

Stefan Ebner

## **Familienexterne Nachfolgeregelung**

Typenspezifische Handlungsempfehlungen  
für selbständige Unternehmer  
in Familienunternehmen



Herbert Utz Verlag · München

## Schriftenreihe für angewandtes Management

herausgegeben von Prof. Dr. Dr. Christian Werner,  
Fachhochschule für angewandtes Management

Band 3



Zugl.: Diss., Chemnitz, Techn. Univ., 2011

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2011

ISBN 978-3-8316-4111-6

Printed in EC

Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>3</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>15</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>17</b>
<b>1 Einleitung und Grundlagen</b> .....	<b>19</b>
1.1 Problemaufriss .....	19
1.1.1 Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen .....	19
1.1.2 Spezifische Probleme der familieninternen Nachfolgeregelung .....	29
1.2 Ziel und Gang der Untersuchung .....	37
1.3 Begriffserklärungen und Rahmenbedingungen.....	42
1.3.1 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes „Familienunternehmen“ und deren gesamtwirtschaftliche Bedeutung in Österreich und Deutschland .....	42
1.3.2 Definition des Begriffs „Unternehmensnachfolge“ unter Bezugnahme auf deren mögliche Ausprägungen in Form einer „familieninternen -“ oder „familienexternen Unternehmensnachfolge“ .....	62
1.3.3 Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen .....	73

<b>2</b>	<b>Motive und Ziele selbständiger Unternehmer anlässlich einer familienexternen Nachfolgeregelung</b> .....	<b>83</b>
2.1	Definitorische Abgrenzung von Motiven und Zielen eines selbständigen Unternehmers vor dem Hintergrund einer familienexternen Nachfolgeregelung.....	84
2.2	Monetäre Motive und daraus abgeleitete monetäre Ziele .....	88
2.2.1	Monetäres Motiv und direkte monetäre Zielsetzung eines selbständigen Unternehmers anlässlich der Realisierung eines familienexternen Nachfolgemodells .....	89
2.2.2	Indirekte monetäre Ziele eines selbständigen Unternehmers anlässlich der Realisierung eines familienexternen Nachfolgemodells .....	94
2.2.2.1	Minimierung der Realisationszeit zur Vermeidung eines Wertverlustes .....	95
2.2.2.2	Optimaler Einsatz von unternehmensinternen Ressourcen und externen Beratern .....	98
2.2.2.3	Hohe Bonität des familienexternen Nachfolgers..	100
2.2.2.4	Vermeidung von Haftungsfällen.....	101
2.3	Nicht-monetäre Motive und daraus abgeleitete nicht-monetäre Ziele eines selbständigen Unternehmers anlässlich der Realisierung eines familienexternen Nachfolgemodells.....	103
2.3.1	Die Relevanz nicht-monetärer Motive und Ziele bei der familienexternen Nachfolgeregelung.....	103
2.3.2	Das Konzept individueller Motivation nach McClelland ....	106
2.3.3	Mögliche Ausprägungen nicht-monetärer Ziele.....	114
2.4	Ableitung konkreter Zieldimensionen und Typologisierung von selbständigen Unternehmern anhand ihrer monetären und nicht-monetären Ziele .....	117
<b>3</b>	<b>Gängige Modelle zur familienexternen Nachfolgeregelung</b> ....	<b>133</b>
3.1	Systematische Einordnung gängiger familienexterner Nachfolgemodelle .....	133
3.2	Unternehmensverkauf .....	136
3.2.1	Totalverkauf .....	136
3.2.2	Mehrheitlicher Verkauf.....	145

3.2.2.1	Mehrheitlicher Verkauf mit Beteiligung des Managements.....	146
3.2.2.1.1	Begriffsabgrenzungen zum mehrheitlichen Verkauf bei gleichzeitiger Beteiligung des Managements .....	146
3.2.2.1.2	Beteiligung des eigenen Managements – Management Buy-Out	153
3.2.2.1.3	Beteiligung fremder Manager – Management Buy-In.....	159
3.2.2.1.4	Beteiligung eigener und fremder Manager – Buy-in-Management-Buy-Out .....	164
3.2.2.2	Mehrheitlicher Verkauf ohne Beteiligung des Managements.....	165
3.2.2.2.1	Mehrheitlicher Verkauf an einen oder mehrere Dritte .....	166
3.2.2.2.2	Mehrheitlicher Verkauf im Zuge eines Börsengangs .....	168
<b>3.3</b>	<b>Einbringung des Familienunternehmens in eine eigentümerlose Rechtsperson.....</b>	<b>173</b>
3.3.1	Die Stiftung als Instrument zur Regelung der Nachfolge in Familienunternehmen.....	174
3.3.2	Das Instrument der Stiftung in Österreich .....	182
3.3.2.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der österreichischen Privatstiftung.....	182
3.3.2.2	Steuerliche Rahmenbedingungen der österreichischen Privatstiftung.....	195
3.3.3	Das Instrument der Stiftung in Deutschland.....	200
3.3.3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts .....	200
3.3.3.2	Steuerliche Rahmenbedingungen der rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts .....	209
3.3.3.3	Die Stiftungs-GmbH .....	212
3.3.3.4	Die Stiftung & Co. KG.....	213

3.3.3.5 Die unselbständige Treuhandstiftung .....	214
3.3.4 Ausländische Stiftungen .....	215
3.4 Liquidation bei substanzstarken Unternehmen .....	218

<b>4 Typenspezifische Handlungsempfehlungen und Konfliktpotenziale einer familienexternen Nachfolge.....</b>	<b>221</b>
4.1 Konfliktpotenziale in Familienunternehmen und deren Auswirkungen auf die betriebliche Nachfolge .....	222
4.2 Charakteristika der als relevant erachteten familienexternen Nachfolgemodelle nach deren Realisierung und Darstellung der jeweils wesentlichsten Modell-spezifischen Konfliktpotenziale.....	233
4.2.1 Charakteristika des familienexternen Nachfolgemo­dells „Totalverkauf“ nach dessen Realisierung und Darstellung der damit verbundenen Modell-spezifischen Konfliktpotenziale.....	233
4.2.2 Charakteristika des familienexternen Nachfolgemo­dells „Mehrheitlicher Verkauf mit Beteiligung des Managements“ nach dessen Realisierung und Darstellung der damit verbundenen Modell-spezifischen Konfliktpotenziale.....	237
4.2.3 Charakteristika des familienexternen Nachfolgemo­dells „Mehrheitlicher Verkauf ohne Beteiligung des Managements“ nach dessen Realisierung und Darstellung der damit verbundenen Modell-spezifischen Konfliktpotenziale.....	239
4.2.4 Charakteristika des familienexternen Nachfolgemo­dells „Einbringung in eine Stiftung“ nach dessen Realisierung und Darstellung der damit verbundenen Modell-spezifischen Konfliktpotenziale.....	242
4.2.5 Charakteristika des familienexternen Nachfolgemo­dells „Liquidation“ nach dessen Realisierung und Darstellung der damit verbundenen Modell-spezifischen Konfliktpotenziale.....	245

4.3	Tabellarische Zusammenfassung der Charakteristika aller relevanten familienexternen Nachfolgemodelle nach deren Realisierung .....	247
4.4	Tabellarische Zusammenfassung der Eigenschaften aller identifizierten Unternehmertypen .....	248
4.5	Typenspezifische Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Realisierung einer familienexternen Nachfolgeregelung mittels in Österreich und Deutschland gängiger Nachfolgemodelle.....	251
4.5.1	Methodische Vorgehensweise und Prämissen hinsichtlich der Ableitung typenspezifischer Handlungsempfehlungen für selbständige Unternehmer..	251
4.5.2	Handlungsempfehlungen für einen firmenorientierten Unternehmer hinsichtlich der Realisierung einer familienexternen Nachfolgereglung .....	254
4.5.3	Handlungsempfehlungen für einen familienorientierten Unternehmer hinsichtlich der Realisierung einer familienexternen Nachfolgereglung ....	257
4.5.4	Handlungsempfehlungen für einen wohlwollenden Patriarchen hinsichtlich der Realisierung einer familienexternen Nachfolgereglung .....	260
4.5.5	Handlungsempfehlungen für einen Schumpeter-Unternehmer hinsichtlich der Realisierung einer familienexternen Nachfolgereglung .....	263
4.6	Tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse.....	266
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>267</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>273</b>

# 1 Einleitung und Grundlagen

## 1.1 Problemaufriss

### 1.1.1 Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen

Die Sicherung der Unternehmensnachfolge ist ein zentrales Problem von Familienunternehmen. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn erwartet, dass alleine in Deutschland im Zeitraum 2010 bis 2014 knapp 110.000 übernahmewürdige Familienunternehmen (d.h. etwa 3 Prozent aller deutschen Familienunternehmen) einen neuen Nachfolger finden müssen und insofern unmittelbar vor einer existenziellen Herausforderung stehen.<sup>1</sup> In Österreich sind nach vorsichtigen Schätzungen in den Jahren 2009 bis 2018 rund 57.500 Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) mit einer Übergabesituation konfrontiert, was rund 18 Prozent der KMU entspricht.<sup>2</sup> Europaweit teilen in der nächsten Dekade rund 690.000 KMU jährlich dieses Schicksal.<sup>3</sup> Ein Drittel aller Familienunternehmen in Europa steht im Eigentum und unter

---

1 Vgl. Hauser, Hans-Eduard/Kay, Rosemarie, Unternehmensnachfolgen, 2010, S.20. Wobei das IfM Bonn hinsichtlich dieser Prognose davon ausgeht, dass ein Unternehmen dann übernahmewürdig ist, wenn die zu erwartenden Gewinne höher sind als die zu erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers aus der Gründung eines neuen Unternehmens oder aus einer abhängigen Beschäftigung plus Kapitalerträge. Unter einigen Annahmen und Vereinfachungen geht das IfM Bonn letztlich davon aus, dass die Fortführungswürdigkeit eines Unternehmens ohne Kapitaleinsatz ab einem Jahresmindestgewinn von rd. EUR 49.500,- anzunehmen ist; vgl. ebenda, S.10 ff. sowie Wallau, Frank/Boerger, Sven, Unternehmensübertragungen, 2010. Frühere Untersuchungen des IfM Bonn gingen von einer Übernahmewürdigkeit ab einem jährlichen Mindestumsatz i.H.v. EUR 50.000,- aus und schlossen daraus auf deutlich mehr jährliche Übertragungen von Familienunternehmen in Deutschland; vgl. dazu bspw. Wallau, Frank/Kay, Rosemarie/Schlömer, Nadine, Nachfolge, 2009, S.1 sowie Schlömer, Nadine/Kay, Rosemarie, Nachfolge, 2008, S.1.

2 Vgl. Voithofer, Peter, Unternehmensübergaben, 2009, S.7.

3 Vgl. Molly, Vincent/Laveren, Eddy/Delooof, Marc, Family Business, 2010, S.131. Eine Auflistung von Statistiken betreffend die potenziellen Unternehmensübergaben in den kommenden Jahren für eine Reihe europäischer Länder findet sich bei Mandl, Irene/Dörflinger, Céline/Gavac, Karin, Unternehmensübergaben, 2008, S.33.



der operativen Führung von Personen im Alter zwischen 50 und 60 Jahren.<sup>4</sup> Im Jahr 2002 wurden in Deutschland etwa 90.000 der rund zwei Millionen Familienunternehmen von Personen geleitet, die zu diesem Zeitpunkt älter als 65 Jahre waren.<sup>5</sup> Nicht zuletzt aufgrund dieser demographischen Gegebenheiten spielt das Thema „Nachfolge“ in der wissenschaftlichen Familienunternehmensforschung eine zentrale Rolle.<sup>6</sup> Rund ein Fünftel aller Publikationen in diesem Forschungsbereich beschäftigt sich mit Nachfolgefragen.<sup>7</sup> In der Literatur wird die Nachfolge als eines der bedeutendsten Probleme von Familienunternehmen eingestuft, welches immer dann zu lösen ist, wenn es um das Überleben eines Familienunternehmens geht und/oder um den Fortbestand einer Einnahmequelle für die Familie.<sup>8</sup> Vielfach wird jedoch moniert, dass innerhalb der Nachfolgeforschung mittels quantitativer, empirischer Forschung zwar vielerlei Detailfragen<sup>9</sup> behandelt werden, ganzheitliche Fragestellungen<sup>10</sup> jedoch zu wenig in den Mittelpunkt gerückt werden.<sup>11</sup> Darüber hinaus dominieren steuerliche und rechtliche Fragestellungen in der Literatur, wohingegen die zwischenmenschliche Dynamik bei der Gestaltung der Unternehmensnachfolge eindeutig unterschätzt wird.<sup>12</sup>

Das im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersuchte „Nachfolgeproblem“ ist zugleich ein für Familienunternehmen in dieser Form „exklusives“ Problem und betrifft häufig mittelständische Unternehmen. Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen unterscheidet sich fundamental von jenem in Publikumsgesellschaften, weil es bei ersteren in der Regel zu Störungen auf

---

4 Vgl. GEEF, *Family Businesses*, 2003, S.4.

5 Vgl. Kayser, Gunter, *Katastrophe*, 2005, S.28.

6 Vgl. Pfannenschwarz, Armin, *Nachfolge*, 2006, S.47.

7 Vgl. Chua, Jess H./Chrisman, James J./Sharma, Pramodita, *Succession*, 2003, S.90. Diese vermuten, dass die starke Gewichtung der Thematik „Nachfolge“ in der wissenschaftlichen Literatur vor allem auch darauf zurückzuführen ist, dass diese vielfach die einzige ist, bei der Familienunternehmen interessierten Wissenschaftlern einen Blick hinter die Kulissen gewähren.

8 Vgl. Davis, Peter S./Harveston, Paula D., *Succession*, 1998, S.31.

9 Bspw. die Wechselwirkung personeller, strategischer und finanzieller Kontinuitätssicherung, finanzwirtschaftliche Probleme, psychologische Aspekte u.Ä.m.

10 Z.B. ein umfassendes Führungskonzept.

11 Vgl. Becker, Wolfgang/Stephan, Petra, *Unternehmensnachfolge*, 2001, S.6.

12 Vgl. Weber, Hendrik, *Unternehmensnachfolge*, 2009, S.261.

zweierlei Ebenen (nämlich der Eigentums- und der Führungsebene) kommt, während sich der Nachfolgeprozess in Publikumsgesellschaften auf die Ebene der Führung konzentriert und vielfach weniger abrupt erfolgt.<sup>13</sup> Aufgrund der für Publikumsgesellschaften typischen Trennung zwischen Geschäftsleitung und Eigentum können deren Übertragungskonzepte nicht ohne Weiteres bei Familienunternehmen angewendet werden.<sup>14</sup> Nicht zu vergessen ist auch, dass die Nachfolgefrage auf beiden Ebenen ein laufend wiederkehrendes Phänomen im Lebenszyklus<sup>15</sup> eines Familienunternehmens darstellt,<sup>16</sup> da auf deren Führungs- und Eigentumsebene in der Regel alle 25 bis 35 Jahre ein partieller oder gesamter Generationenwechsel stattfindet.<sup>17</sup> Verstärkt wurde diese Problematik hierzulande jüngst jedoch dadurch, dass sich die Gründergeneration der Nachkriegszeit nahezu gleichzeitig aus dem aktiven Erwerbsleben und aus ihrer Eigentümerposition zurückgezogen hat.<sup>18</sup> Trotz dieser an sich vorhersehbaren Umstände gehen empirische Untersuchungen davon aus, dass die Unternehmensnachfolge in 30 Prozent der betroffenen Unternehmen nicht gelingt, wodurch es in vielen Fällen zu einer ernsthaften Existenzkrise kommt.<sup>19</sup> Eine solcherart mangelhafte Nachfolgelösung hat indes nicht alleine für die Eigentümer und/oder operativ tätigen Familienmitglieder negative Konsequenzen, sondern bedroht auch eine Reihe anderer Personen (z. B. Mitarbeiter, Lieferanten etc.). Demgegenüber eröffnet eine gelungene Nachfolgelösung vielfältige Chancen und stellt zudem eine gute Gelegenheit zur Neuausrichtung wie auch zur grundlegenden Änderung der Gesellschafterstruktur<sup>20</sup> eines Unternehmens dar.<sup>21</sup> Aufgrund der volkswirt-

13 Vgl. Schmeisser, Wilhelm/Lesener, Luise/Tscharntke, Christian, Unternehmensnachfolge, 2007, S.9.

14 Vgl. Mandl, Irene, Geschäftsübergaben, 2005, S.111.

15 Eine Darstellung des für Familienunternehmen spezifischen Lebenszyklus findet sich bei Ward, John L., Family Business, 1987, S.22 ff.

16 Eine kompakte Beschreibung der typischen Herausforderungen für familiengeführte, mittelständische Unternehmen bei Ausscheiden der Gründer- oder Elterngeneration findet sich bei o.V., Nachfolge, 2009.

17 Vgl. Becker, Wolfgang/Stephan, Petra, Unternehmensnachfolge, 2001, S.5.

18 Vgl. Lützenrath, Christian, Nachfolgeregelungen, 1999, S.1.

19 Vgl. Stephan, Petra, Nachfolge, 2002, S.23.

20 Weiterführende Literatur zum Ausstieg von Familien-Gesellschaftern findet sich bei Redlefsen, Matthias, Ausstieg, 2004.

21 Vgl. Becker, Wolfgang/Stephan, Petra, Unternehmensnachfolge, 2001, S.5, Stephan, Petra,

schaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen<sup>22</sup> hat die Nachfolgefrage nicht nur eine betriebswirtschaftliche – sondern vor allem auch eine nicht unbeachtliche gesamtwirtschaftliche Dimension.<sup>23</sup>

In der Praxis hat jedes zweite, zumindest jedoch jedes dritte Familienunternehmen Nachfolgeprobleme.<sup>24</sup> Die mit der Nachfolgeregelung verbundenen Probleme stehen in engem Zusammenhang mit der geringen Überlebensrate von Familienunternehmen.<sup>25</sup> Schon der Volksmund weiß: „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's.“<sup>26</sup> Wiewohl für dieses Sprichwort keine exakten empirischen Belege vorliegen,<sup>27</sup> weisen wissenschaftliche Untersuchungen darauf hin, dass die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen familieninternen Nachfolge mit jeder Generation abnimmt.<sup>28</sup> PFANNENSCHWARZ geht beispielsweise davon aus, dass sich die Überlebenswahrscheinlichkeit von Familienunternehmen im Falle einer familieninternen Nachfolgeregelung bei jedem Generationenwechsel in etwa halbiert.<sup>29</sup> Diese – statistisch betrachtet – geringe Überlebenswahrscheinlichkeit von Fa-

---

Nachfolge, 2002, S.26 sowie Lange, Knut W./Schiereck, Dirk, Unternehmensnachfolge, 2003, S.4. Empirische Untersuchungen in Österreich zeigen, dass Gewerbebetriebe, die kürzlich übergeben wurden, eine dynamischere Absatzentwicklung aufweisen als durchschnittliche Gewerbebetriebe; vgl. dazu ausführlich Mandl, Irene, Geschäftsübergaben, 2005, S.126. Ebenso lassen empirische Untersuchungen in Deutschland darauf schließen, dass nach einer Unternehmensübergabe in der Regel eine Neuausrichtung angestrebt wird und die Investitionstätigkeit unmittelbar nach der Übernahme stark ansteigt; vgl. dazu ausführlich Haunschild, Ljuba/Tchouvakhina, Margarita/Werner, Arndt, Unternehmensnachfolge, 2010, S.19 ff.

22 U.a. auch in Österreich und Deutschland; siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 1.3.1. ab S. 42.

23 Vgl. Fleschutz, Karin, Stiftung als Nachfolgeinstrument, 2008, S.1.

24 Vgl. Voigt, Jörn F., Familienunternehmen, 1990, S.58 f.

25 Vgl. Jaskiewicz, Peter/Gonzalez, Victor M./Menendez, Susana/Schiereck, Dirk, IPO Performance, 2005, S.180. Diese kommen zu dem Schluss, dass weniger als 15 Prozent der Familienunternehmen in Deutschland und Spanien die dritte Generation erreichen. Ähnlich auch Hennerkes, Brun-Hagen, Lösungsmodell, 1998, S.31, Fleschutz, Karin, Stiftung als Nachfolgeinstrument, 2008, S.1 sowie Gruhler, Wolfram, Familienfremde Nachfolge, 1998, S.174. Zu ähnlichen Ergebnissen in den USA kommen Beckhard, Richard/Dyer Gibb W. Jr., Family Firm, 1983, S.59 f. sowie Davis, Peter S./Harveston, Paula D., Succession, 1998, S.31.

26 Sprichwort zurückgehend auf Alfred Marshall, zitiert nach: Fleschutz, Karin, Stiftung als Nachfolgeinstrument, 2008, S.57.

27 Vgl. Weber, Hendrik, Unternehmensnachfolge, 2009, S.43.

28 Vgl. Beckhard, Richard/Dyer, Gibb W. Jr., Managing Continuity, 1983, S.5.

29 Vgl. Pfannenschwarz, Armin, Nachfolge, 2006, S.73.

milienunternehmen verleitet LANSBERG zu der Aussage: „Every successful [family] business is, in a way, a small miracle.“<sup>30</sup> Unter diesem Gesichtspunkt kann die erfolgreiche Bewältigung der Nachfolge als wesentliche Leistung eines Unternehmers bezeichnet werden.<sup>31</sup> Aufgrund der durchwegs niedrigen Erfolgsquote familieninterner Nachfolgeregelungen erscheint die Diskussion über Alternativen überfällig und bislang zu zurückhaltend geführt worden zu sein.<sup>32</sup> Im Rahmen dieser Arbeit soll dahingehend ein Beitrag geleistet werden.

Wiewohl die Problematik der Unternehmensnachfolge vielfach gleichzeitig mit der Pensionierung eines Unternehmers auftritt, ist dies nicht zwangsläufig der Fall. So erfolgen derzeit etwa 86 Prozent der jährlichen Unternehmensübertragungen bei deutschen Familienunternehmen altersbedingt, die übrigen aufgrund von Tod (zehn Prozent) und Krankheit (vier Prozent).<sup>33</sup> In Österreich hat sich der Anteil altersbedingter Übergaben in den letzten Jahren von 65 Prozent (1996) auf 50 Prozent (2006) reduziert.<sup>34</sup> Ganz allgemein treten Übertragungsursachen immer personenbedingt auf und sind unabhängig von der Unternehmensgröße, der Branche oder dem Standort des Unternehmens.<sup>35</sup> Im vorliegenden Kontext von einer „Nachfolgelücke“ zu sprechen (wie dies häufig geschieht), scheint dennoch verfehlt, zumal in Deutschland mehr als 90 Prozent der Unternehmen nach einem Generationenwechsel familienintern oder -extern weitergeführt werden.<sup>36</sup>

Ähnlich wie bei anderen unternehmerischen Aktivitäten tragen die Planung und Vorbereitung einer Nachfolgeregelung wesentlich zum Gelingen derselben bei. Allgemein betrachtet bildet die Nachfolgeplanung ein Teilgebiet der

30 Lansberg, Ivan, *Succeeding Generations*, 1999, S.1. Ähnlich auch Danco, Léon A., *Survival*, 2003, S.161.

31 Vgl. Bergamin, Stephan, *Fremdverkauf*, 1995, S.3.

32 Vgl. Lange, Knut W./Schiereck, Dirk, *Unternehmensnachfolge*, 2003, S.17.

33 Vgl. Hauser, Hans-Eduard/Kay, Rosemarie, *Unternehmensnachfolgen*, 2010, S.32.

34 Vgl. Mandl, Irene/Dörflinger, Céline/Gavac, Karin, *Unternehmensübergaben*, 2008, S.46.

35 Vgl. Freund, Werner/Kayser, Gunter, *Unternehmensnachfolge*, 2007, S.10.

36 Vgl. Linnemann, Carsten, *Mittelstand*, 2007, S.20 sowie Böttcher, Barbara/Linnemann, Carsten, *Erfolgsmodell Mittelstand*, 2008, S.165.

Unternehmensplanung, deren Gegenstand die Auswahl der Form und Gestaltung der Nachfolge ist, mittels derer der abgebende Eigentümer (selbständige Unternehmer) bestimmte Nachfolgeziele zu erreichen versucht.<sup>37</sup> Als besonders erfolgskritisch für die betroffenen Familienunternehmen betrachten viele Autoren in diesem Zusammenhang eine rechtzeitige Planung der Nachfolge.<sup>38</sup> Empirische Untersuchungen konstatieren Familienunternehmen jedoch vielfach eine nur verspätete und/oder mangelhafte Nachfolgeplanung.<sup>39</sup> Dem wissenschaftlichen Konsens über die Wichtigkeit einer detaillierten Nachfolgeplanung steht die praktische Erkenntnis gegenüber, dass viele Familienunternehmen auf eine Planung völlig verzichten und die Dinge einfach geschehen lassen.<sup>40</sup> Die Motive für diese fehlende Planungsbereitschaft sind mannigfaltig, wobei die in der Literatur am häufigsten genannten Gründe schlagwortartig wie folgt zusammengefasst werden können:<sup>41</sup>

---

37 Vgl. Hering, Thomas/Olbrich, Michael, Unternehmensnachfolge, 2003, S. 79.

38 Vgl. bspw. Maas, Georg/Jakoby, Stephan/Coenenberg, Adolf G., Nachfolgeregelung, 1996, S. 534, Leyherr, Max, Familienunternehmen, 2000, S. 172 sowie Bergamin, Stephan, Fremdverkauf, 1995, S. 5. Stephan weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine solcherart langfristige Planung laufend an die sich ändernden wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst werden muss; vgl. dazu Stephan, Petra, Nachfolge, 2002, S. 115 f. Kayser stellt fest, dass im Jahr 2004 jeder vierte deutsche Unternehmer über 60 Jahre sein persönliches Ausscheiden aus dem Unternehmen zeitlich noch nicht festgeschrieben hatte; vgl. dazu Kayser, Gunter, Nachfolgefälle, 2004, S. 32. Differenzierter betrachtet Weber das Problem der Nachfolgeplanung. Gem. seinen empirischen Untersuchungen ist eine solche auf der Ebene der Eigentümer für den Erfolg des Nachfolgeprozesses maßgeblich, wohingegen der Vorbereitungsgrad des Unternehmens selbst keinen relevanten Zusammenhang mit einem erfolgreichen Prozessausgang aufweist; vgl. dazu Weber, Hendrik, Unternehmensnachfolge, 2009, S. 239.

39 Vgl. Weber, Hendrik, Unternehmensnachfolge, 2009, S. 196 f. Dieser stellt im Rahmen einer empirischen Untersuchung in Deutschland jedoch zugleich auch einen unerwartet höheren Planungsstand bei familieninternen- gegenüber familienexternen Unternehmensnachfolgen fest; vgl. ebenda, S. 215. Mandl et al. beobachten, dass das Bewusstsein hinsichtlich einer rechtzeitigen Nachfolgeplanung stark an Bedeutung gewonnen hat, gleichzeitig jedoch die Notwendigkeit einer langfristigen Planung unterschätzt wird; vgl. dazu Mandl, Irene/Dörflinger, Céline/Gavac, Karin, Unternehmensübergaben, 2008, S. 58. Auf EU-Ebene kommt eine Studie der European Private Equity & Venture Association zum Ergebnis, dass rund ein Viertel der Familienunternehmen die Nachfolge sehr spät oder gar nicht plant; vgl. dazu EVCA, Succession, 2005, S. 3 ff.

40 Vgl. Pfnennschwarz, Armin, Nachfolge, 2006, S. 59.

41 Eine kompakte Zusammenfassung der dazu vorliegenden empirischen Erkenntnisse findet sich bei Mandl, Irene, Geschäftsübergaben, 2005, S. 127 ff.

- Unwilligkeit/Unfähigkeit des Unternehmers, sich von seinem Lebenswerk zu trennen (mentale Blockade) und damit letztlich auch auf Macht und Einfluss zu verzichten.<sup>42</sup>
- Angst vor dem Alter, der eigenen Sterblichkeit, Zukunftsängste, Abneigung gegen den Ruhestand und Tendenz zur Verdrängung des Problems.<sup>43</sup>
- Unwillen/Unfähigkeit des Unternehmers, aus den eigenen Nachkommen einen Nachfolger auszuwählen.<sup>44</sup>

Manche Autoren gehen sogar noch einen Schritt weiter: „L. Danco (1982) faults the founder for committing corporeuthanasia, which he defines as the owner’s act of willfully killing off the business he loves by failing to provide in his lifetime for a viable organization with clear continuity.”<sup>45</sup>

Entscheidend ist eine rechtzeitige (bzw. frühzeitige) Nachfolgeplanung nicht zuletzt auch deshalb, weil diese möglicherweise ungeplant, bei Eintreten von Risikofällen (wie etwa Krankheit, Tod etc.), zur Umsetzung gelangen muss.<sup>46</sup> Um der Dynamik des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfelds gerecht zu werden, scheint es einerseits erforderlich, eine solcherart langfristige Nachfolgeplanung anhand zuvor definierter Prinzipien auszurichten, andererseits jedoch im Detail genügend Flexibilität zu wahren, um kurzfristig erforderliche Adaptierungen vornehmen zu können. Als die zentralen Problemfelder der Nachfolgeplanung werden in der Literatur häufig folgende genannt:

---

42 Vgl. bspw. Oltmann, Arne, Unternehmensnachfolge, 2002, S.52, Kayser, Gunter, Nachfolgefälle, 2004, S.33, Davis, Peter S./Harveston, Paula D., Succession, 1998, S.32 sowie Brockhaus, Robert H., Succession, 2004, S.170 und die dort zitierte Literatur.

43 Vgl. bspw. Schlömer, Nadine, Unternehmensnachfolge, 2008, S.11, Davis, Peter S./Harveston, Paula D., Succession, 1998, S.32, Lang-von Wins, Thomas, Unternehmer, 2004, S.177 sowie Beckhard, Richard/Dyer Gibb W. Jr., Family Firm, 1983, S.60.

44 Vgl. bspw. Davis, Peter S./Harveston, Paula D., Succession, 1998, S.32.

45 Brockhaus, Robert H., Succession, 2004, S.170 mit Verweis auf: Danco, Léon, Beyond Survival, A Guide for the Business Owner and his Family, Cleveland: University Press, 1982.

46 Vgl. Freund, Werner/Kayser, Gunter, Unternehmensnachfolge, 2007, S.1.

- Zeitliche Mängel bei der Planung und fehlende Erfahrung  
Die Nachfolgeplanung erfolgt zu spät<sup>47</sup> oder gar nicht. Die potenzielle Notwendigkeit einer kurzfristigen Nachfolgelösung (z. B. wegen Tod oder Krankheit) wird in der Planung vernachlässigt. Zudem fehlt es dem Unternehmer aufgrund der Einmaligkeit seiner Nachfolgeregelung an diesbezüglichen Erfahrungen.<sup>48</sup>
- Starke Unternehmer-Bezogenheit  
Bei Unternehmen mit einem starken Fokus auf den Eigentümer-Unternehmer besteht im Falle einer Nachfolgelösung regelmäßig die Gefahr eines Vakuums bzw. einer Halt- und Orientierungslosigkeit innerhalb der Organisation. Vor allem im Falle einer kurzfristigen personalen Diskontinuität besteht eine akute Gefahr für das Unternehmen.<sup>49</sup>
- Konflikte im Zuge der Nachfolgeregelung  
Veränderte Rahmenbedingungen im Zuge einer Nachfolgeregelung führen zu strukturellen Brüchen wodurch neues Konfliktpotenzial unter den handelnden Akteuren entsteht.<sup>50</sup>

Hinsichtlich der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen steht eine Reihe höchst unterschiedlicher Alternativen zur Verfügung. Abbildung 1 fasst diese zusammen, wobei die grau markierten (familienexternen) Modelle in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden.

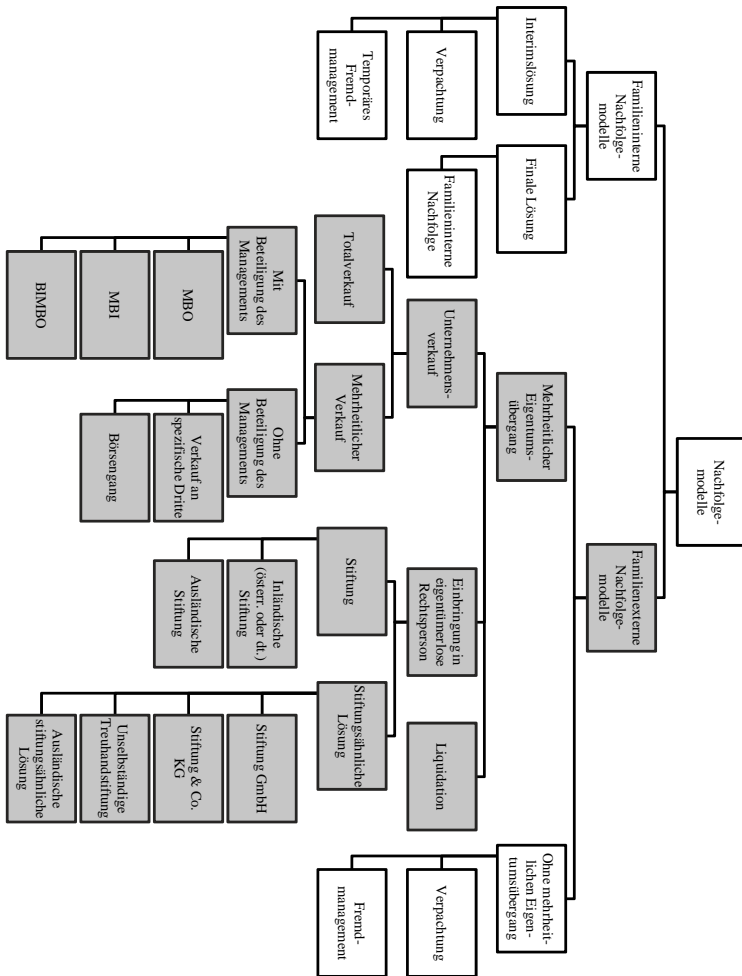
---

47 Sofern ein Unternehmer zeitlich sehr lange im Familienunternehmen verbleibt, kann dies durchaus als Begleiterscheinung einer mangelhaft geplanten Nachfolgeregelung betrachtet werden. Vgl. Freund, Werner, Unternehmensnachfolge, 2000, S.221.

48 Vgl. bspw. Lehleiter, Robert, Familienstiftung, 1996, S.156 ff., Becker, Wolfgang/Stephan, Petra, Unternehmensnachfolge, 2001, S.21, Beckhard, Richard/Dyer Gibb W. Jr., Family Firm, 1983, S.61 sowie Freund, Werner, Unternehmensnachfolge, 2000, S.5.

49 Vgl. bspw. Becker, Wolfgang/Stephan, Petra, Unternehmensnachfolge, 2001, S.21 sowie Freund, Werner/Kayser, Gunter, Unternehmensnachfolge, 2007, S.33 f.

50 Vgl. bspw. Lehleiter, Robert, Familienstiftung, 1996, S.156 ff. sowie Breuninger, Helga, Generationenwechsel, S.759 sowie die Ausführungen in Kapitel 4 ab S.221.



**Abbildung 1: Modelle zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, Wolfgang/Stephan, Petra, Unternehmensnachfolge, 2001, S. 19, Jakoby, Stephan, Erfolgsfaktoren, 2000, S.37, Menke, Matthias, Unternehmensnachfolge, 1998, S. 44 sowie Mertens, Raphael, Unternehmensnachfolge, 2004, S. 11.



Grundsätzlich ist zwischen „familieninternen“ und „familienexternen“ Nachfolgemodellen zu unterscheiden. Eine definitorische Abgrenzung dieser beiden Begriffe erfolgt in Kapitel 1.3.2 ab Seite 62. Innerhalb der familieninternen Modelle ist zunächst zu unterscheiden, ob es sich dabei um eine vorübergehende oder um eine finale Lösung der Nachfolgefrage handelt. Interimslösungen zeichnen sich dadurch aus, dass dabei zur Überbrückung einer bestimmten Zeitdauer (z. B. bis zum Abschluss der Ausbildung eines Nachkommens) bewusst auf ein familienexternes Modell zurückgegriffen wird. Zielsetzung dabei ist es jedoch, nach Ablauf einer bestimmten Zeit zu einer familieninternen Nachfolgeregelung zurückzukehren. Um die dazu erforderliche Verfügungsgewalt zu behalten, stehen für diese Zwecke nur solche familienexterne Modelle zur Verfügung, bei denen die Eigentumsrechte am Unternehmen mehrheitlich in der Hand des Unternehmers bzw. seiner Familie verbleiben (d. h. Verpachtung oder Fremdmanagement). Wie ebenfalls in Kapitel 1.3.2 ab Seite 62 zu zeigen sein wird, handelt es sich bei diesen beiden familienexternen Nachfolgemodellen um eine nur partielle Lösung der Nachfolgeproblematik, da dabei die (v. a. personellen) Anforderungen zur Sicherstellung der Eigentümerinteressen ein mit einer familieninternen Nachfolgelösung vergleichbares Niveau annehmen. Häufig ist aber gerade der Mangel an diesen (personellen/familiären) Ressourcen der Grund dafür, warum seitens eines Unternehmers eine familienexterne Nachfolgelösung angestrebt wird.

Während die meisten Untersuchungen im Bereich der betrieblichen Nachfolge in Familienunternehmen diese jeweils in Bezug zur Übertragung eines Unternehmens von einer Familiengeneration auf die nächste setzen,<sup>51</sup> stehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit familienexterne Nachfolgemodelle im Fokus, wobei die hier dargestellten Nachfolgemodelle<sup>52</sup> im weitesten Sinne als in Österreich und Deutschland „gängig“ bezeichnet werden können.<sup>53</sup> Im Detail unterschiedliche Ausprägungen dieser Modelle sind freilich denkbar und in der Realität auch häufig anzutreffen. Hinsichtlich einer logischen Ab-

51 Vgl. Howorth, Carole/Rose, Mary/Hamilton, Eleanor, Family, 2010, S. 446.

52 Siehe dazu die in Kapitel 3 ab Seite 133 dargestellten Modelle.

53 Eine kompakte Darstellung „gängiger“ Praxismodelle in diesem Sinne findet sich bspw. auch bei Kailer, Norbert/Weiß, Gerold, Unternehmensnachfolge, 2005.

leitung von typenspezifischen Handlungsempfehlungen für Unternehmer, die unmittelbar vor einer Nachfolgeregelung stehen, werden hier jedoch die Modelle Totalverkauf, mehrheitlicher Verkauf mit und ohne Beteiligung des Managements, Einbringung des Unternehmens in eine Stiftung sowie die Liquidation des Unternehmens in Kapitel 3 ab Seite 133 gleichsam prototypisch beschrieben.

## 1.1.2 Spezifische Probleme der familieninternen Nachfolgeregelung

Während im vorangegangenen Kapitel eine Einführung in die grundsätzliche Problematik der Unternehmensnachfolge vorgenommen wurde, sollen im Rahmen dieses Kapitels die spezifischen Probleme des in der betrieblichen Realität und der wissenschaftlichen Forschung gleichermaßen am stärksten präsenten Nachfolgemodells in Familienunternehmen – nämlich der familieninternen Nachfolgeregelung – zusammenfassend dargestellt werden.

Anhand einer Reihe empirischer Untersuchungen in Österreich und Deutschland ist ablesbar, dass die familieninterne Nachfolgeregelung zwar die von Unternehmern grundsätzlich ex ante präferierte,<sup>54</sup> jedoch in der Realität in nur rund der Hälfte<sup>55</sup> aller Fälle die tatsächlich umgesetzte Form der

---

54 Je nach Untersuchung liegt der Anteil jener Unternehmer, die eine familieninterne Nachfolgeregelung (ex ante) präferieren, bei rund zwei Drittel und mehr der Befragten. Vgl. dazu bspw. die Ausführungen von Riedel, Hannspeter, Unternehmensnachfolge, 2000, S. 19 (90 Prozent der Unternehmer), Freund, Werner/Kayser, Gunter, Unternehmensnachfolge, 2007, S. 45 (Mehrheit der Unternehmer), Albach, Horst, Nachfolgeregelung, 2000, S. 783 (60 Prozent der Unternehmer), Keller, Michael, Nachfolgeregelung, 2002, zitiert nach: Lange, Knut W./Schiereck, Dirk, Unternehmensnachfolge, 2003, S. 17 (70 Prozent der Unternehmer) sowie Leyherr, Max, Familienunternehmen, 2000, S. 182 (77,5 Prozent der Unternehmer).

55 Vgl. dazu bspw. die Ausführungen von Kayser, Gunter, Nachfolgefälle, 2004, S. 33 (45,6 Prozent familienintern), Kayser, Gunter, Stabwechsel, 2005, zitiert nach: Schmeisser, Wilhelm/Lesener, Luise/Tscharntke, Christian, Unternehmensnachfolge, 2007, S. 11 (43,8 Prozent familienintern), Freund, Werner, Unternehmensnachfolge, 2000, S. 219 (57,6 Prozent familienintern), Freund, Werner/Kayser, Gunter, Unternehmensnachfolge, 2007, S. 45 f. (53 Prozent familienintern) sowie vor allem die Auflistung der wichtigsten deutschsprachigen Studien zum Thema Unternehmensnachfolge inklusive des darin jeweils festgestellten Verhältnisses zwischen familieninternen- und -externen Nachfolgeregelungen bei Weber, Hendrik, Unternehmensnachfolge, 2009, S. 36 f.

Nachfolge darstellt.<sup>56</sup> Insofern sprechen einige Autoren im Zusammenhang mit familienexternen Nachfolgelösungen – wie beispielsweise einem Totalverkauf – von einer „Notlösung“ und betrachten diese als nur „second-best“.<sup>57</sup> Das emotional tief verankerte Kontinuitätsideal ist ausschlaggebend dafür, dass unternehmerische Weiterführungsvarianten wie der Verkauf vielfach als ein Scheitern von Familienunternehmen betrachtet werden.<sup>58</sup> Demgegenüber ist jedoch die Neigung von Eigentümer-Unternehmern, unbedingt eine familieninterne Nachfolgelösung realisieren zu wollen, tendenziell rückläufig.<sup>59</sup> Dies zum einen deshalb, weil eine familieninterne Lösung nicht nur einen familieninternen Nachfolger voraussetzt, sondern dieser zum anderen auch die entsprechende Eignung mitbringen muss.<sup>60</sup> Nicht zuletzt deshalb weisen familieninterne Nachfolgelösungen zwangsläufig eine rückläufige Tendenz auf.<sup>61</sup> Familieninterne Nachfolgelösungen sind im Einzelfall zumeist auf nur wenige Alternativen beschränkt.<sup>62</sup> Wenn gar nur ein potenzieller Nachfolger zur Verfügung steht, überragen das damit verbundene Auswahl- und Ausfallrisiko. Den betroffenen Familien (bzw. dem selbständigen Unternehmer) gelingt es nämlich in dieser Situation oft nicht, angemessen zwischen Herkunft und Kompetenz des gewünschten Nachfolgers zu unterscheiden.<sup>63</sup> Bei mehreren potenziellen Nachfolgern besteht hingegen häufig ein erhebliches Konfliktpotenzial und somit die Gefahr von Streitigkeiten unter den betroffenen

56 Gem. einer empirischen Untersuchung für Bayern ist zudem bereits im Vorfeld in rund 70 Prozent der Fälle die Person des Nachfolgers und dessen Bereitschaft zur Übernahme bekannt. Vgl. Freund, Werner/Kayser, Gunter, Unternehmensnachfolge, 2007, S. 47.

57 Vgl. Pfannenschwarz, Armin, Nachfolge, 2006, S. 56, bzw. sinngem. Menke, Matthias, Unternehmensnachfolge, 1998, S. 45, Wallau, Frank/Kay, Rosemarie/Schlömer, Nadine, Nachfolge, 2009, S. 27 sowie Stephan, Petra, Nachfolge, 2002, S. 17.

58 Vgl. Wimmer, Rudolf/Groth, Torsten/Simon, Fritz B., Erfolgsmuster, 2009, S. 99.

59 Vgl. Böttcher, Barbara/Linnemann, Carsten, Erfolgsmodell Mittelstand, 2008, S. 165.

60 Vgl. Gruhler, Wolfram, Familienfremde Nachfolge, 1998, S. 174. Fleschutz ergänzt richtigerweise, dass potenzielle familieninterne Nachfolger zudem auch ausreichend motivierte sein müssen; vgl. Fleschutz, Karin, Stiftung als Nachfolgeinstrument, 2008, S. 61.

61 Vgl. Schmeisser, Wilhelm/Lesener, Luise/Tscharntke, Christian, Unternehmensnachfolge, 2007, S. 2, Howorth, Carole/Westhead, Paul, Management Buyouts, 2003, S. 1 sowie Vogel, Matthias, Unternehmensnachfolge, 2008, S. 31.

62 Bspw. weil nur eine beschränkte Anzahl von entsprechend qualifizierten und motivierten Nachkommen zur Verfügung steht und/oder finanzielle Restriktionen bestehen.

63 Vgl. Schlippe, Arist von/Kellermanns, Franz W., Konflikte, 2009, S. 185.

Personen.<sup>64</sup> Demgegenüber bieten familienexterne Nachfolgelösungen eine Vielzahl höchst unterschiedlicher Alternativen, wobei diese einer erheblich anderen Vorbereitung als familieninterne Lösungen bedürfen. Dies vor allem auch deshalb, weil – mangels langjähriger persönlicher Beziehungen zwischen den betroffenen Personen – häufig zuerst Informationsasymmetrien abgebaut werden müssen.<sup>65</sup> Ein Umstand, der zugleich auch als Erklärung für die in der Realität beobachtbare ex ante-Präferenz für familieninterne Nachfolgelösungen betrachtet werden kann. Geht man nämlich davon aus, dass der abgebende Unternehmer einen möglichst hohen Erlös aus der Übertragung seines Unternehmens erzielen möchte, ein potenzieller Nachfolger die Qualität des Unternehmens vorab aber nicht zuverlässig beurteilen kann, entsteht das von AKERLOF beschriebene „Zitronenproblem“<sup>66</sup>, das letztlich dazu führt, dass übergabewillige Unternehmer einerseits einen Anreiz haben, ihr Unternehmen länger zu führen, als dies ohne Informationsasymmetrie der Fall wäre, und andererseits familieninterne Nachfolgelösungen deshalb tendenziell bevorzugt werden, weil bei diesen die Qualitätsunsicherheitsproblematik nicht so sehr zum Tragen kommt und sich der Preis daher eher an der tatsächlichen Ertragskraft des Unternehmens orientiert.<sup>67</sup>

Familieninterne Nachfolgelösungen stehen angesichts der demographischen Entwicklungen in den industrialisierten Ländern zudem auch vor einem natürlichen Problem: Aufgrund von biologischen Gegebenheiten kann nur alle 25 bis 30 Jahre eine neue Management-Generation geschaffen werden, während in der Unternehmenspraxis alle 12 bis 18 Jahre eine Ablösung stattfindet.<sup>68</sup> Im Ergebnis sind in der Realität einerseits relativ lange Verweildauern von Familienunternehmern in Führungsrollen zu beobachten und andererseits ergeben sich daraus mitunter zwangsläufig relativ lange zeitliche Perio-

64 Vgl. Bieler, Stefan, *Unternehmensnachfolge*, 1996, S.196. Dieser schließt daraus, dass familieninterne Lösungen nicht in der Lage sind, den von vielen Unternehmern angestrebten langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

65 Vgl. Schlömer, Nadine/Kay, Rosemarie, *Nachfolge*, 2008, S.2.

66 Vgl. Akerlof, George A., *Lemons*, 1970.

67 Vgl. Wolter, Hans-Jürgen, *Nachfolge*, 2008, S.13 ff.

68 Vgl. Bergamin, Stephan, *Fremdverkauf*, 1995, S.47. Tatsächlich wird in mittelständischen Familienunternehmen nur etwa alle 30 Jahre die Geschäftsführergeneration ausgetauscht; vgl. dazu Licht, Georg/Woywode, Michael, et al., *Generationenwechsel*, 2010, S.16.

den, in denen zwei (und mehr) Generationen gleichzeitig im Unternehmen tätig sind.<sup>69</sup> Hinzu kommt, dass der demographische Trend zu insgesamt weniger Nachkommen in den Industrienationen und die zunehmend später stattfindende Familiengründung infolge längerer Ausbildungszeiten das verfügbare Potenzial an familieninternen Nachfolgern einschränkt. Unternehmen, deren Zukunft alleine auf dem Prinzip der familieninternen Nachfolge-regelung basiert, laufen insofern Gefahr, mit zu jungen Managern oder, noch viel mehr, mit zu alten Managern ausgestattet zu sein.<sup>70</sup>

Ein in der Literatur vielfach genannter Grund, weshalb Unternehmer familieninterne Nachfolgelösungen mehrheitlich präferieren, besteht darin, dass dem Verbleib des Unternehmens im Eigentum der Familie offenbar ein hoher Wert beigemessen wird.<sup>71</sup> Familienunternehmen sind häufig nicht nur Mittel zum Zweck, sondern haben eine identitätsstiftende Wirkung für die betroffenen Familienmitglieder, indem sie deren Interessen und Aktivitäten eine gemeinsame Richtung geben.<sup>72</sup> Insofern beschränkt sich das Streben nach einer familieninternen Nachfolge häufig nicht alleine auf den Übergabe.<sup>73</sup> Auch familieninterne Nachfolger schätzen augenscheinlich immaterielle Werte wie die Weiterführung der Familientradition und sind daher bereit, eine geringere Rentabilität hinzunehmen als familienexterne Nachfolger.<sup>74</sup> Die Zielsetzung familieninterner Nachfolger, das Unternehmen in der

---

69 Eine Darstellung dieser zeitlichen Überschneidungen anhand eines Drei-Generationen-Schemas findet sich bei Pfannenschwarz, Armin, Nachfolge, 2006, S.301.

70 Vgl. Bergamin, Stephan, Fremdverkauf, 1995, S.47.

71 Vgl. bspw. Linnemann, Carsten, Mittelstand, 2007, S.5 sowie Menke, Matthias, Unternehmensnachfolge, 1998, S.40. Dieser räumt ein, dass mit der Realisierung einer familieninternen Nachfolgelösung in aller Regel das „Verwandtschaftsprinzip“ dem „Leistungsprinzip“ vorgezogen wird. Anderorts wird betont, dass die Präferenz für eine familieninterne Nachfolgelösung auf die damit verbundene gesellschaftliche Anerkennung, auf Prestige und soziale Bindungen zurückzuführen sei; vgl. dazu Stephan, Petra, Nachfolge, 2002, S.25.

72 Vgl. Ward, John L., Family Business, 1987, S.16 f. Sachse verweist in diesem Zusammenhang auf die bildliche Selbstinszenierung von Familienunternehmen in Stichen, Porträts und Fotos sowie auf Wappen, Siegel und Firmensymbole, die letztlich allesamt auch dazu dienen, ein generationenübergreifendes Gemeinsamkeitsgefühl zu stimulieren; vgl. dazu Sachse, Wieland, Familienunternehmen, 1991, S.16 f.

73 Eine Analyse der Motive familieninterner Nachfolger, den elterlichen Betrieb zu übernehmen (bzw. nicht zu übernehmen), findet sich bei Stavrou, Eleni T., Succession, 1999.

74 Vgl. Bieler, Stefan, Unternehmensnachfolge, 1996, S.136.

zweiten Generation nach der Gründung zu bewahren, äußert sich zumeist in einer vergleichsweise geringeren Risikobereitschaft sowie in einem ausgeprägten Streben nach Wertbewahrung und mündet damit vielfach in einem signifikanten Rückgang des Unternehmenswachstums.<sup>75</sup> Die Motivation, ein Unternehmen im Eigentum der Familie zu halten, ist jedoch in verschiedenen Generationen unterschiedlich stark ausgeprägt. Intuitiv könnte man annehmen, dass der Wunsch, ein Unternehmen in den Reihen der Familie zu halten, von Generation zu Generation zunimmt. Studien dazu kommen allerdings zu abweichenden Ergebnissen. Demnach ist der Anteil von Unternehmern, die eine familieninterne Nachfolge anstreben, in der zweiten und dritten Generation sehr hoch, während die erste und vierte Generation darauf deutlich weniger Wert legen.<sup>76</sup>

In der betrieblichen Praxis sind hinsichtlich familieninterner Nachfolgeprozesse vielschichtige Probleme bekannt. Empirische Untersuchungen dazu weisen darauf hin, dass die tatsächlichen Nachfolgeverläufe einen sehr heterogenen Charakter aufweisen und diesbezügliche Verallgemeinerungen nur eingeschränkt möglich sind.<sup>77</sup> Abgeleitet aus der dazu veröffentlichten Literatur lassen sich folgende – im Einzelfall freilich höchst unterschiedlich ausgeprägte – Problemkreise identifizieren:

- **Familiäre Beziehungen**  
Die bei Familienunternehmen zwangsläufig gegebene Überschneidung zwischen der persönlichen und der beruflichen Sphäre birgt ein erhebliches Konfliktpotenzial, das den Übergabeprozess erheblich stören kann.<sup>78</sup>

75 Vgl. Molly, Vincent/Laveren, Eddy/Delooof, Marc, *Family Business*, 2010, S. 143.

76 Vgl. Maas, Georg/Jakoby, Stephan/Coenenberg, Adolf G., *Nachfolgeregelung*, 1996, S. 531. Anders dazu Simon, Fritz B., *Familienunternehmen*, 2005, S. 46.

77 Vgl. Pfannenschwarz, Armin, *Nachfolge*, 2006, S. 325.

78 Vgl. bspw. Groeben Graf von, Friedrich, *Gesellschafterinteressen*, 1991, S. 121, De Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J., *Intra-Family Succession*, 2008, S. 185, 188 ff., Hennerkes, Brun-Hagen/Berlin, Malte/Berlin, Tilo, *Familie*, 2007, S. 67, Schmeisser, Wilhelm/Lesener, Luise/Tscharntke, Christian, *Unternehmensnachfolge*, 2007, S. 22 sowie Freund, Werner, *Unternehmensnachfolge*, 2000, S. 2 ff.

- Mangelhafte Planung und Durchführung  
Eine zu späte, unprofessionell vorgenommene oder unvollständige Übergabe stört den Prozess der Nachfolge oder führt zu einem Führungsvakuum.<sup>79</sup>
- Mangelhafte Qualität des Nachfolgers  
Der familieninterne Nachfolger ist der Aufgabe aus fachlichen, persönlichen und/oder motivatorischen Gründen nicht gewachsen.<sup>80</sup>
- Hohe finanzielle Belastung des Unternehmens  
Im Zuge der familieninternen Nachfolge sind weichende Erben abzufinden, Steuern zu zahlen oder die Versorgung des Übergebers sicherzustellen, woraus sich eine zu hohe finanzielle Belastung für das Unternehmen ergibt.<sup>81</sup>
- Änderung des Marktumfelds  
Starke Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds, der Unternehmensgröße und/oder Verlust wesentlicher Kunden- oder Lieferantenbeziehungen.<sup>82</sup>
- Unerwartete Wendungen  
Plötzlich eintretende, unerwartete Situationen während der Umsetzung einer familieninternen Nachfolgeregelung (z. B. plötzlicher Rück-

---

79 Vgl. bspw. Voigt, Jörn F., Familienunternehmen, 1990, S. 16 f., De Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J., Intra-Family Succession, 2008, S. 186, 191, Stephan, Petra, Nachfolge, 2002, S. 19, Davis, Peter S./Harveston, Paula D., Succession, 1998, S. 37, Schmeisser, Wilhelm/Lesener, Luise/Tscharntke, Christian, Unternehmensnachfolge, 2007, S. 22, Danco, Léon A., Survival, 2003, S. 143 sowie Freund, Werner, Unternehmensnachfolge, 2000, S. 2 ff.

80 Vgl. bspw. De Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J., Intra-Family Succession, 2008, S. 185, 191 f., Bieler, Stefan, Unternehmensnachfolge, 1996, S. 199, Schmeisser, Wilhelm/Lesener, Luise/Tscharntke, Christian, Unternehmensnachfolge, 2007, S. 22 sowie Freund, Werner, Unternehmensnachfolge, 2000, S. 2 ff.

81 Vgl. bspw. Fasselt, Theo, Familienunternehmen, 1992, S. 33, De Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J., Intra-Family Succession, 2008, S. 189, Bieler, Stefan, Unternehmensnachfolge, 1996, S. 200, GEEF, Family Businesses, 2003, S. 6, Schmeisser, Wilhelm/Lesener, Luise/Tscharntke, Christian, Unternehmensnachfolge, 2007, S. 22 sowie Freund, Werner, Unternehmensnachfolge, 2000, S. 2 ff.

82 Vgl. bspw. De Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J., Intra-Family Succession, 2008, S. 190 sowie Weber, Hendrik, Unternehmensnachfolge, 2009, S. 47.

tritt des potenziellen Übernehmers, Tod des Übergebers etc.) verzögern und konterkarieren diese erheblich.<sup>83</sup>

Die hier genannten Problemkreise treten in der Praxis nicht selten hintereinander oder gar gleichzeitig auf, wobei die für Familienunternehmen typischen persönlichen Beziehungen vielfach zu einer Verschärfung der Unwägbarkeiten beitragen.<sup>84</sup> Aufgrund der häufig sehr engen emotionalen Bindung an das eigene Unternehmen und dem altruistischen Verhalten des Unternehmers gegenüber seiner Familie ist im Rahmen einer familieninternen Nachfolgeregelung nicht ausschließlich mit rationalen Entscheidungen zu rechnen.<sup>85</sup> Als fairer Elternteil wird ein Unternehmer in der Regel eine Gleichbehandlung seiner Kinder anstreben, obwohl ihm in seiner Rolle als Geschäftsmann klar ist, dass nur der am besten qualifizierte Nachkomme die Unternehmensnachfolge antreten sollte.<sup>86</sup>

Die Übergabe eines Unternehmens ist ein (mindestens) zweiseitiger Prozess. „Ein Familienunternehmen kann nicht übergeben werden wie ein Geschenk.“<sup>87</sup> Hinsichtlich der Bereitschaft zur familieninternen Nachfolge sind auf Seiten des potenziellen Nachfolgers eine intakte Beziehung zum übergebenden Unternehmer, die eigene Motivation und vor allem die wirtschaftliche Attraktivität des zu übergebenden Unternehmens von wesentlicher Bedeutung.<sup>88</sup> „Obwohl fast 90 Prozent der Unternehmer [in Deutschland] Kinder haben, findet nur knapp die Hälfte der Unternehmer einen Nachfolger in

- 
- 83 Vgl. bspw. De Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J., *Intra-Family Succession*, 2008, S.188, Weber, Hendrik, *Unternehmensnachfolge*, 2009, S.55 sowie Freund, Werner/Kayser, Gunter, *Unternehmensnachfolge*, 2007, S.47 f. Eine Fallstudie zu diesem Problemkreis findet sich bei Miller, Warren D., *Succession*, 1998.
- 84 Eine umfangreiche Fallstudien-Sammlung zu familieninternen Nachfolgeprozessen samt ausführlicher Darstellung der Biographien und Geschichten sowie jeweils einem Genogramm findet sich bei Pfannenschwarz, Armin, *Familienunternehmen*, 2006.
- 85 Vgl. De Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J., *Intra-Family Succession*, 2008, S.192.
- 86 Vgl. Cliffe, Sarah, *Family Business*, 1998, S.17.
- 87 Breuninger, Helga, *Generationenwechsel*, 1998, S.760.
- 88 Vgl. Wallau, Frank/Kay, Rosemarie/Schlömer, Nadine, *Nachfolge*, 2009, S.1 sowie Schlömer, Nadine/Kay, Rosemarie, *Nachfolge*, 2008, S.1.



der Familie.<sup>89</sup> Die Bereitschaft der Nachkommen zur Realisierung einer familieninternen Nachfolge ist ebenfalls tendenziell rückläufig. So ist etwa in der Hälfte aller Fälle kein Familienmitglied der nachfolgenden Generation bereit, Verantwortung in der Firma zu übernehmen.<sup>90</sup> Neben den sinkenden Ertragserwartungen in angestammten Branchen spielen dabei vor allem auch die alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb des Familienunternehmens eine entscheidende Rolle und vermindern gegebenenfalls die Übernahmebereitschaft hochqualifizierter Erben.<sup>91</sup> Potenziellen Nachfolgern mit hoher Qualifikation steht meist eine Vielzahl beruflicher Alternativen zur Verfügung. Häufig werden daher subjektiv attraktivere Berufsalternativen außerhalb des Familienunternehmens von potenziellen Nachfolgern als wesentlichster Ablehnungsgrund angeführt.<sup>92</sup> Vielfach sind es aber auch familieninterne (personenbezogene) Gründe, weshalb sich potenzielle Nachfolger für eine Alternative außerhalb des Familienunternehmens entscheiden.<sup>93</sup>

Nicht zuletzt aufgrund der hier dargestellten Problemkreise gewinnen familienexterne Nachfolgelösungen zunehmend an Bedeutung. Basierend auf den in Kapitel 2.4 ab Seite 117 abgeleiteten Zieldimensionen sowie einer Typologisierung von selbständigen Unternehmern<sup>94</sup> wird in Kapitel 4 ab Seite 221 gezeigt, wie die jeweils individuellen Zielsetzungen eines selbständigen Unternehmers mittels gängiger familienexterner Nachfolgemodelle realisiert werden können. Zunächst gilt es jedoch, das angestrebte Forschungsziel zu beschreiben, die wissenschaftliche Vorgehensweise darzulegen und einige Begriffsabgrenzungen vorzunehmen.

---

89 Stephan, Petra, *Nachfolge*, 2002, S. 18. Gleiches gilt auch in Österreich; vgl. dazu Mandl, Irene/Dörflinger, Céline/Gavac, Karin, *Unternehmensübergaben*, 2008, S. 44.

90 Vgl. Riedel, Hannspeter, *Unternehmensnachfolge*, 2000, S. 38.

91 Vgl. Breuninger, Helga, *Generationenwechsel*, 1998, S. 753

92 Vgl. Stavrou, Eleni T., *Succession*, 1999, S. 56.

93 Vgl. Brockhaus, Robert H., *Succession*, 2004, S. 167.

94 Eine Abgrenzung des Begriffs „selbständiger Unternehmer“ findet sich in Kapitel 1.3.1 ab S. 42.

# Schriftenreihe für angewandtes Management

herausgegeben von Prof. Dr. Christian Werner

Band 3: Stefan Ebner: **Familienexterne Nachfolgeregelung** · Typenspezifische Handlungsempfehlungen für selbständige Unternehmer in Familienunternehmen  
2011 · 330 Seiten · ISBN 978-3-8316-4111-6

Band 2: Andreas Beyer, Claudius Schikora, Alexander Dibelius (Vorwort): **Regulation light – Germany’s Entry Standard**  
2010 · 200 Seiten · ISBN 978-3-8316-0980-2

Band 1: Erich R. Utz: **Modelling and Measurement Methods of Operational Risk in Banking**  
2008 · 292 Seiten · ISBN 978-3-8316-0796-9

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:

Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · [info@utzverlag.de](mailto:info@utzverlag.de)

Gesamtverzeichnis mit mehr als 3000 lieferbaren Titeln: [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)