

*IHK Ulm - Die erste Adresse.*



→ Existenzgründung und Unternehmensförderung

## Das Nachfolgeschehen in der IHK-Region Ulm

Studie des IAW Tübingen im Auftrag der IHK Ulm

**IAW**

INSTITUT FÜR ANGEWANDTE  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG e.V.

**IHK** Ulm

Herausgeber:  
Industrie- und Handelskammer Ulm, Olgastr. 95-101, 89073 Ulm

Autor:  
Dr. Andreas Koch  
Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) e.V.  
Ob dem Himmelreich 1, 72074 Tübingen  
Telefon: 07071 9896-12, andreas.koch@iaw.edu

Ansprechpartner:  
Jonas Pürckhauer  
Mitglied der Geschäftsleitung  
IHK Ulm – Haus der Wirtschaft  
Olgastraße 95-101, 89073 Ulm  
Telefon: 0731 173-169, puerckhauer@ulm.ihk.de

Joachim Rupp  
Nachfolgemoderator  
IHK Ulm – Haus der Wirtschaft  
Olgastraße 95-101, 89073 Ulm  
Telefon: 0731 173-152, rupp@ulm.ihk.de

Bildnachweis: © Robert Kneschke - Fotolia.com  
© Nonwarit - Fotolia.com, © grgroup - Fotolia.com,  
© Julien Eichinger - Fotolia.com

Auflage: 08/2016

## Das Nachfolgeschehen in der IHK-Region Ulm

Studie des IAW Tübingen im Auftrag der IHK Ulm

Andreas Koch<sup>1</sup>

August 2016

---

<sup>1</sup> Für wertvolle Unterstützung und kritische Diskussionen bei der Erstellung der Studie danke ich meinem Kollegen Günther Klee sowie Sebastian Oschmann, der als studentischer Mitarbeiter zwischen Januar und April 2016 durch seine Recherchen, Datenauswertungen und seine inhaltlichen Anregungen sehr zu diesem Projekt beigetragen hat. Den Herren Jonas Pürckhauer und Joachim Rupp von der IHK Ulm bin ich für konstruktive Diskussionen und zahlreiche Informationen dankbar. Dem Statistischen Landesamt Baden-Württemberg, dem Statistischen Bundesamt und der Bürgerschaftsbank Baden-Württemberg danke ich für die Überlassung ihrer Daten und für die freundliche Unterstützung bei der Analyse. Ganz besonders bedanke ich mich bei den Expertinnen und Experten, die ihr Wissen und ihre Einschätzungen zur Frage der Unternehmensnachfolge in der Region Ulm und oft darüber hinaus mit uns geteilt haben. Sie haben sehr zu unserem Verständnis des Hintergrundes, der Rahmenbedingungen und der Zusammenhänge in diesem Themengebiet beigetragen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie darauf verzichtet, jeweils die weibliche und die männliche Bezeichnung zu verwenden. Soweit neutrale oder männliche Bezeichnungen verwendet werden, sind darunter jeweils weibliche und männliche Personen zu verstehen.



# Inhalt

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE (EXECUTIVE SUMMARY)	6
1 HINTERGRUND UND ZIELE DER UNTERSUCHUNG	9
2 DIE IHK-REGION ULM: STRUKTUR UND WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG	12
2.1 Überblick – Region und Bevölkerung	12
2.2 Wirtschaftliche Struktur und regionale Spezialisierung	13
2.3 Wirtschaftliche Entwicklung und Unternehmensdynamik	15
2.4 Innovationen und regionales Innovationssystem	16
3 DAS NACHFOLGEGESCHEHEN IN DER IHK-REGION ULM IM SPIEGEL STATISTISCHER DATEN	19
3.1 Das Verfahren des IfM Bonn	19
3.2 Bedeutung von eigentümergeführten Familienunternehmen	21
3.3 Übergabereife Unternehmen	23
3.3.1 Selbständige im Alter von über 60 Jahren	23
3.3.2 Mortalitäts- und Krankheitsrisiko von Selbständigen	24
3.4 Übernahmewürdige Unternehmen	26
3.4.1 Unternehmensgewinne	27
3.4.2 Kapitalanlage und abhängige Beschäftigung als Alternativen	28
3.5 Gesamteinschätzung: Wie viele Unternehmen stehen zur Nachfolge an?	30
3.6 Zukunftsperspektiven: Erwartungen und die Herausforderungen der kommenden Jahre	33
4 BEWERTUNGEN DES REGIONALEN NACHFOLGEGESCHEHENS DURCH EXPERTEN UND AKTEURE VOR ORT	35
4.1 Der Stellenwert der Nachfolgeproblematik in der IHK-Region Ulm	36
4.2 Das Verarbeitende Gewerbe, innovative Unternehmen und „Hidden Champions“	37
4.3 (Wie) finden Unternehmen den passenden Nachfolger?	38
4.4 Die regionale und überregionale Beratung und Vermittlung	40
5 HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSFELDER FÜR DIE AKTEURE IN DER REGION	43
6 UNTERSTÜTZUNGSANGEBOT DER IHK ULM	45
6.1 Das Beratungsangebot im Überblick	45
6.2 Leistungsbilanz	46
6.3 Ausblick	50
7 VERWENDETE LITERATUR	51
8 ANHANG: ERLÄUTERUNGEN ZUR BERECHNUNGSMETHODE	54
8.1 Überblick	54
8.2 Anteil der Familienunternehmen	54
8.3 Übergabereife Unternehmen	54
8.4 Mindestertragswert und übernahmewürdige Unternehmen	55

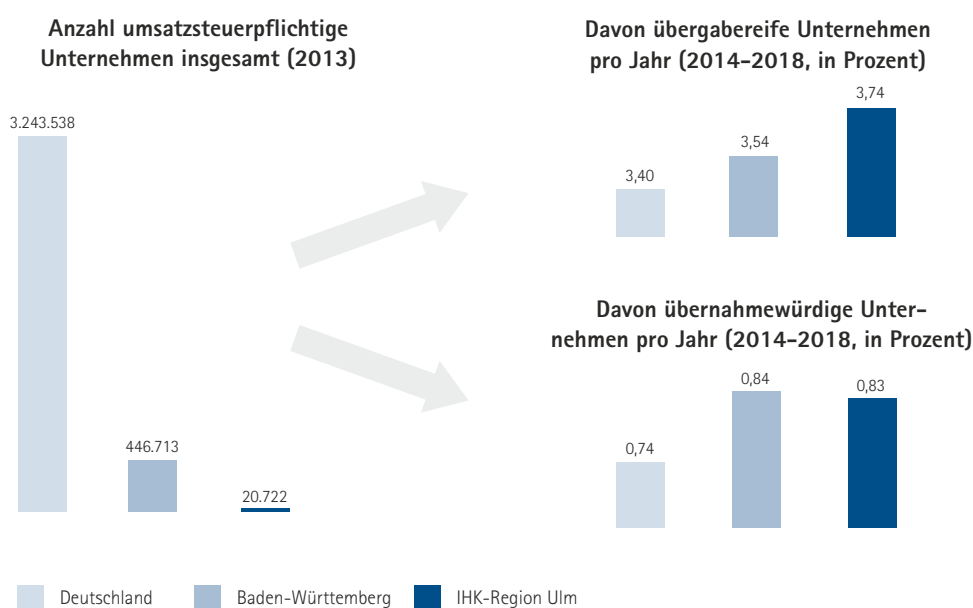
## Das Wichtigste in Kürze (Executive Summary)

Als wirtschaftlich äußerst dynamische, innovative und industriell geprägte Region im Herzen Europas steht die IHK-Region Ulm vor der Herausforderung, ihre Stärke und Dynamik auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten zu erhalten und weiterzuentwickeln. Eine stabile, vielfältige und wandlungsfähige Unternehmenslandschaft ist dabei ein wesentlicher Faktor für den Erhalt der wirtschaftlichen Stärke, der Innovationskraft und der Wettbewerbsfähigkeit der Region.

Aus zahlreichen Studien und aus der wirtschaftspolitischen und unternehmerischen Praxis ist bekannt, dass dabei die Frage der Unternehmensnachfolge ein zentraler Aspekt ist. Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der Verfügbarkeit attraktiver Arbeitsplätze besteht für die IHK-Region Ulm die Herausforderung, ausreichend geeignete Nachfolger für diejenigen Unternehmen zu finden, in denen die Frage der Nachfolge kurz- oder mittelfristig auf der Tagesordnung steht. Zahlreiche Institutionen, etwa die Kammern auf regionaler Ebene oder die Initiative für Existenzgründung und Unternehmensnachfolge (ifex) auf Landesebene beschäftigen sich daher mit der Frage, wie ein Fortbestand der übergabereifen Unternehmen durch Nachfolge gewährleistet und unterstützt werden kann.

Die vorliegende Studie untersucht das Nachfolgegeschehen in der IHK-Region Ulm – das sind der Stadtkreis Ulm, der Alb-Donau-Kreis und der Landkreis Biberach – mit einem etablierten Verfahren auf Basis statistischer Daten sowie anhand von Interviews mit regionalen Expertinnen und Experten.

Abbildung 1 Übergabereife und übernahmewürdige Unternehmen im regionalen Vergleich



Quelle: Statisches Landesamt Baden-Württemberg und Statisches Bundesamt (Unternehmensregister), IAW-Berechnungen und -Darstellung

In der Datenanalyse (siehe Abbildung 1) zeigt sich, dass im Zeitraum 2014–2018 in der IHK-Region Ulm von den vorhandenen gut 20.700 umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen aufgrund des Ausscheidens der Inhaber jährlich etwa 770 (3,74 %) zur Nachfolge anstehen („übergabereife“ Familienunternehmen). Dabei handelt es sich um ganz unterschiedliche Unternehmen, die sich durch jeweils spezifische Stärken und Entwicklungspotenziale auszeichnen. Ob ein Unternehmen einen Nachfolger findet und wie es sich in der Folge entwickelt, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab, unter anderem von der rechtzeitigen Vorbereitung der Prozesse, von der

regionalen und überregionalen Vernetzung des Unternehmens, von der Offenheit für Veränderungen und natürlich von der Verfügbarkeit geeigneter Nachfolger. Zusätzlich stellt sich natürlich auch die Frage der „Übernahmewürdigkeit“ der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen. Letztlich zeigt aber selbst eine recht enge Betrachtung nach „harten“ Kriterien wie Größe und Gewinnsituation der übergabereifen Familienunternehmen, dass in der IHK-Region Ulm in den Jahren 2014-2018 jährlich mindestens etwa 170 oder 0,82 % aller Unternehmen so aufgestellt sind, dass sie für potenzielle Nachfolger auch unter objektiven Gesichtspunkten von Interesse sind („übernahmewürdige“ Unternehmen).

Aufgrund der Altersstruktur der (Erwerbs-)Bevölkerung in der IHK-Region Ulm liegt der zu erwartende Anteil der übergabereifen Unternehmen recht deutlich über dem Landes- und dem Bundesdurchschnitt. Die spezifische Wirtschaftsstruktur, die Gewinnsituation der Unternehmen und die überdurchschnittlichen Arbeitnehmerentgelte sorgen dafür, dass der Anteil der übernahmewürdigen Unternehmen ebenfalls deutlich über dem bundesweiten und nahezu gleichauf mit dem Landesdurchschnitt liegt.

Die wirtschaftliche Stärke, die große Bedeutung des Verarbeitenden Gewerbes und der starke Mittelstand in der IHK-Region Ulm sind damit zugleich Herausforderung und Chance. Die Region genießt zwar eine hohe Attraktivität über die Landesgrenzen hinaus, die leistungsstarken Unternehmen sind mit ihren attraktiven Arbeitsplätzen und dem hohen Lohnniveau aber auch eine starke „Konkurrenz“ für diejenigen, die nach einem Nachfolger für ihr Unternehmen suchen.

Obwohl das Thema der Unternehmensnachfolge auch in der IHK-Region Ulm inzwischen tief in das Bewusstsein von Unternehmern vorgedrungen ist, besteht in den zahlreichen Familienunternehmen nach wie vor die Gefahr, dass Nachfolgeprozesse nicht rechtzeitig oder nicht mit der notwendigen Konsequenz begonnen und durchgeführt werden. Hier müssen die betroffenen Akteure weiterhin und noch stärker gemeinsam Anstrengungen unternehmen, damit die Frage der Nachfolge entschieden angegangen und erfolgreich umgesetzt wird.

Die Studie zeigt vier mögliche Handlungsfelder auf und führt aus, was die Akteure der Region gemeinsam tun können und welche Instrumente es gibt, um die Herausforderungen des Nachfolgegeschehens zu meistern und die sich bietenden Chancen zu nutzen:

1. Eine weitere Sensibilisierung der Unternehmerschaft und der potenziellen Nachfolger ist trotz vieler Fortschritte weiterhin notwendig und sinnvoll. So kann unter anderem noch stärker für verschiedene Formen der Unternehmensnachfolge, für unternehmensinterne Nachfolgelösungen oder speziell für weibliche Nachfolgerinnen geworben werden.
2. In der Unterstützung der Vermittlung zwischen übergabewilligen Senior-Unternehmern und potenziellen Nachfolgern muss noch besser als bisher eine Balance zwischen einer breiten Auswahl, welche die Wahrscheinlichkeit des Matching erhöht, und einem gleichzeitig geschützten Vermittlungsangebot, das die Sensibilität der Informationen berücksichtigt, gefunden werden.
3. Die in vieler Hinsicht bereits gute Zusammenarbeit der (regionalen) Institutionen und Akteure sollte weiter gestärkt werden, beispielsweise um noch zielgerichteter und effizienter zwischen übergabebereiten Senior-Unternehmern und den potenziellen Nachfolgern vermitteln zu können. Gerade in der IHK-Region Ulm ist es wichtig, auch die „grenzüberschreitende“ Zusammenarbeit mit dem benachbarten Bundesland Bayern noch weiter zu intensivieren.

4. Potentiale bestehen auch hinsichtlich der Spezifizierung von Beratungsangeboten. Hier kann zukünftig noch fokussierter auf bestimmte Gruppen von Unternehmen (z.B. größere/kleinere Unternehmen, Betriebe in ländlich/städtischen Regionen) oder potentiellen Nachfolgern (z.B. jüngere/ältere, männliche/weibliche) eingegangen werden. Auch können Nachfolger von außerhalb der Region noch gezielter angesprochen werden.

Wenn hier gute gemeinsame Wege gefunden werden, muss die Frage der Unternehmensnachfolge nicht zu einer Gefahr für die Region werden, sondern sie kann gleichzeitig Chancen für Erneuerung und Innovation einerseits sowie für Stabilität, Kontinuität und Wachstum andererseits bieten.



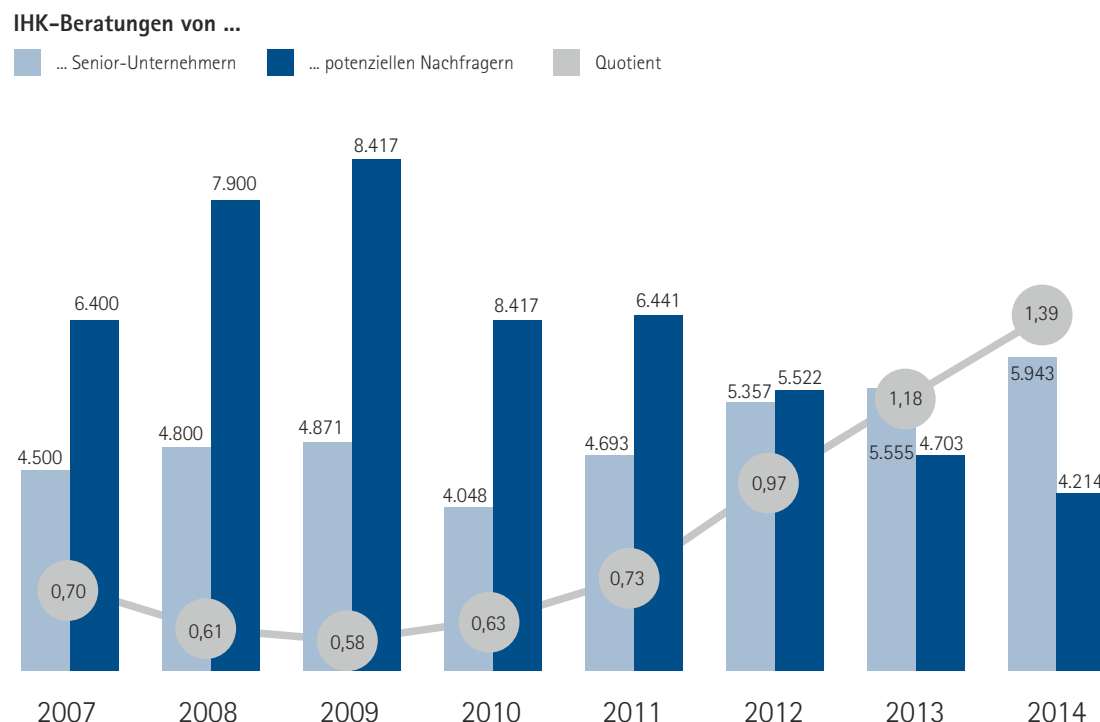
## 1 Hintergrund und Ziele der Untersuchung

Das Thema „Unternehmensnachfolge“ steht immer mehr im Fokus von Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit. Für die Unternehmer geht es dabei oft in existenzieller Weise um den Fortbestand des eigenen Unternehmens – und damit auch um die Weiterführung der Lebensleistung. Daraus ergeben sich zahlreiche wichtige juristische oder betriebswirtschaftliche Fragen, etwa nach dem Management, der Finanzierung, den Erfolgsfaktoren oder nach steuerrechtlichen Aspekten von Unternehmensnachfolgen.

Wenn ein Generationenwechsel bzw. eine Unternehmensübergabe zu lange hinausgezögert wird oder sogar misslingt, gefährdet das den Bestand eines Unternehmens. Überlebensnotwendige Investitionen und Entwicklungen bleiben aus, da die nötigen Impulse fehlen. In der Folge sind die Arbeitsplätze, aber auch die Kompetenzen und Netzwerke der Unternehmen (Wissen, Produkte, Innovationen) sowie letztlich auch die mit ihnen verbundenen Geschäftsbeziehungen, Kooperationspartner, Kunden, Lieferanten etc. bedroht. Mit hin stellt sich die volkswirtschaftlich wie beschäftigungspolitisch relevante Frage, wie die in den nächsten Jahren zur Übergabe anstehenden Unternehmen und ihre Arbeitsplätze langfristig gesichert werden können.

Mit Sorge wird beobachtet, dass einer erhöhten Anzahl übergabereifer Unternehmen eine zu geringe Anzahl potenzieller Nachfolger gegenübersteht (sogenannte Nachfolgelücke). Die jährlich erscheinenden DIHK-Reports zur Unternehmensnachfolge (zuletzt DIHK 2015) zeigen in diesem Zusammenhang ein wachsendes Ungleichgewicht zwischen übergabewilligen Altinhabern und potenziellen Nachfolgern. Gemessen an der Zahl der IHK-Beratungen kamen dabei im Jahr 2014 auf jeden Nachfolgeinteressenten 1,39 Senior-Unternehmer. Im Jahr 2009 hatte diese Relation noch bei 0,58 gelegen (siehe Abbildung 1.1)

Abbildung 1.1 Anzahl und Verhältnis der IHK-Beratungen von Senior-Unternehmern und potenziellen Nachfolgern



Quelle: DIHK 2015, S. 7

Auch in anderen Studien und Analysen zeigt sich diese Zunahme von Unternehmen, die zur Nachfolge anstehen. Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung schätzt auf der Basis eines eigens entwickelten Verfahrens seit Mitte der 1990er Jahre regelmäßig die Anzahl der vor der Übergabe stehenden Unternehmen in Deutschland. Die letzte Schätzung, die sich auf die Jahre 2014 bis 2018 bezieht, ergibt, dass in Deutschland in diesem Zeitraum etwa 135.000 Unternehmen zur Übergabe anstehen – pro Jahr also rund 27.000 (Kay/Suprinovič 2013). Im Vergleich zur Vorgängerstudie, in der für die Jahre 2010 bis 2014 ein Gesamtaufkommen von 110.000 Unternehmensnachfolgen geschätzt wurde (Hauser et al. 2010), ist dies eine Zunahme von mehr als 20 Prozent. Von den Übergaben der Jahre 2014 bis 2018 sind lt. IfM Bonn rund 2 Millionen Beschäftigte betroffen (Kay/Suprinovič 2013).

Auch das Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hat gemeinsam mit dem Institut für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim eine (bislang einmalig durchgeführte) Studie zum Nachfolgeschehen in Deutschland vorgelegt (vgl. Gottschalk et al., 2010 und 2011). Darin wird auf der Basis des Mannheimer Unternehmenspanels, einer repräsentativen Datenquelle auf Grundlage des Handelsregisters, verschiedener weiterer Quellen und einer Unternehmensbefragung das Nachfolgeschehen quantifiziert. Anders als in den Studien des IfM Bonn erfolgt hier aber eine ex-post Betrachtung, indem vergangene Übernahmen in den Daten identifiziert werden. Die Studie von ZEW und IfM Mannheim kommt für die Jahre 2002 bis 2008 auf eine Gesamtzahl von 178.000 Generationenwechseln in Unternehmen in Deutschland, das entspricht jährlich etwa 25.000 Unternehmensnachfolgen (vgl. Gottschalk et al. 2011, S. 15).

Neben der einzelbetrieblichen und der bundesweiten Betrachtung bleibt daneben aber die regionale Ebene bislang weitgehend unberücksichtigt. Dies ist insofern problematisch, als einerseits viele nachfolgewürdige Unternehmen intensiv in ihre Region eingebunden sind und dort vielfältige Wirkungszusammenhänge bestehen. Auch findet ein Großteil der konkreten Nachfolgeprozesse – gerade bei inhabergeführten Familienunternehmen – falls nicht im Familienkreis, so doch oft im engsten regionalen Umkreis statt. Auch die Nachfolgeberatung ist meist auf die regionale oder lokale Ebene fokussiert.

Auf regionaler Ebene kann ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage bei Nachfolgeprozessen zu einer Bedrohung für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region werden. Wenn zu viele Unternehmen mit wirtschaftlicher Substanz oder mit einer wichtigen Rolle im Innovationssystem in einer Region keine Nachfolger finden, so können daraus Schwierigkeiten für die Innovationskraft, für die Beschäftigungsentwicklung und schließlich für die Wettbewerbsfähigkeit der Region erwachsen. Daher ist es wichtig, auch auf regionaler Ebene nicht nur Nachfolgeprozesse unterstützend zu begleiten, sondern auch belastbare Erkenntnisse zum Nachfolgeschehen zu gewinnen.

Die vorliegende Studie nimmt die spezifisch regionalen Facetten und Ausprägungen des Nachfolgeschehens in der IHK-Region Ulm, einer der wachstumsstärksten Industrieregionen Baden-Württembergs, in den Blick. Unter Verwendung verschiedener Informationsgrundlagen (siehe Abbildung 1.2) stehen dabei folgende Fragen im Fokus:

- Welche Merkmale der IHK-Region Ulm sind für das Nachfolgeschehen besonders relevant und bedeutsam? Dazu können beispielsweise die regionale Wirtschaftsstruktur und -dynamik, das regionale Innovationsgeschehen oder das institutionelle System zur Unterstützung von Nachfolgeprozessen zählen (Kapitel 2).
- Welche Bedeutung hat das Nachfolgeschehen in der IHK-Region Ulm, welche Dynamik ist aktuell zu beobachten und welche Entwicklung zeichnet sich für die nähere Zukunft ab? Was sind dabei die wichtigsten Herausforderungen und Perspektiven? Damit beschäftigen sich das dritte und vierte Kapitel.

- Welche Herausforderungen ergeben sich daraus und welche Handlungsnotwendigkeiten und Handlungsmöglichkeiten gibt es für die Akteure in der Region (Kapitel 5)?

Abbildung 1.2 Informationsgrundlagen der Studie



Eigene Darstellung

## 2 Die IHK-Region Ulm: Struktur und wirtschaftliche Entwicklung

Tabelle 2.1: Die IHK-Region Ulm im Überblick

Merkmal (Jahr)	Anzahl	Anteil in Baden-Württemberg
Einwohner (2014)	500.281	4,7 %
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (2014)	215.131	5,0 %
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe (2014)	75.622	5,8 %
Bruttowertschöpfung (2013)	19.170 Mio. Euro	5,1 %
Bruttowertschöpfung Verarbeitendes Gewerbe (2013)	7.211 Mio. Euro	5,9 %
Unternehmensanzahl (2013)	21.981	4,5 %

Quellen: Statisches Landesamt Baden-Württemberg, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Agentur für Arbeit, IAW-Zusammenstellung und -Berechnungen

### 2.1 Überblick – Region und Bevölkerung

Abbildung 2.1 Die IHK-Region Ulm – der baden-württembergische Teil der Raumordnungsregion Donau-Iller



Die IHK-Region Ulm setzt sich aus dem Stadtkreis Ulm und den Landkreisen Biberach und Alb-Donau zusammen (siehe Abbildung 2.1). Gemeinsam bilden die drei Kreise den baden-württembergischen Teil der grenzübergreifenden Raumordnungsregion Donau-Iller. Auf einer Fläche von 2.887 km<sup>2</sup> leben in der IHK-Region Ulm rund eine halbe Million Menschen, das sind etwa 4,7 % der Einwohner Baden-Württembergs. Mit 171 Einwohnern/km<sup>2</sup> hat die Region damit die geringste Bevölkerungsdichte innerhalb des Landes Baden-Württemberg (vgl. Gurka/Kölle 2015, S. 23). Der Geburtenüberschuss in der Region reduzierte sich in der

letzten Dekade kontinuierlich, konnte aber durch einen steigenden Wanderungssaldo überkompensiert werden, wodurch das bestehende Bevölkerungswachstum in der Region weiter zunahm (Statisches Landesamt Baden-Württemberg).

Der Altersdurchschnitt der Bevölkerung in der IHK-Region Ulm liegt etwa ein Jahr unter dem Landesdurchschnitt und zwei Jahre unter dem Bundesdurchschnitt. Innerhalb der IHK-Region Ulm ist der Altersdurchschnitt im Stadtkreis Ulm am niedrigsten.

## 2.2 Wirtschaftliche Struktur und regionale Spezialisierung

Im Jahr 2013 waren in der IHK-Region Ulm knapp 22.000 Unternehmen oder 4,5 % aller baden-württembergischen Unternehmen ansässig (Tabelle 2.2). Der Anteil der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes übertrifft den Anteil in Baden-Württemberg bzw. in der Bundesrepublik um 1,0 bzw. 2,9 Prozentpunkte.

In den einzelnen Kreisen der IHK-Region Ulm zeigen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich der Branchenstruktur (Tabelle 2.2). Den wesentlichen Beitrag zum Status einer „Industrieregion“ leisten die ländlich geprägten Kreise Alb-Donau und Biberach, in denen einige der größten industriellen Arbeitgeber Baden-Württembergs beheimatet sind. Im Stadtkreis Ulm ist hingegen der Dienstleistungsbereich (u.a. Handel) überdurchschnittlich konzentriert.

**Tabelle 2.2 Unternehmensanzahl nach Wirtschaftssektoren (2013)**

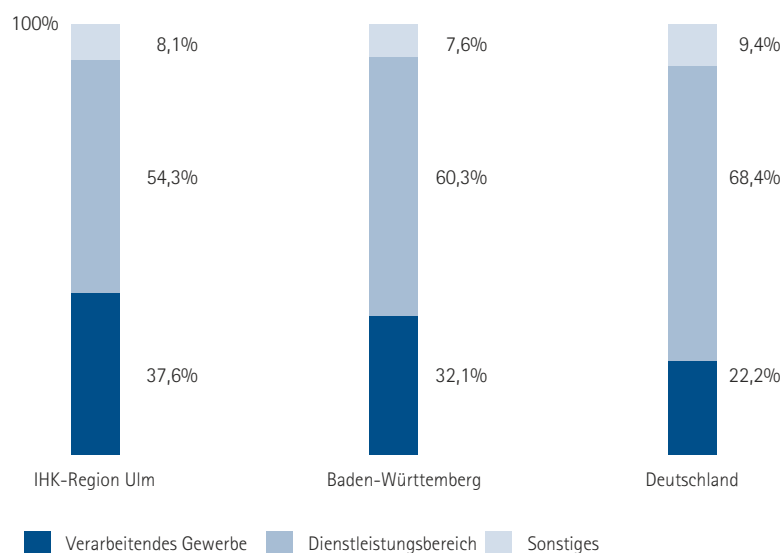
	Unternehmen insgesamt	Verarbeitendes Gewerbe	Dienstleistungsbereich	Andere Branchen
IHK-Region Ulm	21.981	9,7%	75,6%	14,7%
<i>Stadtkreis Ulm</i>	<i>6.022</i>	<i>5,4%</i>	<i>86,5%</i>	<i>8,0%</i>
<i>Landkreis Biberach</i>	<i>7.924</i>	<i>11,1%</i>	<i>71,1%</i>	<i>17,8%</i>
<i>Alb-Donau-Kreis</i>	<i>8.035</i>	<i>11,4%</i>	<i>71,9%</i>	<i>16,7%</i>
Baden-Württemberg	492.756	8,7%	79,4%	11,9%
Deutschland	3.629.666	6,8%	80,3%	12,8%

Quelle: Statisches Landesamt Baden-Württemberg und Statisches Bundesamt (Unternehmensregister), IAW-Berechnungen

Die sektorale Struktur der Beschäftigung spiegelt die industrielle Prägung der IHK-Region Ulm wider und wird insbesondere im Vergleich mit der Bundesrepublik ersichtlich. 35,2 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in der IHK-Region Ulm sind im Verarbeitenden Gewerbe tätig. In der Bundesrepublik arbeiten demgegenüber nur 21,9 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe.

Auch die Betrachtung der Bruttowertschöpfung gegliedert nach Sektoren reflektiert die stark durch das Verarbeitende Gewerbe geprägte Wirtschaftsstruktur der IHK-Region Ulm. Der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der gesamten Bruttowertschöpfung lag im Jahr 2013 bei 37,6 %. Dies übertrifft den im Bundesvergleich bereits überdurchschnittlichen Wert Baden-Württembergs nochmals deutlich (Abbildung 2.2).

Abbildung 2.2 Anteile der Sektoren an der Bruttowertschöpfung (2013)



Quelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, IAW-Berechnungen und -Darstellung

In einzelnen Branchen gibt es in der IHK-Region Ulm besondere Konzentrationen von Unternehmen. Im Bereich der Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren beispielsweise gehört die IHK-Region Ulm mit einer ausgeprägten Spezialisierung im Nutzfahrzeugbau neben den Regionen Stuttgart und Mannheim zu den Schwerpunkten innerhalb Deutschlands (vgl. Hagemann et al. 2011, S. 266). Nicht zuletzt deswegen wurde eine Initiative „Cluster Nutzfahrzeuge Schwaben“ (CNS e.V.) ins Leben gerufen, die sich über die regionalen Grenzen des Zuständigkeitsbereichs der IHK Ulm erstreckt. Kennzeichnend für die Unternehmenslandschaft in diesem Bereich ist neben den wenigen großbetrieblichen Unternehmen ein enges Zulieferernetz aller Zuliefererstufen (vgl. Arndt et al. 2009, S. 29f). Dies spiegelt sich in der Mitgliederstruktur der Initiative wider.

Bedingt durch die hervorragende Verkehrsanbindung bzw. die regionale Lage zwischen den Ballungszentren Stuttgart und München gehört die IHK-Region Ulm zudem zu einem der „Hot-Spots Deutschlands“ im Bereich der Logistik (vgl. Distel 2012, S. 4f). Gemeinsame Interessen der regionalen Logistikunternehmen werden dabei in der Initiative „Logistik-Cluster Schwaben“ (LCS e.V) gebündelt, die sich über die IHK-Regionen Ulm und Augsburg erstreckt. Zwischen den regional konzentrierten Branchen und der Logistikbranche bestehen wechselseitige Interdependenzen. Zum einen profitiert die Logistikbranche von der industriellen Wirtschaftsstruktur, zum anderen gibt es Spezialisierungen innerhalb der Logistikbranche.

Gerade unter den größeren Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes gibt es in der Region viele Familienunternehmen. Gemessen an der Mitarbeiteranzahl gehören sechs Firmen aus der IHK-Region Ulm zu den 500 größten Familienunternehmen Deutschlands (<http://www.familienunternehmen.de/karte-top500-familienunternehmen>). Damit sind hier mehr beschäftigungsstarke Familienunternehmen ansässig als im fast doppelt so bevölkerungsreichen Saarland.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Bezogen auf die gesamte Unternehmenspopulation gibt es aber keine belastbaren Hinweise auf eine vom baden-württembergischen Durchschnitt abweichende Bedeutung eigentümergeführter Familienunternehmen (siehe auch Abschnitt 3.2).

Insgesamt jedoch zeigt ein Vergleich der Größenstruktur aller Unternehmen nur geringe Unterschiede zwischen der IHK-Region Ulm und Baden-Württemberg bzw. der Bundesrepublik Deutschland (Tabelle 2.3). In der IHK-Region Ulm ist der Anteil der Kleinstunternehmen mit 0 bis 9 Beschäftigten unterdurchschnittlich, dafür sind die Anteile der kleinen und mittleren Unternehmen (10 bis 249 Beschäftigte) leicht überdurchschnittlich. Innerhalb der IHK-Region Ulm fällt auf, dass im Stadtkreis Ulm die Kleinstunternehmen eine deutlich geringere Rolle spielen als in den beiden Landkreisen.

**Tabelle 2.3 Unternehmensanzahl nach Beschäftigtengrößenklassen (2013)**

	Anzahl Unternehmen	Anteil der Unternehmen mit ... Beschäftigten			
		0 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
IHK-Region Ulm	21.981	90,1%	7,5%	1,9%	0,4%
Stadtkreis Ulm	6.022	87,6%	8,9%	2,7%	0,9%
Landkreis Biberach	7.924	90,5%	7,4%	1,8%	0,4%
Alb-Donau Kreis	8.035	91,6%	6,8%	1,4%	0,2%
Baden-Württemberg	492.756	90,7%	7,3%	1,7%	0,4%
Deutschland	3.629.666	90,7%	7,4%	1,6%	0,4%

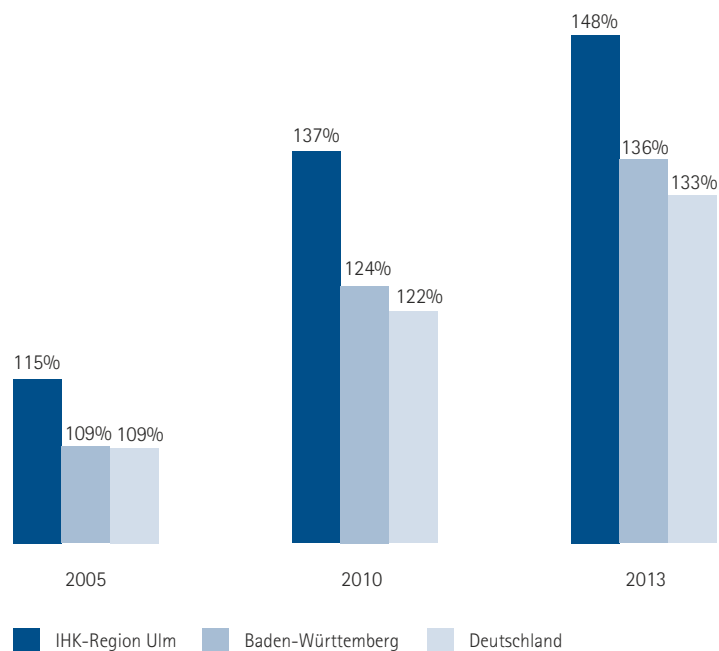
Quelle: Statisches Landesamt Baden-Württemberg und Statisches Bundesamt (Unternehmensregister), IAW-Berechnungen

### 2.3 Wirtschaftliche Entwicklung und Unternehmensdynamik

Die wirtschaftliche Entwicklung in der IHK-Region Ulm verlief in den vergangenen Jahren außerordentlich dynamisch. Zwischen den Jahren 2000 und 2013 ist die Bruttowertschöpfung um 47,6 % gestiegen. Dies übersteigt sowohl die bundesweite als auch die baden-württembergische Entwicklung erheblich (Abbildung 2.3). 2013 wurden in der IHK-Region Ulm 5,1 % der Bruttowertschöpfung des Landes Baden-Württemberg erwirtschaftet (Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder).

Mit der positiven Bruttowertschöpfungsentwicklung gingen in der Region auch wachsende Beschäftigtenzahlen einher. Von 2005 bis 2014 stieg die Zahl der Beschäftigten um 17,5 %. Dies übersteigt die nahezu im Bundesdurchschnitt liegende Beschäftigungsentwicklung in Baden-Württemberg um 3,1 Prozentpunkte (Bundesagentur für Arbeit 2016). 2014 waren insgesamt 215.131 Personen in der IHK-Region Ulm in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis. Dies entspricht 5,0 % der Beschäftigten Baden-Württembergs (ebd.).

Abbildung 2.3 Entwicklung der Bruttowertschöpfung im regionalen Vergleich (Index: 2000=100)



Quelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, IAW-Berechnungen und -Darstellung

Auch gemessen an der Entwicklung des Unternehmensbestands ist die IHK-Region Ulm eine dynamische Region. Von 2003 bis 2011 wurde hier die prozentual höchste Zunahme an Handelsregister-Firmen in Baden-Württemberg erreicht (IHK Ulm 2013, S. 28). Die Daten der Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg<sup>3</sup> zeigen gleichwohl, dass sowohl die Gründungsintensität (Neuanmeldungen bezogen auf die Bevölkerung) als auch die Schließungsintensität (Gewerbeabmeldungen bezogen auf die Bevölkerung) teils deutlich unter dem Landesdurchschnitt liegen. Somit dürfte die positive Entwicklung des Unternehmensbestandes in der IHK-Region Ulm wohl insbesondere auf die positiven Werte hinsichtlich der Marktbeständigkeit neuer Unternehmen zurückzuführen sein. Von den im Jahr 2003 gegründeten Unternehmen waren drei Jahre später noch 58,3 % aktiv. Dieser Wert hat sich für die in 2010 gegründeten Unternehmen auf 63,9 % verbessert (IHK Ulm 2013, S. 28f). Beraten und unterstützt werden (potentielle) Unternehmensgründer im Schwerpunkt vom StarterCenter der IHK Ulm.

## 2.4 Innovationen und regionales Innovationssystem

Die Innovationskraft einer Region ist ein wichtiges Merkmal sowohl hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Dynamik als auch ein wichtiges Signal an potenzielle Unternehmensnachfolger. Innovative Unternehmen können für potenzielle Unternehmensnachfolger aus betriebswirtschaftlicher und perspektivischer Sicht besonders interessant sein. Eine Maßzahl für die Innovationskraft ist der sogenannte Innovationsindex. Dieser berechnet sich als Indikator der Innovationsstärke einer Region aus sechs Einzelindikatoren, die sowohl das Niveau als auch die Dynamik des Innovationsgeschehens abbilden (Einwiller 2015, S. 5f).

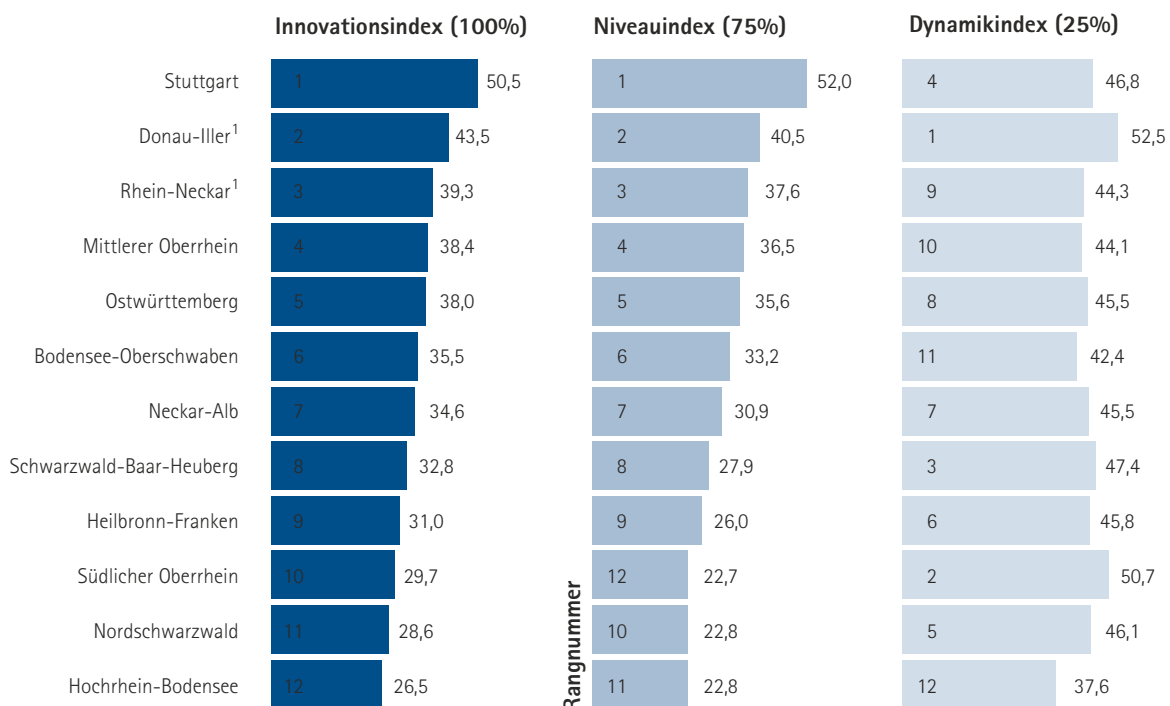
Während die IHK-Region Ulm beim Gesamtindex im Jahr 2012 noch den vierten Rang belegte, erreichte sie zwei Jahre später den zweiten Platz unter den zwölf baden-württembergischen Regionen (Statistisches

<sup>3</sup> Siehe z.B. die Statistischen Berichte Nr. 5524 13001 und Nr. 5524 14001 für die Jahre 2013 und 2014.



Landesamt Baden-Württemberg). Mit einem Gesamtindexwert von 43,5 liegt die IHK-Region Ulm weit über dem baden-württembergischen Durchschnitt von 38,8 (Abbildung 2.4). Beim Niveauindikator belegt die IHK-Region Ulm bei fünf von sechs Indikatoren mindestens den vierten Rang (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, nachrichtlich). Beim Dynamikindex ist die IHK-Region Ulm führend. Innerhalb der IHK-Region divergieren die verschiedenen Indexwerte und Platzierungen der einzelnen Kreise. Im Gesamtindex belegt der Stadtkreis Ulm Rang 4 und der Landkreis Biberach Rang 7. Deutlich dahinter liegt der Alb-Donau-Kreis auf Rang 28 (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg). Insgesamt stellt die Innovationskraft einen Wettbewerbsvorteil beim Werben um junge Unternehmer dar. Um attraktiv für Unternehmer zu bleiben, steht die Region vor der besonderen Herausforderung, die Innovationskraft und -dynamik zu erhalten.

Abbildung 2.4 Innovationsindex 2014 für die Regionen Baden-Württembergs



<sup>1</sup> Soweit Baden-Württemberg

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Einwiller 2015, S. 11)

Direkte und indirekte Impulse für die Entwicklung der Region sowie für deren Attraktivität werden durch die regionalen Bildungseinrichtungen geleistet. An der Universität Ulm stieg, ähnlich wie in Baden-Württemberg insgesamt, die Zahl der Studierenden kontinuierlich und sie übersteigt mittlerweile die 10.000er-Marke (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg). Die Universität besitzt sowohl eine naturwissenschaftliche als auch eine medizinische Fakultät. An diesen beiden Fakultäten studieren über drei Viertel aller Studierenden. Neben der Universität Ulm ist auch die Hochschule Ulm im Stadtkreis ansässig. Im industriell geprägten Landkreis Biberach gibt es an der ortsansässigen Hochschule die Möglichkeit, in den Schwerpunkten Bauwesen, Energie, Biotechnologie und Betriebswirtschaftslehre zu studieren. Darüber hinaus wird im angrenzenden Neu-Ulm an der Hochschule für angewandte Wissenschaften der Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Logistik angeboten.

Zusammen mit dem attraktiven Unternehmenssektor ergibt sich durch diese Hochschul- und Innovationslandschaft eine deutliche Stärke für die Region. Die Aufgabe besteht darin, diese Attraktivität auszubauen und zu stärken, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben und die Anziehungskraft für qualifizierte Arbeitskräfte und potenzielle Unternehmensnachfolger zu erhalten.

### 3 Das Nachfolgeschehen in der IHK-Region Ulm im Spiegel statistischer Daten

In diesem Kapitel wird das Nachfolgeschehen in der IHK-Region Ulm in quantitativer Hinsicht dargestellt und diskutiert. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie viele Unternehmen in der IHK-Region Ulm in den nächsten Jahren zur Nachfolge anstehen und welche Bereiche der regionalen Wirtschaft möglicherweise besonders betroffen sind. Wir orientieren uns dabei an einem vom IfM Bonn entwickelten Verfahren, das vom IfM Bonn selbst für bundesweite und – mit Einschränkungen – bundesländerspezifische Analysen des Nachfolgeschehens verwendet wurde (Hauser et al. 2010 und Kay/Suprinovič 2013). In einer Studie des IAW in der Region Stuttgart wurde das Verfahren erstmals auch auf regionaler Ebene zur Anwendung gebracht (Koch 2015).

In den folgenden Abschnitten werden die in diesem Verfahren verwendeten Einflussfaktoren auf das Nachfolgeschehen speziell für die IHK-Region Ulm herausgearbeitet, um zu einer Einschätzung zur quantitativen Bedeutung des Nachfolgeschehens in der Region zu gelangen.<sup>4</sup> Aufgrund der Datenlücken und Unsicherheiten speziell auf der regionalen Ebene werden diese Ausführungen weiter unten in Kapitel 4 durch zusätzliche Informationen und Einschätzungen aus Experteninterviews ergänzt, um so zu belastbareren und differenzierten Ergebnissen zu gelangen.

#### 3.1 Das Verfahren des IfM Bonn

In seinem jüngsten Bericht (Kay/Suprinovič 2013) errechnet das IfM Bonn, dass von den 3,54 Millionen eigentümergeführten Familienunternehmen Deutschlands (das sind knapp 95 % aller Unternehmen in Deutschland) im Zeitraum 2014 bis 2018, gemessen an ihrer Ertragslage, etwa 700.000 prinzipiell attraktiv für eine Übernahme sind („übernahmewürdige“ Unternehmen) und dass von diesen Unternehmen etwa 135.000 tatsächlich die Übergabereife erreichen. Für Baden-Württemberg geht das IfM von einer Zahl von 19.000 Unternehmen für den genannten Zeitraum aus, die sowohl übernahmewürdig als auch übergabereif sind (ebd., S. 13).

#### Infobox 3.1 Terminologie und Verfahren des IfM Bonn: Übergabereife und übernahmewürdige Unternehmen

Die Terminologie des IfM Bonn (vgl. Hauser et al. 2010 sowie Kay/Suprinovič 2013), der hier grundsätzlich gefolgt wird, unterscheidet zwischen übergabereifen und übernahmewürdigen Unternehmen. Alle übergabereifen Unternehmen stehen demnach grundsätzlich zur Nachfolge an, aber nur die übernahmewürdigen kommen auch tatsächlich für eine Übernahme in Frage.

Als **übergabereif** gelten alle eigentümergeführten Familienunternehmen (siehe dazu Infobox 3.2), deren Inhaber aufgrund ihres Alters (angenommen wird eine Schwelle von 60 Jahren), wegen Krankheit, Tod oder wegen der Entscheidung für eine alternative Beschäftigung in den nächsten Jahren aus dem Unternehmen ausscheiden werden.

Als **übernahmewürdig** werden alle diejenigen übergabereifen Unternehmen definiert, die einen Gewinn oberhalb eines bestimmten Mindestertragswertes erwirtschaften.

---

<sup>4</sup> Aufgrund der Tatsache, dass manche Daten aktuell nur bis zum Jahr 2013 verfügbar sind, verwenden wir – soweit sinnvoll und möglich – Daten durchgehend für das Jahr 2013. Da ein grundlegender Einflussfaktor auf das Nachfolgeschehen die Zahl der zukünftig ausscheidenden Senior-Unternehmer ist, beziehen sich die Angaben zu den zur Nachfolge anstehenden Unternehmen auf die Jahre 2014 bis 2018.

Dieser **Mindestertragswert** eines Unternehmens muss, so die Überlegungen des IfM Bonn, oberhalb des für einen potenziellen Nachfolger zu erwartenden Einkommens aus einer alternativen abhängigen Beschäftigung zuzüglich der zu erwartenden (Zins-)Erträge aus der alternativen Anlage des für die Übernahme benötigten Kapitals liegen.<sup>5</sup>

Das geschilderte Verfahren des IfM ist prinzipiell geeignet, die Anzahl der zur Übergabe anstehenden und der nach den geschilderten „harten“ Kriterien übernahmewürdigen Unternehmen zu berechnen bzw. abzuschätzen. Berücksichtigt werden muss dabei, dass es auf einer Vielzahl von Annahmen sowie bei verschiedenen Messgrößen auf Durchschnittswerten beruht, die als Näherungsangaben für individuelle Größen auf der Personen- und Unternehmensebene benutzt werden. Bereits auf der Ebene der Bundesländer steigen die Unsicherheiten gegenüber einer bundesweiten Betrachtung und das dargestellte Verfahren kann nicht mehr vollumfänglich angewendet werden, da nicht alle Daten uneingeschränkt auf dieser Ebene verfügbar sind. Gerade auf der regionalen Ebene (die vom IfM selbst nicht untersucht wird) verstärken sich diese Schwierigkeiten aufgrund von weiter eingeschränkter Datenverfügbarkeit noch (siehe Abbildung 3.1). Die Methode kann also – so unsere Einschätzung – auch bei einer Übertragung auf die IHK-Region Ulm – nur Richtwerte zu Anteil und Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen liefern und muss durch weitere Perspektiven ergänzt werden.

Abbildung 3.1 Datenverfügbarkeit zur Berechnung des Nachfolgegeschehens

	Deutschland	Baden-Württemberg	IHK-Region Ulm
Anzahl Unternehmen			
Anteil Familienunternehmen			
Anzahl Selbstständige			
Anteil Selbstständige über 60 Jahre			
Anteil Selbstständige, die durch Krankheit oder Tod ausscheiden			
Arbeitnehmerentgelte			
Unternehmensgewinne			
Eigenkapitalrendite			
Eingesetztes Eigenkapital			

Daten ohne Einschränkungen verfügbar
Daten teilweise verfügbar (z.B. ohne Differenzierungen)
Daten nicht verfügbar

Eigene Darstellung

Die konkreten Daten und ihre Verfügbarkeit werden in den folgenden Abschnitten noch genauer erläutert. Die obige Abbildung zeigt aber bereits, dass gerade auf regionaler Ebene Einschränkungen hinsichtlich der Datenverfügbarkeit bestehen. Daten lassen sich beispielsweise nicht oder nur teilweise auf die regionale

<sup>5</sup> Das IfM Bonn berücksichtigt auch einen sogenannten Risikoausgleich (vgl. Kay/Suprinovič 2013, S. 4f), der „einem über den Zins aus einer sicheren Anlage hinausgehenden Kapitalertrag“ entspricht, der den Anleger „dafür entschädigen soll, dass er sein eingesetztes Kapital ganz oder teilweise verlieren kann“. In den Berechnungen des IfM Bonn wird dieser aber letztlich nicht berücksichtigt, da in den dortigen Berechnungen die Eigenkapitalrendite anstelle des Marktzinssatzes verwendet wird. In den hier angestellten Berechnungen kann hingegen die Eigenkapitalrendite nicht verwendet werden, da keine entsprechenden Daten vorliegen und es wird alternativ mit drei verschiedenen (fiktiven) Zinssätzen gerechnet, die teilweise den Risikoaufschlag simulieren.

Ebene herunterbrechen (z.B. keine Branchendifferenzierung unterhalb der Landesebene), sie sind gar nicht verfügbar oder sie dürfen aufgrund geringer Fallzahlen aus Datenschutzgründen von den Datenhaltern (z.B. Statistisches Landesamt) nicht herausgegeben werden. In diesen Fällen werden Schätzungen auf Basis zusätzlicher Informationen (z.B. Einschätzungen von Experten, alternative Daten) vorgenommen.

### 3.2 Bedeutung von eigentümergeführten Familienunternehmen

Zunächst kommen für eine Unternehmensnachfolge im Sinne der vorliegenden Studie nur die so genannten „inhabergeführten Familienunternehmen“ in Betracht (siehe Infobox 3.2). Nur in diesen Unternehmen, die sich im Besitz einer überschaubaren Anzahl von Personen, meist einer Familie, befinden und die zudem von einem Einzelnen oder von einer kleinen Zahl von Personen geleitet werden (die üblicherweise auch zu den Inhabern gehören), stellt sich die Frage der Unternehmensnachfolge im eigentlichen Sinn. In allen anderen Unternehmen, die sich in der Hand einer größeren Anzahl von Eigentümern befinden und/oder die nicht vom Inhaber, sondern von einer eigens dazu bestellten Person geführt werden, hat die Nachfolgefrage eine andere Qualität. Sie ist dann gewöhnlich nicht so stark mit einer emotionalen Bindung einer Person oder einer kleinen Personengruppe an das Unternehmen verbunden und kann meist auf der Basis formaler Entscheidungswege gelöst werden.

#### Infobox 3.2 Familienunternehmen

Als familienkontrolliert gilt ein Unternehmen, wenn es „von einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen kontrolliert wird“. Handelt es sich um ein Einzelunternehmen, wird davon ausgegangen, dass dieses vom Inhaber kontrolliert wird. GbR und Personengesellschaften werden als familienkontrolliert betrachtet, wenn nicht mehr als sechs Gesellschafter Beteiligungen daran halten. Bei Kapitalgesellschaften und GmbH und Co. KGs dürfen „maximal drei natürliche Personen mindestens 50 Prozent am stimmberechtigten Kapital des Unternehmens bzw. der Komplementär-Gesellschaft halten“, um als familienkontrolliert zu gelten.

Für die Kategorie des eigentümergeführten Unternehmens muss neben obigen Merkmalen eines familienkontrollierten Unternehmens außerdem gelten, dass mindestens ein Eigentümer die Firma auch leitet. Sofern nicht anders angegeben, wird bei Einzelunternehmen angenommen, dass die Inhaberin oder der Inhaber das Unternehmen auch leitet. Für Personengesellschaften gilt das Kriterium als erfüllt, wenn das Unternehmen maximal drei persönlich haftende Gesellschafter besitzt. Kapitalgesellschaften gelten als eigentümergeführt, wenn der Geschäftsführer des Unternehmens auch dessen Gesellschafter ist (Stiftung Familienunternehmen, 2011).

Damit gleicht die gegebene Definition von familien- und eigentümergeführten Unternehmen der des IfM Bonn in vielen Punkten. Ein Unternehmen gilt laut IfM Bonn genau dann als eigentümergeführt bzw. familiengeführt, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder entsprechende Familienangehörige mindestens 50 Prozent der Anteile eines Unternehmens halten. Zugleich müssen diese natürlichen Personen auch der Geschäftsführung des Unternehmens angehören (Wolter/Hauser, 2001).

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung fasst seine Definition des eigentümergeführten Familienunternehmens noch enger. Nur solche Unternehmen werden als Familienunternehmen eingestuft, bei denen sowohl Eigentum als auch Leitung in der Hand einer Familie liegen bzw. nur von einer Person wahrgenommen werden (Broer et al., 2008).

Zur Frage der quantitativen Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland liegen zwei Studien der Stiftung Familienunternehmen (2011, 2014) sowie eine Untersuchung des IfM Bonn (Haunschild/Wolter 2010) vor. In beiden Untersuchungen wird auf der Grundlage bestimmter Annahmen die Bedeutung der

Familienunternehmen in Deutschland berechnet. Die Stiftung Familienunternehmen errechnet je nach Definition den Anteil der Familienunternehmen in Deutschland auf zwischen 87 % und 91 %.<sup>6</sup>

Während die Familienunternehmen bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, stellen sie aufgrund ihrer meist geringen Größe – 89,0 % bzw. 89,3 % der familienkontrollierten Familienunternehmen bzw. eigentümergeführten Unternehmen haben zwischen 0 und 9 Beschäftigte – „nur“ 50 % aller Beschäftigten und 42 % aller Umsätze in der Gesamtwirtschaft (Stiftung Familienunternehmen 2014, S. 20).

Für die vorliegende Studie ist von Interesse, ob sich der Anteil der Familienunternehmen in der IHK-Region Ulm von demjenigen anderer Regionen unterscheidet – dies würde dann auch Folgen für die Anzahl potenziell übergabereifer und übernahmewürdiger Unternehmen haben. Die vorliegenden Studien machen allerdings unterhalb der Länderebene keine Aussagen zum Anteil der Familienunternehmen.<sup>7</sup> Laut Stiftung Familienunternehmen (2011, 2014) liegt Baden-Württemberg mit 91 % bzw. 89 % eigentümergeführten Familienunternehmen im Mittelfeld der deutschen Bundesländer. Die drei Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg weisen durchweg unterdurchschnittliche Anteile eigentümergeführter Familienunternehmen auf, was vermutlich an einem erhöhten Anteil von Unternehmenszentralen und international ausgerichteten Unternehmen liegt.

Auf Branchenebene zeigen die Studien der Stiftung Familienunternehmen (2014, S. 30) unter anderem, dass der Anteil der eigentümergeführten Familienunternehmen vor allem im Verarbeitenden Gewerbe mit 84 % geringer ist als in den Dienstleistungsbranchen (dort z.B. 95 % im Gastgewerbe oder 92 % im Handel).<sup>8</sup> Dies würde für die IHK-Region Ulm – vor dem Hintergrund der relativ großen Bedeutung des Verarbeitenden Gewerbes – ebenfalls für eine unterdurchschnittliche Bedeutung der Familienunternehmen sprechen. Allerdings sprechen andererseits die ländlich geprägte Struktur größerer Teile der Region sowie auch Hinweise von Expertinnen und Experten eher für eine überdurchschnittliche Bedeutung von Familienunternehmen in der Region, sodass insgesamt angenommen wurde, dass die Anteile eigentümergeführter Familienunternehmen in der IHK-Region Ulm im baden-württembergischen Durchschnitt liegen.

---

<sup>6</sup> Bei 91 % der Unternehmen in Deutschland besitzen maximal drei natürliche Personen mindestens 50 % der Firmenanteile; 87 % der Unternehmen sind familienkontrolliert und werden zusätzlich vom Eigner geleitet (Stiftung Familienunternehmen 2014, S. 13ff und S. 20). Das IfM Bonn (Haunschild/Wolter 2010, S. 13) kommt mit einer alternativen Berechnungsmethode sogar auf einen Wert von 95,3 %.

<sup>7</sup> Die Studie des IfM Bonn macht überhaupt keine Aussagen unterhalb der Bundesebene, sondern sie differenziert lediglich nach Branchen.

<sup>8</sup> Das IfM Bonn (Haunschild/Wolter 2010, S. 14f) kommt in seinen Berechnungen auf Basis der Umsatzsteuerstatistik bezüglich der branchenspezifischen Bedeutung von Familienunternehmen zu anderen Ergebnissen: Demzufolge waren im Jahr 2006 im Produzierenden Gewerbe 95,7 % aller Unternehmen Familienunternehmen; für den Handel wird ein Wert von 95,9 % genannt und für die „Sonstigen Dienstleistungen“, zu denen unter anderem das Gast- und das Baugewerbe zählen, ein Anteil von 96,8 %. Da die Daten der Stiftung Familienunternehmen hinsichtlich der Anforderungen der vorliegenden Studie differenzierter und aktueller sind, wird hier auf diese zurückgegriffen.

**Tabelle 3.1 Anteil eigentümergeführter Familienunternehmen (in Prozent)**

	2010	2013
IHK-Region Ulm*	91	89
Deutschland	90	88
Baden-Württemberg	91	89

\* Schätzungen des IAW

Quelle: Stiftung Familienunternehmen (2011, 2014)

Aufgrund der insgesamt recht geringen Unterschiede in der Unternehmensstruktur (siehe oben Tabelle 2.3) zwischen der IHK-Region Ulm und dem Land Baden-Württemberg und der ähnlichen strukturellen Merkmale der IHK-Region Ulm sehen wir keine Anzeichen, dass sich die Anteile von Familienunternehmen zwischen der IHK-Region Ulm und dem Land Baden-Württemberg wesentlich unterscheiden sollten (siehe Tabelle 3.1).

### 3.3 Übergabereife Unternehmen

Übergabereif sind laut IfM Bonn alle eigentümergeführten Familienunternehmen, deren Inhaber in einem bestimmten Zeitraum aufgrund ihres Alters oder wegen Krankheit oder Tod aus dem Unternehmen ausscheiden (Hauser et al., 2010).<sup>9</sup> Für eine Quantifizierung dieser Sachverhalte sind also insbesondere Angaben zum Alter, zur Lebenserwartung und zur Gesundheit von Selbständigen notwendig. Konkret wird die Anzahl übergabereifer Unternehmen berechnet, indem man von der Gesamtzahl der Unternehmen diejenigen abzieht, deren Inhaber aktuell 60 Jahre und älter sind (basierend auf der Annahme, dass auch Selbständige etwa im Alter von 65 Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden) oder die erwartungsgemäß in den nächsten fünf Jahren aufgrund einer Krankheit oder ihres Todes ausscheiden.

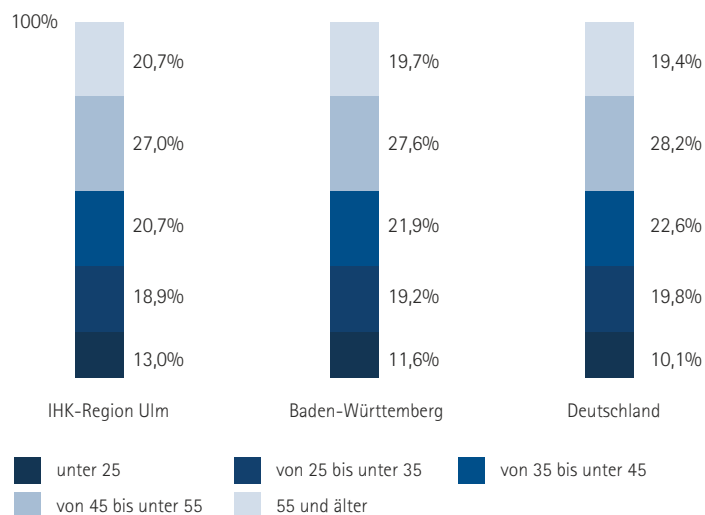
#### 3.3.1 Selbständige im Alter von über 60 Jahren

Zur Altersstruktur der Selbständigen kann der Mikrozensus, eine jährlich durchgeführte Befragung einer repräsentativen Stichprobe von einem Prozent der Bevölkerung in Deutschland, Auskunft geben. Allerdings werden diese Zahlen – teils auch wegen zu geringer Fallzahlen – von den Statistischen Ämtern nicht auf regionaler Ebene ausgewiesen. Eine Annäherung kann aber über Daten zur Altersverteilung der Erwerbsbevölkerung (siehe Abbildung 3.2) und über eine Altersverteilung von Selbständigen und abhängig Beschäftigten im Vergleich (siehe Tabelle 3.2) erfolgen.

Abbildung 3.2 zeigt, dass die Erwerbsbevölkerung in der IHK-Region Ulm etwas anders strukturiert ist als im Landes- und Bundesdurchschnitt (siehe auch Abschnitt 2.1). Insbesondere sind die Anteile der unter 25-Jährigen und der über 55-Jährigen in der IHK-Region Ulm stärker vertreten als in Baden-Württemberg und Deutschland. Alle anderen Gruppen sind leicht unterdurchschnittlich repräsentiert.

<sup>9</sup> Das IfM Bonn nennt als weiteren Grund den Wechsel eines Inhabers in eine alternative Beschäftigung (Berufswechsel). Dieser Grund wird aber vom IfM Bonn selbst einerseits als praktisch nicht messbar eingestuft, andererseits dürfte er in der tatsächlichen Praxis zumindest in Unternehmen mit wirtschaftlicher Substanz auch nur eine recht geringe Rolle spielen (Hauser et al. 2010, S. 18f).

Abbildung 3.2 Altersverteilung der Erwerbsbevölkerung im regionalen Vergleich (2013)



Quellen: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg und Statistisches Bundesamt (Mikrozensus), IAW-Berechnungen und -Darstellung

Zudem zeigt Tabelle 3.2, dass in Baden-Württemberg mehr Selbständige in den höheren und weniger in den niedrigen Altersklassen vertreten sind als in Deutschland (mit Ausnahme der unter 25-Jährigen). Die Daten der Abbildung 3.2 lassen vermuten, dass diese Tendenzen in der IHK-Region Ulm eher noch deutlicher als im baden-württembergischen Durchschnitt ausgeprägt sind.

Tabelle 3.2 Altersverteilung von abhängig Beschäftigten und Selbständigen in Baden-Württemberg und Deutschland (2013)

	unter 25	25-34	35-44	45-54	55 und älter	Anteil an allen Erwerbstätigen
abhängig Beschäftigte						
Baden-Württemberg	12,8%	20,3%	22,0%	26,9%	18,0%	89,3%
Deutschland	11,2%	20,9%	22,5%	27,6%	17,9%	88,8%
Selbständige						
Baden-Württemberg	1,8%	9,8%	22,3%	33,9%	32,3%	10,2%
Deutschland	1,4%	11,2%	23,7%	33,6%	30,2%	10,7%

Quelle: Statistisches Bundesamt (Mikrozensus, Fachserie 1, Reihe 4.1.1), IAW-Berechnungen

Für das regionale Nachfolgegeschehen in der IHK-Region Ulm ist daher von einer gegenüber dem bundesdeutschen und auch gegenüber dem baden-württembergischen Durchschnitt eher noch etwas verschärften Nachfolgeproblematik auszugehen (mehr ältere Selbständige). Gleichzeitig sind die mittleren Altersklassen der Erwerbstätigen unterrepräsentiert, was sich negativ auf die Anzahl potenzieller Unternehmensnachfolger auswirken könnte. Hoffnung besteht für die Zukunft durch eine überdurchschnittlich nachwachsende junge Erwerbstätigen- und möglicherweise auch Selbständigengeneration.

### 3.3.2 Mortalitäts- und Krankheitsrisiko von Selbständigen

Die vom IfM Bonn in seinen Berechnungen getroffene Annahme, dass die Sterbehäufigkeit von Unternehmern die gleiche sei wie diejenige der Gesamtbevölkerung (Kay/Suprinovič 2013, S. 6), darf zumindest ange-



zweifelt werden, da verschiedene Studien zeigen, dass sich u.a. Bildung und Einkommen reduzierend auf das Sterberisiko auswirken (z.B. Klein 1999, Reil-Held 2000). Fraglich ist aber an dieser Stelle vielmehr, ob sich das Sterberisiko in der IHK-Region Ulm von demjenigen in Baden-Württemberg und Deutschland unterscheidet und ob vor diesem Hintergrund Unterschiede in der Nachfolgeproblematik anzunehmen sind.

Wir ziehen dafür die (Rest-)Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren heran, die sich aus der Statistik der Sterbefälle des Bundes und der Länder für verschiedene Raumeinheiten berechnen lässt. Tabelle 3.3 zeigt, dass diese Lebenserwartung in der IHK-Region Ulm für Frauen und Männer leicht unter dem baden-württembergischen, jedoch recht deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt liegt, dass also auch das Mortalitätsrisiko geringer ist. Auf die Anzahl der übergabereifen Unternehmen dürfte sich dies reduzierend auswirken.

**Tabelle 3.3 Restlebenserwartung von Menschen im Alter von 60 Jahren (Durchschnitt 2011-2013)**

	Frauen	Männer
IHK-Region Ulm	25,8	22,5
Baden-Württemberg	26,0	22,6
Deutschland	25,3	21,7

Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) – Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung in Deutschland und in Europa (INKAR), basierend auf der Statistik der Geburten und Sterbefälle des Bundes und der Länder.

Besonders komplex gerade auf der regionalen Ebene ist die Frage nach den krankheitsbedingten Unternehmensnachfolgen. Zwar ist bekannt, dass die Arbeitnehmer in Baden-Württemberg im Bundesvergleich unterdurchschnittliche krankheitsbedingte Fehlzeiten haben (z.B. DAK Gesundheitsreport 2014). Was dies jedoch für die Selbständigen bedeutet, kann nicht belastbar abgeschätzt werden. Auch in den Datenquellen, die grundsätzlich Informationen zur Gesundheit Selbständiger enthalten (Mikrozensus, SOEP), liegen die Fallzahlen auf der regionalen Ebene für diese spezielle Fragestellung unterhalb des statistisch Messbaren. Unsicher ist auch, ob eine höhere Lebenserwartung automatisch auch mit einem gesunden Leben verbunden ist. Der Indikator „Gesundheit der Selbständigen in der IHK-Region Ulm“ bzw. „krankheitsbedingte Nachfolgen in der IHK-Region Ulm“ kann daher im Rahmen der vorliegenden Studie nicht untersucht werden und müsste im Rahmen einer eigenen Studie, ggf. mit einer eigenen statistischen Erhebung analysiert werden. Für die Berechnungen werden daher die vom IfM Bonn genannten Werte für die Bundesrepublik Deutschland verwendet.

## Zwischenfazit

Hinsichtlich der Zahl der übergabereifen Unternehmen ergibt sich für die IHK-Region Ulm im Vergleich zu Baden-Württemberg und Deutschland folgendes Bild: Die Erwerbsbevölkerung ist in der IHK-Region Ulm insgesamt etwas jünger, wobei insbesondere die unter 25-jährigen stärker vertreten sind; gleichzeitig gibt es aber auch einen erhöhten Anteil von Erwerbstätigen im Alter von über 55 Jahren. Auch die Altersverteilung der Selbständigen deutet in eine ähnliche Richtung (wobei hier keine Daten auf Regionsebene vorliegen). Die Restlebenserwartung im Alter von 60 Jahren gleicht in der IHK-Region Ulm derjenigen in Baden-Württemberg und liegt damit leicht über dem bundesweiten Durchschnitt.

In kurz- und mittelfristiger Sicht deutet dieses Bild eher auf eine gegenüber dem Landes- und Bundesdurchschnitt etwas verschärfte Nachfolgeproblematik. Längerfristig dürften die höheren Anteile der Jüngeren unter den Erwerbstätigen und Selbständigen zumindest ein Hoffnungsposten bezüglich der zukünftigen Verfügbarkeit potenzieller Unternehmensnachfolger sein.

### 3.4 Übernahmewürdige Unternehmen

Übernahmewürdig sind in der Definition des IfM Bonn alle diejenigen übergabereifen Unternehmen, die einen Gewinn oberhalb eines so genannten Mindestertragswertes erwirtschaften. Dieser Mindestertragswert wird vom IfM Bonn mit dem Zahlungsstrom gleichgesetzt, den ein potenzieller Nachfolger aus der Alternative „Abhängige Beschäftigung plus Kapitalanlage“ zu erwarten hätte (Hauser et al. 2010, S. 12).

Unternehmen, deren Gewinne unterhalb dieses Mindestertragswertes liegen, sind in dieser Sichtweise grundsätzlich nicht für Nachfolgefragen relevant, da es, so die Annahme, für die potenziellen Nachfolger bessere und möglicherweise auch risikoärmere Einkommensquellen gibt und diese tatsächlich auch genutzt werden. Diese Sichtweise unterstellt, dass die Entscheidung eines potenziellen Nachfolgers, ein bestimmtes Unternehmen zu übernehmen, rein rational auf der Grundlage von Überlegungen zu dessen aktueller wirtschaftlicher Situation getroffen und dass als Alternative eine abhängige Beschäftigung plus eine Kapitalanlage gesehen wird.

In der Realität mag eine solche Entscheidung wesentlich komplexer und (auch) von anderen Motiven geleitet sein. So ist es beispielsweise durchaus möglich, dass für die Entscheidung, eine Nachfolge in einem Unternehmen anzutreten, neben der Frage der Gewinnsituation eines Unternehmens auch eine emotionale Bindung zu dem Unternehmen eine Rolle spielt (etwa weil es sich um das Unternehmen der Eltern handelt oder weil man als Mitarbeiter eine langjährige Beziehung zu dem Unternehmen hat). Auch kann neben der aktuellen Gewinnsituation durchaus auch die Erwartung zukünftiger Gewinne eine gewichtige Rolle bei der Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge spielen. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn ein Unternehmen innovative Produkte oder Verfahren entwickelt, die zukünftig auf den Markt kommen sollen, oder wenn die Erschließung neuer Märkte in Aussicht steht.

Andererseits mag sich ein potenzieller Nachfolger oder eine potenzielle Nachfolgerin trotz vorhandener Kompetenzen und finanzieller Möglichkeiten auch gegen die Übernahme eines lukrativen Unternehmens entscheiden – beispielsweise weil er oder sie nicht die notwendige intrinsische Motivation in sich verspürt oder weil er oder sie Wert auf geregelte Arbeitszeiten und eine sichere Einkommensquelle legt.

Vor diesem Hintergrund müssen die hier dargestellten Ausführungen und Berechnungen auf Basis des Verfahrens des IfM Bonn auch kritisch bewertet werden. Die dargestellten Ergebnisse können zwar ungefähre Richtwerte sein und sie können als Grundlage für Vergleiche zwischen der IHK-Region Ulm und anderen Regionen dienen. Sie dürfen aber in Bezug auf absolute Zahlen zum Nachfolgeschehen in der Region nicht überbewertet werden.

### 3.4.1 Unternehmensgewinne

Daten zu den Unternehmensgewinnen sind in den „Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen“ der Deutschen Bundesbank (2014) enthalten (siehe Infobox 3.4). Grundsätzlich ist eine Erfassung von (durchschnittlichen) Unternehmensgewinnen auf der Basis amtlicher Daten auf der regionalen Ebene in der notwendigen Differenzierung (Größenklassen, Branchen) insbesondere aufgrund von Geheimhaltungsvorschriften mit Unsicherheiten verbunden bzw. vor allem auf Basis der Daten der Bundesbank gar nicht möglich. In vielen Fällen liegen entsprechende Daten entweder nicht vor oder dürfen nicht herausgegeben werden.

#### Infobox 3.3 Daten der Deutschen Bundesbank<sup>10</sup>

Der vorliegende Datenpool setzt sich zusammen aus gesammelten Beständen an Jahresabschlussdaten der Bundesbank, weiteren Finanzinstituten und Abschlüssen aus dem Refinanzierungsgeschäft im Eurosystem. Die Übermittlung erfolgt durch die Unternehmen auf freiwilliger Basis und wird anonym mit Inhalten wie Wirtschaftszweig und Rechtsform vorgelegt.

Diese Bilanzdaten werden seit 1997 jährlich erhoben und beinhalten Einzelabschlüsse rechtlich selbstständiger Firmen außerhalb des Kredit- und Versicherungsgewerbes mit Sitz in Deutschland. Dabei sind umsatzstarke Firmen (ab 50 Mio. € Umsatz pro Jahr) im Vergleich zu Unternehmen mit weniger als 50 Mio. € Umsatz zahlenmäßig stark überrepräsentiert. Pro Bilanzjahr stehen bis zu 140.000 Jahresabschlüsse nichtfinanzieller Unternehmen zur Verfügung (für das Bilanzjahr 2012 liegen rund 122 000 Abschlüsse vor, von denen letztlich etwa 72.000 auswertungsrelevant sind). Die Bilanzdaten enthalten unter anderem Informationen zu den Unternehmensgewinnen und zu den Eigenkapitalrenditen.

In den Bilanzdaten der Deutschen Bundesbank sind insgesamt „nur“ etwas mehr als 2 % der Unternehmen in Deutschland erfasst (Deutsche Bundesbank 2014, S. 7, Angaben für 2012), so dass hier aufgrund geringer Fallzahlen keine Angaben für die IHK-Region Ulm möglich sind.

Mit gewissen Einschränkungen bzw. in Sonderauswertungen liegen die Daten auch differenziert nach Branchen, Bundesländern, Unternehmensgrößenklassen und Rechtsformen vor. Für die vorliegende Studie wurden auch die so genannten „Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen“ verwendet. Diese enthalten unter anderem Angaben darüber, wie sich die Gewinne der Unternehmen innerhalb einer Branche oder Größenklasse verteilen.

Für weitere Informationen vgl. Deutsche Bundesbank (2014) oder [www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de).

Für die IHK-Region Ulm wurde aufgrund der nicht gegebenen Datenverfügbarkeit die Annahme getroffen, dass die hiesigen Unternehmen je Branche, Größenklasse, Jahr und Rechtsform die gleichen durchschnittlichen Gewinne erzielen wie im baden-württembergischen Durchschnitt. Neben den absoluten Gewinnzahlen liegen von der Bundesbank auch so genannte Quartilszahlen vor, auf deren Basis sich errechnen lässt, wie hoch die Gewinne am jeweils oberen Rand der ersten drei Viertel der Unternehmen einer Branche, Größenklasse und Rechtsform sind. Diese Daten erlauben dann eine näherungsweise Aussage dazu, wie viele Unternehmen oberhalb einer bestimmten Gewinngrenze liegen (und damit übernahmewürdig sind). Tabelle 3.4 zeigt die verwendeten Quartilszahlen differenziert nach Branchen für Deutschland und Baden-Württemberg.

---

<sup>10</sup> Zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie lagen die Daten der Deutschen Bundesbank auf Ebene Baden-Württembergs (Sonderauswertung) nur bis zum Jahr 2012 vor. Eine Sonderauswertung für das Jahr 2014 kann nach Auskunft der Deutschen Bundesbank frühestens im Juli 2016 erfolgen, bundesweite Daten bis zum Jahr 2014 werden voraussichtlich im Juni 2016 veröffentlicht.

Tabelle 3.4 Quartilszahlen zu den Unternehmensgewinnen 2012, in EURO

	Durchschnitt	1. Quartil	2. Quartil	3. Quartil
<b>Deutschland</b>				
alle Branchen	65.770	12.443	53.327	127.984
Verarbeitendes Gewerbe	372.417	67.712	296.241	651.730
Baugewerbe	25.823	7.677	21.636	47.459
Handel	65.084	17.750	62.126	144.961
<b>Baden-Württemberg</b>				
alle Branchen	85.056	15.266	65.427	161.388
Verarbeitendes Gewerbe	403.524	67.254	336.270	768.617
Baugewerbe	40.248	11.232	28.080	60.841
Handel	81.705	24.511	89.875	220.603

Quelle: Deutsche Bundesbank, Statistisches Bundesamt. IAW-Berechnungen

Die Tabelle zeigt für die dargestellten Branchen und Regionen jeweils die durchschnittlichen Unternehmensgewinne sowie die Verteilung der Gewinnhöhen. Das 1. Quartil enthält den Gewinn, der von genau einem Viertel der Unternehmen mindestens erreicht wird. Das 2. Quartil (gleichbedeutend mit dem Median) zeigt an, welchen Gewinn 50 % aller Unternehmen mindestens erwirtschaften. Dementsprechend enthält das 3. Quartil den Wert der Gewinne, der von genau 25 % der Unternehmen übertroffen wird. In inhaltlicher Hinsicht zeigt die Tabelle, dass die Unternehmensgewinne in Baden-Württemberg in allen Branchen recht deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt liegen.

### 3.4.2 Kapitalanlage und abhängige Beschäftigung als Alternativen

Den Gewinnen werden in der Methodik des IfM Bonn die Summe aus einem potenziellen Arbeitnehmerentgelt und den Erträgen einer alternativen Kapitalanlage gegenübergestellt. Das Arbeitnehmerentgelt spielt dabei prinzipiell nur bei Personengesellschaften eine Rolle, da es bei Kapitalgesellschaften als Geschäftsführergehalt in den Gewinn- und Verlustrechnungen bereits enthalten ist. Für die Berechnung der alternativen Anlage des für die Existenzgründung benötigten Kapitals gibt es mehrere Alternativen. Das IfM Bonn schlägt hierfür die Verwendung der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite der Unternehmen einer bestimmten Gruppe (Branche, Größenklasse, Region) vor. Allerdings ist fraglich, ob von externen Anlegern diese oft hohen Renditen im Rahmen einer Anlage tatsächlich überhaupt erzielt werden können. Hinzu kommt die Frage, ob eine Person, die sich einerseits gegen die Übernahme eines Unternehmens – als Handlung mit hohem Risiko – entscheidet, sich gleichzeitig für eine risikoreiche Kapitalanlage entscheidet, über die sie zudem eine wesentlich geringere Kontrolle hat als über ein mögliches eigenes Unternehmen.

Aufgrund dieser Schwächen der Verwendung der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite wird hier ein anderer Weg gewählt. Da die Kapitalverzinsung grundsätzlich eine für die Berechnung der Zahl der übernahmewürdigen Unternehmen wichtige und einflussreiche Größe ist, wurden für die vorliegende Studie drei Alternativen berechnet. Diese verwenden grundsätzlich einheitliche Zinssätze und greifen nicht auf branchen- oder größenspezifische Eigenkapitalrenditen zurück (die zwar in den Daten der Bundesbank grundsätzlich enthalten sind, die aber ebenfalls wiederum nicht auf subnationaler Ebene vorliegen). Verwendet wird dabei (1) ein risikoloser Zinssatz, der sich an der Höhe des EURIBOR orientiert, der im Durchschnitt des Jahres 2013 bei etwa 0,1 % lag. Alternativ wird (2) ein Zinssatz von 1 % verwendet – der sich an längerfristigen

relativ risikolosen Geldanlagen orientiert. Schließlich wird (3) ein Zinssatz von 10 % verwendet, der Anlagen mit hohem Risiko nachbilden soll. In den dargestellten Ergebnissen wird letztlich ein Durchschnitt aus den drei Werten verwendet. Die Zinssätze werden auf das durchschnittliche Eigenkapital eines Unternehmens je Branche, Unternehmensgrößenklasse und Rechtsform bezogen, das in den Daten der Bundesbank enthalten ist.<sup>11</sup>

Bei der Übernahme von Personengesellschaften ist – so die Überlegung des IfM Bonn – auch noch die Höhe eines alternativ zur Existenzgründung in abhängiger Beschäftigung erzielbares Einkommen als Entscheidungsgrundlage eines potenziellen Übernehmers relevant. Wenn dieses Einkommen (zuzüglich der Erträge aus der alternativen Kapitalanlage) die erwarteten Gewinne des zu übernehmenden Unternehmens übersteigt, wird das Unternehmen als „nicht übernahmewürdig“ eingestuft.<sup>12</sup>

In Tabelle 3.5 ist dargestellt, wie sich die durchschnittlichen monatlichen Arbeitnehmerentgelte<sup>13</sup> je Beschäftigtem zwischen der IHK-Region Ulm und den Vergleichsregionen Baden-Württemberg und Deutschland unterscheiden. Es zeigt sich, dass die Verdienstmöglichkeiten in abhängiger Beschäftigung in der IHK-Region Ulm nahezu im Landesdurchschnitt und damit recht deutlich über dem Bundesdurchschnitt liegen. Ersichtlich ist auch eine leichte Annäherung der IHK-Region Ulm an den Landesdurchschnitt zwischen den Jahren 2011 und 2013.

**Tabelle 3.5**      **Jährliche durchschnittliche Arbeitnehmerentgelte je Beschäftigtem in Euro, 2011-2013**

	2011	2012	2013
<b>Alle Branchen</b>			
IHK-Region Ulm	38.334	39.430	40.429
Baden-Württemberg	38.676	39.714	40.505
Deutschland	36.103	37.014	37.707
<b>Produzierendes Gewerbe</b>			
IHK-Region Ulm	49.546	50.776	52.486
Baden-Württemberg	50.545	51.590	53.229
Deutschland	46.076	46.892	48.150

Quellen: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (nachrichtlich), Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen (ESVG)

<sup>11</sup> Jedoch ist auch dieses wiederum nicht auf regionaler Ebene verfügbar. Hier wurden die Landeswerte verwendet.

<sup>12</sup> Wie oben bereits dargestellt, bleibt dabei unberücksichtigt, dass neben dem rein monetären Aspekt auch weitere Motive eine Rolle für eine Entscheidung zugunsten der einen oder der anderen Einkommensquelle spielen können – etwa die erwartete Sicherheit einer abhängigen Beschäftigung, die damit verbundenen Sozialleistungen, die geregelten Arbeitszeiten, oder umgekehrt auch der hohe persönliche Einsatz und das hohe Risiko einer Existenzgründung.

<sup>13</sup> Das Arbeitnehmerentgelt setzt sich lt. volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung aus Bruttolöhnen und -gehältern sowie den tatsächlichen und unterstellten Sozialbeiträgen der Arbeitgeber zusammen.

### Zwischenfazit

Für die IHK-Region Ulm deuten die vorhandenen Daten darauf hin, dass die Gewinne der Unternehmen über dem bundesweiten Durchschnitt liegen (mehr übernahmewürdige Unternehmen); gleichzeitig liegen aber die Arbeitnehmerentgelte höher, wodurch sich eine höhere Attraktivität abhängiger Beschäftigung ergibt. Für die Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage wurden keine regionsspezifischen Zahlen abgeleitet.

Insgesamt weichen die Gewinne der Unternehmen in der IHK-Region Ulm (gleichgesetzt mit den Gewinnen baden-württembergischer Unternehmen) mit durchschnittlich rund 30 % deutlicher nach oben ab als die Arbeitnehmerentgelte (rund 7 %). Allerdings kommen auf der Seite der Arbeitnehmerentgelte noch die potenziellen Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage hinzu, die jedoch den „Rückstand“ nicht ausgleichen können. Somit müssten die nachfolgereifen Unternehmen in der IHK-Region Ulm prinzipiell überdurchschnittlich attraktiv für potenzielle Nachfolger sein, auch wenn es gleichzeitig attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten gibt.

### 3.5 Gesamteinschätzung: Wie viele Unternehmen stehen zur Nachfolge an?

Auf Basis der in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Daten und Informationen lassen sich nun Aussagen zur Bedeutung des Nachfolgesgeschehens in der IHK-Region Ulm treffen. Beachtet werden muss dabei, dass es sich bei den im Folgenden dargestellten Zahlen lediglich um grobe Richtwerte handelt, da erstens nicht alle Zahlen für die regionale Ebene vorliegen und diese teilweise geschätzt werden mussten und da zweitens bereits kleine Änderungen in den zugrundeliegenden Annahmen größere Veränderungen der Ergebnisse hervorrufen können.

Tabelle 3.6 zeigt die Ergebnisse für die wichtigsten Kennzahlen des Nachfolgesgeschehens im regionalen Vergleich. Den Ergebnissen liegen jeweils Daten für das Jahr 2013 zugrunde. Die Zahlen zu den potenziell ausscheidenden Unternehmensinhabern und damit zu den übergabereifen und übernahmewürdigen Unternehmen beziehen sich auf den Zeitraum 2014-2018.<sup>14</sup>

**Tabelle 3.6** Überblick zur Berechnung des Nachfolgesgeschehens

	Deutschland	Baden-Württemberg	IHK-Region Ulm
Gesamtzahl umsatzsteuerpflichtige Unternehmen (2013)	3.243.538	446.713	20.722
darunter Familienunternehmen (2013)	2.854.000	397.600	18.440
Darunter übergabereife Unternehmen im Zeitraum 2014-2018*	550.900	79.100	3.870
Anzahl übernahmewürdige Unternehmen im Zeitraum 2014-2018	120.300	18.700	860

Quellen: Deutsche Bundesbank, Statistische Ämter, IAW-Berechnungen

Gemäß diesem mittleren Szenario stehen von den in der IHK-Region Ulm im Jahr 2013 etwa 20.700 umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in den Jahren 2014-2018 jährlich etwas mehr als 770 (3,74 %) zur Nachfolge an („übergabereife“ Familienunternehmen). Prozentual gesehen liegt dieser Anteil über dem baden-

<sup>14</sup> Beachtet werden muss dabei, dass sich die Werte der anderen Daten, also beispielsweise zu den Unternehmensgewinnen, zur Anzahl der Unternehmen oder zu den Arbeitnehmerentgelten nicht auf den gleichen Zeitraum beziehen, da diese für die Zukunft nicht bekannt sind. Daraus können sich Unschärfen in den Berechnungen ergeben.

<sup>15</sup> Trotz der etwas modifizierten Berechnungsmethode gleichen übrigens die Zahlen für Deutschland und Baden-Württemberg den vom IfM Bonn in seinem jüngsten Bericht vorgelegten Zahlen. Dort werden für den Zeitraum 2014-2018 für Deutschland

württembergischen (3,54 %) und dem bundesdeutschen Durchschnitt (3,4 %). Bei diesen übergabereifen Unternehmen handelt es sich um ganz unterschiedliche Firmen, die sich durch jeweils spezifische Stärken und Entwicklungspotenziale auszeichnen. Ob ein Unternehmen einen Nachfolger findet und wie es sich in der Folge entwickelt, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab, unter anderem von der rechtzeitigen Vorbereitung der Prozesse, von der regionalen und überregionalen Vernetzung des Unternehmens, von der Offenheit für Veränderungen und natürlich von der Verfügbarkeit geeigneter Nachfolger.

Zusätzlich stellt sich natürlich auch die Frage der „Übernahmewürdigkeit“ der Unternehmen. Hierzu hat das IfM Bonn eine recht enge Abgrenzung vorgenommen, die ausschließlich auf monetär meßbare Kriterien abstellt (vgl. Kapitel 3.4). Eine solche Betrachtung nach „harten“ Kriterien wie Größe und Gewinnsituation der übergabereifen Familienunternehmen zeigt, dass in der IHK-Region Ulm in den Jahren 2014–2018 jährlich mindestens etwa 170 oder 0,83 % aller Unternehmen so aufgestellt sind, dass sie für potenzielle Nachfolger auch unter objektiven Gesichtspunkten von Interesse sind. Damit liegt die IHK-Region Ulm etwa im baden-württembergischen Durchschnitt (0,84 %) und recht deutlich über dem Bundesdurchschnitt (0,74 %). Für die IHK-Region Ulm bedeutet dies grundsätzlich eine gegenüber dem Bundesdurchschnitt verschärfte Nachfolgeproblematik. Gerade durch die überdurchschnittliche Bedeutung des Verarbeitenden Gewerbes, durch die Innovationsstärke und durch die überdurchschnittlichen Unternehmensgrößen besteht für die wirtschaftspolitischen Akteure in der Region eine besondere Verpflichtung und Notwendigkeit, gute und spezifische Nachfolgelösungen in diesen Bereichen zum Erfolg zu führen und dabei möglichst die mittelständischen Merkmale und den Regionsbezug der Unternehmen zu erhalten.

Die Daten der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, die in einer Sonderauswertung für die vorliegende Studie zur Verfügung stehen, bestätigen diese Tendenzen und geben einige zusätzliche Einblicke.

#### **Infobox 3.4      Daten der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg**

Die staatliche Bürgschaftsbank Baden-Württemberg unterstützt durch Kreditvergaben und Bürgschaften sowohl Existenzgründungen als auch Existenzsicherungen baden-württembergischer Unternehmen. Der Fokus der Bank liegt dabei auf kleinen und mittleren Unternehmen. Unter den Existenzgründungen werden sowohl Neugründungen als auch Nachfolgegründungen gefördert. Für das vorliegende Projekt hat die Bürgschaftsbank umfassende Daten zur Summe der von ihr geförderten Unternehmen in den Jahren 2000 bis 2015, differenziert nach Branchen und Regionen (Baden-Württemberg, IHK-Region Ulm), zur Verfügung gestellt.<sup>16</sup>

Im Jahr 2015 förderte die Bürgschaftsbank in Baden-Württemberg insgesamt 2.271 Unternehmen mit einem Gesamtkreditvolumen von über 500 Mio. Euro. Die Tabelle 3.7 zeigt, dass im Durchschnitt der Jahre 2011 bis 2015<sup>17</sup> fast ein Viertel der von der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg geförderten Maßnahmen den Unternehmensnachfolgen zuzurechnen waren. Dies betrifft sowohl die Anzahl der geförderten Maßnahmen (23,0 %) als auch das Kreditvolumen (23,3 %).

---

135.000 und für Baden-Württemberg 19.000 übernahmewürdige Unternehmen prognostiziert. Aufgrund der vom IfM Bonn festgestellten deutlichen Zunahme der übernahmewürdigen Unternehmen gegenüber dem Zeitraum 2010–2014 (vgl. Hauser et al., 2010) ist davon auszugehen, dass auch in der IHK-Region Ulm die Anzahl übernahmewürdiger Unternehmen im gleichen Zeitraum zugenommen hat, da sich viele der Berechnung zugrundeliegenden Merkmale in ähnlicher Weise entwickelt haben dürften. Quantifizierungen dazu sind jedoch auf Basis der hier verfügbaren Daten nicht möglich.

<sup>16</sup> Wir danken der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg ganz herzlich für die Bereitstellung der Daten.

<sup>17</sup> Da die Anzahl der geförderten Vorhaben und damit auch die Höhe des Kreditvolumens in der IHK-Region Ulm aufgrund deren relativ geringer Größe zwischen den einzelnen Jahren recht stark schwanken, werden die Zahlen hier und im Folgenden als Durchschnitte über mehrere Jahre dargestellt.

**Tabelle 3.7**      **Geförderte Vorhaben der Bürgschaftsbank (Durchschnitt 2011-2015)**

	Baden-Württemberg	IHK-Region Ulm
Anzahl		
Vorhaben insgesamt	2.328	99
<i>Neugründungen</i>	35,8%	36,0%
<i>Unternehmensnachfolgen</i>	23,0%	23,5%
Kreditvolumen (in 1.000 Euro)		
Vorhaben insgesamt	489.537	20.287
<i>Neugründungen</i>	15,4%	14,1%
<i>Unternehmensnachfolgen</i>	23,3%	29,8%
Kreditvolumen (in 1.000 Euro je Vorhaben)		
Vorhaben insgesamt	210	204
<i>Neugründungen</i>	90	80
<i>Unternehmensnachfolgen</i>	213	259

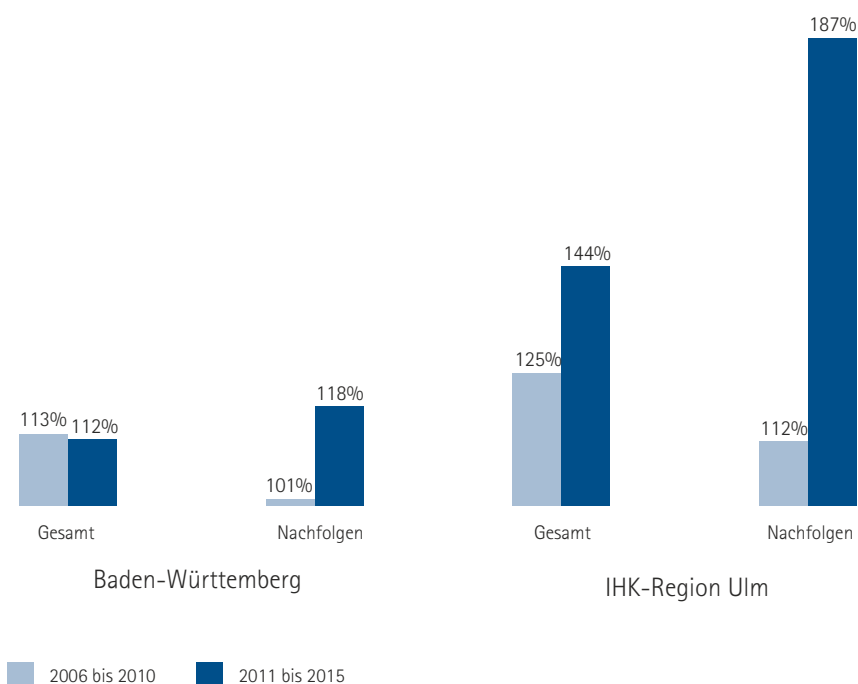
Quelle: Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, IAW-Berechnungen

In der IHK-Region Ulm lag der Anteil der geförderten Unternehmensnachfolgen an allen Maßnahmen nur knapp über dem baden-württembergischen Wert (23,5 %). Gemessen am Kreditvolumen fiel der Anteil in der IHK-Region Ulm jedoch wesentlich höher aus (29,8 %). Auch liegt das durchschnittliche Kreditvolumen je geförderter Unternehmensnachfolge in der IHK-Region Ulm mit 259.000 Euro deutlich über dem baden-württembergischen Durchschnitt von 213.000 Euro. Dies ist vor dem Hintergrund der durchschnittlich größeren Unternehmen und der überdurchschnittlichen Bedeutung des Verarbeitenden Gewerbes in der IHK-Region Ulm nicht überraschend.

Abbildung 3.3 zeigt darüber hinaus auch den Bedeutungszuwachs der geförderten Unternehmensnachfolgen im Verhältnis zu allen geförderten Vorhaben. Gerade in der IHK-Region ist zu beobachten, dass dieses Thema in jüngster Vergangenheit enorm wichtig geworden ist und dass in den vergangenen fünf Jahren bereits fast jeder dritte Kredit-Euro in der Region in die Förderung einer Unternehmensnachfolge ging.



Abbildung 3.3 Zeitliche Entwicklung des Kreditvolumens der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg (Index: 2001-2005=100)



Quelle: Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, IAW-Berechnungen und -Darstellung

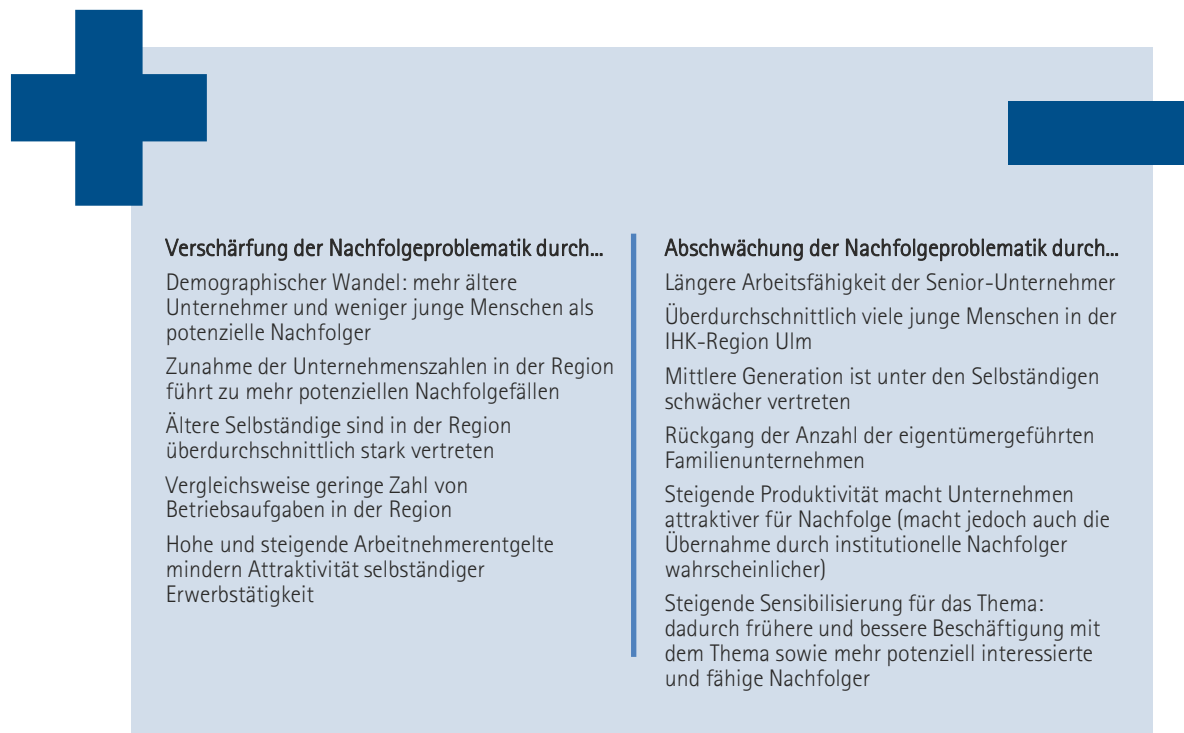
### 3.6 Zukunftsperspektiven: Erwartungen und die Herausforderungen der kommenden Jahre

Auch wenn in der vorliegenden Studie aufgrund des verfügbaren und verwendeten Datenmaterials keine statistisch belastbaren Aussagen zur vergangenen oder zukünftigen Entwicklung des Nachfolgegeschehens in der IHK-Region Ulm möglich sind, erlauben die verwendeten und dargestellten Zahlen doch die Formulierung einiger Hypothesen zur künftigen Bedeutung der Problematik in der Region. Zunächst ist davon auszugehen, dass es auch in der IHK-Region Ulm den seit einigen Jahren bundesweit beobachtbaren Trend zu einer Zunahme der Nachfolgeproblematik gibt. Dieser äußert sich in der in den Studien des IfM Bonn dargestellten Zunahme der übergabereifen und übernahmewürdigen Unternehmen im aktuellen Jahrzehnt (Hauser et al. 2010, Kay/Suprinovič 2013) oder in der zu beobachtenden Umkehrung des Verhältnisses von übergabewilligen Senior-Unternehmern und übernahmebereiten Nachfolgern, die sich in den Beratungsgesprächen der IHKs ersehen lässt (DIHK, 2011ff). Auch der absolute und relative Bedeutungszuwachs der durch die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg geförderten Unternehmensnachfolgen gegenüber den sonstigen Existenzgründungen, der sich in der IHK-Region Ulm besonders stark zeigt, ist ein Hinweis darauf (siehe Abbildung 3.4).

Aufgrund der Struktur des Unternehmensbestandes und des demographischen Wandels ist nicht davon auszugehen, dass sich dieser Trend mittelfristig umkehren wird – vielmehr ist auch in den nächsten Jahren mit einer zumindest gleichbleibenden, tendenziell aber eher noch zunehmenden Nachfolgeproblematik zu rechnen. In Abbildung 3.4 sind einige der Faktoren dargestellt, die sich mittelfristig, also in den nächsten 10-20 Jahren, auf die Bedeutung der Nachfolgeproblematik in der IHK-Region Ulm auswirken könnten. Dabei

gibt es durchaus unterschiedliche Wirkungsrichtungen einzelner Faktoren, die sich in der Summe gegeneinander aufheben können.

Abbildung 3.4 Einflussfaktoren auf die zukünftige Entwicklung des Nachfolgeschehens in der IHK-Region Ulm



Eigene Darstellung

Eine Quantifizierung der Wirkungen dieser Faktoren ist auf Basis der vorhandenen Informationen nicht möglich. Jedoch ist es für die Akteure der Region wichtig, sich frühzeitig mit diesen Faktoren auseinanderzusetzen und diese bei ihren jeweiligen politischen Aktivitäten und bei den konkreten Unterstützungsmaßnahmen und -instrumenten zu berücksichtigen.

## 4 Bewertungen des regionalen Nachfolgegeschehens durch Experten und Akteure vor Ort

Als zweiter Zugangsweg neben den statistischen Daten (Kapitel 3) wurden im Rahmen der Studie leitfadengestützte Interviews mit insgesamt 18 Expertinnen und Experten aus 14 Institutionen in der IHK-Region Ulm bzw. in Nachbarregionen geführt (siehe Tabelle 4.1).<sup>18</sup> Ziel der Gespräche war es, Hintergrundaspekte zum Nachfolgegeschehen in der IHK-Region Ulm zu eruieren. Dazu gehören unter anderem Fragen zu den Zusammenhängen zwischen regionalen wirtschaftlichen und institutionellen Strukturen sowie Entwicklungsprozessen und dem Nachfolgegeschehen. Aber auch spezifische Merkmale der Senior-Unternehmerschaft und der potenziellen Nachfolger sowie der aktuelle Stand, die Stärken, Herausforderungen und Potenziale der regionalen Nachfolgeberatung und ihrer Institutionen wurden thematisiert.

**Tabelle 4.1** Verzeichnis der geführten Experteninterviews

Institution	Interviewpartner/-in	Funktion	Datum
Bürgschaftsbank Baden-Württemberg	Martin Eggert	Regionalleiter	10.03.2016
Chancenkapital-Beteiligungs-GmbH	Stefanie Haupt Selina Wahl	Beraterin Beteiligungskapital und Unternehmensnachfolge, Beraterin Unternehmensnachfolge	08.03.2016
Commerzbank AG Ulm	Oliver Wenzler	Direktor Mittelstandsbank und Leiter der Regionalfiliale Ulm	16.03.2016
DEHOGA Baden-Württemberg e. V. – Geschäftsstelle Ravensburg	Bernd Dahringer	Geschäftsführer	03.03.2016
Dr. Horn Unternehmensberatung GmbH	Prof. Dr. Brigitte Zürn	Geschäftsführende Gesellschafterin	09.03.2016
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF), Zeppelin Universität	Prof. Dr. Reinhard Prügl Dr. Urula Koners	Leitung FIF, Lehrstuhl für Innovation, Technologie & Entrepreneurship, Institutsmanagerin	24.02.2016
Handwerkskammer Ulm	Dr. Stefan Rössler Roman Gottschalk	Geschäftsbereichsleiter Standortsicherung, Unternehmensberatung, Moderator Betriebsnachfolge	08.03.2016
IHK Bodensee-Oberschwaben	Jürgen Kuhn	Existenzgründung, Unternehmensnachfolge und Finanzierung	29.02.2016
Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge (ifex) im Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg	Arndt Upfold Henning Schimpf	Stellvertretender Leiter Mitarbeiter	08.03.2016
M&A Strategie GmbH	Dr. Hartmut Schneider	Geschäftsführender Gesellschafter	22.02.2016
RKW Baden-Württemberg	Ralph Sieger	Berater	07.03.2016
Sparkasse Ulm	Heimo Koch	Direktor Firmenkunden, stv. Vorstandsmitglied	11.03.2016
UNF Upplegger Consulting	Dr. Achim Upplegger	Inhaber	04.03.2016
Volksbank Ulm Biberach eG	Ralph Blankenberg	Vorstandsvorsitzender	07.03.2016

Eigene Darstellung

Die Kenntnisse und Erfahrungen der befragten Expertinnen und Experten reichen zum Teil weit über die untersuchte Region hinaus. In den Interviews wurde mehrfach deutlich hervorgehoben, dass die Unternehmensnachfolge nicht nur in der IHK-Region Ulm, sondern überregional und auch im europaweiten Maßstab als volkswirtschaftlich relevantes Thema und als bedeutende wirtschaftliche und politische Herausforderung

<sup>18</sup> Wir danken allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern ganz herzlich für die Bereitschaft, uns Einblicke in ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu geben. Die Inhalte und Aussagen der Gespräche sind im folgenden Text anonymisiert.

gesehen wird.<sup>19</sup> Im Folgenden werden einige ausgewählte wesentliche Aspekte und Inhalte dieser Gespräche herausgegriffen und näher erörtert.

#### 4.1 Der Stellenwert der Nachfolgeproblematik in der IHK-Region Ulm

Wichtige Merkmale der IHK-Region Ulm mit Bedeutung für das Nachfolgegeschehen sind die starke Rolle des Verarbeitenden Gewerbes in der Region, die Stärke, Stabilität und Innovationskraft vieler regionaler (Familien-) Unternehmen sowie damit verbunden die hohe Attraktivität der abhängigen Beschäftigung in der Region. Einerseits sind damit viele Unternehmen attraktiv für eine Nachfolge; andererseits stellen gerade solche Unternehmen hohe Anforderungen bezüglich der Finanzierung und der spezifischen Erfahrungen potenzieller Nachfolger. Zudem werden die attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region von potenziellen Nachfolgern mit dem Risiko einer Unternehmensübernahme abgewogen.

Für die gesamte Region und die Akteure, die hier die wirtschaftliche Entwicklung mitgestalten, ergibt sich dadurch die Herausforderung, beide prinzipiell positiven Merkmale miteinander zu vereinbaren – nämlich die guten Beschäftigungsmöglichkeiten zu erhalten und zu stärken und gleichzeitig die betroffenen Unternehmen der Region beim Finden von passenden und zukunftsfähigen Nachfolgelösungen zu unterstützen. Weitgehend übereinstimmend wird hervorgehoben, dass es auch in der IHK-Region Ulm ein zunehmendes Bewusstsein für das Thema der Unternehmensnachfolge gebe, dass die Senior-Unternehmer aber immer noch „verhalten“ seien und das Thema immer noch „schwierig“ sei.

Während die Experten fast einstimmig konstatieren, dass es in der IHK-Region Ulm derzeit (noch) keine grundsätzliche „Nachfolgelücke“ – also ein Ungleichgewicht zwischen dem Angebot an übergabereifen Unternehmen und der Nachfrage durch potenzielle Nachfolger gebe, wird diese Frage für einzelne Bereiche durchaus differenziert bewertet. So wird beispielsweise für das kleinbetrieblich strukturierte Handwerk ein deutlicher Nachfrageüberhang nach Unternehmensnachfolgern gesehen, der unter anderem auf die oft sehr spezifischen Anforderungen und auf den fehlenden Nachwuchs zurückgeführt wird.

Auch in regionaler Hinsicht muss der Stellenwert der Nachfolgeproblematik in der IHK-Region Ulm differenziert betrachtet werden, da sich Struktur und Dynamik der Unternehmen in den städtisch und ländlich geprägten Teilen der Region teils erheblich unterscheiden. So wird für die ländlichen Regionen ein höherer Stellenwert der familieninternen Nachfolge vermutet, wobei auch die potenzielle Abwanderung der jungen Generation nicht vernachlässigt werden dürfe. Zugleich wird aber auch die Attraktivität der ländlichen Regionen hervorgehoben, die gerade für potenzielle Unternehmensnachfolger im mittleren Alter ein positiver Faktor sein könne. Grundsätzlich wird angenommen, dass der Sensibilisierungsbedarf für das Thema der Unternehmensnachfolge in ländlichen Regionen noch höher ist als in städtischen Regionen.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Untersuchung des IfM Bonn, die anhand von Expertenbefragungen die zukünftigen Herausforderungen des Mittelstands in Deutschland ermittelt. In Interviews mit Experten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft wurden zunächst 58 für den Mittelstand relevante Herausforderungen identifiziert und in acht übergreifende Handlungsfelder klassifiziert (vgl. Welter et al. 2014, S. 1f). Im Handlungsfeld des „Unternehmensbestands sichern“ stellt die „Sicherung der Nachfolge“ für alle drei Expertengruppen das wichtigste Thema dar (vgl. Welter et al. 2014, S. 17). Die Sicherung der Nachfolge ist sogar unter allen 58 Themen die wichtigste Herausforderung für den Mittelstand. Damit steht die „Sicherung der Nachfolge“ noch vor der Attraktivitätssteigerung und Innovationsfähigkeit mittelständischer Unternehmen (vgl. Welter et al. 2014, S. 31).

<sup>20</sup> Dem haben auch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft über das „Informationszentrum für Existenzgründungen“ (ifex) und das Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg Rechnung getragen, indem sie eine Veranstaltungsreihe zum Thema „Unternehmensnachfolge im ländlichen Raum“ ins Leben gerufen haben, in der insbesondere unter Regie der Nachfolgemoderatoren das Thema auch in diese Räume getragen wird (siehe <http://www.gruendung-bw.de/themen/weitere-themen/unternehmensnachfolge-im-laendlichen-raum/>).

Als Herausforderung wird gesehen, dass die IHK-Region Ulm teilweise von größeren (Familien-) Unternehmen geprägt sei. Ein mögliches Scheitern von Nachfolgeprozessen in diesen Unternehmen sei besonders problematisch und Nachfolgeprozesse stellen besonders hohe Anforderungen an eine kompetente Beratung. Mit Blick auf die wichtige Rolle des Mittelstandes und der Familienunternehmen in der Region besteht die Herausforderung, die Familienunternehmen auch in Familienbesitz zu halten – hier gebe es in der IHK-Region Ulm wie auch anderswo einen Trend zum Rückgang dieses Unternehmenssegments (siehe auch oben Abschnitt 3.2).

#### 4.2 Das Verarbeitende Gewerbe, innovative Unternehmen und „Hidden Champions“

Das Verarbeitende Gewerbe in der IHK-Region Ulm ist verglichen mit Baden-Württemberg und Deutschland bezüglich der Bruttowertschöpfung, der Beschäftigung und der Unternehmensanzahl überdurchschnittlich stark. Insbesondere in den Kreisen Alb-Donau und Biberach hat der industrielle Sektor eine große Bedeutung. Berücksichtigt man, dass – bezogen auf ganz Deutschland – in keinem anderen Wirtschaftszweig so viele zur Übergabe anstehende Unternehmen auf so wenige potenzielle Unternehmensnachfolger kommen<sup>21</sup>, so wird deutlich, dass dieser Fokus auf das Verarbeitende Gewerbe zwar eine Stärke der IHK-Region Ulm ist, hinsichtlich der Nachfolgethematik aber auch ein Risiko birgt.

Für die IHK-Region Ulm sollte es von besonderem Interesse sein, dass sich eine mögliche Nachfolgelücke im Verarbeitenden Gewerbe, die anhand der deutschlandweiten Teilnahme an Beratungsgesprächen bei den IHKs identifiziert wurde, nicht spürbar in der regionalen Wirtschaft niederschlägt. In den geführten Interviews wurde weitgehend übereinstimmend festgestellt, dass es derzeit auch im Verarbeitenden Gewerbe (noch) keine spezifische Nachfolgelücke in der Region gibt. Allerdings sind gerade unter den Industrieunternehmen auch viele substanzstarke Firmen, die oft attraktiv für potenzielle Nachfolger – bei entsprechendem Kapitalbedarf dann ggf. auch für institutionelle Investoren – sind. Hieraus kann sich in der Folge eine Problematik durch den Rückgang der eigentümergeführten Familienunternehmen ergeben, was dazu führen kann, dass die regional ansässigen Unternehmen nicht mehr von Eigentümern aus der Region geführt und kontrolliert werden. Die Bindung der Unternehmen zur Region könnte nachlassen. Die Sensibilisierung der Senior-Unternehmer sollte daher ebenso wie die potenzieller Nachfolger gerade in diesem Segment weiter vorangetrieben werden.

Der einleitende Überblick (Abschnitt 2.4) zeigt auch, dass die IHK-Region Ulm zu den führenden Innovationsregionen Baden-Württembergs gehört. Obwohl von den befragten Experten kein (direkter) regionspezifischer Zusammenhang zwischen der Nachfolgethematik und dem Erhalt der Innovationskraft in der IHK-Region Ulm festgestellt wurde, so sind doch verschiedene Verbindungen zwischen den beiden Aspekten denkbar. So gibt es beispielsweise empirische Evidenz für verminderte Innovationsleistungen bei zunehmendem Alter des Inhabers in mittelständischen Unternehmen (Zimmermann 2013): Die Wahrscheinlichkeit einer Innovationsleistung<sup>22</sup> durch einen Unternehmer im Alter zwischen 35 und 40 liegt (in einem Zeitraum von drei Jahren) bei 45 %<sup>23</sup>, bei Unternehmern ab 60 Jahren nur noch bei 38 %, bei Unternehmern zwischen 55 und 60 sogar „nur“ bei 36 %. Ähnliches zeigt sich bei der Investitionsneigung, die ebenfalls mit zunehmendem Alter abnimmt. Eine Ursache für die abnehmende Investitionsneigung ist der kürzere Planungshorizont der scheidenden Unternehmer. Investitionen amortisieren sich möglicherweise erst nach einem abgeschlossenem Nachfolgeprozess (Gerstenberger et al. 2015, S. 2ff). Die scheidenden Unternehmer handeln

---

<sup>21</sup> Die Gründe dafür sind der hohe Kapital- und Modernisierungsbedarf und staatliche Vorschriften im Verarbeitenden Gewerbe. Aber auch die Qualifikation der potenziellen Nachfolger spielt eine wichtige Rolle (DIHK 2015, S. 15).

<sup>22</sup> Als Innovation wird in diesem Fall eine Produkt- oder Prozessinnovation verstanden (Zimmermann 2013, S. 3).

<sup>23</sup> Innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren (vgl. Zimmermann 2013, S. 3).

unter Unsicherheit, da sie nicht abschätzen können, ob potenzielle Nachfolger den Investitionen einen ähnlichen Stellenwert beimessen.

Die reduzierte Investitionsneigung ist bei geplanten familienexternen Unternehmensnachfolgen ausgeprägter als bei familieninternen Unternehmensnachfolgen (Gerstenberger et al. 2015, S. 6). Darunter leidet der Kapitalstock, die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und nicht zuletzt der Verkaufspreis. Um die Innovationskraft und die Substanz der Unternehmen in der IHK-Region Ulm nicht zu gefährden, sollten Übergabeprozesse daher möglichst frühzeitig eingeleitet werden. Denn fehlende Innovationen und Investitionen haben Auswirkungen auf die gesamte Entwicklung und Attraktivität der Region, aber auch einzelne Übergabeprozesse könnten aufgrund mangelnder Qualität der Unternehmen scheitern.

Gleichzeitig wird auch in den Interviews angemerkt, dass gerade innovative Unternehmen – und unter diesen besonders die so genannten „Hidden Champions“ – Weltmarktführer und/oder Nischenbesetzer in technologieintensiven, innovativen Bereichen (Simon 2007) – oftmals attraktiv für potenzielle Nachfolger seien. Auch hier bestehe jedoch wieder die „Gefahr“ (bzw. die Chance) der Übernahme durch auswärtige institutionelle Investoren (z.B. Private Equity).

#### 4.3 (Wie) finden Unternehmen den passenden Nachfolger?

Eine entscheidende Frage im Rahmen der Diskussion um die Nachfolgeproblematik ist, auf welchen Wegen passende Nachfolger für Unternehmen gefunden werden, die für eine Übergabe geeignet und bereit sind. Dieses „Matching“, also das Finden des passenden Gegenstücks, ist oftmals der entscheidende Engpass bei der Nachfolge – mehr noch als die Tatsache, dass grundsätzlich mehr übergabereife Unternehmen als potenzielle Nachfolger bereitstehen. Oft tritt also die Frage, ob es *genügend* Nachfolger gibt in den Hintergrund gegenüber der Frage, ob es die *passenden* Nachfolger gibt.

Die Frage nach den potenziellen Nachfolgern, welche die übergabereifen und/oder die übernahmewürdigen Unternehmen weiterführen, lässt sich auf der Basis statistischer Daten kaum beantworten. Die Frage ist aber von großer Bedeutung, da eine große Gefahr für die (regionale) wirtschaftliche Entwicklung darin liegt, dass für die vorhandenen übergabereifen, vor allem aber für die übernahmewürdigen Unternehmen, keine Nachfolger gefunden werden können (so genannte Nachfolgelücke).

Insofern muss an dieser Stelle die konkrete Frage gestellt werden, ob es in der IHK-Region Ulm genügend „nachfolgefähige“ und „nachfolgewillige“ Personen oder Investoren gibt, die Interesse an der Übernahme eines Unternehmens haben. Diese Frage wurde in unserer Studie auch in den Interviews mit den Expertinnen und Experten angesprochen – sie kann aber durch Informationen aus der vorhandenen Literatur ergänzt werden.<sup>24</sup>

Grundsätzlich wurde in mehreren Expertengesprächen die Einschätzung geäußert, dass die familieninterne Nachfolge gegenüber der unternehmensinternen und vor allem im Vergleich zur unternehmensexternen Nachfolge in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung verloren hat, wobei jüngst auch wieder ein Trend zur Stabilisierung wahrgenommen wird. Auch in der einschlägigen Literatur ist die Rede davon, dass der Anteil der familieninternen Nachfolgen in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen ist und zu-

---

<sup>24</sup> Die bereits genannte Studie von ZEW und IfM Mannheim (Gottschalk et al., 2010 und 2011) beispielsweise nähert sich der Frage nach dem Generationswechsel im Mittelstand aus der Perspektive der Nachfolger, indem sie Nachfolgerinnen und Nachfolger, die bereits ein Unternehmen übernommen haben, nach den Erfolgsfaktoren des Übergabeprozesses befragt.

künftig weiter zurückgehen wird (vgl. z.B. Gottschalk et al. 2011, S. 10)<sup>25</sup>. In der genannten Studie wird festgestellt, dass etwa 60 % der mittelständischen Familienunternehmen in Deutschland auch im Zuge einer Übergabe in Familienhand bleiben.<sup>26</sup> Etwa 20 % werden von Personen weitergeführt, die bisher schon im Unternehmen gearbeitet haben und ein ebensolcher Anteil wird von komplett externen Nachfolgern übernommen. Auch wenn von verschiedenen Interviewpartnern auf eine zunehmende Bedeutung von unternehmens- und/oder regionsexternen Nachfolgelösungen (Konzerne, Private-Equity-Gesellschaften, ausländische Unternehmen) hingewiesen wird, gibt es keine belastbaren Hinweise darauf, dass diese Problematik in der IHK-Region Ulm eine größere oder eine geringere Rolle spielt.

Auch die Frage der „auswärtigen“ Unternehmensnachfolger wurde in den Interviews erörtert – wobei auch noch andere Formen der Unternehmensnachfolge zur Sprache kamen (siehe dazu auch die zahlreichen Beispiele in der Broschüre der Industrie- und Handelskammern in Baden Württemberg, vgl. Turad 2014). Grundsätzlich seien – so die Einschätzung vieler Experten – die verschiedenen Nachfolgemöglichkeiten oftmals nicht bekannt und werden noch zu selten in Betracht gezogen. Neben den geschilderten Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge seien vor allem auch Kombinationen von Einzelpersonen denkbar.

Als eine erfolgsversprechende Alternative, die derzeit von den scheidenden Unternehmern noch zu wenig in Betracht gezogen werde, wiesen einige Experten auf unternehmensinterne (nicht familieninterne) Nachfolgeregelungen hin. Gerade in Branchen, in denen unternehmens- und/oder branchenspezifisches Wissen eine große Rolle spielt, wird diese als gute und praktikable Lösung eingeschätzt. Die unternehmensinterne Nachfolge bedarf jedoch einer langen Vorlaufphase. Zu Beginn muss bestimmt und ermittelt werden, ob und welcher Mitarbeiter als Nachfolger geeignet sein könnte. Bevor der eigentliche Übergabeprozess stattfindet, sollten entsprechende Maßnahmen getroffen werden, um diesen Mitarbeiter für die Unternehmensführung vorzubereiten. Dies kann sowohl betriebsintern wie auch betriebsextern geschehen. Je nach Unternehmensgröße sollten die Kollegen dafür sensibilisiert werden. Eine spezifische Aufklärung der Unternehmen hinsichtlich der unternehmensinternen Nachfolge sollte verstärkt in das Beratungsprogramm der Region aufgenommen werden.

Neben der unternehmensinternen Nachfolge wurde auch angemerkt, dass es noch nicht genutztes Potenzial bei der Unternehmensnachfolge durch Frauen gebe. Ein stärkerer Fokus auf die Unternehmensnachfolge durch Frauen könnte die Anzahl erfolgreicher Unternehmensnachfolgen in der IHK-Region Ulm erhöhen. Bisher gibt es von der bundesweiten Gründerinnenagentur (bga) deutschlandweite Veranstaltungen zur „Unternehmensnachfolge durch Frauen“, an denen sich einzelne Institutionen beteiligen. Im vergangenen Jahr wurde der siebte „Nationale Aktionstag“ zur Unternehmensnachfolge durch Frauen ausgerichtet, an welchem sich deutschlandweit rund 100 Akteure beteiligten. Am 14. Juni 2016 fand der achte Aktionstag statt. Die Veranstaltung richtet sich an interessierte potenzielle Unternehmensnachfolgerinnen, aber auch an Alt-Inhaber und regionale Experten.

Auch die (regionalen) Hochschulen und Bildungsinstitutionen könnten noch vermehrt in die Thematik einbezogen werden und damit zu einem besseren „Matching“ zwischen übergabereifen Unternehmen und geeigneten Nachfolgern beitragen. Während die Themen „Entrepreneurship“ und „Unternehmensgründung“ in den Hochschulen und vielen anderen Bildungsinstitutionen inzwischen einen festen Stellenwert hätten, sei

---

<sup>25</sup> Als Grund dafür wird u.a. der demographische Wandel angeführt, der durch den allgemeinen Rückgang der Kinderzahlen auch zu einem Rückgang des Potenzials an geeigneten Nachfolgerinnen oder Nachfolgern aus dem Kreis der Familie führt.

<sup>26</sup> Genauer gesagt: in der Hand derselben Familie. Anders als dies in der einen oder anderen Publikation zum Nachfolgegeschehen suggeriert wird, muss es nämlich keinesfalls immer so sein, dass bei der Übergabe eines inhabergeführten Familienunternehmens an einen familienexternen Nachfolger nicht wieder ein neues Familienunternehmen entsteht.

das Thema „Unternehmensnachfolge“ nur in Ausnahmefällen vertreten. Dabei werden durchaus die Notwendigkeit und Potenziale gesehen, dieses Thema zukünftig auch auf dieser Ebene noch stärker ins Bewusstsein zu rücken und auch junge Menschen bereits frühzeitig für das Thema „Existenzgründung durch Nachfolge“ zu sensibilisieren. Gerade die vielen kleineren Unternehmen, die einen nicht zu hohen Finanzierungsbedarf haben (und die nach den IfM-Maßstäben vielleicht gar nicht „übernahmewürdig“ sind), können hier mit vorhandenen Geschäftsideen und Kundenstämmen interessante Objekte sein und so auch für die regionale Entwicklung in Wert gesetzt werden.

#### 4.4 Die regionale und überregionale Beratung und Vermittlung

Eine Vielzahl von Initiativen und Programmen verschiedenster Institutionen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene wenden sich der Thematik der Unternehmensnachfolge aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Strategien und Instrumenten zu. Zwei wichtige überregionale Initiativen, die auch in der IHK-Region Ulm eine wichtige Rolle spielen, sind die Unternehmensnachfolgebörse *nexxt-change* (siehe Infobox 4.1) und das Konzept der Nachfolgemoderatoren (siehe Infobox 4.2).

##### Infobox 4.1 Die Unternehmensnachfolgebörse *nexxt-change*

Die Unternehmensnachfolgebörse *nexxt-change* (siehe [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)) ist eine von der KfW Bankengruppe in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie herausgegebene bundesweite Internetplattform, deren Ziel es ist, „nachfolgeinteressierte Unternehmer und Existenzgründer zusammen zu bringen“. Grundlegendes Prinzip der Plattform ist, dass interessierte Unternehmer und Nachfolger ihre Verkaufs- und Kaufinserate auf der Plattform eintragen und dort auch selbst recherchieren sowie Kontakte herstellen können. Eine redaktionelle „Moderation“ der Inserate sowie die konkrete Vermittlung und ggf. eine weitere Betreuung wird durch regionale Partnerinstitutionen<sup>27</sup> durchgeführt. Eine im Jahr 2013 veröffentlichte Evaluation der Plattform (vgl. Wallau et al. 2013, S. 87) hat ergeben, dass es im Jahr 2011 bei insgesamt 9.700 Inseraten zu 1.312 erfolgreichen Übernahmen kam.

Die regionalen Experten stehen der Nachfolgebörse *nexxt-change* überwiegend kritisch gegenüber. Die veröffentlichten Inserate seien teilweise unvollständig und qualitativ ungenügend. Zudem bestehe für den „klassischen Mittelstand“ eine Hemmschwelle, sich dort öffentlich zu präsentieren. Mittelständische Unternehmen würden eher nicht-öffentliche Börsen bevorzugen, bei denen potenzielle Wettbewerber keinen Rückschluss auf das zu übergebende Unternehmen ziehen könnten, wie dies bei *nexxt-change* der Fall sein könne. Zwar werde die Nachfolgebörse grundsätzlich trotzdem genutzt, jedoch oftmals durch hausinterne Lösungen, etwa der regionalen Banken, aber auch von privaten Beratungsunternehmen, ergänzt. Diese Nutzung und Pflege unterschiedlicher „individueller“ Datenbanken durch die verschiedenen Institutionen, die in der IHK-Region Ulm praktiziert wird (die damit aber sicher keine Ausnahme darstellt) birgt die Gefahr, dass mögliches Vermittlungspotenzial verloren geht. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die Unternehmensnachfolgebörse zwar grundsätzlich als wichtiges Instrument gesehen wird, dass es aber für deren Erfolg vor allem auf eine gute Qualitätssicherung und einen hinreichenden Schutz der Identitäten der Unternehmen ankommt.

Auf einer anderen Ebene – nämlich auf persönlicher Ansprache und Vermittlung – basiert das so genannte Konzept der „Moderation von Unternehmensnachfolgen in kleinen und mittleren Unternehmen“ (siehe Infobox 4.2).

---

<sup>27</sup> Diese Partner sind die Handwerkskammern, die IHKs, die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Sparkassen, Beratungsunternehmen der vorgenannten Organisationen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften und die RKW-Landesorganisationen.



## Infobox 4.2 Das Moderatorenkonzept zur Unternehmensnachfolge

Die „Moderation von Unternehmensnachfolgen in kleinen und mittleren Unternehmen“ ist ein vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördertes Programm in Baden-Württemberg. Das Ziel des Förderprogramms ist die Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) beim Generationswechsel, basierend auf der wirtschaftspolitischen Zielsetzung, die mittelständische Unternehmensstruktur in Baden-Württemberg zu stabilisieren und den Fortbestand der leistungsfähigen und innovativen baden-württembergischen Betriebe zu sichern. Der Erhalt und die Weiterentwicklung bestehender KMU sollen auf diese Weise zu einer nachhaltigen Sicherung bestehender Arbeitsplätze beitragen.<sup>28</sup>

Zu den (Kern-) Aufgaben der Nachfolge-Moderation gehören:

- Sensibilisierung potenzieller Übergeber für die rechtzeitige Nachfolgeplanung,
- Anbieten von Orientierungsberatungen,
- Pflege des Kontakts zu Beratungsnetzwerken und deren bedarfsgerechte Einbindung in den Nachfolgeprozess,
- Unterstützung bei der Suche nach einem Nachfolger bzw. einer Nachfolgerin,
- Moderation der persönlichen Gespräche im Rahmen der Übergabe/Nachfolge zwischen den Beteiligten je nach Bedarf.

Die Zielgruppe der Beratung sind kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR oder einer Jahresbilanzsumme von max. 43 Mio. EUR, wobei ein besonderes Augenmerk auf Klein- und Kleinstunternehmen gerichtet wird. Nicht-KMU können in untergeordnetem Umfang in das Projekt einbezogen werden. Die Finanzierung wird mit 45 % aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds bezuschusst. Die derzeitige Förderperiode endet voraussichtlich spätestens am 30. September 2018.<sup>29</sup>

Zurzeit wird die Nachfolge-Moderation in Baden-Württemberg bei den Industrie- und Handelskammern Nordschwarzwald, Ulm, Rhein-Neckar und Reutlingen, bei den Handwerkskammern Karlsruhe, Stuttgart und Ulm sowie beim Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) gefördert.<sup>30</sup>

Dieses Konzept wird ganz überwiegend positiv bewertet und auch von der Unternehmerschaft in der IHK-Region Ulm gut angenommen. Kritisiert wird jedoch von einem Interviewpartner, dass für die teilnehmenden Unternehmer die recht hohen Anforderungen bezüglich der „Preisgabe“ von teils sensiblen Unternehmensdaten gerade in der Phase der Unternehmensnachfolge mitunter problematisch seien.

Neben diesen beiden Konzepten zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen und zur Sensibilisierung für das Thema werden weitere Instrumente und Maßnahmen genannt, um das Thema voranzubringen und für ein gutes „Matching“ zwischen Unternehmen und potenziellen Nachfolgern zu sorgen.

---

<sup>28</sup> [http://www.esf-bw.de/esf/uploads/media/Aufruf\\_KMU-Nachfolge\\_150323.pdf](http://www.esf-bw.de/esf/uploads/media/Aufruf_KMU-Nachfolge_150323.pdf)

<sup>29</sup> ebd.

<sup>30</sup> [http://www.gruendung-bw.de/information-beratung/unternehmensnachfolge-moderatoren/?tx\\_rtanlaufstellen\\_anlaufstelle%5Baction%5D=list&tx\\_rtanlaufstellen\\_anlaufstelle%5Bcontroller%5D=Anlaufstelle&Hash=0f16dca8e633268234c217dbd70dbcf2](http://www.gruendung-bw.de/information-beratung/unternehmensnachfolge-moderatoren/?tx_rtanlaufstellen_anlaufstelle%5Baction%5D=list&tx_rtanlaufstellen_anlaufstelle%5Bcontroller%5D=Anlaufstelle&Hash=0f16dca8e633268234c217dbd70dbcf2)

Insgesamt wird das vorhandene Beratungsangebot in der IHK-Region Ulm als gut bewertet und es wird wahrgenommen, dass das Thema Unternehmensnachfolge ein „gesetztes, wichtiges Thema“ sei. Eine große Herausforderung beim Umgang seitens der Förderinstitutionen sei, dass das Thema für die betroffenen Personen in fast allen Fällen ein „einmalig relevantes Thema“ sei; dadurch bleibe die Sensibilisierung ein kontinuierlicher Prozess, da immer wieder neue Personen erreicht werden müssten. Betont wird auch, dass in diesem Prozess die Zusammenarbeit verschiedener Institutionen von hoher Bedeutung sei, da es um sehr verschiedene Kompetenzen gehe (z.B. Nachfolgersuche, Steuern, Finanzierung, Moderation).

Die erwähnte Vernetzung der Institutionen und verschiedenen Akteure wird weitgehend übereinstimmend als wichtig gesehen und es entsteht aus den Gesprächen der Eindruck, dass sie in der IHK-Region Ulm in vielen Bereichen bereits gut realisiert ist. Vor allem die zentrale Rolle der Kammern wird hervorgehoben. Angemerkt wird aber auch, dass eine noch bessere Abstimmung der Nachfolgeberatungen aufeinander – in der IHK-Region Ulm auch über die Grenze des Bundeslandes hinaus – fruchtbar für die Beratung und für die erfolgreiche Vermittlung zwischen Senior-Unternehmern und möglichen Nachfolgern sein könnte.

## 5 Herausforderungen und Handlungsfelder für die Akteure in der Region

Zahlreiche Charakteristika und Trends des Nachfolgeschehens in der IHK-Region Ulm werden in der vorliegenden Studie herausgearbeitet und diskutiert. Für die Herausforderungen, die sich daraus ergeben, sollen an dieser Stelle mögliche Handlungsfelder und Handlungswege dargestellt und erörtert werden.

Die zentrale allgemeine Herausforderung besteht darin, dass das Thema der Unternehmensnachfolge auch in der IHK-Region Ulm in den kommenden Jahren auf der Tagesordnung bleiben wird. Auch wenn nicht unbedingt mit einer weiteren starken Zunahme der Zahl der übergabereifen Unternehmen zu rechnen ist, so deutet doch nichts darauf hin, dass sich mittelfristig die Problematik insgesamt abschwächen wird (siehe auch Abschnitt 3.6). Somit sind auch weiterhin gute Strategien gefragt, um dem Thema zu begegnen und möglichst viele (potenziell) leistungsfähige Unternehmen zu einer guten Nachfolgelösung zu bringen, um damit die regionale Wirtschaftskraft zu erhalten und zu stärken.

Wir sehen dabei folgende Handlungsfelder:

### **Handlungsfeld 1: Die Unternehmerschaft und potenzielle Nachfolger weiter sensibilisieren**

Ohne Zweifel wurde hier in den letzten Jahren durch verschiedene beteiligte Institutionen mit einer Reihe von Instrumenten schon viel erreicht. Gleichwohl sind weitere Anstrengungen nötig. Einerseits allein deshalb, weil – zumindest auf Seiten der Senior-Unternehmer – die Frage der Nachfolge meist nur einmal gelöst wird und damit immer wieder neue Personenkreise an das Thema herangeführt werden müssen. Andererseits auch, um das Bewusstsein für die Thematik insgesamt sowie die Qualität und die Abdeckung der einzelnen Nachfolgefälle noch zu steigern.

Besonders wichtig sind hier auf der einen Seite eine frühzeitige und möglichst gezielte Ansprache der Senior-Unternehmer, damit die Prozesse mit ausreichend Vorlauf vorbereitet werden können. Dies ist gerade für die in der IHK-Region Ulm bedeutenden substanzstarken Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes von großer Wichtigkeit.

Auf der Seite der potenziellen Nachfolger ist weiterhin eine breite Ansprache notwendig. Beispielsweise könnte die Existenzgründung durch Unternehmensnachfolge gegenüber der Existenzgründung durch Neugründung noch stärker beworben werden. Aber auch hier können – gerade in Zeiten des Bedeutungsrückgangs der familieninternen Nachfolgelösungen – gezielte Kampagnen, etwa für mehr unternehmensinterne Nachfolgen oder für die verschiedenen Modelle der Nachfolge, zielführend sein. Gerade in einer dynamischen Region wie der IHK-Region Ulm mit vielen starken Familienunternehmen und attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten kann es sinnvoll sein, bestimmte Gruppen potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger noch gezielter anzusprechen – etwa Frauen oder regionsexterne Nachfolger.

### **Handlungsfeld 2: Die Balance zwischen Breite und Zielgenauigkeit in der Vermittlung finden**

Gerade wenn keine familien- oder unternehmensinterne Nachfolgelösung in Sicht ist, müssen die richtigen Personen zur rechten Zeit von der Nachfolgersuche erfahren. Je größer die Auswahlmöglichkeiten auf beiden Seiten, desto höher die Wahrscheinlichkeit eines guten Matching. Gleichzeitig sind bei Unternehmensnachfolgen aber immer auch sensible Informationen im Spiel, die gerade aus Sicht der Senior-Unternehmer nicht breit gestreut, sondern sehr gezielt eingesetzt werden müssen. Eine besondere Herausforderung besteht also in der Unterstützung des Nachfolgeschehens oftmals darin, dass eine Balance gefunden werden muss zwischen einer breiten Streuung einerseits und einer gezielten Vermittlung andererseits. Eine Selbstverständlichkeit eines jeden Beratungs- oder Vermittlungsprozesses muss das Wissen um die Individualität jeder einzelnen Nachfolge sein.

Hier sollten zukünftig die vorhandenen, prinzipiell sinnvollen Instrumente wie etwa die Unternehmensnachfolgebörse next-change einerseits und die gezielte individuelle Ansprache von Senior-Unternehmern und potenziellen Nachfolgern andererseits, durch die beratenden Akteure noch besser aufeinander abgestimmt werden. Gefunden werden muss hier eine Balance zwischen breit angelegten Maßnahmen zum Matching und „geschützten Räumen“ für die oft sehr sensiblen Informationen, die im Rahmen eines Übergabeprozesses eine Rolle spielen.

### **Handlungsfeld 3: Die gute Zusammenarbeit der (regionalen) Institutionen weiter stärken und verbessern**

Um den oben geschilderten Herausforderungen zu begegnen, ist auch eine weitere Verbesserung der bisher schon guten Zusammenarbeit zwischen verschiedenen regionalen und überregionalen Institutionen wünschenswert. Dabei könnten etwa verschiedene, bislang separat vorhandene Datenbanken unter Berücksichtigung des Datenschutzes und der Sensibilität der enthaltenen Informationen noch stärker miteinander vernetzt werden, um das Vermittlungspotenzial besser als bisher auszuschöpfen. Auch parallele oder redundante Tätigkeiten sollten identifiziert und ggf. gebündelt werden. Schließlich ist auch eine verstärkte Zusammenarbeit über die Landesgrenze hinaus grundsätzlich wünschenswert, um Erfahrungen noch besser auszutauschen und voneinander zu lernen.

### **Handlungsfeld 4: Beratungsangebote noch zielgerichteter (themenspezifisch) ausrichten**

Im einzelnen Beratungs- und Vermittlungsprozess wird die Individualität des konkreten Falles als selbstverständlich genommen und berücksichtigt. In eher allgemeinen Sensibilisierungs- und Beratungsprozessen könnte aber gerade eine heterogene Region wie die IHK-Region Ulm noch stärker auf spezifische Gruppen von Unternehmen oder potenziellen Nachfolgern eingehen und dadurch gerade in solchen Gruppen ein erhöhtes Bewusstsein, aber auch weiterführende Kompetenzen geschaffen werden. So stellen verschiedene Bereiche oftmals ganz spezifische Anforderungen an Beratungs- und Vermittlungsprozesse. Mal spielen Wissen und Innovationsfähigkeit, mal Kapital und Finanzierung die wichtigen Rollen. Verschiedene Gruppen von potenziellen Nachfolgern (jüngere, ältere, männliche, weibliche, regionsexterne) könnten noch gezielter angesprochen werden. Damit könnten deren spezifische Kompetenzen und Bedürfnisse berücksichtigt und besser genutzt werden, um das Nachfolgegeschehen in der gesamten Region voranzubringen.

Wenn in diesen Handlungsfeldern gute gemeinsame Wege gefunden werden, muss die Frage der Unternehmensnachfolge nicht zu einer Gefahr für die Region werden, sondern sie kann gleichzeitig Chancen für Erneuerung und Innovation einerseits sowie für Stabilität, Kontinuität und Wachstum andererseits bieten.

## 6 Unterstützungsangebot der IHK Ulm<sup>31</sup>

Die IHK Ulm unterstützt und berät ihre Mitgliedsunternehmen bei einer der wichtigsten, i.d.R. einmaligen, unternehmerischen Entscheidung, der Übergabe des Betriebes bzw. des Generationswechsels.

Im Rahmen des so genannten Moderatorenkonzepts Unternehmensnachfolge Baden-Württemberg – einem Förderprojekt des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) – wird den kleinen und mittelständischen Mitgliedsunternehmen der IHK Ulm kostenfrei eine umfassende Orientierungsberatung und Begleitung über alle Phasen der Betriebsübergabe angeboten.

Die Wahrung von absoluter Vertraulichkeit und Diskretion sind für die IHK Ulm dabei eine Selbstverständlichkeit bzw. haben oberste Priorität.

### 6.1 Das Beratungsangebot im Überblick

Folgende Beratungen werden von der IHK Ulm angeboten:

#### **Sensibilisierung**

Aufzeigen der Bedeutung einer rechtzeitigen Nachfolgeplanung, Hilfe bei der Erstellung eines Nachfolgefahrplans, Orientierung über betriebswirtschaftliche, rechtliche, erbrechtliche und steuerrechtliche Fragen.

#### **Nachfolgesituation**

Beratung und Moderation bei der Nachfolge aus dem Familien-/Mitarbeiterkreis oder Suche eines externen Nachfolger/in.

#### **Nachfolgersuche**

Unterstützung bei der Suche über die Unternehmensnachfolgebörse nexxt-Change und im Interessentenpotential der IHK Ulm, Vermittlung und Begleitung der Gespräche.

#### **Unternehmenswert**

Unterstützung bei der Einschätzung eines angemessenen Unternehmenswertes/Kaufpreises.

#### **Finanzierung**

Beratung bei der Finanzierung der Übernahme, insbesondere unter Einbindung des gesamten Spektrums der Förderprogramme des Landes/Bund (L-Bank, MBG/Bürgschaftsbank, KfW).

#### **Notfallvorsorge**

Sensibilisierung und Beratung bei der Vorsorge für eine überraschende, vorübergehende oder ungeplante Nachfolge im Unfall-/Krankheitsfall. Zudem wird als informatives Instrument das IHK Ulm Notfallhandbuch kostenfrei für Mitglieder zum Download zur Verfügung gestellt.

---

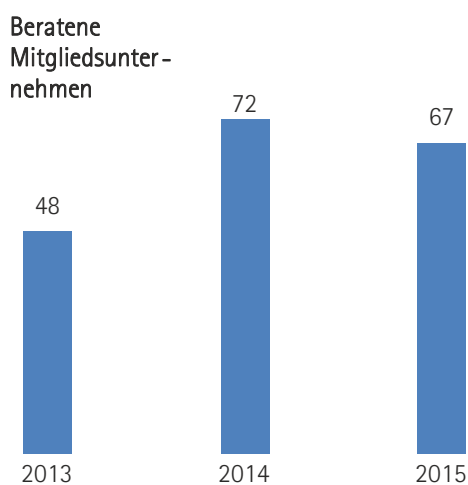
<sup>31</sup> Text wurde von der IHK Ulm erstellt

## Veranstaltungsprogramm IHK Ulm

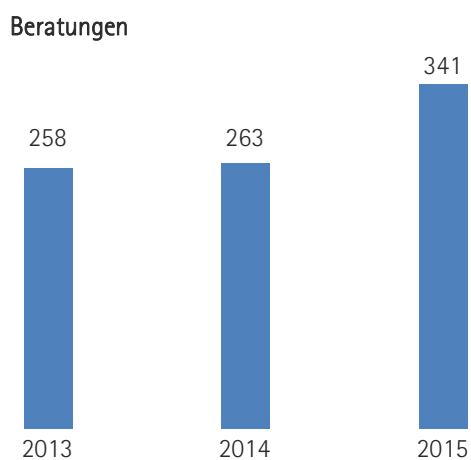
Die individuellen Beratungen werden begleitet durch ein jährliches Programm an Informationsveranstaltungen der IHK Ulm mit erfahrenen externen Experten als Referenten zu verschiedenen Aspekten und Problemen der Unternehmensnachfolge.

### 6.2 Leistungsbilanz

In den letzten drei Jahren suchten nahezu 190 Mitgliedsunternehmen, im Schnitt über 60 Mitgliedsunternehmen pro Jahr, die Beratung und Unterstützung der IHK Ulm bei der Nachfolge in Anspruch.



Insgesamt führt die IHK Ulm pro Jahr über 280 Beratungsgespräche zur Unternehmensnachfolge mit Mitgliedsunternehmen und potentiellen Nachfolgern/innen. Bei steigender Tendenz wurden dabei im vergangenen Jahr Betriebsübergaben durch rund 340 Beratungen begleitet. Die Unterstützung kann sich dabei je nach Fall über einen mehrjährigen Zeitraum bis zum Abschluss einer erfolgreichen Nachfolgeregelung erstrecken.



Nachfolgend sind einige Beispiele erfolgreicher Beratungen der IHK Ulm dargestellt.

## „Die Beratung der IHK Ulm ist beim Start ins Unternehmertum eine wichtige Unterstützung“

Markus J. Schmidt

### EVO®

2015 übernahm Markus J. Schmidt das Unternehmen EVO®. Der Diplomingenieur kann auf 25 Jahre Erfahrung als Führungskraft in internationalen Technologie-Unternehmen zurückblicken und treibt jetzt die Neuausrichtung und Expansion der EVO® Gruppe voran.

EVO® ist seit 40 Jahren einer der führenden Hersteller von hochwertigen Elektroheizungen und für seine Innovationskraft bekannt. Viele Eigenentwicklungen und Patente bei der Wärmespeicherung, der Temperatursteuerung und dem Energiemanagement (u.a. EVOLIT Speicherbaustein, ASEA Sensoren, EVO Raumthermostate) trugen maßgeblich dazu bei, dass Elektroheizungen, die früher nur als Zusatzheizung oder Nachtspeichervariante genutzt wurden, heute als ein energieeffizientes und beim Betreiben mit Ökostrom CO<sub>2</sub>-freies, innovatives Energiesystem anerkannt sind.

Die IHK Ulm unterstützte den Übergeber bei der Nachfolgersuche und beriet den Nachfolger beim Übernahmeprozess, bei der Finanzierung des Kaufes sowie bei der Betriebsmittel- und Innovationsfinanzierung mit öffentlichen Förderprogrammen.



#### Unternehmensprofil

EVO Elektroheizung GmbH u. Co. KG

Herstellung und Vertrieb von hochwertigen Elektroheizungen für Privat- und Gewerbekunden

#### Nachfolger

Diplom-Ingenieur Markus J. Schmidt, MBA  
(Geschäftsführer/Gesellschafter)

#### Kontaktdaten

EVO Elektroheizung GmbH u. Co. KG  
Robert-Bosch-Strasse 2-6  
88487 Mietingen  
Telefon 0800 2505050  
www.evo.de

„Die Beratung der IHK Ulm bei der Prüfung der Bilanzen, bei der Finanzierung über öffentliche Förderprogramme und bei der Vorbereitung der Gespräche mit der Hausbank des Unternehmens sicherte meine Entscheidung des Weges in die unternehmerische Selbständigkeit“

Thomas Winner

## Camping-Welt-Fessler

Der Fachmarkt Camping-Welt-Fessler verkauft Reisemobile, Caravans bekannter Marken, Campingausrüstungen und Zubehör. Umfangreiche Wartungsleistungen werden durch das Fachpersonal in der eigenen Werkstatt erbracht.

Durch umfangreiche Serviceleistungen wird eine unbeschwerter Urlaubs- und Reisefreude der Kunden ermöglicht.

Mit der Übernahme des im Jahr 2000 vom Unternehmerehepaar Fessler in Ulm gegründeten Unternehmens begann Herr Winner nach vielen Jahren Berufserfahrung als Angestellter seine selbständige, unternehmerische Tätigkeit.

Die IHK Ulm unterstützte als Regionalpartner der next-change Unternehmensnachfolgebörse über eine anonymisierte Anzeige die Suche des Ehepaars Fessler.

Der Übernehmer Herr Winner wurde bei der Einschätzung des Kaufpreises, der Finanzierung über Förderprogramme der L-Bank und Bürgschaftsbank Baden-Württemberg und bei der Vorbereitung der Bankgespräche von der IHK Ulm unterstützt.



### Unternehmensprofil

Camping-Welt-Fessler e.K

Fachmarkt für Motorcaravans, Caravans und Camping

### Nachfolger

Thomas Winner  
(Inhaber)

### Kontaktdaten

Camping-Welt-Fessler e.K  
Steinbeisstraße 14  
89079 Ulm - Donautal  
Telefon 0731 9402445  
[www.cwf-ulm.de](http://www.cwf-ulm.de)



„Zu der Unterstützung, die wir durch den Übergeber und den erfahrenen Unternehmensberater erhalten haben, war bei unserer Entscheidung die Beratung der IHK Ulm sehr hilfreich“

Julia Bug, Ana Touza Suarez, Anita Thierer

## ulmedia

ulmedia stellt hochwertige Filme vom Konzept bis zum fertigen Produkt, vor Ort, im Studio oder in 3D-Animation für alle Einsatzbereiche her.

Als Partner in der Filmproduktion von Fernsehsendern (Hauptkunde ZDF), werden zudem Industrie-, Handels- und Gewerbeunternehmen durch professionelle Werbe, Image-, Produkt-, Messfilme und Spots präsentiert.

Das 1994 in Ulm gegründete Unternehmen wurde im Rahmen eines gleitenden Überganges von drei langjährigen Mitarbeiterinnen übernommen.

Die IHK Ulm begleitete die Übernehmerinnen bei dem Schritt in die unternehmerische Selbständigkeit.



### Unternehmensprofil

ulmedia medienproduktions-gmbh,Ulm

Produktion von Filmen für bundesweite Fernsehsender, öffentliche Einrichtungen, Wirtschaft und Industrie

### Nachfolgerinnen

Julia Bug, Ana Touza Suarez, Anita Thierer  
(Geschäftsführer-/Gesellschafterinnen)

### Kontaktdaten

ulmedia medienproduktions-gmbh  
Glöcklerstraße 4  
89073 Ulm  
Telefon 0731 140100  
www.ulmedia.de

### 6.3 Ausblick

Die IHK Ulm hat auf den steigenden Beratungsbedarf im Bereich Nachfolge reagiert. Zum Jahresbeginn 2016 wurde daher der Bereich Unternehmensfinanzierung und -nachfolge personell verstärkt, so dass sich künftig ein Berater ausschließlich um das Thema Unternehmensnachfolge kümmern kann. Folglich berät die IHK Ulm auch künftig ihre Mitglieder kostenfrei im gesamten Prozess der Unternehmensnachfolge und unterstützt bei der Suche nach einem/r geeignetem/n Nachfolger/in.

#### Ihr Ansprechpartner bei der IHK Ulm:



Joachim Rupp  
Diplom-Kaufmann  
Tel. 0731 / 173-152  
Fax 0731 / 173-5152  
rupp@ulm.ihk.de

## 7 Verwendete Literatur

Arndt, O.; Koch, T.; Volkert, T. & Böhm, D. (2009) Analytische und konzeptionelle Grundlagen der Clusterpolitik in Baden-Württemberg.

Broer, U., Ernst, C., Peters, B., Rotfuß, W., Schmidt, S., Schröder, M., Westerheide, P., Kirchdörfer, R., Huber, S. (2008) Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) und Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, Mannheim.

Bundesagentur für Arbeit (2016) Zahlen, Daten, Fakten: Strukturdaten und -indikatoren; Agentur für Arbeit Ulm. Frankfurt a. M.

Deutsche Bundesbank (2014) Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2010 bis 2011. Statistische Sonderveröffentlichung 6, Mai 2014, Frankfurt am Main.

Deutsche Handwerkszeitung (2015) Handwerk startet „Zentrum für Betriebsnachfolge“. 01.12.2015.

DIHK (2011) „Fachkraft Chef“ gesucht! DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. DIHK, Berlin.

DIHK (2012) Erbschaftsteuer verunsichert Mittelstand. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2012. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. DIHK, Berlin.

DIHK (2013) Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. DIHK, Berlin.

DIHK (2014) Gute Nachfolger – Engpass im Mittelstand. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2014. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. DIHK, Berlin.

DIHK (2015) Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. DIHK, Berlin.

Distel, S. (2012) Die Logistik in Ulm. Entwicklung und Größe der Logistikwirtschaft in der Region Ulm von 2007 bis 2010 auf Basis sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Logistik. HNU Working Paper Nr. 22.

Einwiller, R. (2015) Innovationsindex 2014: Kreise und Regionen in Baden-Württemberg. Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 2/2015.

Gerstenberger, J., Leifels, A., Metzger, G., Schwartz, M., Zeuner, J. & Zimmermann, V. (2015) Demografie im Mittelstand. Alterung der Unternehmer ist nicht nur Nachfolgethema. KfW Economic Research. Fokus Volkswirtschaft Nr. 92, Frankfurt.

Gottschalk, S., Höwer, D., Licht, G., Niefert, M., Hauer, A., Keese, D., Woywode, M. & Ahrens, J.-P. (2010) Generationenwechsel im Mittelstand – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger – Anhangsband. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) an der Universität Mannheim und Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH, Mannheim.

Gottschalk, S., Höwer, D., Licht, G., Niefert, M., Hauer, A., Keese, D., Woywode, M. & Ahrens, J.-P. (2011) Generationenwechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) an der Universität Mannheim und Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH, Mannheim.

Gurka, N. & Kölle, A. (2015) Wirtschaftsleistung und Einkommen in den Regionen Baden-Württembergs. Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 6/2015.

Hagemann, H.; Christ, J. P.; Rudwik, R. & Erber, G. (2011) Die Bedeutung von Innovationsclustern, sektoralen und regionalen Innovationssystemen zur Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der baden-württembergischen Wirtschaft. Hohenheim.

Haunschild, L. & Wolter, H.-J. (2010) Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. IfM-Materialien Nr. 199, Bonn.

Hauser, H.-E., Kay, R. & Boerger, S. (2010) Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 – Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren. IfM-Materialien Nr. 198, Bonn.

IHK Ulm (2013) Gründeratlas 2010-2012. IHK Ulm.

Kay, R. & Suprinovič, O. (2013) Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. IfM Daten und Fakten Nr. 11, Bonn.

Klein, T. (1999) Soziale Determinanten der aktiven Lebenserwartung. In: Zeitschrift für Soziologie 28(6), S. 448-464.

Koch, A. (2015) Familienunternehmen in Gefahr? Das Nachfolgeschehen in der Region Stuttgart. IHK Region Stuttgart.

Reil-Held, A. (2000) Einkommen und Sterblichkeit in Deutschland: Leben Reiche länger? Arbeitspapier Nr. 00-14. Sonderforschungsbereich 504: Rationalitätskonzepte, Entscheidungsverhalten und ökonomische Modellierung. Mannheim, April.

Simon, H. (2007) Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Heidelberg: Campus-Verlag.

Stiftung Familienunternehmen (2011) Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stiftung Familienunternehmen, München.

Stiftung Familienunternehmen (2014) Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stiftung Familienunternehmen, München.

Turad, V. (2014) Unternehmensnachfolge. Personen – Fakten – Serviceangebote Baden-Württemberg, 2. Auflage. Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag, IHK Heilbronn, Heilbronn.

Wallau, F., Felden, B., Jähne, J. C., Kröber, R., Fittkau, J., Bischoff, M., Hirschi, F. & Pfefferle, L. (2013) next-change: Evaluation der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für das Zusammenführen von Übergebern und Nachfolgern. Berlin.

Welter, F., May-Strobl, E., Schlömer-Laufen, N., Kranzusch, P. & Ettl, K. (2014) Das Zukunftspanel Mittelstand: Eine Expertenbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstands. IfM-Materialien Nr. 229, Bonn.

Wolter, H.-J. & Hauser, H.-E. (2001) Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zu Mittelstandsforschung 1/2001, Wiesbaden.

Zimmermann, V. (2013) Bringen es die Alten noch? Unterschiede im Innovationsoutput junger und alter Unternehmer. KfW Economic Research. Fokus Volkswirtschaft Nr. 33, Frankfurt.

## 8 Anhang: Erläuterungen zur Berechnungsmethode

### 8.1 Überblick

Die Anzahl der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen  $N$  wird in Anlehnung an die vom IfM Bonn vorgeschlagene Methode (vgl. Hauser et al., 2010, Kay/Suprinovič, 2013) nach folgender Formel berechnet:

$$N = A_{Fam} \cdot A_{ür} \cdot A_{üw} \quad (8.1)$$

Dabei bezeichnet  $A_{Fam}$  den Anteil der eigentümergeführten Familienunternehmen,  $A_{ür}$  den Anteil der übergabereifen Unternehmen und  $A_{üw}$  den Anteil der übernahmewürdigen Unternehmen an der Gesamtpopulation aller Unternehmen. Differenzierungen sind, soweit die Datenverfügbarkeit dies erlaubt, möglich nach Region, Branche, Größenklasse und Rechtsform. Nähere Erläuterungen zu den einzelnen genannten Größen finden sich in den folgenden Abschnitten.

### 8.2 Anteil der Familienunternehmen

Grundlage der Daten zum Anteil der Familienunternehmen sind die Berichte der Stiftung Familienunternehmen (2011, 2014) zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Familienunternehmen. Insbesondere auf Basis der Daten des Mannheimer Unternehmenspanels werden darin Anteile eigentümergeführter Familienunternehmen für die deutschen Bundesländer, ausgewählte Branchen, Rechtsformen (Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften) sowie Unternehmensgrößenklassen dargestellt. Die Daten beziehen sich auf die Jahre 2010 und 2013.

Die genannten Studien der Stiftung Familienunternehmen enthalten weder Daten unterhalb der Landesebene noch Daten, die eine Differenzierung nach verschiedenen Merkmalen erlauben (z.B. Größenklassen und Branchen). Für die vorliegende Studie wurden branchen-, regions- und rechtsformspezifische Anteile von Familienunternehmen aus den vorhandenen Informationen berechnet. Für die IHK-Region Ulm wurde dabei angenommen, dass die Anteile von Familienunternehmen im baden-württembergischen Durchschnitt liegen, da die IHK-Region Ulm sowohl städtisch wie auch ländlich geprägte Anteile aufweist.

Für die spezifischen Anteile von Familienunternehmen in Differenzierung nach Branchen, Größenklassen und Rechtsformen wurden jeweils analoge Verteilungen angenommen und die entsprechenden Werte berechnet. Der Wert für das Verarbeitende Gewerbe in der IHK-Region Ulm errechnet sich beispielsweise, indem das Verhältnis der (bekannten) Anteilswerte aus Verarbeitendem Gewerbe und Gesamtwirtschaft für ganz Deutschland (Größen  $VG_D$  und  $A_D$  mit dem (geschätzten) Anteil der Familienunternehmen in der IHK-Region Ulm  $A_{RU}$  multipliziert wird (vgl. Formel 8.2):

$$VG_{RU} = \frac{VG_D}{A_D} \cdot A_{RU} \quad (8.2)$$

### 8.3 Übergabereife Unternehmen

Als übergabereif werden in Anlehnung an die Methode des IfM Bonn diejenigen eigentümergeführten Familienunternehmen definiert, deren Inhaber 60 Jahre oder älter sind oder die aus gesundheitlichen Gründen

oder wegen Todes aus dem Unternehmen ausscheiden (Hauser et al., 2010). Als Grundlage werden dafür Daten zu den Selbständigen herangezogen.

$$U_{\ddot{u}r} = U_G \cdot A_{Fam} \cdot (A_{S60+} + A_{Skt}) \quad (8.3)$$

Dabei bezeichnet  $U_{\ddot{u}r}$  die Anzahl übergabereifer Unternehmen,  $U_G$  ist die Gesamtzahl der Unternehmen,  $A_{Fam}$  der Anteil der eigentümergeführten Familienunternehmen.  $A_{S60+}$  und  $A_{Skt}$  sind die Anteile der Selbständigen im Alter von 60 Jahren und mehr sowie derjenigen Selbständigen, die in den nächsten fünf Jahren aufgrund von Krankheit oder Tod aus ihren Unternehmen ausscheiden.

Auf Basis der in Abschnitt 3.3 dargestellten Daten und der vom IfM Bonn (Kay/Suprinovič, 2013) genannten Werte wurden für die IHK-Region Ulm und für Baden-Württemberg die in der folgenden Tabelle 8.1 dargestellten Zahlen geschätzt und in den Berechnungen verwendet.

**Tabelle 8.1**      **Selbständige, die aus persönlichen Gründen aus ihren Unternehmen ausscheiden**

	Deutschland*	Baden-Württemberg**	IHK-Region Ulm**
Anteil Selbständige*** über 60 Jahre (in 2013)	16,2%	17,0%	18,0%
Anteil Selbständige***, die im Zeitraum 2014-2018 durch Krankheit ausscheiden	1,9%	1,9%	1,9%
Anteil Selbständige***, die im Zeitraum 2014-2018 durch Tod ausscheiden	1,2%	1,0%	1,1%
<b>SUMME</b>	<b>19,3%</b>	<b>19,9%</b>	<b>21,0%</b>

\* Daten aus Kay/Suprinovič (2013)

\*\* Schätzungen

\*\*\* an allen Selbständigen

Quelle: IAW-Berechnungen und Schätzungen auf Basis von Kay/Suprinovič (2013) und den in Abschnitt 4.2 dargestellten Informationen

#### 8.4 Mindestertragswert und übernahmewürdige Unternehmen

Übernahmewürdig sind lt. IfM Bonn alle diejenigen Unternehmen, die einen Gewinn  $G$  oberhalb eines festgelegten Mindestertragswertes erwirtschaften. Für diesen Mindestertragswert wird hier angenommen, dass dieser oberhalb des Ertrages liegen muss, den ein potenzieller Unternehmensnachfolger oder eine Unternehmensnachfolgerin aus dem Arbeitnehmerentgelt  $AE$  einer alternativen (abhängigen) Beschäftigung zuzüglich der Zinserträge aus dem Eigenkapital ( $EK \cdot i$ ), das andernfalls für die Übernahme des Unternehmens notwendig gewesen wäre, erwirtschaften könnte:

$$G \geq AE + EK \cdot i \quad (8.4)$$

