

BAMBERGER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEITRÄGE
ISBN 3-931810-24-0

Nr. 127
Unternehmensnachfolge in
mittelständischen Familienunternehmen

Professor Dr. Wolfgang Becker
und Dipl.-Kffr. Petra Stephan

Bamberg, im Juni 2001

Copyright © 2001 by Professor Dr. Wolfgang Becker
und Dipl.-Kffr. Petra Stephan
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung & Controlling,
Universität Bamberg, Feldkirchenstraße 21, D-96045 Bamberg,
Telefon 0951/863-2507, Telefax 0951/39705,
Email: wolfgang.becker@sowi.uni-bamberg.de
WWW: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/ufc>

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Einleitung	4
1 Grundlagen der Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen	5
1.1 Mittelständische Familienunternehmen.....	7
1.2 Zielsetzung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge	8
1.3 Kennzeichnung der Unternehmensnachfolge anhand typischer Nachfolgealternativen	13
1.3.1 Familieninterne Nachfolge.....	13
1.3.2 Fremdmanagement	15
1.3.3 Unternehmensunabhängigkeit.....	15
1.3.4 Unternehmensverkauf	17
2 Bedeutsame Problemfelder der Unternehmensnachfolge	20
2.1 Orientierungsverluste durch eine unternehmergeprägte Unternehmenspolitik.....	21
2.2 Mangelnde Entscheidungsfundierung der Nachfolgeregelung durch Planungs- und Kontrolldefizite	21
2.3 Konflikte in der Unternehmensnachfolge durch die interdependente Betroffenheit von Familie und Unternehmen.....	25
3 Ausrichtung der Unternehmensführung mittelständischer Familienunternehmen auf die Anforderungen einer Unternehmensnachfolge.....	29
3.1 Schaffung geeigneter Orientierungsmuster für das unternehmerische Handeln im Rahmen der Unternehmensnachfolge	30
3.2 Planung und Kontrolle der Unternehmensnachfolge	31
3.3 Handhabung nachfolgespezifischer Konflikte	32
4 Fazit	34
5 Literatur.....	35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Regelkreis der Führungsgrößen unternehmerischen Handelns	9
Abbildung 2: Überblick über Alternativen der Unternehmensnachfolge	19
Abbildung 3: Problemlandkarte der Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen.....	20
Abbildung 4: Ganzheitliche Gesamtabstimmung von Sach- und Verhaltensaspekten durch die Unternehmenspolitik.....	30

Einleitung

Mittelständische Familienunternehmen müssen für die anstehende Regelung ihrer Unternehmensnachfolge komplexe Problemstellungen bewältigen. Viele Unternehmer verzichten jedoch auf eine hinreichende Vorbereitung ihrer Nachfolge. Die mit einer zielgerichteten Planung, Durchsetzung und Kontrolle verbundenen Chancen einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge bleiben häufig ungenutzt. Eine umfassende Beschäftigung mit dieser Thematik aus Sicht der Unternehmensführung steht noch aus. Der folgende Beitrag zeigt Ansätze für die Entwicklung eines ganzheitlichen, sowohl Sach- als auch Verhaltensaspekte berücksichtigenden Konzeptes der Gestaltung und Lenkung unternehmerischen Handelns im Rahmen der Unternehmensnachfolge auf.

Anstoß zur Beschäftigung mit der Problematik der Unternehmensnachfolge gab ein Beratungsprojekt, das der Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling mit einem mittelständischen Familienunternehmen in Bamberg durchgeführt hat. Dabei wurde deutlich, dass die Nachfolgeproblematik durch eine erhebliche Einzelfallspezifität geprägt ist. Erkenntnisse aus informellen Gesprächen mit Unternehmern, die die Unternehmensnachfolge erfolgreich vollzogen haben oder planen sowie mit Unternehmensberatern wurden deshalb in die Palette der zahlreichen, aus der einschlägigen Literatur zu diesem Thema gesammelten Erfahrungsberichte eingebettet.

Im ersten Kapitel werden zunächst wesentliche begriffliche Grundlagen zur Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen behandelt. Schwerpunkte bilden dabei die Zielsetzung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge sowie die Kennzeichnung typischer Nachfolgealternativen. Im Anschluss daran beschäftigt sich das zweite Kapitel mit Problemfeldern der Unternehmensnachfolge, die anhand einer Problemlandkarte dargestellt werden. Diese, für das Scheitern der Unternehmensnachfolge häufig verantwortlichen Führungsprobleme bieten dann Anknüpfungspunkte für die Übertragung normativer Erkenntnisse der Unternehmensführungslehre auf das spezifische Anwendungsgebiet der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen. Das dritte Kapitel skizziert Ansätze für die Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Anforderungen der Unternehmensnachfolge. Das Fazit des vierten Kapitels fasst abschließend wesentliche Erkenntnisse des vorliegenden Beitrages zusammen.

1 Grundlagen der Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen

An der Führungsspitze eines Familienunternehmens findet in der Regel alle 25 bis 35 Jahre ein partieller oder gesamter Generationswechsel statt.¹ In naher Zukunft sind bis zu 700.000 westdeutsche mittelständische Unternehmen von der Nachfolgeproblematik betroffen.² Knapp ein Fünftel des westdeutschen Unternehmensbestandes und circa 4 Millionen sozialversicherungspflichtige Beschäftigte werden von dieser Zäsur erfasst. Auch in den europäischen Nachbarländern kommt der Vorbereitung der Unternehmensnachfolge eine entscheidende Bedeutung zu. Rund ein Drittel der 16 Millionen mittelständischen Unternehmen mit 21 Millionen Beschäftigten stehen in näherer Zukunft vor der Problematik der Unternehmensübertragung. Dabei ist die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen erheblich.³ Das Gelingen der Unternehmensnachfolge entspricht somit nicht nur den betriebswirtschaftlichen Interessen der Eigentümerfamilien der betroffenen Unternehmen, sondern ist auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht bedeutsam.⁴

Eine Unternehmensnachfolge kann im Falle mangelhafter Vorbereitung die Existenz des Unternehmens gefährden. Dies tritt vor allem dann ein, wenn keine geeignete Nachfolgealternative für das Unternehmen gefunden werden kann, oder wenn die für einen personellen Wechsel an der Führungsspitze notwendigen Voraussetzungen in der Unternehmensführung nicht bzw. nur unzureichend gegeben sind. Eine gelungene Unternehmensnachfolge kann demgegenüber nicht nur die Existenz des

¹ Vgl. Bechtle, C. (1983), S. 114 Der Problembereich der Unternehmensnachfolge wird in der Literatur durch unterschiedliche Begriffe umschrieben. Vgl. Freund, W. (2000), S. 23. So wird statt von Unternehmensnachfolge auch von Unternehmensnachfolge oder Generationswechsel gesprochen. Der Begriff Generationswechsel wird in der Regel dann verwendet, wenn die Unternehmensnachfolge als familieninterner Vorgang betrachtet wird. Vgl. Albach, H./Freund, W. (1989); Spielmann, U. (1994); Gerke-Holzhäuer, F. (1996). Zum Begriff der Unternehmensnachfolge vgl. beispielsweise Arbeitskreis Unternehmensnachfolge (1998); Sobanski, H. (1998); Weinläder, H. (1998).

² Vgl. o.V. Financial Times (22.07.1998), S. 1. So beträgt das Alter von 11 % aller westdeutschen Selbständigen 60 Jahre und mehr. Knapp die Hälfte von ihnen ist sogar über 65 Jahre alt. Jeder Vierte der 3,5 Mill. Unternehmer in Deutschland ist 55 Jahre und älter. Im Gegensatz dazu ist der Mittelstand in den neuen Bundesländern stark von jüngeren Existenzgründern geprägt: Lediglich 6 % der ostdeutschen Selbständigen sind 60 Jahre und älter. Insofern stellt sich das Nachfolgeproblem in Westdeutschland sehr viel dringender als in Ostdeutschland. Vgl. Gruhler, W. (1998), S. 5f.

³ Der Mittelstand ist mit Abstand der größte Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland. In Westdeutschland arbeiten drei Viertel aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten der Privatwirtschaft in Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern, in Ostdeutschland sogar 85%. 85% aller Lehrlinge werden in mittelständischen Unternehmen ausgebildet, diese Unternehmen erwirtschaften 50% aller Umsätze und 46% des Bruttosozialproduktes. Vgl. Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln (IW) von 1998, zitiert aus o.V. Die Welt (05.05.1999), S. 18.

⁴ Vgl. Freund, W./Kaysner, G./Schröer, E. (1995), S. 58f.

Unternehmens sichern, sondern bietet darüber hinaus vielfältige Chancen einer Neuausrichtung in der Unternehmensführung.

Im Zuge der wachsenden Bedeutung der Unternehmensnachfolge für den Mittelstand und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung hat sich auch die betriebswirtschaftliche Forschung verstärkt diesem Thema gewidmet. Jedoch werden vorrangig zivil- und steuerrechtliche Aspekte aufgegriffen.⁵

Bereits durchgeführte empirische Untersuchungen auf dem Gebiet der Nachfolgeproblematik stellen u.a. folgende bedeutsame Einzelprobleme heraus:

- Wechselwirkung personeller, strategischer und finanzieller Kontinuitätssicherung⁶,
- Führungswechsel⁷, speziell unter dem Aspekt der Ablösung von Firmengründern und Nichtgründern⁸, u.a. durch Fremdmanager⁹,
- Finanzwirtschaftliche Probleme¹⁰,
- Institutionale¹¹ und organisatorische Probleme¹²,
- Psychologische Aspekte¹³,
- Stakeholderkonflikte¹⁴,

Die Bedeutung eines umfassenden Führungskonzeptes für die Unternehmensnachfolge wurde bisher nur unzureichend erkannt.¹⁵ Im Folgenden werden deshalb Empfehlungen für eine ganzheitliche, sowohl Sach- als auch Verhaltensaspekte berücksichtigende Gestaltung und Lenkung der Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen vorgeschlagen. Dem Anliegen einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre entsprechend gilt es dabei, mittelständischen Familienunternehmen handlungsunterstützende Empfehlungen für die Bewältigung der Nachfolgeprobleme aus Sicht der Unternehmensführung zur Verfügung zu stellen.

⁵ Vgl. u.a. Menke, M. (1998); Ott, H. (1997); Schneeloch, D. (1997); Flick H./Kappe, K. (1997); Sonneborn, A. (1996); Lehleiter, R. (1996); Esch, G./Schulze zur Wiese, D. (1992); Flick, H. (1992); Brückmann, H. (1991); Fromm, R. (1991); Hennerkes, B.-H./May, P. (1988), S. 483ff.; Görtz, G. (1986).

⁶ Vgl. Albach, H./Freund, W. (1989). Ein besonders breites Spektrum der untersuchten Problemlagen in der Unternehmensnachfolge bietet in diesem Zusammenhang auch die umfassende empirische Untersuchung von Freund, W. (2000), die auf der Untersuchung von Albach, W./Freund, W. (1989) aufbaut.

⁷ Vgl. Bechtle, Ch. (1983).

⁸ Vgl. Spielmann, U. (1994).

⁹ Vgl. Schultendorff, D.v. (1984), Brauchlin, E. (1983).

¹⁰ Vgl. Bieler, St. (1996).

¹¹ Vgl. Rapp, M. (1996).

¹² Vgl. Watermann, L. O. (1999); Kraehe, J. (1994).

¹³ Vgl. Gerke-Holzhäuer, F. (1996).

¹⁴ Vgl. Oetker, A. (1999).

¹⁵ Vgl. Sobanski, H. (1998), S. 7f.; Brinkmann, J. (2000), S. 362.

1.1 Mittelständische Familienunternehmen

Der Begriff mittelständische Familienunternehmen beinhaltet zwei Einzelbegriffe, den des Mittelstandes und den der Familienunternehmung. In der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Thema Mittelstand wird in der Regel auf die Abgrenzung zwischen mittelständischen und großen Unternehmen anhand quantitativer und qualitativer Kriterien zurückgegriffen. Die quantitativen Kriterien ordnen die Unternehmen der Kategorie "Großunternehmen" zu, wenn ihre Größe hinsichtlich des zugrundegelegten Indikators einen vorgegebenen kritischen Wert übersteigt. Anderenfalls werden sie dem Mittelstand zugeordnet. Die gebräuchlichsten Indikatoren sind die Beschäftigtenzahl und der Umsatz.¹⁶ Der Verwendung von qualitativen Abgrenzungskriterien, wie Selbständigkeit, personengebundene Eigentumsform, finanzwirtschaftliche Position, personaler Unternehmenscharakter, Organisationsstruktur und Marktposition, liegt der Gedanke zugrunde, dass das typische Kennzeichen eines mittelständischen Unternehmens die enge Verbindung von Unternehmen und Inhaber ist.¹⁷

Der weitaus größte Teil der mittelständischen Unternehmen gehört zum Kreis der Familienunternehmen. Man kann die mittelständische Unternehmung auch als Teil der umfassenden von quantitativen Größenmerkmalen unabhängigen Gruppe der Familienunternehmen bezeichnen.¹⁸

Der Begriff der "Familienunternehmung" ist ursprünglich der Alltagssprache entnommen und bezeichnet keine spezifische Rechtsform eines Unternehmens.¹⁹ Zur Familie im soziologischen Sinne zählen alle Personen, die durch Ehe oder Blutsverwandtschaft und in erweiterter Sicht auch durch Schwägerschaft und Annahme an Kindes statt verbunden sind.²⁰

Die Fachliteratur bietet ein breites Spektrum von Definitionsmöglichkeiten für Familienunternehmen an. Übereinstimmung besteht in der Regel dahingehend, dass

¹⁶ Vgl. Wimmers, St./Wolter, H. J. (1997), S. 8.

¹⁷ Vgl. Hamer, E. (1990), S. 35ff. An dieser Stelle ist außerdem auf den durch Aus- und Neugründungen entstehenden "neuen" Mittelstand hinzuweisen, der ein durch Berufserfahrung und Abhängigkeitsverhältnisse im Konzern geprägtes Qualifikations- und Motivationsprofil besitzt, was ihn vom traditionellen Mittelstand unterscheidet. Vgl. dazu im Detail Reiss, M. (1999), S. 104.

¹⁸ Vgl. Kraehe, J. (1994), S. 14.

¹⁹ Vgl. Wimmer, R. (1996), S. 18f.; Voigt, J. (1990), S. 21f.

²⁰ Vgl. Voigt, J. F. (1990), S. 23. Somit ist das Familienunternehmen von dem Gründerunternehmen, das gerade von einer einzelnen Person gegründet wurde, abzugrenzen. Vgl. Klein, S. (2000), S. 80. Zur Begriffsbestimmung der Familie als Teil des zusammengesetzten Terminus Familienunternehmen auch Oetker, A. (1999), S. 14.

die wirtschaftliche Entwicklung von Familienunternehmen durch den Kapital- und Arbeitseinsatz von Familienangehörigen maßgebend getragen und geprägt wird.²¹

Betrachtungsobjekte sind im Folgenden solche nach quantitativen und/oder qualitativen Merkmalen abgegrenzten mittelständischen Unternehmen, in denen der Unternehmer bzw. die Familie des Unternehmers maßgeblich am Kapital beteiligt ist und den beherrschenden Einfluss auf die Führung des Unternehmens ausübt. Dabei muss die Einflussnahme dann nicht zwingend formal-juristisch begründet sein, wenn sich im individuellen Einzelfall materiell ein beherrschender Einfluss feststellen lässt.

1.2 Zielsetzung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge

Mit der Unternehmensnachfolge sind sowohl Chancen als auch Risiken verbunden. Chancen ergeben sich insbesondere dann, wenn durch die Unternehmensnachfolge Impulse für eine Neuausrichtung in der Unternehmensführung ausgehen, die sich positiv auf die Entwicklung des Unternehmens auswirken. Andererseits ist eine gescheiterte Unternehmensnachfolge häufig die Ursache für krisenhafte Entwicklungen mit destruktiven Wirkungen auf das Unternehmen und die Unternehmensumwelt. Das Ziel einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge muss deshalb grundsätzlich darin bestehen, die Existenz des Unternehmens längerfristig zu sichern. Die Verfolgung dieser Zielsetzung gilt als Voraussetzung für die Erreichung der individuellen Ziele der unternehmensinternen und -externen Interessenträger des Unternehmens.²²

Als Voraussetzung für die Existenzsicherung eines Unternehmens gilt die Aufrechterhaltung des Wirkungskreislaufes der Führungsgrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgspotentiale, wie er in Abbildung 1 dargestellt ist.²³

²¹ Vgl. Hahn, D. (1990), S. 755. Dabei ist neben dem formal-juristisch begründeten Einfluss von Familienmitgliedern auf die Führung des Unternehmens im Wege ihrer Kapital- bzw. Stimmrechtsmehrheit auch der materielle Einfluss zu berücksichtigen. Dieser beruht auf einer überlegenen Machtposition von bestimmten Familienmitgliedern. Er ist nur für den unternehmensspezifischen Einzelfall feststellbar und kann von der formal-juristischen Einflussmöglichkeit erheblich abweichen. Vgl. Krüger, W. (1976), S. 152ff.

²² Die Interessenträger des Unternehmens können als Stakeholder bezeichnet werden und lassen sich nach unternehmensinternen und -externen Stakeholdern unterscheiden. Einen allgemeinen Überblick über die Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Unternehmung und deren Interessen geben Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 79. Zu den unternehmensinternen Stakeholdern mittelständischer Familienunternehmen zählen der Eigentümer-Unternehmer, Mitgesellschafter der Familie, Nichtfamilienmitglieder als Eigenkapitalgeber und Arbeitnehmer. Bedeutsame unternehmensexterne Stakeholder sind die Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten des Unternehmens und der Staat. Vgl. Oetker, A. (1999), S. 41ff.; Barnes, L. B./Hershon, S. A. (1976), S. 108.

²³ Vgl. Gälweiler, A. (1987), S. 23f.

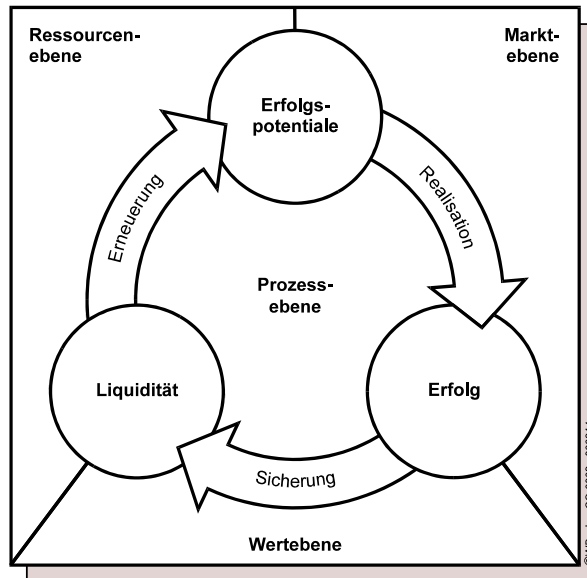


Abbildung 1: Regelkreis der Führungsgrößen unternehmerischen Handelns²⁴

a) *Sicherung der Liquidität des Unternehmens*

Zunächst gilt es, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, da Illiquidität unmittelbar zur Insolvenz des Unternehmens führt.²⁵ Ursache für die Gefährdung der Liquidität des Unternehmens ist die mit der Unternehmensnachfolge verbundene Übertragung des gesamten Unternehmens oder von Teilen davon an Nachkommen oder familienfremde Dritte. Die Übertragung an Dritte erfolgt meistens mittels einer entgeltlichen Veräußerung. Übergaben an Angehörige erfolgen dagegen oftmals ganz oder teilweise unentgeltlich durch Erbfolge oder vorweggenommene Erbfolge. Auch in diesen Fällen können erhebliche finanzielle Belastungen durch Ausgleichs- oder Abfindungsansprüche, Pflichtteilsansprüche, güterrechtliche Ansprüche und Steuerzahlungen entstehen.²⁶ Da die Erbschaftsteuer keine Unternehmenssteuer darstellt und sich auch die übrigen finanziellen Ansprüche ebenfalls nicht gegen die Unternehmung, sondern gegen eine Person, in der Regel den Nachfolger richten, ergeben sich Auswirkungen auf die finanzielle Situation des Unternehmens immer dann, wenn der Nachfolger den Bedarf an finanziellen Mitteln nicht aus seinem privaten Vermögen decken kann und deshalb auf die Liquiditäts-

²⁴ Becker, W. (1998), S. 25.

²⁵ Vgl. dazu §§ 16-19 InsO. Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens setzt das Vorliegen eines Eröffnungsgrundes voraus. Vgl. § 16 InsO. Als Eröffnungsgrund gelten die Zahlungsunfähigkeit, vgl. § 17 InsO, die drohende Zahlungsunfähigkeit bei Beantragung des Insolvenzverfahrens durch den Schuldner, vgl. § 18 InsO und bei einer juristischen Person auch die Überschuldung, vgl. § 19 InsO.

²⁶ Vor allem die letztgenannten drei Leistungsverpflichtungen sind problematisch, da die Erfüllung dieser Ansprüche gesetzlich vorgeschrieben ist. Vgl. Freund, W. (2000), S. 32f.; Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 3ff.; Baumann, B. (1996), S. 921ff.; Spielmann, U. (1994), S. 34f.

reserven des Unternehmens zugreift. Durch Privatentnahmen bei einer Einzelunternehmung oder durch Gewinnentnahmen oder der Bereitstellung eines Darlehens bei einer Kapitalgesellschaft kann die Unternehmensnachfolge zu erheblichen Abflüssen von liquiden Mitteln bis hin zur Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens führen.²⁷

b) Realisierung von Erfolg

Als Voraussetzung für die Sicherung der Liquidität des Unternehmens gilt neben der Verhinderung unnötiger nachfolgebedingter Auszahlungen die Realisierung von Erfolg. Im Wege der Verfolgung unternehmensspezifisch festzulegender Erfolgsziele muss dabei ein über die Sicherung der Mindestliquidität hinausgehender Gewinn erwirtschaftet werden, der für Gewinneinhalte benötigt wird.²⁸ Die Realisierung von Erfolg erfordert die Verwertung unternehmerischer Leistungen am Markt durch die gezielte Nutzung von Arbitragen, also funktionalen, lokalen und temporalen Wertdifferenzen.

Diese Möglichkeit der dauerhaften Erfolgsrealisation wird im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge durch das Ausscheiden des Unternehmers gefährdet. Dadurch kann eine Vakanz in der Geschäftsführung entstehen, die nur für eine begrenzte Zeit ohne negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg bleibt.²⁹ Als Voraussetzung für die Erfolgsrealisation gilt deshalb vor allem das Vorhandensein eines Nachfolgers, wenn der Unternehmer das Unternehmen verlässt. Als Vorsteuergrößen für die Führungsgröße Erfolg gelten die unternehmerischen Erfolgspotentiale, die in der Kongruenz zwischen marktlichen Möglichkeiten und betrieblichen Fähigkeiten bestehen.³⁰

c) Erhaltung und Erneuerung von Erfolgspotentialen

Für mittelständische Unternehmen stellt ihre besondere Ressourcenausstattung, vor allem die Fähigkeiten, die Qualifikation und Erfahrungen der Führungskräfte ein bedeutsames Erfolgspotential dar.³¹ Im Rahmen der Unternehmensnachfolge kann es zu einer erheblichen Schwächung dieses Erfolgspotentials der betroffenen Unternehmen kommen. Der Unternehmer hat durch seine Person das Unternehmen besonders geprägt. Er hat vor allem einzigartige, durch langjährige Zusammenarbeit gewachsene Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Konkurrenten aufgebaut, die durch ein hohes Maß an Vertrauen gekennzeichnet sind.

²⁷ Vgl. Menke, M. (1998), S. 25f.; Weinläder, H. (1998), S. 141ff.

²⁸ Vgl. Becker, W. (1996), S. 102.

²⁹ Vgl. Albach, H./Freund, W. (1989), S. 52.

³⁰ Vgl. Becker, W. (2000), S. 23.

³¹ Vgl. ausführlich zu den Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen Daschmann, H.-A. (1994), S. 173; Daschmann, H.-A. (1994a); Schröder, E. F. (1993), S. 107ff.

Im Zuge der Vorbereitung des personellen Wechsels an der Führungsspitze kommt es deshalb darauf an, die in der Person des ausscheidenden Unternehmers liegenden Faktoren, die für den Erfolg des Unternehmens in der Vergangenheit verantwortlich waren, weitestgehend von der Person des Unternehmers auf das Unternehmen und den Nachfolger zu verlagern. Dazu ist ein geeigneter Nachfolger zu finden und eine reibungslose und konfliktfreie Integration des in der Person des Nachfolgers bestehenden Erfolgspotentials sicherzustellen.

Der Aufbau und die Erhaltung der Erfolgspotentiale gilt als Vorsteuergröße für die Erzielung von unternehmerischem Erfolg. Da dieser wiederum der Sicherung der Liquidität dient, die wiederum für die Erhaltung und Erneuerung von Erfolgspotentialen notwendig ist, wird auf diese Weise der Wirkungskreislauf aus Liquidität, Erfolg und Erfolgspotentialen geschlossen.

d) Vollzug des Wirkungskreislaufes der Führungsgrößen

Die gezielte Lenkung der Führungsgrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgspotentiale vollzieht sich auf unterschiedlichen Ebenen unternehmerischen Handelns.³² Zwischen diesen Ebenen und den genannten Führungsgrößen bestehen enge Beziehungen. So gilt die ganzheitliche Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf den Wertschöpfungszweck des Unternehmens als Voraussetzung für die Aufrechterhaltung des beschriebenen Wirkungskreislaufes der Führungsgrößen.

Wird dieses unternehmerische Handeln anhand einzelner Ebenen untersucht, so zeigt sich, dass zunächst die Erhaltung und Erneuerung von Erfolgspotentialen im Wege des Managements der unternehmerischen Ressourcen erfolgt. Als Erfolgspotentiale können Ressourcen oder Ressourcenbündel jedoch nur dann bezeichnet werden, wenn sie über solche Eigenschaften verfügen, die eine Erstellung am Markt verwertbarer Leistungen im Sinne eines wahrnehmbaren Kundennutzens ermöglichen.

Die Abbildung und gezielte Lenkung der für diese Leistungserstellung erforderlichen, auf der Prozessebene des Unternehmens stattfindenden Führungs- und Ausführungsaktivitäten wird auf der Wertebene des Unternehmens vorgenommen. Als wesentliche Determinanten der Wertebene bilden Erfolg und Liquidität die Vorsteuergrößen für eine Erneuerung von Erfolgspotentialen, die sich auf der Ressourcenebene vollzieht.³³ Auf diese Weise wird der beschriebene Wirkungskreislauf

³² Vgl. Becker, W. (1998), S. 25.

³³ Vgl. Becker, W. (1996), S. 100.

geschlossen und damit die Voraussetzung für eine dauerhafte Sicherung der Existenz von Unternehmen geschaffen.³⁴

Diese grundsätzlich übergeordnete Zielsetzung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge muss jedoch weiter im Hinblick auf die individuellen Zielsetzungen der Interessenträger des Unternehmens konkretisiert werden. So ist für den ausscheidenden Unternehmer das Erreichen seiner individuellen mit der Unternehmensnachfolge verbundenen Ziele entscheidend für die Beurteilung des Erfolgs der Unternehmensnachfolge. Diese Ziele bestimmen die Geeignetheit der auszuwählenden Nachfolgealternative aus Sicht des Unternehmers. Das Ziel einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge besteht dabei häufig in der Erhaltung des Charakters eines Familienunternehmens.³⁵

Die individuelle Zielsetzung des Unternehmers kann jedoch auch die bewusste Beendigung seines unternehmerischen Engagements beinhalten.³⁶ Der Rückzug aus der unternehmerischen Verantwortung erfolgt hier beispielsweise bereits vor dem Pensionsalter mit dem Wunsch, neue Herausforderungen anzunehmen.³⁷ Als Form der bewussten Beendigung des unternehmerischen Engagements kommt jedoch in der Regel nur dann die Zerschlagung des Unternehmens in Betracht, wenn der Wert des Unternehmens und damit vor allem die Chancen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens negativ beurteilt werden.³⁸

Insofern stellt das Streben nach Existenzsicherung die prinzipiell übergeordnete Zielsetzung der Unternehmensführung hinsichtlich einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge dar. Aufgrund der für mittelständische Familienunternehmen charakteristischen Verknüpfung der Kapitalgeber- und Eigentümer- sowie der Unternehmer-

³⁴ Die Verdeutlichung der Ebenen, auf denen sich die Lenkung der Führungsgrößen vollzieht, kann auch für eine instrumentelle Umsetzung im Wege einer Balanced Scorecard genutzt werden. Zu Grundlagen der Balanced Scorecard vgl. Weber, J./Schäffer, U. (1998), Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997).

³⁵ Vgl. Riedel, H. (2000), S. 18; Weinläder, H. (1998), S. 68.

³⁶ Neue globale Informations- und Kommunikationstechniken bieten heute umfassende Möglichkeiten nahezu unbegrenzten Wissenszuwachses und damit ein erhöhtes Maß individueller Freiheit, die auch mit einer Zunahme eigenständigen, nicht zwingend auf Dauer angelegten, unternehmerischen Handelns verbunden ist. Vgl. Meier, B. (1998), S. 9.

³⁷ Vgl. Bergamin, St. (1994), S. 85.

³⁸ Wird mit der Beendigung des unternehmerischen Engagements bewusst das Ziel einer Zerschlagung des Unternehmens verfolgt bzw. in Kauf genommen, so stellt dies eine Frage der ethischen Verantwortung des Unternehmers dar. In diesem Zusammenhang könnte eine interessante jedoch an dieser Stelle zu weit reichende Diskussion über die Bedeutung der unternehmerischen Verantwortung als Teil der Unternehmerfunktion geführt werden. Zur Beschäftigung mit dieser Problematik sei jedoch an dieser Stelle auf die Beiträge der Unternehmensethik als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre verwiesen, vgl. dazu u. a. Macharzina, K. (1999), S. 178ff.; Summer, L. (1998); Steinmann, H./Löhr, A. (1994); Hax, H. (1993), S. 769ff.; Schneider, D. (1990), S. 869ff.

funktion ist der Unternehmer jedoch grundsätzlich in der Lage, durch entsprechende Führungsaktivitäten im Zuge der Konkretisierung und Umsetzung dieser Zielsetzung auch seine individuellen mit der Unternehmensnachfolge verbundenen Zielvorstellungen zu realisieren. Dabei sind die individuellen Vorstellungen des Unternehmers über die von ihm mit der Unternehmensnachfolge verbundenen persönlichen Ziele stets mit den Zielen aller an der instrumentellen Nutzung des Unternehmens interessierten Anspruchsgruppen verknüpft. Die Verfolgung dieser Ziele stellt mittelständische Familienunternehmen jedoch vor erhebliche Probleme.

Bevor jedoch im Detail auf die im Rahmen einer Unternehmensnachfolge besonders bedeutsamen Problemfelder eingegangen wird, sollen zunächst die Grundlagen zur Unternehmensnachfolge weiter vertieft und typische Möglichkeiten zur Regelung der Unternehmensnachfolge vorgestellt werden.

1.3 Kennzeichnung der Unternehmensnachfolge anhand typischer Nachfolgealternativen

Im Folgenden werden die grundsätzlichen Alternativen einer Nachfolgeregelung in mittelständischen Familienunternehmen unter Herausstellung ihrer besonderen Merkmale im Überblick dargestellt. Die Reihenfolge der Beschreibung entspricht der typischen Herangehensweise in der Praxis. Die Möglichkeit einer familieninternen Nachfolge wird meist zuerst geprüft, bevor man sich einer familienexternen Nachfolgealternative zuwendet. In diesem Fall kann der Unternehmer entweder ein Fremdmanagement einsetzen und finanziell am Unternehmen beteiligt bleiben, das Unternehmen an einen leitenden Mitarbeiter oder an einen außenstehenden Dritten verkaufen. Eine weitere Möglichkeit bietet auch die rechtliche Verselbständigung des Unternehmens zu einem bestimmten Zweck in Form einer Stiftung.

1.3.1 Familieninterne Nachfolge

Für den Erfolg der Unternehmensnachfolge ist die persönliche und fachliche Eignung des Nachfolgers von größter Tragweite, da diese wesentlich das Erfolgspotential des Unternehmens determiniert. Den Idealfall sehen Unternehmer in der Regel darin, dass ein solcher Nachfolger aus der eigenen Familie stammt.³⁹

Obwohl fast 90 Prozent der Unternehmer Kinder haben,⁴⁰ findet nur knapp die Hälfte der Unternehmer einen Nachfolger in der Familie.⁴¹ Oft sehen Unternehmer die

³⁹ Vgl. Freund, W. (2000), S. 21; Friederichs, W. (1997), S. 348ff.; Friederichs, W. (1997a), S. 428ff.; Gerke-Holzhäuer, F. (1996), S. 82.

⁴⁰ Vgl. LeMar, B. (2000), S. 31.

⁴¹ Vgl. Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 16; Albach, H./Freund, W. (1989), S. 47; in nur 54% der dort untersuchten Familienunternehmen war interessierter Führungsnachwuchs überhaupt vorhanden.

Qualifikationen ihrer Kinder deutlich kritischer als außenstehende Dritte.⁴² Aus der subjektiven Sicht der Beteiligten ist jedoch die Eignung des familieninternen Nachfolgers besonders schwer zu beurteilen.⁴³ Will der Unternehmer zunächst überprüfen, ob sich der vorgesehene familieninterne Nachfolger in seiner Rolle als Unternehmer bewährt, bieten sich dessen Einstellung als Geschäftsführer oder die befristete Verpachtung des Unternehmens an ihn als vorläufige Nachfolgeregelung an.⁴⁴

Neben der schwierigen Beurteilung der Eignung des Nachfolgers stellt die Vermögensaufteilung zwischen dem Unternehmensnachfolger und den übrigen Familienmitgliedern ein besonderes Problem der familieninternen Nachfolge dar.⁴⁵ Häufig treten Konflikte in Familie und Unternehmen auf, wenn der ausscheidende Unternehmer dem Kind, das die Nachfolge antritt, den überwiegenden Teil des Betriebsvermögens zukommen lässt, um ihm auch den maßgeblichen Einfluss auf die im Unternehmen getroffenen Entscheidungen zu sichern, während seine übrigen Kinder mit dem Privatvermögen und ggf. mit einer Minderheitsbeteiligung am Familienunternehmen „abgefunden“ werden.⁴⁶

Als größtes Problem wird jedoch von den familieninternen Nachfolgern die fort-dauernde Anwesenheit des Senior-Unternehmers und dessen Einflussnahmeversuche auf das Unternehmensgeschehen empfunden.⁴⁷ Obwohl die familieninterne Nachfolge günstige Voraussetzungen für die Erhaltung von Familientradition und Familieneinfluss bietet, zeigt sich, dass die Interessengegensätze zwischen ausscheidendem Unternehmer und Nachfolger, dem Nachfolger und der Familie sowie dem Nachfolger und den Führungskräften im Unternehmen von einer besonderen Konflikträchtigkeit gekennzeichnet sind.⁴⁸ Da sich hier Eltern und Kinder und nicht neutrale Dritte gegenüberstehen, treten Konflikte in der familieninternen Nachfolge besonders häufig auf.⁴⁹

⁴² Vgl. Freund, W. (2000), S. 21; Gerke-Holzhäuer, F. (1996), S. 82ff.; Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 17.

⁴³ Vgl. May, P. (1999), S. U6; Birley, S. (1986), S. 42.

⁴⁴ Vgl. Menke, M. (1998), S. 44.

⁴⁵ Vgl. Cliffe, S. (1998), S. 17.

⁴⁶ Vgl. Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 39; Eidemüller-Jucknat, M. (1998), S. 7 sowie die zahlreichen dort aufgeführten Praxisbeispiele.

⁴⁷ Vgl. Braun, W. (2000), S. 13ff. Der Senior schätzt jedoch die Möglichkeit, nach Übergabe der operativen Geschäftsführung beispielsweise über eine Beiratstätigkeit noch aktiv bleiben zu können, als besonders hoch ein. Vgl. European Network for SME Research (1996), S. 187; Eidemüller-Jucknat, M. (1998), S. 11; LeMar, B. (2000), S. 32.

⁴⁸ Gerke-Holzhäuer, F. (1996), S. 87ff.

⁴⁹ Vgl. Domayer, E./Oswald, M. (1994), S. 41f.; Freund, W. (2000), S. 24.

1.3.2 Fremdmanagement

Sind innerhalb der Familie keine geeigneten Nachfolger vorhanden oder potentielle Nachfolger aufgrund ihres Alters und/oder ihrer Qualifikation noch nicht in der Lage, das Unternehmen fortzuführen, müssen Regelungen für eine familienexterne Nachfolge getroffen werden.⁵⁰ Eine Möglichkeit, dem potentiellen Nachfolger aus der Familie eine Unternehmensfortführung zu einem späteren Zeitpunkt offenzuhalten, besteht darin, das Unternehmen befristet an eine nicht zur Familie gehörende Führungskraft zu verpachten bzw. ihr als Fremdmanager die Geschäftsführung zu übertragen. Fremdmanager sind nicht zur Familie gehörende Führungsnachfolger, die keine oder nur eine geringe Beteiligung am Unternehmenskapital erhalten.⁵¹ Die Unternehmensverpachtung an eine familienfremde Person oder der Einsatz eines Fremdmanagers kann auch als permanente Nachfolgelösung in Frage kommen.⁵² Da das Eigentum an dem Unternehmen weiterhin in Familienbesitz bleibt, kann der Einfluss der Familie gewahrt und die Familientradition erhalten bleiben, ohne dass Risiken hinsichtlich der Eignung der Nachfolger aus der Familie eingegangen werden müssen.⁵³

Anders als bei der familieninternen Nachfolge trägt jedoch die Familie weiterhin das finanzielle Risiko. Divergierende Auffassungen über die Führung des Unternehmens zwischen Familienmitgliedern und dem Fremdmanager sowie unterschiedliche finanzielle Interessen führen häufig zu Konflikten.⁵⁴

1.3.3 Unternehmensunabhängigkeit

Die Alternative der Unternehmensunabhängigkeit ist dadurch gekennzeichnet, dass häufig der mittelständische Charakter des Unternehmens sowie u. U. eine Einflussnahme der Familie auf das Unternehmen in Form einer Minderheitsbeteiligung erhalten bleiben. So bieten vor allem ein Management Buy-Out, d. h. der Verkauf an die eigene Geschäftsleitung oder an andere familienfremde Mitarbeiter des Unternehmens oder andererseits ein Management Buy-In, der Verkauf an eine externe

⁵⁰ Vgl. Menke, M. (1998), S. 46.

⁵¹ Vgl. Schultendorff, D. v. (1984), S. 10f. Zu Gründen und Formen des Einsatzes eines Fremdmanagements siehe im Detail Schultendorff, D. v. (1984), S. 108ff.; Brauchlin, E. (1983), S. 64f.; Müller, J. B. (1983), S. 47ff.; Bergamin, St. (1994), S. 68f.

⁵² Vgl. Menke, M. (1998), S. 46.

⁵³ Vgl. LeMar, B. (2000), S. 38.

⁵⁴ Vgl. Schultendorff, D. v. (1984), S. 440; Lank, A. (1997), S. 156; Brauchlin, E. (1983), S. 64ff.; Von 94 designierten Kandidaten für die Nachfolge des Unternehmenschefs der von Ciampa/Watkins untersuchten börsennotierten Unternehmen waren 32 Fremdmanager. Von diesen hatten 22 das Unternehmen nach 5 Jahren spätestens wieder verlassen. Vgl. Ciampa, D./Watkins, M. (2000), S. 10.

Führungskraft, weitere Möglichkeiten der Nachfolge.⁵⁵ Die Übernahme ist regelmäßig stark fremdfinanziert und findet unter Beteiligung externer Eigenkapitalgeber statt, die jedoch zumindest bezüglich der Stimmrechte nur einen Minderheitsanteil halten.⁵⁶

Grundsätzlich handelt es sich bei einem Management Buy-Out oder Management Buy-In auch um einen Unternehmensverkauf bzw. -kauf. Allerdings bestehen doch einige Besonderheiten, die es rechtfertigen, diese Alternative gesondert zu behandeln. Mit der Übergabe des Unternehmens an einen dem Unternehmer bereits bekannten Mitarbeiter des Unternehmens besteht die Möglichkeit einer im Vergleich zum Verkauf an fremde Dritte weitgehenden Erhaltung des Lebenswerkes des ausscheidenden Unternehmers sowie der Wahrung der Familientradition. Zudem ist die Kaufpreishöhe oft angesichts der Chance, dass die angestammten Marken, Märkte und Beziehungen zu den Marktpartnern erhalten werden, nicht das allein entscheidende Kriterium für die Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger.⁵⁷

Wegen der meist geringen Eigenkapitalbasis der Führungskräfte oder Mitarbeiter ist die Durchführung eines Management Buy-Out/Management Buy-In von deren Finanzierungsmöglichkeiten abhängig. Trägt der Verkäufer mit einer zeitlichen Verlagerung der Kaufpreisforderung oder mit einem Darlehen zur Finanzierung der Übergabe bei, bleibt er weiterhin am Risiko des Unternehmens beteiligt.⁵⁸

Der Management Buy-Out bietet den Vorteil einer diskreten und möglicherweise zügigen Abwicklung. Die Verhandlungen können unbeobachtet von der Konkurrenz, der Öffentlichkeit und möglichen sonstigen Käufern geführt werden. Beim Scheitern der Verhandlungen sind die informationellen Nachteile geringer als bei Verhandlungen mit sonstigen Käufern.⁵⁹

Ein reiner Management Buy-In ohne Beteiligung von Managern des übernommenen Unternehmens führt neben den Management Buy-Out-typischen Finanzierungs- und

⁵⁵ Vgl. Droege & Comp. (1996), S. 28. Die empirische Untersuchung von Albach/Freund ergab, dass in 10% der betroffenen 300.000 Unternehmen die Nachfolgeregelung im Wege eines Management Buy-Out und in 13% als Management Buy-In geregelt wird. Vgl. Albach, H. (2000), S. 782.

⁵⁶ Vgl. Berger, M. (1993), S. 8. Berger grenzt an dieser Stelle auch den Begriff Management Buy-Out von verwandten Begriffen, wie Spin-off, Split-off, Belegschafts Buy-Out (BBO) und Leveraged Buy-Out (LBO) ab.

⁵⁷ Vgl. Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 82.

⁵⁸ Vgl. Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 83. Besteht die Gefahr von Finanzierungsproblemen bietet sich außerdem die Möglichkeit der Einbindung einer Beteiligungsgesellschaft an. Vgl. Droege & Comp. (1996), S. 39; Damisch, H. E. (1990), S. 600ff.; Leopold, G./Grüner, D. (1990), S. 592.

⁵⁹ Es müssen jedoch die in diesem Falle demotivierenden Folgen einer gescheiterten Übernahmeverhandlung für das Management berücksichtigt werden. Vgl. Berger, M. (1993), S. 27.

Strukturierungsproblemen zu den gleichen Schwierigkeiten wie jeder Unternehmenskauf. Die externen Manager müssen ohne den beim Management Buy-Out vorhandenen Vorteil von Insider-Kenntnissen den Wert des Unternehmens beurteilen. Meist findet sich ein Engagement externer Manager in Zusammenarbeit mit Managern der übernommenen Unternehmung als Kombination von Management Buy-Out und Management Buy-In.⁶⁰

Der Börsengang bietet sich als weitere Nachfolgealternative für mittelständische Familienunternehmen an.⁶¹ In einer börsennotierten Aktiengesellschaft sind Unternehmens- und Gesellschaftersphäre klar voneinander getrennt. Die Börsennotierung macht zudem die Gesellschaftsanteile leicht handelbar. Jedes Familienmitglied kann unabhängig und flexibel über seinen Aktienbesitz und damit über die Zusammensetzung seines Vermögens disponieren. Die gesellschaftsrechtlichen Strukturen der Aktiengesellschaft schaffen die Basis für eine unabhängige, nicht weisungsgebundene Geschäftsführung, kontrolliert durch den Aufsichtsrat.⁶²

Durch zielgerichtete Gestaltung (z. B. Poolvertrag zwischen den Altgesellschaftern, Plazierungsvolumen, Aktiegattung) besteht die Möglichkeit, den maßgeblichen Einfluss der Familie auf das Unternehmen zu erhalten. Der Börsengang kann jedoch auch den Verkauf des Unternehmens vorbereiten. U. U. kann aufgrund einer überdurchschnittlichen Bewertung durch die Anleger ein höherer Verkaufserlös im Gegensatz zu industriellen Käufern erzielt werden.⁶³ Insofern hängt die Zuordnung des Börsengangs zur Alternative der „Unternehmensunabhängigkeit“ oder „Unternehmensverkauf“ von der konkreten Ausgestaltung ab.

1.3.4 Unternehmensverkauf

Eine weitere Möglichkeit der Nachfolgeregelung stellt der vollständigen Verkauf des Unternehmens dar. Im Zuge des Unternehmensverkaufs kann im Vergleich zu den anderen genannten Nachfolgealternativen weder der Familieneinfluss noch die Familientradition erhalten werden. Aus diesem Grund wird diese Nachfolgealternative in der Diskussion mit Unternehmern und auch in der einschlägigen Literatur zu diesem Thema oft nicht als „erwünschte“ Regelung der Unternehmens-

⁶⁰ Vgl. Berger, M. (1993), S. 13.

⁶¹ Vgl. zu Chancen und Risiken des Börsengangs mittelständischer Unternehmen Brinkmann, J. (2000), S. 363; Koch, W./Wegmann, J. (1998), S. 289ff.; Schürmann, W. (1997); Müller, R. (1996), S. 44ff.; Leopold, G. (1993), S. 345ff.; Faselow, K.-H. (1990), S. 608ff. Mit dem im März 1997 ins Leben gerufenen Börsensegment des „Neuen Marktes“ bietet sich auch wachstumsstarken kleineren und mittleren Unternehmen die Möglichkeit zur Aufnahme von Eigenkapital. Vgl. zur „kleinen AG“ als Alternative für den Mittelstand, Schawilye, R. (1996), S. 322ff.

⁶² Vgl. Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 29.

⁶³ Vgl. Droege & Comp. (1996), S. 32.

nachfolge sondern eher als „Notlösung“ angesehen.⁶⁴ Diese Sicht ist jedoch durch bestimmte Nachfolgeziele, vor allem der Erhaltung des Familieneinflusses geprägt. Mit der Unternehmensnachfolge können jedoch sehr unterschiedliche, z. B. auch mit einem bewussten Verzicht auf den Familieneinfluss verbundene Zielsetzungen verfolgt werden. Solche Ziele lassen sich u. U. gerade im Wege des Unternehmensverkaufs als familienexterne Nachfolgealternative erreichen.

Neben dem Verkauf des gesamten Unternehmens können auch Unternehmensteile verkauft werden. Diese Maßnahme dient vor allem der Verringerung der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Familie vom Unternehmen und einer breiteren Streuung des privaten Vermögens.⁶⁵

Exkurs: Stiftung

Die Stiftung wird in der Regel als Sonderform der Nachfolgeregelung behandelt, da eine Zuordnung zu den beschriebenen vier Alternativen aufgrund der spezifischen Eigenschaften der Stiftung nicht sinnvoll erscheint. Die Grundstruktur der Stiftung ist durch zwei gegenläufige Merkmale gekennzeichnet. Die Stiftung ist zunächst vor allem Ausdruck von Stetigkeit und Seriosität. Die Stetigkeit ist jedoch auch mit eingeschränkter Flexibilität verbunden. Nachdem die Stifter das Stiftungskapital erbracht und die Stiftungssatzung sowie insbesondere den Stiftungszweck festgelegt haben, können Änderungen in der Stiftungszwecksetzung oder in der Vermögensbindung nur eingeschränkt und nur unter Absprache mit den Stiftungsbehörden durchgeführt werden. In Verbindung mit einer zielgerichteten Gestaltung bietet die Stiftung jedoch große Gewähr dafür, dass das Familienvermögen langfristig über mehrere Generationen bewahrt wird.⁶⁶

Abbildung 2 zeigt zusammenfassend einen Überblick über die grundlegenden Möglichkeiten der Nachfolgeregelung.

⁶⁴ Vgl. Riedel, H. (2000), S. 18; Weinläder, H. (1998), S. 68.

⁶⁵ Vgl. Droege & Comp. (1996), S. 39; Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 26.

⁶⁶ Die konkrete Struktur einer unternehmensbezogenen Stiftung und die Art der Dotierung des Stiftungskapitals ist dabei offen gestaltbar. Sie reicht von der Führung des Gesamtunternehmens in der Rechtsform einer Stiftung (Beispiel: Zeiss), der Beteiligung der Stiftung als Gesellschafter am Unternehmen (Beispiel: Bosch) bis zur bloßen Verpflichtung, einen bestimmten Teil des Jahresertrages an die Stiftung abzuführen (Beispiel: Krupp). Vgl. zu Stiftungsformen, Stiftungsstruktur und Stiftungssatzung insbesondere im Hinblick auf die Modalitäten der Zahlungen an Familienangehörige zu Versorgungszwecken Riedel, H. (2000), S. 53ff. Zur Nachfolgealternative der Stiftung insgesamt vgl. Lehleiter, R. (1996); Flick, H./Kappe, K. (1997), S. 32ff.; Brinkmann, J. (2000), S. 366; Droege & Comp. (1996), S. 30.

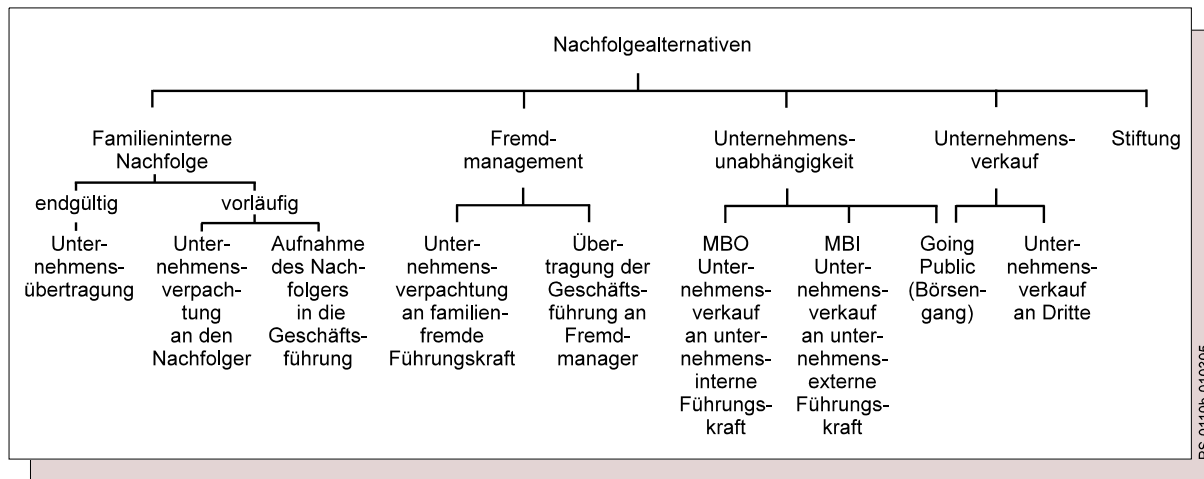


Abbildung 2: Überblick über Alternativen der Unternehmensnachfolge⁶⁷

Die Kennzeichnung der Unternehmensnachfolge anhand von Nachfolgealternativen hat gezeigt, welche Möglichkeiten sich grundsätzlich für eine Unternehmensnachfolge bieten. Empirische Untersuchungen gehen jedoch davon aus, dass die Unternehmensnachfolge in etwa 30% der betroffenen Unternehmen nicht gelingt und eine ernst zu nehmende Existenzkrise auslösen wird.⁶⁸ Auch in verschiedenen Befragungen zu den Existenzkrisen mittelständischer Unternehmen wird die Nachfolge als bedeutsame Krisenursache hervorgehoben.⁶⁹ Diese Problematik wird dadurch verschärft, dass in ca. 30% der betroffenen Unternehmen der Unternehmer unerwartet durch Unfall, Krankheit oder Tod ausscheidet. Neben diesen Risiken kann die Unternehmensnachfolge aber auch Chancen für konstruktive Veränderungen in den betroffenen Unternehmen bieten.

Das Gelingen der Unternehmensnachfolge stellt jedoch komplexe Anforderungen an die Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. Im folgenden Kapitel soll deshalb zunächst eine Kennzeichnung der im Hinblick auf eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge besonders bedeutsamen Problemfelder vorgenommen werden.

⁶⁷ In Anlehnung an: Menke, M. (1998), S. 44. Einen Überblick über wichtige Nachfolgealternativen gruppiert nach dem Kriterium der Einheit oder der Trennung von Eigentum und Führung im Zuge der Unternehmensnachfolge geben Müller-Ganz und Friederichs. Vgl. Müller-Ganz, J. (2000), S. 380; Friederichs, W. (1997), S. 348ff.

⁶⁸ Vgl. Freund, W. (2000), S. 1. Ähnlich problematisch ist die Situation in Europa. Vgl. European Network for SME Research (1996), S. 183ff.

⁶⁹ Vgl. Freund, W. (2000). Einen Überblick über wichtige Krisenursachenmodelle geben Rapp, M. J. (1996), S. 7f.; Bechtle, Ch. (1983); Parks, G. H. (1977); Buchele, R. B. (1967).

2 Bedeutsame Problemfelder der Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge ist gekennzeichnet durch das Ineinandergreifen verschiedener Problemfelder, die nachfolgend aus Sicht der Unternehmensführung thematisiert werden. Hierzu werden Erkenntnisse aus informellen Gesprächen mit Unternehmern, die die Unternehmensnachfolge erfolgreich vollzogen haben oder planen sowie mit Unternehmensberatern in die Palette der zahlreichen, aus der einschlägigen Literatur zu diesem Thema gesammelten Erfahrungsberichte eingebettet. Der so gewonnene Fundus unterschiedlichster Facetten der Nachfolgeproblematik wird in Abbildung 3 anhand einer Problemlandkarte aus Sicht der Unternehmensführung strukturiert dargestellt.

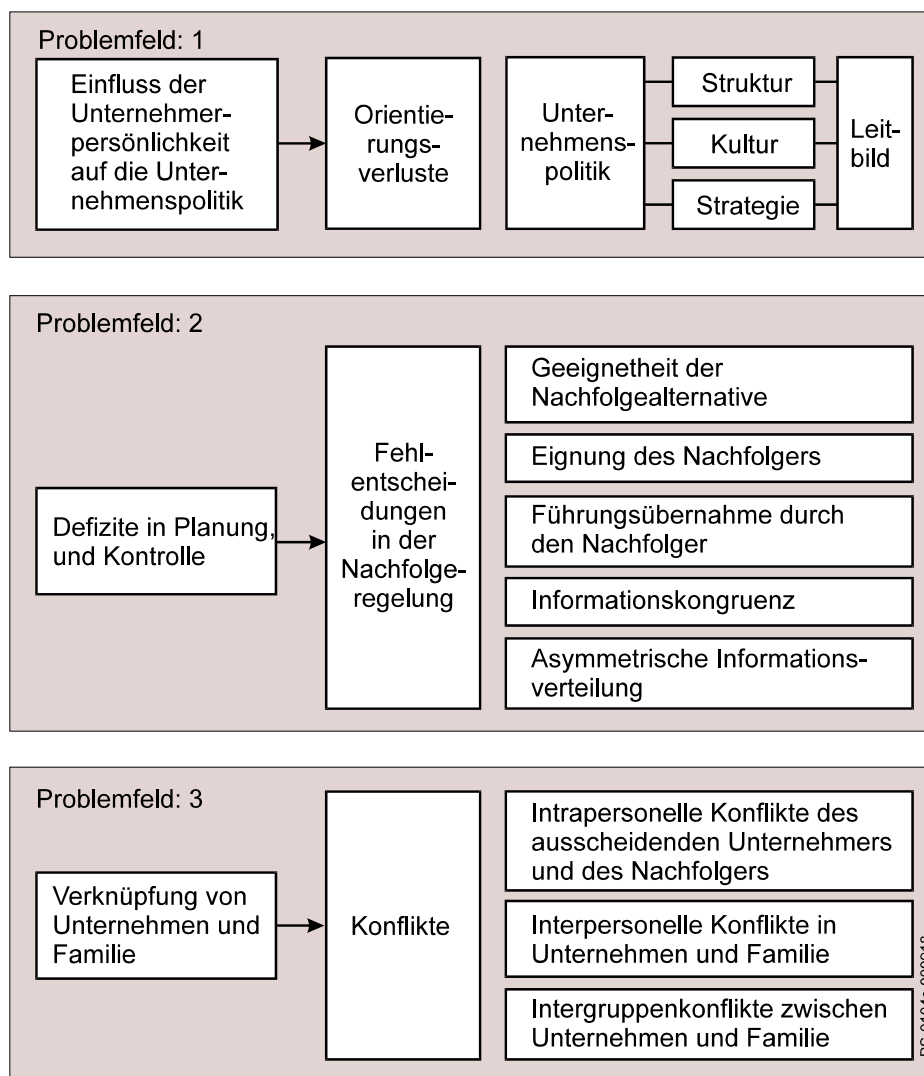


Abbildung 3: Problemlandkarte der Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen⁷⁰

⁷⁰ Eigene Darstellung

2.1 Orientierungsverluste durch eine unternehmergeprägte Unternehmenspolitik

Nachfolgeprobleme sind insbesondere darauf zurückzuführen, dass die durch die Persönlichkeit des Eigentümer-Unternehmers in besonderer Weise geprägte Unternehmenspolitik den mit der bevorstehenden Unternehmensnachfolge gestiegenen Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Eine mangelnde Delegation sowie eine Koordination durch persönliche Weisungen erhöhen die Abhängigkeit des Unternehmens von der Person des ausscheidenden Unternehmers.⁷¹ Die Unternehmenskultur ist maßgeblich auf die vom ausscheidenden Unternehmer vorgelebten Wertvorstellungen und Normen ausgerichtet.⁷² Die Übernahme der Unternehmensführung durch den Nachfolger geht deshalb über den personellen Wechsel an der Führungsspitze hinaus und verändert den in der Unternehmenspolitik zum Ausdruck kommenden Charakter des Unternehmens. Die vorhandenen persönlichkeitsgeprägten Orientierungsmuster unternehmerischen Handelns sind kaum geeignet, die im Rahmen der Unternehmensnachfolge besonders notwendige rahmensetzende, richtungsweisende und handlungsleitende Wirkung zu entfalten. Halt- und Orientierungslosigkeit treffen auf komplexe Entscheidungssituationen und führen zu einer Schwächung der Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung und damit des gesamten Unternehmens.

2.2 Mangelnde Entscheidungsfundierung der Nachfolgeregelung durch Planungs- und Kontrolldefizite

Weiterhin treten Nachfolgeprobleme immer dann auf, wenn die Unternehmensführung der betroffenen Unternehmen den besonderen Anforderungen der Unternehmensnachfolge hinsichtlich einer ausreichenden betriebswirtschaftlichen Fundierung der zu treffenden Entscheidungen nicht mehr gerecht wird.

Wenige mittelständische Familienunternehmen nehmen eine systematische Planung der Unternehmensnachfolge vor.⁷³ Eine zentrale Rolle kommt in diesem Zusammen-

⁷¹ Vgl. Freund, W. (2000), S. 4; Bechtle, C. (1983), S. 113; Spielmann, U. (1994), S. 215. Vgl. zu Koordination durch persönliche Weisungen Weber, J./Hamprrecht, M./Goelder, H. (1997), S. 9ff.

⁷² Die Legitimation zur Durchsetzung eigener oder familienspezifischer kultureller Vorstellungen erhält der Gründer oder Eigentümerunternehmer durch seine Autorität, die ihm ermöglicht, auf Sanktionsgewalt zu verzichten. Wichtige Einflussfaktoren sind charismatische Ausstrahlung und Persönlichkeit der Autoritätsperson. Die ausgeprägte Identifikation mit den Wertvorstellungen des Unternehmers impliziert eine starke Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen. Diese Haltung erschwert die Fehleranalyse, aus der Einzelne und auch das Unternehmen lernen können. Meinungsverschiedenheiten werden selten offen ausgetragen, was eine unterentwickelten Konfliktkultur im Unternehmen nach sich zieht. Vgl. Domayer, E./Oswald, M. (1994), S. 40.

⁷³ Nach einer Umfrage des Verbandes der Vereine Creditreform e.V. von 1994 planen in den alten Bundesländern lediglich 38% der Unternehmer ihr Ausscheiden aus dem Unternehmen. Zitiert

hang dem ausscheidenden Unternehmer zu. Im Gegensatz zu anonymen Publikumsgesellschaften verfügen mittelständische Familienunternehmen häufig weder über gesellschaftsvertragliche Regelungen hinsichtlich seines Ausscheidens noch über Aufsichtsorgane, die in dieser Frage mitentscheiden. Aufgrund der spezifischen Eigentumsverhältnisse ist der Unternehmer weitgehend frei in seinem Entschluss, sich aus dem Unternehmen zurückzuziehen.⁷⁴ Der von der Nachfolgeproblematik betroffene Unternehmer lässt jedoch häufig keine Rücktrittsbereitschaft erkennen. Er scheut die Auseinandersetzung mit seiner Nachfolgeregelung, was zu einer mangelhaften Vorbereitung und einer Verzögerung der Unternehmensnachfolge führt.⁷⁵

a) Auswahl einer geeigneten Nachfolgealternative

Die fehlende oder unvollständige Vorbereitung der Unternehmensnachfolge durch eine systematische Nachfolgeplanung und eine begleitende Kontrolle stellt eine häufige Ursache für Fehlentscheidungen über die Eignung möglicher Nachfolgealternativen dar. Erfolgt die Auseinandersetzung mit der bevorstehenden Unternehmensnachfolge zu spät, erschwert zudem der Zeitdruck die Auswahl einer geeigneten Nachfolgealternative. Im Todesfall des Unternehmers kann es für die Durchführung bestimmter Maßnahmen zur Vorbereitung der Nachfolge bereits zu spät sein. Statt zu agieren, sind die Hinterbliebenen in diesem Fall gezwungen zu reagieren.⁷⁶

Weiterhin erschweren sowohl die fehlende Offenlegung der unternehmenspolitischen Vorstellungen des ausscheidenden Unternehmers und der des Nachfolgers sowie deren mangelnde Abstimmung als auch die fehlende Transparenz über die persönlichen Zielvorstellungen der Beteiligten die Konzeption, Beurteilung und Auswahl einer geeigneten Nachfolgealternative. Wichtige Einflussfaktoren auf die Alternativenbeurteilung und -auswahl können nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Eine familieninterne Nachfolge stellt nur dann eine Alternative dar, wenn wenigstens ein potentieller Nachfolgekandidat aus der Familie existiert. Oft kommen jedoch mehrere Familienmitglieder als Nachfolger in Frage, so dass ein geeigneter Nachfolger erst bestimmt werden muss. Auch wenn nur ein Familienmitglied zur Wahl steht, ist eine Entscheidung für oder gegen die Übernahme der Unternehmens-

nach Freund, W./Kayser, G./Schröer, E. (1995), S. 49. Eine vergleichende Studie der Droege & Comp. ergab, dass 1996 53% der mittelständischen Familienunternehmer ihre Nachfolge planen im Vergleich zu lediglich 24% im Jahr 1990, Droege & Comp. (1996), S. 10.

⁷⁴ Vgl. Bechtle, C. (1983), S. 116.

⁷⁵ Vgl. Freund, W. (2000), S. 3; Bergamin, St. (1994), S. 36; Goetschin, P. (1988), S. 73ff.; Mohn, R. (1985), S. 5ff. Ursächlich für die mangelnde Bereitschaft des Unternehmers, sich mit der Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen sind vor allem psychologische Verhaltensaspekte, die im Zusammenhang mit Konflikten problematisiert werden sollen. Vgl. dazu Abschnitt 2.3.

⁷⁶ Vgl. Spielmann, U. (1994), S. 29; Krneta, G. (1990), S. 130.

führung durch dieses Familienmitglied erforderlich. Findet sich in der Familie kein Nachfolger, sind geeignete Führungskräfte und Käufer außerhalb des Unternehmens zu finden und auszuwählen.

b) Bestimmung eines geeigneten Nachfolgers

Der Auswahl eines Familienmitgliedes, einer unternehmensinternen oder -externen Führungskraft oder eines Käufers sowie der Analyse der Eignung des potentiellen Nachfolgers kommt eine erhebliche Bedeutung zu. Häufig zeigt sich, dass die Entscheidung ausschließlich emotional getroffen wird und sich nachträglich als falsch erweist.⁷⁷

Entweder wird gar kein Anforderungsprofil an den Nachfolger erstellt oder es ist unvollständig und durch Wunschenken geprägt.⁷⁸ Die eigenen Kinder werden einerseits häufig überschätzt und ihre Eignung nicht wirklich in Frage gestellt.⁷⁹ Andererseits wird an sie oft ein höherer Maßstab an die für die Übernahme des Unternehmens notwendige Leistungsfähigkeit gestellt als an Nichtfamilienmitglieder.⁸⁰ Häufig entscheidet sich der Nachfolger aus der Familie nicht freiwillig und gibt dem Druck der Eltern nach, statt sich wirklich für das im Unternehmen hergestellte Produkt oder den entsprechenden Markt zu interessieren.⁸¹

Stammt der Nachfolger nicht aus der Familie treten emotionale Aspekte in den Hintergrund, monetär quantifizierbare Faktoren, insbesondere der Kaufpreis sowie mögliche Modalitäten der Unternehmensübertragung werden Grundlage der Entscheidung für einen Nachfolger. Von einer bevorstehenden Unternehmensnachfolge betroffene Unternehmer sehen sich verstärkt der Problematik ausgesetzt, überhaupt einen interessierten Übernahmekandidaten für das Unternehmen zu finden.⁸² In der Regel ist mit der entsprechenden Nachfolgealternative die Abwicklung eines vollständigen oder teilweisen Unternehmensverkaufs verbunden. Die Zunahme der Zahl von der Unternehmensnachfolge betroffener Familienunternehmen hat zudem einen Käufermarkt für Unternehmen entstehen lassen.⁸³

Der dem Unternehmen vom potentiellen Käufer beigemessene Wert hängt entscheidend davon ab, inwiefern der Käufer die Erreichung der von ihm mit der Übernahme des Unternehmens verbundenen Zielsetzungen erwarten kann. Der

⁷⁷ Vgl. Eidemüller-Jucknat, M. (1998), S. 4.

⁷⁸ Vgl. Oetker, A. (1999), S. 187ff.; Menzl, A. (1988), S. 36; Breuninger, H. (1998), S. 52.

⁷⁹ Vgl. Hinderer, M. (1984), S. 166.

⁸⁰ Vgl. Löwe, C. (1979), S. 190.

⁸¹ Vgl. Birley, S. (1986), S. 42; Birley, S./Ng, D./Godfrey, A. (1999), S. 601.

⁸² Vgl. Gruhler, W. (1998), S. 46.

⁸³ Vgl. Gruhler, W. (1998), S. 9ff.; Behringer, St. (1999), S. 1.

ausscheidende Unternehmer hat es somit nicht allein in der Hand, mit der Auswahl und Vorbereitung eines Nachfolgers aus der Familie für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge zu sorgen. Er muss in der Vorbereitung seiner Nachfolge zusätzlich das Entscheidungskalkül potentieller Käufer für sein Unternehmen einbeziehen.

c) *Übernahme der Geschäftsführung durch den Nachfolger*

Ist ein geeigneter Nachfolger vorhanden, so sind die Voraussetzungen für die Übernahme der Geschäftsführung durch den Nachfolger zu schaffen. Die damit verbundene Einarbeitung des Nachfolgers erweist sich insbesondere dann als problematisch, wenn das Unternehmen über keine ausreichende unternehmensbezogene Planung und Kontrolle verfügt.

Die in vielen mittelständischen Familienunternehmen anzutreffenden schwerwiegenden Versäumnisse im Bereich der Planung und Kontrolle können im Rahmen der Unternehmensnachfolge existenzgefährdende Wirkungen entfalten.⁸⁴ Der Umstand, dass Planung und Kontrolle häufig lediglich im Kopf des Unternehmers stattfinden, erschwert dem Nachfolger die Fortführung des Unternehmens. Die fehlende Dokumentation von Planungsinhalten sowie mangelnde Standardisierung und Formalisierung der Planung führen zu einer verzögerten und unvollständigen Einarbeitung des Nachfolgers.⁸⁵ Der daraus resultierende Bruch im Unternehmensgeschehen kann eine Verunsicherung der Mitarbeiter sowie der Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber des Unternehmens bis hin zu ihrem Verlust hervorrufen.⁸⁶

Zudem sollte das Anforderungsprofil des Nachfolgers auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet sein. Dies erfordert jedoch, dass über die gegenwärtige Situation und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens Klarheit besteht, somit also zukunftsbezogene Planungsinformationen vorhanden sind.⁸⁷

An dieser Stelle zeigt sich jedoch, dass auch die im Rahmen der Unternehmensnachfolge erforderlichen informationswirtschaftlichen Voraussetzungen oft nicht oder nicht in ausreichendem Maße gegeben sind.⁸⁸

⁸⁴ Vgl. Hennerkes, B.-H. (1998), S. 34.

⁸⁵ Kosmider stellt in seiner empirischen Untersuchung fest, dass in durchschnittlich 47% der befragten Unternehmen bis 500 Beschäftigten Planungen lediglich "bei Bedarf" schriftlich festgehalten werden. Vgl. Kosmider, A. (1993), S. 124.

⁸⁶ Vgl. Gerpott, T. J. (1991), S. 24; Leibmann, M. S./Bruer, R. A./Maki, B. R. (1996), S. 19; Schmid, F. M. (1991), S. 71.

⁸⁷ Vgl. Bechtle, C. (1983), S. 102.

⁸⁸ Vgl. Hamer, E. (1990), S. 145f.; Bickel, W. (1988), S. 85; Mortsiefer, H.-J. (1982), S. 8; Kosmider, A. (1993), S. 123, der auf Mängel in der Informationsversorgung mittelständischer Unternehmen vor dem Hintergrund seiner empirischen Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Unternehmen hinweist.

2.3 Konflikte in der Unternehmensnachfolge durch die interdependente Betroffenheit von Familie und Unternehmen

Ein weiteres Problemfeld ist die enge personelle Verflechtung zwischen Unternehmen und Familie, die als Ursache für die Entstehung von Konflikten in der Unternehmensnachfolge bezeichnet werden kann.

Im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge treten Konflikte einerseits in der Person von Individuen, insbesondere dem ausscheidenden Unternehmer und dem Nachfolger auf. Es handelt sich dabei um intraindividuelle Konflikte. Andererseits entstehen Konflikte in und zwischen Gruppen, sogenannte interpersonelle Konflikte bzw. Intergruppenkonflikte.⁸⁹

a) *Intraindividuelle Konflikte*

Intraindividuelle Konflikte sind größtenteils Ausdruck spezifischer Rollenkonstellationen. So können Konflikte durch die Wirkung von Rollenüberlastung entstehen, d. h. der einzelne sieht sich in seinen Rollen mit Anspruchsniveaus in Bezug auf die Erfolgs- und Misserfolgswahrscheinlichkeit konfrontiert, denen er nicht entsprechen kann.⁹⁰

Die mangelnde Bereitschaft des Unternehmers, sich mit seiner Nachfolge auseinanderzusetzen, ist vor allem auf Schwierigkeiten zurückzuführen, seine Rolle als Unternehmer mit der eines Beobachters tauschen zu müssen und damit die Verantwortung für das Unternehmen, das häufig seinen einzigen Lebensinhalt darstellt, der nächsten Generation zu übertragen.⁹¹ Intraindividuelle Konflikte entstehen jedoch nicht nur dadurch, dass der Unternehmer den Rollenerwartungen an einen ausscheidenden Unternehmer nur unzureichend gerecht wird. Sie treten auch hinsichtlich der Wahl eines geeigneten Nachfolgers auf, vor allem wenn es sich dabei um Familienmitglieder handelt oder zwischen Familienmitglied und familienfremdem Nachfolger entschieden werden soll. Häufig sieht sich der Unternehmer im Konflikt zwischen dem emotional bedingten Wunsch bzw. dem Wunsch der Familie, dass der leibliche Sohn oder die Tochter das Unternehmen übernimmt, und der mit rationalen

⁸⁹ Vgl. Ederer, F. (1993), S. 327.

⁹⁰ Bei seinen Versuchen, den Rollenerwartungen gerecht zu werden, trifft er laufend auf ungenügende Alternativen und gerät damit in die Konfliktsituationen der Nichtakzeptierbarkeit und Nichtvergleichbarkeit. Vgl. Krüger, W. (1972), S. 54.

⁹¹ Vgl. Braun, W. (2000), S. 12; Handler, W. C./Kram, K. E. (1988), S. 364; Fox, M./Nilakant, V./Hamilton, R. T. (1997), S. 18, die eine Untersuchung über den Einfluss des Unternehmertyps auf die Intensität der Auseinandersetzung mit der Unternehmensnachfolge vornehmen.

Kriterien verbundene Zielsetzung, einen für die Fortführung des Unternehmens objektiv geeigneten Nachfolger zu bestimmen.⁹²

Intraindividuelle Konflikte treten auch beim Nachfolger auf, wenn er die gewünschte persönliche Identifikation mit seiner zukünftigen Aufgabe nicht entwickelt.⁹³ Durch das Ausmaß der Verantwortung, die auf der Unternehmensführung lastet, fühlt er sich überfordert oder er befürchtet, mit einem anderen Führungsstil die Familie zu enttäuschen.⁹⁴

b) *Interpersonelle Konflikte*

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge können weiterhin Konflikte innerhalb von Gruppen, sogenannte interpersonelle Konflikte entstehen. Rivalitäten zwischen einzelnen Familienmitgliedern in der Unternehmung oder zwischen verschiedenen Familienstämmen führen oft zu schwerwiegenden Nachfolgeproblemen.⁹⁵

Spannungen innerhalb der Familie kommen meist in zwei Bereichen zum Ausdruck, einerseits versuchen Familienmitglieder, sich außerhalb des Unternehmens in Lebensstil und gesellschaftlichen Aktivitäten zu übertrumpfen. Andererseits äußern sich die Rivalitäten innerhalb der Unternehmung, indem man in der Beurteilung unternehmenspolitischer Fragen grundsätzlich sachlich oft unbegründet gegenteilige Meinungen vertritt.

Hinsichtlich der Unternehmensnachfolge kommt es in der Familie besonders häufig zu Auseinandersetzungen über die Bestimmung eines geeigneten Nachfolgers, vor allem wenn ein Familienmitglied aus einem Kreis potentiell als Nachfolger geeigneter Personen ausgewählt werden muss.⁹⁶

Tritt ein Nachfolger aus der Familie in das Unternehmen ein, entstehen oft Konflikte zwischen dem ausscheidenden Unternehmer und dem Nachfolger. Dieser Vorgänger-Nachfolger-Konflikt im Rahmen der Unternehmensnachfolge ist in erster Linie auf die unterschiedlichen Erfahrungssphären der Betroffenen zurückzuführen.⁹⁷

⁹² Vgl. Eidemüller-Jucknat, M. (1998), S. 11f.

⁹³ Vgl. Braun, W. (2000), S. 13.

⁹⁴ Vgl. Gruhler, W. (1998), S. 11. Oft wird der Nachfolger durch das Vorbild des Vaters eher abgeschreckt als motiviert. Vgl. Breuninger, H. (1998), S. 53.

⁹⁵ Vgl. Handler, W. C./Kram, K. E. (1988), S. 376.

⁹⁶ Vgl. Bechtle, C. (1983), S. 131.

⁹⁷ Vgl. Gerke-Holzhäuer, F. (1996), S. 89ff. Ähnlich äußern sich auch Braun, W. (2000), S. 12; Klughardt, B. (1996), S. 29ff.; Ziegler, J. (1998), S. 139; Spielmann, U. (1994), S. 30 und Löwe, C. (1979), S. 203f.

c) *Intergruppenkonflikte*

Besonderes Gefährdungspotential für die Unternehmensnachfolge besitzen Konflikte zwischen Gruppen, die im Rahmen der Unternehmensnachfolge vor allem zwischen der Familie und der Führungsebene des Unternehmens auftreten. Das Spannungsverhältnis zwischen Familie und Unternehmen birgt ein Konfliktpotential in sich, dessen Ursachen vor allem mit einer Veränderung des Selbstverständnisses des Unternehmers und der beteiligten Familienmitglieder begründet werden können. Viele Familienunternehmen erleben im Verlauf ihres Bestehens eine Veränderung der Motivation der verschiedenen Eigentümergenerationen.⁹⁸ Der Gründungsunternehmer und meist auch noch die zweite Generation haben das Eigentum durch ihre eigene Führungsfähigkeiten geschaffen. Die Beziehungen der folgenden Familiengeneration zum Unternehmen sind jedoch oft von einem ausgeprägten Besitzdenken gekennzeichnet. Parallel dazu nimmt die Zahl der am Unternehmen beteiligten Familienmitglieder zu, und damit der Abstand zum Unternehmen und seiner Entwicklung.⁹⁹ Die Erwartungen der Familie sind dann häufig allein auf eine möglichst hohe Gewinnausschüttung und sonstige finanzielle Vorteile gerichtet.¹⁰⁰

Intergruppenkonflikte treten außerdem zwischen der Familie und Führungskräften sowie Mitarbeitern des Unternehmens auf, wenn diese mit der Entscheidung der Familie über einen Nachfolger konfrontiert werden. Führungskräfte und Mitarbeiter, die mit dem ausscheidenden Unternehmer gemeinsam für den Erfolg des Unternehmens in der Vergangenheit verantwortlich waren, sehen sich einem Nachfolger gegenüber, der sich erst im Unternehmen bewähren und die notwendige Akzeptanz schrittweise aufbauen muss. Mangelndes Vertrauen, Neid und Gefühle des „Übergangenwerdens“ sind häufig die Ursache für Widerstände gegenüber dem Nachfolger. Der bevorstehende Führungswechsel veranlasst deshalb Führungskräfte und Mitarbeiter häufig, das Unternehmen zu verlassen oder mit skeptischen

⁹⁸ Vgl. Müller-Golchert, W. (1996), S. 116f.; Kao, R. W. Y. (1992), S. 117; Peiser, R. B./Wooten, L. M. (1983), S. 60; May, P. (1999), S. U6. May, P. hat im Rahmen einer losen Reihe zur Nachfolge in Familienunternehmen in der "Welt" besonders psychologische Problemlagen verstärkt zur Diskussion gebracht.

⁹⁹ Vgl. Watermann, L. O. (1999), S. 58.

¹⁰⁰ Vgl. Lank, A. (1997), S. 156; Krneta, G. (1990), S. 135; Bechtle, C. (1983), S. 127f.; Peiser, R. B./Wooten, L. M. (1983), S. 59. Zu Konflikten zwischen Familie und Unternehmen auch Voigt, J. F. (1990), S. 154ff. und Löwe, C. (1979), S. 95. Dem Konflikt zwischen den individuellen finanziellen Interessen der Anteilseigner aus der Familie kommt aufgrund der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung im Umfeld des Unternehmens ein erhebliches Gefährdungspotential zu. Kleine und mittlere Unternehmungen sind heute gezwungen, einen erheblichen Investitionsaufwand zur Sicherstellung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu tätigen, der meistens aus Eigenmitteln nicht finanziert werden kann. Hierzu ist es notwendig, dass die Familie aus Eigeninteresse bereit ist, weitere private Mittel zur Verfügung zu stellen oder die Bindung an Fremdkapitalgeber zu akzeptieren. Vgl. Löwe, C. (1979), S. 95f.

Äußerungen über den Nachfolger weitere Verunsicherung im Unternehmen zu verbreiten.

Die Vermeidung und Handhabung sowohl intraindividuelle als auch interpersoneller Konflikte sowie von Intergruppenkonflikten gilt als eine weitere bedeutsame Voraussetzung für den Erfolg der Unternehmensnachfolge.

Im Folgenden werden die im vorangegangenen Abschnitt kurz skizzierten Problemfelder aufgegriffen und Vorschläge für eine sowohl Sach- als auch Verhaltensaspekte berücksichtigende Unternehmensführung im Rahmen der Unternehmensnachfolge erarbeitet.

3 Ausrichtung der Unternehmensführung mittelständischer Familienunternehmen auf die Anforderungen einer Unternehmensnachfolge

Das Ziel, Handlungsempfehlungen für die Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen zu erarbeiten, erfordert die Übertragung von normativen Erkenntnissen der Unternehmensführung auf das spezifische Führungsproblem der Unternehmensnachfolge. Dabei soll Unternehmensführung als strukturbezogene Gestaltung sowie prozessbezogene Lenkung des unternehmerischen Handelns unter der Berücksichtigung von technisch-wirtschaftlichen Sachaspekten sowie sozio-psychologischen Verhaltensaspekten verstanden werden.¹⁰¹

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge beinhaltet die Aufgabe der Unternehmensführung demnach sowohl die Gestaltung und Lenkung eines schrittweisen durch rational-analytische Entscheidungsfindung gekennzeichneten Vorgehens zur zielgerichteten Planung und Kontrolle einer geeigneten Nachfolgealternative als auch die Absicherung der erfolgreichen Unternehmensnachfolge gegen verhaltensbedingte destruktive Konfliktwirkungen. Die Unternehmenspolitik dient dabei der ganzheitlichen GesamtAbstimmung dieser Führungsaufgaben.¹⁰² Durch die im Rahmen der Unternehmenspolitik vorgenommene mehr oder weniger bewusste Gestaltung der Orientierungsmuster Unternehmenskultur, -struktur, -strategie und des diese konkretisierenden Unternehmensleitbildes wird eine rahmensetzende und handlungsleitende Wirkung entfaltet. Diese erstreckt sich gleichermaßen auf technisch-wirtschaftliche Sachaspekte sowie sozio-emotionale Verhaltensaspekte. Abbildung 4 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

¹⁰¹ Vgl. Becker, W. (2001), S. 12. Diese Definition basiert auf Beiträgen zu begrifflichen Grundlagen der Unternehmensführung u.a. von Krüger, W. (1979), S. 161; Wild, J. (1982), S. 32; Ulrich, H. (1989); Ulrich, H./Probst, G.J. (1990), S. 263 und Wildemann, H. (1992), S. 778f. In Anlehnung an Bleicher/Meyer wird im Folgenden der Begriff „technisch-wirtschaftliche Sachaspekte“ häufig durch Formulierungen wie „sach-rationale Aspekte“ oder „rationale Sachaspekte“ umschrieben, vgl. Bleicher, K./Meyer, E. (1976), S. 40f.

¹⁰² Vgl. Becker, W. (1996), S. 121; Ulrich, H. (1970), S. 7.

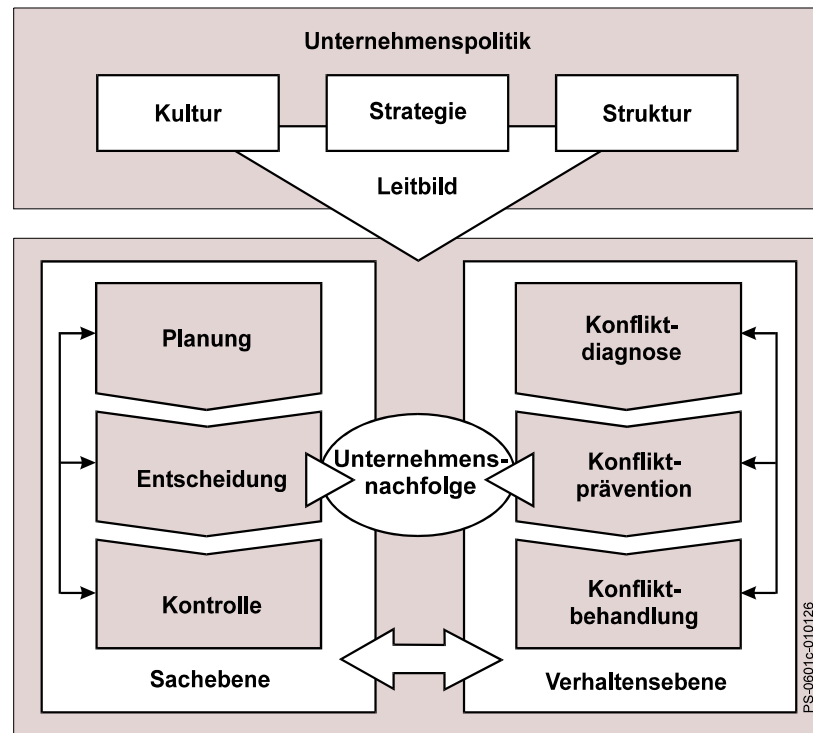


Abbildung 4: Ganzheitliche Gesamtabstimmung von Sach- und Verhaltensaspekten durch die Unternehmenspolitik¹⁰³

3.1 Schaffung geeigneter Orientierungsmuster für das unternehmerische Handeln im Rahmen der Unternehmensnachfolge

Die Handhabung der Komplexität der Unternehmensnachfolge verlangt nach handlungsleitenden und richtungsweisenden Instrumenten. Der Unternehmenspolitik kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, Transparenz über das Wertesystem der Entscheidungsträger zu generieren. Dadurch kann das Spektrum an Möglichkeiten festzulegender Ziele, Alternativen sowie Präferenzvorstellungen über die Unternehmensnachfolge auf ein handhabbares Ausmaß begrenzt werden. Zusätzlich sind die Unternehmenskultur, -struktur und -strategie auf die mit dem Unternehmensnachfolge verbundenen, durch die Notwendigkeit des personellen Wechsels in der Unternehmensführung ausgelösten Veränderungen abzustimmen. Begleitend ist der psychologischen Betroffenheit der Beteiligten Rechnung zu tragen, um sozio-emotionale Barrieren frühzeitig abzufangen bzw. abzubauen.

Die Festlegung unternehmenspolitischer Grundsätze und deren Dokumentation in einem Leitbild dienen der Konkretisierung unternehmenspolitischer Vorgaben zur Gestaltung und Lenkung der Unternehmensnachfolge.

¹⁰³ Eigene Darstellung.

3.2 Planung und Kontrolle der Unternehmensnachfolge

Die Gestaltung und Lenkung des unternehmerischen Handelns beinhaltet die zielgerichtete Auswahl einer geeigneten Nachfolgealternative, deren Durchsetzung sowie die anschließende Kontrolle im Wege des schrittweisen Vorgehens im Rahmen eines Führungsprozesses. Dieser Führungsprozess basiert auf dem „klassischen“ Managementzyklus¹⁰⁴ und ist in die Phasen Planung der Unternehmensnachfolge, Entscheidung über einen Nachfolgeplan, Durchsetzung und Kontrolle der geplanten Nachfolgealternative gegliedert.

Die Planungsphase der Unternehmensnachfolge beginnt mit der Zielbildung. Diese dient vor allem der Schaffung von Transparenz über die mit der Unternehmensnachfolge verbundenen Ziele. Der ausscheidende Unternehmer muss an dieser Stelle als Entscheidungsträger sowohl den Interessenpluralismus der Vielzahl von Anspruchsgruppen des Unternehmens als auch die für Familienunternehmen charakteristische Verknüpfung von persönlichen und familiären Zielen berücksichtigen. Dies kann idealtypisch durch die Festlegung eines Zielsystems erfolgen.¹⁰⁵

Die Ziele dienen anschließend als Soll-Vorstellungen der Analyse von Abweichungen zwischen dem gewünschten und dem gegenwärtigen bzw. zu erwartenden Zustand. Durch diese Problemdiagnose soll deutlich werden, inwieweit Handlungsbedarf hinsichtlich der beabsichtigten Zielerreichung der Unternehmensnachfolge besteht.

Zur Verwirklichung der Nachfolgeziele stehen im wesentlichen die vier Nachfolgealternativen zur Auswahl.¹⁰⁶ Im Rahmen der Alternativenbeurteilung werden diese Nachfolgealternativen im Hinblick auf ihre Geeignetheit beurteilt. Die Eignung richtet sich danach, ob und in welchem Ausmaß die Nachfolgeziele mit einer Alternative erreicht werden können. Die Auswahl stellt in der Regel ein subjektives Urteil des Entscheidenden dar. Durch die Anwendung eines Scoring-Modells und das damit verbundene strukturierte, rational-analytische Vorgehen können jedoch ungewollte emotionale Einflüsse auf die Entscheidungsfindung verhindert werden. Die Auswahl der Nachfolgealternative erfolgt damit weitestgehend zielgerichtet und transparent.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Vgl. Wild, J. (1982), S. 32ff.

¹⁰⁵ Eine umfangreiche Zusammenstellung empirisch ermittelter qualitativer und quantitativer Unternehmer-Ziele findet sich bei Kraehe, J. (1994), S. 59; zu Motivation und Zielen des Familienunternehmers siehe auch Löwe, C. (1979), S. 91; Gruhler, W. (1998), S. 28; Kuratko, D./Hornsby, J./Naffziger, D. (1997), S. 24ff.

¹⁰⁶ Vgl. Abschnitt 1.3.

¹⁰⁷ Vgl. Becker, W./Weber, J. (1984), S. 345; Zangemeister, Ch./Bomsdorf, E. (1983), S. 375; Landauer, G. (1996), S. 295; Bechmann, A. (1978), S. 20ff.

Die Ergebnisse der Planungsphase sollten dann in einem Nachfolgeplan dokumentiert und konkretisiert werden.¹⁰⁸ Damit bietet sich die Möglichkeit, im Rahmen einer laufenden Kontrolle Abweichungen zu berücksichtigen, die sich sowohl hinsichtlich von Änderungen der Zielvorstellungen oder dieser zugrundegelegten Prämissen im Zeitablauf ergeben.

Maßnahmen zur Vorbereitung und Einarbeitung des Nachfolgers im Rahmen einer familieninternen Nachfolge und zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für Nachfolger, die außerhalb des Unternehmens gefunden und zur Übernahme des Unternehmens gewonnen werden müssen, dienen anschließend der Durchsetzung der geplanten Nachfolgealternative. Die Kontrolle sichert im Wege zahlreicher Vor- und Rückkopplungen die Möglichkeit der zielgerichteten Lenkung des unternehmerischen Handelns im Rahmen der Unternehmensnachfolge.¹⁰⁹ Hinweise auf Abweichungen, die die Zielerreichung gefährden können, sowie die daraus abzuleitenden Anpassungsmaßnahmen bilden eine bedeutsame Voraussetzung für das Gelingen der Unternehmensnachfolge.

Sämtliche Phasen des beschriebenen Führungsprozesses stellen Aktivitäten des Denkhandelns dar, die auf Informationsgewinnungs-, -übertragungs-, -speicherungs- und -verarbeitungsvorgängen basieren.¹¹⁰ Da die Qualität der Entscheidungsfundierung von der Qualität der zugrundegelegten Informationen abhängt, kommt der Aufdeckung des für die Planung, Entscheidung und Kontrolle der Unternehmensnachfolge notwendigen Informationsbedarfes sowie der Schaffung des darauf ausgerichteten Informationsangebots eine erhebliche Bedeutung zu.¹¹¹

3.3 Handhabung nachfolgespezifischer Konflikte

Die Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen ist durch erhebliche Konfliktträchtigkeit gekennzeichnet.¹¹² Im Rahmen der Unternehmensnachfolge werden die Beteiligten mit tiefgehenden menschlichen Problemen konfrontiert, die zu konfliktverursachenden Verhaltensweisen führen. Da die Betroffenheit der Beteiligten über die auf rationaler Ebene erfassbaren Aspekte hinausreicht, sind zusätzliche Handlungsempfehlungen zur Vermeidung und

¹⁰⁸ Zu Gestaltungsanforderungen an einen Nachfolgeplan vgl. Rapp, M. (1996), S. 53f.; Watrin, Ch. (1998), S. 45.

¹⁰⁹ Zur Behandlung der Kontrolle in der betriebswirtschaftlichen Literatur vgl. die ausführliche Übersicht von Siegwart, H./Menzl, I. (1978), S. 114ff. Zu Begriff und Inhalten der Kontrolle vgl. Horváth, P. (1998), S. 167; Küpper, H.-U. (1997), S. 165; Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (1987), S. 61.

¹¹⁰ Vgl. Wild, J. (1982), S. 44.

¹¹¹ Vgl. Gemünden, H. G. (1993), S. 1726; Gaugler, E. (1995), S. 1175.

¹¹² Vgl. Braun, W. (2000), S. 12f.; Gerke-Holzhäuer, F. (1996); Klughardt, B. (1996), S. 29ff.; Ziegler, J. (1998), S. 139; Spielmann, U. (1994), S. 30; Löwe, C. (1979), S. 203f.

Handhabung bedeutsamer nachfolgespezifischer Konflikte aus verhaltensorientierter Sicht erforderlich. Dabei können diese Konflikte anhand der Konfliktebenen intra-individuelle und interpersonelle Konflikte sowie Intergruppenkonflikte kategorisiert werden.¹¹³ Im Rahmen einer zielorientierten Konfliktvermeidung und -handhabung sind alle Konfliktebenen zunächst einer Konfliktdiagnose zu unterziehen, in der gegenwärtige und künftige Konflikte auf Streitgegenstände, Erscheinungsform und Eskalationsgrad zu prüfen sind.¹¹⁴ Ausgehend von den Erkenntnissen der Konfliktdiagnose können dann sowohl präventive als auch kurative Maßnahmen ergriffen werden.¹¹⁵

Präventive Maßnahmen dienen der Konfliktvorbeugung und umfassen insbesondere Möglichkeiten der persönlichen Zielbildung und Lebensgestaltung der Betroffenen im Hinblick auf die Vermeidung intraindividuelle Konflikte, sowie familien- und unternehmensbezogene vertrauensbildende Regelungen zur Vermeidung interpersoneller und Intergruppenkonflikte.

Da Konflikte trotz entsprechender Prävention entstehen können, sind zusätzlich Konfliktbehandlungsmaßnahmen erforderlich. Der Behandlung von Konflikten im Individualbereich kommt dabei besondere Bedeutung zu, da ihre Nichtbewältigung häufig zum Ausbruch interpersoneller Konflikte zwischen den betroffenen Personen führt. Gleichmaßen ziehen Konflikte zwischen Personen auch Konflikte zwischen den Gruppen nach sich, die von den Betroffenen jeweils repräsentiert werden.¹¹⁶ Deshalb sind alle Maßnahmen der Behandlung intraindividuelle und interpersoneller Konflikte auch zur Behandlung von Intergruppenkonflikten anzuwenden.

Da es den Betroffenen in der Regel Schwierigkeiten bereitet, eigenständig zu einer konstruktiven Konfliktbehandlung zu gelangen, ist die Einschaltung einer dritten Person als Konfliktmanager erforderlich.¹¹⁷ Dieser kann als Moderator, Prozessbegleiter oder Vermittler im Wege vertrauensgenerierender und verhaltensregulierender Maßnahmen eine konstruktive Konfliktbehandlung durch die Betroffenen herbeiführen. Schiedsverfahren und Machteingriffe beenden zwar den Konflikt, können jedoch der Zielsetzung einer konstruktiven Konfliktbewältigung nicht entsprechen.¹¹⁸ Zur Absicherung eines erfolgreiche Unternehmensnachfolge gegen destruktive Konfliktwirkungen sind deshalb Aktivitäten zur Konfliktvermeidung und -handhabung erforderlich.

¹¹³ Vgl. dazu Abschnitt 2.3. Vgl. zum Begriff der Konfliktebenen Jeschke, B.G. (1993), S. 7ff.

¹¹⁴ Vgl. Glasl, F. (1990), S. 83.

¹¹⁵ Vgl. Terberger, D. (1998), S. 131ff.

¹¹⁶ Vgl. Krüger, W. (1972), S. 72.

¹¹⁷ Vgl. Terberger, D. (1998), S. 117f.

¹¹⁸ Vgl. Glasl, F. (1990), S. 362ff.

4 Fazit

Die Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen ist durch vielfältige Probleme aus Sicht der Unternehmensführung gekennzeichnet. Maßnahmen zur Gestaltung und Lenkung des unternehmerischen Handelns müssen an diesen spezifischen Führungsproblemen der Unternehmensnachfolge ansetzen und dabei sowohl rationale Sach- als auch sozio-emotionale Verhaltensaspekte berücksichtigen. Im Rahmen eines rational-analytischen Führungsprozesses sollte eine zielgerichtete Planung, Durchsetzung und Kontrolle der Unternehmensnachfolge vorgenommen werden. Zusätzlich müssen destruktive Konflikte vermieden werden, die aus der emotionalen Betroffenheit der Beteiligten resultieren. Eine ganzheitliche Gesamtabstimmung dieser Führungsaufgaben sollte die Unternehmenspolitik übernehmen, die auf nachfolgebedingte Veränderungen im Unternehmen auszurichten ist. Der Unternehmenspolitik kommt insofern eine rahmensetzende und handlungsleitende Wirkung zu.

Literatur

Albach, Horst (2000)

Nachfolgeregelung im Mittelstand - eine Praxistest, in: Betriebs-Berater, 55. Jg. (2000) H. 16, S. 781-786.

Albach, Horst/Freund, Werner (1989)

Generationswechsel und Unternehmenskontinuität - Chancen, Risiken, Maßnahmen, Eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen gefördert durch die Bertelsmannstiftung, Gütersloh 1989.

Arbeitskreis 'Unternehmensnachfolge' des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (1998)

Erbfolge bei Unternehmensvermögen, Düsseldorf 1998.

Atkins, Martin/Lowe, Julian (1993)

Stakeholders and the Strategy Formation Process in Small and Medium Enterprises, in: International Small Business Journal, 12. Jg. (1993), H. 3, S. 12-24.

Barnes, Louis B./Hershon, Simon A. (1976)

Transferring power in the family business, in: Harvard Business Review, 54. Jg. (1976) H. July/August, S. 105-114.

Baumann, Bruno (1996)

Schwierige Nachfolgeregelungen von substanzstarken KMU "Wie man sich bettet, so liegt man!", in: Der Schweizer Treuhänder, H. 11 (1996), S. 921-930.

Bea, Franz Xaver/Dichtl, Erwin/Schweitzer, Marcell (1987)

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd. 1. Führung. 3. Aufl. Stuttgart, New York 1987.

Bechmann, Arnim (1978)

Nutzwertanalyse, Bewertungstheorie und Planung Bern, Stuttgart 1978.

Bechtle, Christine (1983)

Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung, Frankfurt am Main 1983.

Becker, Wolfgang (1996)

Stabilitätspolitik für Unternehmen Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Wiesbaden 1996.

Becker, Wolfgang (1998)

Strategisches Management, 4. Aufl. Lehrmaterialien, Bamberg 1998.

Becker, Wolfgang (2000)

Strategisches Management, 5. Aufl., Lehrmaterialien, Bamberg 2000.

Becker, Wolfgang (2001)

Planung, Entscheidung, Kontrolle Lehrmaterialien, Bamberg 2001.

Becker, Wolfgang/Weber, Jürgen (1984)

Scoring-Modelle, in: Management Enzyklopädie. Band 8. 2. Aufl. Landsberg am Lech 1984, S. 345-359.

Behringer, Stefan (1999)

Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe: Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen, Berlin 1999.

Bergamin, Stefan (1994)

Bestandsgefährdende Faktoren im Familienunternehmen Ergebnisse einer empirischen Erhebung in der Schweiz, in: Internationales Gewerbearchiv, H. 2 (1994), S. 115-128.

Berger, Matthias (1993)

Management Buy-Out und Mitarbeiterbeteiligung: Finanzwirtschaftliche Analyse von Konzepten zur Übernahme von Unternehmen durch Management und Belegschaft, Köln 1993.

Bickel, Walter (1988)

Die Unternehmensberatung mittelständischer Unternehmen durch Kreditinstitute Bergisch Gladbach, Köln 1988.

Bieler, Stefan (1996)

Die Unternehmensnachfolge als finanzwirtschaftliches Problem, Wiesbaden 1996.

Birley, Sue (1986)

Succession in the Family Firm: The Inheritor's View, in: Journal of Small Business Management, 24. Jg. (1986) H. July, S. 36-43.

Birley, Sue (Hrsg., 1997)

Mastering Enterprise, Pitman, London 1997.

Birley, Sue/Ng, Dennis/Godfrey, Andrew (1999)

The Family and the Business, in: Long Range Planning, 32. Jg. (1999) H. 6, S. 598-608.

Bleicher, Knut/Meyer, Erik (1976)

Führung in der Unternehmung Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1976.

Brauchlin, Emil (1983)

Fremdmanager in Familienunternehmen Ergebnisse einer Pilotstudie, in: Harvard manager, H. 3 (1983), S. 64-69.

Brauchlin, Emil/Pichler, Hanns J. (Hrsg., 2000)

Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen. Festschrift für Hans Jobst Pleitner Berlin 2000.

Braun, Walter (2000)

Den Unternehmerwechsel sorgfältig vorbereiten, in: Wirtschafts Bild, H. 10 (2000), S. 12-16.

Breuninger, Helga (1998)

Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg., 1998), S. 49-64.

Brinkmann, Jürgen (2000)

Aspekte bei der Unternehmensübergabe von Klein- und Mittelunternehmen (KMU), in: Brauchlin, E.; Pichler, H. J. (Hrsg., 2000), S. 361-368.

Brückmann, Heinz (1991)

Steuerliche Optimierungsstrategien für die Generationenfolge bei Unternehmerfamilien, Frankfurt 1991.

Buchele, Robert B. (1967)

Business policy in growing firms, San Francisco 1967.

Ciampa, Dan/Watkins, Michael (2000)

Das Dilemma des designierten Thronerben, in: Harvard Business manager, 22. Jg. (2000) H. 3, S. 9-18.

Cliffe, Sarah (1998)

Family Business Facing Up to Succession, in: Harvard Business Review, 76. Jg. (1998) H. May-June, S. 16-17.

Damisch, Hans E. (1990)

Eigenkapitalverstärkung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 43. Jg. (1990) H. 12, S. 600-603.

Daschmann, Hans-Achim (1994)

Strategische Unternehmensführung im Mittelstand, in: Controller Magazin, o. Jg. (1994) H. 4, S. 210-215.

Daschmann, Hans-Achim (1994a)

Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart 1994.

Domayer, Ernst/Oswald, Margit (1994)

Der Pionier, sein Unternehmen und die Übergabe Schlüssel-Fragen für Familienunternehmen, in: Organisationsentwicklung, H. 3 (1994), S. 34-44.

Droege & Comp. (1996)

Internationale Unternehmer-Beratung GmbH: Nachfolgesicherung, Strategische Chance Eine Studie zur Nachfolgesicherung in mittelständischen Unternehmen: Zeitvergleich 1990 und 1996, Düsseldorf 1996.

Ederer, Franz (1993)

Projektcontrolling und Kommunikation - Konfliktmanagement im Controlling, in: Controller Magazin, o. Jg. (1993) H. 6, S. 324-331.

Eidemüller-Jucknat, Margarita (1998)

Psychologische Beratung bei der Lösung von Nachfolgeproblemen in Familienunternehmen, Mannheim.

Esch, Günter/Schulze zur Wiese, Dieter (1992)

Handbuch der Vermögensnachfolge. 4. Aufl. Berlin, Bielefeld, München 1992.

European Network for SME Research (1996)

Das europäische Beobachtungsnetz für KMU, Vierter Jahresbericht, Zoetermeer 1996.

Fanselow, Karl-Heinz (1990)

Börseneinführung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 43. Jg. (1990) H. 12, S. 608-611.

Flick, Hans (1992)

Richtige und rechtzeitige Erbfolgeplanung, 4., überarb. Aufl., Frankfurt am Main 1992.

Flick, Hans/Kappe, Klaus (1997)

Familienunternehmen und Zukunftssicherung. Rechtzeitige Planung, Individuelle Konzeption, Nachfolgemangement, Frankfurt 1997.

Fox, Mark/Nilakant, V./Hamilton, R.T. (1997)

Managing Succession in Family-owned Business, in: International Small Business Journal, 15. Jg. (1997) H. 1, S. 15-25.

Freund, Werner (2000)

Familieninterne Unternehmensnachfolge Erfolgs- und Risikofaktoren, Wiesbaden 2000.

Freund, Werner/Kayser, Gunter/Schröer, Evelyn (1995)

Generationswechsel im Mittelstand Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995 bis 2000 (= ifm-Materialien Nr. 109), Bonn.

Friederichs, Walter (1997)

Unternehmenssicherung bei Generationswechsel (I): Die Sicht der Personalführung, in: Personalführung, o. Jg. (1997) H. 4, S. 346-353.

Friederichs, Walter (1997a)

Unternehmenssicherung bei Generationswechsel (II): Die Sicht der Personalführung, in: Personalführung, o. Jg. (1997) H. 5, S. 428-433.

Fromm, Rüdiger (1991)

Unternehmensnachfolge: erfolgreiche Sicherung des Lebenswerkes bei Scheidung, Erbfolge, Generationswechsel. 2. Aufl München, Münster 1991.

Gabele, Eduard (Hrsg., 1983)

Märkte, Mitarbeiter, Management Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen I, Bamberg 1983.

Gälweiler, Aloys (1987)

Strategische Unternehmensführung Frankfurt/Main, New York 1987.

Gaugler, Eduard (1995)

Information als Führungsaufgabe, in: Kieser, A. (Hrsg., 1995), S. 1175-1185.

Gebhardt, Günther/Gerke, Wolfgang/Steiner, Manfred (Hrsg., 1993)

Handbuch des Finanzmanagements Instrumente und Märkte der Unternehmensfinanzierung, München 1993.

Gemünden, Hans Georg (1993)

Information: Bedarf, Analyse und Verhalten, in: Wittmann, W.; Kern, W.; Köhler, R. u.a. (Hrsg., 1993), S. 1725-1735.

Gerke-Holzhäuer, Franziska (1996)

Generationswechsel in Familienunternehmen. Psychologische Aspekte des Führungswechsels, Wiesbaden 1996.

Gerpott, Torsten J. (1991)

Bleiben oder Gehen? Zur Erklärung der Verbleibensquote von Top-Managern nach Unternehmensakquisitionen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg. (1991) H. 1, S. 5-32.

Glasl, Friedrich (1990)

Konfliktmanagement Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. 2., vollst. überarb. Aufl., Bern 1990.

Goetschin, Pierre (1988)

Die Regelung der Nachfolge in der Führung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU), in: Internationales Gewerbearchiv, 30. Jg. (1988), H. 2, S. 73-82.

Görtz, Gerd (1986)

Die Entscheidung zwischen ausgewählten steuerlichen Handlungsalternativen bei der Unternehmensnachfolge mit Hilfe eines computergestützten Modells, Essen 1986.

Gruhler, Wolfram (1998)

Unternehmensnachfolge im Mittelstand Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung, Probleme und Lösungsansätze (= Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Nr. 244), Köln 1998.

Hahn, Dietger (1990)

Unternehmensphilosophie und Führungsorganisation in Familienunternehmungen, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg., 1990), S. 755-776.

Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg., 1990)

Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung Stand und Entwicklungstendenzen, 5. Aufl., Heidelberg 1990.

Hamer, Eberhard (1990)

Mittelständische Unternehmen Gründung, Führung, Chancen, Risiken, Landsberg/Lech 1990.

Handler, Wendy C./Kram, Kathy E. (1988)

Succession in Family Firms: The Problem of Resistance, in: Family Business Review, 1. Jg. (1988) H. 4, S. 361-381.

Hax, Herbert. (1993)

Unternehmensethik - Ordnungselement der Marktwirtschaft?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993) H. 9, S. 769-779.

Hennerkes, Brun-Hagen (1998)

Der ganzheitliche Ansatz als Lösungsmodell, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg., 1998), S. 29-36.

Hennerkes, Brun-Hagen/May, Peter (1988)

Überlegungen zur Rechtsformwahl im Familienunternehmen. Teil 1, in: Der Betrieb, 41. Jg. (1988), H. 9, S. 483-489.

Hinderer, Michael (1984)

Die mittelständische Unternehmung: Selbstverständnis in der Marktwirtschaft; Analyse und Strategie, München, Florenz 1984.

Horváth, Peter (1998)

Controlling 7., vollst. überarb. Aufl., München 1998.

Jeschke, Barnim G. (1993)

Konfliktmanagement und Unternehmenserfolg. Ein situativer Ansatz Wiesbaden 1993.

Jürgen B. Mülder & Partner Unternehmensberatung GmbH (Hrsg., 1983)

Führungskräfteentwicklung, Berlin 1983.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997)

Balanced Scorecard Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kao, Raymond W. Y. (1992)

Die Leitung von Familienunternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv, 40. Jg. (1992) S. S. 117-127.

Kieser, Alfred (Hrsg., 1995)

Handwörterbuch der Führung. 2., neugestaltete Aufl. (=Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre), Stuttgart 1995.

Kirsch, Werner/Albach, Horst (Hrsg., 1989)

Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung Edmund Heinen zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989.

Klein, Sabine (2000)

Familienunternehmen Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden 2000.

Klughardt, Bernd (1996)

Die Nachfolgeregelung psychologisch gesehen, in: Riedel, H. (Hrsg., 1996), S. 19-43.

Koch, Wolfgang/Wegmann, Jürgen (1998)

Going public im Mittelstand – Erfahrungsbericht vom Neuen Markt, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 50. Jg. (1998) H. 3, S. 289-321.

Kosmider, Andreas (1993)

Controlling im Mittelstand Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controlling in mittelständischen Industrieunternehmen, Stuttgart 1993.

Kraehe, Jeannette (1994)

Die Mittelstandsholding in Deutschland Ein Führungs- und Organisationskonzept für mittelgroße Unternehmen, Wiesbaden 1994.

Krmeta, Georg (1990)

Konfliktbehebungen bei Familienaktiengesellschaften, in: Siegart, H./Mahari, J. I./Caytas, I.G. (Hrsg., 1990), S. 127-142.

Krüger, Wilfried (1972)

Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972.

Krüger, Wilfried (1976)

Macht in der Unternehmung Elemente und Strukturen, Stuttgart 1976.

Krüger, Wilfried (1979)

Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 31. Jg. (1979), H. 2, S. 158-169.

Küpper, Hans-Ulrich (1997)

Controlling Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 2., aktualisiert und ergänzte Aufl., Stuttgart 1997.

Kuratko, Donald/Hornsby, Jeffrey/Naffziger, Douglas (1997)

An examination of owner goals in sustaining entrepreneurship, in: Journal of Small Business Management, 35. Jg. (1997), H. 1, S. 24-33.

Landauer, Gert (1996)

Die Wirkung von Problemlösungstechniken auf Informationsverhalten und Entscheidungseffizienz. Eine experimentelle Untersuchung am Beispiel der Nutzwertanalyse (= Schriften zur empirischen Entscheidungs- und Organisationsforschung), Frankfurt am Main, Berlin, Bern u.a. 1996.

Lank, Alden (1997)

Making Sure the Dynasty does not become a Dallas, in: Birley, S. (Hrsg., 1997), S. 154-160.

Lehleiter, Robert (1996)

Die Familienstiftung als Instrument zur Sicherung der Unternehmenskontinuität bei Familienunternehmen, Frankfurt am Main, Berlin, Bern u.a. 1996.

Leibmann, Michael S./Bruer, Ruth A./Maki, Bill R. (1996)

Succession Management The Next Generation of Succession Planning, in: Human Resource Planning, 7. Jg. (1996) H. 19, S. 16-29.

LeMar, Bernd (2000)

Die Nachfolgeregelung psychologisch gesehen, in: Riedel, H. (Hrsg., 2000), S. 21-56.

Leopold, Günter (1993)

Gewinnung von externem Eigenkapital für nicht börsennotierte Unternehmen, in: Gebhardt, G.; Gerke, W.; Steiner, M. (Hrsg., 1993), S. 345-364.

Leopold, Günter/Grüner, Dietmar (1990)

Kapitalbeteiligungsgesellschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 43. Jg. (1990) H. 12, S. 592-622.

Liessmann, Konrad (Hrsg., 1993)

Controlling-Konzepte für den Mittelstand Freiburg im Breisgau 1993.

Löwe, Claus (1979)

Die Familienunternehmung, Zukunftssicherung durch Führung, Bern, Stuttgart 1979.

Macharzina, Klaus (1999)

Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden – Praxis, Wiesbaden 1999.

May, Peter (1999)

Familienunternehmen vor großen Herausforderungen Vor dem Hintergrund der Globalisierung müssen die traditionsreichen Familienunternehmen oft grundlegende Veränderungsprozesse bewältigen, in: Die Welt vom 25.02.1999, S. U6.

Meier, Bernd (1998)

Zwischen Freiheit und Erstarrung. Wie reagiert die Gesellschaft auf die Mobilität der Wirtschaft? (= Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik), Köln 1998.

Menke, Matthias (1998)

Planung der Unternehmensnachfolge: ein strategisches Konzept für Einzelunternehmer, Hamburg 1998.

Menzl, Andreas (1988)

Generationswechsel: Rechtszeitig organisieren - oder Zauberei in letzter Minute, in: Menzl, A./Krutoff, L./Malouvier, D. u. a. (Hrsg., 1988), S. 1-52.

Menzl, Andreas/Krutoff, Leo/Malouvier, Dominique u. a. (Hrsg., 1988)

Generationswechsel - Strategien zur Unternehmensnachfolge, 2. Aufl., Stuttgart 1988.

Mohn, Reinhard (1985)

Die Sicherung der Unternehmenskontinuität, Gütersloh 1985.

Mortsiefer, Hans-Jürgen (1982)

Insolvenzursachen und Insolvenzprophylaxe in mittelständischen Betrieben
Ergebnisse einer empirischen Analyse, in: Internationales Gewerbearchiv, H. 1
(1982), S. 1-16.

Mülder, Jürgen B. (1983)

Manager in Familienunternehmen, in: Jürgen B. Mülder & Partner Unternehmens-
beratung GmbH (Hrsg., 1983), S. 2-99.

Müller, Reinhold (1996)

Aufbruch in eine neue Flexibilität: Der Weg an die Börse, in: IHK-Journal, o. Jg.
(1996) H. 3, S. 44-47.

Müller-Ganz, Jörg (2000)

Nachfolgeregelung in Familienunternehmen, in: Brauchlin, E./Pichler, H. J. (Hrsg.,
2000), S. 369-383.

Müller-Golchert, Wolfgang (1996)

Die gefährdete Nachfolge 700000 mittelständische Unternehmen benötigen in den
kommenden zehn Jahren einen neuen Chef oder eine neue Chefin, in: Zeitschrift
für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, 45. Jg. (1996) H. 3, S.
116-118.

o.V. (1998)

Mittelstand enters decade of transition, in: Financial Times vom 22.07.1998, S. 1.

o.V. (1999)

Mittelstand entwickelt sich zum Job-Motor IW-Studie: In kleinen und mittleren
Betrieben entstanden in zwei Jahren 46000 neue Arbeitsplätze, in: Die Welt vom
05.05.1999, Wirtschaft S. 18.

Oetker, Alfred (1999)

Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen. Ansätze zu ihrer Regelung durch
strategische Führungsentscheidungen, Lohmar, Köln 1999.

Ott, Hans (1997)

Steuergestaltung bei der Unternehmensnachfolge: eine praxisorientierte
Darstellung zur steueroptimalen Gestaltung der Erbfolge im Privat- und
Unternehmensbereich, Köln 1997.

Parks, George H. (1977)

How to climb a growth curve: Eleven hurdles for the entrepreneurmanager, Teil 1,
in: Journal of Small Business Management, 15. Jg. (1977) H. 1, S. 25-29.

Peiser, Richard B./Wooten, Leland M. (1983)

Life Cycle Changes in Small Family Businesses, in: Business Horizons, 26. Jg. (1983) H. May/June, S. 58-65.

Rapp, Matthias J. (1996)

Die funktionalistische Unternehmensverfassung in Familienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Theoretische und empirische Grundlagen zur Gewährleistung der Nachfolge, Frankfurt am Main, Berlin, Bern u.a. 1996.

Reiss, Michael (1999)

Der neue Mittelstand. Vernetzte KMU als Resultat der strukturellen Erosion von Konzernen, in: Internationales Gewerbearchiv, H. 2 (1999), S. 103-114.

Riedel, Hannspeter (Hrsg., 1996)

Unternehmensnachfolge regeln: Strategien und Checklisten für den erfolgreichen Generationswechsel, Wiesbaden 1996.

Riedel, Hannspeter (Hrsg., 2000)

Unternehmensnachfolge regeln: Strategien und Checklisten für den erfolgreichen Generationswechsel, 3. überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2000.

Schawilye, Ramona (1996)

Die "kleine AG" als Alternative für den Mittelstand, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jg. (1996) H. 6, S. 322-323.

Schmid, Frank Michael (1991)

Wege zur Regelung der Nachfolge in mittelständischen Unternehmen, in: Hochschulnachrichten aus der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz, 6. Jg. (1991) H. 15, S. 70-73.

Schneeloch, Dieter (1997)

Rechtsformwahl und Rechtsformwechsel mittelständischer Unternehmen Auswahlkriterien, Steuerplanung, Gestaltungsempfehlungen, Berlin 1997.

Schneider, Dieter (1990)

Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg. (1990) H. 10, S. 869-891.

Schröder, Ernst F. (1993)

Erfolgsfaktoren zur Führung mittelständischer Unternehmen, in: Liessmann, K. (Hrsg., 1993), S. 107-112.

Schürmann, Walter (1997)

Familienunternehmen auf dem Weg zur Börse: Ein Leitfaden für potentielle Börsenkandidaten mit Beispielen aus der Praxis, 3., völlig neubearbeitete Aufl., München 1997.

Schultendorff, Dankwart von (1984)

Fremdmanagement in Familienunternehmen. Eine empirische Analyse, St. Gallen 1984.

Schwiering, Dieter (Hrsg., 1996)

Mittelständische Unternehmensführung im kulturellen Wandel Stuttgart 1996.

Siegwart, Hans/Menzl, Inge (1978)

Kontrolle als Führungsaufgabe Führung durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen, Bern, Stuttgart 1978.

Siegwart, Hans/Mahari, Julian I./Caytas, I.G. (Hrsg., 1990)

Restrukturierungen & Turnarounds Meilensteine im Management, Basel, Frankfurt/M. 1990.

Sobanski, Holger (1998)

Grundlagen der Unternehmensnachfolge, in: Sobanski, H.; Gutmann, J. (Hrsg., 1998), S. 3-14.

Sobanski, Holger/ Gutmann, Joachim (Hrsg., 1998)

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Konzepte - Erfahrungen - Perspektiven, Wiesbaden 1998.

Sonneborn, Andrea (1996)

Besteuerung der Unternehmensnachfolge: ertragsteuerliche Konsequenzen und ihre Vernetzung im Steuersystem, Bielefeld 1996.

Spielmann, Urs (1994)

Der Generationswechsel in mittelständischen Unternehmungen bei Gründern und Nachfolgern, St. Gallen 1994.

Steinmann, Horst/Löhr Albert (1994)

Grundlagen der Unternehmensethik, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1994.

Summer, Ludwig (1998)

Der unternehmensethische Begriff der "Verantwortung": Eine Grundlegung im Anschluss an Jonas, Kant und Habermas, Wiesbaden 1998.

Terberger, Daniel (1998)

Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Ein eignerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen, St. Gallen 1998.

Ulrich, Hans (1970)

Die Unternehmung als produktives soziales System. 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1970.

Ulrich, Hans (1989)

Integrative Unternehmensführung, in: Kirsch, W.; Albach, H.(Hrsg., 1989), S. 183-198.

Ulrich, Peter/Fluri, Edgar (1992)

Management Eine konzentrierte Einführung, Bern, Stuttgart 1992.

Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J. (1990)

Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1990.

Voigt, Jörn F. (1990)

Familienunternehmen: im Spannungsfeld zwischen Eigentum und Fremdmanagement, Wiesbaden 1990.

Watermann, Lars Oliver (1999)

Die Management-Holding für große Familienunternehmen. Ein Führungs- und Organisationskonzept, Wiesbaden 1999.

Watrin, Christoph (1998)

Planung des Nachfolgeprozesses in Familienunternehmen, in: Sobanski, H.; Gutmann, J. (Hrsg., 1998) S. 37-48.

Weber, Jürgen/Hamprecht, Markus/Goeldel, Hanns (1997)

Integrierte Planung - nur ein Mythos? Um die Planung in deutschen Unternehmen ist es schlechter bestellt als vermutet, in: Harvard Business manager, H. 3 (1997), S. 9-13.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (1998)

Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controlleraufgabe?
Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung - Forschungspapier Nr. 49, April, Als Manuskript gedruckt, Valendar 1998.

Weinläder, Horst (1998)

Unternehmensnachfolge: Strategien, Praxis, Recht München 1998.

Wild, Jürgen (1982)

Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982.

Wildemann, Horst (1992)

Gestaltungsaspekte indirekter Funktionen in Fertigungssegmenten: Die Bestimmung des Autonomiegrades, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg.(1992), H. 7, S. 777-801.

Wimmer, Rudolf (1996)

Neuere Methoden der Organisationsentwicklung zur Steigerung der Überlebensfähigkeit mittelständischer Unternehmen, in: Schwiering, D. (Hrsg., 1996), S. 181-208.

Wimmers, Stephan/Wolter, Hans-Jürgen (1997)

Situation und Perspektiven des industriellen Mittelstandes in der Bundesrepublik Deutschland (= Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 77), Stuttgart 1997.

Wittmann, Waldemar/Kern, Werner/Köhler, Richard u.a. (Hrsg., 1993)

Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993.

Zangemeister, Christof/Bomsdorf, Eckart (1983)

Empfindlichkeitsuntersuchungen in der Nutzwertanalyse (NWA) Ermittlung kritischer Zielgewichte und Empfindlichkeitsmaße, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg.(1983), H. 5, S. 375-397.

Ziegler, Jens (1998)

Der Nachfolger begründet eine neue Unternehmenskultur, in: Sobanski, H.; Gutmann, J. (Hrsg., 1998), S. 135-142.