

Andreas Wieseahn *Hrsg.*

# Unternehmens- nachfolge

Praxishandbuch für Familienunternehmen

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Unternehmensnachfolge

---

Andreas Wieseahn  
Hrsg.

# Unternehmensnachfolge

## Praxishandbuch für Familienunternehmen

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

*Hrsg.*  
Andreas Wieseahn  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg  
Sankt Augustin, Deutschland

ISBN 978-3-658-27454-2      ISBN 978-3-658-27455-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2015, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Das Vorwort zu ersten Auflage begann mit dem Satz „Die Nachfolge deutscher Familienunternehmen ist ein äußerst aktuelles Thema“. Diese Aussage ist heute immer noch zutreffend und richtig. Mehr noch: Ein Blick in die aktuellen Prognosen bis 2022 zeigt, dass bis dahin pro Jahr etwa 30.000 Familienunternehmen einen Nachfolger suchen werden. Dies ist im Vergleich zu 2010 ein erheblicher Anstieg von 36 %. Die Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensnachfolge war also noch nie so wichtig und bedeutsam wie heute. Wahrscheinlich liegt hierin auch der wesentliche Grund für die überaus erfreuliche Nachfrage nach dem Buch. Heute legen wir daher die zweite aktualisierte und erweiterte Auflage vor.

Was hat sich geändert und was ist gleich geblieben? Die Grundidee des Buches ist auch in der neuen Auflage unverändert: Auch in der zweiten Auflage werden wieder Fachbeiträge von Experten zu nahezu allen Aspekten der Unternehmensnachfolge durch Interviews mit Unternehmern und Beratern ergänzt, um so einen umfassenden, praxisorientierten Blick auf das Thema Unternehmensnachfolge zu geben. Die neue Auflage umfasst 35 Kapitel mit 23 Fachbeiträgen und 12 Interviews und ist damit um drei Kapitel im Vergleich zur ersten Auflage gewachsen. Neu aufgenommen wurde v. a. das noch recht junge Untersuchungsgebiet zur Rolle von Frauen bei der Unternehmensnachfolge, welches sowohl durch einen Fachbeitrag (Kap. 4) als auch durch ein Interview mit einer Unternehmerin (Kap. 5) berücksichtigt ist. Neu hinzugekommen sind auch die Analyse der Entwicklung der Unternehmensnachfolge in der Region Bonn/Rhein-Sieg (Kap. 2) sowie Überlegungen zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Nachfolge durch das Nachfolgecontrolling (Kap. 24). Viele weitere Beiträge, wie etwa die Finanzierung mit Fremdmitteln (Kap. 20), die Ausführungen zur Besteuerung der Nachfolge (Kap. 28) und die rechtliche Betrachtung zur Unternehmensnachfolge bei Tod des Unternehmers (Kap. 33) wurden neu verfasst.

Für die Entstehung der zweiten Auflage möchte ich mich ganz herzlich bei allen Autoren und Interviewpartnern bedanken. Ohne ihren zeitlichen Einsatz und offene Auskunftsbereitschaft wäre die zweite Auflage in der vorliegenden Form nicht möglich gewesen. Darüber hinaus gilt mein Dank Herrn *Louis Tietz* für die redaktionelle Umsetzung des Werkes sowie Frau *Anna Pietras* für die professionelle verlagsseitige Betreuung. Mein

besonderer Dank geht an Herrn *Dr. Jürgen Wegmann*, der den Nachfolgeprozess zur Herausgeberschaft des Buches sehr zielorientiert und einfach gestaltet hat. Wenn das bei allen Nachfolgeprozessen so wäre, bräuchte es dieses Buch nicht – ganz herzlichen Dank!

Ich hoffe, dass mit der zweiten Auflage abermals ein Praxishandbuch zur Unternehmensnachfolge vorliegt, das seinen Namen verdient: Eine theoriegeleitete, dabei aber gleichermaßen praxisorientierte und umfassende Darstellung zu nahezu allen Aspekten der Nachfolge in Familienunternehmen. Für Anregungen, Verbesserungsvorschläge und zum Erfahrungsaustausch stehe ich gerne zur Verfügung.

Sankt Augustin, Deutschland  
27. Januar 2020

Andreas Wiesehahn

---

## Vorwort zur 1. Auflage

Die Nachfolge deutscher Familienunternehmen ist ein äußerst aktuelles Thema. Die Prognosen über die in den kommenden Jahren anstehenden Nachfolgefälle sind ständig steigend. Viele Unternehmer, die ihre Nachfolge regeln müssen, werden dann vor Aufgaben stehen, mit denen sie sich erstmals befassen. Wenn der Generationenwechsel dann angegangen wird, steht bei der überwiegenden Zahl der Unternehmer der Wunsch im Vordergrund, das Unternehmen durch eine familieninterne Nachfolge weiterzugeben. Dieser Wunsch wird sich aber – wie Hochrechnungen zeigen – nur in etwa 50 % der Fälle erfüllen. Daher sind auch andere Nachfolgeformen aktiv zu prüfen und selbstverständlich in den Nachfolgeprozess zu integrieren. Um dies mit Erfolg durchzuführen, ist die Nachfolge als strategischer Prozess mit entsprechend langem Vorlauf zu planen.

Ein erster Schritt in die Nachfolgeplanung soll mit Hilfe des vorliegenden Buches Unterstützung erfahren. Um dem Leser Wege zur erfolgreichen Nachfolge aufzuzeigen, werden die unterschiedlichen Facetten dieses unvermeidlichen Prozesses in Familienunternehmen aus theoretischer und praktischer Sicht erläutert: betriebswirtschaftliche, juristische, psychologische und steuerliche Fragestellungen der Nachfolge werden ebenso thematisiert wie die volkswirtschaftliche Bedeutung des Themas. Dabei ist es das Ziel aller Beiträge, anwendungsorientierte Lösungsansätze und Hilfestellungen zu wesentlichen Herausforderungen der Nachfolge bereitzustellen. Um den Fachbeiträgen weitere Authentizität zu verleihen werden diese durch Ergebnisse einer großzahligen Befragung von Unternehmensübergebern und -übernehmern sowie durch Einzelinterviews ergänzt: Bei der empirischen Untersuchung wurden rund 1500 mittelständische Unternehmer und ca. 100 am deutschen Mittelstand interessierte Investoren angeschrieben und nach deren Erwartungen an und Einstellungen zu der Unternehmensnachfolge befragt. In 11 Interviews haben uns Unternehmer, Finanz- und Nachfolgeexperten ihre zum Teil sehr persönlichen Erfahrungen und Empfehlungen geschildert. Hierbei wird eindrucksvoll der in der Unternehmerrealität vollzogene oder noch zu vollziehende Weg einer Nachfolge beschrieben. Wer, wenn nicht die Unternehmer und Investoren selber, können praktische Empfehlungen für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess geben.

Das Buch richtet sich an alle am Nachfolgeprozess direkt oder indirekt beteiligten Akteure: das sind zunächst die Unternehmer und deren Familien sowie Investoren aller

Formen, die deutsche Familienunternehmen als starkes Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft identifiziert haben. Aber auch externe Berater, Moderatoren und Coaches, die durch ihr psychologisches, steuerliches, rechtliches oder finanzielles Expertenwissen Brücken zwischen Übergeber und Übernehmer bauen wollen, können von den Beiträgen und Interviews in ihrer täglichen Praxis profitieren. Schließlich ist es auch geeignet, die Ausbildung an Akademien, anwendungsorientierten Hochschulen und Universitäten in diesem Themenbereich zu ergänzen und zu vertiefen.

Das Buch ist als Herausgeberband konzipiert, das heißt, dass ohne die Hilfe einer großen Zahl von beteiligten Personen diese vielschichtige Sicht auf die Unternehmensnachfolge nicht möglich gewesen wäre. Wir möchten uns daher bei allen Autoren und beteiligten Interviewpartnern ganz herzlich bedanken. Ohne ihren zeitlichen Einsatz und ohne ihre offene Auskunftsbereitschaft wäre das Buch in der vorliegenden Form nicht erschienen. Darüber hinaus gilt unser Dank dem *Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften*, dem *CompetenceCenter Duale Hochschulstudien StudiumPlus der Technischen Hochschule Mittelhessen* und der *Industrie- und Handelskammer Lahn-Dill* für die aktive Unterstützung der empirischen Untersuchung. Es war uns eine Freude und ein großer Erkenntnisgewinn mit ihnen allen in diesem Projekt zusammen zu arbeiten.

Wir würden uns freuen, wenn der Leser durch den einen oder anderen Beitrag Anregungen und Hilfe erhalten würde und durch das Lesen der Interviews eine handfeste praktische Orientierung findet. Bei Rückfragen, Anregungen, Verbesserungsvorschlägen oder einfach nur zum Erfahrungsaustausch stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Frankfurt, Deutschland  
Sankt Augustin, Deutschland  
Juni 2015

Jürgen Wegmann  
Andreas Wieseahn



---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Bedeutung, Situation und Formen der Unternehmensnachfolge

<b>1 Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland</b> .....	3
Rosemarie Kay und Olga Suprinovič	
1.1 Einleitung .....	3
1.2 Zentrale Begriffe und methodisches Vorgehen bei den Schätzungen .....	4
1.3 Entwicklung der Unternehmensnachfolgen .....	5
1.4 Volkswirtschaftliche Bedeutung .....	11
1.5 Resümee .....	12
Literatur .....	13
<b>2 Die aktuelle Situation der Unternehmensnachfolge in der Region Bonn/Rhein-Sieg</b> .....	15
Regina Rosenstock	
2.1 Ziel des Beitrags .....	15
2.2 Branchen, Unternehmensbesatz und Altersstruktur im Vergleich .....	15
2.3 Übergabereife Unternehmen .....	16
2.4 Übergabefähige/übergabewürdige Unternehmen .....	17
2.5 Einflussfaktor Branchenstruktur und Größenklassen auf das Nachfolgeschehen der Region .....	18
2.6 Einflussfaktoren Unternehmensbesatz und Unternehmensalter auf das Nachfolgeschehen der Region .....	19
2.7 Einflussfaktoren Übergabereife und Übergabefähigkeit von Unternehmen auf das Nachfolgeschehen der Region .....	20
2.8 Angebot an passenden Nachfolgerinnen und Nachfolgern .....	21
2.9 Fazit .....	22
Literatur .....	22

<b>3</b>	<b>Empirische Studie: Erwartungen an die Unternehmensnachfolge</b> . . . . .	25
	Andreas Wieseahn	
3.1	Einleitung . . . . .	25
3.2	Begriffliche Grundlagen . . . . .	27
3.3	Zielsetzung und methodisches Vorgehen . . . . .	29
3.4	Ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung . . . . .	33
3.5	Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf . . . . .	50
	Literatur . . . . .	53
<b>4</b>	<b>Frauen in der Unternehmensnachfolge</b> . . . . .	57
	Rosemarie Kay	
4.1	Einführung . . . . .	57
4.2	Frauen als Übergeberinnen . . . . .	58
4.2.1	Frauenunternehmen werden seltener übergeben . . . . .	58
4.2.2	Frauenunternehmen haben die gleichen Übergabechancen wie Männerunternehmen . . . . .	58
4.2.3	Unternehmerinnen und Unternehmer ziehen jeweils das eigene Geschlecht in der familieninternen Nachfolge vor . . . . .	59
4.3	Frauen als Übernehmerinnen . . . . .	61
4.3.1	Frauen streben eher eine Neugründung als die Übernahme eines Unternehmens an . . . . .	61
4.3.2	Unternehmertöchter sehen sich seltener in der Nachfolge als Unternehmensöhne . . . . .	63
4.3.3	Das Geschlecht des Nachfolgers beeinflusst den Unternehmenserfolg nicht . . . . .	64
4.4	Resümee . . . . .	64
	Literatur . . . . .	65
<b>5</b>	<b>Interview: Der Charakter ist wichtiger als biologische Unterschiede</b> . . . . .	67
	Nicolle Kaus	
<b>6</b>	<b>Überblick über die Formen der Unternehmensnachfolge</b> . . . . .	71
	Hubert Jung	
6.1	Das Gestaltungsfeld der Unternehmensnachfolge . . . . .	71
6.2	Formen nach der Gegenleistung . . . . .	72
6.3	Formen nach dem Übertragenden . . . . .	74
6.4	Formen nach dem Übernehmenden . . . . .	74
6.5	Formen nach zu übertragenden Unternehmen . . . . .	76
6.6	Formen nach dem Umfang der Übertragung . . . . .	78
6.7	Formen nach den dominierenden Einflussfaktoren . . . . .	79
6.8	Formen nach den Strategien der Übertragung . . . . .	79
6.9	Zusammenfassung der Ergebnisse . . . . .	80

<b>7 Interview: Vertrauen ist der Schmierstoff für den Erfolg</b> .....	83
Norbert Müller	

## Teil II Familieninterne und -externe Nachfolge

<b>8 Familieninterne Lösungen als Nachfolgestrategie</b> .....	91
Wolfgang Lust	
8.1 Einleitung .....	91
8.2 Nachfolgealternativen außerhalb der familieninternen Lösung .....	92
8.3 Der idealtypische familieninterne Nachfolgeprozess .....	93
8.4 Der realistische familieninterne Nachfolgeprozess .....	95
8.5 Empfehlungen für einen erfolgreichen familieninternen Nachfolgeprozess .....	101
<b>9 Interview: Der Senior muss los lassen können</b> .....	103
Peter Befort und Henner Befort	
<b>10 Verkauf als Nachfolgestrategie</b> .....	109
Jürgen Wegmann	
10.1 Problematik des Unternehmensverkaufs im Nachfolgefall .....	109
10.2 Anlässe für einen Verkauf im Nachfolgefall .....	109
10.3 Unterschiedliche Unternehmenskulturen .....	112
10.4 Der Ablauf eines Verkaufsprozesses .....	114
Literatur .....	122
<b>11 Interview: Eine Übergabe mit klar definiertem Zeitplan ist die Grundlage für den Erfolg</b> .....	123
Wolfgang Lust	
<b>12 Wert- und Preisfindung bei einem Unternehmensverkauf</b> .....	129
Hilmar Siebert	
12.1 Aktualität, praktischer und theoretischer Hintergrund .....	129
12.2 Unterschied von Wert und Preis: Was eine Unternehmensbewertung leistet .....	130
12.3 Wert und Preisfindung beim Unternehmensverkauf aus Sicht der praktischen und theoretischen Betriebswirtschaftslehre .....	131
12.4 Historische Entwicklung der Unternehmensbewertung und die Abkehr vom Mythos eines objektiven Unternehmenswertes .....	131
12.5 Bewertungsanlässe und Bewertungszeck .....	132
12.6 Systematisierung der Verfahren der Wert- und Preisfindung .....	133
12.7 Gesamtbewertungsverfahren .....	135
12.8 Zusammenfassung und Fazit .....	140
Literatur .....	141

<b>13 Interview: Das Erste und das Letzte im Leben ist die Familie</b> .....	143
Wilhelm Schmidt	
<b>Teil III MBO, MBI, Stiftung und Liquidation</b>	
<b>14 MBO/MBI als Nachfolgestrategie</b> .....	151
Jürgen Wegmann	
14.1 Einordnung der potenziellen Käufer .....	151
14.2 Merkmale eines MBO/MBI .....	152
14.3 Ausprägungen eines MBO/MBI .....	154
14.4 Ablauf eines MBO/MBI .....	159
Literatur .....	160
<b>15 Interview: Der MBI ist in besonderem Maße vom gegenseitigen Verständnis geprägt</b> .....	161
Helmut Hund	
<b>16 Stiftungen in der Unternehmensnachfolgegestaltung</b> .....	167
K. Jan Schiffer	
16.1 Grundsätzliches .....	167
16.2 Stiftungen als Gestaltungsinstrument bei der Unternehmensnachfolge ...	168
16.3 Generelle Aspekte einer erfolgreichen Stiftungserrichtung bei der Nachfolgegestaltung im Unternehmensbereich .....	173
16.4 Fazit .....	178
Literatur .....	180
<b>17 Interview: Eine Stiftung bietet mir die notwendigen Freiräume</b> .....	181
Friedhelm Loh	
<b>18 Liquidation als Strategie</b> .....	187
Benjamin Schäfer	
18.1 Einleitung .....	187
18.2 Ablauf der Liquidation .....	188
18.3 Wann ist eine Liquidation sinnvoll? .....	192
18.4 Welche Alternativen existieren? .....	194
18.5 Zusammenfassung .....	195
<b>Teil IV Finanzierung und Unternehmensnachfolge</b>	
<b>19 Interview: Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess benötigt intensive Vorbereitung</b> .....	199
Frank Daniel und Werner Till	

<b>20 Finanzierungslösungen mit Fremdmitteln im Zuge der Unternehmensnachfolge</b> . . . . .	207
Andreas Brünjes	
20.1 Einleitung . . . . .	207
20.2 Vorbereitungsphase . . . . .	209
20.3 Unternehmensbewertung als Basis für eine Finanzierung . . . . .	212
20.4 Finanzierung der Nachfolge . . . . .	215
20.4.1 Finanzierung mit Eigenkapital . . . . .	216
20.4.2 Finanzierung mit Fremdkapital . . . . .	217
20.5 Einbindung öffentlicher Fördermittel in das Finanzierungskonzept . . . . .	219
20.5.1 Förderdarlehen . . . . .	219
20.5.2 Bürgschaften und Beteiligungen . . . . .	219
20.6 Ex-post-Finanzierungsphase . . . . .	220
Literatur . . . . .	220
<b>21 Interview: Nach sechs Monaten müssen die Verhandlungen beendet sein</b> . . . . .	223
Alexander Piltz	
<b>22 Private Equity und Unternehmensnachfolge</b> . . . . .	229
Oliver Böhm	
22.1 Einführung . . . . .	229
22.2 Private Equity – Ein Überblick . . . . .	230
22.3 Unternehmensnachfolge mit Private Equity umsetzen . . . . .	234
22.4 Fazit . . . . .	239
Literatur . . . . .	239
<b>23 Interview: Sie kaufen Marktpotenzial und nicht das Anlagevermögen</b> . . . . .	241
Hans-Joachim Küstner	
<b>Teil V Ausgewählte sachliche und emotionale Aspekte der Unternehmensnachfolge</b>	
<b>24 Der Kreislauf von der Planung bis zur Umsetzung: Das Nachfolgecontrolling</b> . . . . .	247
Andreas Wieseahn	
24.1 Einleitende Überlegungen . . . . .	247
24.2 Was ist das Nachfolgecontrolling? . . . . .	248
24.3 Die Phasen des Nachfolgecontrollings . . . . .	251
24.3.1 Unterstützung der Willensbildung durch Zielbestimmung und lang- und kurzfristige Planung . . . . .	251
24.3.2 Unterstützung der Willensdurchsetzung durch Kommunikation, Reporting, Kontrolle und Aktion . . . . .	254

24.4	Kriterien zur Gruppierung von Familienunternehmen. . . . .	254
24.4.1	Familienbeteiligung . . . . .	255
24.4.2	Kapitalausstattung . . . . .	255
24.4.3	Familienphilosophie. . . . .	257
24.4.4	Unternehmenskultur. . . . .	257
24.4.5	Entwicklungsstadium. . . . .	258
24.5	Beispiele der Ausgestaltung des Nachfolgecontrollings . . . . .	258
24.6	Wer übernimmt das Nachfolgecontrolling? . . . . .	261
	Literatur. . . . .	262
<b>25</b>	<b>Nachfolge als betriebswirtschaftliches Problem. . . . .</b>	<b>265</b>
	Harald Lutz	
25.1	Einführung . . . . .	265
25.2	Auf die Problemlösung der Unternehmensnachfolge ausgerichtete Unternehmensanalyse . . . . .	267
25.3	Entwicklung von Alternativen der Unternehmensnachfolge und ihre Beurteilung. . . . .	270
25.4	Vergleich Unternehmensnachfolge im Rahmen einer familieninternen Nachfolgestrategie mit dem Verkauf unter finanziellen Gesichtspunkten . . .	273
25.5	Schlussbemerkung . . . . .	274
	Literatur. . . . .	274
<b>26</b>	<b>Organisation des Nachfolgeprozesses . . . . .</b>	<b>277</b>
	Thomas Brass	
26.1	Vorbereitungsphase . . . . .	278
26.2	Entscheidungsphase. . . . .	284
26.3	Umsetzungsphase. . . . .	284
26.4	Abwicklungsphase. . . . .	285
<b>27</b>	<b>Interview: Ab einem gewissen Alter des Unternehmers wird die Beratung schwierig . . . . .</b>	<b>287</b>
	K. Jan Schiffer	
<b>28</b>	<b>Nachfolgebesteuerung. . . . .</b>	<b>293</b>
	Henrik Sundheimer	
28.1	Grundlagen. . . . .	293
28.2	Unternehmerische Nachfolge zu Lebzeiten. . . . .	294
28.2.1	Übertragung ohne Entgelt . . . . .	295
28.2.2	Übertragung gegen Entgelt . . . . .	298
28.2.3	Teilentgeltliche Übertragung . . . . .	301
28.3	Unternehmerische Nachfolge von Todes wegen . . . . .	302
28.3.1	Ertragsteuerliche Konsequenzen . . . . .	302
28.3.2	Erbschaftsteuerliche Konsequenzen . . . . .	303
28.4	Fazit . . . . .	305
	Literatur. . . . .	305

<b>29</b>	<b>Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge</b> .....	307
	Janna Piscula und Michael Letter	
29.1	Einführung .....	307
29.2	Der Übergebende .....	308
29.3	Der Übernehmende .....	310
29.4	Die Mitarbeiter .....	312
29.5	Die Unternehmenskultur .....	315
29.6	Fazit .....	317
	Literatur .....	318
<b>30</b>	<b>Der freiwillige Beirat als Instrument der Unternehmensnachfolge</b> .....	319
	Jens-Michael Wolf	
30.1	Einleitung .....	319
30.2	Begriffsdefinition und Abgrenzung .....	320
30.3	Errichtung des Beirats .....	323
30.4	Besondere Probleme der Beiratstätigkeit .....	327
	Literatur .....	329
<b>Teil VI Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten und im Todesfall des Unternehmers</b>		
<b>31</b>	<b>Rechtliche Grundlagen der Unternehmensnachfolge unter Lebenden und bei Tod des Unternehmers</b> .....	333
	Henrik Lehfeldt	
31.1	Einleitung .....	333
31.2	Personengesellschaften .....	335
31.2.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gem. §§ 705 ff. BGB ...	335
31.2.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG) gem. §§ 105 ff. HGB .....	339
31.2.3	Kommanditgesellschaft (KG) gem. §§ 161 ff. HGB .....	341
31.2.4	GmbH & Co. KG .....	342
31.2.5	Partnerschaftsgesellschaft (PartG) gem. dem PartGG .....	342
31.3	Kapitalgesellschaften .....	342
31.3.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gem. GmbHG .....	343
31.3.2	Aktiengesellschaft (AG) gem. AktG .....	344
31.3.3	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) gem. §§ 278 ff. AktG .....	346
31.3.4	GmbH & Co. KG .....	347
<b>32</b>	<b>Unternehmensübertragung zu Lebzeiten</b> .....	351
	Jens-Oliver Müller	
32.1	Einleitung .....	351
32.2	Übertragung innerhalb der Familie .....	351

---

32.3	Übertragung an Dritte .....	358
32.4	Übergangslösungen .....	362
32.5	Fazit .....	364
<b>33</b>	<b>Unternehmensnachfolge bei Tod des Unternehmers .....</b>	<b>365</b>
	Dieter E. Rabback	
33.1	Einleitung .....	365
33.2	Die gesetzliche Erbfolge .....	366
33.3	Die gewillkürte Erbfolge – Regelung durch Testament .....	368
	33.3.1 Zielsetzung .....	369
	33.3.2 Umsetzung .....	371
	33.3.3 Weitere Aspekte .....	376
33.4	Fazit .....	378
	Literatur .....	378
<b>34</b>	<b>Interview: Der plötzliche Tod des Unternehmers stellt die Erben vor große Herausforderungen .....</b>	<b>381</b>
	Silvia Schmidt	
<b>35</b>	<b>Die Möglichkeiten der Testamentsvollstreckung in der Unternehmensnachfolge .....</b>	<b>389</b>
	Andreas Kögel	
35.1	Einleitung und Problemstellung .....	389
35.2	Testamentsvollstreckung bei Einzelunternehmen .....	392
35.3	Testamentsvollstreckung in Personenhandelsgesellschaften .....	397
35.4	Testamentsvollstreckung in Kapitalgesellschaften .....	402
35.5	Fazit .....	403
	Literatur .....	404
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>407</b>



---

**Teil I**

**Bedeutung, Situation und Formen der  
Unternehmensnachfolge**



# Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland

1

Rosemarie Kay und Olga Suprinovič

## 1.1 Einleitung

Das Thema Unternehmensnachfolge steht seit geraumer Zeit im öffentlichen Interesse. Ausgehend von ersten Forschungsarbeiten – auch des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn – Ende der 1980er-Jahre hat sich im Laufe der Zeit das Wissen zum Thema deutlich vermehrt. Dennoch ist auch heute noch zu konstatieren, dass es zentrale Informationslücken gibt – gerade im Hinblick auf die Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen. Dies liegt im Wesentlichen darin begründet, dass es nach wie vor keine amtliche Datenquelle gibt, die zuverlässige Auskunft über die Anzahl oder die Art der Unternehmen gibt, die jährlich übergeben bzw. übernommen werden.<sup>1</sup>

Derartige Informationen sind jedoch unerlässlich, um die Entwicklung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland nachzeichnen zu können. Zugleich bilden sie – zusammen mit Informationen zu gescheiterten Unternehmensübergaben im Zuge des Generationswechsels – die Grundlage für die Bestimmung der Bedeutung von Unternehmensnachfolgen.

Das IfM Bonn leistet seit mehr als 20 Jahren einen wesentlichen Beitrag, um diese Informationslücken zu schließen, u. a. indem es die Anzahl der vor der Übergabe stehenden Familienunternehmen und der davon berührten Arbeitsplätze mittels

---

R. Kay (✉) · O. Suprinovič  
Bonn, Deutschland  
E-Mail: [kay@ifm-bonn.org](mailto:kay@ifm-bonn.org); [suprinovic@ifm-bonn.org](mailto:suprinovic@ifm-bonn.org)

---

<sup>1</sup>Die einzige Statistik, die gegenwärtig Übernahmen und Übergaben erfasst, ist die Gewerbeanzeigenstatistik. Allerdings werden dort auch Unternehmensübernahmen in der Form von Pacht einbezogen, die im rechtlichen Sinne keine Unternehmensübernahme darstellen (Müller et al. 2011, S. 10 f.). Überdies enthält die Gewerbeanzeigenstatistik keine Informationen zu den Freien Berufen, auf die rund ein Viertel aller Existenzgründungen entfällt (IfM Bonn 2019a).

regelmäßiger Schätzungen ermittelt (Kay et al. 2018). Diese Arbeiten bilden die Grundlage für den vorliegenden Beitrag.

Um die Ergebnisse der Schätzungen besser nachvollziehen zu können, werden in Abschn. 1.2 zunächst wesentliche Begriffe geklärt und die Vorgehensweise kurz erläutert. Abschn. 1.3 geht der Entwicklung der Unternehmensnachfolgen anhand der Schätzungen des IfM Bonn im Zeitverlauf nach und wirft dabei auch einen – auf qualitativen Überlegungen beruhenden – Blick in die mittelfristige Zukunft. Eine Beurteilung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Unternehmensnachfolgen in Deutschland erfolgt in Abschn. 1.4. Der Beitrag schließt in Abschn. 1.5 mit einem Resümee.

---

## 1.2 Zentrale Begriffe und methodisches Vorgehen bei den Schätzungen

Der Begriff der Unternehmensnachfolge wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Das IfM Bonn spricht dann von einer Unternehmensnachfolge, wenn der Eigentümer eines eigentümers- bzw. familiengeführten Unternehmens die Leitung seines Unternehmens aus persönlichen Gründen abgibt (ausführlich Hauser et al. 2010, S. 6 ff.). Üblicherweise wird dabei zugleich auch das Eigentum (vollständig) übergeben, wengleich dies nicht zwingend ist. Demnach handelt es sich bei Unternehmensnachfolgen um Unternehmensübergaben, bei denen bestimmte Voraussetzungen (Eigentümergeführung, Übergabe der Unternehmensleitung, persönliche Gründe) vorliegen (Müller et al. 2011, S. 9 f.). Wesentliche persönliche Gründe sind Alter, Krankheit, Unfall oder Tod (Hauser et al. 2010, S. 9). Als **übergabereif** gilt ein Unternehmen gemäß den Annahmen des IfM Bonn, wenn dessen Eigentümergehätsführer sich innerhalb der nächsten fünf Jahre aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung zurückziehen wird. Zu bedenken ist schließlich, dass nicht jedes übergabereife Unternehmen einen Übernehmer finden wird, sondern nur die potenziell ökonomisch attraktiven (übernahmewürdigen). Gemäß den Annahmen des IfM Bonn gilt ein Unternehmen als **übernahmewürdig**, wenn die zu erwartenden Gewinne höher sind als die zu erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers aus einer abhängigen Beschäftigung zuzüglich den Erträgen aus einer alternativen Kapitalanlage (Hauser et al. 2010, S. 13 ff.).

Das vom IfM Bonn entwickelte Schätzverfahren basiert im Wesentlichen auf allgemein zugänglichen und regelmäßig aktualisierten Daten.<sup>2</sup> Diese werden miteinander verknüpft und geben auf diese Weise Auskunft über das Nachfolgegeschehen. Die dafür gewählte Vorgehensweise ist grob vereinfachend Abb. 1.1 zu entnehmen. Ausgangspunkt ist der Unternehmensbestand. Da Unternehmensnachfolgen nur in eigentümers- bzw. familiengeführten Unternehmen anstehen, wird zunächst die Anzahl der eigentümers- bzw.

---

<sup>2</sup>Im Einzelnen sind dies Daten des Statistischen Bundesamtes (Unternehmensregister, Umsatzsteuerstatistik, Mikrozensus, Todesfälle und Verdienste), der Deutschen Bundesbank (Jahresabschlüsse), des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) sowie eigene Daten.

familiengeführten Unternehmen bestimmt. Anschließend wird ermittelt, wie viele eigentümer- bzw. familiengeführte Unternehmen übernahmewürdig<sup>3</sup> und schließlich, wie viele davon übergabereif sind.

---

### 1.3 Entwicklung der Unternehmensnachfolgen

- Erwartete Unternehmensnachfolgen im Zeitraum 2018–2022

Die Schätzung kommt für den Zeitraum 2018–2022 zu folgenden Ergebnissen (vgl. Abb. 1.1). Von den rund 3,6 Millionen Unternehmen in Deutschland sind rund 3,4 Millionen eigentümer- bzw. familiengeführt. Davon erwirtschafteten etwa 0,7 Millionen einen Jahresgewinn von mindestens 58.442 € (Einzelunternehmen und Personengesellschaften) bzw. mindestens 0 € (Kapitalgesellschaften) zuzüglich Mindestverzinsung des Eigenkapitals und gelten damit als übernahmewürdig. In etwa 150.000 dieser Unternehmen steht im betrachteten Fünfjahreszeitraum die Nachfolge an.<sup>4</sup> Pro Jahr sind dies etwa 30.000.

Auf Produzierendes Gewerbe, Handel und unternehmensbezogene Dienstleistungen entfallen jeweils rund 30 % aller anstehenden Nachfolgen (vgl. Abb. 1.2). Gemessen an den Anteilen der jeweiligen Wirtschaftszweige an der Gesamtwirtschaft sind damit viele Übergaben im Produzierenden Gewerbe sowie im Handel und wenige im Dienstleistungssektor zu erwarten. Unternehmen im Produzierenden Gewerbe und im Handel gelingt es offenbar in stärkerem Maße als den Dienstleistungsunternehmen, den Anforderungen an die Übernahmewürdigkeit zu genügen.

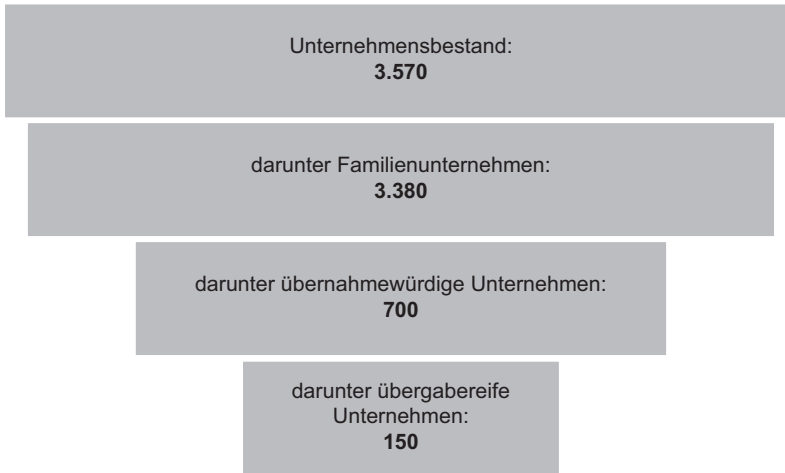
Aufgrund eben dieser Anforderungen verwundert es nicht, dass sich die zu erwartenden Nachfolgen nicht gleichmäßig auf die Unternehmensgrößenklassen verteilen. So erwirtschaftet kein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 100.000 € den erforderlichen Mindestgewinn (vgl. Abb. 1.3).<sup>5</sup> Auch in der nächsten Größenklasse 100.000 bis unter 250.000 € stehen aufgrund von durchschnittlich zu niedrigen Gewinnen weniger Unternehmen vor der Übergabe als angesichts ihres Anteils an der Gesamtwirtschaft zu

---

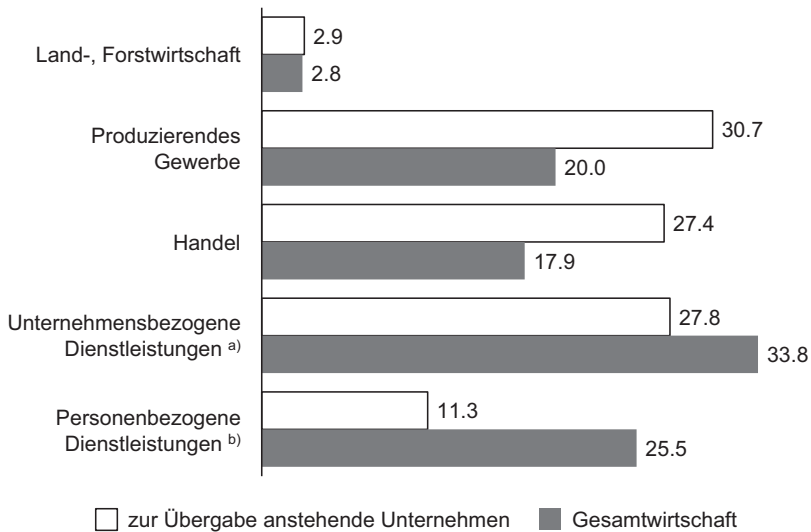
<sup>3</sup>Für die aktuellen Schätzungen, deren Ergebnisse in Abschn. 1.3 wiedergegeben werden, ist das IfM Bonn von einem Jahresmindestgewinn in Höhe von 58.442 € für Einzelunternehmen und Personengesellschaften bzw. in Höhe von 0 € für Kapitalgesellschaften, jeweils plus Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals, ausgegangen (Kay et al. 2018, S. 4 ff.).

<sup>4</sup>Da bei der Festlegung des Mindestertragswertes teils stark vereinfachende Annahmen getroffen werden mussten, wurden Sensitivitätsanalysen mit alternativen Mindestertragswerten durchgeführt. Bei einem Gewinn (Unternehmerlohn) von mindestens 30.000 € ergibt sich eine Zahl von rund 200.000 und bei einem Gewinn (Unternehmerlohn) von mindestens 80.000 € von rund 120.000 Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2018 bis 2022 (Kay et al. 2018, S. 9).

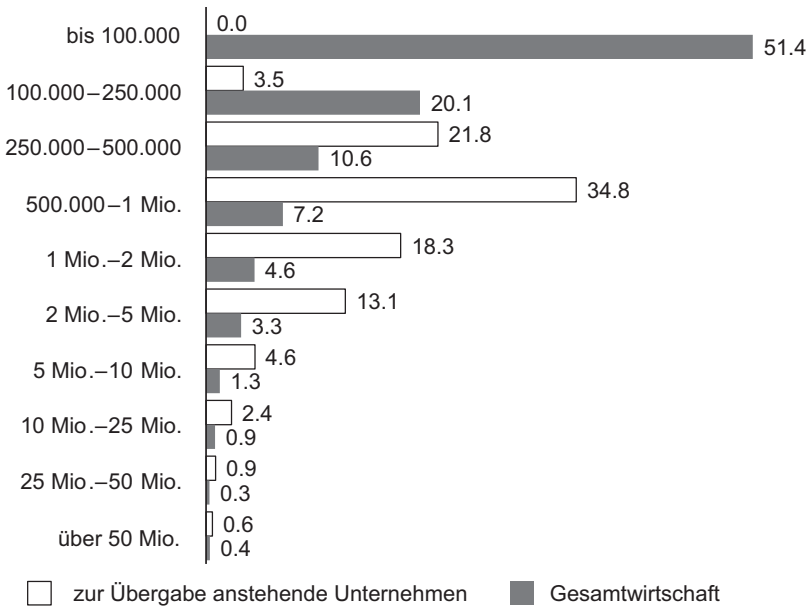
<sup>5</sup>Dies heißt nicht, dass es nicht vereinzelt Unternehmen geben kann, die trotz eines Jahresumsatzes von weniger als 100.000 € einen Jahresgewinn von mehr als 58.442 € plus Eigenkapitalverzinsung erwirtschaften. Das zu Vereinfachungen zwingende Schätzverfahren kann solche Einzelfälle jedoch nicht erfassen.



**Abb. 1.1** Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Zeitraum 2018 bis 2022 (Angaben in 1000). (Quelle: Kay et al. 2018, S. 9)



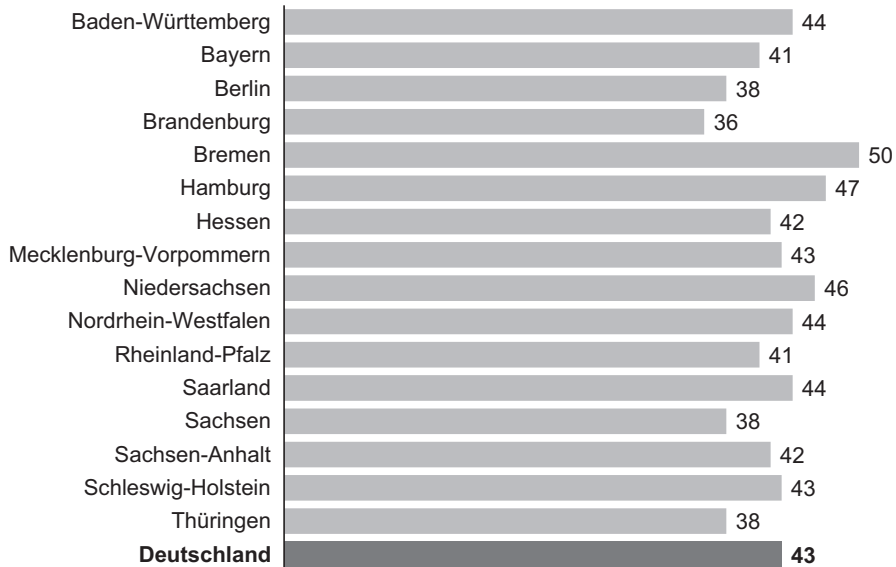
**Abb. 1.2** Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland im Vergleich zur Gesamtwirtschaft nach Wirtschaftszweigen 2018 bis 2022 (Angaben in %). (a) Verkehr und Lagerei, Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, sonstigen wirtschaftliche Dienstleistungen; (b) Gastgewerbe, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen, Kunst, Unterhaltung und Erholung, sonstigen Dienstleistungen. (Quelle: Kay et al. (2018, S. 11))



**Abb. 1.3** Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland im Vergleich zur Gesamtwirtschaft nach Größenklassen 2018 bis 2022 (Angaben in %). (Quelle: Kay et al. (2018, S. 13))

erwarten gewesen wäre. Unternehmen in den höheren Größenklassen werden hingegen überdurchschnittlich häufig übergeben werden. Gemessen an der Anzahl der Unternehmen in der jeweiligen Größenklasse sind die meisten Übergaben in der Größenklasse 500.000 € bis unter eine Million Euro zu erwarten. In den oberen Größenklassen stehen vergleichsweise wenige Übergaben an, weil in diesen Größenklassen weniger eigentümergeführte Unternehmen vertreten sind – der Anteil der eigentümergeführten Unternehmen an allen Unternehmen sinkt mit steigender Unternehmensgröße (Haunschild und Wolter 2010, S. 15).

Unterschiede in der Unternehmensgrößenstruktur sind verantwortlich dafür, dass zwischen den Bundesländern – gemessen am Unternehmensbestand – relativ große Diskrepanzen hinsichtlich der Anzahl der anstehenden Nachfolgen bestehen (vgl. Abb. 1.4). Die meisten Nachfolgen sind zwischen 2018 und 2022 in den Stadtstaaten Bremen mit 50 Übergaben je 1000 Unternehmen und Hamburg mit 47 Übergaben je 1000 Unternehmen zu erwarten. Deutlich unter dem Bundesdurchschnitt (43) liegen die ostdeutschen Bundesländer, in denen das Durchschnittsunternehmen auch 30 Jahre nach dem Mauerfall noch kleiner ist als in den westdeutschen. Die Spanne zwischen Brandenburg (36) als dem Land mit den wenigsten und Bremen (50) als dem Land mit den meisten anstehenden Übergaben liegt bei 14 Übergaben je 1000 Unternehmen. In anderen Worten: In Bremen stehen rund 40 % mehr Unternehmen vor der Übergabe als in Brandenburg.



**Abb. 1.4** Zur Übergabe anstehende Unternehmen nach Bundesländern 2018–2022 je 1000 Unternehmen. (Quelle: Kay und Suprinovič (2018, S. 2))

- Veränderung zwischen den Zeiträumen 2010–2014, 2014–2018 und 2018–2022

Da das IfM Bonn sein Schätzverfahren im Zeitablauf grundlegend geändert hat, ist es nicht möglich, langfristige Entwicklungslinien nachzuzeichnen. Entwicklungstendenzen können jedoch mittlerweile aufgezeigt werden, indem die Ergebnisse der letzten drei Schätzungen – für die Zeiträume 2010–2014, 2014–2018 und 2018–2022 – einander gegenübergestellt werden.

Wie aus Abb. 1.5 hervorgeht, ist die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen zwischen dem ersten und dem dritten Prognosezeitraum um 36 % und damit erheblich angestiegen. Dieser Anstieg ist vor allem auf die sich im Zuge des demografischen Wandels beschleunigende Alterung der Unternehmer und Unternehmerinnen zurückzuführen (Kay et al. 2018, S. 24). Einen kleineren Beitrag leistet zudem eine tendenziell günstige Gewinnentwicklung sowie ein Zuwachs im Bestand der Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 500.000 €. Letzteres spiegelt sich darin wider, dass die Anzahl vor der Übergabe stehender Unternehmen in den Größenklassen ab 500.000 € aufwärts prozentual stärker gestiegen ist als in den darunter liegenden. In den Größenklassen bis 100.000 € und 100.000–250.000 € ist der Unternehmensbestand gesunken, in der untersten sogar erheblich.<sup>6</sup> Zusammen mit dem gestiegenen Mindestgewinn als Anforderung an

<sup>6</sup>Dahinter verbirgt sich in einigen Branchen, u. a. im Handel, eine tatsächliche Verringerung des Unternehmensbestandes. Zum größeren Teil ist die Differenz im Unternehmensbestand jedoch darauf zurückzuführen, dass das Statistische Bundesamt im Wirtschaftsbereich Grundstücks- und Wohnungswesen seit 2015 die Privatvermietung nicht mehr mit erfasst.

die Übernahmewürdigkeit hat dies zum erheblichen Rückgang der Anzahl zur Übergabe anstehender Unternehmen in der untersten Größenklasse geführt.

Auffällig ist auch, dass sich die Zunahme der anstehenden Nachfolgen nicht gleichmäßig über die betrachteten Wirtschaftszweige verteilt (vgl. Abb. 1.5). Im Produzierenden Gewerbe und in der Landwirtschaft entwickelt sich das Nachfolgegeschehen dynamischer als in den Dienstleistungssektoren. Ursächlich hierfür ist eine tendenziell gegenläufige, d. h. positive Entwicklung des Unternehmensbestandes in den betreffenden Wirtschaftszweigen.

- Zu erwartende Entwicklung nach 2022

Wie sich die Anzahl anstehender Unternehmensübergaben über das Jahr 2022 hinaus entwickeln wird, lässt sich nur schwer voraussagen. Groß sind die Unwägbarkeiten hinsichtlich der Entwicklung der wirtschaftlichen, technologischen, sozio-kulturellen und politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen. Anhand der Entwicklung zentraler

	2010–2014 I	2014–2018 II	2018–2022 III	Veränderung III ggü. I in Prozent
<b>insgesamt</b>	110.000	135.000	150.000	+ 36,4
<b>in den Wirtschaftszweigen</b>				
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Fischzucht	2.100	3.400	4.400	+ 100,1
Produzierendes Gewerbe	31.300	41.100	46.600	+ 48,9
Handel	30.600	38.200	41.500	+ 35,6
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	32.200	38.400	42.200	+ 31,1
Personenbezogene Dienstleistungen	12.700	14.200	17.100	+ 34,6
<b>in den Umsatzgrößenklassen</b>				
100.000–250.000 €	14.800	18.200	5.300	- 64,2
250.000–500.000 €	24.700	19.300	33.100	+ 34,0
500.000–1.000.000 €	32.900	46.000	52.900	+ 60,8
1.000.000–2.000.000 €	17.000	24.100	27.700	+ 62,9
2.000.000–5.000.000 €	11.900	17.000	19.900	+ 67,2
5.000.000–10.000.000 €	4.100	5.800	7.000	+ 70,7
10.000.000–25.000.000 €	2.200	3.100	3.600	+ 63,3
25.000.000–50.000.000 €	900	1.200	1.400	+ 55,6
Über 50.000.000 €	500	700	800	+ 60,0

**Abb. 1.5** Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in den Zeiträumen 2010–2014, 2014–2018 und 2018–2022. (Quelle: Hauser et al. (2010, S. 21 ff.); Kay und Suprinovič (2013, S. 8 ff.); Kay et al. (2018, S. 9 ff.); eigene Berechnungen)



Einflussfaktoren auf das Nachfolgegeschehen kann jedoch eine grobe Abschätzung der mittelfristigen Entwicklung vorgenommen werden.

Wie bereits in den zurückliegenden Jahren wird der demografische Wandel auch in den Jahren bis 2035 wesentlichen Einfluss auf das Nachfolgegeschehen nehmen. Der demografische Wandel ist zum einen durch eine stetige Alterung der Bevölkerung insgesamt, aber auch des erwerbsfähigen Teils der Bevölkerung gekennzeichnet. Die zum anderen damit verbundene Schrumpfung der (Erwerbs)Bevölkerung ist bisher noch ausgeblieben – dank der deutlich gestiegenen Zuwanderung in den letzten Jahren (Fuchs und Weber 2018, S. 11 f.). Nach aktuellen Projektionen ist erst ab Mitte der 2020er-Jahre mit einer zunächst schwachen Abnahme zu rechnen (Zika et al. 2019). Mit dem sukzessiven Hineinwachsen der geburtenstarken Jahrgänge in das Ruhestandsalter wird sich die Alterung des erwerbsfähigen Teils der Bevölkerung und damit auch der Unternehmer und Unternehmerinnen fortsetzen. Mit entsprechenden Folgen für das Nachfolgegeschehen: Da das Erreichen des Ruhestandsalters der Hauptgrund für die Übergabe eines Unternehmens ist,<sup>7</sup> ist noch etwa bis in die zweite Hälfte der 2020er-Jahre hinein mit einem weiteren Anstieg der Anzahl zur Übergabe anstehender Unternehmen zu rechnen. Gleichzeitig wird das Potenzial an der Übernahme eines Unternehmens Interessierter schrumpfen, weil die Altersklassen, aus denen die Übernehmer vornehmlich stammen,<sup>8</sup> weniger stark besetzt sein werden (Statistisches Bundesamt 2017).

Weitere wesentliche Einflussfaktoren für die künftige Entwicklung der Anzahl der Übergeben sind der Unternehmensbestand und die wirtschaftlichen Perspektiven der Unternehmen. Beide Größen sind ebenfalls nur schwer zu prognostizieren. Der Unternehmensbestand in Deutschland ist seit Mitte der 1990er-Jahre von 3,2 Millionen auf 3,7 Millionen in 2012 kontinuierlich gestiegen (BMWi 1997, S. 16; IfM Bonn 2019b). Diese Entwicklung hat sich seither so nicht fortgesetzt. Wegen Änderungen in der Statistik ist der Unternehmensbestand um rund 170.000 gesunken. Aber auch die Entwicklung des gewerblichen Gründungs- und Liquidationsgeschehens der letzten Jahre – die Anzahl der Liquidationen übersteigt die der Gründungen (IfM Bonn 2019b) – hat dazu einen Beitrag geleistet. Der demografische Wandel wird ebenso wie die vergleichsweise gute Lage am Arbeitsmarkt weiterhin eher dämpfend auf das Gründungsgeschehen wirken. Für die nächsten Jahre ist deswegen mit einer anhaltenden Stagnation des Unternehmensbestandes auf hohem Niveau zu rechnen, auf mittlere und längere Sicht jedoch ist ein Schrumpfen des Unternehmensbestandes wohl unausweichlich. Eine Konsolidierung im Unternehmensbestand kann zunächst durchaus zu einem gewissen Anstieg der Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen beitragen, weil sich der Wettbewerb – zumindest auf den regionalen Märkten – relativ gesehen abschwächt und sich die Gewinnaussichten im Durchschnitt verbessern. Diese Entwicklungen werden nicht alle Wirtschaftszweige gleichermaßen betreffen.

---

<sup>7</sup>Gemäß den Schätzungen des IfM Bonn werden im Zeitraum 2018–2022 rund 85 % der Unternehmen aus Altersgründen übergeben.

<sup>8</sup>Knapp 80 % der Übernehmer sind zwischen 25 und 55 Jahren alt (Ullrich und Werner 2013, S. 10).

Der seit Jahrzehnten anhaltende Strukturwandel hin zur Dienstleistungswirtschaft wird sich fortsetzen. Angesichts dessen, dass im Dienstleistungssektor relativ gesehen weniger Übernahmen stattfinden als im Produzierenden Gewerbe, dürfte diese Entwicklung eher dämpfend auf die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen wirken.

Alles in allem lässt sich schließen: Sofern keine schockartigen Ereignisse eintreten, wird das Nachfolgegeschehen bis in die 2030er-Jahre hinein vornehmlich durch den demografischen Wandel bestimmt sein. Dies gilt sowohl für die Übergeber- als auch die Übernehmerseite (Müller et al. 2011, S. 110 ff.). Das heißt konkret, die Anzahl der zur Übernahme anstehenden Unternehmen wird weiter steigen, wohingegen das Nachfolgerpotenzial schrumpfen wird. Mit Ausnahme von regionalen oder branchenspezifischen Engpässen ist jedoch nicht so bald mit einer Nachfolgerlücke zu rechnen.

---

## 1.4 Volkswirtschaftliche Bedeutung

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensnachfolgen ist ebenfalls nicht ohne weiteres zu bestimmen. Üblicherweise wird auf den möglichen Verlust von Arbeitsplätzen verwiesen, der mit gescheiterten Nachfolgen einhergeht, um die volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge herauszustellen. Diese Betrachtungsweise greift jedoch zu kurz, weil noch weitere volkswirtschaftliche Zusammenhänge und Wirkungen zu berücksichtigen sind.

Marktwirtschaftlich organisierte Volkswirtschaften wie die deutsche sind durch eine erhebliche Fluktuation gekennzeichnet. Jahr für Jahr treten mehrere hunderttausend Unternehmen neu in den Markt ein, und fast ebenso viele verlassen ihn wieder (IfM 2019a). Haben die neu auf den Markt eintretenden Unternehmen Wettbewerbsvorteile auf ihrer Seite, verdrängen sie unter Umständen etablierte Unternehmen vom Markt. Diese Prozesse tragen zur Erneuerung der Volkswirtschaft bei und sind auf lange Sicht für den Wohlstand eines Landes von großer Bedeutung. Aus diesen Überlegungen folgt, dass nicht jede Unternehmensschließung aus volkswirtschaftlicher Sicht negativ zu beurteilen ist. Kritisch ist es allerdings, wenn Unternehmen aus anderen als Wettbewerbsgründen stillgelegt werden und sie nicht kurzfristig durch Neugründungen ersetzt werden können (Schröder und Freund 1999, S. 1).

Nicht jedes Unternehmen, das vor der Nachfolgefrage steht, befindet sich in einer – auch für die nähere Zukunft – gesicherten Marktposition und erwirtschaftet ausreichend hohe Gewinne, um für Nachfolger interessant zu sein. Hierzu trägt bei, dass ein Teil der vor der Übergabe stehenden Unternehmer im Vorfeld der Übergabe die Investitionen in ihr Unternehmen reduziert oder ganz einstellt (Pahnke et al. 2017, S. 15 ff.; Haunschild et al. 2010, S. 15). Aufgrund einer daraus resultierenden geringeren Wettbewerbsfähigkeit werden diese Unternehmen Schwierigkeiten haben, einen Übernehmer zu finden oder den gewünschten Kaufpreis zu realisieren. Wenn in diesen Fällen die Nachfolge nicht gelingt, ist das aus volkswirtschaftlicher Perspektive nicht als negativ zu bewerten. Würde der Unternehmer nicht die Nachfolge anstreben und das Unternehmen selber weiterführen,

würde es ebenfalls über kurz oder lang zum Ausscheiden des Unternehmens aus dem Markt kommen. Derartige Entwicklungen sind demnach als normale Bereinigungsprozesse einer marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaft zu betrachten.

Das Arbeitsplatzargument ändert an dieser Einschätzung nur in Ausnahmefällen etwas. Zu bedenken ist, dass in diesen Unternehmen wegfallende Arbeitsplätze nicht notwendigerweise mit einem gesamtwirtschaftlichen Arbeitsplatzverlust gleichzusetzen sind. Vielmehr ist davon auszugehen, dass ein größerer Teil dieser Arbeitsplätze in anderen Unternehmen neu entstehen (Müller et al. 2011, S. 1 f.).

Volkswirtschaftlich nachteilig ist es, wenn Unternehmen mit guten Zukunftsperspektiven an der Nachfolgefrage scheitern und aus dem Markt ausscheiden. Allerdings stellen solche Fälle die Ausnahme denn die Regel dar. Die Stilllegung oder Zerschlagung wettbewerbsfähiger Unternehmen ist auch dann aus volkswirtschaftlicher Sicht negativ zu beurteilen, wenn es den Beschäftigten dieser Unternehmen gelingt, bei den Wettbewerbern unterzukommen. In diesen Fällen gehen der Volkswirtschaft Kapital, Wissen und Innovationsfähigkeit verloren.

Aus Sicht des Unternehmers kommt der Unternehmensnachfolge eine andere Bedeutung zu. Gelingt die Übergabe an einen familieninternen oder -externen Nachfolger nicht, erleiden der Unternehmer und seine Familie einen Vermögensschaden, unter Umständen verbunden mit langfristigen Folgen für deren Altersversorgung. Hinzu kommt unter Umständen das Gefühl des Scheiterns angesichts des Zerbrechens des Lebenswerks. Deswegen besteht kein Zweifel, dass die rechtzeitige Regelung der eigenen Nachfolge erste Priorität bei Unternehmern genießen sollte. Rechtzeitig heißt im Prinzip: mit Beginn der unternehmerischen Tätigkeit. Unfall oder Krankheit treten in jedem Alter auf.

---

## 1.5 Resümee

Amtliche Daten zum Nachfolgegeschehen in Deutschland liegen nicht vor. Schätzungen des IfM Bonn tragen dazu bei, diese aus mittelstandspolitischer Sicht bedeutsame Informationslücke zu schließen. Diese Schätzungen legen nahe, dass in den zurückliegenden Jahren eine steigende Zahl von mittelständischen Unternehmen übergeben wurden. Hauptgrund ist eine sich im Zuge des demografischen Wandels beschleunigende Alterung der Eigentümer mittelständischer Unternehmen, die eine Übergabe des Unternehmens aus Altersgründen erforderlich macht. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen, insbesondere weil die sogenannten geburtenstarken Jahrgänge sukzessive das Ruhestandsalter erreichen werden. Der demografische Wandel macht zudem keinen Halt vor den potenziellen Nachfolgern, das heißt, deren Potenzial dürfte schrumpfen. Gleichwohl ist aus heutiger Sicht nicht mit einer generellen Nachfolgerlücke zu rechnen. Regionale und branchenbezogene Engpässe sind jedoch nicht auszuschließen.

Obwohl die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen, die vor der Nachfolgefrage stehen und als übernahmewürdig bezeichnet werden können, schließlich in die Hand eines neuen Eigentümers wechselt: Viele Nachfolgeprozesse sind problembehaftet und

langwierig und führen unter Umständen nicht zum ursprünglich gewünschten Ergebnis (sei es z. B. hinsichtlich Kaufpreis oder Übernehmer). Eine rechtzeitige und planvolle Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist deshalb sehr angeraten, vor allem wegen der negativen Folgen eines Scheiterns für den Unternehmer und seine Angehörigen. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist das Gelingen einer jeden Unternehmensnachfolge allemal zu begrüßen, löst dies doch nur geringe Friktionen aus. Insofern ist die intensive Beschäftigung mit dem Thema Unternehmensnachfolge, sei es auf Seiten der Forschung, der Wirtschaftspolitik oder der öffentlichen und privaten Berater, von großem Nutzen. Dennoch: Nicht jeder Unternehmer wird einen Nachfolger finden, zumeist weil sein Unternehmen aus ökonomischen Gründen nicht ausreichend attraktiv ist. Das Ausscheiden solcher Unternehmen aus dem Markt muss als normaler Bereinigungsprozess betrachtet werden, der auf lange Sicht zur Stärkung einer Volkswirtschaft beiträgt, zumindest solange wettbewerbsfähigere Unternehmen an seine Stelle treten.

---

## Literatur

- BMWi (Hrsg) (1997) Unternehmensgrößenstatistik 1997/98. – Daten und Fakten. Studienreihe des BMWi Nr. 96, Bonn
- Fuchs J, Weber E (2018) Fachkräftemangel: Inländische Personalreserven als Alternative zur Zuwanderung. IAB-Discussion Paper, 7/2018, Nürnberg
- Haunschild L, Wolter H-J (2010) Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, IfM-Materialien Nr. 199. IfM Bonn, Bonn
- Haunschild L, Tchouvakhina M, Werner A (2010) Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, KfW-Standpunkt, Nr. 5. Frankfurt am Main
- Hauser H-E, Kay R, Boerger S (2010) Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 – Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren, IfM-Materialien Nr. 198. IfM Bonn, Bonn
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2019a) Gründungen und Unternehmensschließungen. <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=0>. Zugegriffen am 08.05.2019
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2019b) Unternehmensbestand. <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensbestand/#accord>. Zugegriffen am 08.05.2019
- Kay R, Suprinovič O (2013) Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014–2018, Daten und Fakten Nr. 11. IfM Bonn, Bonn
- Kay R, Suprinovič O (2018) IfM-Hintergrundinformation zur Unternehmensnachfolge in den Bundesländern. [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber\\_uns/ifm-hintergrundinformationen/IfM-Hintergrundinformation\\_Unternehmensnachfolgen.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/ifm-hintergrundinformationen/IfM-Hintergrundinformation_Unternehmensnachfolgen.pdf). Zugegriffen am 08.05.2019
- Kay R, Suprinovič O, Schlömer-Laufen N, Rauch A (2018) Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, Daten und Fakten Nr. 18. IfM Bonn, Bonn
- Müller K, Kay R, Felden B, Moog P, Lehmann S, Suprinovič O, Meyer S, Mirabella D, Boerger S, Welge B, Coritnaia I (2011) Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel. Mecke Druck, Duderstadt
- Pahnke A, Kay R, Schlepphorst S (2017) Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge, IfM-Materialien Nr. 254. IfM Bonn, Bonn
- Schröer E, Freund W (1999) Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IfM-Materialien Nr. 136. IfM Bonn, Bonn

- Statistisches Bundesamt (Hrsg) (2017) Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Aktualisierte Rechnung auf Basis 2015. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- Ullrich K, Werner A (2013) Alt oder Neu? Übernahmegründer und Neugründer im Vergleich. In: KfW Bankengruppe (Hrsg) KfW Economic Research, Studien und Materialien. KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main
- Zika G, Schneemann C, Kalinowski M, Maier T, Winnige S, Grossmann A, Mönnig A, Parton F, Wolter MI (2019) BMAS-Prognose „Digitalisierte Arbeitswelt“ – Kurzbericht, Forschungsbericht 526/1K. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin



**Dr. Rosemarie Kay** Diplom-Kauffrau, stellvertretende Geschäftsführerin des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, Forschungsschwerpunkte in den Bereichen Unternehmensnachfolge, Existenzgründungen, Personalpolitik in KMU sowie Frauen als Gründerinnen und Unternehmerinnen.



**Olga Suprinovič** Diplom-Volkswirtin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Forschungsschwerpunkte in den Bereichen unternehmerische Selbstständigkeit, Unternehmensnachfolge, migrantisches Unternehmertum und regionales Gründungsgeschehen.



# Die aktuelle Situation der Unternehmensnachfolge in der Region Bonn/Rhein-Sieg

# 2

Regina Rosenstock

---

## 2.1 Ziel des Beitrags

In dem nachfolgenden Kapitel wird das Nachfolgegeschehen exemplarisch an Hand der Region Bonn/Rhein-Sieg betrachtet. Zur besseren Einordnung werden in Teilen Vergleiche zu Nordrhein-Westfalen und ganz Deutschland angestellt.

---

## 2.2 Branchen, Unternehmensbesatz und Altersstruktur im Vergleich

Der Branchenschwerpunkt der Region liegt nach einer Studie der Creditreform zur Wirtschaftsdynamik aus 2018 im Bereich der Dienstleistung (Creditreform 2018). Im Gegensatz dazu ist das Segment des produzierenden Gewerbes über die gesamte Region gesehen unterrepräsentiert.

Betrachtet man als weiteren wichtigen Aspekt das Alter der Betriebe zeigt sich, dass die Region über viele alteingesessene Betriebe – zwischen zehn und 25 Jahren – verfügt. Der Anteil liegt mit 41,2 % sogar über dem von ganz Deutschland mit 40,6 %. Als zweite große Gruppe weist die Studie die Betriebe, die schon länger als 25 Jahre bestehen, aus. Für die Region liegt der Wert bei 24,2 %. Im Vergleich dazu liegt der Wert in Deutschland bei nur 21,4 %. Dem gegenüber sind die jungen Unternehmen, also mit einem Unternehmensalter jünger als fünf Jahre, mit 16,7 % deutlich unter dem Deutschlanddurchschnitt, der mit 20,3 % von der Creditreform erhoben wurde. Die Werte der vierten Gruppe, der etablierten

---

R. Rosenstock (✉)  
IHK Bonn/Rhein-Sieg, Bonn, Deutschland  
E-Mail: [rosenstock@bonn.ihk.de](mailto:rosenstock@bonn.ihk.de)