. Da die strategische Ausrichtung des Unternehmens – wie schon berichtet – ebenfalls zu einem großen Teil vom Senior beeinflusst wird (vgl. hierzu Seite 118 dieser Arbeit), soll sich die Typologie auf den Unternehmer, nicht auf das Unternehmen beziehen. Vorausgesetzt wird hier – wie ebenfalls oben erwähnt – eine positive Rolle des Juniors, wie sie bei den hier untersuchten Unternehmen vorherrscht.

In Anlehnung an Abb. 8 lassen sich vier Unternehmertypen mit sehr unterschiedlichen Erfolgschancen hinsichtlich des Generationenwechsels ausmachen, die wie folgt näher umschrieben werden können:

1. **Der strategisch orientierte, initiative Gestalter der Unternehmensnachfolge:** Er entwickelt sich im Laufe seines Unternehmerlebens zum langfristig orientierten Strategen und weiß zugleich sehr genau, wann und wie er sein aktives Unternehmertum beenden will. Den Generationenwechsel bereitet er sehr umfassend und rechtzeitig vor. Zudem ist er in der Lage, seine Planungen auch detailliert und offen an die nachfolgende Generation und potentielle weitere Familienmitglieder zu kommunizieren. Meist entwickelt er entsprechende Unternehmensstrategien für die Zeit nach seinem Ausscheiden gemeinsam mit dem Junior und zieht sich zu einem fixierten Zeitpunkt nahezu vollständig zurück. Diese Konstellation bietet die höchsten Erfolgschancen für eine Übergabe.
2. **Der operativ orientierte, initiative Gestalter der Unternehmensnachfolge:** Er repräsentiert in hohem Maße den Gründerunternehmer, der als „Macher“ ein fundiertes Unternehmen geschaffen hat. Mit zunehmendem Alter unterlässt er jedoch anstehende strategische Anpassungen oder notwendige Investitionen in die Unternehmenszukunft. Obwohl auch er das Thema Generationenwechsel sehr umfassend und positiv vorbereitet, ergeben sich mit dem konkreten Prozess oftmals Schwierigkeiten, weil die bis dahin entstandenen Unzulänglichkeiten des Unternehmens zutage treten. Dies kann dazu führen, dass sich die Übernahme durch den Junior aufgrund der zu erwartenden Schwierigkeiten als zu riskant erweist. Auch können dadurch externe Finanzpartner versuchen, im Rahmen der Nachfolge verstärkt Kontrolle über das Unternehmen zu gewinnen. Insgesamt wächst hierdurch das Spannungspotential innerhalb der Familie und mit externen Partnern, was in der Folge zu durchschnittlichen Erfolgschancen der Übergabe führt.

- 3. Der strategisch orientierte, zögerliche Gestalter der Unternehmensnachfolge:** Für die Zukunft seines Unternehmens sorgt dieser Senior jederzeit vor. Auch in höherem Alter scheut er nicht davor zurück, notwendige (falls erforderlich, auch sehr hohe) Investitionen zu tätigen, um sich jederzeit den geänderten Marktanforderungen anzupassen. Schwierigkeiten hat er jedoch damit, sich selbst nicht mehr in der Unternehmerrolle zu sehen. Insofern steuert er den Prozess des Generationenwechsels nicht mit voller Überzeugung und entsprechender Intensität. Auch ist er nur in beschränktem Umfang in der Lage, seiner Familie gegenüber offen seine Vorstellungen mitzuteilen. Vielmehr findet er immer wieder Gründe für die eigene Unersetzlichkeit und verzögert so sein eigenes Ausscheiden. Oftmals kann dieses Verhalten zu umfangreichen Konfliktsituationen innerhalb der Familie führen, die ohne weitere Hilfe nur schwer zu lösen sind. Auch hier bestehen eher durchschnittliche Erfolgchancen, da die junge Generation lange daran gehindert wird, eigene Unternehmerqualitäten zu entwickeln und zu beweisen.
  
- 4. Der operativ orientierte, zögerliche Gestalter der Unternehmensnachfolge:** Bei ihm handelt es sich um die Kombination der eher ungünstigen Eigenschaften. Auf der einen Seite zieht er sich mit fortschreitendem Alter auf Geschaffenes zurück und vernachlässigt notwendige Anpassungen. Auf der anderen Seite bewahrt er nicht nur das Geschaffene, sondern vor allem sich selbst. Die Nachfolger erhalten von ihm nur in seltenen Fällen eine Chance zur Übernahme, da er ihnen seine eigene Leistungsfähigkeit nicht zutraut. Mit der Vermittlung dieser Einstellung hat er ebenso Probleme wie mit dem Gedanken, sich zur Ruhe zu setzen. Emotionale Konflikte scheinen hier vorprogrammiert. Andererseits kann der Senior auch versuchen, solche Diskussionen nicht zuzulassen, indem er seine Kinder monetär sehr großzügig behandelt. In der Folge werden die Kinder sich dann entweder mit der Rolle des „ewigen Zweiten“ zufrieden geben oder das Unternehmen verlassen. Da zusätzlich aufgrund unzureichender strategischer Planung auch das Unternehmen

selbst in Schwierigkeiten geraten kann, bestehen bei dieser Konstellation die geringsten Erfolgchancen.

Um den untersuchten Unternehmen, die diese Arbeit lesen werden, nicht unrecht zu tun, sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass keiner der Gesprächspartner exakt dem letzten Typus zuzuordnen ist.

Generell handelt es sich bei den definierten Unternehmertypen um eine idealtypische Klassifizierung, die sowohl inhaltlich, wie auch zeitlich als dynamisch bezeichnet werden kann. Inhaltlich sind die Übergänge zwischen den verschiedenen Typen je nach Einzelfall fließend. So kann beispielsweise ein operativ orientierter Senior durchaus gewisse Züge des strategisch orientierten Unternehmers aufweisen und umgekehrt, sodass sich prinzipiell unendlich viele Mischformen auf einem Kontinuum zwischen dem strategisch orientierten und initiativen sowie dem operativ orientierten und zögerlichen Gestalter der Unternehmensnachfolge bilden lassen.

Auch in zeitlicher Hinsicht lassen sich mögliche Veränderungen feststellen, wenn man die Ebene des Unternehmens betrachtet. So haben sich 2 der befragten Unternehmer im Vergleich zu ihren Vätern hinsichtlich der Übergabe und damit auch in Bezug auf die o. g. Unternehmertypen verändert. In einem Fall führten der frühe Tod des Vaters und eine eigene schwere Krankheit dazu, dass der scheidende Unternehmer seinen eigenen Rückzugszeitpunkt sehr früh angesetzt hat und sich somit ausgeprägt als initiativer Gestalter der Übergabe sieht, was bei früheren Generationen dieses Unternehmens nicht in der Form vorhanden war. Im zweiten Fall kam der Vater der jetzigen Inhaber dem Typus des operativ-zögerlichen Seniors sehr nahe. Erst mit dem Tod des Vaters übernahmen die damaligen Junioren echte Verantwortung für das Unternehmen, was nur mit entsprechender Mühe und weit überdurchschnittlichem Einsatz möglich war. Um Ihren eigenen Kindern einen anderen Weg zu bereiten, schlugen die beiden Inhaber den entgegengesetzten Weg ein und können nahezu als Idealform des strategisch-initiativen Seniors angesehen werden.

## **4. Zusammenfassung der Hauptergebnisse, Reflexion und Ausblick**

Das letzte Kapitel dieser Arbeit beinhaltet einerseits eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse (Abschnitt 4.1). Zum anderen sollen die gewonnenen Erkenntnisse nochmals kritisch reflektiert und in einem Ausblick speziell die Bereiche angesprochen werden, in denen der Autor weiteren Forschungsbedarf sieht (Abschnitt 4.2). Hier sollen auch nochmals einige in der Einleitung angesprochene, methodische Fragestellungen und die diesbezüglichen, zwar fragmentarischen, gleichwohl jedoch aufschlussreichen, empirischen Befunde aufgegriffen werden (vgl. hierzu Seite 8f. und 109 dieser Arbeit).

### **4.1 Zusammenfassung**

In der Einleitung (Kapitel 1) wurde darauf hingewiesen, dass der Generationenwechsel im deutschen Mittelstand mit mehr als 70.000 notwendigen Übergabep. a. heute und für die nächsten Jahre von zentraler wirtschaftspolitischer Bedeutung ist. Die von den meisten Unternehmern bevorzugte familieninterne Nachfolge gelingt jedoch nur in etwa der Hälfte aller Fälle. Zudem stehen mittelständische Unternehmen heute aufgrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse zusätzlich vor einer Vielzahl neuer Herausforderungen. Da erwartet wurde, dass die neuen Anforderungen auch Auswirkungen auf die Gestaltung der Unternehmensnachfolge haben, war das Grundanliegen dieser Arbeit, das Zusammenwirken der beiden Bereiche zu analysieren. Als Hauptziel sollten Erfolgs- bzw. Misserfolgsmuster der familieninternen Unternehmensnachfolge in Mittelstandsunternehmen unter Berücksichtigung der neuen Herausforderungen herausgearbeitet werden.

Im anschließenden theoretischen Teil (Kapitel 2, siehe auch das Zwischenergebnis unter 2.4) wurde neben der Definition der Begriffe Familienunternehmen

und Mittelstand sowie Unternehmensnachfolge der aktuelle Forschungsstand zu den neuen Herausforderungen für mittelständische Unternehmen und zur Unternehmensnachfolge herausgearbeitet. Es konnte gezeigt werden, dass der seit mehr als 20 Jahren fortschreitende Globalisierungsprozess nach den Großunternehmen seit spätestens Mitte der 1990er Jahre auch den Mittelstand erfasst hat. Die daraus folgende Dynamik der Unternehmensumwelt erfordert auch von KMU eine Unternehmenspolitik des Wandels. Als zentrale Anforderungen hieraus wurden die Anpassung wichtiger Unternehmensbereiche (insbesondere die Intensivierung der strategischen Arbeit, verstärkte Bemühungen in den Bereichen Innovation und Dienstleistung, Flexibilität der Organisation, intensive Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen) sowie die kritische Prüfung und Nutzung von internationalen Märkten, Kooperationen sowie neuen Informationstechnologien ermittelt.

Für den Bereich der Unternehmensnachfolge ergaben sich neben der hohen gesamt- und einzelwirtschaftlichen Bedeutung eine Vielzahl von Einflussfaktoren, die in personen- und unternehmensorientierte sowie rechtliche und steuerliche Aspekte unterteilt wurden. Es stellte sich heraus, dass den erstgenannten Bereichen heute eine deutlich höhere Bedeutung zukommt, als dies noch vor ca. 15 – 20 Jahren der Fall war. Im personenorientierten Bereich wurde zudem eine steigende Aufmerksamkeit hinsichtlich der emotionalen, im unternehmensorientierten Bereich hinsichtlich der strategischen Komponenten festgestellt. Des Weiteren wurden insbesondere Forschungsdefizite im Hinblick auf die Rolle des Seniors ermittelt. Obwohl er den Großteil der im Prozess der Übergabe zu tätigen Aufgaben verantwortet, konzentrieren sich die bisherigen Arbeiten in hohem Maße auf die Gewinnung von Erkenntnissen mittels und über die Junioren bzw. mit Hilfe externer Experten.

Der empirische Teil der Arbeit (Kapitel 3) befasste sich einleitend mit der Darstellung vorbereitender Maßnahmen der Untersuchung. Für die Erhebung konnten 10 mittelständische Unternehmen aus den Bereichen Verarbeitendes Gewerbe, Handel und Dienstleistung gewonnen werden, die in unterschiedlichsten

Branchen aktiv sind. Zudem wurden pro Unternehmen mindestens ein Senior bzw. Junior, insgesamt 12 Unternehmer und 16 Nachfolger befragt. Im Anschluss daran wurde die jeweilige spezifische Situation der befragten Unternehmen kurz skizziert.

Die folgenden beiden Abschnitte widmeten sich den empirischen Ergebnissen. Im ersten Schritt wurde der Einfluss und die strategische Berücksichtigung der neuen Herausforderungen und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg im Einzelnen dargestellt. Hinsichtlich der verstärkten strategischen Arbeit äußerten sich alle befragten Unternehmen zustimmend, eine hohe Strategieorientierung konnte jedoch nur in 6 Fällen ermittelt werden, 2 weitere Unternehmen wollten ihre diesbezüglichen Bemühungen intensivieren. Die Anforderungen in Bezug auf Innovation und Dienstleistung wurden von allen Unternehmen – je nach Situation des Einzelfalles – sehr offensiv aufgenommen und umgesetzt. Hinsichtlich der Organisation ergaben sich nur geringe Anpassungsbedarfe, da sich die meisten Beispiele durch sehr flache und flexible Organisationsformen mit hoher informeller Prägung auszeichneten. Schwierigkeiten bereitet einem Teil der untersuchten Unternehmen jedoch der in der Literatur ebenfalls geforderte Abbau der Abhängigkeit des Unternehmens von der Person des bzw. der Inhaber. Dies äußert sich zum einen darin, dass in 4 Fällen alle wesentlichen Entscheidungen ausschließlich vom Inhaber getroffen werden (können). Zum anderen besitzen weniger als die Hälfte der Unternehmen eine echte Stellvertreterregelung bei unerwartetem Ausfall des Inhabers. Die Aktivitäten im Bereich der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter können als positiv bewertet werden. So setzen 7 der befragten Unternehmen entsprechende Maßnahmen entweder dauerhaft oder situativ ein. In nahezu allen Fällen wurde darüber hinaus das Verhältnis der Familie zu den Mitarbeitern als sehr positiv bezeichnet.

Bezüglich internationaler Ausrichtung ergab sich ein breites Spektrum zwischen regionaler und globaler Aktivität. Insgesamt waren 8 der 10 Unternehmen im Absatz- und/oder Beschaffungsbereich international tätig. Sehr interessant war der Befund, dass sich neben internationalen auch regionale bzw. nationale

Strategien als sehr erfolgreich erwiesen. Zwei Unternehmen haben mit dieser Vorgehensweise die Marktführerschaft in ihren Märkten erreicht. Nur die Hälfte der befragten Betriebe steht Kooperationsbestrebungen positiv gegenüber bzw. unterhält Partnerschaften. Solche Kooperationen sind weniger von formalen Vereinbarungen als durch langjährige, enge und persönliche Beziehungen gekennzeichnet. Die andere Hälfte hat in dieser Richtung negative Erfahrungen gemacht bzw. sieht darin eine Einschränkung der eigenen Handlungsfähigkeit. Ebenfalls nur die Hälfte der untersuchten Unternehmen integriert vermehrt neue Informationstechnologien. Dieses auf den ersten Blick vielleicht überraschende Ergebnis, aus dem auf einen gewissen Nachholbedarf geschlossen werden kann, relativiert sich bei näherer Betrachtungsweise. So haben 9 von 10 Betrieben sehr intensiv recherchiert, in welchem Verhältnis Kosten und Nutzen beispielsweise aufwändiger Workflow-Lösungen oder Online-Shops stehen und sich für sehr schlanke oder eher klassische Lösungen entschieden, die in vielen Fällen als die wirtschaftlich sinnvollere Alternative angesehen wurden.

Bei der Analyse der Erfolgswirksamkeit der neuen Herausforderungen stellte sich heraus, dass ein Großteil der Einzeltendenzen nicht ursächlich mit der Entwicklung des Unternehmens in Beziehung gesetzt werden konnte. Eine klare Korrelation konnte jedoch zwischen der Intensität der strategischen Planung und dem Unternehmenserfolg (gemessen an der Umsatzentwicklung) festgestellt werden. Dies ließ den Schluss zu, dass die (aufgrund von Unzulänglichkeiten seit vielen Jahren als Schwäche konstatierte) Strategieorientierung mittelständischer Unternehmen gerade durch die fortschreitende Dynamik der Unternehmensumwelt einen zentralen Stellenwert erhält. Nur dadurch können folglich neue Herausforderungen rechtzeitig erkannt und für das Unternehmen positiv umgesetzt werden.

Nach der Thematik neue Herausforderungen wurde im zweiten Schritt die Gestaltung der familieninternen Unternehmensnachfolge und die Herausarbeitung der diesbezüglichen erfolgskritischen Faktoren unter Berücksichtigung der o. g. Ergebnisse dargestellt. Hierzu wurden zu Beginn die aktuelle Bedeutung der im

theoretischen Teil erarbeiteten Einflussfaktoren ermittelt. Wie erwartet, treten heute die Überlegungen zu den personen- und unternehmensorientierten Größen in den Vordergrund. 8 Unternehmen hatten ihre ersten Schritte zum Generationenwechsel in diese Richtung gelenkt, nur in 2 Fällen standen rechtliche und steuerliche Überlegungen am Anfang des Prozesses.

Im personenorientierten Bereich konnte für die Senioren ein zweigeteiltes Bild bezüglich der Ausführung der ihnen direkt zukommenden Aufgaben ermittelt werden. So wurde der Generationenwechsel – wie in der Literatur vorgeschlagen – in 9 von 10 Fällen vom Senior eingeleitet, auch setzte sich die übergebende Generation sehr früh mit den Überlegungen zur Nachfolge auseinander. Die Zeitspanne lag bei 5 – 15 Jahren von der Entscheidung für den in Frage kommenden Junior bis zum Rückzug des Seniors. Auch die Auswahl der Nachfolger und deren Heranführung an das Unternehmertum kann in 8 Fällen als sehr intensiv überdacht und umgesetzt angesehen werden. Schwierigkeiten hatten die befragten Senioren jedoch in hohem Maß mit der Vorbereitung des eigenen Ausscheidens und hier konkret mit der Planung ihres „dritten Lebensabschnittes“. Zudem hatte nur die Hälfte der Senioren abschließend für den eigenen Todesfall vorgesorgt. Die Junioren verhielten sich hinsichtlich ihrer Aufgabenbereiche nahezu in Übereinstimmung mit den Vorschlägen in der Literatur. Sie hatten sich intensiv mit ihrer Rolle als Unternehmer auseinandergesetzt und diese in der eigenen Partnerschaft entsprechend reflektiert. Zudem besitzen sie eine den zukünftigen Aufgaben entsprechende Ausbildung. Nachholbedarfe hatten nahezu alle potentiellen Nachfolger lediglich bezüglich externer Führungserfahrung und Auslandsaufenthalten. Dies konnte u. a. damit erklärt werden, dass die Mehrzahl der Firmen eine entsprechende Größe besitzt und international tätig ist, so dass die Junioren hier in den jeweiligen Bereichen des eigenen Unternehmens ihre ersten Erfahrungen sammeln konnten.

Von hoher Bedeutung für die untersuchten Unternehmen war auch der Themenbereich Konfliktmanagement. Während 5 Beispiele als relativ harmonisch bezeichnet werden können, traten in den anderen 5 Unternehmen z. T. ausge-

prägte Konflikte auf. Als problematisch stellten sich jedoch nicht die Konfliktpositionen als solche heraus, sondern der unzureichende Umgang hiermit. So ist mindestens ein Fall zum Großteil an einer nicht offenen Gesprächskultur zwischen den Generationen gescheitert. Gut gelöst wurde von der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen das inhaltliche Konzept des Nachfolgeprozesses. So lagen in 8 Fällen detaillierte Planungen hierzu vor. Eher zurückhaltend hingegen verhielten sich die Gesprächspartner hinsichtlich der Integration externer Berater. Nur in drei Fällen wurde über die nahestehenden Rechtsanwälte und Steuerberater hinaus externer Rat z. B. von Unternehmensberatern oder psychologisch geschulten Kräften eingeholt. Zudem wurden in zwei dieser Fälle die Erfahrungen mit externer Beratung von den Befragten als negativ beurteilt.

Im unternehmensorientierten Bereich wurden von den befragten Unternehmen übereinstimmend strategische Überlegungen als sehr bedeutsam eingestuft. Die beiden o. g. Unternehmen, die neben den 6 bereits strategisch aktiven Fällen ihre Strategiearbeit intensiviert haben, taten dies bemerkenswerterweise mit Beginn des Generationenwechsels. Zusätzlich ergab sich, dass in der Mehrzahl der Fälle Überlegungen zur Strategie von beiden Generationen angestellt wurden, allerdings zumeist unter der Führung des Seniors. Hinsichtlich der Sicherung der finanziellen Basis konnten interessante Ergebnisse zur Investitionsneigung ermittelt werden. Im Gegensatz zu früheren Erhebungen haben 5 Senioren gegen Ende ihres aktiven Unternehmerlebens z. T. sehr hohe Investitionen in die Zukunft ihres Betriebes unternommen und damit einen wertvollen Beitrag zur Sicherung der Marktfähigkeit für die zukünftige Generation geleistet. Die Institutionalisierung der Unternehmensnachfolge durch die Einrichtung eines Beirates – wie in der Literatur empfohlen – wurde nur von einem Unternehmen umgesetzt.

Zu den rechtlichen und steuerlichen Themen wurden aufgrund der Zielsetzung der Arbeit nur in geringem Umfang Erkenntnisse gewonnen. Sie beinhalten einerseits Überlegungen der Unternehmen zur Rechtsform. So wurden in zwei

Unternehmen Konzepte zur Umwandlung in eine kleine Aktiengesellschaft in Erwägung gezogen. Andererseits konnten einige Beispiele zur vorweggenommenen Erbfolge sowie eine weitere Gestaltungsvariante zur Vermeidung von Erbstreitigkeiten ermittelt werden.

Die sich anschließende Untersuchung, welche der genannten Einflussfaktoren sich als erfolgskritisch für die Unternehmensnachfolge auswirken und wie diese durch die neuen Herausforderungen beeinflusst werden, ergab drei interessante Ergebnisse. Erstens konnte ein hoher Einfluss der Rolle des Seniors auf den Erfolg ausgemacht werden. Im Einzelnen erwiesen sich hier die Vorbereitung des „dritten Lebensabschnittes“ sowie die Form des Konfliktmanagements als mit entscheidend für das Gelingen des Generationenwechsels. Eingeschränkt werden muss dieser Befund dahingehend, dass die Rolle der Junioren als überwiegend positiv vorausgesetzt wird, wie es in dieser Untersuchung der Fall war. Zweitens konnten auch die neuen Herausforderungen in Form der Notwendigkeit verstärkter Strategieorientierung als ein wesentliches Erfolgskriterium ermittelt werden. Drittens schließlich ergab sich die Sicherstellung des Erfolges der Unternehmensnachfolge nur bei entsprechender Berücksichtigung beider genannter Faktoren. So konnten alle 10 Untersuchungsfälle hinsichtlich des Erfolges anhand der Aktivität der Rolle des Seniors und der Intensität der strategischen Planung erklärt werden (allerdings wiederum unter Beachtung der genannten Rolle der Junioren).

Den letzten Abschnitt der Arbeit bildete die idealtypische Klassifizierung der untersuchten Unternehmen und damit die Abstraktion der gewonnenen Ergebnisse in Richtung einer Unternehmertypologie, die aufzeigt, in welchen Fällen heute die höchsten bzw. die geringsten Chancen für eine erfolgreiche familieninterne Nachfolge gegeben sind. Hier wurde der **strategisch orientierte, initiative Gestalter der Nachfolge** als der ideale Typus des sehr aktiven, umsichtigen und strategisch handelnden Seniors erarbeitet, unter dessen Führung die höchsten Erfolgchancen bestehen. Die beiden nächsten Typen des **operativ-initiativen** bzw. des **strategisch-zögerlichen Unternehmers** weisen jeweils

gewisse Versäumnisse in den Bereichen „Strategie“ bzw. „Rolle des Seniors“ auf, wodurch die Erfolgchancen sich auf ein durchschnittliches Maß verringern. Der **operativ orientierte, zögerliche Gestalter der Nachfolge** schließlich repräsentiert die geringsten Erfolgchancen, da bei ihm sowohl strategische Versäumnisse, als auch Schwierigkeiten in seiner führenden Rolle innerhalb des Prozesses zu beobachten sind. Allerdings entsprach keines der untersuchten Unternehmen exakt diesem Typus. Des Weiteren wurde festgestellt, dass die erarbeitete Typologie sowohl inhaltlich, als auch zeitlich dynamische Züge trägt. So sind inhaltliche Mischformen auf einem Kontinuum zwischen dem strategisch-initiativen und dem operativ-zögerlichen Senior eher die Regel, als die Ausnahme. Außerdem können sich die Unternehmen selbst im Zeitablauf zu einem anderen Unternehmer-Typus hin orientieren (z. B. aufgrund entsprechender Erfahrungen aus den Übergaben früherer Generationen).

#### **4.2 Reflexion und Ausblick**

Der Versuch eines Blickes in die Zukunft der familieninternen Unternehmensnachfolge – verbunden mit der Identifikation von Ansätzen zur weiteren Forschung auf diesem Gebiet – soll mit der kritischen Reflexion der gewonnenen Ergebnisse einhergehen.

Es hat sich unstrittig herausgestellt, dass in einer Zeit dynamischer Veränderungen der Unternehmensumwelt das mittelständische Unternehmertum insgesamt hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Aspekte einer deutlichen Wandlungsfähigkeit, Professionalisierung und Zukunftsorientierung bedarf. Dies gilt auch für die Überlegungen zum Generationenwechsel. Da diesbezüglich bereits eine Vielzahl von Erkenntnissen vorliegen, ist hier ein eher partieller weiterer Forschungsbedarf auszumachen. Zu denken ist insbesondere an die Untersuchung des Einflusses der veränderten Kapitalmarktbedingungen auf die Unter-

nehmensnachfolge bzw. die Konkretisierung des Potentials und die verbesserte Integration externer Beratungsleistungen in dieses Themengebiet.

Eine Vielzahl von Fragen und damit Ansatzpunkte speziell für die zukünftige soziologische Forschung wirft jedoch die zentrale Rolle des Seniors für das Gelingen der familieninternen Nachfolge auf. Trotz der den Senior betreffenden kritischen Aspekte und Nachholbedarfe (vgl. hierzu Seite 110ff. dieser Arbeit) kann seine „Rolle“ als stellvertretend für das angesehen werden, was als „gewachsenes soziales System Unternehmen“ bezeichnet werden kann. Der „Senior“ symbolisiert das Selbstverständnis und die „Hintergrundüberzeugungen“ des Unternehmens und kann als die personifizierte Form des Unternehmens als familiäre Institution bezeichnet werden. Er ist und repräsentiert somit das „Soziale System Unternehmen“ mit all seiner Erfahrung und seinem Know-How. Der „Senior“ – und so wie er sozial konstituiert wird – stellt die nicht formalisierbare, soziale Identität eines Familienunternehmens dar. Dies zu verkennen, riskiert das Scheitern seiner Nachfolge. Vor diesem Hintergrund und einem der Hauptziele dieser Arbeit, zur Verbesserung des Erfolges der familieninternen Unternehmensnachfolge beizutragen, scheinen insbesondere 3 Fragenkomplexe für weitergehende Forschungsarbeiten von besonderer Bedeutung zu sein:

1. Lässt sich der Rückgang der familieninternen Unternehmensnachfolge, wie es vermehrt zu vernehmen ist (vgl. hierzu Seite 49 dieser Arbeit, aktuell auch z. B. Schmitz 2003, S. 55, L-Bank/IFM Mannheim 2002/3, S. 3), durch eine Neuorientierung hinsichtlich der Position des Seniors aufhalten oder gar umkehren?
2. Ist es grundsätzlich möglich, weitere Erkenntnisse zu den Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren des Generationenwechsels zu erhalten, ohne das gesamte soziale Beziehungssystem des Unternehmens zu hinterfragen? Müssen somit also bislang spürbar vernachlässigte, soziologische Aspekte der Nachfolge deutlich stärker in den Vordergrund treten?

3. Müssen speziell die betriebswirtschaftlichen und rechtlich/steuerlichen Faktoren zukünftig eher als „standardisiertes“ Pflichtprogramm einer Übergabe angesehen werden, denen als Kür und eigentlicher Erfolgsfaktor das soziale Beziehungssystem gegenübersteht?

Zur Beantwortung dieser Fragen sollen die wichtigsten Aspekte hierzu im Folgendem kurz thematisiert werden.

*Die Hinwendung zum Senior als Chance für die familieninterne Unternehmensnachfolge*

Überspitzt formuliert, kann die familieninterne Unternehmensnachfolge in der momentanen Diskussion als „aussterbendes Modell“ angesehen werden. Ein konkretes Szenario hierzu wäre beispielsweise, dass der – nach bislang weit verbreiteter Auffassung – eher rückständige und seine Werte bewahrende Senior sein Unternehmen solange führt, bis es nicht mehr marktfähig ist und – mit mehr oder weniger dramatischen Konsequenzen – geschlossen oder verkauft werden muss, weil er den (oftmals notwendigen) Bruch der Kontinuität durch seine Nachfolger scheut (sehr oft vertritt der Senior eine Vielzahl von gewachsenen und zum Teil historisch überlieferten Erfahrungen, verbunden mit dem ausgeprägten Willen, diese nicht verloren gehen zu lassen). Die Junioren wiederum wenden sich bei einer solchen Konstellation aufgrund ihrer zumeist guten Qualifikation einem anderen, externen Karriereweg zu, um die zu erwartenden Konflikte und das zähe Ringen um anstehende Veränderungen von vorne herein zu umgehen.

Die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit widersprechen einem Hinnehmen derartiger Zukunftsperspektiven. So konnte sicherlich gezeigt werden, dass die Senioren durchaus in der Lage sind, dynamische Entwicklungen aufzunehmen und zukunftsorientiert umzusetzen. Andererseits muss auch festgestellt werden, dass der bisherige wissenschaftliche Kenntnisstand zur Rolle des Seniors als in hohem Maße unbefriedigend anzusehen ist.

Die logische Konsequenz hieraus muss sein, diesem Themenbereich bei weiteren Forschungsprojekten höchste Aufmerksamkeit zu schenken. Eine mögliche Antwort auf die gestellte Frage könnte lauten, dass die Forderung nach einer verstärkten Betrachtung des Seniors einen *ersten Beitrag* und damit eine *Voraussetzung* darstellt, die – auch heute noch von der Mehrheit der Familienunternehmen angestrebte – familieninterne Übergabe zu verbessern. Führt man die Ergebnisse dieser Arbeit (inklusive einiger zusätzlicher Befunde zum Beziehungssystem aller am Generationenwechsel Beteiligter, vgl. hierzu auch Seite 109 dieser Arbeit) und die bisherigen Ausführungen dieses Abschnittes jedoch gedanklich fort, wird deutlich, dass erst die Auseinandersetzung mit der o. g. zweiten Frage hier eine Antwort ermöglicht. So kann vermutet werden, dass nicht eine isolierte Betrachtung des Seniors allein, sondern vielmehr eine integrative Untersuchung des „sozialen Systems Unternehmen“ einen erfolgversprechenden Ansatz zur Verbesserung familieninterner Übergabeprozesse darstellt. Hierauf soll im Folgenden eingegangen werden.

*Die Bedeutung des „sozialen Systems Unternehmen“ für die zukünftige Erarbeitung von Erfolgs- und Misserfolgspotentialen der familieninternen Unternehmensnachfolge*

Im methodischen Teil dieser Arbeit wurde die Vorgehensweise gewählt, das soziale System Unternehmen wegen der zu erwartenden Schwierigkeiten bei der Datenerhebung hauptsächlich auf die Person des Seniors und des Juniors einzuschränken (vgl. hierzu Seite 8f. dieser Arbeit). Aufgrund des sich bei einigen Unternehmen im Verlauf der Untersuchung doch vertiefenden Kontaktes und der dadurch zusätzlich gewonnen Erkenntnisse erscheint es (auch im Hinblick auf zukünftige Erhebungen) notwendig, den gewählten Weg im Sinne einer „Cross Examination“ nochmals zu reflektieren. So stellte sich bei einigen der betrachteten Fälle die Frage, ob nicht auch das wechselseitige Beziehungssystem des Unternehmens über Senior und Junior hinaus maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf der Übergabe genommen hat.

Hier fiel zum Ersten in mehreren Gesprächen die nicht zu unterschätzende Rolle der Ehefrauen bzw. Partnerinnen der Senioren und z. T. auch der Junioren für das Gesamtgeschehen auf. In einem Fall beispielsweise war die nicht mehr im Unternehmen tätige Mutter des Juniors ein wichtiges emotionales Bindeglied und eine wertvolle Hilfe, den anstehenden Wandel des Unternehmens zwischen dem Nachfolger und den Mitarbeitern zu vermitteln. Auch war zu beobachten, dass die Ehefrauen der Senioren nicht unwesentlichen Anteil an der Entscheidung hinsichtlich des Ausstiegszeitpunktes der Unternehmer hatten. Ähnliches (jedoch in anderer Richtung) kann auch für die Partnerinnen der Junioren angenommen werden. Zumindest in einem Fall schien die Ehefrau eines der Junioren spürbaren Einfluss auf den Verlauf des Übergabeprozesses zu nehmen. Insgesamt scheint sich hierdurch die bereits früher aufgestellte These zu bestätigen, dass die Frauen im Generationenwechsel nicht nur eine oftmals koordinierende und moderierende Funktion innehaben, sondern in vielen Fällen tatsächlich als „heimliche Entscheidungsträger im Hintergrund“ (Gerke-Holzhäuer 1998, S. 79f.) anzusehen sind.

Zum Zweiten waren vielfältige Einflüsse zwischen Unternehmerfamilie und Mitarbeitern zu erkennen. Dabei handelt es sich um sehr unterschiedlich gelagerte Thematiken. So ist in einem Fall der Generationenwechsel u. a. daran gescheitert, dass zwischen den potentiellen Nachfolgern und leitenden Angestellten des Unternehmens ausgeprägte Differenzen auftraten. In anderen Fällen waren die Junioren mit „altgedienten“ Führungskräften der Ära des Seniors konfrontiert, die z. T. das Unternehmen mit diesem gemeinsam aufgebaut haben. Dies hat sowohl zu mehr oder weniger positiven Arrangements als auch zur Trennung von Führungskräften – verbunden mit nicht unerheblichen Spannungen zwischen Senior und Junior – geführt. Zudem konnte beobachtet werden, dass zwei der Junioren viel Energie und Zeit aufwenden mussten, um die Basis der Mitarbeiter (z. B. die Fertigungs-Belegschaft) für sich und den weiteren Kurs des Unternehmens zu gewinnen (was – neben der o. a. Unterstützung durch die Mutter – beispielsweise durch das gelegentliche bis häufige Mitarbeiten des Juniors im Bereich der Produktion erreicht werden konnte). In zwei Untersu-

chungsfällen wurde darüber hinaus eine Beteiligung leitender Mitarbeiter am Unternehmen im Zuge der Übergabe angedacht. Auch diese Situation ist sicherlich mit verschiedenen Herausforderungen für die Nachfolger (und die Mitarbeiter bzw. zukünftigen Mit-Eigentümer) verbunden.

Drittens schließlich konnten auch – z. T. in Abschnitt 3 schon genannte - Einflüsse externer Partner und Anspruchsgruppen festgestellt werden. In einem Beispiel wurden die beteiligten Kreditinstitute und von diesen ins Spiel gebrachte Unternehmensberater als in höchstem Maße störend für die Vorstellungen der Familie zum Generationenwechsel empfunden. In einem weiteren Fall hatten externe Berater maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidungen des Juniors zur zukünftigen Unternehmensausrichtung, was nicht grundsätzlich als negativ einzustufen ist, jedoch vom Senior deutlich missbilligt wurde. Ein anderer Fall war dadurch geprägt, dass der noch in hohem Alter tätige Senior über Jahrzehnte weltweite Vertriebs- und Produktionsnetzwerke aufgebaut hat. Hier ist gleichsam idealtypisch zu den einleitenden Bemerkungen dieses Abschnittes zu vermuten, dass die Person des Seniors als „graue Eminenz“ ausgeprägte Symbolkraft für die Identität des Unternehmens und das weltweite Beziehungsnetzwerk besitzt und insofern nur schrittweise und mit großen Anstrengungen „ersetzt“ werden kann.

Aufgrund dieser Befunde muss somit die Frage gestellt werden, ob sich die gewonnenen Ergebnisse dieser Arbeit bei Berücksichtigung des gesamten sozialen Systems Unternehmen bzw. bei einer nochmaligen Reflexion der Ergebnisse mit den ursprünglichen Gesprächspartnern verändert hätten und – folgerichtig für weitere Forschungen – ob nur durch diese Vorgehensweise tiefere Erkenntnisse zu den Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren der Unternehmensnachfolge zu erhalten sind.

Beide Fragen lassen sich – um die Antwort vorwegzunehmen – nach Ansicht des Autors mit einem *ingeschränkten Ja* beantworten. Für die vorliegende Arbeit ergeben sich insbesondere Ansatzpunkte dahingehend, ob die Rolle des

Seniors tatsächlich nur von dessen persönlichen Einstellungen und Entscheidungen beeinflusst wurden, oder ob nicht aufgrund von Wechselwirkungen innerhalb des sozialen Systems andere Personen oder Personengruppen seine Handlungen entscheidend mitbestimmt haben. In mindestens 3 der untersuchten Fälle sind derartige Hypothesen denkbar:

- In einem Fall hätte bei intensiverer Einbeziehung der Führungskräfte festgestellt werden können, dass die hohen Spannungen mit den Junioren, die u. a. zum Scheitern der Übergabe führten, darauf zurückzuführen sind, dass weder für die Junioren, noch für die Führungskräfte Klarheit darüber herrschte, in welcher Art und in welchem Zeitraum eine Übergabe an die Nachfolger geplant war. Möglicherweise hat diese Situation der Unsicherheit um die eigene Zukunft die ablehnende Haltung der Führungskräfte – unabhängig vom Verhalten der Junioren – verstärkt und damit die Übergabe in hohem Maße negativ beeinflusst.
- Bei einem zweiten Fall ist denkbar, dass durch die frühe Einbindung der Führungskräfte in den Prozess der Übergabe und eine enge Kommunikation zwischen diesen und der Familie über die weitere Zukunft des Unternehmens der Einfluss externer Berater auf die Nachfolge deutlich geringer ausgefallen wäre. So könnte vermutet werden, dass der Rückzug des Seniors durch die starke Stellung der Unternehmensberatung im Haus und beim Junior deutlich früher erfolgt ist, als von diesem selbst gewünscht war. Dieses rechtzeitige – von den bisherigen Forschungen gewünschte – Ausscheiden des Seniors und die aufgrund dessen anzunehmende, positive Auseinandersetzung mit dem dritten Lebensabschnitt könnte sich somit als Trugschluss erweisen.
- Der dritte Fall war durch ein sehr hohes Alter des Seniors gekennzeichnet. Der Unternehmer selbst begründete sein langes Verbleiben

im Unternehmen mit seinem relativ späten Start als Selbstständiger. Hier hätte die Befragung der weltweiten Netzwerkpartner die hohe Abhängigkeit des Unternehmens von den persönlichen Beziehungen der Partner zum Senior ergeben können. Der noch nicht erfolgte Rückzug des Seniors hätte somit weniger auf die unzureichende Auseinandersetzung mit dem dritten Lebensabschnitt, als vielmehr auf die Sorge des Seniors zurückgeführt werden können, durch sein Ausscheiden wertvolle Bindungen und Geschäftsgrundlagen zu verlieren.

Es muss betont werden, dass die o. g. Beispiele denkbare Hypothesen darstellen, also keine wissenschaftlich belegbaren Ergebnisse dieser Arbeit sind. Gleichwohl lassen sie den Schluss zu, dass es für die weitere Forschung auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge als dringend notwendig angesehen werden kann, das gesamte soziale System Unternehmen zu betrachten, um tiefere Erkenntnisse zu den Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu erhalten. Hierdurch wird auch die erste Fragestellung dahingehend beantwortet, dass nur durch diese Vorgehensweise deutlich positive Wirkungen auf die Entwicklung der familieninternen Unternehmensnachfolge zu erwarten sind.

Die bereits genannte Einschränkung liegt darin, dass bei der Integration aller Beteiligten des sozialen Systems mit nicht unerheblichen Schwierigkeiten bei der Datenerhebung zu rechnen ist (vgl. hierzu auch Seite 8 dieser Arbeit). In den persönlichen Gesprächen dieser Arbeit war zu beobachten, dass die Überlegungen zum Generationenwechsel größtenteils zwar nicht mehr als Tabuthemen, gleichwohl jedoch als intime, intrafamiliäre Angelegenheiten (allenfalls unterstützt durch die vertrauten Steuerberater und Rechtsanwälte) angesehen werden. Um eine deutlich breitere Interviewbasis (Führungskräfte, Mitarbeiter, externe Partner wie Kreditinstitute, langjährige Lieferanten und Vertriebspartner etc.) zu erhalten, bedarf es wohl in erster Linie viel Einfühlungsvermögen und Überzeugungsarbeit speziell beim Senior.

*Die zukünftige Stellung des „sozialen Systems Unternehmen“ innerhalb der zentralen Einflussdimensionen der familieninternen Unternehmensnachfolge*

Die dritte Frage kann als die logische Fortführung der bisherigen Gedanken dieses Abschnittes angesehen werden. Ist es also letztlich nicht vorwiegend das gesamte soziale Beziehungssystem des Unternehmens, das die entscheidenden Impulse für den Erfolg oder Misserfolg der Nachfolge setzt?

Einiges spricht für diese These. So kann zum einen vorausgesetzt werden, dass die rechtlichen und steuerlichen Aspekte aufgrund des mittlerweile erarbeiteten Instrumentariums und des hierzu vorhandenen Expertenwissens (Rechtsanwalt, Steuerberater) ein zwar auf den Einzelfall zugeschnittenes, jedoch mit hohem „Routinegrad“ zu erledigendes Aufgabenspektrum darstellen. Zum anderen kann dieses Szenario auch für den betriebswirtschaftlichen Bereich erwartet werden. Aufgrund der genannten, sich u. a. durch Basel II verstärkenden Professionalisierungstendenzen mittelständischer Unternehmensführung (z. B. hinsichtlich der Strategiebildung, des Controllingystems etc.) ist für diesbezügliche Überlegungen innerhalb des Nachfolgeprozesses ebenfalls mit einer deutlich höheren Formalisierung und Standardisierung zu rechnen.

Da eben diese Tendenzen für das soziale Beziehungssystem nicht angenommen werden können und hier zudem ein ausgeprägter Nachholbedarf hinsichtlich der Erkenntnisbasis gezeigt wurde, erhärtet sich die Vermutung, dass dieser Bereich einen der wichtigsten, wenn nicht sogar den bedeutendsten Erfolgsfaktor der familieninternen Unternehmensnachfolge darstellen wird.

Im Sinne der hohen Bedeutung und des daraus abzuleitenden Willens zur Sicherung mittelständischer Familienunternehmen wäre es wünschenswert, wenn möglichst viele der genannten Ansatzpunkte von der zukünftigen wissenschaftlichen Forschung aufgegriffen werden. Nur so können die hohe Komplexität und der Facettenreichtum der Übergabeprozesse intensiver durchdrungen und da-

durch letztlich neue Hilfestellungen zur Verbesserung des familieninternen Generationenwechsels erarbeitet werden.

Es bleibt als Abschluss und weiterer Wunsch des Autors, dass die vorliegende Arbeit über die fachlich interessierten Leser hinaus Zugang zu möglichst vielen Unternehmern, Nachfolgern und den anderen Beteiligten des sozialen Systems Unternehmen findet, um im einen oder anderen Fall vielleicht Unterstützung oder zumindest Denkanstöße bei der Bewältigung der familieninternen Unternehmensnachfolge zu geben.

## **Anhang 1**

### **Gesprächs-Leitfaden**

#### **1.) Grundcharakterisierung des Generationenwechsels**

**Frage 1: Einleitend möchte ich Sie bitten, mir einen kurzen Überblick über den aktuellen Stand des Generationenwechsels in Ihrem Unternehmen zu geben.**

- Anlass und Anstoß (Senior, Junior, Familie, extern)
- aktuelle Phase (geplant, eingeleitet, abgeschlossen)

#### **2.) Allgemeine Fragen zum Unternehmen**

**Frage 2: Nun bitte ich Sie um einige allgemeine Daten zu Ihrem Unternehmen**

- Gründungsdatum des Unternehmens
- Gründer und Motive der Gründung
- Mitarbeiterzahl, Bedeutung innerhalb der Branche
- Gesellschafterstruktur
- Struktur der Geschäftsführung, Generationenzugehörigkeit
- Anzahl und Funktion weiterer Familienmitglieder im Unternehmen

#### **3.) Strategische Unternehmensplanung**

**Frage 3: Wie beurteilen Sie die generelle Lage Ihres Unternehmens in den letzten und für die nächsten fünf Jahre?**

- Umsatz, Ertrag, Liquidität, Branchenentwicklung

**Frage 4: Haben Sie zu folgenden Bereichen strategische Zielrichtungen definiert? Wenn ja, in welchem Rhythmus werden diese Ziele angepasst?**

- Generelle Unternehmensausrichtung
  - Unternehmensphilosophie
  - Marktposition / USP
  - Strategische Erfolgsfaktoren
  - Bearbeitete Märkte (lokal.....global)
  - Kooperationen
  - Nutzung neuer Medien (insb. Internet, EDI)
- Beschaffung
  - Lieferantenstruktur (Anzahl, Internationalität)
  - Lieferantenkontinuität
  - e-procurement
- Fertigung
  - Standorte (u. a. Internationalität)
  - Automatisierungsgrad (Manufaktur.....Massenfertigung)
  - Flexibilität bzgl. Mengen, Produkten und Lieferzeit
- Absatz
  - Absatzwege (Art, Internationalität)
  - Kundenstruktur (Anzahl, Konzentration, Internationalität)
  - e-commerce
- Organisation
  - Führungsorganisation (Führungsebenen, Zahl der Entscheider, Delegationsumfang)

- Kommunikations- und Entscheidungsstruktur (Bedeutung informeller Strukturen, Organisation der regelmäßigen Entscheidungsgremien)
- Mitarbeitermotivation
- Aus- und Weiterbildung

#### **4.) Gestaltung der Unternehmensnachfolge**

**Frage 5: Welche der folgenden Kriterien (wenn ja, in welchem Umfang) haben Sie in die Planung Ihres Generationenwechsels mit einbezogen?**

- Hauptziele (Unternehmenskontinuität, Vermögenssicherung, etc.)
- Hauptinhalte (personenorientierte, unternehmensorientierte, rechtliche und steuerliche Aspekte)
- Involvierte Personen (Familien, Mitarbeiter, externe Partner, Berater, Coaches)
- Zeitliche Gestaltung bis zur vollständigen Übergabe

**Frage 6: In welchem Umfang hat die strategische Planung Ihres Unternehmens auf die Gestaltung der o. g. Kriterien Einfluss genommen?**

- Bezug auf Frage 3 und 4, speziell hinsichtlich der „Wandlungsprozesse“

#### **5.) Unternehmer- und nachfolgerorientierte Gesichtspunkte**

**Frage 7: In der Literatur werden zunehmend die emotionalen Aspekte der Unternehmensnachfolge als die eigentlich entscheidenden angesehen. Insofern ist es für mich sehr wichtig, inwieweit die**

**folgenden Themen für Sie relevant sind bzw. waren und wie Sie im konkreten Fall damit umgegangen sind.**

- An alle Gesprächspartner
  - Klarheit über die Nachfolge innerhalb der Familie, des Unternehmens und bei wichtigen externen Partnern (insb. Banken, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer)
  - Berücksichtigung und Ausgleich der Interessen der beteiligten Personengruppen
- An den Senior
  - Gründe für die Auswahl des Nachfolgers
  - Planung des konkreten Rückzuges und des dritten Lebensabschnittes
- An den Junior
  - Entscheidungsgrundlage für den Antritt der Nachfolge (u. a. Einbeziehung der eigenen Familie)
  - Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten im Unternehmen
  - Eigene Lebensplanung für die nächsten Jahre

## **6.) Persönliche Erfahrungen und Empfehlungen**

**Frage 8: Abschließend möchte ich Sie bitten, nochmals Ihre Haupterfahrungen zum Thema Generationenwechsel zu reflektieren und daraus resultierend einige Empfehlungen an Unternehmen zu formulieren, die diesen Prozess noch vor sich haben.**

- Positiva / Negativa
- Handlungsempfehlungen

## Anhang 2

### Kurzcharakterisierung der befragten Unternehmen

Unternehmen	Wirtschaftsbereich	Branche	Beschäftigte	Umsatz (Mio. Euro)	Gründungsjahr	Inhaber-generation
1	Handel	Möbel	190	40	1969	1.
2	Handel / Dienstleistungen	Nonfood Verlagswesen	10	151	1976	1.
3	Verarbeitendes Gewerbe	Metalltechnik	180	21	1970 (1929)	1.
4	Verarbeitendes Gewerbe	Metalltechnik	50	4	1976	1.
5	Handel / Verarbeitendes Gewerbe	Metall- und Kunststofftechnik	100	10	1977	1.
6	Handel / Verarbeitendes Gewerbe	Möbel	95	10	1912	4.
7	Handel / Verarbeitendes Gewerbe	Lebensmittel	1200	70	1937	2.
8	Verarbeitendes Gewerbe	Metalltechnik	45	6	1950	2.
9	Verarbeitendes Gewerbe	Heiztechnik	260	18	1973	2.
10	Handel	Textil	850	140	1948	2.

## Literaturverzeichnis

**Albach, H./Freund, W.**, Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen, Gütersloh 1989

**Albers, S.**, Nur wenige Internet-Händler werden hohe Gewinne erzielen, in: Schmidt, H. (Hrsg.), Die Potentiale der Internet-Ökonomie, Frankfurt a. M. 2001, S. 69ff.

**Angermann, A. D. u. a.**, Mittelstand und Finanzplatz Deutschland, hrsg. v. FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen und KPMG, Frankfurt a. M. 2002

**Arndt, H.–W.**, Steuern sparen durch richtige Nachfolgeregelungen, in: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (Hrsg.), Nachfolgeprobleme im Mittelstand, Grüne Reihe Nr. 17, Mannheim 1993, S. 23ff.

**Backes-Gellner, U./Huhn, K.**, Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen, in: Gutmann, J./Kabst, R. (Hrsg.), Internationalisierung im Mittelstand, 1. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 175ff.

**BDI (Bundesverband der deutschen Industrie e.V./Ernst und Young – Deutsche Allgemeine Treuhand AG (Hrsg.))**, Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel, 2. Aufl., Berlin 2001

**Behrens, R.**, Leitgedanke von ECR und seine Bedeutung für die Wertschöpfungskette in der Old und New Economy, in: Corsten, H. (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke, 1. Aufl., München u. a. 2001, S. 237ff.

**Beyer, A. u. a.**, Leitfaden zur Unternehmensnachfolge NRW, Düsseldorf 2001

**Boehm-Bezing, C. v.**, Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben aus Sicht der Bank, in: Kappler, E./Laske, S. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1999, S. 95ff.

**Böttcher, B. u. a.**, Megatrends und Mittelstand – Perspektiven bis 2010, hrsg. v. der Deutschen Bank, Frankfurt a. M. 1999

**Brenner, W./Lux, A.**, Virtual Purchasing, 1. Aufl., Leinfelden-Echterdingen 2000

**Breuninger, H.**, Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 1998, S. 49ff.

**Brinkmann, M.**, Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen, Zürich 2002.

**Brodbeck, H.**, Strategie, in: Sattes I. u. a. (Hrsg.), Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen, Zürich 2001, S. 33ff.

**Brodbeck, H.**, Strategie, in: Sattes I. u. a. (Hrsg.), Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Aufl., Zürich 1998, S. 31ff.

**Busch, S.**, Exportstrategien im Mittelstand, in: Gutmann, J./Kabst, R. (Hrsg.), Internationalisierung im Mittelstand, 1. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 245ff.

**Bussiek, J.**, Unternehmenspolitik und Führung, in: Pichler, J. H. u. a. (Hrsg.), Management in KMU, 3. Aufl., Bern u. a. 2000, S. 43ff.

**Change/Chance**, Unternehmensportal für Nachfolge und Existenzgründung, unter [www.change-onlinde.de](http://www.change-onlinde.de), 06/2003

**Corsten, H. (Hrsg.)**, Unternehmensnetzwerke, 1. Aufl., München u. a. 2001

**Dolmetsch, R.**, E-Procurement, 1. Aufl., München 2000

**Dreher, A. M.**, Handel 2003, Daten und Fakten für erfolgreiche Umsatzstrategien, BBE-Kompass, Köln 2002

**Dreher, C./Kinkel, S.**, Die Bedeutung der regionalen Basis für Globalisierungsentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen, in: Hirsch-Kreinsen, H./Schulte, A. (Hrsg.), Standortbindungen, Berlin 2000, S. 29ff.

**Dürand, D.**, Erfolgreiche Liaison, in: Wirtschaftswoche, Nr. 43, 10/2002, S. 97ff.

**Dunning, J.**, Multinational Enterprises and the Global Economy, Wollingham 1993

**DZ-Bank (Hrsg.)**, Schwerpunktausgabe Unternehmensnachfolge, Mittelstandsbrief Nr. 17/2002

**Eggers, T./Kinkel, S.**, Die „virtuelle Fabrik“ in weiter Ferne, hrsg. v. Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 25, 04/2002

**Eggers, T./Lay, G.**, Internationale Kooperationen – Verbreitung von Kooperationen mit ausländischen Partnerfirmen in der deutschen Investitionsgüterindustrie, Workshop „Internationale Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen“, Dortmund, 26./27.09.2002

**Eglau, H. O.**, Echte Eichen haben sehr viel Wurzelwerk, in: *Unternehmermagazin*, Nr. 1/2/2003, S. 48ff.

**Eidemüller-Jucknat, M.**, Psychologische Beratung bei der Lösung von Nachfolgeproblemen in Familienunternehmen, Grüne Reihe des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, Nr. 34, Mannheim 1998

**Erhardt, M.**, Nachfolge im Familienunternehmen – eine steuerliche Analyse, Sternenfels 2001

**Europäische Kommission (Hrsg.)**, Abschlußbericht der Sachverständigen-Gruppe zur Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen, Brüssel 2002

**Europäische Kommission (Hrsg.)**, Die EWIV als Instrument der grenzüberschreitenden Kooperation, 2. Aufl., Luxemburg 1999

**Europäische Kommission (Hrsg.)**, Mitteilung der Kommission zur Übertragung kleiner und mittlerer Unternehmen, ABL. C93/2 vom 28.03.1998

**Europäische Kommission (Hrsg.)**, Mitteilung der Kommission zur Unternehmensübertragung. Maßnahmen zugunsten von KMU, ABL. C204 vom 23.07.1994

**Fasselt, T.**, Nachfolge in Familienunternehmen, Stuttgart 1992

**FAZ-Institut** für Management-, Markt- und Medieninformationen u. a. (Hrsg.), Basel II ist jetzt!, Frankfurt a. M. 2002 (a)

**FAZ-Institut** für Management-, Markt- und Medieninformationen u. a. (Hrsg.), MBO als Nachfolgelösung, Frankfurt a. M. 2002 (b)

**Felden, B.**, Umgang mit Tabuthemen, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 1998, S. 95ff.

**Fels, G.**, Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Wissenschaft, in: Franz, O. (Hrsg.), Globalisierung - Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand, Eschborn 1999, S. 19ff.

**Fink, C.**, E-Commerce als Möglichkeit zur Internationalisierung, in: Büschken, J./Wieselhuber, N. (Hrsg.), E-Commerce und Marketing, München 2000, S. 33ff.

**Franz, O. (Hrsg.)**, Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand, Eschborn 1999

**Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Hrsg.)**, Pflichtaufgabe Globalisierung – Stolperstein für KMU?, Karlsruhe 1998

**Freund, W.**, Frauen in der Unternehmensnachfolge, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2001, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 43ff.

**Freund, W.**, Familieninterne Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 2000

**Freund, W. u. a.**, Generationenwechsel im Mittelstand: Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995 – 2000, IFM-Materialien (Institut für Mittelstandsforschung, Bonn), Nr. 109, Bonn 1995

**Fröhlich, E. u. a.**, Grösse in Kleinheit, in: Pichler, J. H. u. a. (Hrsg.), Management in KMU, 3. Aufl., Bern u. a. 2000, S. 11ff.

**Fromm, R. u. a.**, Die richtige Unternehmensnachfolge im Mittelstand, BBE-Praxis-Leitfaden, Köln 2002

**Füglistaller, U.**, Die Dienstleistungskompetenz der KMU - Erfolgsfaktor der Zukunft, in: Pleitner, H. J./Weber, W. (Hrsg.), Die KMU im 21. Jahrhundert - Impulse, Aussichten, Konzepte, St. Gallen 2000 (a), S. 129ff.

**Füglistaller, U.**, Informationsmanagement, in: Pichler, J. H. u. a. (Hrsg.), Management in KMU, 3. Aufl., Bern u. a. 2000 (b), S. 209ff.

**Garrelts, F.**, Märkte im Umbruch – Kooperationen als Chance im Handel, München 1998

**Gerke-Holzhäuer, F.**, Heimliche Entscheidungsträger im Hintergrund – Die Rolle der Familienmitglieder, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 1998, S. 79ff.

**Gerke-Holzhäuer, F.**, Generationenwechsel in Familienunternehmen - Psychologische Aspekte des Führungswechsels, Wiesbaden 1996

**Gersemann, O. u. a.**, China II – Aus dem Boden gestampft, in: Wirtschaftswoche, Nr. 46, 11/2002, S. 52ff.

**Gessner, P./Birkner, G.**, Unternehmensnachfolge – Wie Senior und Junior die Nachfolge erfolgreich meistern, in: Finance, Nr. 1/2002, S. 38ff.

**Ghemawat, P.**, Globale Expansion – Kein leichter Weg, in: Harvard Business Manager, Nr. 2/2002, S. 82ff.

**Gleißner, W./Füser, K.**, Basel II: Rating-Strategien für den Mittelstand, München 2002

**Gloger, A.**, Die Globalisierung erfasst die Mittelständler, in: May, P. u. a. (Hrsg.), Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2000, Bonn – Bad Godesberg 1999, S. 83ff.

**Haasis, K./Zerfaß, A. (Hrsg.)**, Digitale Wertschöpfung, Stuttgart 1999

**Habig, H./Berninghaus, J.**, Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Berlin u. a. 1998

**Hansen, M. T./Deimler, M. S.**, B2E – Mitarbeiter online führen, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/2002, S. 108ff.

**Haßmann, V.**, Virtuelle Märkte und E-Commerce, in: Skambraks, J. (Hrsg.), Herausforderungen für die Zukunft – Mittelstand im Umbruch, München 2000, S. 55ff.

**Hecheltjen, G.**, Reflexion einer Nachfolge, in: Kappler, E./Laske, S. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1999, S. 37ff.

**Heinke, E.**, Die Herausforderungen der Globalisierung erfordern unternehmerfreundliche Rahmenbedingungen und Innovationsstärke des deutschen Mittelstandes, in: Franz, O. (Hrsg.), Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand, Eschborn 1999, S. 125ff.

**Hennerkes, B.–H.**, Mit der richtigen Strategie zum Erfolg, in: Mittelstandsbrief, Nr. 2/2001, S. 5

**Hennerkes, B.–H./Pleister, C. (Hrsg.)**, Erfolgsmodell Mittelstand, Wiesbaden 1999

**Hennerkes, B.–H.**, Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt a. M./New York 1998 (a)

**Hennerkes, B.–H.**, Der ganzheitliche Ansatz als Lösungsmodell, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 1998 (b), S. 29ff.

**Hennerkes, B.–H.**, Der Beirat in Familienunternehmen, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 1998 (c), S. 221ff.

**Hentrich, J./Hoß, D. (Hrsg.)**, Arbeiten und Lernen in Netzwerken, RKW-Diskurs, Eschborn 2002

**Hermanns, A./Sauter, M.**, Electronic Commerce - Grundlagen, Potentiale Marktteilnehmer und Transaktionen, in: Dies. (Hrsg.), Management-Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S. 13ff.

**Heyeres, R.**, Zusammenwirken von Einkommensteuer und Erbschaftssteuer als Gestaltungsproblem der Unternehmensnachfolge, Bergisch-Gladbach/Köln 1996

**Hillengaß, H. W./Nökel, R. H.**, Strategien für Generationswechsel und Zukunftssicherung, Heidelberg 1999

**Hirsch-Kreinsen, H./Wannöffel, M. (Hrsg.)**, Netzwerke kleiner Unternehmen – Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003

**Hirsch-Kreinsen, H.**, Projekt „Koordination internationaler Netzwerke von kleinen und mittleren Unternehmen“ unter [www.internationale-Netzwerke.de](http://www.internationale-Netzwerke.de), 06/2003

**Hirsch-Kreinsen, H.**, Wissensnutzung in dynamischen Produktionsstrukturen, Arbeitspapier Nr. 12 des Lehrstuhles für Industriesoziologie (vormals Technik und Gesellschaft) an der Universität Dortmund, Dortmund 2002

**Hirsch-Kreinsen, H./Schulte, A. (Hrsg.)**, Standortbindungen, Berlin 2000.

**Hirsch-Kreinsen, H.**, Internationalisierung der Produktion, in: Behr, M. v./Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.), Globale Produktion und Industriearbeit, Frankfurt a. M./New York 1998, S. 17ff.

**Hirsch-Kreinsen, H.**, Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen, in: Lutz, B. u. a. (Hrsg.), Produzieren im 21. Jahrhundert, Frankfurt a. M./New York 1996, S. 195ff.

**Hofmann, U.**, Nachfolgeplanung in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 1996

**Hutton, W./Giddens, A. (Hrsg.)**, Die Zukunft des globalen Kapitalismus, Frankfurt a. M. 2001

**Impulse (G. + J. Wirtschaftspresse)/IBM Deutschland GmbH (Hrsg.)**, Internet und E-Business im Mittelstand, Köln/Stuttgart 2002

**Institut für Mittelstandsforschung (IFM) Bonn**, Nachfolgefälle in deutschen Familienunternehmen – Neuberechnung 2002, unter [www.ifm-bonn.org/ergebnis/136\\_ab1.htm](http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/136_ab1.htm), 06/2003 (a)

**Institut für Mittelstandsforschung (IFM) Bonn**, Mittelstands-Definition und Schlüsselzahlen, unter [www.ifm-bonn.org/dienste/daten.htm](http://www.ifm-bonn.org/dienste/daten.htm), 06/2003 (b)

**Institut für Mittelstandsforschung (IFM) der Universität Mannheim (Hrsg.),** Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen, Grüne Reihe Nr. 40, Mannheim 2000

**Institut für Mittelstandsforschung (IFM) der Universität Mannheim (Hrsg.),** Neue Informations- und Kommunikationstechniken in KMU, Grüne Reihe Nr. 37, Mannheim 1998

**Isfan, K./Schröter, S.,** Unternehmensübernahmen durch Frauen, Schriften zur Mittelstandsforschung des IFM Bonn, Nr. 93 NF, Wiesbaden 2002

**Jordan, L.,** Mittelstand und Mittelstandspolitik in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung – Eine kritische Analyse anhand der Situation in den neuen Bundesländern, Frankfurt a. M. 2001

**Kantenwein, T./Frhr. v. Bechtolsheim, S.,** Nachfolge in Familienunternehmen, Berlin u. a. 1996

**Kaplan, R. S./Norton, D. P.,** Die Strategiefokussierte Organisation, Stuttgart 2001

**Kappler, E.,** Unternehmensnachfolge als (Re)Sozialisierungsprozess, in: Ders./Laske, S. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1999, S. 111ff.

**Kemmner, G.–A./Gillesen, A.,** Virtuelle Unternehmen, Heidelberg 2000

**Kirchdörfer, R./Kögel, R.,** Corporate Governance und Familienunternehmen - Die Kontrolle des Managements durch Eigner und Aufsichtsorgane in deutschen Familienunternehmen, in: Jeschke, D. u. a. (Hrsg.), Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, München 2000, S. 221ff.

**Kirn, A.,** E-Business im Mittelstand, Freiburg 2002

**Kirst, U./Bieler, S.,** Unternehmensnachfolge – über vier Hürden zur gesicherten Nachfolgeregelung, Neuwied u. a. 1996

**Klein, H./Vossius, O.,** Unternehmensnachfolge, Wien 1999

**Klein, S.,** Der strategische Wandel während des Nachfolgeprozesses im Familienunternehmen, in: Schmeisser u. a. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensnachfolge, Stuttgart 2003, S. 23ff.

**Klein, S.,** Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, 1. Aufl., Wiesbaden 2000

**Köppen, R. O.**, Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen: Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 1999

**Kollmann, T.**, Virtuelle Marktplätze, München 2001

**Kotthoff, H./Reindl, J.**, Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen 1990

**Kramer, K.-H.**, Die Börseneinführung von mittelständischen Unternehmen in Deutschland, in: May, P. u. a. (Hrsg.), Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2000, Bonn-Bad Godesberg 1999, S. 99ff.

**Küng, H.**, Globale Unternehmen – Globales Ethos, Frankfurt a. M. 2001

**Kuhn, T.**, Buch der Visionen, in: Wirtschaftswoche, Nr. 26, 6/2003, S. 76f.

**Lang-von Wins, T.**, Klare Koordination für die zweite Lebensentscheidung, in: Unternehmermagazin, Nr. 3/2002, S. 16ff.

**Lay, G. u. a.**, Leitfaden – Globalisierung erfolgreich meistern, Frankfurt a. M. 2001

**L-Bank/IFM Mannheim**, Generationenwechsel in Baden-Württemberg – Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger ins Spiel bringen, Kurzfassung, Karlsruhe 11/2002 (detaillierte Fassung erscheint 2003 vom IFM Mannheim, zum Zeitpunkt der Drucklegung dieser Arbeit noch nicht erschienen)

**Lejeune, E. J.**, Der Börsengang der ceConsumer Electronic AG, in: Skambraks, J. (Hrsg.), Herausforderungen für die Zukunft – Mittelstand im Umbruch, München 2000, S. 171ff.

**LeMar, B.**, Eintritt in Tradition ist kein Naturgesetz, in: Unternehmermagazin, Nr. 03/2002, S. 24f.

**LeMar, B.**, Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen, Berlin u. a. 2001

**Lender, F.**, Zukunftspotentiale im Mittelstand: Ein unbearbeitetes Feld für das Rating von Mittelstandsunternehmen, in: Ders. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge – Zeitbombe der Zukunft? Interdisziplinäre Lösungsansätze für den Mittelstand, Betriebswirtschaftliche Kolloquien an der Fachhochschule Hof, Nr. 2, Hof 2002, S. 23ff.

**Löhr, D.**, Mittelständische Familienunternehmen im Generationenwechsel – Die Gestaltung des Übergangs als Aufgabe des strategischen Risikomanagements, Aachen 2001

**Lohse, C. u. a.**, Electronic Commerce – Ein Leitfaden für die Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen, hrsg. v. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart 2002

**Lorenzen, K. u. a.**, Hemmnisse der Internetnutzung in KMU, in: Meyer, J. – A. (Hrsg.), Flensburger Forschungsbeiträge zu kleinen und mittleren Unternehmen II, Lohmar/Köln 2001, S. 183ff.

**Lorz, R./Kirchdörfer, R.**, Unternehmensnachfolge – Rechtliche und steuerliche Grundlagen, München 2002

**Mahnkopf, B. (Hrsg.)**, Management der Globalisierung – Akteure, Strukturen und Perspektiven, Berlin 2003

**Malone, T. W./Laubacher, R. J.**, Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jahrhunderts, in: Harvard Business Manager, Band 6: Strategie und Planung, Hamburg 1999, S. 88ff.

**May, P./Sieger, G.**, Der Beirat im Familienunternehmen zwischen Beratung, Kontrolle, Ausgleich und Personalfindung – Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Jeschke, D. u. a. (Hrsg.), Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, München 2000, S. 245ff.

**Meißner, W./Weitz, B.**, Der deutsche Mittelstand wird sich den Herausforderungen der Globalisierung gewachsen zeigen, in: Franz, O. (Hrsg.), Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand, Eschborn 1999, S. 35ff.

**Merkel, G./v. Schweinitz, J.**, Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Spannungsfeld zwischen Betriebswirtschaft und Psychologie, in: Lender, F. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge – Zeitbombe der Zukunft? Interdisziplinäre Lösungsansätze für den Mittelstand, Betriebswirtschaftliche Kolloquien an der Fachhochschule Hof, Nr. 2, Hof 2002, S. 9ff.

**Meyer, J.–A./Schwering, M. G.**, Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, München 2000.

**Meyer, J.–A.**, Erfolgs- und Misserfolgskriterien von jungen Unternehmen, in: Ders. (Hrsg.), Flensburger Forschungsbeiträge zu kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar/Köln 1999, S. 141ff.

**Mind 2001**, Mittelstand in Deutschland, hrsg. v. der Dresdner Bank und Impulse, Köln 2001

**Müller, H.**, Die Zukunft des Mittelstandes, Eschborn 2000

**Müller, H.**, Für dauerhaftes Wachstum: Attraktive Auslandsmärkte erschließen, in: Franz, O. (Hrsg.), Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand, Eschborn 1999, S. 159ff.

**Müller, S./Kornmeier, M.**, Streitfall Globalisierung, München u. a. 2001

**Müller-Stewens, G./Lechner, C.**, Strategisches Management, Stuttgart 2001

**Nagel, K.**, Strategisches Managementwissen in kleinen und mittleren Unternehmen, Eschborn 2002

**Nathusius, K.**, Partnerschaften und Wertschöpfung in der Automobilindustrie, in: Winand, U./Nathusius, K. (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisation, Stuttgart 1998. S. 35ff.

**Nexxt**, Initiative Unternehmensnachfolge, unter [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org), 06/2003

**Niederquell, R.**, Familien- und Fremdnachfolge im Handel, Frankfurt a. M. 2000

**Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.)**, Strategie und Strukturation – Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden 2001

**Pöhlmann, W.**, Der Steuerberater als Nachfolgeberater, 1. Aufl., Freiburg i. Br. 2002.

**Prudent, C.**, Der perfekte Ausstieg, in: Impulse, Nr. 11/2001, S. 152ff.

**Radermacher, F. J. (Hrsg.)**, Globalisierung – Herausforderung für den Mittelstand, Ulm 1998

**Rautenstrauch, G.**, Optimale Gestaltung der Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 2002

**Reinhart, G./Schliffenbacher, K.**, Unternehmensnetzwerke, in: Reinhart, G. u. a., Virtuelle Fabrik - Wandlungsfähigkeit durch dynamische Unternehmenskooperationen, München 2000 (a), S. 11ff.

**Reinhart, G./Schliffenbacher, K.**, Virtuelle Unternehmen, in: Reinhart, G. u. a., Virtuelle Fabrik - Wandlungsfähigkeit durch dynamische Unternehmenskooperationen, München 2000 (b), S. 19ff.

**Richter, K./Nohr, H.**, Elektronische Marktplätze, Aachen 2002

**Riedel, H.**, Unternehmensnachfolge regeln, 3. Aufl., Wiesbaden 2000

**Rinsche, G.**, Kreativität und Flexibilität – Die Antwort des deutschen Mittelstandes auf die Herausforderung der Globalisierung, in: Franz, O. (Hrsg.), Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand, Eschborn 1999, S. 43ff.

**Risse, W.**, Die Unternehmensnachfolge: Anleitung zur Geschäftsübergabe – für Unternehmer und Nachfolger, 2. Aufl., Renningen-Malmsheim 1997

**Rudisch, P.**, Rechtliche Probleme und steuerrechtliche Stolpersteine bei der Unternehmensnachfolge, in: Lender, F. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge - Zeitbombe der Zukunft? Interdisziplinäre Lösungsansätze für den Mittelstand, Betriebswirtschaftliche Kolloquien an der Fachhochschule Hof, Nr. 2, Hof 2002, S. 69ff.

**Sattes, I. u. a. (Hrsg.)**, Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen, Zürich 2001

**Sattes, I.**, Personalmanagement, in: Dies. u. a. (Hrsg.), Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen, Zürich 2001, S. 113ff.

**Schackmann, V.**, Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb, Wiesbaden 2003

**Scheibeler, A. A. W.**, Balanced Scorecard für KMU, 2. Aufl., Berlin u. a. 2002

**Schiller, R.**, Unternehmensnetzwerke bei kleinen und mittleren Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Winand, U./Nathusius, K. (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisation, Stuttgart 1998, S. 79ff.

**Schließmann, C. P. u. a.**, Unternehmer-Nachfolge, Neuwied 2001

**Schmeisser, W. u. a. (Hrsg.)**, Handbuch Unternehmensnachfolge, Stuttgart 2003

**Schmidt, G.**, „Globalisierung“ – oder: Der gesellschaftliche Diskurs zur Sorge ums Weitermachen am Ende des 20. Jahrhunderts, in: Ders./Trinczek, R. (Hrsg.), Globalisierung, Soziale Welt - Sonderband 13, 1. Aufl., Baden-Baden 1999, S. 11ff.

**Schmitz, M.**, Business as usual, in: Unternehmermagazin, Nr. 3/2003, S. 55

**Schneider D./Schnetkamp G.**, E-Markets, Wiesbaden 2001

**Schneider, M. u. a.**, Kooperation – Der Direkte Weg zum Erfolg, Frankfurt a. M./New York 1999

**Schoeller, L. sen.**, Generationswechsel im Familienunternehmen, in: May, P. u. a. (Hrsg.), Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2000, Bonn - Bad Godesberg 1999, S. 145ff.

**Schreyögg, G.**, Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 2000

**Schröder, S.**, Fit für den Generationswechsel im Unternehmen, Wiesbaden 1998

**Schröer, E./Freund, W.**, Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IFM - Materialien (Institut für Mittelstandsforschung Bonn) Nr. 136, Bonn 1999

**Schwaas, J.**, Die richtige Nachfolgeplanung im Familienunternehmen, in: Riedel, H., Unternehmensnachfolge regeln, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 175ff.

**Seeghitz, N.**, Nachfolgeproblematik in mittelständischen Familienunternehmen – ein interdisziplinäres Handlungsfeld, Diss., Nürnberg 2000

**Siefer, T.**, „Du kommst später mal in die Firma“, 1. Aufl., Heidelberg 1996

**Simon, H.**, Das Geheimnis der Hidden Champions, in: May, P. u. a. (Hrsg.), Familienunternehmen heute – Jahrbuch 2000, Bonn - Bad Godesberg 1999, S. 86ff.

**Simon, H.**, Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a. M./New York 1997.

**Skambraks, J.**, Innovationen als Herausforderung, in: Ders. (Hrsg.), Herausforderungen für die Zukunft – Mittelstand im Umbruch, München 2000, S. 9ff

**Slomma, R.-P.**, Supply Chain Management – Ein Erfahrungsreport, in: Corsten, H. (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke, 1. Aufl., München u. a. 2001, S. 217ff.

**Sobanski, H.**, Einführung und Konzeption des Buches, in: Ders./Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 1998, S. 3ff.

**Stiglitz, J.**, Die Schatten der Globalisierung, Berlin 2002

**Storr, O.**, Globalisierung – Chance für den Mittelstand, in: Skambraks, J. (Hrsg.), Herausforderungen für die Zukunft – Mittelstand im Umbruch, München 2000 (a), S. 159ff.

**Storr, O.**, Allianzen und Kooperationen bilden, in: Skambraks, J. (Hrsg.), Herausforderungen für die Zukunft - Mittelstand im Umbruch, München 2000 (b), S. 77ff.

**Sudhoff, H.**, Unternehmensnachfolge, 4. Aufl., München 2000

**Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.),** Steuerung von Netzwerken – Konzepte und Praktiken, Wiesbaden 2001

**Sydow, J./Winand, U.,** Unternehmensvernetzung und -virtualisierung: Die Zukunft unternehmerischer Partnerschaften, in: Winand, U./Nathusius, K. (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisation, Stuttgart 1998, S. 11ff.

**Töpfer, A./Frost, C.,** Von der Qualitätssicherung über TQM zu Business-Excellence – Überblick und Einordnung der Beiträge, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Business Excellence, 1. Aufl., Frankfurt a. M. 2002, S. 11ff.

**Vorwald, G.,** Unternehmensnachfolge von A – Z, Köln 2001

**Walter, N.,** Die Rolle mittelständischer Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden 1998, S. 15ff.

**Wannöffel, M. u. a.,** Prozesse, Probleme und Praktiken der internationalen Kooperation zwischen kleinen und mittleren Unternehmen, in: Hirsch-Kreinsen, H./Wannöffel, M. (Hrsg.), Netzwerke kleiner Unternehmen - Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003, S. 207ff. (der genannte Sammelband erscheint im Herbst 2003. Die angegebenen Seitenzahlen könnten sich noch ändern)

**Weber, W.,** Multimedia-Kooperation unter Handwerksbetrieben: „Die virtuelle Schreinerei“, in: Haasis, K. u. a. (Hrsg.), Digitale Wertschöpfung, 2. Aufl., Heidelberg 2002, S. 171ff.

**Weber, W./Kabst, R.,** Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, in: Gutmann, J./Kabst, R. (Hrsg.), Internationalisierung im Mittelstand, 1. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 3ff.

**Weiber, R.,** In der elektronischen Beschaffung liegt der Gewinn, in: Schmidt, H. (Hrsg.), Die Potentiale der Internet-Ökonomie, Frankfurt a. M. 2001, S. 55ff.

**Wellendorf, C.,** Nachfolgeoptimierung – mehr als nur Paragraphen, in: Hennerkes, B.-H./Pleister, C. (Hrsg.), Erfolgsmodell Mittelstand, Wiesbaden 1999, S. 277ff.

**Weltz, F.,** Plädoyer für die ältere Generation, in: Süddeutsche Zeitung vom 15.01.2003, S. 2

**Wildemann, H.,** Betreibermodelle, 2. Aufl., München 2003

**Wildemann, H.**, Wenn der Lieferant zum Mitunternehmer wird, in: FAZ vom 07.10.2002 (a), S. 24

**Wildemann, H.**, Value Creation – Ein Programm zur Wertsteigerung von Unternehmen, München 2002 (b)

**Wildemann, H.**, E-Technologien, München 2001

**Wildemann, H.**, Vom nationalen Qualitätsexporteur zum globalen Unternehmen, in: Ders. (Hrsg.), Globalisierung, 1. Aufl., München 2000, S. 17ff.

**Winand, U./Nathusius, K. (Hrsg.)**, Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisation, Stuttgart 1998

**Windeler, A.**, Unternehmensnetzwerke – Konstitution und Strukturation, Wiesbaden 2002

**Wittstock, M.**, Die Auswirkungen neuer Informations- und Kommunikationstechniken auf mittelständische Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung des IFM Bonn, Nr. 21NF, Bonn 1987

**Wolter, H.-J./Hauser, H.-E.**, Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, 1. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 25ff.

**Záboji, P. B.**, Change!, München 2002

**Zerdick, A. u. a.**, Die Internet-Ökonomie, European Communication Council Report, 3. Aufl., Berlin u. a. 2001

**Zerfaß, A./Haasis, K.**, Internet und E-Business im Mittelstand: Anwendungsfelder, Chancen, Handlungsmöglichkeiten, in: Haasis, K. u. a. (Hrsg.), Digitale Wertschöpfung, 2. Aufl., Heidelberg 2002, S. 5ff.

## **Eidesstattliche Versicherung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Ich erkläre weiterhin, dass ich die Dissertation erstmalig und nur an der Universität Dortmund eingereicht habe.

Neusäß, 06.11.2003

Rainer Maria Wagner