

## 2. Definitiorische Grundlagen

### 2.1. Der deutsche Mittelstand

#### 2.1.1. Vorbemerkungen

Der Begriff „Mittelstand“ wird in der deutschen Sprache vielfältig und in unterschiedlichem Kontext eingesetzt.<sup>12</sup> Demnach erschwert der alltägliche sowie politische Gebrauch dieses Terminus die begriffliche Eingrenzung.<sup>13</sup> Weiterhin führt auch die Betrachtung der historischen und soziologischen Entwicklung dieser Begrifflichkeit nicht zu einer eindeutigen Klärung.<sup>14</sup> Während in anderen Ländern eine Definition von KMU als rein statistisch definiertem Teil der Gesamtwirtschaft besteht,<sup>15</sup> liegt in Deutschland keine einheitliche Definition des Mittelstandes vor.<sup>16</sup> Ohnehin zeigt sich der Begriff des Mittelstandes als eine deutsche Besonderheit.<sup>17</sup> Dessen inhaltliche Bedeutung geht über die Definition der KMU hinaus.<sup>18</sup> In den nachstehenden Ausführungen werden die Begriffe „Mittelstand“, „mittelständische Unternehmen“ und „KMU“ zur Vermeidung von Abgrenzungsproblemen synonym verwendet. Um die heterogene Gruppe des deutschen Mittelstandes zu bestimmen, werden üblicherweise die folgenden quantitativ bestimm-  
baren Merkmale und qualitativen Unternehmenseigenschaften zur Definition herangezogen.<sup>19</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu beispielhaft das Institut für Mittelstandsforschung, den Mittelstandsmonitor der KfW oder das Gesetz zur Mittelstandsförderung.

<sup>13</sup> Vgl. GANTZEL, KLAUS (Begriff 1962), S. 14; MAYER, ALBERT (Wirtschaftspolitik 1975), S. 65.

<sup>14</sup> Vgl. WOSSIDLO, PETER (Unternehmungen 1993), Sp. 2889; WASCHBUSCH, GERD; KAMINSKI, VOLKER; STAUB, NADINE (Mittelstand 2009), S. 106.

<sup>15</sup> Vgl. WOLTER, HANS-JÜRGEN; HAUSER, HANS-EDUARD (Bedeutung 2001), S. 29; GÜNTERBERG, BRIGITTE; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Unternehmensgrößenstatistik 2002), S. 1.

<sup>16</sup> Vgl. WOLTER, HANS-JÜRGEN; HAUSER, HANS-EDUARD (Bedeutung 2001), S. 29; LÜPKEN, SILKE (Finanzierungsinstrumente 2003), S. 4.

<sup>17</sup> Vgl. IfM BONN (Mittelstandsdefinition o. J.); GÜNTERBERG, BRIGITTE; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Unternehmensgrößenstatistik 2002), S. 1.

<sup>18</sup> Vgl. STÜTZLE-LEINMÜLLER, SABINE (Faktoren 1998), S. 7; LÜPKEN, SILKE (Finanzierungsinstrumente 2003), S. 4.

<sup>19</sup> Vgl. WASCHBUSCH, GERD; KAMINSKI, VOLKER; STAUB, NADINE (Mittelstand 2009), S. 107; WOLF, JOCHEN; PAUL, HERBERT; ZIPSE, THOMAS (Mittelstand 2009), S. 14.

### 2.1.2. *Quantitative Merkmale der Unternehmen des deutschen Mittelstandes*

Die Abgrenzung mittelständischer Unternehmen anhand quantitativer (wirtschaftlicher) Merkmale erfolgt regelmäßig auf der Grundlage der Unternehmensgröße, welche das Leistungspotenzial eines Unternehmens widerspiegeln soll.<sup>20</sup> Allerdings ist die Unternehmensgröße selbst als Maßstab nicht operationalisierbar, so dass diese mithilfe der quantitativen Hilfsgrößen „Zahl der Beschäftigten“, „Höhe des Umsatzes“ und teilweise auch mithilfe der „Höhe der Bilanzsumme“ beschrieben wird.<sup>21</sup>

Unternehmensgröße		Zahl der Beschäftigten	UND	Umsatz in EUR/Jahr
Mittelstand (KMU insgesamt)	kleine Unternehmen	bis 9		bis unter 1 Mio.
	mittlere Unternehmen	10 bis 499		1 Mio. bis unter 50 Mio.
große Unternehmen		500 und mehr		50 Mio. und mehr

Tabelle 1: Mittelstandsdefinition des IfM Bonn<sup>22</sup>

In Deutschland ist die quantitative Mittelstandsdefinition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn weit verbreitet.<sup>23</sup> Diese klassifiziert – wie Tabelle 1 zeigt – unabhängig<sup>24</sup> Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 1 Mio. EUR als kleine und solche mit zehn bis 499

<sup>20</sup> Vgl. WASCHBUSCH, GERD; KAMINSKI, VOLKER; STAUB, NADINE (Mittelstand 2009), S. 107.

<sup>21</sup> Vgl. GÜNTERBERG, BRIGITTE; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Unternehmensgrößenstatistik 2002), S. 1–2; BECKER, WOLFGANG; ÜLRICH, PATRICK (Familienunternehmen 2009), S. 3.

<sup>22</sup> Modifiziert entnommen aus IfM BONN (KMU-Definition o. J.).

<sup>23</sup> Vgl. IfM BONN (KMU-Definition o. J.).

<sup>24</sup> Ein Unternehmen gilt in diesem Kontext als abhängig, wenn ein bestimmender Einfluss von einem anderen Unternehmen oder von natürlichen Personen, die nicht Eigentümer bzw. deren Familien sind, ausgeübt wird. Vgl. WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. 13; WELTER, FRIEDERIKE u. a. (Fakten 2015), S. 25. Diese quantitative Definition des IfM Bonn dient jedoch hauptsächlich zu statistischen Zwecken, wobei der Unabhängigkeitsgrad regelmäßig nicht statistisch erfasst wird. Vgl. STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 111. Bei der Anwendung dieser Definition werden daher i. d. R. nur die Größenklassen berücksichtigt, sodass diese Definition als quantitativ eingestuft wird.

Beschäftigten und einem Jahresumsatz zwischen 1 Mio. EUR und weniger als 50 Mio. EUR als mittlere Unternehmen. Die Gesamtheit der unabhängigen kleinen und mittleren Unternehmen bildet den Mittelstand.<sup>25</sup>

Unternehmensgröße		Anzahl der Mitarbeiter		Umsatz in EUR/Jahr		Bilanzsumme in EUR/Jahr
Mittelstand (KMU insgesamt)	Kleinstunternehmen	bis 9	UND	bis 2 Mio.	ODER	bis 2 Mio.
	kleine Unternehmen	bis 49		bis 10 Mio.		bis 10 Mio.
	mittlere Unternehmen	bis 249		bis 50 Mio.		bis 43 Mio.
große Unternehmen		ab 250		über 50 Mio.		über 43 Mio.

Tabelle 2: KMU-Definition der Europäischen Kommission<sup>26</sup>

Eine differenziertere quantitative Abgrenzung nimmt die Europäische Kommission in ihrer KMU-Definition vor (vgl. Tabelle 2).<sup>27</sup> Hier wird ein Unternehmen dann dem Mittelstand zugerechnet, wenn es nicht mehr als 249 Mitarbeiter hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR oder eine Jahresbilanzsumme von maximal 43 Mio. EUR aufweist. Diese mittelständischen Unternehmen lassen sich in drei Größenklassen einteilen: kleinste, kleine und mittlere Unternehmen. Dabei werden die Kleinstunternehmen als Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern und einem Jahresumsatz oder einer Jahresbilanzsumme von bis zu 2 Mio. EUR definiert. Zu den kleinen Unternehmen zählen Unternehmen, die höchstens 49 Arbeitnehmer beschäftigen und zusätzlich die Schwellenwerte in Be-

<sup>25</sup> Derzeit wird diese Definition des IfM Bonn mit dem Ziel einer Harmonisierung der Größenklassen mit den Kriterien der Definition der Europäischen Kommission überarbeitet. Vgl. IfM BONN (KMU-Definition o. J.).

<sup>26</sup> Entnommen aus STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 113. Vgl. hierzu auch weiterführend EUROPÄISCHE KOMMISSION (KMU-Definition 2006), S. 14.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu sowie nachfolgend EUROPÄISCHE KOMMISSION (KMU-Definition 2006), S. 14.

zug auf den Jahresumsatz bzw. die Jahresbilanzsumme von max. 10 Mio. EUR nicht überschreiten. Mittlere Unternehmen stellen höchstens 249 Personen einen Arbeitsplatz bereit und verfügen über einen Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. EUR oder eine Jahresbilanzsumme von bis zu 43 Mio. EUR. Diese grundsätzlich quantitative Definition der Europäischen Kommission umfasst allerdings zusätzlich das qualitative Merkmal der Eigenständigkeit.<sup>28</sup> Demnach müssen die mittelständischen Unternehmen ergänzend zur Einhaltung der Größenklassen weitgehend unabhängig sein.<sup>29</sup> Diese weitgehende Unabhängigkeit liegt dann vor, wenn sich weniger als 25 % der Kapitalanteile oder der Stimmrechte des Unternehmens im Besitz eines oder mehrerer Unternehmen befinden, die selbst nicht die KMU-Definition der Europäischen Kommission erfüllen.<sup>30</sup>

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die quantitativen Abgrenzungen des Mittelstandes besonders gut zur statistischen Erfassung sowie zur Abgrenzung von Anspruchsgruppen eignen.<sup>31</sup> Mithilfe der Größenklassen lässt sich beispielsweise der Anteil des Mittelstandes an der Gesamtwirtschaft oder auch die Zielgruppe für mittelstandsspezifische Förderprogramme eindeutig bestimmen. Dennoch bleibt fraglich, ob eine rein quantitative Erfassung der zutreffenden Darstellung des Wesens des Mittelstandes gerecht werden kann.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Die KMU-Definition der Europäischen Kommission ist primär quantitativ ausgerichtet. Zudem weist der qualitative Nebenaspekt (prozentual festgelegtes Beteiligungsverhältnis) eine quantitative Prägung auf. Daher erfolgt die Zuordnung der KMU-Definition der Europäischen Kommission in den vorliegenden Ausführungen zur Kategorie der quantitativen Definitionen. Vgl. auch STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 112. Gleichwohl ist grundsätzlich auch eine Klassifizierung der KMU-Definition der Europäischen Kommission als Kombination aus quantitativen und qualitativen Aspekten vertretbar. Vgl. KAMINSKI, VOLKER (Mittelstand 2008), S. 59.

<sup>29</sup> Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (KMU-Definition 2006), S. 11.

<sup>30</sup> Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (Empfehlung 2003), S. 39–40, Anhang, Art. 3; EUROPÄISCHE KOMMISSION (KMU-Definition 2006), S. 17. Gewisse Ausnahmen hinsichtlich dieser Beteiligungsquote existieren für staatliche Beteiligungsgesellschaften, Risikokapitalgesellschaften, Business Angels, Universitäten oder Forschungseinrichtungen ohne Gewinnerzielungsabsicht, institutionelle Anleger und für bestimmte autonome Gebietskörperschaften. Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (Empfehlung 2003), S. 39, Anhang, Art. 3 Abs. 2 Buchst. a) bis d); EUROPÄISCHE KOMMISSION (KMU-Definition 2006), S. 18.

<sup>31</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz FRANK, CHRISTIAN (Partnerschaften 1994), S. 19; WALLAU, FRANK (Mittelstand 2005), S. 2; KAYSER, GUNTER (Mittelstand 2006), S. 37; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 114; SCHOLL, ALEXANDER (Bedeutung 2014), S. 396.

<sup>32</sup> Vgl. auch GEISER, JOSEF (Wachstumshemmnisse 1983), S. 21–22; WEBER, PETRA (Unterneh-

### 2.1.3. *Qualitative Merkmale der Unternehmen des deutschen Mittelstandes*

Die besondere Charakteristik mittelständischer Unternehmen manifestiert sich darin, dass neben den wirtschaftlichen Merkmalen auch gesellschaftliche und psychologische Aspekte in die Betrachtung einfließen.<sup>33</sup> Hierzu findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Definitionsansätzen, die sich jeweils hinsichtlich der Gewichtung und des Umfangs der einzelnen Merkmale unterscheiden.<sup>34</sup> Kontextbezogen steht beispielsweise der Inhaber im Fokus, der das Unternehmen durch seine Persönlichkeit und seine Art des Umgangs mit Mitarbeitern und anderen Stakeholdern<sup>35</sup> prägt.<sup>36</sup> Neben der rechtlichen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit ist auch die enge Verbindung von Unternehmen und Inhaber ein wesentliches qualitatives Kennzeichen.<sup>37</sup> Diese Verflechtung offenbart sich in der Einheit von Eigentum, Haftung und Risiko in der Person des Unternehmers sowie dessen Verantwortlichkeit für das Unternehmensgeschehen und alle relevanten Entscheidungen.<sup>38</sup>

Zur qualitativen Abgrenzung mittelständischer Unternehmen von Großunternehmen eignet sich beispielsweise der sehr umfangreiche Merkmalskatalog nach PFOHL (vgl. Anlage 1).<sup>39</sup> Dieser charakterisiert mittelständische Unternehmen anhand der für sie typischen Ausgestaltung bzw. Ausprägung der einzelnen Unter-

---

men 1997), S. 8.

<sup>33</sup> Vgl. CLASEN, JAN (Krisenfall 1992), S. 17; REINEMANN, HOLGER (Definition 1999), S. 661.

<sup>34</sup> Vgl. MARWEDE, EBERHARD (Abgrenzungsproblematik 1983), S. 58; MUGLER, JOSEF (Betriebswirtschaftslehre 1995), S. 18.

<sup>35</sup> Als Stakeholder werden sämtliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens bezeichnet. Vgl. KÖNIG, MAIKE (Unternehmensführung 2013), S. 40–44; BEHAM, FRANK (Stakeholder-Konfrontationen 2015), S. 17.

<sup>36</sup> Vgl. WALTER, NORBERT (Rolle 1998), S. 16; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 115.

<sup>37</sup> Vgl. WOSSIDLO, PETER (Unternehmungen 1993), Sp. 2890–2891; SCHAUF, MALCOLM (Unternehmensführung 2009), S. 7–8.

<sup>38</sup> Vgl. WOLTER, HANS-JÜRGEN; HAUSER, HANS-EDUARD (Bedeutung 2001), S. 30; KAYSER, GUNTER (Mittelstand 2006), S. 35; WASCHBUSCH, GERD; STAUB, NADINE (Mittelstandsfinanzierung 2008), S. 8.

<sup>39</sup> Vgl. PFOHL, HANS-CHRISTIAN (Abgrenzung 2013), S. 18–22. Vgl. zu einem alternativen Merkmalskatalog z. B. MARWEDE, EBERHARD (Abgrenzungsproblematik 1983), S. 60–61; WOS-

nehmensbereiche. Die Darstellung der qualitativen Merkmale nach PFOHL zeigt jedoch lediglich Anhaltspunkte zur Abgrenzung mittelständischer Unternehmen und ist daher nicht als eindeutige Definition zu verstehen.

Dementgegen liefert das IfM Bonn – neben der bereits dargestellten quantitativen Definition – auch eine qualitative Definition des Mittelstandes.<sup>40</sup> Hierbei ist die Einheit von Eigentum und Leitung in der Person des Unternehmers bzw. in dessen Familie der zentrale Aspekt eines mittelständischen Unternehmens. Daher verwendet das IfM Bonn in der qualitativen Begriffsdefinition die spezielle Bezeichnung „Familienunternehmen“<sup>41</sup>.<sup>42</sup> Dieser Begriff verdeutlicht die qualitative Charakteristik der mittelständischen Unternehmen in Bezug auf die Eigentums- und Leitungsrechte unabhängig von der Unternehmensgröße.<sup>43</sup> In Familienunternehmen leiten die Eigentümer und deren Familien ihr Unternehmen selbst oder mit der Unterstützung von Fremdmanagern.<sup>44</sup> Nach diesem Verständnis wird ein ausschließlich von Fremdmanagern geführtes Unternehmen nicht dem Mittelstand zugerechnet. Somit sind mittelständische Unternehmen stets eigentümer- oder familiengeführte Unternehmen.<sup>45</sup> Diese Eigentümer- oder Familienführung liegt laut dem IfM Bonn immer dann vor, wenn „bis zu zwei natürliche Personen oder ihre

---

SIDLO, PETER (Unternehmungen 1993), Sp. 2890–2891; KRAMER, KARL-HEINZ (Börseneinführung 1999), S. 18.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz IFM BONN (Familienunternehmen-Definition o. J.); BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 7.

<sup>41</sup> Für den Begriff „Familienunternehmen“ existiert bislang keine einheitliche Definition. Vgl. FREUND, WERNER (Risikofaktoren 2000), S. 11; FELDEN, BIRGIT; PFANNENSCHWARZ, ARMIN (Instrumente 2008), S. 8–9; STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (Familienunternehmen 2009), S. 6.

<sup>42</sup> Vgl. IFM BONN (Familienunternehmen-Definition o. J.).

<sup>43</sup> Vgl. WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. 4. Dennoch ist die Schnittmenge von KMU und Familienunternehmen sehr groß, da in der Praxis die meisten mittelständischen Unternehmen Familienunternehmen sind. Vgl. IFM BONN (Familienunternehmen-Definition o. J.); WALLAU, FRANK (Bedeutung 2009), S. 31. Laut einer Untersuchung des IFM BONN lag der Anteil der mittelständischen Unternehmen an den KMU im Jahr 2006 bei 95,3 %. Vgl. WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. 17.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz WALLAU, FRANK (Bedeutung 2009), S. 31 und S. 33–34; HAUNSCHILD, LJUBA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Bedeutung 2010), S. 3.

<sup>45</sup> Vgl. WALLAU, FRANK (Bedeutung 2009), S. 5; WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. 6.

Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören“<sup>46</sup>. Das Erfordernis der Einheit von Eigentum und Leitung impliziert allerdings nicht, dass der geschäftsführende Inhaber zwingend alle Entscheidungen trifft.<sup>47</sup> Wesentliche strategische Entscheidungen werden jedoch durch ihn beeinflusst.

Ein weiteres Kriterium der qualitativen Abgrenzung des Mittelstandes ist nach dem IfM Bonn die Unabhängigkeit.<sup>48</sup> In unabhängigen Unternehmen können strategische Entscheidungen ausschließlich an den Bedürfnissen des einzelnen Unternehmens orientiert werden. Im Gegensatz dazu werden Entscheidungen in abhängigen oder konzernverbundenen Unternehmen nach den Interessen der Unternehmensgruppe getroffen. Abhängige Unternehmen zählen daher als solche nicht zum Mittelstand.<sup>49</sup> Gleichwohl kann jedoch die Unternehmensgruppe bei vorliegender Einheit von Eigentum und Leitung insgesamt dem Mittelstand angehören.<sup>50</sup>

Zusammenfassend kann nach qualitativen Aspekten von einem mittelständischen Unternehmen gesprochen werden, „wenn

- grundsätzlich die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko, d. h. die enge Verflechtung von wirtschaftlicher Existenz des Unternehmens und seiner Leitung,
- die verantwortliche Mitwirkung der Leitung des Unternehmens an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen,
- eine persönlich geprägte Beziehung zwischen den Mitarbeitern und der Leitung des Unternehmens sowie
- die völlige oder doch zumindest weitgehende (Konzern-)Unabhängigkeit des

---

<sup>46</sup> IfM BONN (Familienunternehmen-Definition o. J.). Vgl. auch WOLTER, HANS-JÜRGEN; HAUSER, HANS-EDUARD (Bedeutung 2001), S. 33.

<sup>47</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz MANDLER, UDO (Mittelstand 2004), S. 14; HAUNSCHILD, LJUBA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Bedeutung 2010), S. 4.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu und zu den nächsten beiden Sätzen GÜNTERBERG, BRIGITTE; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Unternehmensgrößenstatistik 2002), S. 2; WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. 8–9.

<sup>49</sup> Vgl. IfM BONN (Familienunternehmen-Definition o. J.).

<sup>50</sup> Vgl. WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. 8–9; WELTER, FRIEDERIKE u. a. (Fakten 2015), S. 25.

Unternehmens  
gegeben sind“<sup>51</sup>.

Mittels dieser qualitativen Merkmale erfolgt eine anschauliche und zutreffende Charakterisierung des Mittelstandes. Dennoch birgt die qualitative Definition auch Nachteile. Diese manifestieren sich beispielsweise in einer erschwerten statistischen Erfassung und der mangelnden Trennschärfe der einzelnen Kriterien.<sup>52</sup> Während die quantitativen Abgrenzungsmerkmale aus amtlichen Statistiken erhoben werden können, sind die vielfach mit subjektiven Einschätzungen einhergehenden qualitativen Merkmale regelmäßig nicht eindeutig erfassbar. Demzufolge liegt auch die Vergleichbarkeit dieser Daten nur eingeschränkt vor. Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich eine rein qualitative Definition im Vergleich zur quantitativen Definition als weniger praktikabel erweist.<sup>53</sup>

#### 2.1.4. *Kombination der quantitativen und qualitativen Merkmale*

Es zeigt sich, dass der Mittelstand sowohl nach Größenklassen als auch nach der Art der Eigentumsverhältnisse und der Entscheidungsfindung charakterisiert werden kann. Diesbezüglich zeichnen sich die quantitativen Kriterien durch die Trennschärfe und die damit einhergehende Operationalisierbarkeit aus.<sup>54</sup> Ergänzend ermöglichen die qualitativen Aspekte die Charakterisierung des Mittelstandes seinem Wesen nach.<sup>55</sup> Daher sollte die Definition des Mittelstandes sowohl quantitative Grenzen als auch qualitative Merkmale berücksichtigen, um die Heterogenität der mittelständischen Unternehmen zutreffend darzustellen.

---

<sup>51</sup> STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 118. Vgl. auch SCHAUF, MALCOLM (Unternehmensführung 2009), S. 8–9; WOLF, JOCHEN; PAUL, HERBERT; ZIPSE, THOMAS (Mittelstand 2009), S. 16.

<sup>52</sup> Vgl. hierzu und zu den nächsten beiden Sätzen WOSSIDLO, PETER (Unternehmungen 1993), Sp. 2891–2892; GRUHLER, WOLFRAM (Wirtschaftsfaktor 1994), S. 22; WOLTER, HANS-JÜRGEN; HAUSER, HANS-EDUARD (Bedeutung 2001), S. 30; WASCHBUSCH, GERD; KAMINSKI, VOLKER; STAUB, NADINE (Mittelstand 2009), S. 111; WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. 4.

<sup>53</sup> Vgl. CLASEN, JAN (Krisenfall 1992), S. 17; KAYSER, GUNTER (Mittelstand 2006), S. 37–38; HENSCHER, THOMAS (Mittelstand 2010), S. 2.

<sup>54</sup> Vgl. FRANK, CHRISTIAN (Partnerschaften 1994), S. 19; WALLAU, FRANK (Mittelstand 2005), S. 2; KAYSER, GUNTER (Mittelstand 2006), S. 37; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 114.

<sup>55</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.



Die Grundlage dieser Arbeit bildet eine Definition des deutschen Mittelstandes in Anlehnung an STAUB, die die quantitativen Merkmale der Europäischen Kommission<sup>56</sup> mit qualitativen Merkmalen – wie in Abbildung 1 dargestellt – kombiniert.

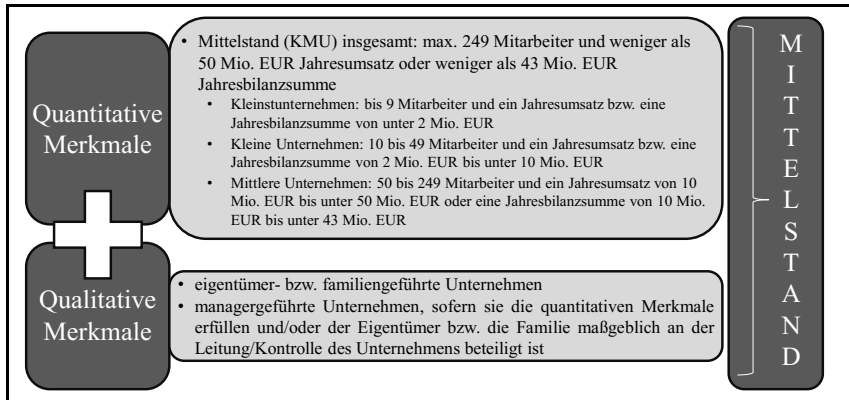


Abbildung 1: Mittelstandsdefinition als Kombination aus quantitativen und qualitativen Merkmalen<sup>57</sup>

Demnach gehören sowohl die Unternehmen, welche den quantitativen Merkmalen der KMU-Definition der Europäischen Kommission entsprechen, als auch alle eigentümer- bzw. familiengeführten Unternehmen dem Mittelstand an. Hingegen werden managergeführte Unternehmen dem Mittelstand nur zugerechnet, sofern sie einerseits die quantitativen Merkmale erfüllen und/oder andererseits der Eigentümer bzw. die Familie maßgeblich an der Leitung/Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.

Folglich gehören KMU immer zum Mittelstand, aber der Mittelstand ist nicht auf die KMU beschränkt. Nach den Schätzungen des IfM Bonn erfüllt rund ein Drittel der Großunternehmen die qualitativen Merkmale und sind daher ebenfalls dem

<sup>56</sup> Hierbei werden ausschließlich die Größenklassen der KMU-Definition der Europäischen Kommission berücksichtigt. Das Nebenkriterium der Eigenständigkeit ist in amtlichen Datenerhebungen kaum messbar. Vor dem Hintergrund der statistischen Erfassbarkeit als Zweck der quantitativen Merkmale wird dieses Nebenkriterium nachfolgend vernachlässigt.

<sup>57</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an EUROPÄISCHE KOMMISSION (KMU-Definition 2006), S. 14; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 121.

Mittelstand zuzurechnen.<sup>58</sup> Abschließend kann festgehalten werden, dass diese Definition den örtlich ansässigen Handwerker genauso wie bspw. ein international agierendes Unternehmen in der Getränkebranche (Karlsberg Brauerei GmbH) umfasst und sie somit die Vielfalt des deutschen Mittelstandes widerspiegelt.

#### 2.1.5. *Stärken und Schwächen des deutschen Mittelstandes*

Mittelständische Unternehmen sind im Vergleich zu großen Unternehmen durch besondere Stärken und Schwächen gekennzeichnet. Zu den Stärken zählt beispielsweise oftmals die Verfolgung einer Nischenstrategie.<sup>59</sup> Dabei konzentrieren sich die KMU aufgrund der gegenüber großen Unternehmen vergleichsweise begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen auf ein spezielles Marktsegment. Dies ermöglicht den gezielten Kontakt zu den Kundengruppen, wodurch Kundenwünsche erkannt und zeitnah umgesetzt werden können.<sup>60</sup> In diesem Zusammenhang erreicht die Entwicklung von Individuallösungen einen enormen Stellenwert.<sup>61</sup> Zusätzlich birgt der Mittelstand durch die unmittelbare Marktnähe ein hohes Anpassungspotenzial.<sup>62</sup> Die flachen Hierarchien und die daraus resultierende geringe Bürokratie der KMU eröffnen ein besonderes Maß an Flexibilität, sodass die Unternehmen auf Veränderungen der Markt- und Wettbewerbssituation optimal reagieren können.<sup>63</sup> Weiterhin ist die enge Verflechtung der Unternehmer mit ihren Unternehmen kennzeichnend für den Mittelstand.<sup>64</sup> Aufgrund dessen,

---

<sup>58</sup> Vgl. WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. IV.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz BECKER, WOLFGANG; STAFFEL, MICHAELA; ULRICH, PATRICK (Mittelstand 2008), S. 19; WASCHBUSCH, GERD; STAUB, NADINE (Bedeutung 2009), S. 158; WOLF, JOCHEN; PAUL, HERBERT; ZIPSE, THOMAS (Mittelstand 2009), S. 25.

<sup>60</sup> Vgl. WEBER, PETRA (Unternehmen 1997), S. 106; HABEDANK, CHRISTIAN (Mittelstand 2006), S. 33; GOEKE, MANFRED (Herzstück 2008), S. 12.

<sup>61</sup> Vgl. NIESCHLAG, ROBERT; DICHTL, ERWIN; HÖRSCHGEN, HANS (Marketing 2002), S. 208; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 122; WELTER, FRIEDERIKE; MAY-STROBL, EVA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Wandel 2014), S. 2.

<sup>62</sup> Vgl. ZEITEL, GERHARD (Mittelstand 1980), Sp. 1228; WALTER, NORBERT (Rolle 1998), S. 16; BEHRINGER, STEFAN (Unternehmensbewertung 2012), S. 51–52.

<sup>63</sup> Vgl. WOSSIDLO, PETER (Unternehmungen 1993), Sp. 2896; ERNST, DIETMAR (Internationalisierung 1999), S. 60; LÜPKEN, SILKE (Finanzierungsinstrumente 2003), S. 9; HENSCHEL, THOMAS (Mittelstand 2010), S. 3.

<sup>64</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz CLASEN, JAN (Krisenfall 1992), S. 18; WALTER, NORBERT

dass der Unternehmer durch die Haftung mit dem Privatvermögen ein hohes finanzielles und persönliches Risiko eingeht, zeigt dieser ein überdurchschnittlich starkes Engagement. Daher sind die mittelständischen Unternehmen durch eine individuelle Unternehmenskultur charakterisiert.<sup>65</sup> Hierbei sind gemeinsame Werte der Mitarbeiter ebenso wie Artefakte und eine damit verbundene Identifikation mit dem Unternehmen zu erwähnen.<sup>66</sup> Gleichzeitig übernimmt der Inhaber auch eine besondere Verantwortung für die Beschäftigten. Zudem entsteht in Familienunternehmen durch die Weitergabe langjähriger Erfahrungen und umfangreichen Wissens ein ausgeprägtes Traditionsbewusstsein.<sup>67</sup> Damit geht vielfach ein im Vergleich zu Großunternehmen höherer Qualitätsanspruch an die eigenen Produkte einher.<sup>68</sup>

Diesen Stärken des Mittelstandes stehen jedoch auch Schwächen gegenüber. Beispielsweise verfügen KMU tendenziell über eine geringere Eigenkapitalausstattung, was vor allem die Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital erschwert.<sup>69</sup> Zudem gestaltet sich die Beschaffung von Fachkräften aufgrund der begrenzten Aufstiegschancen und geringen Verdienstmöglichkeiten schwierig.<sup>70</sup> Durch die Bündelung der zahlreichen Leitungsaufgaben in wenigen Führungspersonen und einem teilweise gleichzeitigen Mangel an den erforderlichen Managementfähigkeiten besteht zusätzlich das Risiko einer Überlastung der Entscheidungsträger.<sup>71</sup>

---

(Rolle 1998), S. 16; GOEKE, MANFRED (Herzstück 2008), S. 12.

<sup>65</sup> Vgl. WEBER, PETRA (Unternehmen 1997), S. 145; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 9.

<sup>66</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz BRINK, HANS-JOSEF (Betriebswirtschaftslehre 1983), S. 64; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 123–124.

<sup>67</sup> Vgl. HABEDANK, CHRISTIAN (Mittelstand 2006), S. 33; SCHAUF, MALCOLM (Unternehmensführung 2009), S. 27.

<sup>68</sup> Vgl. KELLERMANN, KERSTIN (KMU 2006), S. 17; WASCHBUSCH, GERD; STAUB, NADINE (Bedeutung 2009), S. 158; ALBER, MICHAEL u. a. (Wohlstand 2015), S. 5.

<sup>69</sup> Vgl. SCHULTE, REINHARD (Unternehmen 2006), S. 125; SCHIERENBECK, HENNER; WÖHLE, CLAUDIA (Betriebswirtschaftslehre 2012), S. 520. Vgl. ausführlich zur Bedeutung des Eigenkapitals für die Finanzierung Kapitel 5.5.2.1.3.

<sup>70</sup> Vgl. FORSTER, BERND (Internationalisierung 2006), S. 673.

<sup>71</sup> Vgl. ERNST, DIETMAR (Internationalisierung 1999), S. 60; SYGUSCH, FRANK (Unternehmen 2008), S. 20.

Daneben stellt auch die Dominanz des Inhabers eine Gefahr für das Unternehmen dar.<sup>72</sup> Diesbezüglich können sich beispielsweise das Festhalten an nicht mehr zeitgemäßen Traditionen und Produkten oder auch die Ablehnung moderner Technologien und Kommunikationswege negativ auswirken. Des Weiteren kann der Eintritt der nachfolgenden Generation in das Unternehmen und das damit einhergehende Aufeinandertreffen unterschiedlicher Ansichten zur Unternehmensführung zu Familienkonflikten führen.<sup>73</sup>

Insgesamt wird deutlich, dass mittelständische Unternehmen in besonderem Maße durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägt sind.<sup>74</sup> Diese beeinflusst den Erfolg des Unternehmens maßgeblich. Obwohl der Mittelstand erkennbare Schwächen aufweist, gilt er dennoch als das Erfolgsgeheimnis der deutschen Wirtschaft.<sup>75</sup> Dies lässt den Schluss zu, dass seine Stärken die Schwächen regelmäßig überwiegen.

### 2.1.6. *Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland*

„Der Mittelstand ist das Herz der deutschen Wirtschaft und der Motor für Wachstum und Beschäftigung.“<sup>76</sup> Ausgehend von den quantitativen KMU-Kriterien der Europäischen Kommission können nach dem Beschäftigungskriterium im Jahr 2013 rund 99,6 % der gesamten inländischen Unternehmen dem Mittelstand zugerechnet werden.<sup>77</sup> Nachfolgende Tabelle 3 veranschaulicht die Bedeutung des Mittelstandes.

---

<sup>72</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz WALTER, NORBERT (Rolle 1998), S. 20; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 125; LEMAR, BERND (Gefühl 2014), S. 7.

<sup>73</sup> Vgl. MANK, PETER (Personalpolitik 1991), S. 64; WEISSMAN, ARNOLD; SCHULTHEISS, BJÖRN (Familienunternehmen 2006), S. 27.

<sup>74</sup> Vgl. WEBER, PETRA (Unternehmen 1997), S. 131; BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 7; ALBER, MICHAEL u. a. (Wohlstand 2015), S. 5.

<sup>75</sup> Vgl. hierzu und zum nächsten Satz STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 126; TENBIEG, MARC (Mittelstand 2013), S. 10.

<sup>76</sup> BMWi (Punkte 2010), S. 1.

<sup>77</sup> Vgl. DESTATIS (Beschäftigungsgrößenklassen o. J.). Von den insgesamt 3.629.666 Unternehmen haben 3.616.554 Unternehmen zwischen 0 und 249 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Das entspricht einem Anteil von 99,6 %.

Mittelstand	Deutschland	Saarland
Anteil der mittelständischen Unternehmen nach dem Beschäftigungskriterium	99,6 %	99,6 %
• davon Kleinstunternehmen	90,7 %	90,4 %
Anteil der mittelständischen Unternehmen an den steuerbaren Umsätzen	36,9 %	37 %
Anteil der mittelständischen Unternehmen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten	67,6 %	62,8 %
Anteil der mittelständischen Unternehmen an den Ausbildungsplätzen	70,0 %	71,6 %

Tabelle 3: Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland und im Saarland<sup>78</sup>

Mit 90,7 % entfällt der größte Anteil der mittelständischen Unternehmen auf Kleinstunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten.<sup>79</sup> Unter ausschließlicher Zugrundlegung des Umsatzkriteriums beträgt der Anteil der KMU am Gesamtunternehmensbestand sogar 99,7 %.<sup>80</sup> Im Jahr 2013 erwirtschafteten die mittelständischen Unternehmen bundesweit 36,9 % aller steuerbaren Umsätze.<sup>81</sup> Außerdem beweist der deutsche Mittelstand mit der Beschäftigung von mehr als der Hälfte der Arbeitnehmer eine zentrale Stellung als Arbeitgeber.<sup>82</sup> Zusätzlich sind die

<sup>78</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an DESTATIS (Beschäftigungsgrößenklassen o. J.); DESTATIS (Umsatzgrößenklassen o. J.); DESTATIS (Umsatzsteuerstatistik o. J.); STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (Beschäftigtengrößenklassen o. J.); BA (Deutschland 2014); BA (Saarland 2014); IAB (Analysen 2014), S. 3; MWAEV (Saarland 2015), S. 23 und S. 42–43.

<sup>79</sup> Vgl. DESTATIS (Beschäftigungsgrößenklassen o. J.). Von den insgesamt 3.629.666 Unternehmen haben 3.290.579 Unternehmen zwischen 0 und 9 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Das entspricht einem Anteil von 90,7 %.

<sup>80</sup> Vgl. DESTATIS (Umsatzgrößenklassen o. J.). Von den insgesamt 3.629.666 Unternehmen haben 3.617.378 Unternehmen Umsätze von bis zu 50 Mio. EUR/Jahr. Das entspricht einem Anteil von 99,7 %.

<sup>81</sup> Vgl. DESTATIS (Umsatzsteuerstatistik o. J.). Die KMU erwirtschafteten im Jahr 2013 von dem Gesamtumsatz in Höhe von 5.765.567 Mio. EUR ein Umsatzvolumen in Höhe von 2.127.498 Mio. EUR. Das entspricht einem Anteil von 36,9 %.

<sup>82</sup> Vgl. HELMEL, IGOR u. a. (Basel II 2006), S. 6. Der Mittelstand beschäftigt im Jahr 2013 rund 67,59 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer in Deutschland. Vgl. BA (Deutschland 2014). Von den zum Stichtag 30.06.2013 insgesamt 29.615.680 Beschäftigten arbeiten 20.016.854 Arbeitnehmer in (nach dem Beschäftigungskriterium) mittelständischen Unternehmen.

KMU der Hauptträger der Ausbildungstätigkeit in Deutschland. Nach Schätzungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) waren im Jahr 2013 rund 70 % der Auszubildenden in mittelständischen Unternehmen anzutreffen.<sup>83</sup> Eine ähnliche Situation zeichnet sich im Saarland ab (vgl. Tabelle 3). Auch hier zählen über 99 % der Unternehmen zum Mittelstand.<sup>84</sup> Mit 90,4 % repräsentieren die 35.948 Kleinstunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten den größten Anteil davon. Auf Landesebene generiert der Mittelstand ebenfalls rund 37 % der steuerbaren Umsatzerlöse.<sup>85</sup> Außerdem arbeiten im Saarland ca. zwei Drittel (62,8 %) aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen.<sup>86</sup> Zusätzlich sind im Saarland 71,6 % aller Auszubildenden in KMU tätig.<sup>87</sup> Insgesamt ist der Mittelstand somit eine tragende Säule des saarländischen sowie des bundesweiten Arbeitsmarktes.

Des Weiteren trägt die Investitionstätigkeit der mittelständischen Unternehmen zu dem Beschäftigungsaufbau und dem Wachstum einer Volkswirtschaft bei.<sup>88</sup> Die Investitionen erhöhen das gesamtwirtschaftliche Produktionspotenzial. Diese steigende Nachfrage nach Investitionsgütern führt zu einem Anstieg der Produktion und somit letztlich auch zur Entstehung weiterer Arbeitsplätze. Bundesweit investierte der Mittelstand im Jahr 2013 beispielsweise insgesamt rund 144 Mrd. EUR in neue Anlagen und Bauten (Bruttoanlageinvestitionen).<sup>89</sup> Daneben nimmt auch die Innovationsfähigkeit des Mittelstandes einen wichtigen Stellenwert hinsichtlich des langfristigen wirtschaftlichen Wachstums und des gesellschaftlichen

---

<sup>83</sup> Vgl. IAB (Analysen 2014), S. 3.

<sup>84</sup> Vgl. hierzu und zum nächsten Satz STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (Beschäftigtengrößeklassen o. J.). Von den insgesamt 39.754 Unternehmen im Saarland zählen nach dem Beschäftigungskriterium 39.596 Unternehmen zum Mittelstand. Dies entspricht einem Anteil von 99,6 %.

<sup>85</sup> Vgl. MWAEV (Saarland 2015), S. 23.

<sup>86</sup> Vgl. BA (Saarland 2014). Von den zum Stichtag 30.06.2013 insgesamt 369.657 Beschäftigten im Saarland arbeiten 232.057 Arbeitnehmer in (nach dem Beschäftigungskriterium) mittelständischen Unternehmen. Das entspricht einem Anteil von 62,8 %.

<sup>87</sup> Vgl. MWAEV (Saarland 2015), S. 42–43.

<sup>88</sup> Vgl. hierzu und zu den nächsten beiden Sätzen REIZE, FRANK; ZIMMERMANN, VOLKER (Investitionen 2009), S. 13; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 128.

<sup>89</sup> Vgl. SCHWARTZ, MICHAEL (Zuversicht 2015), S. 2.

Wohlstandes ein.<sup>90</sup> Weiterhin sind die KMU ein wesentlicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.<sup>91</sup> In ihrer Vielfalt und Vielzahl fördern und sichern die mittelständischen Unternehmen den Wettbewerb und wirken gleichzeitig Monopolbildungen entgegen. Zusammenfassend stellt Abbildung 2 die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes im Überblick dar.

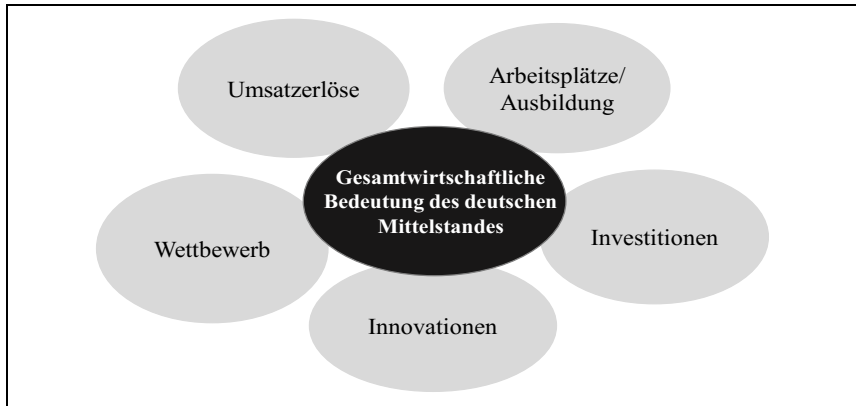


Abbildung 2: Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des deutschen Mittelstandes<sup>92</sup>

An dieser Stelle ist anzumerken, dass der Mittelstand sowohl in Deutschland als auch im Saarland in allen wichtigen Branchen vertreten ist.<sup>93</sup> Der größte Anteil an allen KMU entfällt dabei auf den Handel (Saarland 22 %; Deutschland 20 %), dicht gefolgt von der Branche der wirtschaftlichen Dienstleistungen und Finanz-

<sup>90</sup> Vgl. WALTER, NORBERT (Rolle 1998), S. 17; BMWi (Leistung 2009), S. 51; REIZE, FRANK; ZIMMERMANN, VOLKER (Investitionen 2009), S. 31.

<sup>91</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz LÜPKEN, SILKE (Finanzierungsinstrumente 2003), S. 13; KAMINSKI, VOLKER (Mittelstand 2008), S. 73; BEHRINGER, STEFAN (Unternehmensbewertung 2012), S. 52.

<sup>92</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an WALTER, NORBERT (Rolle 1998), S. 17; LÜPKEN, SILKE (Finanzierungsinstrumente 2003), S. 13; HELMEL, IGOR u. a. (Basel II 2006), S. 6; KAMINSKI, VOLKER (Mittelstand 2008), S. 73; BMWi (Leistung 2009), S. 51; REIZE, FRANK; ZIMMERMANN, VOLKER (Investitionen 2009), S. 13 und S. 31; BEHRINGER, STEFAN (Unternehmensbewertung 2012), S. 52; STAUB, NADINE (Wandel 2012), S. 128; MWAEV (Saarland 2015), S. 42–43.

<sup>93</sup> Vgl. zur anschaulichen Darstellung der Branchenstruktur des Mittelstandes in Deutschland Anlage 2 und im Saarland Anlage 3.

dienstleistungen (Saarland 19 %; Deutschland 20 %). Neben den sonstigen Dienstleistungen (Saarland und Deutschland je 9 %) spielen auch das Baugewerbe (Saarland und Deutschland je 11 %), das verarbeitende Gewerbe (Saarland und Deutschland je 9 %) und das Gesundheits- und Sozialwesen (Saarland 11 %; Deutschland 10 %) eine wesentliche Rolle bei den mittelständischen Betrieben<sup>94</sup>. Insgesamt nähern sich die Anteilswerte der Branchenverteilung der mittelständischen Unternehmen des Saarlandes dem Bundesdurchschnitt an.<sup>95</sup>

Abschließend wird der Mittelstand zu Recht als „Motor“ und „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft angesehen.<sup>96</sup> Die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der KMU dient der Sicherung eines funktionsfähigen Wettbewerbs und des wirtschaftlichen Wachstums sowohl in den einzelnen Ländern als auch auf Bundesebene.<sup>97</sup> Zusammenfassend manifestiert sich die existenzielle Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Gesamtwirtschaft.

Allerdings stellt der demographische Wandel den Mittelstand vor eine Herausforderung.<sup>98</sup> Während einerseits die Bevölkerung insgesamt und damit auch die mittelständischen Unternehmer altern, nimmt andererseits die Gruppe der potenziellen Nachfolger überproportional ab. Bundesweit sind derzeit über 1,3 Mio. Inhaber 55 Jahre alt oder älter.<sup>99</sup> Im Saarland zählen 11.356 der insgesamt 34.819 Unternehmer zu dieser Altersgruppe.<sup>100</sup> Gleichzeitig rücken weniger Jungunternehmer nach.<sup>101</sup> Dieser Alterungsprozess der Gesellschaft birgt für den Unternehmer

---

<sup>94</sup> Im Rahmen dieser Ausarbeitung werden die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ synonym verwendet.

<sup>95</sup> Vgl. zu den statistischen Werten in diesem Abschnitt BA (Deutschland 2014); BA (Saarland 2014).

<sup>96</sup> Vgl. WALLAU, FRANK (Mittelstand 2005), S. 14; STROTHMANN, LENA (Mittelstandspolitik 2006), S. 89; SCHAUF, MALCOLM (Unternehmensführung 2009), S. 15; SCHOLL, ALEXANDER (Bedeutung 2014), S. 404.

<sup>97</sup> Vgl. ZEITEL, GERHARD (Mittelstand 1980), Sp. 1238; STROTHMANN, LENA (Mittelstandspolitik 2006), S. 102; WASCHBUSCH, GERD; STAUB, NADINE (Förderprogramme 2008), S. 825.

<sup>98</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 13; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. III.

<sup>99</sup> Vgl. GERSTENBERG, JULIANE u. a. (Demografie 2015), S. 1.

<sup>100</sup> Vgl. CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 10.

<sup>101</sup> Während der Anteil der über 65-jährigen im Saarland von 22 % im Jahr 2010 auf schätzungsweise 31,4 % im Jahr 2014 angestiegen ist, sank gleichzeitig der Anteil der unter 20-jährigen.



auch die Frage nach der Zukunft seines Unternehmens. Vor dem Hintergrund der hohen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des deutschen Mittelstandes erreicht die Sicherung des Fortbestands der mittelständischen Unternehmen einen wesentlichen Stellenwert. Diese kann insbesondere durch erfolgreiche Unternehmensnachfolgen gefördert werden.<sup>102</sup>

## **2.2. Unternehmensnachfolgen**

### *2.2.1. Definition der Unternehmensnachfolge*

#### *2.2.1.1. Ausgewählte wirtschaftswissenschaftliche Definitionen im Vergleich*

Zunächst stellt sich die grundsätzliche Frage, was eine Unternehmensnachfolge ist. GUTENBERG beschreibt ein Unternehmen als ein System von Produktionsfaktoren, das durch die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, Autonomie, Alleinbestimmung, Erwerbswirtschaft und des finanziellen Gleichgewichts geprägt ist.<sup>103</sup> Der Begriff „Nachfolge“ bedeutet aus semantischer Betrachtung, dass etwas von einem Vorgänger übernommen wird.<sup>104</sup> Demnach könnte die Unternehmensnachfolge als die Übernahme eines Unternehmens von einem Vorgänger verstanden werden. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur liegt allerdings keine einheitliche Definition der Unternehmensnachfolge vor.<sup>105</sup> Vielmehr wird in der Auseinandersetzung mit der Vielzahl dieser Definitionsansätze deutlich, dass die wesentlichen Merkmale einer Unternehmensnachfolge über die Wortbedeutung selbst hinausreichen.

SPIELMANN interpretiert in diesem Zusammenhang den Begriff des „Generationenwechsels“ als „Prozess des Übergangs von führungs- und kapitalmäßiger Verantwortung auf die nachfolgende Unternehmergeneration“<sup>106</sup>. SPIELMANN'S Be-

---

Vgl. STORM, ANDREAS (Wandel 2012), S. 12.

<sup>102</sup> Vgl. JOOS, THOMAS (Unternehmensgründungen 1987), S. 37; POTT, OLIVER; POTT, ANDRÉ (Entrepreneurship 2015), S. 48.

<sup>103</sup> Vgl. auch weiterführend GUTENBERG, ERICH (Betriebswirtschaftslehre 1983), S. 510–512.

<sup>104</sup> Vgl. DUDEN (Nachfolge o. J.).

<sup>105</sup> Vgl. SCHOLL, ALEXANDER (Relevanz 2014), S. 468; KÜMMEL, JENS; HANKE, MICHAELA; GOTZEINA, UWE (Unternehmensnachfolge 2015), S. 64.

<sup>106</sup> SPIELMANN, URS (Generationenwechsel 1994), S. 22.

trachtung bezieht sich auf die Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen, bei denen Eigentum und Leitung vereint sind, an erbberechtigte Nachkommen oder familienfremde Dritte zum Zweck der Fortführung des Unternehmens.<sup>107</sup> Dieser Idee folgend bezeichnet FREUND die Nachfolge als „Generationenwechsel in Familienunternehmen und damit die Übertragung der Leitungsmacht und der kapitalmäßigen Verantwortung“<sup>108</sup>.

Während diese Definitionen nur auf den Generationenwechsel in Familienunternehmen Bezug nehmen, betrachtet OLBRICH die Unternehmensnachfolge im Kontext des gesamten Unternehmenssektors.<sup>109</sup> Nach dessen Auffassung ist die Unternehmensnachfolge unabhängig von der Unternehmensform durch den Übergang des Eigentums an einem Unternehmen sowie der damit verbundenen Leitungsmacht charakterisiert. Den Zweck der Unternehmensnachfolge sieht OLBRICH in der Gewinnmaximierung.<sup>110</sup> Demzufolge bilden wirtschaftliche Gründe die Ursache der Unternehmensübertragung. Ein Unternehmen wird also dann übergeben, wenn die Übertragung einen höheren Gewinn als die eigene Weiterführung verspricht.<sup>111</sup> Dabei kommen als Nachfolger sowohl natürliche Personen als auch Unternehmen, juristische Personen und staatliche Institutionen in Frage.<sup>112</sup>

Das IfM Bonn hingegen beschränkt den Anwendungsbereich der Unternehmensnachfolge auf eigentümer- und familiengeführte Unternehmen.<sup>113</sup> Hierbei liegt

---

<sup>107</sup> Vgl. SPIELMANN, URS (Generationenwechsel 1994), S. 15, S. 22 und S. 27.

<sup>108</sup> FREUND, WERNER (Risikofaktoren 2000), S. 17.

<sup>109</sup> Vgl. OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 134–135. Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz auch HERING, THOMAS; OLBRICH, MICHAEL (Unternehmensnachfolge 2003), S. 3–4; WEBER, HENDRIK (Untersuchung 2009), S. 15; TOLL, CHRISTIAN (Zahlungsmodalitäten 2012), S. 383.

<sup>110</sup> Vgl. hierzu und zu den nächsten beiden Sätzen OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 135.

<sup>111</sup> Hierbei wird der aktuell erzielbare Verkaufspreis im Vergleich zu dem Kapitalwert der zukünftig erzielbaren Gewinne des Unternehmens im Fall der Weiterführung betrachtet, um die gewinnmaximierende Alternative festzustellen. Vgl. dazu BIEG, HARTMUT; KUBMAUL, HEINZ; WASCHBUSCH, GERD (Investition 2016), S. 100–101. Die Faktoren, die den Gewinn des Unternehmens bei dem Verbleib in der Hand des Eigentümers beeinflussen, können sowohl durch den Markt als auch im Eigner selbst bedingt sein. Vgl. OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 135.

<sup>112</sup> Vgl. OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 139.

<sup>113</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland

eine Unternehmensnachfolge dann vor, wenn ein Eigentümer-Geschäftsführer die Leitung seines Unternehmens aus persönlichen Gründen abgibt. In diesem Zusammenhang stellen die Übergabe des Unternehmens als wirtschaftliche Einheit, ohne dass diese dabei wesentlich verändert wird, und dessen Weiterführung wichtige Merkmale dar.<sup>114</sup>

Merkmale	SPIELMANN	FREUND	OLBRICH	IfM Bonn
Übergang von Eigentum und Leitung	+	+	+	+
übergebendes Unternehmen	KMU, bei denen Eigentum und Leitung vereint sind	Familienunternehmen	jedes Unternehmen	eigentümer- oder familiengeführte Unternehmen
Nachfolger	erbberechtigte Nachkommen und familienfremde Dritte	---	natürliche Personen, Unternehmen, staatliche Institutionen, juristische Personen	---
Gegenstand der Übertragung	das Unternehmen	das Unternehmen	das Unternehmen als Ganzes oder Unternehmensanteile	das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit ohne wesentliche Veränderung
Zweck der Übertragung	Fortführung des Unternehmens	Fortführung des Unternehmens	Gewinnmaximierung	Fortführung des Unternehmens
Anlass der Übertragung	---	---	wirtschaftliche Gründe	persönliche Gründe

+: Das Merkmal liegt bei dieser Definition jeweils in unveränderter Ausprägung vor.  
 ---: Zu diesem Merkmal wurde in der Definition keine explizite Aussage getroffen.

Abbildung 3: Merkmale ausgewählter Definitionen der Unternehmensnachfolge im Vergleich<sup>115</sup>

Zusammenfassend zeigt Abbildung 3 die Merkmale der vorgestellten Definitionen zur Unternehmensnachfolge im Vergleich.

2010), S. 9; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIC, OLGA (Deutschland 2013), S. 3. Vgl. zur Definition der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen Kapitel 2.1.3.

<sup>114</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 8.

<sup>115</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an SPIELMANN, URS (Generationenwechsel 1994), S. 15 und S. 22–27; FREUND, WERNER (Risikofaktoren 2000), S. 17; OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 134–139; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 8–10.

### 2.2.1.2. *Eigene Arbeitsdefinition der Unternehmensnachfolge*

Ausgehend von der vergleichenden Betrachtung der vorliegenden wirtschaftswissenschaftlichen Definitionen werden nachfolgend die für diese Arbeit grundlegenden Kriterien der Unternehmensnachfolge festgelegt.

Als ein wesentliches Merkmal der Unternehmensnachfolge gilt zunächst der einheitliche Übergang des Eigentums am Unternehmen sowie der damit verbundenen Leitung<sup>116</sup> des Unternehmens.<sup>117</sup> Folglich ist in dem Übergang der Geschäftsführung auf einen Fremdmanager oder in einer Betriebsverpachtung mangels Eigentumsübergang keine Nachfolge zu sehen.<sup>118</sup> Ebenso liegt auch bei der bloßen Übertragung des Eigentums ohne Leitungswechsel keine Unternehmensnachfolge vor. Hinsichtlich der einheitlichen Übertragung bleibt anzumerken, dass diese nicht nur den Fall der gleichzeitigen Übertragung von Eigentum und Leitung erfasst.<sup>119</sup> In der Praxis erweisen sich zwei Konstellationen als dominierende Übertragungsformen: die gleichzeitige Übertragung von Eigentum und Leitung und die Übertragung von Führungsaufgaben vor dem Eigentumsübergang.<sup>120</sup> Dementgegen spielt die Übertragung des Eigentums vor dem Übergang der Leitungsverantwortung nur eine untergeordnete Rolle.

Unter Berücksichtigung des grundlegenden Merkmals der einheitlichen Übertra-

---

<sup>116</sup> Unter Leitung wird die Fähigkeit des Unternehmers verstanden, das Unternehmen aufgrund seines Eigentums weisungsfrei und nach seinen Vorstellungen zu führen. Hierzu kann der Eigentümer auch auf die Unterstützung durch angestellte Führungskräfte zurückgreifen. Vgl. ALBACH, HORST; FREUND, WERNER (Generationswechsel 1989), S. 27; OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 134–135; OLBRICH, MICHAEL (Unternehmensverkauf 2014), S. 2.

<sup>117</sup> Vgl. WIEDMANN, THILO (Ansprüche 2002), S. 54; KERKHOFF, ELISABETH; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Generationswechsel 2004), S. 9; HAUNSCHILD, LJUBA; TCHOUVAKHINA, MARGARITA; WERNER, ARNDT (Mittelstand 2010), S. 3; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 8; LEVERING, BRITTA; SCHLÖMER-LAUFEN, NADINE (Förderung 2012), S. 3; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 483; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIĆ, OLGA (Deutschland 2013), S. 3.

<sup>118</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz auch HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 9; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 10; TOPP, CHRISTIAN (Unternehmen 2014), S. 16.

<sup>119</sup> Vgl. SPIELMANN, URS (Generationenwechsel 1994), S. 23–24; HÄUSSERMANN, ERICH (Existenzgründung 1998), S. 72–73; OLBRICH, MICHAEL (Unternehmensverkauf 2014), S. 99–100; KÜMMEL, JENS; HANKE, MICHAELA; GOTZEINA, UWE (Unternehmensnachfolge 2015), S. 65.

<sup>120</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz MOOG, PETRA u. a. (Deutschland 2012), S. 19–20.

gung von Eigentum und Leitung betrifft die Thematik der Unternehmensnachfolge nur Unternehmen, bei denen Eigentum und Leitung in der Person des Inhabers vereint sind oder das Eigentum bei einer Familie und die Leitung bei einem Mitglied dieser Familie liegt. Hierbei handelt es sich sowohl – wie von FREUND definiert – um Familienunternehmen als auch darüber hinaus um eigentümergeführte Unternehmen.<sup>121</sup> Diesbezüglich dient die in Deutschland verbreitete Definition der familien- und eigentümergeführten Unternehmen des IfM Bonn als Grundlage der weiteren Ausführungen.

Ein Eigentümer- bzw. Familienunternehmen ist – wie bereits in Kapitel 2.1.3. erwähnt – dann gegeben, wenn „bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen zugleich der Geschäftsführung des Unternehmens angehören“<sup>122</sup>.

Während die Konsequenzen des Ausscheidens des Inhabers in einem mittelständischen Unternehmen aufgrund der Personalunion von Eigentum und Leitung existenziell sind, bleibt ein Wechsel in der Geschäftsführung in großen Unternehmen mit breit gestreutem Kapitalbesitz i. d. R. ohne Auswirkungen auf das Eigentum.<sup>123</sup> Somit kann bei der Übertragung eines solchen Unternehmens nicht von einer Nachfolge gesprochen werden.

Der Gegenstand der Vermögensübertragung bei der Unternehmensnachfolge ist grundsätzlich das Unternehmen. Abhängig von der Rechtsform des Unternehmens können sowohl die Inhaberschaft eines einzelkaufmännischen Unternehmens als auch Beteiligungen nach gesellschaftsrechtlichen Maßstäben übergeben wer-

---

<sup>121</sup> Vgl. FREUND, WERNER (Risikofaktoren 2000), S. 17; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 9; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 10.

<sup>122</sup> IfM BONN (Familienunternehmen-Definition o. J.). Vgl. auch WOLTER, HANS-JÜRGEN; HAUSER, HANS-EDUARD (Bedeutung 2001), S. 33.

<sup>123</sup> Vgl. SPIELMANN, URS (Generationenwechsel 1994), S. 24–25; SYGUSCH, FRANK (Unternehmen 2008), S. 12–13; MOOG, PETRA u. a. (Deutschland 2012), S. 3; RIEDEL, CHRISTOPHER (Allgemeines 2012), S. 10; KÜMMEL, JENS; HANKE, MICHAELA; GOTZEINA, UWE (Unternehmensnachfolge 2015), S. 63.

den.<sup>124</sup> Die Voraussetzung für den Fall der Übertragung eines Gesellschaftsanteils zur Unternehmensnachfolge besteht darin, dass der Unternehmensanteil seinem bisherigen Eigentümer die Ausübung der Unternehmensleitung ermöglicht und diese Leitungsmacht mit dem Eigentum an den Nachfolger weitergegeben wird.<sup>125</sup> Ein weiteres konstituierendes Merkmal der Unternehmensnachfolge liegt in dem Anlass der Unternehmensübertragung. Dieser muss in der Person des Eigentümers begründet sein.<sup>126</sup> Dementsprechend sind die Ursachen bspw. das Alter, ein Unfall, eine Krankheit, der Tod oder auch die Aufnahme einer abhängigen Beschäftigung.<sup>127</sup> Die wirtschaftlich schlechte Situation eines Unternehmens führt folglich nicht zu einer Unternehmensnachfolge.

Nach OLBRICH wird die Nachfolge als renditeorientiertes Investitionsprojekt mit dem betriebswirtschaftlichen Ziel der Gewinnmaximierung betrachtet.<sup>128</sup> Somit zählt auch die Liquidation zu den potenziellen Nachfolgelösungen. Vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des Mittelstandes zeigt sich jedoch die Relevanz der Erhaltung der mittelständischen Unternehmen in ihrer Vielzahl und Vielfalt.<sup>129</sup> Gleichzeitig erlangt der Fortbestand des Unternehmens auch

---

<sup>124</sup> Vgl. GESMANN-NUISSL, DAGMAR (Überblick 2006), S. 2; OLBRICH, MICHAEL (Unternehmensverkauf 2014), S. 3. Aus juristischer Sicht ist dieser Ansatz fehlerhaft. Gemäß § 14 BGB ist eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt, Unternehmer. Das Halten einer Beteiligung, auch als Geschäftsführer, begründet folglich keine Unternehmerstellung nach § 14 BGB. Somit kann eine Übertragung von Gesellschaftsanteilen nicht Gegenstand einer Unternehmensnachfolge sein. Vgl. BUNDESGERICHTSHOF (Urteil vom 8.11.2005), S. 8. In der vorliegenden Arbeit liegt allerdings die betriebswirtschaftliche Sichtweise der Unternehmensnachfolge zugrunde, weshalb die juristische Betrachtung keine Anwendung findet.

<sup>125</sup> Vgl. OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 136 und S. 138; GESMANN-NUISSL, DAGMAR (Überblick 2006), S. 2; OLBRICH, MICHAEL (Unternehmensverkauf 2014), S. 3.

<sup>126</sup> Vgl. zu diesem und zu dem nächsten Satz HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 9–10; LEVERING, BRITTA; SCHLÖMER-LAUFEN, NADINE (Förderung 2012), S. 3.

<sup>127</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz FREUND, WERNER (Deutschland 2004), S. 85; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 9. Vgl. weiterführend zu den Übertragungsursachen Kapitel 2.2.2.

<sup>128</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 135 und S. 138; OLBRICH, MICHAEL (Unternehmensverkauf 2014), S. 5.

<sup>129</sup> Vgl. Kapitel 2.1.6.

für den Altinhaber einen wesentlichen Stellenwert.<sup>130</sup> Daher werden in dieser Arbeit ausschließlich solche Unternehmensübergaben unter dem Begriff der Nachfolge verstanden, deren Zweck auf die Fortführung des Unternehmens gerichtet ist.<sup>131</sup>

Dieser Fortbestand kann grundsätzlich sowohl durch natürliche Personen als auch durch juristische Personen, staatliche Institutionen oder andere Unternehmen gesichert werden.<sup>132</sup> Dennoch gelten durch die Forderung der einheitlichen Übertragung von Eigentum und Leitung für die weiteren Ausführungen nur natürliche Personen als Nachfolger.<sup>133</sup> Demzufolge werden Unternehmensübernahmen durch die anderen vorgenannten Kandidaten nicht als Unternehmensnachfolgen im Sinne dieser Ausarbeitung angesehen.

Zusammenfassend soll die Unternehmensnachfolge in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert werden: Eine Unternehmensnachfolge liegt vor, wenn die Beteiligungen eines durch den Eigentümer oder die Eigentümerfamilie geführten Unternehmens oder das Unternehmen als Ganzes sowohl hinsichtlich des rechtlichen Eigentums als auch hinsichtlich der Leitung des Unternehmens aus in der Person des Eigentümers liegenden Gründen zum Zweck der Fortführung des Unternehmens an einen Dritten übertragen werden (vgl. Abbildung 4).<sup>134</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. HOLLIGER, NICOLAS (Käuferanalyse 1999), S. 923; KOROPP, CHRISTIAN; GRICHNIK, DIETMAR (Familienunternehmen 2007), S. 296; FISCHER, MARCUS (Kaufpreisfindung 2012), S. 428.

<sup>131</sup> Vgl. auch FREUND, WERNER (Rituale 1998), S. 66; WEINLÄDER, HORST (Unternehmensnachfolge 1998), S. 66; RIEDEL, HANNSPETER (Unternehmensnachfolge 2000), S. 111; KÜMMEL, JENS; HANKE, MICHAELA; GOTZEINA, UWE (Unternehmensnachfolge 2015), S. 64.

<sup>132</sup> Übernahmen durch andere Unternehmen oder durch Finanzinvestoren lehnen die meisten Unternehmer im Hinblick auf die identitätswahrende Fortführung des Unternehmens ab. Zu groß ist die Gefahr einer Fusion oder Zerschlagung und somit des Untergangs des ursprünglichen Unternehmens. Vgl. O. V. (Nachfolgelösungen 2005), S. 7; ZÜHLKE, GERRY (Unternehmen 2010), S. 38; BECKER, JÜRGEN u. a. (Nachfolger 2013), S. 6.

<sup>133</sup> Bei den in dieser Arbeit thematisierten Unternehmensnachfolgen liegt aus Sicht des Übernehmers eine Existenzgründung durch Unternehmensübernahme vor, eine sog. derivative Gründung. Vgl. NATHUSIUS, KLAUS (Grundlagen 2001), S. 4; LEVERING, BRITTA; SCHLÖMER-LAU-FEN, NADINE (Förderung 2012), S. 5.

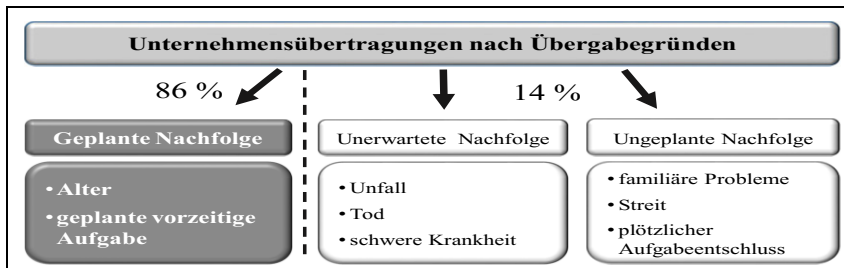
<sup>134</sup> Eigene Definition in Anlehnung an OLBRICH, MICHAEL (Abgrenzung 2003), S. 136; GESMANN-NUISSL, DAGMAR (Überblick 2006), S. 2; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 9; LEVERING, BRITTA; SCHLÖMER-LAU-FEN, NADINE (Förderung 2012), S. 3–5; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 3; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 10.

Unternehmensnachfolge	
• einheitliche Übertragung	
• der Beteiligungen eines durch den Eigentümer oder die Eigentümerfamilie geführten Unternehmens oder des Unternehmens als Ganzes	
• sowohl hinsichtlich des rechtlichen Eigentums als auch hinsichtlich der Leitung des Unternehmens	
• aus in der Person des Eigentümers liegenden Gründen	
• an eine natürliche Person	
• zum Zweck der Fortführung des Unternehmens	

Abbildung 4: Definition der Unternehmensnachfolge

### 2.2.2. Übertragungsursachen und Arten der Unternehmensnachfolge

Generell sind in der Person des Unternehmers verschiedene Übertragungsursachen begründet. Diese lassen sich – wie in Abbildung 5 dargestellt – in drei Kategorien einteilen: die geplante, die unerwartete und die ungeplante Unternehmensnachfolge.<sup>135</sup>

Abbildung 5: Übertragungsursachen und Arten der Unternehmensnachfolge<sup>136</sup>

Die ungeplante Unternehmensnachfolge tritt beispielsweise infolge familiärer Probleme oder unüberwindbarer Streitigkeiten der Inhaber ein. Des Weiteren kann sie durch den plötzlichen Entschluss eines Eigentümers, seine Unternehmertätig-

<sup>135</sup> Vgl. GESMANN-NUSSL, DAGMAR (Überblick 2006), S. 2; BECKER, JÜRGEN u. a. (Nachfolger 2013), S. 4.

<sup>136</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an GESMANN-NUSSL, DAGMAR (Überblick 2006), S. 2; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 9–10 und S. 32; BECKER, JÜRGEN u. a. (Nachfolger 2013), S. 4.



keit aufzugeben, verursacht werden.<sup>137</sup> Als Übertragungsgründe für eine unerwartete Unternehmensnachfolge sind hingegen unvorhersehbare Notfälle wie eine schwere Krankheit, ein Unfall oder der Tod zu nennen. Solche Ereignisse können grundsätzlich jeden Unternehmer unabhängig von seinem Alter treffen.<sup>138</sup>

Gerade diese nicht kalkulierbaren Vorfälle stellen eine potenzielle Gefahr für die Existenz eines Unternehmens dar. Fällt der Unternehmer als Entscheidungsträger plötzlich aus, so ist es fraglich, wie der Fortbestand des Unternehmens für einen Übergangszeitraum gewährleistet werden kann. Diesbezüglich wird einer Notfallplanung des Inhabers bereits von Beginn an eine existenzielle Bedeutung zugemessen.<sup>139</sup> Diese sollte neben rechtlichen und finanziellen Aspekten auch persönliche und unternehmerische Fragen berücksichtigen. Nach einer Untersuchung des IfM Bonn schätzen die Unternehmer einen Notfallplan, die Erteilung von Vollmachten und Unterschriftenberechtigungen sowie den Aufbau finanzieller Rücklagen als wichtige Notfallinstrumente ein.<sup>140</sup> Gleichzeitig hat der plötzliche Ausfall eines Unternehmers finanzielle Folgen für seine Familie.<sup>141</sup> Daher spielen auch der Aufbau der Altersvorsorge und zusätzlicher Versorgungsleistungen sowie ein ausreichendes Privatvermögen eine wesentliche Rolle in der Notfallplanung. Die Studie des IfM Bonn zeigt, dass den Unternehmern die Problematik der Notfallplanung bewusst ist. Gleichwohl haben laut einer Befragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) etwa 73 % der Unternehmer tatsächlich keine vorbereitenden Maßnahmen für einen Notfall ergriffen.<sup>142</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz NIGGEMANN, KARL (Beratung 2012), S. 115; BECKER, JÜRGEN u. a. (Nachfolger 2013), S. 4; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 382.

<sup>138</sup> Vgl. MOOG, PETRA u. a. (Deutschland 2012), S. 13; BMWi (Planung 2015), S. 26.

<sup>139</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz SOG (Unternehmensnachfolge o. J.), S. 14–15; WATRIN, CHRISTOPH (Planung 1998), S. 45; HEIMBRING, TONI (Aspekte 2010), S. 16–17; NIGGEMANN, KARL (Beratung 2012), S. 115; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 486–487.

<sup>140</sup> Vgl. MOOG, PETRA u. a. (Deutschland 2012), S. 13.

<sup>141</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz KRÜGER, WOLFGANG (Unternehmensnachfolge 2006), S. 172–173; MOOG, PETRA u. a. (Deutschland 2012), S. 15.

<sup>142</sup> Vgl. SCHUMANN, ALEXANDER; EVERS, MARC (Engpass 2014), S. 22. Vgl. auch KERKHOFF, ELISABETH; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Generationswechsel 2004), S. 19 und S. 34;

Insgesamt sind rund 14 % der Nachfolgen auf solche externen Ereignisse zurückzuführen, die für den Unternehmer weder planbar noch vorhersehbar sind.<sup>143</sup> Dementgegen besteht die Hauptursache einer geplanten Unternehmensnachfolge im Alter des Unternehmers.<sup>144</sup> Hierbei zieht sich der Unternehmer bei Erreichen eines bestimmten Alters in den Ruhestand zurück. Während bei unerwarteten/ungeplanten Nachfolgen kurzfristig Entscheidungen über die Zukunft des Unternehmens getroffen werden müssen, verfügt der Unternehmer im Rahmen der geplanten Nachfolge über ausreichend Zeit, die Fortführung des Unternehmens nach seinen Vorstellungen zu beeinflussen.<sup>145</sup>

Aufgrund der überwiegenden Anzahl an geplanten, altersbedingten Unternehmensnachfolgen und der damit verbundenen wirtschaftlichen Bedeutung liegt der Fokus der weiteren Ausführungen dieser Arbeit ausschließlich auf dieser Art der Nachfolge.

### 2.2.3. *Der Prozess der Unternehmensnachfolge*

Die geplante Unternehmensnachfolge ist kein Ereignis, welches zu einem bestimmten Zeitpunkt eintritt, sondern ein komplexer, über einen längeren Zeitraum andauernder Prozess, der idealtypisch in verschiedene Phasen unterteilt werden kann.<sup>146</sup> Im Hinblick auf die einzelnen Phasen existieren in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur verschiedene Differenzierungen,<sup>147</sup> welche jedoch rein theoretischer Natur sind. Der Inhalt des tatsächlichen Prozesses wird hiervon nicht

---

WALLAU, FRANK; STADLER, CHRISTINA; BOERGER, SVEN (Bayern 2012), S. 37–38; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 486.

<sup>143</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 32.

<sup>144</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz GESMANN-NUSSL, DAGMAR (Überblick 2006), S. 2; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 32; BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 10; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 11.

<sup>145</sup> Vgl. BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 10; WANDL, NORBERT; HABENICHT, UTE (Unternehmensübergabe 2013), S. 137; KÜMMEL, JENS; HANKE, MICHAELA; GOTZEINA, UWE (Unternehmensnachfolge 2015), S. 64.

<sup>146</sup> Vgl. SPIELMANN, URS (Generationenwechsel 1994), S. 23; BECKER, JÜRGEN u. a. (Nachfolger 2013), S. 3; GAWLOWSKI, ADRIAN (Nachfolger 2014), S. 54.

<sup>147</sup> RODENSTOCK, RIEDEL und FELDEN/KLAUS unterscheiden in ihren Prozessmodellen jeweils drei Phasen. Vgl. RODENSTOCK, RANDOLF (Lösung 1997), S. 152–156; RIEDEL, HANNSPETER (Un-

berührt. Die Grundlage für die vorliegende Ausarbeitung bildet – wie in Abbildung 6 dargestellt – eine Unterteilung des Nachfolgeprozesses in vier aufeinanderfolgende Phasen.

Aus der Definition der Unternehmensnachfolge<sup>148</sup> resultiert unmittelbar die Beteiligung zweier zentraler Akteure an diesem Prozess: ein übergebender sowie ein übernehmender Unternehmer. Die Unternehmensnachfolge kann daher aus beiden Perspektiven betrachtet werden.<sup>149</sup>

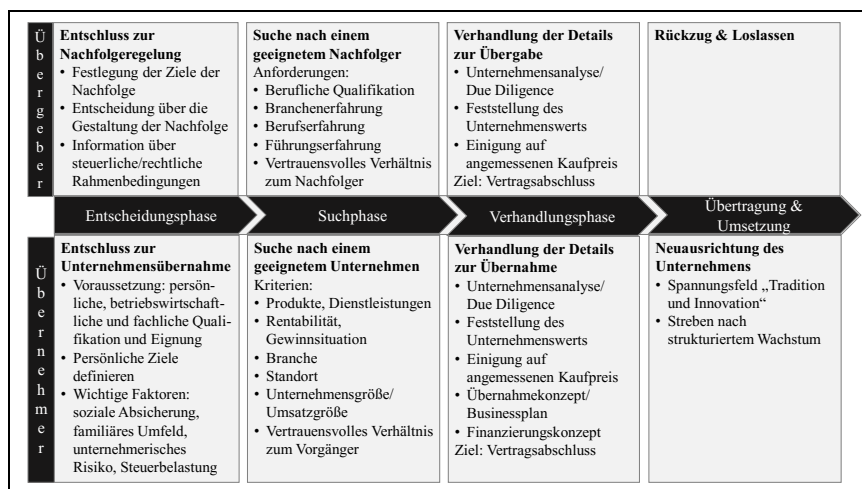


Abbildung 6: Der Prozess der geplanten Unternehmensnachfolge<sup>150</sup>

ternehmensnachfolge 2000), S. 167–172; FELDEN, BIRGIT; KLAUS, ANNEKATRIN (Unternehmensnachfolge 2003), S. 3–4 und S. 64. Im Gegensatz dazu weisen die Konzepte von WATRIN und HABIG/BERNINGHAUS fünf Phasen auf. Vgl. WATRIN, CHRISTOPH (Planung 1998), S. 39–45; HABIG, HELMUT (Aspekte 2010), S. 128. Insgesamt sieben Stufen umfasst WEINLÄDERS Ablaufkonzept. Vgl. WEINLÄDER, HORST (Unternehmensnachfolge 1998), S. 14 und S. 17–19.

<sup>148</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.2.

<sup>149</sup> Vgl. HAUNSCHILD, LJUBA; TCHOVAKHINA, MARGARITA; WERNER, ARNDT (Mittelstand 2010), S. 3; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 8; BMWi (Planung 2015), S. 4.

<sup>150</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an FELDEN, BIRGIT; PFANNENSCHWARZ, ARMIN (Instrumente 2008), S. 181–202; LEVERING, BRITTA; SCHLÖMER-LAUFEN, NADINE (Förderung 2012), S. 6–7; GAWLOWSKI, ADRIAN (Nachfolger 2014), S. 54; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 27–33; OLBRICH, MICHAEL (Unternehmungsverkauf 2014), S. 19–21.

Zu Beginn des Prozesses der Unternehmensnachfolge steht die Entscheidungsphase. Diese wird durch den grundsätzlichen Entschluss des Übergebers zur Nachfolgeregelung initiiert.<sup>151</sup> Kontextbezogen identifiziert er seine persönlichen Ziele, die er mit der Unternehmensübergabe verfolgt.<sup>152</sup> Darauf aufbauend entscheidet der übergebende Unternehmer, auch unter Berücksichtigung der steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, über konkrete Gestaltungsmöglichkeiten der Nachfolge.<sup>153</sup> Hierzu zählen insbesondere die Auswahl des Personenkreises der potenziellen Nachfolger sowie die Art der Unternehmensübertragung. Spiegelbildlich trifft der Übernehmer in dieser Entscheidungsphase den grundsätzlichen Entschluss, ein Unternehmen zu übernehmen.<sup>154</sup> Voraussetzungen hierfür sind die persönliche, betriebswirtschaftliche sowie fachliche Qualifikation und Eignung des potenziellen Existenzgründers. Dieser definiert seine persönlichen Ziele hinsichtlich der Übernahme u. a. unter Abwägung von Faktoren wie der sozialen Absicherung, der Steuerbelastung, dem unternehmerischen Risiko und dem familiären Umfeld.

Anlässlich der grundsätzlich getroffenen Entscheidungen beginnt die Suchphase. In dieser Phase erfolgt die Suche einerseits nach einem geeigneten Nachfolger<sup>155</sup> und andererseits nach einem geeigneten Unternehmen<sup>156, 157</sup>. Als wesentliche Anforderungen an einen geeigneten Nachfolger gelten die berufliche Qualifikation, Branchen-, Berufs- und Führungserfahrung sowie insbesondere ein vertrauensvol-

---

<sup>151</sup> Vgl. BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 486–487. Vgl. weiterführend Kapitel 3.2.

<sup>152</sup> Vgl. WATRIN, CHRISTOPH (Planung 1998), S. 40 und S. 43; SCHLÖMER, NADINE; KAY, ROSEMARIE (Nachfolge 2008), S. 45; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 27. Vgl. weiterführend Kapitel 3.2.2.

<sup>153</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz WATRIN, CHRISTOPH (Planung 1998), S. 38; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 488–489; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 29. Vgl. weiterführend Kapitel 3.3.

<sup>154</sup> Vgl. hierzu und zu den nächsten beiden Sätzen WATRIN, CHRISTOPH (Planung 1998), S. 42; FELDEN, BIRGIT; PFANNENSCHWARZ, ARMIN (Instrumente 2008), S. 171; BECKER, JÜRGEN u. a. (Nachfolge 2013), S. 36. Vgl. weiterführend Kapitel 5.1.

<sup>155</sup> Vgl. weiterführend Kapitel 3.4.

<sup>156</sup> Vgl. weiterführend Kapitel 5.3.

<sup>157</sup> Vgl. SCHLÖMER, NADINE; KAY, ROSEMARIE (Nachfolge 2008), S. 2 und S. 4; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 488–489.

les Verhältnis zum Nachfolger.<sup>158</sup> Die Auswahl des geeigneten Unternehmens wird i. d. R. anhand folgender Kriterien vorgenommen: Produkte/Dienstleistungen, Rentabilität/Gewinnsituation, Branche, Standort sowie Unternehmensgröße/Umsatzhöhe.<sup>159</sup> Auch für den Übernehmer spielt das vertrauensvolle Verhältnis zum Vorgänger eine wichtige Rolle. Die Suchphase dient der Bekanntgabe des Übergabe- bzw. Übernahmewunsches sowie dem Kennenlernen von Übergeber und Übernehmer.<sup>160</sup>

In der anschließenden Verhandlungsphase erweist sich sowohl für den Übergeber als auch für den Nachfolger eine umfassende Unternehmensanalyse (Due Diligence<sup>161</sup>) als sinnvoll, auch zum Zweck der Feststellung des Unternehmenswerts.<sup>162</sup> Neben der Einigung der beiden Akteure auf einen angemessenen Kaufpreis ist in dieser Phase die Erstellung eines Businessplans<sup>164</sup> sowie eines Finanzierungskonzeptes<sup>165</sup> durch den potenziellen Übernehmer erforderlich.<sup>166</sup> Nach einem erfolgreichen Verlauf der Verhandlungsphase endet diese mit dem Vertragsabschluss.

Während der Übergeber in der letzten Phase des Nachfolgeprozesses „Übertragung und Umsetzung“ den Rückzug antritt und sein Unternehmen loslassen muss, konzentriert sich der Übernehmer vor allem auf die Neuausrichtung des Unterneh-

---

<sup>158</sup> Vgl. BECKER, JÜRGEN u. a. (Nachfolger 2013), S. 5; GAWLOWSKI, ADRIAN (Nachfolger 2014), S. 54.

<sup>159</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz SCHLÖMER, NADINE; KAY, ROSEMARIE (Nachfolge 2008), S. 71–72.

<sup>160</sup> Vgl. LEVERING, BRITTA; SCHLÖMER-LAUFEN, NADINE (Förderung 2012), S. 6.

<sup>161</sup> Vgl. weiterführend Kapitel 4.1.

<sup>162</sup> Vgl. weiterführend Kapitel 4.2.

<sup>163</sup> Vgl. FELDEN, BIRGIT; KLAUS, ANNEKATRIN (Konzepte 2007), S. 41; IHK SAARLAND (Existenzgründung 2012), S. 1–2; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 490.

<sup>164</sup> Vgl. weiterführend Kapitel 5.4.

<sup>165</sup> Vgl. weiterführend Kapitel 5.5.

<sup>166</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz FELDEN, BIRGIT; KLAUS, ANNEKATRIN (Konzepte 2007), S. 31 und S. 159; BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 490–491; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 28 und S. 33.

mens.<sup>167</sup> Diese wird i. d. R. von dem Spannungsfeld „Tradition und Innovation“ sowie von dem Streben nach strukturiertem Wachstum geprägt. Wurden alle Hürden dieses Prozesses gemeistert, so ist die Unternehmensnachfolge nach der Übertragung von Eigentum und Leitung an den Nachfolger erfolgreich abgeschlossen.

#### 2.2.4. *Die aktuelle Situation der Unternehmensnachfolgen in Deutschland*

##### 2.2.4.1. *Zur Übergabe anstehende Unternehmen*

##### 2.2.4.1.1. *Die Übernahmewürdigkeit von Unternehmen*

Unter den deutschlandweit insgesamt rund 3,7 Mio. Unternehmen befinden sich ca. 3,5 Mio. familien- und eigentümergeführte Unternehmen.<sup>168</sup> Allerdings reicht allein das Bestehen des Unternehmens nicht aus, um eine Unternehmensnachfolge zu ermöglichen. Darüber hinaus muss das Unternehmen übernahmewürdig sein. Der Übernahmewürdigkeit liegt grundsätzlich die ökonomische Attraktivität des Unternehmens zu Grunde.<sup>169</sup>

Diese Übernahmewürdigkeit eines Unternehmens ist nach Ansicht des IfM Bonn gegeben, wenn die zu erwartenden Gewinne höher sind als die zu erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers aus einer abhängigen Beschäftigung plus Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage.<sup>170</sup> Das IfM Bonn konkretisiert diese Forderung bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften mit einem Mindestgewinn von 53.989 EUR zzgl. Mindestverzinsung des Eigenkapitals.<sup>171</sup>

<sup>167</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz FELDEN, BIRGIT; PFANNENSCHWARZ, ARMIN (Instrumente 2008), S. 200; HAUNSCHILD, LJUBA; TCHOVAKHINA, MARGARITA; WERNER, ARNDT (Mittelstand 2010), S. 1–2; BERG, HOLGER; VOLKMANN, CHRISTINE; KOCH, LAMBERT (Ausgestaltung 2012), S. 69. Vgl. weiterführend Kapitel 5.6.

<sup>168</sup> Vgl. KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 8.

<sup>169</sup> Vgl. BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 8; KAY, ROSEMARIE (Vorsorge 2014), S. 36.

<sup>170</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 11; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 3.

<sup>171</sup> Vgl. KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 4. Dieser Wert entspricht der Summe aus dem durchschnittlichen Jahresverdienstes eines Arbeitnehmers im produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich in Deutschland im Jahr 2012 in Höhe von 44.991 EUR und dem zugehörigen Arbeitgeberanteil in Höhe von  $44.991 \text{ EUR} \cdot 20 \% = 8.998 \text{ EUR}$ .

Bei Kapitalgesellschaften beträgt der erforderliche Mindestgewinn 0 EUR.<sup>172</sup> Das Erreichen dieser Mindestgewinnsgrenzen kann insbesondere bei Kleinstunternehmen mit weniger als 100.000 EUR Jahresumsatz ein Problem darstellen.<sup>173</sup> Insgesamt gilt: „Je größer das Unternehmen, desto eher findet eine Übergabe statt“<sup>174</sup>. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass sich im Bereich der Großunternehmen vergleichsweise wenig Familienunternehmen finden, in denen sich überhaupt die Nachfolgefrage stellt.<sup>175</sup>

Nach Schätzungen des IfM Bonn sind im Zeitraum 2014–2018 insgesamt rund 700.000 Unternehmen in Deutschland übernahmewürdig.<sup>176</sup> An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass die Übernahmewürdigkeit nach dem IfM Bonn unter rein monetären Gesichtspunkten bestimmt wird. Diese einschränkende Ansicht des IfM Bonn wird in der vorliegenden Arbeit nicht geteilt.

Eine Erfassung der ökonomischen Attraktivität eines Unternehmens nur anhand einer Gewinngrenze liefert eine unzureichende Darstellung. Vielmehr ist darüber hinaus eine Berücksichtigung der in den einzelnen Unternehmen vorhandenen Potenziale erforderlich. Diesbezüglich sind exemplarisch altbekannte Firmennamen sowie bestehende Kundenstämme zu nennen.<sup>177</sup> Auch wenn das Unternehmen unter dem aktuellen Inhaber bspw. eine mangelnde Rentabilität aufweist, können eine Umstrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens im Zuge einer Unternehmensübernahme zu einem Aufwärtstrend führen. Ungeachtet dessen kann

---

<sup>172</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 16. Dieser Mindestgrenze für Kapitalgesellschaften liegt die Annahme zugrunde, dass sich deren Eigner aus steuerrechtlichen Gründen ein Geschäftsführergehalt auszahlen, das in dem ausgewiesenen Gewinn bereits berücksichtigt ist.

<sup>173</sup> Vgl. IFM BONN (Unternehmensnachfolge o. J.), S. 3; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. III.

<sup>174</sup> IFM BONN (Unternehmensnachfolge o. J.), S. 3. Sowohl absolut als auch relativ finden die meisten Übergaben daher bei gewinnstärkeren Unternehmen (500.000 EUR bis 1 Mio. EUR) statt. Vgl. KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. III.

<sup>175</sup> Vgl. IFM BONN (Unternehmensnachfolge o. J.), S. 3; HAUNSCHILD, LJUBA; WOLTER, HANS-JÜRGEN (Bedeutung 2010), S. 14–15; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 11.

<sup>176</sup> Vgl. KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 8.

<sup>177</sup> Vgl. KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 8; WIESEHAHN, ANDREAS (Erwartungen 2015), S. 29.

die Entscheidung für oder gegen die Übernahme eines Unternehmens zudem durch nicht-finanzielle Erwägungen, wie bspw. die Fortführung einer Familientradition, beeinflusst werden.<sup>178</sup>

Aufgrund der weiteren nicht messbaren Einflussfaktoren auf die Übernahmewürdigkeit kann eine statistische Angabe zur Anzahl der tatsächlich übernahmewürdigen Unternehmen nicht verlässlich getroffen werden. Daher bildet das statistische Merkmal der Übernahmewürdigkeit nach dem IfM Bonn keine sachgerechte Grundlage zur realistischen Einschätzung sowohl der unternehmerischen als auch der wirtschaftspolitischen Herausforderungen der Unternehmensnachfolge. Infolgedessen wird die Übernahmewürdigkeit in den nachfolgenden Ausführungen zu statistischen Zwecken nicht berücksichtigt.

#### 2.2.4.1.2. *Die Übergabereife von Unternehmen*

Das zentrale Merkmal, um die zur Übergabe anstehenden Unternehmen zu quantifizieren, ist die Übergabereife. Diese Übergabereife eines Unternehmens liegt vor, wenn sich der Eigentümer-Geschäftsführer aus persönlichen Gründen innerhalb der nächsten fünf Jahre zurückziehen will.<sup>179</sup> Eine Voraussetzung hierfür ist der Entschluss des Inhabers, für die Leitung seines übernahmewürdigen Unternehmens nicht weiter zur Verfügung zu stehen.<sup>180</sup>

Generell existiert für Unternehmer keine Regelgrenze, an der sie ihr Unternehmen abgeben. In Anlehnung an das Renteneintrittsalter für Arbeitnehmer wird angenommen, dass sich ein Unternehmer mit 65 Jahren zur Ruhe setzt.<sup>181</sup> Unter Berücksichtigung einer gewissen Planungs- und Vorbereitungszeit der Nachfolge gelten Inhaber, die 60 Jahre oder älter sind, daher als bereit, ihr Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre aus persönlichen Gründen an einen Nachfolger zu

---

<sup>178</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 11; BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 8.

<sup>179</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 10; BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 8; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 3.

<sup>180</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 3.

<sup>181</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 3; KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 6.



übertragen.<sup>182</sup>

Abschließend bleibt somit festzuhalten, dass ein Unternehmen als übergabereif angesehen wird, wenn der Eigentümer-Geschäftsführer 60 Jahre oder älter ist.

#### 2.2.4.1.3. Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen

Nach einer Schätzung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) beträgt der Anteil der Unternehmer, die 60 Jahre oder älter sind, im Jahr 2014 ca. 20 %.<sup>183</sup> Demzufolge erfüllen von den bundesweit 3,5 Mio. familien- oder eigentümergeführten Unternehmen<sup>184</sup> rund 700.000 Unternehmen das Kriterium der Übergabereife im Zeitraum von 2014 bis 2018.<sup>185</sup> Auf das Saarland entfallen hiervon etwa 6.300 Unternehmen.<sup>186</sup>

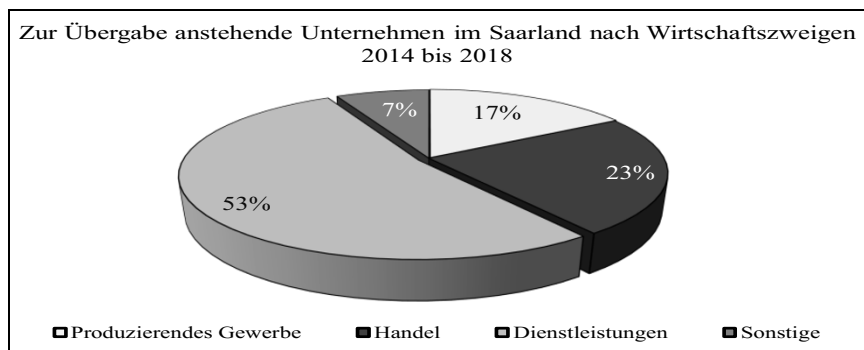


Abbildung 7: Zur Übergabe anstehende Unternehmen im Saarland nach Wirtschaftszweigen 2014 bis 2018<sup>187</sup>

<sup>182</sup> Vgl. HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 10.

<sup>183</sup> Vgl. SCHWARTZ, MICHAEL (Tabellenband 2015), S. 21.

<sup>184</sup> Vgl. KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIČ, OLGA (Deutschland 2013), S. 8.

<sup>185</sup> Vgl. auch BMWi (Planung 2015), S. 28.

<sup>186</sup> Vgl. CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 10. Die Studie der Creditreform bezieht sich nicht nur auf familien- und eigentümergeführten Unternehmen im Saarland, sondern auf alle saarländischen Unternehmen. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass über 99 % der saarländischen Unternehmen dem Mittelstand angehören. Von diesen mittelständischen Unternehmen im Saarland sind rund 95 % familien- und eigentümergeführt. Vgl. zu diesen Ausführungen Kapitel 2.1.6. und 2.2.4.3. Die anteilmäßige Abweichung zwischen diesen Gruppen ist folglich sehr gering und kann daher vernachlässigt werden.

<sup>187</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 12–13. Im Zuge der

Die meisten saarländischen Unternehmensnachfolgen werden im Dienstleistungssektor erwartet, gefolgt vom Handel und dem produzierenden Gewerbe (vgl. Abbildung 7).<sup>188</sup> Bundesweit kann eine dem Saarland ähnliche Verteilung der zur Übergabe anstehenden Unternehmen nach Wirtschaftszweigen angenommen werden.<sup>189</sup>

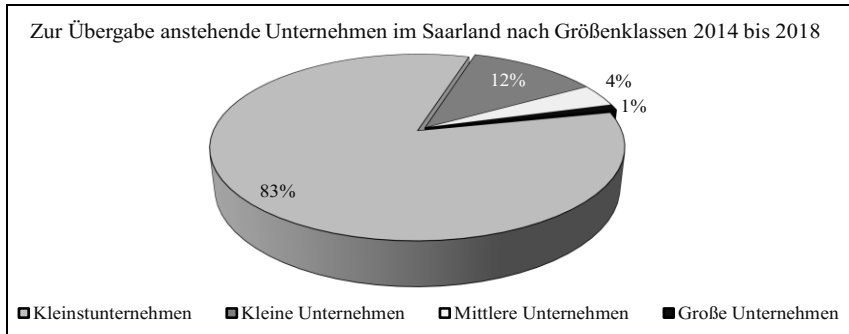


Abbildung 8: Zur Übergabe anstehende Unternehmen im Saarland nach Größenklassen 2014 bis 2018<sup>190</sup>

Im Hinblick auf die zu erwartenden Unternehmensnachfolgen im Saarland nach Größenklassen ist festzustellen, dass die meisten Unternehmensnachfolgen auf Kleinunternehmen entfallen werden (vgl. Abbildung 8).<sup>191</sup> Diese zur Übergabe anstehenden Unternehmen nach Größenklassen im Saarland repräsentieren im direkten Vergleich nahezu die Anteile auf nationaler Ebene.<sup>192</sup>

Im Jahr 2014 erfolgten bundesweit 26.776 Existenzgründungen durch Unterneh-

---

Analysen nach Wirtschaftszweigen in dieser Arbeit wurden den Wirtschaftszweigen des Statistischen Bundesamtes (WZ 2008) folgend Branchenaggregate gebildet. Vgl. hierzu näher Anlage 4.

<sup>188</sup> Vgl. CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 12–13.

<sup>189</sup> Die Grundlage dieser Annahme bildet die mit der Altersstrukturschätzung der KfW gewichtete Gesamtzahl der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen. Vgl. DESTATIS (Unternehmensregister o. J.); GERSTENBERG, JULIANE u. a. (Demografie 2015), S. 3.

<sup>190</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 14.

<sup>191</sup> Vgl. CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 14.

<sup>192</sup> Die Grundlage dieser Annahme bildet die mit der Altersstrukturschätzung der KfW gewichtete Gesamtzahl der Unternehmen nach Größenklassen. Vgl. DESTATIS (Beschäftigungsgrößenklassen o. J.); GERSTENBERG, JULIANE u. a. (Demografie 2015), S. 3.

mensübernahmen.<sup>193</sup> Demgegenüber standen rund 140.000 Unternehmen aufgrund des Alters des Unternehmers zur Übergabe an.<sup>194</sup> Gleichzeitig wurden im Saarland bei rund 1.260 übergabereifen Unternehmen 340 Existenzgründungen durch Unternehmensübernahme verzeichnet.<sup>195</sup> Dies bedeutet, dass die Unternehmensnachfolge bundesweit bei ca. 81 % und im Saarland bei ca. 73 % der zur Übergabe anstehenden Unternehmen nicht erfolgreich durchgeführt werden konnte. Dennoch lässt sich aus dieser Differenz nicht die Folgerung ziehen, dass diese Unternehmen schließen. In solchen Fällen existieren vielfältige Optionen: die Fortführung durch den bisherigen Unternehmer, der Einsatz einer Fremdgeschäftsführung, eine Betriebsverpachtung, die Gründung einer Stiftung oder auch die Veräußerung an ein Unternehmen oder an einen Investor.<sup>196</sup> Besteht keine dieser Möglichkeiten, so verbleibt mit dem Ausscheiden des Alteigentümers nur die Liquidation<sup>197</sup> des Unternehmens.<sup>198</sup>

#### *2.2.4.2. Anzahl der von den Unternehmensübergaben berührten Beschäftigten*

Zu der Anzahl der bundesweit von den Unternehmensübergaben berührten Beschäftigten sowie zu deren Verteilung nach Wirtschaftszweigen oder Größenklassen sind keine statistisch verlässlichen Angaben verfügbar.<sup>199</sup> Hinsichtlich der Situation im Saarland geht die Studie der Creditreform davon aus, dass rund 109.100

---

<sup>193</sup> Vgl. DESTATIS (Gewerbeanzeigen 2015), S. 72.

<sup>194</sup> Im Zeitraum 2014 bis 2018 sind insgesamt ca. 700.000 Unternehmen übergabereif. Vgl. Kapitel 2.2.4.1.3. Nach dem arithmetischen Mittel stehen daher jährlich 140.000 Unternehmen altersbedingt zur Übergabe an.

<sup>195</sup> Vgl. CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 8; IHK SAARLAND (Gründerreport 2015), S. 2.

<sup>196</sup> Vgl. BRÜSER, JOACHIM (Unternehmensnachfolge 2007), S. 65; KERSTING, HUBERT; BITZER, SVEN; DUPIERRY, RAPHAEL (Bewertung 2014), S. 13; ACHENBACH, CHRISTOPH (Generationenübergang 2015), S. 36.

<sup>197</sup> Bei der Liquidation eines Unternehmens wird das Vermögen veräußert. Mit den Erlösen werden die Verbindlichkeiten, die Kosten der Abwicklung und Verwertung sowie die sonstigen Verpflichtungen (z. B. aus Sozialplänen) bedient. Der verbleibende Betrag wird an den liquidierenden Unternehmer ausgekehrt. Vgl. DRYGALA, TIM; STAAKE, MARCO; SZALAI, STEPHAN (Kapitalgesellschaftsrecht 2012), S. 335.

<sup>198</sup> In einer Vielzahl dieser Fälle besteht das Risiko einer nicht ausreichenden Altersversorgung des Unternehmers. Vgl. auch BMWi (Planung 2015), S. 32.

<sup>199</sup> Das IfM Bonn geht unter Berücksichtigung der Übernahmewürdigkeit von rund 2 Mio. hiervon

sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, also knapp ein Drittel (31,8 %) der saarländischen Angestellten, in übergabereifen Unternehmen beschäftigt sind.<sup>200</sup>

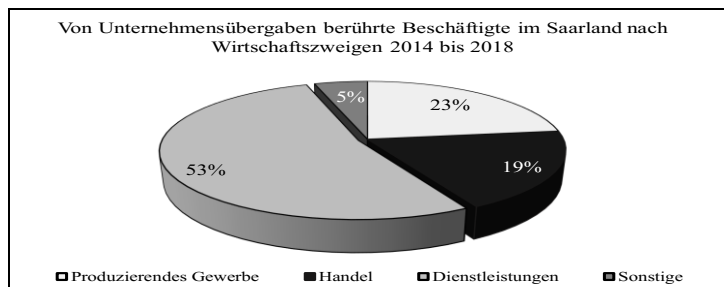


Abbildung 9: Von Unternehmensübergaben berührte Beschäftigte im Saarland nach Wirtschaftszweigen 2014 bis 2018<sup>201</sup>

Die im Saarland von den Unternehmensübergaben berührten Arbeitnehmer sind – wie in Abbildung 9 veranschaulicht – vorwiegend in der Dienstleistungsbranche (53 %) angestellt, gefolgt vom produzierenden Gewerbe (23 %) und dem Handel (19 %).<sup>202</sup>

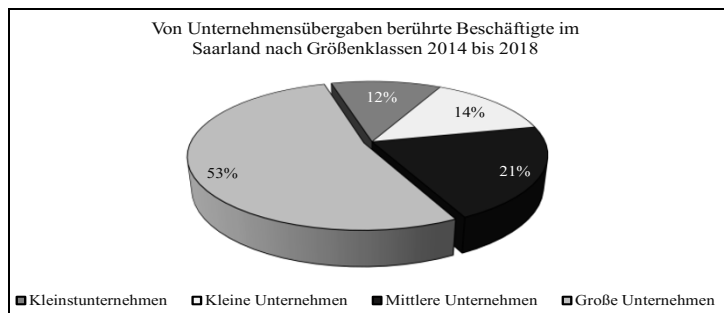


Abbildung 10: Von Unternehmensübergaben berührte Beschäftigte im Saarland nach Größenklassen 2014 bis 2018<sup>203</sup>

betroffenen Beschäftigten aus. Vgl. KAY, ROSEMARIE; SUPRINOVIĆ, OLGA (Deutschland 2013), S. 14. Aufgrund der einschränkenden Auswirkungen dieses Kriteriums ist die tatsächliche Anzahl der Beschäftigten in übergabereifen Unternehmen als höher einzuschätzen.

<sup>200</sup> Vgl. CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 19.

<sup>201</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 20–21.

<sup>202</sup> Vgl. CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 20–21.

<sup>203</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 22.

Obwohl die Großbetriebe im Saarland mit ca. 1 % nur einen geringen Anteil der zur Übergabe anstehenden Unternehmen umfassen, haben mehr als die Hälfte der von den Unternehmensübergaben betroffenen Beschäftigten ihren Arbeitsplatz in diesen umsatzstärkeren Unternehmen (vgl. Abbildung 10).<sup>204</sup>

Insgesamt sind rund 58.200 Personen (53 %) in übergabereifen großen Unternehmen tätig. Dementgegen verzeichnen die mittleren Unternehmen mit einem Eigentümer-Geschäftsführer, der 60 Jahre oder älter ist, nur 22.500 Angestellte (21 %). Ein deutlich geringerer Anteil an Mitarbeitern von nur 14 % (15.300 Beschäftigte) ist in übergabereifen Kleinbetrieben beschäftigt. Immerhin 13.000 Angestellte (12 %) arbeiten in Kleinstunternehmen, die zur Übergabe anstehen.

#### 2.2.4.3. *Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen im deutschen Mittelstand*

Ausgehend von der in dieser Ausarbeitung zugrunde liegenden Definition<sup>205</sup> betrifft das Thema „Unternehmensnachfolge“ die eigentümer- und familiengeführten Unternehmen. Diese repräsentieren nach einer Untersuchung des IfM Bonn rund 95 % aller deutschen Unternehmen<sup>206</sup> und gehören unabhängig von ihrer Größe zum deutschen Mittelstand.<sup>207</sup> Daher ist die Unternehmensnachfolge ein typisch mittelständisches Thema.<sup>208</sup>

Sowohl die derzeitige Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen<sup>209</sup> als auch die Vielzahl der hiervon betroffenen Beschäftigten<sup>210</sup> weisen auf die aktuelle Relevanz dieser Thematik hin. Gemäß der Annahme, dass die anstehenden Unternehmensnachfolgen scheitern, würde nicht nur der Verlust von Produktivvermö-

---

<sup>204</sup> Vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen in diesem Absatz CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 22–23.

<sup>205</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.2.

<sup>206</sup> Vgl. WOLTER, HANS-JÜRGEN; HAUSER, HANS-EDUARD (Bedeutung 2001), S. 71–72; HAUSER, HANS-EDUARD; KAY, ROSEMARIE (Deutschland 2010), S. 9; BROST, HEIKE; FAUST, MARTIN (Fakten 2012), S. 7.

<sup>207</sup> Vgl. Kapitel 2.1.4.

<sup>208</sup> Vgl. auch MOOG, PETRA u. a. (Deutschland 2012), S. 3.

<sup>209</sup> Vgl. Kapitel 2.2.4.1.3.

<sup>210</sup> Vgl. Kapitel 2.2.4.2.

gen, sondern auch der Wegfall von Arbeitsplätzen drohen.<sup>211</sup> Unter Bezugnahme auf die überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote im Saarland von 7,4 % manifestiert sich die Bedeutung erfolgreicher Unternehmensnachfolgen.<sup>212</sup>

Darüber hinaus werden durch erfolgreiche Unternehmensnachfolgen die Unternehmensvielfalt und somit der Wettbewerb erhalten.<sup>213</sup> Zusätzlich tragen die übernommenen Unternehmen durch ihre Neuausrichtung zum Strukturwandel und zu Innovationen bei. Außerdem erhöhen erfolgreiche Unternehmensnachfolgen auch die Investitionen in einer Volkswirtschaft.<sup>214</sup>

Insgesamt besteht durch das Scheitern der anstehenden Unternehmensnachfolgen die Gefahr, dass die Leistungsfähigkeit der mittelständisch geprägten Wirtschaft in Deutschland sowie im Saarland maßgeblich beeinträchtigt wird. Daher gilt es, die mittelständischen Unternehmen durch erfolgreiche Unternehmensnachfolgen zu erhalten.<sup>215</sup>

Zusammenfassend ist die Unternehmensnachfolge nicht nur ein Problem des individuellen Unternehmers, sondern aufgrund der ökonomischen Konsequenzen von hoher gesamtwirtschaftlicher Relevanz. Aus diesem Grund stellt der Themenkreis der Unternehmensnachfolge ein zentrales Handlungsfeld der Wirtschaftspolitik dar.<sup>216</sup>

---

<sup>211</sup> Vgl. HAUNSCHILD, LJUBA; TCHOUVAKHINA, MARGARITA; WERNER, ARNDT (Mittelstand 2010), S. 19; CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 7 und S. 19; JUNKER, ANDY; GRIEBSCH, JÜRGEN (Unternehmensnachfolge 2014), S. 6.

<sup>212</sup> Vgl. STATISTA (Arbeitslosenquote 2016). Im Bundesdurchschnitt liegt die Arbeitslosenquote bei 6,3 % (Stand: April 2016).

<sup>213</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz WEBER, HENDRIK (Untersuchung 2009), S. 4; SPELSBERG, HENNER (Erfolgsfaktoren 2011), S. 24; ZAINZINGER, SONJA (Unternehmensnachfolge 2012), S. 56.

<sup>214</sup> Vgl. BALLARINI, KLAUS; KEESE, DETLEF (Unternehmensnachfolge 2013), S. 484–485; KÜMMEL, JENS; HANKE, MICHAELA; GOTZEINA, UWE (Unternehmensnachfolge 2015), S. 64. Die Erhöhung der Investitionen ist zum einen auf einen Investitionsschub im Zuge der Neuausrichtung zur Nachholung unterlassender Investitionen des Alteigentümers zurückzuführen. Vgl. dazu Kapitel 5.5.1. Zum anderen tätigt ein bestehendes Unternehmen auch dauerhaft höhere Investitionen als ein liquidiertes Unternehmen.

<sup>215</sup> Vgl. Kapitel 2.1.6.

<sup>216</sup> Vgl. auch CREDITREFORM (Saarland 2014), S. 7.

Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand  
Wirtschaftspolitische und unternehmerische  
Herausforderungen

Schröder, S.

2017, XXX, 334 S. 46 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16644-1