



# Gutachten

## Unternehmensnachfolgen im Freistaat Sachsen, 2017-2030



# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Grußwort</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Kurzzusammenfassung</b> .....	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Ausgangssituation und Zielsetzung des Gutachtens</b> .....	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse von Datenerhebungen und -analysen</b> .....	<b>8</b>
4.1.	Entwicklungen und Prognosen zum Nachfolgeschehen.....	9
4.1.1.	Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen in Sachsen für den Zeitraum 2021 - 2030 .....	9
4.1.1.1.	Unternehmensbestand in Sachsen .....	9
4.1.1.2.	Familienunternehmen in Sachsen .....	13
4.1.1.3.	Anzahl der übergabereifen Familienunternehmen.....	14
4.1.1.4.	Schätzung der für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen .....	19
4.1.2.	Auswertung von Daten der Wirtschaftskammern .....	23
4.1.3.	Freie Berufe .....	26
4.2.	Perspektive der Expertinnen und Experten .....	28
4.2.1.	Beschreibung der befragten Unternehmensberaterinnen/ -berater und Förderinstitutionen.....	28
4.2.2.	Suchphase .....	30
4.2.3.	Verhandlungsphase .....	34
4.2.4.	Übergabephase.....	36
4.3.	Perspektive der Nachfolgerinnen und Nachfolger .....	38
4.3.1.	Beschreibung der befragten Nachfolgerinnen und Nachfolger.....	38
4.3.2.	Suchphase .....	40
4.3.3.	Verhandlungsphase .....	45
4.3.4.	Übergabephase.....	48
4.4.	Nachfolgen durch Frauen.....	50
4.5.	Vergleich landes- und bundesweiter Leuchtturmmodelle und Unterstützungsangebote .....	51
4.6.	Gesamtinterpretation der Ergebnisse .....	54
<b>5.</b>	<b>Exkurs: Auswirkungen der Corona-Pandemie</b> .....	<b>57</b>
<b>6.</b>	<b>Ergebnisse des Werkstattprozesses</b> .....	<b>58</b>
6.1.	Rekrutierung und Aktivierung: Wie können (junge) Menschen für Nachfolgen begeistert und gewonnen werden?.....	58
6.2.	Matching: Wie können Matchings über öffentliche und private Wege noch besser unterstützt werden? .....	59
6.3.	Change-Prozesse: Wie können Modernisierungs- und Change-Prozesse nach der Übergabe unterstützt werden?.....	60
<b>7.</b>	<b>Ergebnissynthese und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>63</b>
<b>8.</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>67</b>
<b>9.</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>70</b>
9.1.	Methodisches Vorgehen und Datenbasis .....	70
9.1.1.	Sekundärdatenanalysen zum Nachfolgeschehen .....	70
9.1.2.	Befragung von Expertinnen und Experten in der Nachfolgeberatung .....	70
9.1.3.	Befragung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern .....	71
9.2.	Recherche und Beschreibung von Leuchtturm-Modellen und Unterstützungsangeboten .....	72

9.3.	Werkstattprozess .....	73
9.4.	Leitfaden-Interviews mit Expertinnen und Experten .....	76
9.5.	Fragebogen Nachfolgerinnen und Nachfolger .....	78

# 1. Grußwort



Sehr geehrte Damen und Herren,

Unternehmensnachfolgen erfolgreich zu regeln ist eine zentrale Herausforderung der vom Mittelstand geprägten sächsischen Wirtschaft. Bis zum Jahr 2030 betrifft das im Freistaat über alle Wirtschaftsbranchen hinweg mehr als 10.000 übergabefähige Unternehmen mit rund 130.000 Arbeitsplätzen.

Die demographische Entwicklung unserer Gesellschaft spiegelt sich auch im Durchschnittsalter der Unternehmensinhaberinnen und -inhaber deutlich wider. Gleichzeitig gibt es immer weniger junge Menschen, die bereit sind den Schritt, in die Selbstständigkeit, etwa über eine Unternehmensnachfolge, zu gehen. Dabei ist das wirtschaftliche Risiko, ein gestandenes Unternehmen fortzuführen und mit eigenen Ideen zu bereichern, deutlich geringer als bei Neugründungen.

Unternehmensnachfolgen bieten eine immense Chancenvielfalt, sind aber kein Selbstläufer. Das über Jahrzehnte mühsam aufgebaute Lebenswerk endgültig aus der Hand zu geben – das fällt den Inhabern oft schwer. Hier schwingen tiefe Emotionen mit. Der Freistaat will es nicht dazu kommen lassen, dass Nachfolgen auf die lange Bank geschoben oder ganz aufgegeben werden. Damit unsere Wirtschaft stark und wettbewerbsfähig bleibt, müssen wir das Know-how und möglichst viele Arbeitsplätze erhalten. Eine frühzeitige Nachfolgeregelung verhindert einen Investitionsrückstand – etwa bei der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit.

Dass möglichst viele in Sachsen anstehende Unternehmensnachfolgen gelingen, ist der Sächsischen Staatsregierung daher ein besonders wichtiges Anliegen. Über dieses Gutachten haben wir ermitteln lassen, was bis zum Jahr 2030 im Nachfolgegeschehen passieren wird und wo Politik und Wirtschaft noch besser zusammenarbeiten und unterstützen können. Hierfür hält das Gutachten verschiedene Ansatzpunkte bereit. Die Aktivierung nachfolgender Generationen ist den Ergebnissen des Gutachtens folgend der elementarste Baustein für eine zukunftsgerichtete Unterstützung des Nachfolgegeschehens.

Beteiligt wurden zahlreiche Stakeholder aus Wirtschaft, Kammern, Unternehmerverbänden, Wissenschaft und kommunalen Wirtschaftsfördergesellschaften. Die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern und der Landesverband der freien Berufe haben sich engagiert mit Statistiken und ihrem praktischen Wissen aus der Betriebsberatung eingebracht. Ihnen allen gilt ein besonderer Dank für die Unterstützung, die maßgeblich zum Gelingen dieses Gutachtens beigetragen hat.

Gemeinsam schaffen wir auch zukünftig die Grundlagen dafür, dass mit Selbstständigkeit wieder stärker auch eine Selbstverwirklichung verbunden wird und viele etablierte Unternehmen erfolgreich in neue Hände übergeben werden. Packen wir es an!

Ihr

Martin Dulig  
Sächsischer Staatsminister  
für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

## 2. Kurzzusammenfassung

**Von insgesamt rund 135.000 Familienunternehmen in Sachsen werden bis zum Jahr 2030 rund 33.110 der Inhaberinnen und Inhaber hauptsächlich aus Altersgründen ihr Unternehmen übergeben wollen.**

Jede/r fünfte Selbstständige in Sachsen ist 60 Jahre und älter, Tendenz steigend. Fast jede/r zehnte Selbstständige in Sachsen (9,5 %) war im Jahr 2021 bereits 65 Jahre und älter. Insgesamt betrug das Durchschnittsalter der Selbstständigen in Sachsen 49,7 Jahre (männlich: 49,8 Jahre, weiblich: 49,4 Jahre).

Kammerdaten zeigen, dass im Handwerk für mehr als jede/n Dritte/n und unter den Mitgliedsunternehmen der IHK annähernd für jede/n Dritte/n in den kommenden 10 Jahren eine Unternehmensnachfolge in Frage kommt.

**Es lässt sich schätzen, dass von den 33.110 Unternehmen mit Übergabewunsch rund 10.090 wirtschaftlich attraktiv für eine Übergabe sein werden.**

Die wirtschaftlich attraktiven Unternehmen haben gemeinsam rund 131.800 Arbeitsplätze. Die anderen „übergabereifen“ Unternehmen erzielen einen Mindestgewinn von weniger als 30.000 Euro, so dass sie für unternehmensinterne/-externe Nachfolgerinnen und Nachfolger in der Regel weniger attraktiv sind.

**Der Vielzahl an sächsischen Unternehmen, für die eine Übernahme in den kommenden Jahren ansteht, steht eine zu geringe Zahl an potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern für die Übernahme gegenüber.**

Die Suche und Gewinnung geeigneter Nachfolgerinnen und Nachfolger kann vor dem Hintergrund wirtschaftlich-struktureller sowie demografischer Entwicklungen zu einer Herausforderung werden. Demografiebedingt gibt es deutschlandweit immer weniger Personen in den gründungsstarken Altersjahrgängen zwischen 18 und 40 Jahren, zum anderen gibt nicht ausreichend Menschen, für die persönlich die Nachfolge als Karriereoption infrage kommt. Der zunehmende Fachkräftemangel führt dazu, dass gut qualifizierte Personen attraktive lukrative Angebote in einem Angestelltenverhältnis erhalten und sich gegen eine Selbstständigkeit entscheiden.

**Ein Flaschenhalseffekt entsteht dadurch, dass Inhaberinnen und Inhaber ihren Übergabewunsch in den meisten Fällen erst spät, d. h. im fortgeschrittenen Alter, konkret äußern und umsetzen möchten.**

Dadurch ist das Zeitfenster, potenzielle Nachfolgerin oder einen potenziellen Nachfolger zu finden, entsprechend begrenzt. Im Rahmen des Gutachtens wurde jedoch deutlich, dass sich Übergabeprozesse über mehrere Jahre hinziehen und von Verzögerungen, Abbrüchen und Neuanfängen geprägt sein können.

**Eine besondere Herausforderung entsteht, wenn langfristig keine Nachfolge für das Unternehmen gefunden wird und wenn die weitere Existenzsicherung der Übergeberinnen und Übergeber stark von einem erfolgreichen Verkauf abhängt.**

In Folge wird der Verhandlungsspielraum der Übergebenden beim Kaufpreis stark eingegrenzt, weil sie für ihre persönliche Existenzsicherung auf die geforderte Summe angewiesen sind. Folgen können sein, dass Inhaberinnen und Inhaber lange weiterarbeiten, weil keine Nachfolge gefunden wird.

**Die Untersuchung erfolgreicher Unternehmensübergaben in Sachsen aus den letzten fünf Jahren zeigt, dass Übergebende und ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger einander überwiegend über das private und berufliche Umfeld kennenlernen. (Online-)Vermittlungsstellen spielen eine bislang nachrangige Rolle.**

Die Bewertung von Nachfolgeportalen fällt unterschiedlich aus. Zwar werden sie oft als Hilfestellung benutzt, die Inserate eignen sich jedoch nur bedingt für ein gutes Matching. Der Widerspruch zwischen Anonymitätswunsch der Übergebenden und Wunsch nach größtmöglicher Transparenz der Nachfolgeinteressierten bleibt ungelöst. Mit Blick auf die schrumpfende Zahl an potenziellen Nachfolgeinteressierten und -kandidaten und die zunehmende Anzahl an übergabereifen Unternehmen wird deutlich, dass die Rekrutierung aus dem unmittelbaren Umfeld allein kein tragfähiges Modell für die Zukunft darstellt.

**Die Aktivierung nachfolgender Generationen ist den Ergebnissen des Gutachtens folgend der elementarste Baustein für eine zukunftsgerichtete Unterstützung des Nachfolgeschehens.**

Eine weitere Aufgabe, die sich stellt, ist die Entwicklung von zukunftsfähigen Matching-Angeboten unter Berücksichtigung der bestehenden privaten und öffentlichen Vermittlungswege.

### **Sachsen weist eine etablierte Struktur miteinander verzahnter und kooperierender Beratungs- und Förderinstitutionen für die Nachfolgethematik auf.**

Ein ausgewogenes Angebot und eine entsprechende Nachfrage stellt sich insbesondere für Übergeberinnen und Übergeber dar. Sie stehen meist schon über andere unternehmensspezifische Fragestellungen in Kontakt mit ihrer Wirtschaftskammer oder haben Anknüpfungspunkte zu Steuer- und Rechtsberatungen.

Dies trifft allerdings nicht im selben Maße auf die potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger zu. Einerseits suchen deutlich weniger Nachfolgeinteressierte Beratungsangebote auf. Andererseits wurden im Rahmen der Interviews nur vereinzelt Aktivierungsmaßnahmen genannt, um beispielsweise Auszubildende für eine Nachfolge zu motivieren. Sind Übergebende wie Nachfolgeinteressierte erst einmal aktiviert, stehen ihnen vielfältige Zugangswege zu Basiswissen und Kontakten zu Hilfsanbietern offen.

### **In der Mediation und Moderation von Verhandlungen spielen Beraterinnen und Berater von Kammern, Verbänden und Unternehmensberatungen eine wichtige Rolle.**

Eine hohe Bedeutung für das Gelingen der Verhandlungen sind dabei die Offenheit der beteiligten Personen und Transparenz zu Unternehmenskennzahlen. Unterschiedliche Erwartungen (z. B. beim Kaufpreis) führen nach Aussagen beider Befragtengruppen am ehesten zu Reibungsverlusten.

### **Hinsichtlich benötigter Qualifikationen für eine erfolgreiche Übernahme werden kaufmännische Fähigkeiten als am relevantesten bewertet. Jedoch sind Nachfolgende nach eigener Aussage und Beobachtung von Expertinnen und Experten eher fachlich als kaufmännisch qualifiziert.**

Zugleich bewerten die Übernehmerinnen und Übernehmer ein breites Qualifikationsportfolio als förderlich für das Gelingen der Übernahmen. An potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger werden insgesamt hohe Anforderungen gestellt.

### **Zentrale Gründe, die zu einer Entscheidung für eine Übernahme beitragen, waren ein fester Stamm von Kundinnen und Kunden sowie ein Vertrauensverhältnis zur Übergeberin oder zum Übergeber.**

Eingebrachte Vorschläge, um das Vertrauensverhältnis zu stärken, sind die sukzessive Übertragung von Verantwortung bei potenziellen betriebsinternen Kandidatinnen und Kandidaten und das Angebot der Hospitation bei externen Interessierten.

### **In Bezug auf die Finanzierung der Übernahme ergeben sich aus den Befragungen keine unmittelbaren Handlungsbedarfe.**

So gibt es in Sachsen bereits mehrere praktikable und nachgefragte Förderprodukte, z. B. der SAB Sachsenkredit Gründen und Wachsen. Gleichwohl fällt auf, dass von den befragten Nachfolgerinnen und Nachfolgern am ehesten externe Unternehmensnachfolgerinnen und -nachfolger öffentliche Förderungen nutzen.

### **Für die Zeit nach der Übergabe bzw. Übernahme konnten aus den Erhebungen kaum explizite Angebote in Sachsen identifiziert werden.**

Demnach sind die Beraterinnen und Berater unmerklich in die (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens involviert, da Unterstützungsleistungen häufig mit erfolgter Übergabe enden. Aus den Befragungen heraus ergeben sich gleichwohl Bedarfe für weitergehende Hilfestellungen, sowohl für Übergebende als auch für Nachfolgende.

### **Konzepte zum Change-Management in Unternehmen gewinnen mit Blick auf die Einbindung der Belegschaft in den gesamten Übernahmeprozess, aber auch zur Neuausrichtung nach der Übernahme Bedeutung.**

Bislang betreiben Nachfolgende Change-Management eher auf Eigeninitiative, denn auf Empfehlung der Expertinnen und Experten oder mithilfe einer Förderung. Weitere Handlungsfelder nach erfolgter Übergabe betreffen die Modernisierung des Unternehmens, um auch nach Übernahme wettbewerbsfähig zu sein.

### **Der Werkstattprozess griff Fragestellungen, die auf den Ergebnissen der Untersuchungen des Gutachtens aufbauten, auf. Es wurden Lösungsansätze zu den Themen Rekrutierung und Aktivierung, Matching und Change-Prozessen entwickelt.**

Konkrete Impulse wurden in Richtung einer Verbesserung des Selbstverständnisses von Unternehmertum, in Bezug auf das assistierte Matching durch Nachfolgeberaterinnen und -berater sowie mit Blick auf die Neuausrichtung und Modernisierung von Unternehmen gesetzt.

# 3. Ausgangssituation und Zielsetzung des Gutachtens

In einem beträchtlichen Teil der Unternehmen in Sachsen steht in den kommenden Jahren eine Unternehmensübergabe aufgrund des fortgeschrittenen Alters der Inhaberin oder des Inhabers an. Dazu kommen Unternehmensübergaben aus nicht altersbedingten Gründen. Die Suche und Gewinnung geeigneter Nachfolgerinnen und Nachfolger kann vor dem Hintergrund wirtschaftlich-struktureller sowie demografischer Entwicklungen zu einer Herausforderung werden. Demografiebedingt gibt es deutschlandweit immer weniger Personen in den gründungsstarken Altersjahrgängen zwischen 18 und 40 Jahren, außerdem gibt es immer weniger Menschen, für die persönlich die Nachfolge als Karriereoption in Frage kommt. Die infolge der konjunkturellen Entwicklung der vergangenen Jahre gestiegenen Möglichkeiten einer attraktiven abhängigen Beschäftigung bedeuten auch, dass die Selbstständigkeit für viele Erwerbstätige an Bedeutung verliert.

Negativ beeinflusst wird das Nachfolgegeschehen zudem über die durch Krisen gestiegene Verunsicherung zur weiteren wirtschaftlichen Entwicklung: Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) etwa berichtet, dass sich 2021 nur halb so viele Übernahmeinteressierte bei der für sie zuständigen IHK diesbezüglich erkundigt haben, wie vor der Corona-Pandemie. Im Schnitt kamen 2,8 beratene Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber auf eine an Nachfolge interessierte Person. Vor der Corona Pandemie betrug diese Relation noch 1,7 (DIHK 2022, S. 4). Im Zuge der Auswirkungen des russischen Angriffs auf die Ukraine und der angestiegenen Energie- und Rohstoffpreise sowie von Versorgungsengpässen steigt der Druck auf unternehmerisches Handeln. Die Gemengelage aus der schwierigen Suche nach einer passenden Nachfolgerin oder einem Nachfolger, die zunehmende Fachkräfteverknappung bzw. der Fachkräftemangel sowie steigende Personal- wie Betriebskosten stellen viele Inhaberinnen und Inhaber vor große Herausforderungen. Wenn die Unternehmensnachfolge nicht gesichert scheint, bleibt vielen Inhaberinnen und Inhabern keine Alternative, als die Geschäftsaufgabe in Erwägung zu ziehen.

Vor dem Hintergrund, dass der Freistaat Sachsen dem Gelingen von Unternehmensnachfolgen eine hohe wirtschaftliche Bedeutung beimisst und das Nachfolgegeschehen zielgerichtet unterstützen möchte, wurde das folgende Gutachten zu Unternehmensnachfolgen im Freistaat Sachsen in Auftrag gegeben.

Ziel des Gutachtens ist es, Themenschwerpunkte und Handlungsfelder zur Unternehmensnachfolge zu identifizieren sowie Handlungs- und Unterstützungsbedarfe aufzuzeigen. Damit sollen sowohl Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen, die ihr Unternehmen (beabsichtigen zu) übergeben, als auch (potenzielle) Nachfolgerinnen und Nachfolger noch zielgerichteter für die Übergabethematik sensibilisiert und informiert sowie bei Unternehmensnachfolgen bedarfsorientiert begleitet und unterstützt werden.

Das Gutachten wurde von der Kienbaum Consultants International GmbH in Kooperation mit Prof. Dr. Frank Wallau im Zeitraum von Oktober 2022 bis September 2023 erstellt. Das vorliegende Gutachten umfasst zwei Teile. **Teil 1 – Ergebnisse von Datenerhebungen und Analysen** (Kapitel 4) gliedert sich in:

- eine Analyse und Prognose des Nachfolgegeschehens im Freistaat Sachsen (Kapitel 4.1),
- eine kritische Bestandsaufnahme der bestehenden und in Anspruch genommenen Beratungs-, Förder- und Finanzierungsangebote der unterstützenden Akteure sowie Ermittlung spezifischer Bedarfe differenziert nach Perspektive von:
  - Expertinnen und Experten des unterstützenden Umfelds (Kapitel 4.2) sowie der
  - Nachfolgerinnen und Nachfolger (Kapitel 4.3)
- sowie eine deskriptive Beschreibung bundes- und landesweiter Leuchtturmmodelle und Unterstützungsangebote (Kapitel 4.5).

**Teil 2 – Ergebnisse des Werkstattprozesses** (Kapitel 6) stützt sich auf die Ergebnisse aus Teil 1, auf deren Basis eine Gesamtdaten-Interpretation und Problembeschreibung für den Freistaat Sachsen abgeleitet werden. Er setzt sich zusammen aus den folgenden Komponenten:

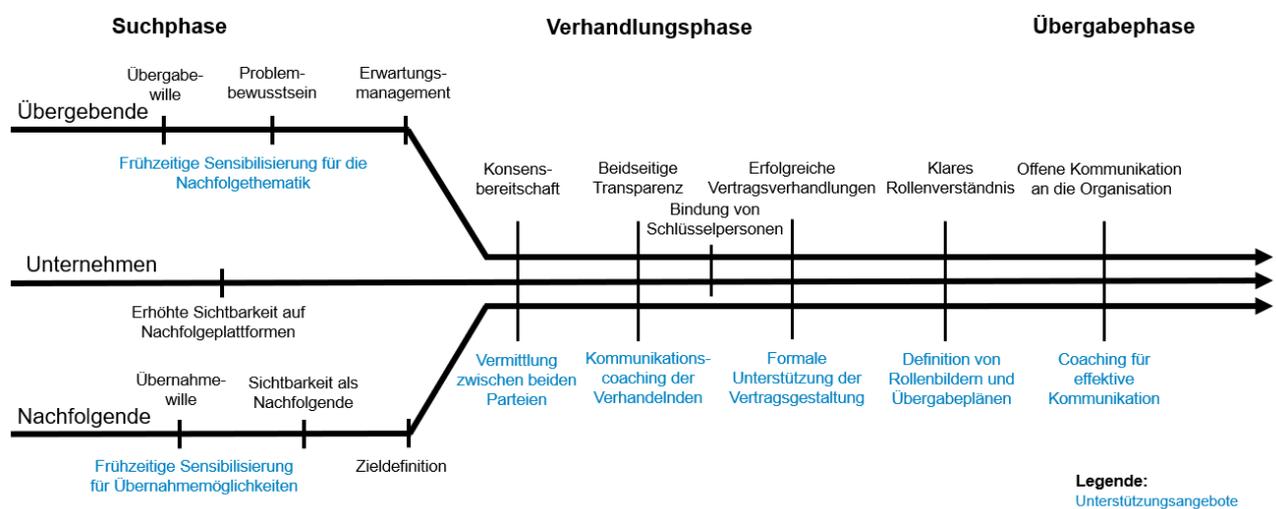
- einer Zusammenschau der Befunde aus dem Werkstattprozess (Kapitel 6),
- eine Ergebnissynthese aus der Triangulation aller Erhebungen und Ableitung von Handlungsempfehlungen (Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**),
- der Beschreibung des methodischen Vorgehens (Kapitel 9.3).

Das Team von Kienbaum Consultants International GmbH dankt allen, die sich an den Erhebungen und im Werkstattprozess des Gutachtens beteiligt haben, herzlich für die Unterstützung.

# 4. Ergebnisse von Datenerhebungen und -analysen

Teil 1 der Untersuchung umfasst die quantitativen und qualitativen Datenerhebungen und -analysen. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse der statistischen Sekundärdatenauswertung zu Entwicklungen und Prognosen zum Nachfolgegeschehen im Freistaat Sachsen dargestellt (siehe Kapitel 4.1).

Die nachfolgenden Kapitel beleuchten das Nachfolgegeschehen aus mehreren Perspektiven: auf Basis von Interviews mit Expertinnen und Experten im operativen Geschäft der Unternehmensberatung und -förderung (siehe Kapitel 4.2) sowie aus einer Erhebung bei Nachfolgerinnen und Nachfolgern, die in den vergangenen fünf Jahren ein Unternehmen in Sachsen übernommen haben (siehe Kapitel 4.3). Die Ergebnisdarstellung orientiert sich jeweils an einem dreistufigen Phasenmodell das, in Anlehnung an den „Nachfolgefahrplan“ des EMF-Instituts<sup>1</sup>, den Nachfolgeprozess in eine Such-, eine Verhandlungs- und eine Übergabephase gliedert (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1: Phasenmodell in Anlehnung an den „Nachfolgefahrplan“ des EMF-Instituts, eigene Darstellung**

In einem Exkurs wird im Besonderen auf Geschlechterunterschiede bei Unternehmensnachfolgen eingegangen (siehe Kapitel 4.4). Anschließend erfolgt eine Beschreibung innovativer bundes- und landesweiter Leuchtturmodelle und Unterstützungsangebote (siehe Kapitel 4.5).

Teil 1 endet mit einer Gesamtinterpretation der Ergebnisse (siehe Kapitel 4.6).

In einem abschließenden Exkurs wird auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Nachfolgegeschehen in Sachsen (siehe Kapitel 5) eingegangen.

<sup>1</sup> <https://nachfolgefahrplan.org> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

## 4.1. Entwicklungen und Prognosen zum Nachfolgegeschehen

### 4.1.1. Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen in Sachsen für den Zeitraum 2021 - 2030

#### 4.1.1.1. Unternehmensbestand in Sachsen

Ausgangspunkt für die Quantifizierung der für die Jahre 2021 bis 2030 zur Übertragung anstehenden Unternehmen in Sachsen und in den einzelnen Regionen sind die aktuell verfügbaren Daten zum Unternehmensbestand aus dem **Unternehmensregister**.

Das Unternehmensregister weist für das aktuell verfügbare Jahr 2021 insgesamt **153.988 Unternehmen**<sup>2</sup> für Sachsen aus (vgl. Tabelle 1).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Das Unternehmen ist eine zentrale Darstellungseinheit der amtlichen Unternehmensstatistik, welche einen wesentlichen Teil der Wirtschaftsstatistik in Deutschland und Europa darstellt. Definiert ist ein Unternehmen in der deutschen amtlichen Statistik bislang als rechtliche Einheit. Eine rechtliche Einheit wird in den Veröffentlichungen des Statistischen Unternehmensregisters als diejenige selbstständige Einheit verwendet, die aus handels- bzw. steuerrechtlichen Gründen Bücher führt und eine jährliche Feststellung des Vermögensbestandes bzw. des Erfolgs der wirtschaftlichen Tätigkeit vornehmen muss. Auch freiberuflich Tätige werden als eigenständige rechtliche Einheiten registriert, soweit hier zugehörige Angaben zum steuerbaren Umsatz und/oder zu sozialversicherungspflichtig und/oder geringfügig entlohnt Beschäftigten zugeordnet werden konnten.

Durch die EU-Einheitenverordnung (Verordnung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft Nr. 696/93) gibt es eine einheitliche, weitergehende Definition des Unternehmens, die ab dem Berichtsjahr 2018 auch in der deutschen Unternehmensstatistik zu verwenden ist. Die EU-Einheitenverordnung definiert das Unternehmen als „...kleinste Kombination rechtlicher Einheiten, die eine organisatorische Einheit zur Erzeugung von Waren und Dienstleistungen bildet und [...] über eine gewisse Entscheidungsfreiheit verfügt.“ Ein Unternehmen kann nach dieser Definition weiterhin aus einer einzelnen rechtlichen Einheit bestehen (einfaches Unternehmen), jedoch auch aus einer Gruppe mehrerer rechtlicher Einheiten (komplexes Unternehmen).

Einen guten Überblick auf die Auswirkungen der Begriffseinführungen, auf Bundes- wie auch auf Länderebene, bietet Beck et al. (2020), S. 49 ff. Hier sei insbesondere auf Tabelle 3 (S. 56) verwiesen, welche u.a. den Effekt auf die Zahl der Unternehmen auf Länderebene wie Bundesebene für das Berichtsjahr 2017 darstellt. Für Sachsen (Deutschland) wird hier ein Rückgang von 2,4 % (3,1 %) angegeben. Allerdings sind nach Rücksprache mit dem Statistischen Landesamt weitergehende differenzierte Auswertungen, wie sie für die nachfolgenden Berechnungen notwendig sind, derzeit erst in Vorbereitung, so dass in diesem Bericht die Unternehmen auf Basis der rechtlichen Einheit definiert werden.

<sup>3</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022a), S. 5.

Wirtschaftsabschnitt		Unternehmen <sup>1)</sup>				
		Insgesamt	mit abhängig Beschäftigten <sup>2)</sup> von ... bis unter			
			0 – 10	10 – 50	50 – 250	250 und mehr
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	90	58	24	8	-
C	Verarbeitendes Gewerbe	11 992	8 144	2 702	967	179
D	Energieversorgung	1 566	1 494	37	25	10
E	Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	577	357	151	59	10
F	Baugewerbe	24 538	22 115	2 179	227	17
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	24 763	21 807	2 539	373	44
H	Verkehr und Lagerei	4 622	3 478	911	183	50
I	Gastgewerbe	9 075	7 884	1 066	110	15
J	Information und Kommunikation	4 545	3 981	440	105	19
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	3 531	3 443	49	25	14
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	7 313	6 970	308	33	2
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	19 678	18 239	1 244	175	20
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	11 137	9 918	915	246	58
P	Erziehung und Unterricht	2 452	1 987	323	116	26
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	13 922	11 626	1 616	484	196
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	4 170	3 863	257	38	12
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	10 017	9 292	614	103	8
<b>Zusammen</b>		<b>153 988</b>	<b>134 656</b>	<b>15 375</b>	<b>3 277</b>	<b>680</b>

**Tabelle 1: Unternehmen<sup>1)</sup> in Sachsen im Jahr 2021 nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten (Stand: 30.09.2022)**

1) Unternehmen = Rechtliche Einheiten mit Umsatzsteuervoranmeldungen und/oder Beschäftigten in 2021 sowie Sitz in Sachsen. Eine Rechtliche Einheit ist eine natürliche Person, die wirtschaftlich tätig ist, eine juristische Person oder eine Personenvereinigung. Betrachtet werden also beispielsweise eine Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Offene Handelsgesellschaft oder Einzelunternehmer.

2) Die abhängig Beschäftigten umfassen die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie die ausschließlich geringfügig entlohnt Beschäftigten.

Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022a), S. 5.

Differenziert nach **Beschäftigtengrößenklassen** hatten im Jahr 2021 in Sachsen 87,4 % der Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte (Kleinstunternehmen in Anlehnung an die EU-Mittelstandsdefinition<sup>4)</sup>, 10,0 % zwischen 10 bis 49 Beschäftigte (kleine Unternehmen), 2,1 % zwischen 50 bis 249 Beschäftigte (mittlere Unternehmen) sowie 0,4 % der Unternehmen 250 und mehr Beschäftigte. Es ist davon auszugehen, dass unter den Kleinstunternehmen rund 45 % der im Unternehmensregister erfassten Unternehmen keinen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben.<sup>5</sup> Dies ist für die Schätzung der zur Übergabe anstehenden

<sup>4</sup> Gemäß einer Kommissionsempfehlung, vgl. Commission of the European Communities (2003), L 124/36 f., wird seit dem 1. Januar 2005 ein Unternehmen in der Europäischen Union (EU) als KMU betrachtet, wenn es nicht mehr als 250 Beschäftigte hat, entweder nicht mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Mio. Euro hat und (weitgehend) unabhängig ist. Zudem differenziert die Europäische Kommission ihre Definition nach Kleinstunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen. Hiernach sind Kleinstunternehmen Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern und einem Umsatz bzw. einer Bilanzsumme von bis zu 2 Mio. Euro. Als kleine Unternehmen werden Unternehmen bezeichnet, die bis zu 49 Beschäftigte und einen Umsatz bzw. Bilanzsumme von bis zu 10 Mio. Euro aufweisen. Grundsätzlich muss es sich um ein eigenständiges Unternehmen handeln, d.h., nach der EU-KMU-Definition dürfen 25 % oder mehr seines Kapitals oder seiner Stimmrechte nicht direkt oder indirekt von einem anderen Unternehmen kontrolliert werden. Unternehmen, die zu mehr als 25 % im Eigentum einer Unternehmensgruppierung, z. B. einem Konzern, stehen, sind somit kein KMU.

<sup>5</sup> Im Rahmen einer Sonderauswertung des Unternehmensregisters 2020 für Sachsen hatten 60.095 Unternehmen (rechtlichen Einheiten) keinen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Bezogen auf die Anzahl Kleinstunternehmen von 138.450 im Jahr 2020 waren das 43,4 % (Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022b), S. 1). Bezogen auf den Gesamtunternehmensbestand von 155.569 Unternehmen im Jahr 2020 ergibt sich ein Anteil von 38,6 %. Auswertungen aus dem Mikrozensus legen sogar zugrunde, dass über 50 % der Selbstständige keine Beschäftigten haben (Vgl. IfM Bonn (2023a), S. 1).

Unternehmen von Bedeutung, da diese Unternehmen meistens für eine Übernehmerin bzw. einen Übernehmer nicht wirtschaftlich attraktiv sind (vgl. Kap. 4.1.1.4).

Differenziert nach kreisfreien Städten und Landkreisen sind über ein Viertel der sächsischen Unternehmen in den kreisfreien Städten Leipzig und Dresden angesiedelt (vgl. Tabelle 2). In der Aufteilung nach Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen ergibt sich in jeder Region eine ähnliche Verteilung wie in Sachsen insgesamt.<sup>6</sup>

	Gebiet	Unternehmen <sup>1)</sup> mit abhängig Beschäftigten <sup>2)</sup> von ... bis unter					
		0 – 10	10 – 50	50 – 250	250 oder mehr	insgesamt	
						Anzahl	Anteil in %
Chemnitz	Chemnitz, Stadt	7 830	989	233	64	9 116	5,9
	Erzgebirgskreis	11 450	1 327	293	46	13 116	8,5
	Mittelsachsen	9 830	1 164	260	47	11 301	7,3
	Vogtlandkreis	7 869	892	201	33	8 995	5,8
	Zwickau	9 942	1 153	258	54	11 407	7,4
Dresden	Dresden, Stadt	18 762	2 123	479	115	21 479	13,9
	Bautzen	9 182	1 136	243	52	10 613	6,9
	Görlitz	7 699	933	200	37	8 869	5,8
	Meißen	8 049	935	189	33	9 206	6,0
	Sächsische Schweiz-Osterzgebirge	8 392	873	184	32	9 481	6,2
Leipzig	Leipzig, Stadt	20 325	2 203	444	112	23 084	15,0
	Leipzig	8 909	948	163	24	10 044	6,5
	Nordsachsen	6 417	699	130	31	7 277	4,7
	<b>Sachsen</b>	<b>134 656</b>	<b>15 375</b>	<b>3 277</b>	<b>680</b>	<b>153 988</b>	<b>100</b>

**Tabelle 2: Unternehmen<sup>1)</sup> in Sachsen im Jahr 2021 nach Beschäftigtengrößenklassen und kreisfreien Städten und Landkreisen (Stand: 30.09.2022)**

1) Unternehmen = Rechtliche Einheiten mit Umsatzsteuervoranmeldungen und/oder Beschäftigten in 2021 sowie Sitz in Sachsen. Eine Rechtliche Einheit ist eine natürliche Person, die wirtschaftlich tätig ist, eine juristische Person oder eine Personenvereinigung. Betrachtet werden also beispielsweise eine Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Offene Handelsgesellschaft oder Einzelunternehmer.

2) Die abhängig Beschäftigten umfassen die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie die ausschließlich geringfügig entlohnt Beschäftigten.

Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022a), S. 5.

Der **Unternehmensbestand in Sachsen** ist von 2017 bis 2021 um 6,8 % gesunken.<sup>7</sup> Vor der Corona-Pandemie war der Unternehmensbestand relativ konstant, während der Corona-Pandemie ist festzustellen, dass insbesondere viele Kleinstunterunternehmen – darunter vermutlich viele Solo-Selbstständige – aus dem Markt ausgetreten sind. Neben der Corona-Pandemie ist eine weitere Erklärung für diesen Rückgang, dass im Unternehmensregister bis 2019 alle Unternehmen mit jährlichen Lieferungen und Leistungen über 17.500 Euro erfasst wurden, seit 2020 aber nur Unternehmen mit jährlichen Lieferungen und Leistungen über 22.000 Euro.

<sup>6</sup> Von den insgesamt 54.870 Unternehmen im Jahr 2020 in der NUTS 2 Region Chemnitz hatten 20.401 keinen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (37,2 %). In der NUTS 2 Region Dresden waren es 23.560 von 60.222 Unternehmen (39,1 %) und in der NUTS 2-Region Leipzig 16.134 von 40.477 (39,9 %), vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022b), S. 1.

<sup>7</sup> Auch in der Umsatzsteuerstatistik, in der die ganz kleinen (Nebenerwerbs-) Unternehmen und die nicht umsatzsteuerpflichtigen Freien Berufe nicht enthalten sind, ist eine ähnliche Entwicklung festzustellen. Die Zahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen sank von 147.847 Unternehmen im Jahr 2017 auf 131.618 im Jahr 2021 (- 8,9 %), vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c), S. 11f.; Statistisches Bundesamt (2023a), S. 1. Neben der Corona-Pandemie ist auch hier eine weitere Erklärung für diesen Rückgang, dass in der Umsatzsteuerstatistik bis 2019 alle Unternehmen mit jährlichen Lieferungen und Leistungen über 17.500 Euro erfasst wurden, seit 2020 aber nur Unternehmen mit jährlichen Lieferungen und Leistungen über 22.000 Euro.

Die Anzahl der Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten ist dagegen fast stetig gestiegen (vgl. Tabelle 3).<sup>8</sup> Diese Entwicklung führt dazu, dass der Anteil der Kleinunternehmen an allen Unternehmen von 2017 bis 2021 leicht gesunken ist, während sich im Gegenzug der Anteil der kleineren und mittleren Unternehmen im Sinne der EU-Mittelstandsdefinition leicht erhöht hat.

Während die Anzahl der im Unternehmensregister erfassten Unternehmen gesunken ist, ist die Zahl der im Unternehmensregister erfassten **sozialversicherungspflichtig Beschäftigten** von 1.185.141 im Jahr 2017 auf 1.215.371 im Jahr 2021 gestiegen. Durch diese Entwicklung erhöhte sich die durchschnittliche Beschäftigtenzahl eines Unternehmens, die 2017 bei 7,18 sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lag, um 10,0 % auf 7,89 sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter im Jahr 2021.<sup>9</sup>

Ein noch stärkeres Wachstum ist hinsichtlich des Umsatzes der im Unternehmensregister erfassten Unternehmen festzustellen, insbesondere von 2020 auf 2021. Lag der durchschnittliche Umsatz eines im Unternehmensregister erfassten Unternehmens im Jahr 2017 bei 0,99 Mio. Euro, so stieg dieser im Jahr 2021 auf 1,51 Mio. Euro an.<sup>10</sup>

Jahr	Unternehmen <sup>1)</sup>				
	Insgesamt	davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigt			
		0 - 9	10 - 49	50 - 249	250 und mehr
2017	165.174	147.736	13.760	3.060	618
2018	163.804	146.025	14.029	3.123	627
2019	164.663	145.123	15.537	3.316	687
2020	155.569	136.239	15.367	3.275	688
2021	153.988	134.656	15.375	3.277	680

**Tabelle 3: Unternehmen<sup>1)</sup> in Sachsen von 2017 bis 2021 nach Beschäftigtengrößenklassen**

1) Unternehmen = Rechtliche Einheiten mit Umsatzsteuervoranmeldungen und/oder Beschäftigten in 2021 sowie Sitz in Sachsen. Eine Rechtliche Einheit ist eine natürliche Person, die wirtschaftlich tätig ist, eine juristische Person oder eine Personenvereinigung. Betrachtet werden also beispielsweise eine Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Offene Handelsgesellschaft oder Einzelunternehmer.

Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2019a), S. 11; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2019b), S. 12; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2020), S. 12; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2021), S. 12; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022a), S. 5.

Die Handwerkszählung auf Basis des Unternehmensregisters ermöglicht auch Einblicke in die Anzahl der Handwerksunternehmen sowie der Freien Berufe. Für das Jahr 2020 werden 35.013 Handwerksunternehmen<sup>11</sup> ausgewiesen.<sup>12</sup> In diesen Handwerksunternehmen waren im Jahr 2020 226.181 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte tätig. Insgesamt erwirtschafteten die Handwerksunternehmen im Jahr 2020 einen Umsatz von 30,34 Mrd. Euro.

Für das Jahr 2020 weist das Unternehmensregister 22.381 von 155.569 Unternehmen als Angehörige der Freien Berufe aus.<sup>13</sup>

<sup>8</sup> Im Jahr 2017 waren es 17.438 Unternehmen mit 10 oder mehr Beschäftigten, im Jahr 2018 17.779 Unternehmen, im Jahr 2019 19.540 Unternehmen, im Jahr 2020 19.330 Unternehmen und im Jahr 2021 waren es 19.332 Unternehmen.

<sup>9</sup> Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Sachsen geteilt durch die Zahl der Unternehmen) ist über alle Unternehmen (Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen) berechnet, vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2019a), S. 10; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022a), S. 4.

<sup>10</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2019a), S. 10; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022a), S. 4. Auch in der Umsatzsteuerstatistik ist ein ähnliches Umsatzwachstum: Betrag der durchschnittliche Umsatz im Jahr 2017 0,94 Mio. Euro, so stieg er auf 1,41 Mio. Euro im Jahr 2021 an, vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022b), S. 11f.; Statistisches Bundesamt (2023a), S. 1.

<sup>11</sup> Nur Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr, vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022d), S. 5. Für den Handwerkskammerbezirk Chemnitz werden 14.121 Handwerksunternehmen gezählt, für den Kammerbezirk Dresden 13.340 und für den Handwerkskammerbezirk Leipzig 7.462.

<sup>12</sup> Der ZDH weist für das Jahr 2020 (2021) 56.545 (56.535) Handwerksbetriebe für Sachsen aus, vgl. ZDH (2021), S. 1; ZDH (2022), S. 1. Die Ursachen für die deutlich höheren Zahlen sind vielfältig, u.a. werden alle nach der Handwerksordnung eintragungspflichtige Betriebe, auch Nebenerwerbsgewerbe gezählt und zudem werden auch die nicht in der Handwerkszählung auf Basis des Unternehmensregisters erfassten Handwerksunternehmen der Anlage B2 erfasst.

<sup>13</sup> Davon im der NUTS 2 Region Chemnitz 6.552, n der NUTS 2 Region Dresden 9.127 Unternehmen und in der NUTS 2-Region Leipzig 6.702 Unternehmen als Angehörige der Freien Berufe, vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022b), S. 1. Im Unternehmensregister dürfte die Anzahl der Unternehmen im Bereich der Freien Berufe eher eine Untergrenze darstellen, da die Anzahl der Selbstständigen in den Freien Berufen deutlich höher ist, vgl. Kap. 5.1.1.3.

Als **Zwischenfazit** ist zu konstatieren, dass die Anzahl der Unternehmen durch die Corona-Krise und die Änderungen in der statistischen Erfassung der Kleinstunternehmen deutlich zurückgegangen ist, sich allerdings gleichzeitig die durchschnittliche Unternehmensgröße erhöht hat.

In Absprache mit dem Auftraggeber werden im Rahmen der **weiteren Berechnungen** nicht die Wirtschaftsabschnitte Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden (WZ B: 90 Unternehmen im Jahr 2021), Energieversorgung (WZ D: 1.566 Unternehmen im Jahr 2021) und Wasserversorgung (WZ E: 577 Unternehmen im Jahr 2021, vgl. Tabelle 1) betrachtet. Somit verbleibende Ausgangsbasis für die weiteren Berechnungsschritte sind **151.755 Unternehmen in Sachsen**, die durch die Sonderauswertungen nunmehr so aufbereitet wurden, dass sie auch nach Umsatzgrößenklassen differenziert vorliegen.<sup>14</sup>

#### 4.1.1.2. Familienunternehmen in Sachsen

Unternehmensnachfolgen stehen ausschließlich in eigentümergeführten Familienunternehmen an.<sup>15</sup> Nach Berechnungen des ZEW<sup>16</sup> waren im Jahr 2019 rund 86 % aller deutschen Unternehmen eigentümergeführte Familienunternehmen. Differenziert nach Umsatzgrößen- bzw. Beschäftigtengrößenklassen ergaben sich unterschiedliche Familienunternehmensanteile in den jeweiligen Klassen. Der Anteil der eigentümergeführten Familienunternehmen nimmt mit steigender Unternehmensgröße ab. Während sich unter allen Unternehmen mit weniger als 1 Mio. Euro Jahresumsatz rund 90 % Familienunternehmen befanden, betrug der Anteil der Familienunternehmen in der Klasse der Unternehmen mit 50 Mio. und mehr Euro Jahresumsatz noch rund 39 %.<sup>17</sup> Die Betrachtung der Anteile eigentümergeführter Unternehmen nach Bundesländern im Rahmen dieser Studie ergibt für Sachsen einen Anteil der eigentümergeführten Unternehmen von 89 %.<sup>18</sup>

Aufbauend auf der ZEW-Studie<sup>19</sup> kann bei Übertragung dieser Anteilswerte auf Sachsen geschätzt werden, dass **in Sachsen ca. 134.500 Familienunternehmen wirtschaftlich aktiv** sind (vgl. Abbildung 2). Aufgrund der Unternehmensstruktur (vgl. Kap. 4.1.1.1) ist es nicht unerwartet, dass rund 96.000 Familienunternehmen einen Jahresumsatz unter 250.000 Euro haben. Hierunter sind mehrheitlich viele Solo-Selbstständige zu finden, die einen Jahresumsatz von unter 100.000 Euro erwirtschaften.

---

<sup>14</sup> Damit die Zahl der Unternehmensübertragungen, differenziert nach Hauptwirtschaftsabschnitten, Regionen und Umsatzgrößenklassen, für Sachsen geschätzt werden kann, wäre eine Sonderauswertung des Unternehmensregisters nach Umsatzgrößenklassen und Rechtsform notwendig gewesen. Da diese (Sonder-)Auswertungen vom Statistischen Landesamt nicht bereitgestellt werden kann, wurden die notwendigen Sonderauswertungen auf Basis der Umsatzsteuerstatistik vorgenommen und als Ausgangspunkt für die weiteren Berechnungen zugrunde gelegt. Diese detaillierten Daten der Sonderauswertungen der Umsatzsteuerstatistik (ohne Landwirtschaft) werden dann auf den höheren Unternehmensbestand des Unternehmensregisters hochgerechnet, somit werden auch die nicht-umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen für die nachfolgenden Berechnungen wieder berücksichtigt. Durch diese Schätzung gelingt es, die fehlende Auswertung des Unternehmensregisters annähernd zu ersetzen. Die Umsatzgrößenklassenaufteilung ist notwendig, damit in den späteren Arbeitsschritten (vgl. Kap. 4.1.1.1) ermittelt werden kann, welche Unternehmen aus Sicht der Übernehmer über eine ausreichende (Umsatz-)Rendite verfügen und somit für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiv sind (vgl. Kap. 4.1.1.4).

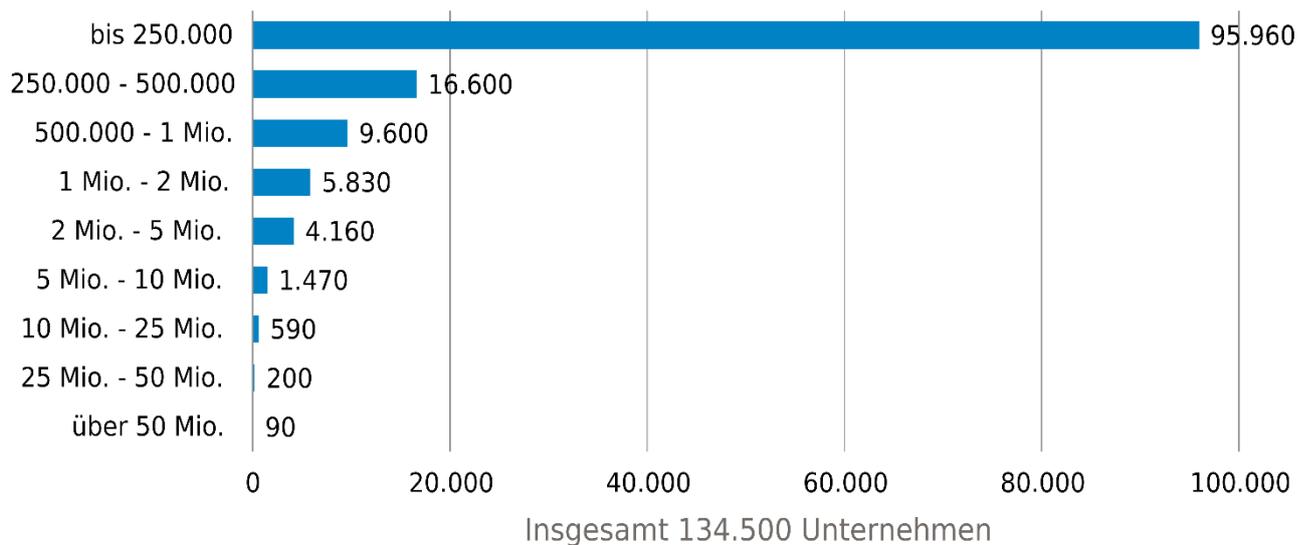
<sup>15</sup> Eigentümergeführte Familienunternehmen sind Unternehmen, die sich mehrheitlich im Eigentum einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen befinden und in denen wenigstens einer der Eigentümer auch die Leitung des Unternehmens innehat, vgl. Gottschalk et al. (2019), S. 4.

<sup>16</sup> Vgl. Gottschalk et al. (2019), S. 11.

<sup>17</sup> Vgl. Gottschalk et al. (2019), S. 11. In der Beschäftigtengrößenklasse 0 bis 9 Mitarbeiter beträgt der Anteil der Familienunternehmen in Deutschland 88 %, in der Beschäftigtengrößenklasse 10 bis 49 Mitarbeiter 84 %, in der Beschäftigtengrößenklassen 50 bis 249 52 %, in der Beschäftigtengrößenklasse 250 bis 499 29 % in der Beschäftigtengrößenklasse 500 und mehr 26 %, vgl. Gottschalk et al. (2019), S. 8. Es liegt die Vermutung nahe, dass der Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen in Sachsen höher und daher auch der Durchschnitt in der Branche höher ist.

<sup>18</sup> Vgl. Gottschalk et al. (2019), S. 19

<sup>19</sup> Es ist davon auszugehen, dass der Anteil der Familienunternehmen in Sachsen in den einzelnen Umsatz- bzw. Beschäftigtengrößenklassen und Branchen tendenziell immer etwas höher liegt als die veröffentlichten bundesweiten Zahlen.



**Abbildung 2: Geschätzte Verteilung der Familienunternehmen in Sachsen nach Umsatzgrößenklassen**

Quelle: Eigene Berechnungen

#### 4.1.1.3. Anzahl der übergabereifen Familienunternehmen

Weder das Unternehmensregister noch die Umsatzsteuerstatistik liefern Aussagen über das Alter der Unternehmerinnen und Unternehmer. Nur mit Hilfe des Mikrozensus<sup>20</sup> für Sachsen kann der **Anteil von Unternehmerinnen und Unternehmern im übergaberelevanten Alter** ermittelt werden – in diesem Kontext können sowohl Unternehmerinnen und Unternehmer ab 55 Jahre (übergabereife Unternehmen i. w. S.) als auch ab 60 Jahre (übergabereife Unternehmen i.e.S.) berücksichtigt werden. Letztere Gruppe ist spätestens im Jahr 2030 im „offiziellen“ Renteneintrittsalter. Viele der Unternehmerinnen und Unternehmen wollen, wie oft in den Experteninterviews erwähnt, erst mit 65 Jahren und darüber hinaus in den Ruhestand.<sup>21</sup> Somit ist bei den Selbstständigen, die im Jahr 2021 bereits 60 Jahre und älter sind, davon auszugehen, dass sie sich (fast) alle bis zum Jahr 2030 sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzen werden bzw. im besten Fall eine erfolgreiche Unternehmensnachfolgeregelung gefunden haben. Daher liegt der Hauptfokus in den nachfolgenden Ausführungen auf der **Altersgruppe 60 Jahre und älter (übergabereife Unternehmen i.e.S.)**. Zusätzlich wird die Gruppe der heute „55-jährigen plus“ in die Darstellungen und die Erläuterungen einbezogen, da sich auch diese Altersgruppe rechtzeitig mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzen sollte.

Seit dem Jahr 2017, als in Sachsen laut Mikrozensus rund 203.000 Personen selbstständig erwerbstätig waren<sup>22</sup>, sank die Anzahl der Selbstständigen (vgl. Abbildung 3). Insgesamt waren laut Mikrozensus 2021<sup>23</sup> in Sachsen 169.000 Personen selbstständig tätig.<sup>24</sup> Davon hatten rund 54 % keine/n Beschäftigte/n.<sup>25</sup>

<sup>20</sup> Die Datenerhebung des Mikrozensus wurde zum Erhebungsjahr 2020 neugestaltet, vgl. Statistisches Bundesamt (2021a), S. 19f. Die Neugestaltung und die Corona-Krise haben erhebliche Auswirkungen auf die Ergebnisse. So schreibt das Statistische Bundesamt (2021b), S. 1f., dass die Ergebnisse ab Erhebungsjahr 2020 nur noch eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar sind und aufgrund der Besonderheiten des Jahres 2020 die vom Mikrozensus gewohnte fachliche und regionale Auswertungstiefe nicht erreichbar ist.

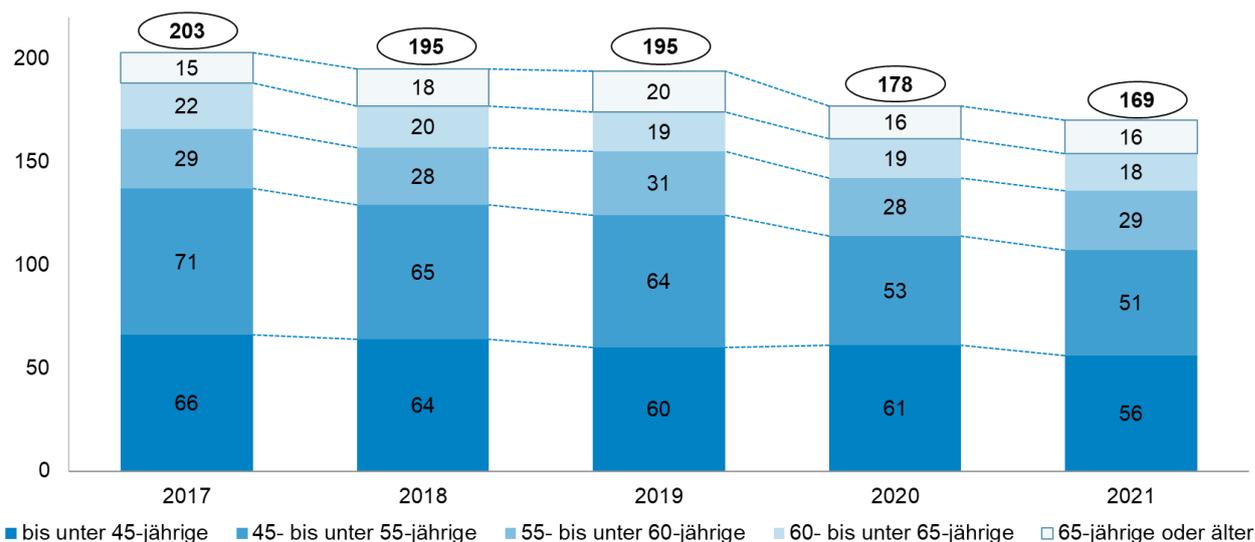
<sup>21</sup> Diese Beobachtung ist auch kongruent mit den Daten des Mikrozensus.

<sup>22</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2018), Tabelle 4.7.

<sup>23</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c), S. 1. Erste Prognosen gehen für das Jahr 2022 von 168.000 Selbstständigen aus, vgl. Statistisches Bundesamt (2023b), S. 1.

<sup>24</sup> Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass die Zahl der Selbstständigen gewöhnlich die Zahl der Unternehmen, die im Unternehmensregister bzw. in der Umsatzsteuerstatistik ausgewiesen werden, deutlich übersteigt. Das kann mehrere Gründe haben. Zum einen sind im Unternehmensregister bzw. in der Umsatzsteuerstatistik nur Unternehmen mit mehr als 22.000 Euro (bis 2019: 17:500 Euro) Jahresumsatz enthalten. Zum anderen ist der Bereich der Land- und Forstwirtschaft im Unternehmensregister gar nicht erfasst. Außerdem gibt es Teamgründungen, bei denen mehrere Selbstständige ein Unternehmen führen. Diese Probleme sind aber tolerierbar, zumal für die weiteren Berechnungen auf (Familien-)Unternehmensebene nicht die absolute Anzahl entscheidend ist, sondern der Anteil der über 55- bzw. 60-jährigen Selbstständigen an allen Selbstständigen.

<sup>25</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2023c), Tabelle 12211-09. Im Bundesdurchschnitt hatten im Jahr 2021 50,5 % der Selbstständigen keinen Beschäftigten.



**Abbildung 3: Altersstruktur der Selbstständigen in Sachsen im Zeitraum 2017 – 2021 nach Altersklassen – in 1.000**

- Rundungsdifferenzen möglich -

Quelle: Statistisches Bundesamt (2018), Tabelle 4.7, Statistisches Bundesamt (2019), Tabelle 4.7; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c), S. 1.

Die Mehrheit der Selbstständigen ist laut Mikrozensus im Betrachtungszeitraum 2017 – 2021 unter 55 Jahre alt. Allerdings ist bei der Entwicklung der Altersverteilung im Zeitverlauf festzustellen, dass Anzahl und relativer Anteil der Selbstständigen unter 55 Jahre in den letzten Jahren deutlich abgenommen haben.<sup>26</sup>

Gleichzeitig ging die Anzahl der Unternehmerinnen und Unternehmer, die 60 Jahre und älter sind, in den letzten Jahren nur relativ wenig zurück. Waren 2017 rund 37.000 Unternehmerinnen und Unternehmer 60 Jahre und älter, so waren es 2021 rund 34.000. Durch den moderaten Rückgang der Zahl der Selbstständigen in dieser Altersklasse und den gleichzeitig stärkeren Rückgang der Zahl der Selbstständigen insgesamt, stieg der Anteil der Selbstständigen über 60 Jahre von 18,2 % im Jahr 2017 auf 20,1 % im Jahr 2021 an (vgl. Abbildung 4).<sup>27</sup> **Jede/r fünfte Selbstständige in Sachsen ist somit 60 Jahre und älter**, Tendenz steigend.<sup>28</sup> **Fast jede/r zehnte Selbstständige in Sachsen (9,5 %) war im Jahr 2021 bereits 65 Jahre und älter.** Insgesamt betrug das Durchschnittsalter der Selbstständigen in Sachsen 49,7 Jahre (männlich: 49,8 Jahre, weiblich: 49,4 Jahre).<sup>29</sup>

Werden die übergabereifen Unternehmen im weitesten Sinne betrachtet, d.h. der Anteil der Selbstständigen über 55 Jahre an allen Selbstständigen, ist festzustellen, dass deren Anteil von 32,5 % im Jahr 2017 auf 37,3 % im Jahr 2021 angestiegen ist.<sup>30</sup> Dies bedeutet, dass sich fast vier von zehn Familienunternehmen in Sachsen in den nächsten Jahren mit der Frage und Aufgabe der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen müssen. Ursache hierfür ist, dass aufgrund des demographischen Wandels nicht nur die Bevölkerung im Durchschnitt älter wird, sondern auch die Unternehmerschaft. Die geburtenstärkeren Jahrgänge der sogenannten Babyboomer-Generation, nähern sich auch in der Unternehmerschaft dem Ruhestandseintrittsalter.

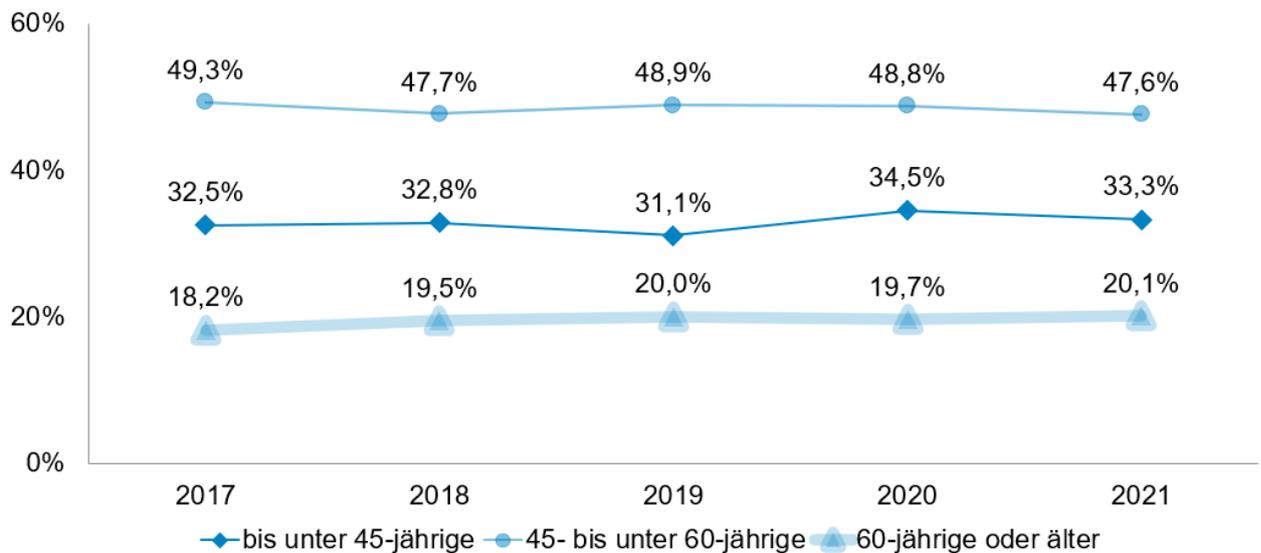
<sup>26</sup> Eine wesentliche Ursache dafür war neben einer Umstellung in der Statistik die Corona-Krise, die dazu führte, dass auf der einen Seite einige Selbstständige ihre unternehmerische Tätigkeit beendeten und in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis wechselten und auf der anderen Seite viele abhängig Beschäftigte sich aufgrund ihres sicheren Arbeitsplatzes nicht selbstständig gemacht haben.

<sup>27</sup> Die Altersverteilung 2021 differenziert nach den Hauptbranchen ergibt folgendes Bild: Der Anteil der Selbstständigen, die 60 Jahre und älter sind, liegt im Bereich Produzierendes Gewerbe und Handel/Gastgewerbe bei ca. 18 %, während er im Dienstleistungsbereich – unternehmens- und personenbezogene zusammen – bei ca. 22 % liegt, vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c), S. 1.

<sup>28</sup> Im Bundesdurchschnitt waren im Jahr 2021 28,1 % der Selbstständigen 60 Jahre und älter, vgl. Statistisches Bundesamt (2023c), Tabelle 12211-04.

<sup>29</sup> Die sächsischen Selbstständigen sind damit gut ein Jahr jünger als der Bundesdurchschnitt. Hier lag das Durchschnittsalter der Selbstständigen im Jahr 2021 bei 50,9 Jahren (männlich: 51,3 Jahre, weiblich: 50,1 Jahre), vgl. Statistisches Bundesamt (2023c), Tabelle 12211-12.

<sup>30</sup> Im Bundesdurchschnitt waren im Jahr 2021 42,4 % der Selbstständigen 55 Jahre und älter, vgl. Statistisches Bundesamt (2023c), Tabelle 12211-04.



**Abbildung 4: Entwicklung der Altersstruktur der Selbstständigen in Sachsen im Zeitraum 2017 – 2021 nach Altersklassen – in %**

Quelle: Statistisches Bundesamt (2018), Tabelle 4.7, Statistisches Bundesamt (2019), Tabelle 4.7; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c), S. 1, eigene Berechnungen.<sup>31</sup>

Differenziert nach den **Hauptbranchen** sind den rund 169.000 Selbstständigen im Jahr 2021 etwa 40.000 Selbstständige dem Bereich Produzierendes Gewerbe, 41.000 Selbstständige dem Bereich Handel/Gastgewerbe und 85.000 Selbstständige dem übrigen Dienstleistungsbereich (unternehmens- und personenbezogene Dienstleistungen) zuzurechnen.<sup>32</sup>

**In der regionalen Verteilung** teilen sich die 169.000 Selbstständigen im Jahr 2021 über alle Altersklassen hinweg zu 58.000 Selbstständigen in der NUTS 2 Region Chemnitz, 65.000 Selbstständigen in der NUTS 2 Region Dresden und 49.000 Selbstständige in der NUTS 2-Region Leipzig auf.<sup>33</sup>

Nach der Betrachtung der Selbstständigen im Jahr 2021 nach **Alter und Geschlecht** (vgl. Abbildung 5) lag der Anteil der weiblichen Selbstständigen im Jahr 2021 bei 34,3 %.<sup>34</sup> Unter den 34.000 Selbstständigen, die älter als 60 Jahre sind, lag er bei 29,4 %.<sup>35</sup>

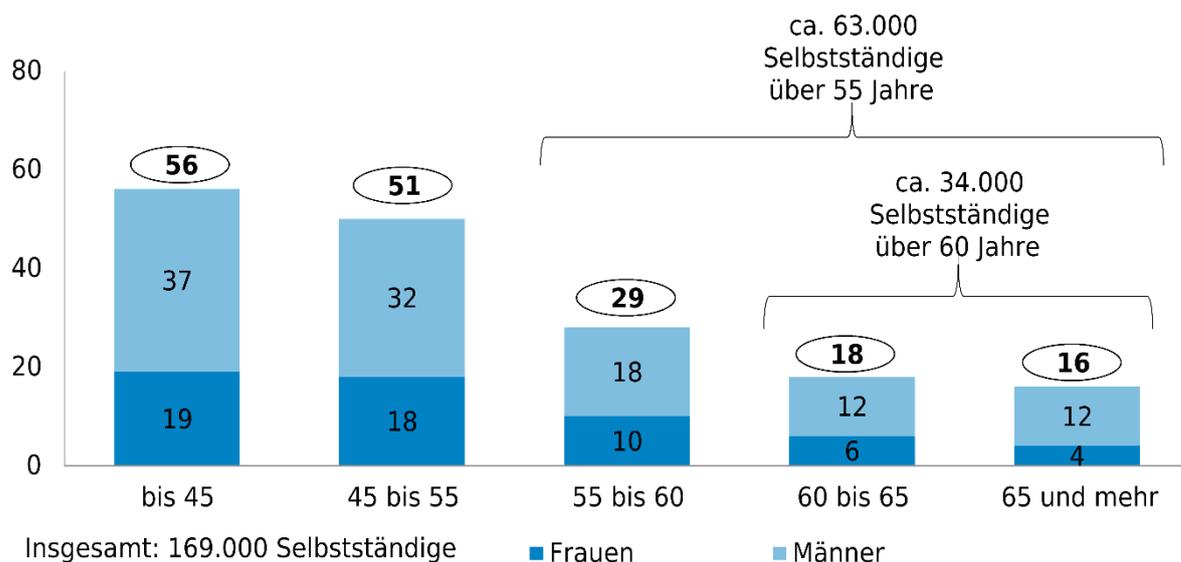
<sup>31</sup> Rundungsdifferenzen möglich. Der Mikrozensus wurde 2020 methodisch neugestaltet. Die Ergebnisse ab dem Berichtsjahr 2020 sind deshalb nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichbar. Ausführliche Informationen zu den Änderungen sowie den Auswirkungen der Neugestaltung und der Corona-Krise auf den Mikrozensus 2020 sind auf den Seiten des Statistischen Bundesamtes verfügbar.

<sup>32</sup> Ca. 3.000 tätige Selbstständige werden im Bereich Land- & Forstwirtschaft geschätzt, vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c), S. 1. Eine Sonderauswertung des Instituts für Freie Berufe (2023), S. 1, zeigt, dass im Jahr 2019 56.264, im Jahr 2020 56.834, im Jahr 2021 57.203 und im Jahr 2022 57.138 Selbstständige im Bereich Freie Berufe tätig gewesen sind. Diese Zahlen sind deutlich höher als die im Unternehmensregister (vgl. Kap. 5.1.1.1) ausgewiesenen Angehörigen der Freien Berufe. Vermutlich sind im Unternehmensregister die für die Unternehmensnachfolge relevanteren Freie Berufe erfasst.

<sup>33</sup> Eine Sonderauswertung der Altersverteilung der Selbstständigen nach Regionen war aufgrund zu geringer Fallzahlen nicht möglich., vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c), S. 1.

<sup>34</sup> In Deutschland lag der Anteil im Jahr 2021 bei 32,6 %, vgl. Statistisches Bundesamt (2023c), Tabelle 12211-04.

<sup>35</sup> In Deutschland lag dieser im Jahr 2021 bei 28,6 %, vgl. Statistisches Bundesamt (2023c), Tabelle 12211-04.



**Abbildung 5: Altersstruktur der Selbstständigen in Sachsen im Jahr 2021 nach Altersklassen und Geschlecht – in 1.000**

Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c), S. 1.<sup>36</sup>

Aufbauend auf dem Anteil von 20,1 % an Selbstständigen, die 60 Jahre alt und älter sind, errechnet sich die Anzahl der Familienunternehmen in Sachsen, deren Inhaberinnen oder Inhaber in den nächsten Jahren voraussichtlich aus Altersgründen ausscheiden werden. Als Zwischenergebnis aus diesem Berechnungsschritt kann festgehalten werden, dass **in rund 27.000 Familienunternehmen die Nachfolge aus Altersgründen in den nächsten Jahren ansteht.**<sup>37</sup>

Neben den aus Altersgründen ausscheidenden Familienunternehmern können noch zwei andere, statistisch erfassbare Gründe dazu führen, dass in Familienunternehmen eine Unternehmensnachfolge notwendig wird. Dies sind zum einen der Tod des/der Unternehmerin/Unternehmers und zum anderen das vorzeitige Ausscheiden von Selbstständigen durch schwere Krankheit, jeweils vor dem 60. Lebensjahr. Um diese Anteile, der aus anderen als Altersgründen ausscheidenden Unternehmerinnen und Unternehmern ermitteln zu können, werden zum einen der im Gutachten des IfM Bonn ermittelte Anteil der durch schwere Krankheit ausscheidenden Unternehmerinnen und Unternehmer von 0,59 % pro Jahr<sup>38</sup> sowie die Werte der aktuellen Sterbetafel 2021 Sachsens zugrunde gelegt. Hiernach betrug der Anteil der Selbstständigen, die im Jahr 2021 vor dem 60. Lebensjahr verstorben sind, 0,139 % pro Jahr.<sup>39</sup> Durch die Berücksichtigung, dass die **Unternehmerin oder der Unternehmer auch vor dem 60. Lebensjahr aufgrund von Tod oder schwerer Krankheit ausscheiden kann**, erhöht sich die Zahl der Familienunternehmen in Sachsen, in denen in den nächsten Jahren eine Nachfolge ansteht, um **rund 6.000**.

Die durch die vorangegangenen Schritte ermittelte Anzahl von rund 33.110 stellt die zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen aus Sicht der Altinhaberinnen und Altinhaber dar („übergabereife“ Familienunternehmen), da die Inhaberin oder der Inhaber aus Altersgründen, Krankheit oder Tod ausscheidet. In diesen rund **33.110 „übergabereifen“ Familienunternehmen** sind schätzungsweise rund **141.200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte** tätig.<sup>40</sup>

Für diese 33.110 übergabereifen Familienunternehmen ergibt sich differenziert nach **Umsatzgrößenklassen** folgendes Bild: Mehr als sieben von zehn übergabereifen Familienunternehmen erzielen einen Jahresumsatz von unter 250.000 Euro. Nur rund 2 % der übergabereifen Unternehmen generieren einen Jahresumsatz von über 5 Mio. Euro (vgl. Abbildung 6).<sup>41</sup>

<sup>36</sup> Rundungsdifferenzen möglich.

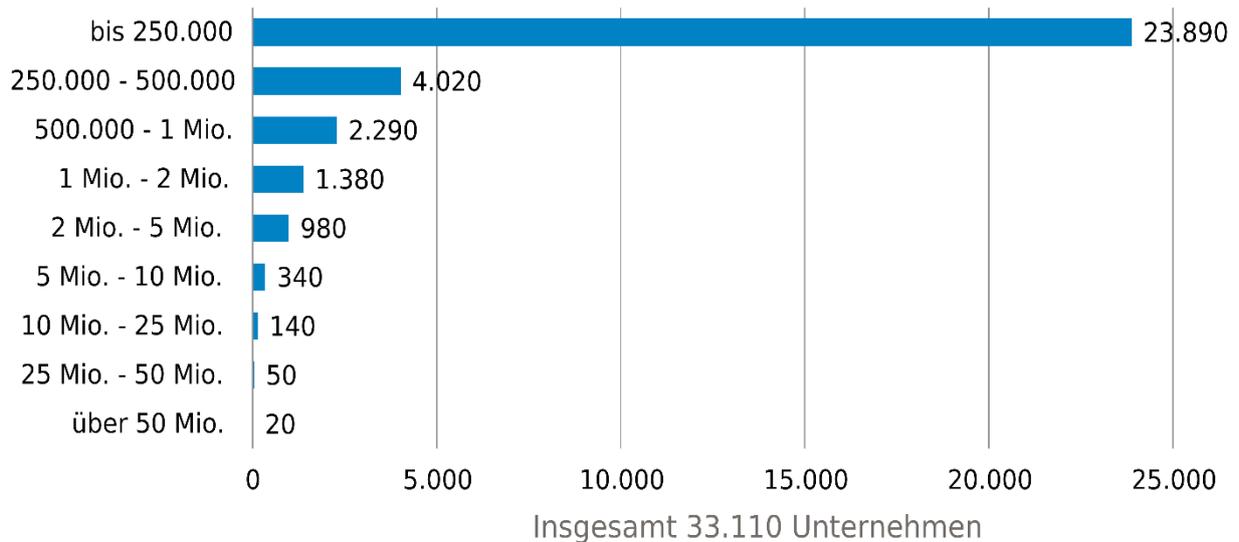
<sup>37</sup> Werden für diese Berechnungen der Anteil der Selbstständigen berücksichtigt, die 55 Jahre oder älter sind (37,4 %), steht in rund 49.000 Familienunternehmen die Nachfolge aus Altersgründen in den nächsten Jahren an.

<sup>38</sup> Vgl. Fels et al. (2021), S. 7.

<sup>39</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022d), S. 1.

<sup>40</sup> Werden für diese Berechnungen der Anteil der Selbstständigen berücksichtigt, die 55 Jahre oder älter sind (37,4 %), steht in rund 56.000 Familienunternehmen mit rund 240.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten die Nachfolge aus Altersgründen, Krankheit oder Tod in den nächsten Jahren an.

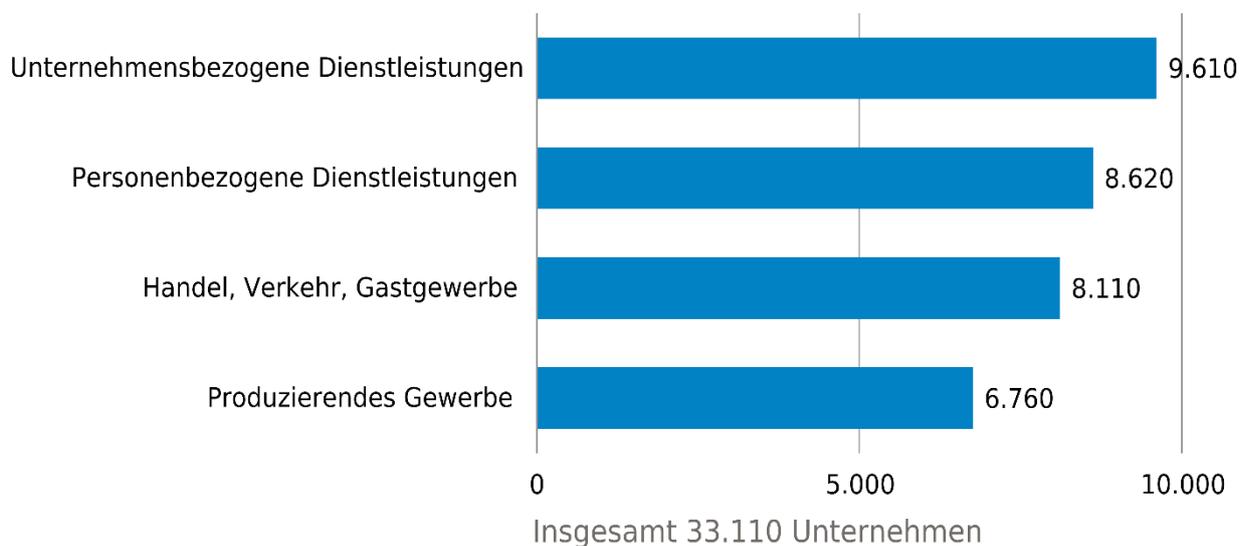
<sup>41</sup> In der NUTS 2-Region Chemnitz sind es rund 11.650 Familienunternehmen, in der NUTS 2-Region Dresden 12.710 Familienunternehmen und in der NUTS 2 Region Leipzig 8.770 Familienunternehmen, die als übergabereif eingestuft werden können.



**Abbildung 6: Übergabereife Familienunternehmen in Sachsen im Zeitraum 2022- 2030 nach Umsatzgrößenklassen**

Quelle: Eigene Berechnungen

Bezogen auf die **Hauptwirtschaftsabschnitte** <sup>42</sup> zeigt sich, dass die meisten übergabereifen Familienunternehmen den unternehmensnahen und den personenbezogenen Dienstleistungen zuzurechnen sind (vgl. Abbildung 7). Im Vergleich dazu sind allerdings im Produzierenden Gewerbe die meisten Arbeitsplätze (ca. 40.500) betroffen. Ursache hierfür ist, dass die Unternehmen im unternehmensnahen Dienstleistungsbereich – bezogen auf die Beschäftigtenzahl – deutlich kleiner sind als die Unternehmen im Produzierenden Gewerbe.



**Abbildung 7: Übergabereife Familienunternehmen in Sachsen im Zeitraum 2021-2030 nach Hauptwirtschaftsabschnitten**

Quelle: Eigene Berechnungen

<sup>42</sup> Im Rahmen der Quantifizierung der für die Jahre 2021 – 2030 zur Übertragung anstehenden Unternehmen werden die einzelnen Wirtschaftsabschnitte zu vier Hauptwirtschaftsabschnitten zusammengefasst:

- » Produzierendes Gewerbe (Wirtschaftsabschnitte C, F)
- » Handel, Verkehr, Gastgewerbe (Wirtschaftsabschnitte G – I)
- » Unternehmensbezogene Dienstleistungen (Wirtschaftsabschnitte J – N)
- » Personenbezogene Dienstleistungen (Wirtschaftsabschnitte O – S)

#### 4.1.1.4. Schätzung der für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen

Die durch die vorangegangenen Schritte ermittelte Anzahl stellt die zur Übertragung anstehenden Unternehmen aus Sicht der Altinhaberinnen und Altinhaber dar. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob diese Unternehmen in ihrer Gesamtheit aus Sicht eines familieninternen/-externen Übernehmers überhaupt „attraktiv“ für eine Übernahme sind. Ausschlaggebend für die Fortführung des Unternehmens ist für eine Unternehmensnachfolgerin bzw. einen Unternehmensnachfolger, dass er mit dem übernommenen Unternehmen seinen Lebensunterhalt verdienen kann.

Der durchschnittliche Bruttojahresverdienst (einschließlich Sonderzahlungen) von Vollzeitbeschäftigten im Jahr 2021 in den neuen Bundesländern (ohne Berlin) betrug nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 43.624 Euro.<sup>43</sup> In Anlehnung an die Verdienstmöglichkeiten in einer abhängigen Beschäftigung und in Abstimmung mit dem Auftraggeber wird für die nachfolgenden Berechnungen festgelegt, dass ein Unternehmen einen **nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn von 30.000 Euro** erzielen sollte, damit es aus Sicht der Übernehmer überhaupt attraktiv ist.<sup>44</sup> Um den nachhaltig erwirtschafteten Mindestgewinn zu bestimmen, wird ein Dreijahresdurchschnittswert der Umsatzrenditen der Jahre 2018 – 2020 laut Bundesbankstatistik differenziert nach Rechtsformen<sup>45</sup> zugrunde gelegt.<sup>46</sup> Abschließend werden die potenziellen Unternehmensinsolvenzen berücksichtigt, die in dem Zeitraum bis 2030 auch die (größeren) Familienunternehmen betreffen können, die zur Nachfolge anstehen.<sup>47</sup> Diese Unternehmen stehen für eine Übergabe nicht mehr zur Verfügung. Mittels dieser Berechnungsmethode lässt sich abschließend schätzen, dass **in Sachsen bis 2030 rund 10.090 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 131.800 Arbeitsplätzen**<sup>48</sup> zur Übergabe anstehen.<sup>49</sup>

Betrachtet man die Umsatzgrößenklassenverteilung dieser Unternehmen (vgl. Abbildung 8), so fällt auf, dass nur relativ wenige Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 250.000 Euro als wirtschaftlich attraktive Unternehmen eingestuft werden. Dies liegt an dem zugrunde gelegten Mindestgewinn von 30.000 Euro. Die Erfahrung der bisherigen Anwendung dieser Berechnungsmethode zeigt, dass insbesondere ein Großteil der übergabereifen Familienunternehmen mit **weniger als 250.000 Euro Jahresumsatz nicht ertragsstark und damit nicht attraktiv genug** für eine potenzielle Nachfolgerin bzw. einen potenziellen Nachfolger ist. Insbesondere in den unteren Unternehmensgrößenklassen befinden sich rund 20.000 Unternehmen, die in den nächsten Jahren übergabereif sind, aber aus Sicht einer familieninternen/-externen Nachfolgerin bzw. eines familieninternen/-externen Nachfolgers keine genügende Attraktivität für eine Übernahme aufweisen.<sup>50</sup> Bei den betroffenen Unternehmen handelt es sich größtenteils um Kleinunternehmen, in denen das wesentliche Wissen über den Betrieb in einer Person gebündelt ist. Nach Branchen differenziert sind dies überwiegend (70 %) Unternehmen im Dienstleistungsbereich. **Daher werden voraussichtlich etwa 20.000 Unternehmen mit dem Ruhestand der Inhaberin bzw. des Inhabers schließen.** Die in diesen Unternehmen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte werden aufgrund der Arbeitsmarktsituation in Sachsen gleichwohl gute Aussichten haben, eine Anstellung bei einem neuen Arbeitgeber zu finden.

<sup>43</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2022d), S. 1.

<sup>44</sup> Alternativ werden die nachfolgenden Berechnungen auch mit einem Mindestgewinn von 50.000 Euro bzw. 70.000 Euro durchgeführt.

<sup>45</sup> Für diese Berechnung wurde eine Differenzierung in die drei Rechtskategorien Einzelunternehmen, Personengesellschaften (OHG oder KG) und Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) vorgenommen, da der Unternehmerlohn bei den Einzelunternehmen und Personengesellschaften noch nicht im Bilanzgewinn berücksichtigt ist, d. h. diese Unternehmen müssen die festgelegte Mindestgrenze erfüllen. Bei Kapitalgesellschaften ist der Geschäftsführer Angestellter und somit der Unternehmerlohn i. d. R. Teil der Personalkosten, sodass Kapitalgesellschaften nur eine Umsatzrendite von > 0 erzielen müssen.

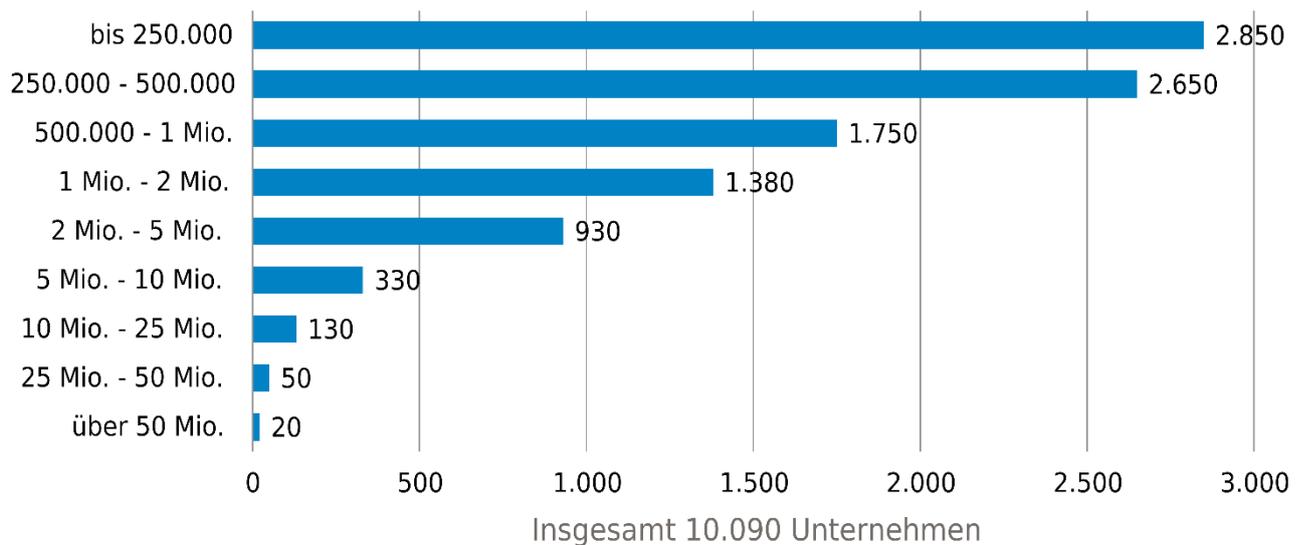
<sup>46</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2022a), S. 1 ff.; Vgl. Deutsche Bundesbank (2022b), S. 1 ff. In der Bundesbankstatistik wird der Gewinn als Jahresergebnis definiert: Jahresergebnis = Jahresergebnis vor Gewinnsteuern/Steuern vom Einkommen und Ertrag. Dabei ist der Jahresergebnis vor Gewinnsteuern definiert als: Gesamte Erträge ./ Gesamte Aufwendungen vor Gewinnsteuern.

<sup>47</sup> 2021 (2020) meldeten in Sachsen 521 (569) Unternehmen Insolvenz an, Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2023a), Tabelle 1. Der Rückgang der Insolvenzverfahren ist im Wesentlichen auf die temporäre Aussetzung der Insolvenzantragspflicht während der Corona-Pandemie zurückzuführen.

<sup>48</sup> Die Schätzung der betroffenen Arbeitsplätze beruht auf der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl in jeder Umsatzgrößenklasse differenziert nach den Hauptbranchen.

<sup>49</sup> Wird der Mindestgewinn dafür, dass ein übergabereifes Familienunternehmen als wirtschaftlich attraktiv eingestuft wird, auf 50.000 Euro erhöht, sinkt die Anzahl der wirtschaftlich attraktiven Unternehmen auf rund 6.900 mit rund 120.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, d.h. ca. 3.000 Unternehmen haben derzeit schätzungsweise einen Gewinn von 30.000 bis 50.000 Euro. Wird als Mindestgewinn eine Jahresgewinn von 70.000 Euro angenommen, werden ca. 5.900 Unternehmen mit rund 115.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als wirtschaftlich attraktiv für die Unternehmensnachfolge eingestuft.

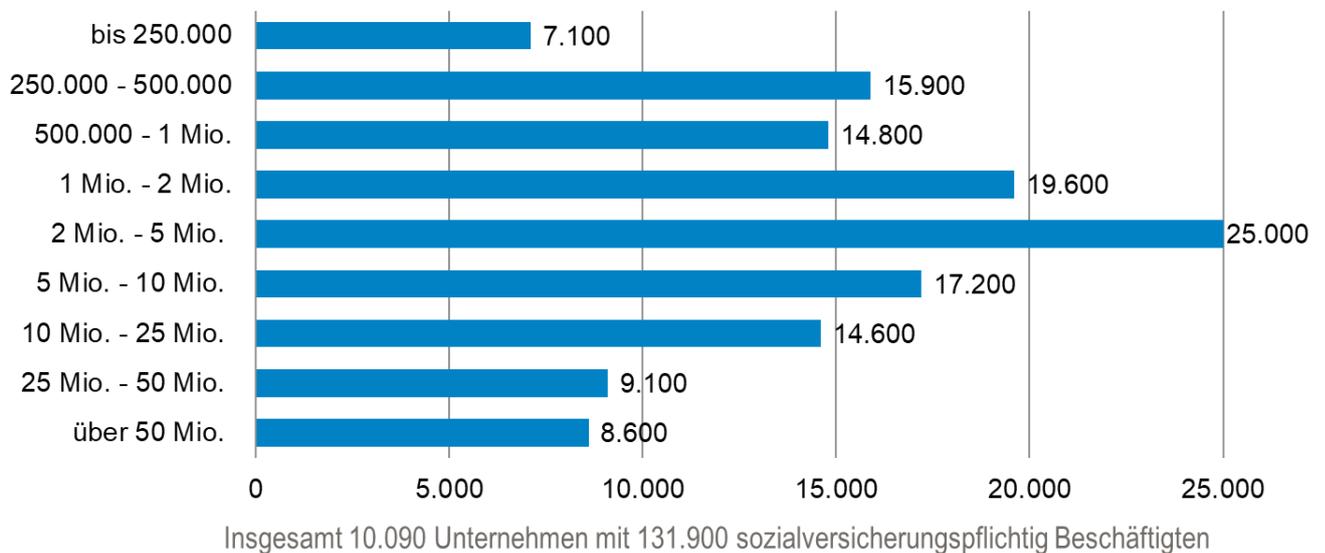
<sup>50</sup> Bis zu einem Umsatz von 250.000 Euro beträgt die geschätzte Anzahl der übergabereifen Familienunternehmen im Untersuchungszeitraum 23.890 (vgl. Abbildung 2). Davon verfügen nach der zugrunde gelegten Berechnungsmethode nur 2.850 über eine genügende Attraktivität für eine Übernahme.



**Abbildung 8: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Sachsen für den Zeitraum bis 2030 nach Umsatzgrößeklassen**

Quelle: Eigene Berechnungen.

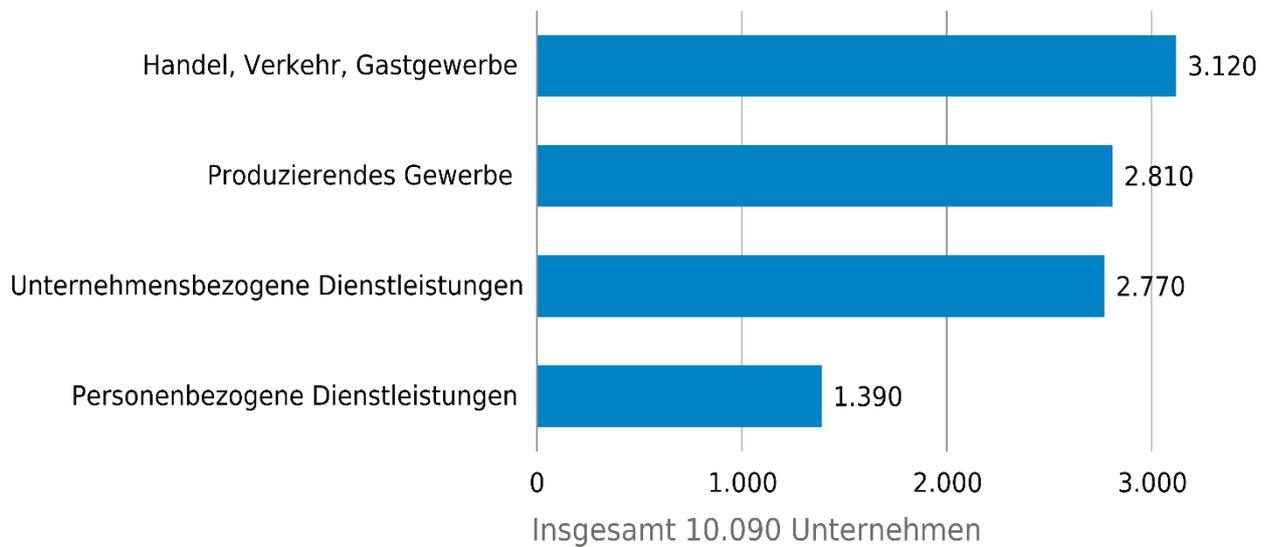
Der Großteil der von der Übergabe betroffenen Arbeitsplätze liegt bei den größeren Familienunternehmen. In den 530 Familienunternehmen mit mehr als 5 Mio. Euro Jahresumsatz, bei denen in den nächsten Jahren die Nachfolge ansteht, befinden sich knapp 40 % der insgesamt von der Nachfolge betroffenen Arbeitsplätze (vgl. Abbildung 9).



**Abbildung 9: Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen in Sachsen bis 2030 nach Umsatzgrößeklassen**

Quelle: Eigene Berechnungen.

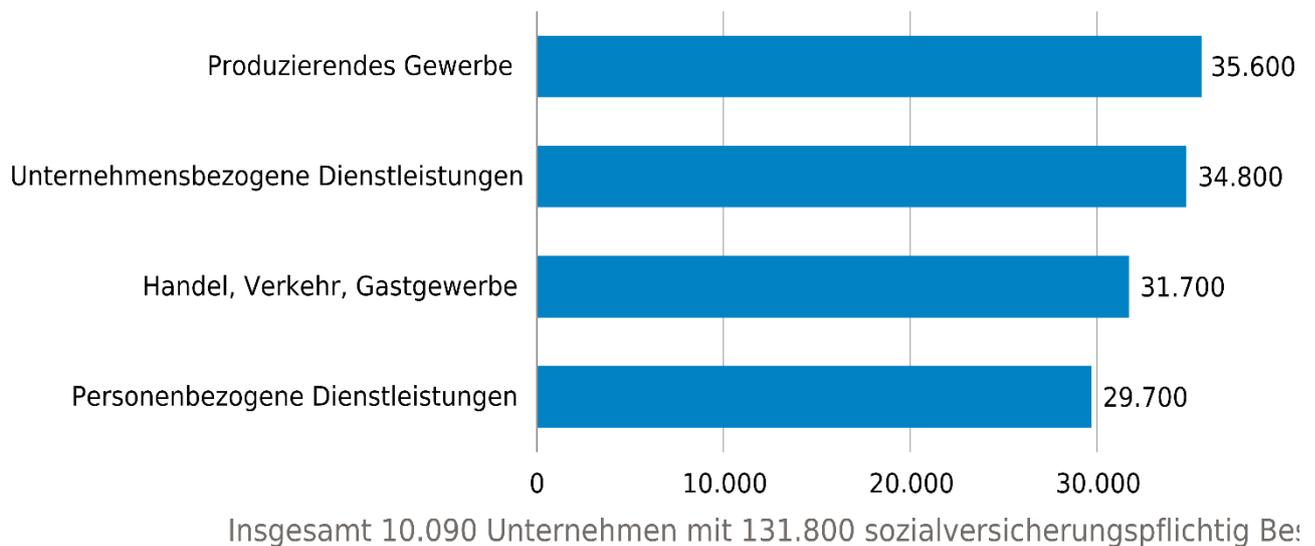
Differenziert nach **Hauptwirtschaftsabschnitten** werden die meisten Nachfolgen im Bereich Handel, Verkehr, Gastgewerbe vollzogen werden (vgl. Abbildung 10); gefolgt von dem Produzierenden Gewerbe. Obwohl die Anzahl, und damit auch der Anteil, der Unternehmen im unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungsbereich vergleichsweise höher ist und auch sehr viele Unternehmen in diesen Branchen übergabereif sein werden, verfügen hier weniger Unternehmen über eine ausreichende Attraktivität, da in diesen Branchen viele Kleinunternehmen mit geringen Jahresumsätzen tätig sind.



**Abbildung 10: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Sachsen bis zum Jahr 2030 nach Hauptwirtschaftsabschnitten**

Quelle: Eigene Berechnungen.

Die meisten der von der Unternehmensnachfolge betroffenen Arbeitsplätze (rund 27 %) liegen im Produzierenden Gewerbe. Grund hierfür ist, dass im Produzierenden Gewerbe die Kennziffer Umsatz pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter traditionell geringer ausfällt als im Handel (vgl. Abbildung 11).



**Abbildung 11: Betroffene Arbeitsplätze in den für eine Übernahme wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen in Sachsen bis zum Jahr 2030 nach Hauptwirtschaftsabschnitten**

Quelle: Eigene Berechnungen.

Den Anteil der wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Handwerk und auch bei den Freien Berufe zu bestimmen, ist aufgrund der statistischen Datenlage nur grob schematisch möglich. Jedes dritte bis vierte wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen, in dem bis zum Jahr 2030 die Unternehmensnachfolge stattfindet, wird ein Handwerksunternehmen sein.<sup>51</sup> Unter den freien Berufen wird es schätzungsweise jedes fünfte bis vierte wirtschaftlich attraktive Unternehmen.<sup>52</sup>

Analog der geschilderten Berechnungsmethode erfolgt die Schätzung und Darstellung der in den kreisfreien Städten und Landkreisen wirtschaftlich attraktiven Familienunternehmen bis zum Jahr 2030. In den kreisfreien Städten Dresden und Leipzig ist demnach mit den meisten Übergaben zu rechnen. Auch bei den durch die Nachfolge betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigt sich ein ähnliches Bild. Da der Anteil der Unternehmerinnen und Unternehmer über 55 Jahren in den Oberzentren Sachsens vergleichsweise geringer ausfällt als in den Flächenlandkreisen (vgl. Tabelle 5), erhalten die anstehenden Unternehmensnachfolgen in diesen gleichwohl ein wirtschaftsstrukturell stärkeres Gewicht.

	Gebiet	Unternehmen	Beschäftigte
Chemnitz	Chemnitz, Stadt	620	10.100
	Erzgebirgskreis	890	10.600
	Mittelsachsen	770	9.100
	Vogtlandkreis	610	7.100
	Zwickau	770	11.200
Dresden	Dresden, Stadt	1.400	21.400
	Bautzen	690	9.000
	Görlitz	570	6.900
	Meißen	590	6.900
	Sächsische Schweiz- Osterzgebirge	610	6.500
Leipzig	Leipzig, Stadt	1.470	20.500
	Leipzig	640	6.500
	Nordsachsen	460	6.000
	<b>Sachsen</b>	<b>10.090</b>	<b>131.800</b>

**Tabelle 4: Für eine Übernahme wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen in Sachsen bis zum Jahr 2030 nach Regionen**

Quelle: Eigene Berechnungen.

Werden den Berechnungen alle Unternehmerinnen und Unternehmer ab 55 Jahre (übergabereife Unternehmen i. w. S.) und ein Mindestgewinn von 30.000 Euro zugrunde gelegt, lässt sich schätzen, dass in Sachsen bis 2030 rund 17.500 wirtschaftlich ausreichend attraktive Unternehmen mit rund 229.000 Arbeitsplätzen<sup>53</sup> zur Übergabe anstehen.<sup>54</sup> Ursächlich hierfür ist vor allem, dass die Unternehmensgründer aus der Babyboomer-Generation jetzt in das Ruhestandsalter kommen und das Unternehmenswachstum und verbesserte Umsatzrenditen dafür sorgen, dass mehr Unternehmen als wirtschaftlich attraktiv eingestuft werden können.

<sup>51</sup> Die Handwerkszählung 2020 wies 35.013 Unternehmen aus, in denen durchschnittlich 6,5 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig waren. Bezogen auf den Unternehmensbestand von 151.755 (vgl. Kap. 5.1.1.1) ergibt sich ein Anteil von rund 23 %. Werden die Zahlen des ZDH (2022), S. 1, zugrunde gelegt (56.545 Handwerksunternehmen), ergibt sich ein Anteil von rund 37 %. Dieser Wert dürfte aber die Realität überschätzen, da in diesen Zahlen viele Solo-Selbstständige, Alt-Meister etc. erfasst sind.

<sup>52</sup> Laut Unternehmensregister sind im Jahr 2021 22.381 Unternehmen den Freien Berufen zuzurechnen (vgl. Kap. 5.1.1.1.). Bezogen auf den bei diesen Berechnungen zugrunde gelegten Unternehmensbestand von 151.755 (vgl. Kap. 5.1.1.1) ergibt sich ein Anteil von rund 15 %. Auf der Basis der Selbstständigen in den Freien Berufen in Höhe von 57.203, vgl. Institut für Freie Berufe (2023), S. 1, errechnet sich ein Anteil von rund 37,7 %. Da sich unter den Freien Berufen auch sehr viele Solo-Selbstständige, insbesondere Künstlerinnen und Künstler, befinden, dürfte dieser Anteil deutlich zu hoch sein.

<sup>53</sup> Die Schätzung der betroffenen Arbeitsplätze beruht auf der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl in jeder Umsatzgrößenklasse differenziert nach den Hauptbranchen.

<sup>54</sup> Wird der Mindestgewinn dafür, dass ein übergabereifes Familienunternehmen als wirtschaftlich attraktiv eingestuft wird, auf 50.000 Euro erhöht, sinkt die Anzahl der wirtschaftlich attraktiven Unternehmen auf rund 11.500 mit rund 204.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, d.h. ca. 6.000 Unternehmen haben derzeit schätzungsweise einen Gewinn von 30.000 bis 50.000 Euro. Wird als Mindestgewinn eine Jahresgewinn von 70.000 Euro angenommen, werden ca. 10.000 Unternehmen mit rund 195.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als wirtschaftlich attraktiv für die Unternehmensnachfolge eingestuft.

## 4.1.2. Auswertung von Daten der Wirtschaftskammern

Knapp 40 % der bei den Handwerkskammern gelisteten Unternehmerinnen und Unternehmer sind über 55 Jahre alt. Zwischen den Kammerbezirken gibt es leichte Unterschiede. Das Elektro- und Metallgewerbe weist dabei besonders viele Übergabekandidatinnen und -kandidaten aufgrund hohen Alters auf.

Die Auswertungen der Kammerdatenbanken der **drei sächsischen Handwerkskammern (HWK)** geben Aufschluss über die Anzahl und den Anteil der über 55-jährigen Übergabekandidatinnen und -kandidaten im Handwerk.

Insgesamt betrachtet beträgt der Anteil der über 55-jährigen Unternehmerinnen und Unternehmer 39 % an allen gelisteten Betrieben. Dabei liegen alle drei HWK nahe beieinander (zwischen 37 und 41 %), wobei bei der HWK Chemnitz die meisten Personen in diesem Alter erfasst sind.

Differenziert nach **Geschlecht** sind Frauen im Vergleich zu Männern deutlich unterrepräsentiert. Nur 18 % der Unternehmerinnen und Unternehmer über 55 Jahre sind Frauen. Angaben aus einzelnen Kammerbezirken legen nahe, dass der Frauenanteil bei jüngeren Unternehmerinnen und Unternehmern wesentlich höher ist. Von den unter 45-jährigen sind hier etwa 31 % weiblich. Basierend auf den Daten der HWK Chemnitz und HWK Leipzig liegt der Anteil an Unternehmerinnen insgesamt bei 23 %, in Dresden bei rund 25 %. Damit liegt Sachsen über dem Bundesdurchschnitt von 20 % weiblicher Führung in Handwerksbetrieben, den der Zentralverband des Deutschen Handwerks berichtet.<sup>55</sup>

Differenziert nach **Landkreisen und kreisfreien Städten** haben die Städte Chemnitz, Dresden und Leipzig tendenziell einen geringeren Anteil an über 55-jährigen Unternehmerinnen und Unternehmern als andere Kreise. Der Landkreis Erzgebirge weist die größte Anzahl an älteren Übergabekandidatinnen und -kandidaten auf.

Die Angaben der HWK zur Altersverteilung der Unternehmerinnen und Unternehmer lassen Aussagen über Differenzen zwischen **Rechtsformen** nur in absoluten Werten zu. Die Mehrheit der über 55-Jährigen findet sich in Einzelunternehmen (16.336), gefolgt von GmbHs (4.110).

Mit der Unterteilung nach **Hauptberufsgruppen**<sup>56</sup> befinden sich in der Berufsgruppe A die meisten älteren Inhaberinnen und Inhaber. Der Anteil der über 55-jährigen Unternehmerinnen und Unternehmer in B1-Handwerken ist hierbei wesentlich geringer (24 %) als in den Gewerken der Anlagen A und B2 der Handwerksordnung (43 bzw. 41 %).

Innerhalb der **Gewerbegruppen** weist das Elektro- und Metallgewerbe sowohl die größte absolute Zahl (8.124) als auch den höchsten Anteil (52 %) an über 55-Jährigen auf. Im Glas-, Papier-, keramischen und sonstigem Gewerbe stehen dagegen nur ein Viertel (25 %) der Unternehmen vor einer potenziellen Übergabe aufgrund hohen Alters.

---

<sup>55</sup> <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/frauen-im-handwerk>, abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>56</sup> [https://www.gesetze-im-internet.de/hwo/anlage\\_a.html](https://www.gesetze-im-internet.de/hwo/anlage_a.html), [https://www.gesetze-im-internet.de/hwo/anlage\\_b.html](https://www.gesetze-im-internet.de/hwo/anlage_b.html), abgerufen am 31. Mai 2023

Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse der Datenbankauswertung bei den Handwerkskammern.<sup>57</sup>

Kategorie Ausprägungen	Unternehmen insgesamt	55 und älter	Anteil in %
<b>Gesamt</b>			
HWK Chemnitz insg.	21.517	8.742	41%
HWK Dresden insg.	21.995	8.135	37%
HWK Leipzig insg.	11.951	4.776	40%
<b>Gesamt</b>	<b>55.463</b>	<b>21.653</b>	<b>39%</b>
<b>Geschlecht</b>			
Männlich	-	17.800	-
Weiblich	-	3.853	-
<b>Betriebslandkreise</b>			
Bautzen	4.552	1.859	41%
Chemnitz (Stadt)	2.728	1.029	38%
Dresden (Stadt)	5.366	1.766	33%
Erzgebirgskreis	5.939	2.431	41%
Görlitz	4.376	1.567	36%
Leipzig (Stadt)	5.567	2.018	36%
Leipzig (LK)	3.619	1.599	44%
Meißen	3.643	1.414	39%
Mittelsachsen	4.492	1.818	40%
Nordsachsen	2.765	1.159	42%
Sächsische Schweiz-Osterzgebirge	4.058	1.529	38%
Vogtlandkreis	3.805	1.611	42%
Zwickau	4.553	1.853	41%
<b>Rechtsform</b>			
Einzelunternehmen	44.619	16.336	37%
OHG/KG	-	132	-
GmbH	-	4.110	-
AG	-	31	-
GbR	-	729	-
Sonstiges	-	315	-
<b>Hauptberufsgruppe</b>			
A	39.394	16.954	43%
B1	10.852	2.551	24%
B2	5.177	2.126	41%
Sonstiges	40	22	55%
<b>Gewerbegruppen</b>			
Bau- und Ausbaugewerbe	15.681	5.721	36%
Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe	2.825	938	33%
Elektro- und Metallgewerbe	15.748	8.124	52%
Glas-, Papier-, keramische und sonstige Gewerbe	3.234	814	25%
Gesundheits- und Körperpflege, chemischen Reinigungsgewerbe	10.038	3.102	31%
Holzgewerbe	5.979	2.113	35%
Nahrungsmittelgewerbe	1.935	819	42%

**Tabelle 5: Datenbankauswertung (2022) der sächsischen HWK**

<sup>57</sup> Zu den Kategorien „Geschlecht“ und „Rechtsformen“ waren die vorgelegten Daten nicht vollständig, sodass keine aggregierten Auswertungen in Bezug auf die Gesamtzahl der Unternehmen vorgenommen werden können.

Bei den Unternehmerinnen und Unternehmern, die bei den drei sächsischen Industrie- und Handelskammern erfasst sind, liegt der Anteil der über 55-jährigen bei 33 %. Es bestehen jedoch starke regionale Unterschiede.

Insgesamt betrachtet beträgt der Anteil der über 55-jährigen Unternehmerinnen und Unternehmer laut Auswertung der **drei sächsischen Industrie- und Handelskammerdaten (IHK)** im Kammerbezirk Leipzig 25 % an allen gelisteten Betrieben, im Kammerbezirk Dresden 32 % und im Kammerbezirk Chemnitz 43 %. Die IHK Chemnitz umfasst demnach die meisten Personen in diesem Alter.

Differenziert nach **Landkreisen und kreisfreien Städten** fällt auf, dass der Anteil der über 55-Jährigen in Leipzig (Stadt) besonders niedrig ist (21 %). In der Betrachtung der Kammerbezirke Dresden und Leipzig verzeichnen die Landkreise Bautzen und Meißen die größten Anteile älterer Unternehmerinnen und Unternehmer mit jeweils 44 %. Im Erzgebirgskreis und in Plauen finden sich mit 45% jeweils die höchsten Anteile an über 55-Jährigen.

Differenziert nach **Geschlecht** unterscheidet sich der Anteil der über 55-jährigen Unternehmerinnen (31 %) und Unternehmer (32 %) kaum. Insgesamt verzeichnen die IHK allerdings mehr als doppelt so viele männliche Unternehmer wie weibliche Unternehmerinnen.

Innerhalb der **Rechtsformen** lassen sich zu KGT/GbR, OHG/KG und GmbH aggregierte Auswertungen vornehmen. Dabei liegt der Anteil der über 55-jährigen Unternehmerinnen und Unternehmer bei KGT/GbR bei 30%, OHG/KG bei 39 % und für GmbH bei 34 %.

Die aktuell vorliegenden Daten der IHK-Datenbanken werden in der folgenden Tabelle 6 dargestellt.

Kategorie Ausprägungen	Unternehmen insgesamt	55 und älter	Anteil in %
<b>Gesamt</b>			
IHK Chemnitz insg.	54.023	23.289	43%
IHK Dresden insg.	72.056	23.157	32%
IHK Leipzig insg.	62.564	15.946	25%
Gesamt	188.643	62.392	33%
<b>Geschlecht</b>			
Männlich	139.435	45.169	32%
Weiblich	57.580	17.957	31%
<b>Betriebslandkreise</b>			
Bautzen	11.578	5.095	44%
Chemnitz	10.686	3.476	38%
Dresden	29.473	9.683	33%
Erzgebirgskreis	12.313	5.174	45%
Görlitz	9.682	4.018	41%
Leipzig (Stadt)	39.388	8.326	21%
Leipzig (LK)	13.641	4.490	33%
Meißen	10.532	4.636	44%
Mittelsachsen	11.036	4.569	44%
Nordsachsen	9.535	3.130	33%
Sächsische Schweiz-Osterzgebirge	10.785	4.378	41%
Plauen	8.512	3.639	45%
Zwickau	11.476	4.625	44%
<b>Rechtsform</b>			
KGT/GbR	140.527	42.621	30%
OHG/KG	845	333	39%
GmbH	36.277	12.465	34%
AG	-	-	-
Sonstiges	-	-	-

**Tabelle 6: Datenbankauswertung (2022) der sächsischen IHK**

### 4.1.3. Freie Berufe

Die Auswertungen der Daten der Kassenärztlichen Vereinigung Sachsen (KVS) und der Kammerdaten der drei größten Berufsgruppen der Freien Berufe geben Aufschluss über die Anzahl und den Anteil älterer Übergabekandidatinnen und -kandidaten. Bei den Berufsgruppen handelt es sich um Ärztinnen und Ärzte Zahnärztinnen und -ärzte sowie Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte.

Die Daten der KVS zeigen, dass über 60% der in Sachsen niedergelassenen Ärztinnen und Ärzte 55 Jahre oder älter sind.

Das Durchschnittsalter der in den kreisfreien Städten niedergelassenen Ärztinnen und Ärzte entspricht dem Durchschnittsalter in den Landkreisen. Der Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge weist das niedrigste Durchschnittsalter (55) auf, während der Erzgebirgskreis, der Vogtlandkreis und der Landkreis Görlitz das höchste Durchschnittsalter (58) aufweisen.

Kategorie Ausprägungen	Niedergelassene Ärztinnen und Ärzte insgesamt	55 und älter	Anteil in %	Durchschnittsalter
<b>Gesamt</b>				
Landesärztekammer	5.174	3.175	61%	56
<b>Geschlecht</b>				
Männlich	2.289	1.418	62%	57
Weiblich	2.885	1.757	61%	56
<b>Landkreise</b>				
Chemnitz (Stadt)	350	228	65%	57
Dresden (Stadt)	902	500	55%	56
Leipzig (Stadt)	896	514	57%	56
Bautzen	382	247	65%	57
Erzgebirgskreis	345	241	70%	58
Görlitz	310	213	69%	58
Leipzig (Land)	281	167	59%	56
Meißen	295	180	61%	57
Mittelsachsen	310	204	66%	57
Nordsachsen	220	128	58%	57
Sächsische Schweiz-Osterzgebirge	287	151	53%	55
Vogtlandkreis	251	173	69%	58
Zwickau	357	236	66%	57

Tabelle 7: Datenbankauswertung (2021) der Kassenärztlichen Vereinigung Sachsen<sup>58</sup>

Über die Hälfte der Zahnärztinnen und Zahnärzte ist 55 Jahre alt oder älter. Zudem gibt es in der Altersstruktur der Mitglieder der Landeszahnärztekammer starke regionale Unterschiede.

Die Daten der **sächsischen Landeszahnärztekammer** geben Aufschluss über die Altersstruktur von Zahnärztinnen und Zahnärzten (vgl. Tabelle 8). Von den insgesamt 2.452 Praxen werden über die Hälfte (55 %) von Personen über 55 Jahre geführt. Das Durchschnittsalter der Zahnärztinnen und -ärzte beträgt 53 Jahre.

Differenziert nach **Geschlecht** sticht hervor, dass sich unter den männlichen Zahnärzten mehr über 55-Jährige (57 %) befinden als unter den Zahnärztinnen (54 %). In absoluten Werten sind jedoch mehr Frauen (711) als Männer (646) über 55 Jahren in der Kammerstatistik aufgeführt. Der Frauenanteil wird sich aufgrund der voraussichtlich ausscheidenden männlichen Zahnärzte in den kommenden Jahren insofern weiter erhöhen.

Im Hinblick auf die Altersstruktur von Zahnärztinnen und -ärzten bestehen starke regionale Unterschiede. In der nach **Landkreisen** getrennten Betrachtung variiert der Anteil der über 55-jährigen Mitglieder von Landkreis zu Landkreis stark (zwischen 45 % und 70 %). Die geringsten Anteile älterer Mitglieder der Landeszahnärztekammer und das niedrigste Durchschnittsalter (52 Jahre) weisen die Landkreise Nordsachsen, Leipzig sowie die Stadt Dresden aus. Die Zahnärztinnen und -ärzte in den Landkreisen Görlitz und Vogtlandkreis haben dagegen mit 57 Jahren das höchste Durchschnittsalter.

<sup>58</sup> Bei den Daten der KVS liegen leichte Abweichungen hinsichtlich der Gesamtsumme und der Summe aus der Merkmalsausprägung Landkreis vor.

Kategorie Ausprägungen	Zahnärztinnen und Zahnärzte insgesamt	55 und älter	Anteil in %	Durchschnittsalter
<b>Gesamt</b>				
Landeszahnärztekammer	2.452	1.357	55%	53
<b>Geschlecht</b>				
Männlich	1.129	646	57%	54
Weiblich	1.323	711	54%	53
<b>Landkreise</b>				
Chemnitz (Stadt)	155	87	56%	55
Dresden (Stadt)	373	175	47%	52
Erzgebirgskreis	209	135	65%	56
LK Bautzen	188	110	59%	54
LK Görlitz	169	119	70%	57
LK Leipzig	160	74	46%	52
LK Meißen	127	79	62%	55
LK Mittelsachsen	152	79	52%	54
LK Nordsachsen	106	48	45%	52
LK Sächsische Schweiz-Osterzgebirge	135	72	53%	53
LK Zwickau	186	107	58%	55
Leipzig (Stadt)	334	165	49%	53
Vogtlandkreis	158	107	68%	57

**Tabelle 8: Datenbankauswertung (2022) der Landeszahnärztekammer**

Nach den Daten des Sächsischen Rechtsanwaltsversorgungswerks ist ein Viertel der Mitglieder 55 Jahre und älter.

Für einen Überblick über die Altersstruktur der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte wurden Mitgliedszahlen der sächsischen Rechtsanwaltskammer und des Sächsischen Rechtsanwaltsversorgungswerk<sup>59</sup> ausgewertet. Einschränkung ist bei diesen Werten auf die bis 2012 geltende Altersbeschränkung für die Pflichtmitgliedschaft im Sächsischen Rechtsanwaltsversorgungswerk hinzuweisen. Dadurch wird die tatsächliche Altersstruktur von in Sachsen tätigen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten nicht repräsentativ abgebildet (siehe Fußnote). Von insgesamt 1.841 registrierten Mitgliedern sind rund ein Viertel (24%) 55 Jahre alt und darüber hinaus. Bei den Pflichtmitgliedern (MG-Status 10) ist die Altersverteilung gleichmäßig über die **Geschlechter** verteilt. Der Anteil der 55 und älteren Personen ist bei den freiwilligen Mitgliedern nach MG-Status 11<sup>60</sup> deutlich höher und liegt bei 50% bei den Männern und 45% bei den Frauen. Hinsichtlich der **Regionen Chemnitz, Dresden und Leipzig** fällt auf, dass der Anteil der jüngeren Generationen in Leipzig am höchsten ist.

Kategorie Ausprägungen	Rechtsanwälte insgesamt	55 und älter	Anteil in %
<b>Gesamt</b>			
Sächsisches Rechtsanwaltsversorgungswerk	1.841	439	24%
<b>Geschlecht: MG-Status 10</b>			
Männlich	1.216	300	25%
Weiblich	600	127	24%
<b>Geschlecht: MG-Status 11</b>			
Männlich	14	7	50%
Weiblich	11	5	45%
<b>Regierungsbezirke</b>			
Dresden	725	182	25%
Leipzig	716	145	20%
Chemnitz	400	112	24%

**Tabelle 9: Datenbankauswertung des Sächsischen Rechtsanwaltsversorgungswerk**

<sup>59</sup> Nicht alle in der Rechtsanwaltskammer registrierten Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte sind zwingend Mitglied des Versorgungswerks. Bis zum 31.12.2012 bestand eine Altersbeschränkung für die Pflichtmitgliedschaft. Wer bei Zulassung zur Rechtsanwaltschaft bis zum 31.12.2012 bereits das 45. Lebensjahr vollendet hatte, wurde nicht Mitglied im Sächsischen Rechtsanwaltsversorgungswerk. Weiterhin besteht für Mitglieder, die ihre Zulassung aus einem anderen Bundesland in den Freistaat Sachsen wechseln, die Möglichkeit der Befreiung von der Mitgliedschaft, wenn diese in dem bisher zuständigen Versorgungswerk fortgeführt wird.

<sup>60</sup> Mitglieder, die nach dem Ausscheiden aus der Pflichtmitgliedschaft wegen Rückgabe ihrer Rechtsanwaltszulassung die Mitgliedschaft freiwillig fortgeführt haben.

## 4.2. Perspektive der Expertinnen und Experten

Eine Grundlage der im Rahmen dieser Studie angestrebten Untersuchung von Beratungs- und Förderbedarfen im Übergabeprozess waren qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Kammern (IHK und HWK), Banken und Beteiligungsgesellschaften, Rechts- und Unternehmensberatungen sowie Verbänden. Siehe Kapitel 9.1.2 zum methodischen Vorgehen. Nach einleitenden Erklärungen zur befragten Stichprobe werden im Folgenden die zentralen Ergebnisse analog zu dem in Kapitel 5 vorgestellten Phasenmodell (siehe auch Abbildung 1) berichtet.

### 4.2.1. Beschreibung der befragten Unternehmensberaterinnen/-berater und Förderinstitutionen

Die befragten Expertinnen und Experten verfügen über eine breite Erfahrungsbasis zum sächsischen Nachfolgeschehen. Ihre Organisationen bilden ein flächendeckendes Unterstützungsnetzwerk in Sachsen.

Durchschnittlich beraten und unterstützen die befragten Expertinnen und Experten seit 18 Jahren Übergabende und Übernehmende in Nachfolgesituationen. Im Durchschnitt führen sie jährlich jeweils ungefähr 54 Gespräche zu Unternehmensnachfolgen mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten durch. Bei den befragten Beraterinnen und Beratern haben familieninterne Nachfolgen einen Anteil von etwa 40 %, unternehmensinterne (MBO) von etwa 26 % und unternehmensexterne Lösungen (MBI) circa 34 %.<sup>61</sup>

Je nachdem, welche Beratungsangebote wahrgenommen werden, begleiten sie Nachfolgebeteiligte in bestimmten Phasen eines Nachfolgeprozesses oder über den gesamten Prozess hinweg. Auch verlaufen die Phasen nicht immer chronologisch (siehe auch Kapitel 4.3.2). Die befragten Expertinnen und Experten sind in unterschiedlichen Regionen Sachsen tätig. Je nach Einzugsgebiet decken sie in ihrer Beratungstätigkeit ganz Sachsen ab, sind teilweise für einzelnen Kammerbezirke in Leipzig, Chemnitz und Dresden zuständig oder konzentrieren sich in ihrer Arbeit auf das jeweilige Umland ihrer Geschäftsstelle.

Für Beraterinnen und Berater der Kammern sind familienexterne Nachfolgen ein weiterer Schwerpunkt in der Beratungsarbeit. Sie sind eng mit anderen Unternehmensberatungen und Förderinstitutionen vernetzt und arbeiten vorwiegend zu steuerrechtlichen und finanziellen Fragen mit den jeweiligen Akteuren zusammen.

Die befragten Beraterinnen und Berater der IHK beraten i. d. R. Unternehmen mit 10-20 Beschäftigten mit sehr heterogenen Umsätzen zwischen 50.000 und 5 Millionen Euro zum Thema Unternehmensnachfolge. Bei den Kammerberaterinnen und -beratern der HWK sind es i. d. R. Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten und einem Umsatz von bis zu 600.000 Euro, die sich zu Unternehmensnachfolgethemen an die Kammern wenden. Aus den Interviews geht hervor, dass die kostenfreien Angebote der Kammern insbesondere bei Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu einer Million Euro nachgefragt sind. Große Unternehmen werden in Einzelfällen auch durch die Kammern beraten, wenden für sich angestrebte Übergaben aber häufig direkt an Unternehmensberatungen.

Der größte Anteil der Beratungen der Kammern betrifft familieninterne Übergaben (rund 46 % bei den befragten Beraterinnen und Beratern). Bei rund einem Drittel der Beratungen werden seitens der Unternehmen externe Lösungen angestrebt (32 % bei den Befragten), etwas weniger Beratungen entfallen auf innerbetriebliche Übergaben (rund 22 %).

Vereinzelt wird von Beratungsanfragen von Solo-Selbstständigen berichtet. Diese Übergaben seien allerdings schwierig zu vermitteln. Solo-Selbstständige müssten über ein sehr attraktives Portfolio verfügen, um für eine Übernahme infrage zu kommen. IHK und HWK berichten insofern, dass sie in ihrer Beratungspraxis insgesamt nur wenig Berührungspunkte mit Solo-Selbstständigen haben.

Mit **Förderinstitutionen** besteht, den Wirtschaftskammern nach, eine enge Zusammenarbeit. Diese beginnt in der Regel im letzten Teil der Verhandlungsphase, wenn der/die designierte Nachfolgende gefunden ist und beziehe sich inhaltlich vorwiegend auf finanzielle und steuerliche Themen. Eine ähnlich enge Zusammenarbeit

---

<sup>61</sup> Die Zahlen, die auf Basis der Interviews mit Expertinnen und Experten erhoben wurden, sind Durchschnittswerte.

erfolge zwischen den **Kammern und den Hausbanken**, welche vor allem bei externen Nachfolgen virulent wird, wenn es um Fragen zur Finanzierung der Nachfolge geht. Auch die **Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Landkreise und kreisfreien Städte** sind für die Beraterinnen und Berater der Kammern ein wichtiger Anknüpfungspunkt, da diese oft Nachfolgegesuche und Inserate über ihre Netzwerke teilen (z. B. Fachkräfteportale) und dadurch ein größerer potenzieller Interessentenkreis erreicht wird.

Hausbanken beraten meist erst die Übergebenden, der Kontakt zu den Nachfolgenden erfolgt bei konkreten Finanzierungsfragen. Auch die Beraterinnen und Berater der Hausbanken stehen in einem engen Austausch mit Kammern und weiteren Förderinstitutionen.

Die befragten **Hausbanken** beraten und betreuen Unternehmen aller Umsatzgrößenklassen zu Nachfolgethemen. Da ihre Tätigkeit an das Regionalprinzip gebunden ist, liegt ihr Fokus auf externen und betriebsinternen Lösungen bei Unternehmen vor Ort. Familieninterne Nachfolgen spielen dabei für Hausbanken eine eher untergeordnete Rolle. Im Nachfolgeprozess sind Hausbanken sowohl für Inhabende als auch für Nachfolgende beratend und begleitend tätig. Auch aufgrund des Hausbankprinzips werden sie in der **konkreten Übergabeplanung** meist als **erste Instanz für eine Finanzierung** angefragt.

Es komme dem Bekunden der Hausbanken nach oft vor, dass sie ihre Klienten für weitere Finanzierungsoptionen an die befragten **Beteiligungsgesellschaften** weiterleiten. Für Nachfolgende kann das Beteiligungskapital hilfreich sein, wenn sie selbst nicht genügend Eigenkapital aufbringen können und keinen (zusätzlichen) Kredit aufnehmen möchten. Demnach werden Beteiligungsgesellschaften den befragten Expertinnen und Experten zufolge häufig erst aktiv, wenn der Prozess bereits vorangeschritten ist. Meist sei die Suchphase bereits abgeschlossen, es bestehe bereits einen Kontakt mit einer Hausbank und es gehe um eine weitere Finanzierung der Unternehmensübergabe. Für die befragten Beteiligungsgesellschaften sind dabei letztlich die Unternehmensgröße, der erwirtschaftete Umsatz und die Unternehmensbewertung relevante Kennzahlen, um zu entscheiden, ob den Nachfolgenden Beteiligungskapital zur Verfügung gestellt werden kann.

Die befragten (**Haus-)**Banken und **Beteiligungsgesellschaften** haben auch nach eigenem Bekunden ein belastbares Netzwerk zu den IHK und HWK aufgebaut. Eine Beteiligungsgesellschaft im Raum Dresden berichtet, dass sie durch die IHK in das Nachfolgenetzwerk „Folgerichtig“<sup>62</sup> eingebunden wird und auch auf diesem Weg Übergebende und Nachfolgende auf den Prozess vorbereite.

Steuer- und Rechtsberatungen sind ebenfalls wichtige Partner für Unternehmen im Nachfolgeprozess. Sie stehen mit allen anderen Akteuren in engem Austausch. Unternehmensberatungen und ihre eigenen Steuer- und Rechtsberatungen bilden singuläre Netzwerke. Sie fokussieren ihre Arbeit auf bestimmte Unternehmensgrößenklassen.

Die befragten **Steuerberater und Steuerberaterinnen** betreuen ihre Mandate häufig über einen langen Zeitraum, der deutlich vor dem eigentlichen Übergabeprozess beginnt und geben nach eigenem Bekunden meist die Impulse, sich rechtzeitig mit der Nachfolgethematik zu befassen (siehe auch Kapitel 4.3.2). Darüber hinaus begleiten sie ihre Klienten auch zu möglichen Kreditgebern. Bei juristischen Fragen oder Problemstellungen erfolgt ein enger Austausch zu **Unternehmens- und Rechtsberatungen**. Übergebende seien nach Auskunft eines befragten Notariats in jedem Fall das Hauptklientel. Etwa ein Drittel entfielen hier auf familieninterne Übergaben.

Die befragten **Unternehmensberatungen** fokussieren auf Unternehmen mit einer Größe von 10-100 Mitarbeitenden. Kleinstbetriebe<sup>63</sup> mit geringem Umsatz spielen bei der Beratung eine untergeordnete Rolle, da sie die kostenpflichtigen Angebote d. R. nicht in Anspruch nehmen. Diese würden tendenziell die kostenfreien Angebote der Kammern nutzen. Die Unternehmen werden sowohl während des gesamten Nachfolgeprozesses begleitet als auch gezielt in bestimmten Phasen unterstützt. Des Weiteren liegt ein klarer Schwerpunkt für Unternehmensberater und -beraterinnen auf der Beratung von Übergebenden und der Betreuung von familienexternen Nachfolgen.

---

<sup>62</sup> <https://www.folgerichtig.net> (IHK Dresden), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>63</sup> i.S.d. EU-KMU Definition sind KMU Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitenden.

Die Mitgliedsunternehmen des befragten **Branchenverbands** sind besonders von Unternehmensnachfolgen betroffen. Vertreterinnen und Vertreter des Branchenverbands betreuen Unternehmen in allen Phasen von Übergabeprozessen oder unterstützen sie gezielt in einzelnen Phasen, beispielsweise bei der Suche nach geeigneten Rechts- und Steuerberatungen oder Fördergebern. Eine Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen erfolgt selten, da die Mitgliedsbetriebe mit überwiegend kleinen Umsätzen diese Angebote nicht in Anspruch nehmen (können).

## 4.2.2. Suchphase

Um die Angebotsstruktur und Bedarfe in dieser Phase erfassen zu können, ist eine Betrachtung aus mehreren Blickwinkeln hilfreich. Einerseits gibt es **Angebote, um Aufmerksamkeit für das Thema zu generieren** und für **Nachfolgeregelungen zu sensibilisieren**. Andererseits **reagieren die Beraterinnen und Berater auf Anfragen** seitens übergabewilliger Unternehmen und suchen mit ihnen gemeinsam nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten. Darüber hinaus steht ein Teil der befragten Akteure mit interessierten Nachfolgenden in Kontakt und lotet Matchingpotenziale aus.

Um Aufmerksamkeit auf das Thema Nachfolge zu lenken, nutzen die befragten Akteure verschiedene Instrumente und Formate. Für die Sensibilisierung für das Thema Nachfolgeregelung sei das direkte Gespräch nach wie vor am besten geeignet. Bewährt haben sich analoge und niedrigschwellige Veranstaltungsformate, auch der Postweg oder ein Anruf seien immer noch effektiv zur Kontaktaufnahme: *„Der Versuch, Übergebende online anzusprechen ist gescheitert. Sie wollen nicht in der Öffentlichkeit darüber sprechen. Lieferanten, Kunden, Mitarbeitende sollen es nicht wissen“*. Zunehmend werden jedoch auch digitale Formate entwickelt und genutzt.

Nach Aussagen von unterschiedlichen Befragten seien die **Kammern** wichtige und oft erste Ansprechpartner für die Übergebenden, die sich in der Phase der Orientierung befinden. Dies werde zu großen Teilen begünstigt durch kostenfreie und niedrigschwellige Angebote: Sprech-, Orientierungs- und Beratungstage sind demnach geeignete Veranstaltungen, um anonym und unverbindlich Informationen einzuholen und bei Bedarf bilateral mit den Beraterinnen und Beratern der Kammern ins Gespräch zu kommen.<sup>64</sup> Von besonderer Relevanz seien diese, wenn Unternehmende noch keine genaue Vorstellung über eine bestimmte Nachfolgekongstellatation haben und eine grundsätzliche Orientierung brauchen.

Die Sensibilisierung für das Thema Nachfolgeregelung geschieht oftmals im direkten Gespräch. Niedrigschwellige Veranstaltungsformate sind zusätzliche bewährte Mittel der Beraterinnen und Berater.

Für die **Sensibilisierung** hat sich nach Erfahrung einer Kammer ein Fachseminar etabliert, das mehrfach und mit großer Nachfrage durchgeführt wurde. Die Veranstaltung im Präsenzformat, zu der Unternehmerinnen und Unternehmer im Renteneintrittsalter per E-Mail eingeladen werden, beinhaltet mehrere Themenblöcke, etwa zu Steuerfragen (darunter Anlagevermögen, Freibeträge), Recht, Finanzen (darunter Finanzierung, Unternehmensbewertung, Kaufpreisfindung), aber auch zu psychologischen Aspekten (darunter Change-Management) oder zur Notfallvorsorge über einen Notfalkoffer (darunter Aufbewahrung von Passwörtern, Verträgen). Zu den jeweiligen Themenblöcken werden auch Fachexpertinnen und Fachexperten wie Steuerberaterinnen und Steuerberater oder Wirtschaftspsychologinnen und Wirtschaftspsychologen eingeladen.

Die Beraterinnen und Berater der IHK und HWK nutzen verschiedene Veranstaltungsformate, um neue und bestehende Mitglieder für das Thema Nachfolge zu sensibilisieren. Darüber hinaus stehen die Betriebsberaterinnen und -berater der HWK als **Bezugspersonen meist schon über einen längeren Zeitraum mit Übergebenden in Kontakt** und kennen Betrieb und Abläufe somit sehr gut. Dadurch können sie leichter für das Thema sensibilisieren und Unternehmerinnen und Unternehmer davon überzeugen, sich dieser oft sehr emotionalen Frage zu widmen: *„Die Kammern können die Initialzündung für den Nachfolgeprozess geben“*. Den HWK stehen zudem mit den Betriebsbewertungen und der Anlagevermögensberatung wichtige Instrumente zur Verfügung, um auf die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung aufmerksam zu machen. Weitere wichtige Instanzen für die Heranführung zur Nachfolge seien **Steuerberatungen**. Diese stünden wie die HWK meist über einen längeren Zeitraum mit den Unternehmen in Kontakt, haben Einblick in alle Geschäftsunterlagen und unterliegen darüber hinaus der Schweigepflicht. Dadurch könnten sich Übergebende ihnen auch mit sensiblen Sachverhalten anvertrauen.

---

<sup>64</sup> Hierzu ist allerdings anzumerken, dass die Befragten aufgrund ihrer Nähe zur Thematik meist selbst-referenzierend geantwortet haben.

Auch **(Haus-)Banken** können in der Sensibilisierung eine wichtige Rolle spielen. So gäbe es bei Ratingmodellen die Frage „Nachfolge gelöst?“. Dies könne in der Praxis, der Erfahrung nach, gut als Hebel für die Thematisierung von Übergabeplänen, etwa bei Anfragen zur Kreditvergabe, angewendet werden. Veranstaltungen zu Unternehmensbewertungen, die am Rande die Nachfolgethematik anschnitten, hätten sich ebenfalls bewährt.

Meist wenden sich Inhabende an beratende Organisationen, wenn sie in Rente gehen möchten. Sie möchten sich für die Regelung ihrer Nachfolge zunächst orientieren, haben aber meist schon eine Wunschkandidatin oder einen Wunschkandidaten.

Die Erfahrungen in der Unternehmensberatung zeigen, dass sich viele der **Inhabenden erst spät mit dem Thema der Nachfolge auseinandersetzen**. Gleichwohl plädieren sie dafür, Überlegungen bereits fünf bis sieben Jahre vor Übergabe anzustellen, da die Realisierung der Übergabe der Erfahrung nach einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt. *„Die meisten Unternehmen kommen zu spät, weil sie keine Vorstellung haben, wie komplex der Prozess ist und wie lange der Prozess dauern kann“.*

Der Erfahrung der Befragten nach habe die Mehrheit der Unternehmenden bereits eine Nachfolgekandidatin bzw. einen Kandidaten im Kopf, wenn sie sich **an die Anbieter von Informations- und Unterstützungsangeboten zum Thema Nachfolge wenden**.

Besondere Herausforderungen entstehen im Nachfolgeprozess, wenn die weitere Existenzsicherung der Übergeberinnen und Übergeber stark von einem erfolgreichen Verkauf abhängt.

Die befragten Beraterinnen und Berater stellen fest, dass die Entscheidung, **ein Unternehmen abzugeben, in den meisten Fällen altersbedingt ist**. Demzufolge werden die Expertinnen und Experten konsultiert, wenn es Inhabende oder Geschäftsleitungen aus gesundheitlichen und/oder altersbedingten Gründen nicht mehr schaffen, ihre Rolle weiterhin auszuüben. Diese Erfahrung deckt sich mit aktuellen Daten der DIHK, wonach etwa 75% der Unternehmensübertragungen aufgrund des hohen Alters der Übergebenden angestrebt werden (DIHK, 2022).

Dass Inhabende **erst kurz vor der Rente Beratung zu Unternehmensnachfolge in Anspruch nehmen**, hat den Interviewpartnern nach mehreren Gründen. Zum einen sei das Thema häufig mit **hohem emotionalem Stress, oft auch mit Schamgefühl** verbunden. Zum anderen komme es vor, dass sich Klienten erst melden, wenn ein vorheriger Anlauf ohne externe Beratung gescheitert oder der Prozess ins Stocken geraten sei. In manchen Fällen übernehmen auch Personen aus dem Umfeld die Initiative: So wird von Fällen berichtet, in denen sich die jeweiligen Lebenspartnerinnen und Lebenspartner an die Beraterinnen und Berater wenden und in Beratungsgespräche wichtige Informationen einbringen.

Gekoppelt mit der altersbedingten Komponente, die Übergebende veranlasst, ihr Unternehmen übergeben zu wollen, steht bei vielen die Erwartung, mit der Unternehmensnachfolge ihre eigene Altersvorsorge sicherzustellen. Die Expertinnen und Experten berichten, dass sowohl der Kaufpreis als auch Miet- und Leasingleistungen in einigen Fällen eine ausschließliche und in vielen Fällen eine zusätzliche Rente darstellen. Dies birgt gerade bei kleinen Betrieben das Risiko einer **starken Abhängigkeit von einer erfolgreichen Übergabe**. Zudem wird der Verhandlungsspielraum der Übergebenden beim Kaufpreis stark eingegrenzt, weil sie für ihre **persönliche Existenzsicherung** auf die geforderte Summe angewiesen sind. Folgen können sein, dass Inhaberinnen und Inhaber lange weiterarbeiten, weil keine Nachfolge gefunden wird. Auch bei Überschätzungen des Wertes ihres Betriebs seitens der Übergebenden und darauffolgenden nicht-erfüllten Erwartungen kann es zu unvorhergesehenen Einschnitten in der Altersvorsorge kommen.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Dass die Übergabe aus Altersgründen und die Koppelung des Kaufpreises an die Alterssicherung kein typisch sächsisches Phänomen ist, zeigt auch eine Studie mit 931 Unternehmerinnen und Unternehmerinnen in der Schweiz von 2009 (Halter, Schrettle & Baldegger, 2009). Für 45 % der Befragten stellte das Unternehmen selbst einen Teil der persönlichen Altersvorsorge dar. In dieser Studie fällt auf, dass lediglich die Hälfte der Befragten zuvor Maßnahmen ergriffen haben, um diese Altersvorsorge sicherzustellen. Zudem wurde in dieser Studie deutlich, dass Übergebende von größeren Unternehmen die Altersvorsorge besser vorbereiten als kleine Betriebe. Die Autorinnen und Autoren der Studie merken an, dass insbesondere Kleinbetriebe in Bezug auf die persönliche Altersvorsorge stärker an die Hand genommen werden müssen, da hier augenscheinlich am wenigsten Vorbereitungen getroffen werden.

Die an einer Nachfolge Interessierten sind nicht nur aufgrund demografischer Entwicklungen weniger geworden. Potenzielle Übernehmende haben auch angesichts der aktuell guten Arbeitsmarktperspektive großen Handlungsspielraum bei beruflichen Entscheidungen. Die Selbstständigkeit ist nur eine von vielen Möglichkeiten.

Mit Blick auf die **Nachfolgenden** beobachten die interviewten Expertinnen und Experten eine viel niedrigere Nachfrage von Interessierten im Verhältnis zum Angebot der zu übergebenden Unternehmen. Als ursächlich hierfür wird u. a. ein **starker Arbeitnehmer-Markt gesehen**, in dem Arbeitnehmende **über alternative Beschäftigungsangebote** und somit über eine stärkere Verhandlungsposition verfügen. Eine Unternehmensnachfolge ist demnach nur eine von vielen Möglichkeiten, sich beruflich zu entfalten. Auch werde die finanzielle wie zeitliche Belastung einer **Selbstständigkeit** gesehen und weniger die mit der Selbstständigkeit verbundenen Chancen. Angestellte seien weniger bereit, ihre **Work-Life-Balance** aufzugeben. In der Funktion als Geschäftsführerin/Geschäftsführer oder als Inhaberin/Inhaber sehen sie sich mit wesentlich mehr Verantwortung konfrontiert und müssten **viele ihrer Ressourcen zugunsten des Unternehmens aufgeben**.

Seitens der Interviewpartnerinnen und -partner wird zudem unterstrichen, dass erwachsene Kinder von Unternehmenden vergleichsweise zurückhaltender sind, in die Fußstapfen ihrer Eltern zu treten, weil sie die Erfahrungen ihrer Eltern (z. B. hohe Verantwortungslast) als abschreckend empfänden. Ein zusätzlicher Faktor ist das **hohe Alter vieler übergabewilliger Inhabenden**. Zum Zeitpunkt der Übergabe seien ihre Kinder in der eigenen Lebensplanung meist schon insoweit gefestigt, dass für sie ein Wechsel in die Unternehmensführung nicht mehr attraktiv sei.

**Personen, die sich für Unternehmensgründungen interessieren** alternativ von einer Nachfolge zu begeistern, gestalte sich teilweise als schwierig. Entweder seien diese Personen noch nicht festgelegt auf die Form der Selbstständigkeit (Gründung oder Nachfolge) oder hätten bereits eine **klare Vorstellung von ihrem Geschäftsmodell** und wollten sich nicht an Gegebenes anpassen.

Potenzielle Nachfolgende kommen in den meisten Fällen erst in der Verhandlungsphase mit Beraterinnen und Beratern in Kontakt (siehe 4.3.3). Nachfolgende haben demnach bereits eine **konkrete Vorstellung oder ein Übernahmeprojekt**. Selten handle es sich um Personen, die noch gar keine Orientierung haben. Ein Unternehmen zu übernehmen anstelle neu zu gründen sei darin motiviert, dass Übernehmende „*nicht bei Null starten möchten*“ oder sie ein anderes Unternehmen zu- bzw. aufkaufen möchten, weil sie v. a. an Mitarbeitenden und/oder Betriebsmitteln interessiert seien. Auch Zusammenlegungen stünden demnach im Interesse, wenn zwei Betriebe Synergiepotentiale aufweisen (z. B. ein Kfz-Betrieb und eine Lackiererei, ein Bestattungs- und ein Steinmetzbetrieb).

Vereinzelte werden von den Expertinnen und Experten **Angebote zur Sensibilisierung oder Anwerbung von Nachfolge-Interessierten** genannt. Auf Basis der Interviews ist festzustellen, dass es sich hierbei nicht um den Kerntätigkeitsbereich der befragten Expertinnen und Experten handelt. Zu den genannten Formaten und Angeboten, die meist nicht von den Befragten, sondern von anderen Akteuren durchgeführt werden, zählen u. a. Veranstaltungen mit Hochschulen, jährliche Rückkehrer-Tage oder -börsen, das klassische Schwarze Brett in Meisterschulen und Innungen, Netzwerke mit Azubis oder beispielsweise das Nachfolgenetzwerk „Folgerichtig“ im Einzugsgebiet Dresden<sup>66</sup>. Gute Angebote und Seminare zur Orientierung und Vorbereitung gebe auch das Institut TUCed<sup>67</sup>.

Die Bewertung von Nachfolgeportalen fällt unterschiedlich aus. Zwar werden sie oft als Hilfestellung benutzt, die Inserate eignen sich jedoch nur bedingt für ein gutes Matching. Der Widerspruch zwischen Anonymität der Übergebenden und größtmöglicher Transparenz bleibt ungelöst.

Die **Vermittlung zwischen Nachfolgenden und Übergebenden** findet unterstützend zum analogen Kontext oder als Ausgangspunkt für erste Recherchen auch digital statt. Sogenannte Nachfolgeportale werden nach Aussagen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner unterschiedlich intensiv genutzt.

---

<sup>66</sup> <https://www.folgerichtig.net> (IHK Dresden), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>67</sup> <https://www.tuced.de>, abgerufen am 4. Mai 2023.

Die **geläufigste von den Befragten genutzte Plattform ist nexxt-change**.<sup>68</sup> **Positive Bewertungen** gibt es v. a. hinsichtlich der Vermittlung kleinerer Betriebe und der Vorauswahl geeigneter Betriebe.

Gleichzeitig wird jedoch auch **vielfach Kritik an nexxt-change** geäußert. Die größte Schwierigkeit wird hinsichtlich des Umgangs mit **Anonymitätswünschen der Unternehmen bei Inseraten gesehen**: So sei in spezialisierten Branchen aufgrund von Kontextinformationen sofort erkenntlich, um welches Unternehmen es sich handle. Die meisten Inhabenden möchten jedoch nicht, dass öffentlich bekannt wird, dass eine Übergabe anstehe (z. B. bei konkurrierenden Unternehmen, Lieferanten oder Kundschaft). Das führe auf Seite der Nachfolgeinteressierten dazu, dass zu wenig gehaltvolle Informationen online stehen und man sich keinen guten Überblick über ein Inserat verschaffen könne. Weitere Schritte gelängen dann **erst durch Beratung**: *„Viele haben Frust mit nexxt-change, weil sie da nicht weiterkommen und sind dankbar, wenn man ihnen die Hand reicht und schaut wer mit ihnen reden möchte.“* Der Erfahrung einer Bank zufolge, die nexxt-change im Wesentlichen zum Screening verwendet, falle die Auslese meist gering aus, da die dort aufgeführten Unternehmen aufgrund des geringen Unternehmenswerts für Beteiligungsgesellschaften nicht interessant seien. Darüber hinaus mangle es nexxt-change an Übersichtlichkeit und Bedienfreundlichkeit. *„Nexxt-change ist nur ergänzendes Beiwerk. Es ist kein ernstzunehmendes Instrument, für Leute, die sich täglich mit Nachfolgen befassen. Das Gefühl ist, dass auf nexxt-change nur Unternehmen sind, die nicht interessant sind bzw. nicht ernst zu nehmen sind.“*

Durch die insgesamt eher schlecht bewertete Leistungsfähigkeit von nexxt-change sehen sich viele Interviewpartnerinnen und -partner in der Unternehmensberatung und -förderung in **ihrer Rolle als Türöffner zu relevanten Kontakten** bestätigt. Hinzu kommt, dass die Befragten, die eine kostenpflichtige Beratung anbieten, ihren Mehrwert auch mit ihrem **exklusiven Netzwerk** begründen. Sie werben mit betriebsinternen Karteikarten, Börsen und branchenspezifischen Netzwerken, auf die **nur sie selbst zugreifen** können. Dieses Geschäftsmodell konkurriert teilweise auch mit digitalen Plattformen.

Als eine Plattform, die über die Darstellung von Inseraten hinausgeht, wurde das vom Bundeswirtschaftsministerium geförderte Pilotvorhaben und **Portal NexxtMittweida**<sup>69</sup> genannt. Dieses ziele vorrangig auf **digitale Vernetzung**, die dann zu einem späteren Zeitpunkt in eine Nachfolge münden kann. Das wird als zeitgemäßer Ansatz bewertet: *„In der heutigen Zeit muss man die Formate ändern. Die Zeit des Kennenlernens über Stammtische ist vorbei. Gerade frühzeitiges Austauschen ist sehr wichtig. Es geht nicht immer um die reine Nachfolge, sondern kann als Austausch starten und deutlich später zur Nachfolge kommen. Nur so kann man an den Unternehmer kommen, digitales Follow-up ist wichtig und hilft, die Unternehmen bei der Stange zu halten.“*

Weitere genannte Portale, die von Befragten genutzt werden, sind **CARL Connect**<sup>70</sup> und die **Matching-Software des Landes Mecklenburg-Vorpommern**, die über ein automatisiertes Verfahren potenzielle Nachfolgende für Unternehmen vorschlägt. Eine Kammer empfiehlt, Inserate über mehrere Plattformen zu streuen. Auch informelle analoge Veranstaltungen, in denen sich die Parteien unverfänglich kennenlernen können, wie beispielsweise „Büro-Golfen“ oder „Speed-Dating“-Formate eignen sich, einer Kammer zufolge, gut.

---

<sup>68</sup> <https://www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt.html> (BMWK, KfW), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>69</sup> <https://www.nexxt-mittweida.de> (BMWK, Volksbank Mittweida, Hochschule Mittweida, Teleskopeffekt), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>70</sup> <https://www.carlfinance.de/lp/connect>, abgerufen am 4. Mai 2023.

### 4.2.3. Verhandlungsphase

Wenn Übergebende und potenzielle Nachfolgende aufeinandergetroffen sind und in Sondierungsgespräche eintreten, befinden sie sich in der sogenannten Verhandlungsphase. Die Praxis zeigt, dass die Übergänge von Such- und Verhandlungsphase fließend sind und nicht zwingend chronologisch ablaufen. So gibt es Fälle, in denen der Kaufpreis schon in der Suchphase eine große Rolle spielt bzw. die Verhandlungsphase kurz angeschnitten, dann aber mangels Übereinstimmung abgebrochen wird und sich die Beteiligten wieder auf die Suche begeben. Unabhängig davon, in welcher Phase sich die Parteien befinden, seien neutrale beratende Instanzen besonders wichtig, weil sie in einer **mediativen Rolle eine ehrliche und transparente Kommunikation** unterstützen.

**Realistische Erwartungshaltungen und eine offene, ehrliche Kommunikation bringen Verhandlungen zum Erfolg. Reibungsverluste entstehen bei überhöhten Kaufpreisforderungen.**

Ein entscheidender Aspekt ist, nach Erfahrung der befragten Expertinnen und Experten, mit welchen Erwartungshaltungen Übergebende und potenzielle Nachfolgende die Sondierungsgespräche beginnen. Auf Seite der Inhabenden beobachten die Beraterinnen und Berater häufig eine **starke emotionale Bindung** an das Unternehmen, was sich bisweilen auf überhöhte Kaufpreisforderungen auswirke. In **Ostdeutschland** handle es sich bei **vielen der aktuell anstehenden Übergaben um Erstübergaben**. Diese Unternehmen seien „zur **Wendezeit**“ gegründet und von den Inhabenden selbst aufgebaut worden. Dadurch würde es diesen Mandanten umso schwerer fallen, ihre Unternehmen weiterzugeben. Sie möchten „*ihr Lebenswerk in gute Hände*“ übergeben wissen. Aus der Erfahrungspraxis könne man feststellen, dass der Übergabeprozess Personen in der zweiten Nachfolgeneration wesentlich leichter falle.

Im Falle externer Übergaben komme hinzu, dass sich **Inhabende verhältnismäßig spät** öffnen. Sie möchten potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten erst besser kennenlernen, ohne bereits die wichtigsten Unternehmensdetails preisgeben zu haben.

Externen Nachfolgenden gehe es jedoch **meist nicht um das spezifische Unternehmen**, sondern darum, generell eine Nachfolge anzutreten. Sie möchten schnell Klarheit über die Faktenlage des Unternehmens gewinnen, um zu entscheiden, ob eine Nachfolge für sie in Frage kommt. Diese beiden Haltungen erschweren eine Einigung und beide Seiten müssten, den Expertinnen und Experten zufolge, ihre Erwartungen adaptieren. Gute Erfolgschancen seien dann gegeben, wenn **auf beiden Seiten Offenheit und ein ernsthafter Übernahme- bzw. Übergabewille** bestehe.

**Potenzielle Nachfolgende sind nach Beobachtung der Befragten eher fachlich als kaufmännisch qualifiziert. Eine regionale Verbundenheit wird von Übergeberinnen und Übergebern positiv bewertet.**

Betriebs- und familieninterne Nachfolgen haben das Informationsdefizit externer Übernehmender nicht, jedoch spielen auch hier **Erwartungen eine entscheidende Rolle**. So sehen sich externe wie interne Nachfolgende mit den **Qualifikationsanforderungen** konfrontiert. Den Beraterinnen und Beratern zufolge seien potenzielle Übernehmer und Übernehmerinnen eher fachlich als kaufmännisch qualifiziert, selten in beidem. An dieser Stelle bedürfe es weiterer kaufmännischer und rechtlicher Qualifizierungen. Weitere Anforderungen, die an Nachfolgende gestellt werden, seien **Führungskompetenz und Vorerfahrungen in der Unternehmensleitung** sowie **regionale Verbundenheit** besonders in den ländlichen Gebieten Sachsens. Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Sondierungsgespräche seien dann gegeben, wenn **Nachfolgende bereits gut in Unternehmensabläufe integriert** und **schrittweise an die Leitung herangeführt** werden.

Die größten Herausforderungen, sowohl für externe und zum Teil auch für interne Übergaben, entstünden bei den **unterschiedlichen Auffassungen über den Kaufpreis**. Einem Teil der Inhabenden fehle nach Einschätzung der Beraterinnen und Berater eine realistische fachliche Einschätzung zum tatsächlichen Wert ihres Unternehmens. „*Übergebende schätzen den Preis durchschnittlich um 20-30 Prozent zu hoch ein.*“. Oft habe sich der Unternehmenswert über die Jahre infolge eines Investitionsstaus, veralteter Maschinen oder veralteten Inventars immer weiter dezimiert. Da es sich zudem „*um das eigene Lebenswerk*“ handle, könne das den Blick zusätzlich verstellen. Auch würden sich viele in **Bedrängnis** sehen, **einen hohen Kaufpreis fordern zu müssen**, da der Unternehmenswert vor dem Hintergrund der Altersvorsorge gesehen wird.

**Hilfestellungen, die zur Eruiierung des Verkaufspreises** genutzt werden, sind der KMU-Rechner<sup>71</sup>, eine Webseite mit integrierter Bewertung für kleine und mittlere Unternehmen, oder die Unternehmensbewertungen des Beratungsumfelds.

Aus den Interviews ist keine  **feste Schwelle abzuleiten, ab welchem Gewinn ein Unternehmen als attraktiv für eine Übergabe** zu bewerten ist. Gleichwohl ist eine gewisse Bandbreite zu erkennen. Die HWK bewerten Unternehmen mit einem Jahresgewinn zwischen 50.000 und 70.000 € als wirtschaftlich attraktiv für Unternehmensnachfolgen. Die IHK verorten die Gewinnschwelle beginnend bei 50.000 € bis zu 150.000 €. Eine der befragten Unternehmensberatungen bewertet Kapitalgesellschaften bei einem bereinigten Gewinn von 30.000-50.000 € als attraktiv, eine Steuerkanzlei setzt die Schwelle bei 80.000 € unabhängig von der Rechtsform an. Ausnahmen gebe es, wenn **Sachwerte im Unternehmen vorhanden** seien.

Auch **zusätzliche Einflussfaktoren** seien entscheidend für die Attraktivität eines Unternehmens. Darunter fallen Branchenzugehörigkeit; Immobilien, Anzahl und Qualifikation der Mitarbeitenden; Standort und Kundenstamm.

Das Zusammenspiel von Unternehmensberatern und Finanzierungs- wie Förderinstitutionen funktioniere gut und biete den Beteiligten ein ausgewogenes und nur in Teilen verbesserungsfähiges Portfolio.

Die befragten Kammern und Unternehmensberatungen fühlen sich **gut informiert über Förderprogramme und stehen in engem Kontakt zu Förderinstitutionen und Banken**. Das Zusammenspiel aus Hausbanken, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Sächsischer Aufbaubank (SAB) sowie Bürgschaftsbanken funktioniere gut.

Haben sich die Parteien über einen Kaufpreis geeinigt, sei die Finanzierung selten ein Grund, an dem die Nachfolge scheitert. Dennoch gebe es den Befragten zufolge ein paar Bedingungen für die erfolgreiche Finanzierung.

Unterschiedliche Bewertungen bringen die Interviews zur **Thematik des Eigenkapitals** hervor: Mehrere Stimmen setzen eine **Eigenkapitalquote von mind. 10-30 %** für eine erfolgreiche Finanzierung voraus. Auch merkte eine der befragten Banken an, dass eine höhere Eigenkapitalbeteiligung vermeiden könne, dass Bürgschaftsbanken als „mögliche Insolvenzbeschleuniger“ wirken. Diese unterstützen zwar bei geringem Eigenanteil mit Sicherheiten für eine Kreditaufnahme, bergen aber die Gefahr, dass sie frühzeitig aus dem Geschäft aussteigen, wenn sich die Unternehmenszahlen nicht wie geplant entwickeln. Ein besonders **hoher Anteil von Eigenkapital sei jedoch nicht zwingend ein ausschlaggebender Faktor** für eine erfolgreiche Finanzierung und im Regelfall auch nicht gegeben. Investorinnen und Investoren seien jedoch in Sachsen vor größere Herausforderungen gestellt als im bundesweiten Vergleich, da sie aufgrund der Wende über eine niedrigere Eigenkapitaldecke verfügen. Im Optimalfall bringen Nachfolgende ausreichend Eigenkapital mit, die restliche Finanzierung sei i. d. R. eine **Mischform aus öffentlichen Förderungen und Kredit(en)** der Hausbank. Zu den offenbar meistgenutzten öffentlichen Förderungen gehören der Sachsenkredit „Gründen und Wachsen“ und das KfW Startgeld - ERP-Gründerkredit.

Weitere Finanzierungsarten seien außerdem Bürgschaftsbanken, Beteiligungsgesellschaften, Business Angels und stille Beteiligungen von Mitarbeitenden. **Einen nicht unwesentlichen Anteil hätten Schenkungen bei Familienübergaben**, wodurch das Beratungsumfeld gar nicht erst involviert werde.

Sind diese Finanzierungsinstrumente noch nicht ausreichend, um den Kaufpreis zu bestreiten, gebe es die **Option des Verkaufenden-Darlehens**. Dies ist den Expertinnen und Experten zufolge jedoch umstritten. Positiv sei, dass Inhabende zum Vorteil der Finanzinstitute weiterhin im Risiko verbleiben und so für eine gewisse Stabilität sorgen. Für Nachfolgende sei attraktiv, dass der aktuell zu zahlende Preis niedriger werde und die Summe über die Zeit getilgt werden könne. Negativ wird bewertet, dass der/die ehemalige Inhabende zwar nach wie vor Risiko trage, aber keine Entscheidungen mehr treffen dürfe und so auch wenig Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens nehmen könne.

Eine andere vereinzelte Praxis sei die **„Übernahme durch die Hintertür“**. So berichtet ein Interviewpartner, dass in Branchen, in denen das Geschäft stark von der Mitarbeitenden-Kundschaft-Beziehung abhängt, Personal aktiv abgeworben werde. Dadurch wechseln sowohl wertvolle Fachkräfte als auch Kundinnen und Kunden zur Konkurrenz. Der Kauf dieses Unternehmens sei dadurch gar nicht mehr notwendig.

---

<sup>71</sup> <https://kmurechner.de> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

Kritikpunkte gegenüber den Förderinstrumenten wurden in den Interviews nur vereinzelt geäußert: aufgrund der **hohen Komplexität in der Antragsstellung** wird von einem Interviewpartner der GRW-Investitionszuschuss<sup>72</sup> für weniger geeignet gehalten.<sup>73</sup> Eine **Reduzierung des bürokratischen Aufwands bei Förderanträgen** sei generell zu begrüßen<sup>74</sup>.

Zu den genannten Verbesserungsvorschlägen für **Förderprogramme zählen Mikrodarlehen für Unternehmende (Übernehmende) in größerem Umfang und mit niedrigen Zinsen**<sup>75</sup>. Ferner seien gezielte Förderungen für Unternehmen notwendig, die aus wirtschaftlichen Gründen aktuell nicht übergabefähig sind. Um Insolvenzen und Geschäftsaufgaben zu vermeiden, stelle sich die Frage, wie auch diese eher problembehafteten Fälle unterstützt werden können: *„Unternehmen, die aktuell nicht übergabefähig sind, sind nicht förderfähig, den Unternehmern fehlt das Verständnis für Steuerrecht, Erbrecht usw. Wie kann man die Wissensvermittlung förderfähig machen? Wie kann man den Wissensaustausch ermöglichen?“*

#### 4.2.4. Übergabephase

Ist der Nachfolgende einmal gesetzt, beginnt der Prozess der Übergabe. Hierbei sind zwei Komponenten zu beachten, die jeweils unterschiedlich vom Beratungsumfeld begleitet werden. Zum einen **die Geschäftskomponente** – die tatsächliche Übergabe von wichtigen Geschäftsunterlagen, Passwörtern und Zugängen, zum anderen **die psychologisch-soziale Komponente**. Auf Seiten der Übergabenden betrifft es das Loslassen und Zutrauen an den oder die Neue. Auf Seiten der Nachfolgenden ist an dieser Stelle das Change-Management oder Change-Bewusstsein gemeint, das Mitnehmen der Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartner im Rahmen des Nachfolgeprozesses.

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe hat auch eine emotionale Komponente. Hierzu gibt sich kaum explizite Unterstützungsangebote.

Für die Geschäftsübergabe im wörtlichen Sinne gibt es Unterstützungsangebote, wie etwa Fachseminare (siehe Kapitel 4.3.2.). Förderlich sei aus Sicht der Beratenden darüber hinaus eine **strukturierte Dokumentation der Vertragswerke für sämtliche Geschäftsbereiche**, um sich als Nachfolgerin oder Nachfolger schnell in die Sachverhalte einarbeiten zu können. Dies werde oft vernachlässigt. Auch sei es sinnvoll, im Rahmen der Beratungen zu überprüfen, ob das Unternehmen in seiner Rechtsform stimmig für die Nachfolge sei.

Bei der **psychologischen Komponente** sehen viele Befragte noch **Verbesserungsbedarf**. So stünden insbesondere die Übergabenden vor der großen Herausforderung, sich ein Leben außerhalb des Betriebs vorzustellen und dementsprechend zu planen: *„Hat der Übergabende einen Film für danach? Hat er keinen, dann wird es häufig Probleme bei der Nachfolge geben“*. Die emotionale Bindung an das Unternehmen verdeutliche sich zum Teil auch erst im Prozess des Übergabens: *„Am Anfang sagt der Übergabe: Mir ist alles egal, Hauptsache ich bekomme das Geld. Je näher der Tag X rückt, desto größer wird das Sorgen um Mitarbeiter und Kundschaft“*. Nach Einschätzung von Befragten, könne ein **Coaching** hierbei unterstützen, jedoch falle die Nachfrage nach solchen Angeboten eher gering aus. Einerseits sei die Abwehrhaltung sehr groß, andererseits fehle das Bewusstsein für die Sinnhaftigkeit eines solchen Angebots.

Das führe dazu, dass sich manche Übergabende weiterhin stark ins Tagesgeschäft stürzen, ihren Nachfolgenden im Nachhinein die Kompetenz zu einer guten Unternehmensführung absprechen und sehr **konfliktreiche Situationen** entstehen: *„So wird dann auch manchmal der Nachfolger als plötzlich unpassend eingeschätzt und das artet in einem juristischen Streit aus“*. Die Sensibilisierung sei auch hier wieder ein wichtiger Hebel, um sich möglichst früh mit der Frage nach dem Danach auseinanderzusetzen. Auch werden als mögliche Lösung die **Einbindung und finanzielle Förderung von Psychologinnen und Psychologen** zur Sprache gebracht.

---

<sup>72</sup> Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW)

<sup>73</sup> Insbesondere bei der Rubrik „Gebrauchte Wirtschaftsgüter“ müsse glaubhaft nachgewiesen werden, was z.T. sehr alte Maschinen noch wert seien.

<sup>74</sup> Beispielsweise müsste bei manchen Anträgen ein Nachweis für die ökologische Nachhaltigkeit erbracht werden, ist aber in der Realität schwer darzustellen. So sind gebrauchte Maschinen und Geräte bei einer Übernahme häufig nicht so effizient wie bei einer Neuanschaffung, sorgen aber für eine Reduzierung des Ressourcenverbrauchs (K\_7).

<sup>75</sup> Bislang liegt das Maximum bei 25.000 €

Die beratenden und fördernden Institutionen sind kaum in die (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens involviert. Nachfolgende betreiben Change-Management eher auf Eigeninitiative, denn auf Empfehlung der Expertinnen und Experten oder mithilfe einer Förderung.

Deutlich weniger Befunde ergeben die Gespräche mit den Expertinnen und Experten in Bezug auf Nachfolgende und ihren **Werdegang nach erfolgter Übernahme**. Unterstützung beispielsweise zu Change-Prozessen und Change-Management werde **von den befragten Expertinnen und Experten nicht angeboten**. Es ist festzustellen, dass die befragten Expertinnen und Experten kaum in diese Phase auf Seiten der Nachfolgenden involviert sind. Auch haben die Befragten in ihrer Beratungspraxis mit dem Konzept Change-Management **kaum Berührungspunkte**. Gleichwohl äußert eine Kammer Bedarfe bei den Nachfolgenden. Beratungen zu diesem Thema werden finanziell noch zu wenig gefördert. Als Beispiel wurde das **Auslaufen der Förderung zum Zeitpunkt der Übergabe des Unternehmens** genannt (z. B. SAB-Gründungsberatung). Jedoch sollte in dieser Phase des Neustarts die Beratung weiter fortbestehen: *„Gerade bei der neuen Ausrichtung des Unternehmens wird oft Hilfe benötigt, mit der Schlüsselübergabe sollte die Begleitung nicht enden“*.

Dass Change-Management aktiv von Nachfolgenden betrieben werde, beobachten die Befragten selten. Vereinzelt würden Führungskräfte der jüngeren Generation das nötige Mindset und die Methoden für Change-Management mit ins Unternehmen bringen, im Regelfall wird beobachtet, dass tradierte Muster einfach fortgeführt werden: *„Das Unternehmen wird gekauft und es wird versucht, nichts zu verändern und das Geschäft „normal“ weiterlaufen zu lassen – dies funktioniert jedoch sehr selten“*.

Ein sehr bedeutender Aspekt von Change-Management ist deshalb u. a. die **Einbeziehung und Partizipation von Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess**. Hier zeige sich ein differenziertes Bild. *„Der Gedanke, inwieweit ein Verkauf auf Widerstand innerhalb der Mitarbeitenden führt, ist eher weniger ausgeprägt“*. Oft werden diese gar nicht in den Nachfolgeprozess einbezogen oder dies passiere bestenfalls nebenbei, wenn die Führung des Betriebs schrittweise übergeben werde. Auch erfolge, den Expertinnen und Experten zufolge, kaum bis **gar keine Beratung, inwiefern Mitarbeitende in das Nachfolgegeschehen eingebunden werden sollten**. Ausnahmen seien, einem Befragten zufolge, Business Angels, die Unternehmen auch nach der Nachfolge weiter begleiten.

## 4.3. Perspektive der Nachfolgerinnen und Nachfolger

Das Gutachten greift über eine teilstandardisierte Befragung die Erfahrungen und Perspektiven von Nachfolgerinnen und Nachfolgern in Sachsen auf (vgl. zum methodischen Vorgehen der Befragung Kapitel 9.1.3). Nach einer kurzen Übersicht zu den Charakteristika der befragten Stichprobe werden die zentralen Ergebnisse analog zu dem in Kapitel 3 vorgestellten Phasenmodell (siehe auch Abbildung 1) vorgestellt: Zu den Phasen werden jeweils Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in Abhängigkeit von regionalen Einflussfaktoren und Besonderheiten einzelner Branchen beschrieben.

Vorab ist darauf hinzuweisen, dass sich die folgenden Erörterungen auf **erfolgreiche Übernahmeprozesse** beschränken. Demnach fanden nur Personen Eingang in die Stichprobe, die seit 2017 ein Unternehmen im Freistaat Sachsen übernommen haben. Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten, die einen Übernahmeprozess abgebrochen haben oder Übernahmepotenzialen, deren Vorhaben nicht verwirklicht wurde, wurden im Rahmen der Erhebung nicht befragt. Inwiefern ihre Einschätzungen, beispielsweise zu Beratungsangeboten, von denen der Befragten abweichen, kann nicht bewertet werden.

### 4.3.1. Beschreibung der befragten Nachfolgerinnen und Nachfolger

Im Rahmen des Gutachtens können Erfahrungen und Einschätzungen zu unterschiedlichen Nachfolgevarianten aus unterschiedlichen Branchen und Regionen Sachsens beleuchtet werden.

Die befragte Stichprobe setzt sich aus insgesamt 238 befragten Nachfolgerinnen und Nachfolgern zusammen, die seit 2017 ein Unternehmen im Freistaat Sachsen übernommen haben. Der Großteil der Befragten übt derzeit entweder die Rolle als Inhaberin bzw. Inhaber oder Gesellschafterin bzw. Gesellschafter aus (79 %). Ein weiterer Teil (56 %) gab an, (parallel) die Funktion der Geschäftsführung innezuhaben.

Die am häufigsten berichtete **Übernahmevariante** ist die familieninterne Nachfolge (42 %), gefolgt von den externen (31 %) und betriebsinternen Nachfolgen (31 %). Eine kombinierte Nachfolge (z. B. aus einem Team aus familienintern und Mitarbeiter/innen) traf lediglich sieben Mal zu (3 %). Weitere sieben Personen ordneten sich unter „Sonstiges“ ein, hierzu wurden z. B. Übernahmen nach einer Insolvenz oder einem Todesfall beschrieben.<sup>76</sup>

Im Durchschnitt sind die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer **43 Jahre alt** (Median und Mittelwert). Die/der jüngste Teilnehmende ist 23, der/die älteste Teilnehmende ist 72 Jahre alt. Differenziert nach Nachfolgevariante finden sich bei den Familiennachfolgen die jüngsten Befragten mit rund 41 Jahren, betriebsinterne Nachfolgende sind tendenziell älter mit rund 46 Jahren.

Unter den Befragten sind **deutlich mehr Männer** (64 %) als Frauen (36 %). Differenziert nach Branchen fällt auf, dass Frauen eher bei personenbezogenen Dienstleistungen (61,4 %) eine Nachfolge antraten. In allen anderen Branchen sind die Männer überrepräsentiert (vgl. Tabelle 10). Die befragten Frauen und Männer sind in etwa gleich alt.

Branche	Gesamt (n = 216)	Weiblich (n= 77)	Männlich (n=135)
Produzierendes Gewerbe	34,4 %	29,2 %	70,8 %
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	23,9 %	30,0 %	70,0 %
Personenbezogene Dienstleistungen	21,1 %	61,4 %	28,6 %
Handel und Verkehr	16,3 %	29,4 %	70,6 %
Gastgewerbe	4,3 %	44,4 %	55,6 %

**Tabelle 10: Nachfolgendenbefragung 2023: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen und Geschlecht der befragten Nachfolgerinnen und Nachfolger (n=216)**

Tabelle 2 weist die berichteten Beschäftigtenzahlen und Unternehmenskennzahlen im Zeitvergleich aus. Im Mittel haben Unternehmen zum Übernahmzeitpunkt 12 Beschäftigte (Median: 6) und erzielten einen

<sup>76</sup> Da die Daten nicht repräsentativ sind (siehe Kapitel 9.1.3) lohnt ein Blick auf vergleichende Datenquellen: Deutschland: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen/nachfolgen>; Bayern: [https://www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/unternehmensnachfolge/dokumente/Studie\\_Unternehmensnachfolge\\_2019-02.pdf](https://www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de/fileadmin/user_upload/unternehmensnachfolge/dokumente/Studie_Unternehmensnachfolge_2019-02.pdf)

Gesamtumsatz von 1,4 Mio. € (Median 600.000 €). Hierbei ist festzustellen, dass die **Anzahl der Beschäftigten und der Gesamtumsatz seit der Übernahme im Mittel angestiegen** sind. Am meisten Umsatz wurde 2022 im Handel und Verkehr mit durchschnittlich 2,8 Mio. € Umsatz (Mittelwert) bzw. 1,6 Mio. (Median) verzeichnet, am wenigsten Umsatz wurde dagegen in personenbezogenen Dienstleistungen mit durchschnittlich 338.000 € Umsatz (Mittelwert) bzw. 165.000 € (Median) erzielt.

	n	Min.	Median	Mittelwert	Max.
Anzahl aller Beschäftigten zum Übernahmezeitpunkt	213	0	6	12	120
Anzahl aller Beschäftigten (2023)	217	0	7	14	156
Gesamtumsatz zum Übernahmezeitpunkt	164	0 € <sup>77</sup>	600.000 €	1.441.477 €	20.000.000 €
Gesamtumsatz im Jahr 2022	174	23.000 €	700.000 €	1.561.274 €	18.000.000 €

**Tabelle 11: Nachfolgendenbefragung 2023: Kennzahlen der Unternehmen der befragten Nachfolgerinnen und Nachfolger (n=164-217)**

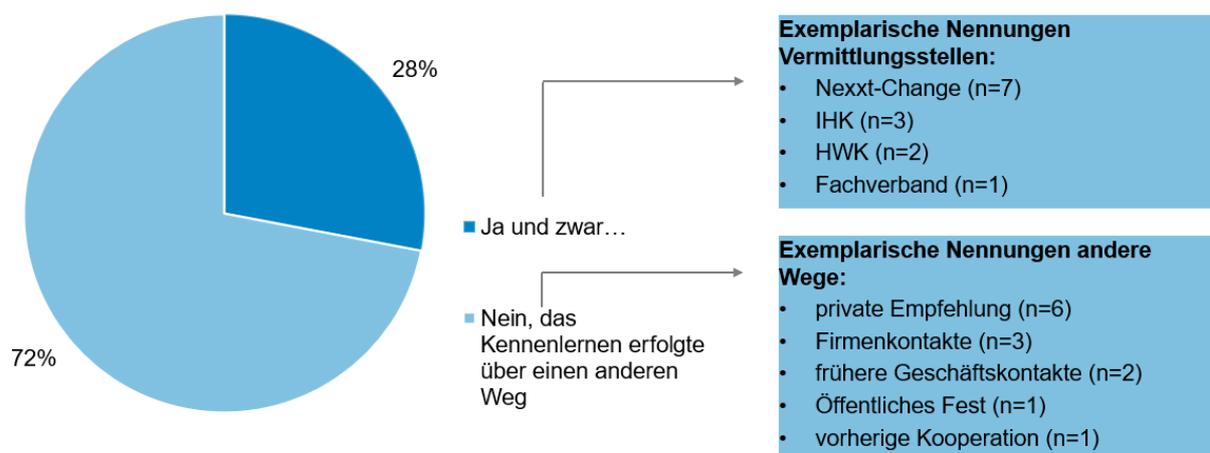
In der Erhebung wurde außerdem die regionale Zugehörigkeit des Unternehmens sowie der Nachfolgenden vor ihrer Übernahme erfasst. Ein Viertel der befragten Betriebe ist in den Großstädten Chemnitz, Leipzig oder Dresden angesiedelt. Acht von zehn Nachfolgende kommen aus demselben Landkreis / derselben Kreisfreien Stadt wie das übernommene Unternehmen (siehe vertiefend unten).

<sup>77</sup> Es gibt 3 Fälle, in denen ein Umsatz von 0 € angegeben wird. Eine Person gibt an, dass das Geschäft ein Jahr lang leer gestanden habe.

### 4.3.2. Suchphase

Kontakte zu den externen Nachfolgerinnen und Nachfolgern werden in hohem Maße über berufliche und private Netzwerke geknüpft. Fast alle Befragten wohnten bereits vor der Übernahme in Sachsen, mehrheitlich in dem Landkreis, in dem sich auch der Sitz des übernommenen Unternehmens befindet.

In knapp einem Drittel der untersuchten Fälle kam es zu einer **externen Nachfolgeregelung**, d. h. die Nachfolgenden stammen nicht aus der Familie und waren auch zuvor nicht im Betrieb tätig. Von Interesse war im Rahmen des Gutachtens, auf welchem Wege externe Nachfolgende die Alt-Inhaberin bzw. den Alt-Inhaber kennengelernt hatten: über eine vermittelnde Instanz (z. B. Kammern, Börsen, Makler) oder über andere Kanäle (z. B. Firmennetzwerke). Darüber hinaus gab es die Möglichkeit, die Antwort in Freitextfeldern näher zu spezifizieren (siehe die häufigsten Nennungen in der folgenden Abbildung).



**Abbildung 12: Nachfolgendenbefragung 2023: „Haben Sie Ihren Übergeber/Ihre Übergeber durch eine Vermittlungsstelle (z. B. Kammer, Makler) oder Börse kennengelernt?“, n=68 (absolute Werte)**

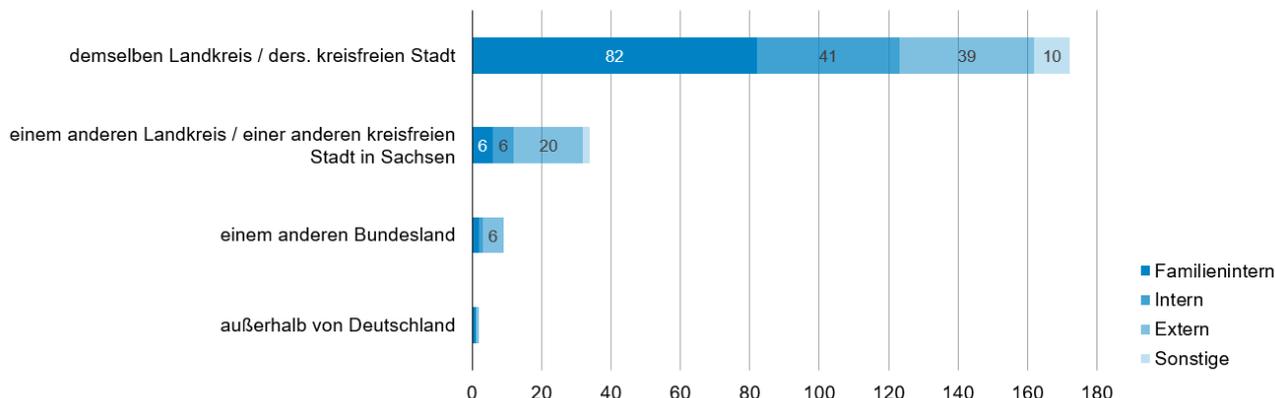
Bemerkenswert ist, dass der Kontakt bei nur 28 % der befragten externen Nachfolgenden über eine Börse oder Vermittlungsstelle zustande kam. 72 % der externen Nachfolgerinnen und Nachfolger gaben an, ihre Übergeberin bzw. Übergeber über andere Kanäle zu kennen. Dazu zählten **überwiegend private und berufliche Netzwerke**. Demnach spielen Hinweise und Empfehlungen durch den Bekanntenkreis, über Mitarbeitende oder über die Kundschaft eine wichtige Rolle.

Bei denjenigen **Übernahmen, die über private Netzwerke** vermittelt wurden, kommen rund 70 % der Nachfolgerinnen und Nachfolger aus demselben Landkreis bzw. derselben kreisfreien Stadt wie das übernommene Unternehmen. Es ist zu vermuten, dass diese Matches von engmaschigen und ggf. historisch gewachsenen Netzwerken profitiert haben.

Bei denjenigen **Übernahmen, die über eine Vermittlungsstelle** realisiert wurden, ist dieser Anteil deutlich geringer (nur in 47 % der Fälle kommen befragte Person und übernommenes Unternehmen aus demselben Landkreis bzw. derselben kreisfreien Stadt) und der Anteil der Übernehmerinnen und Übernehmer aus einem anderen Landkreis/einer anderen kreisfreien Stadt in Sachsen ist höher (37 %). Gleichwohl wohnte die überwiegende Mehrheit beider Gruppen bereits vor Übernahme in Sachsen.

Eine detailliertere Auswertung nach Landkreisen/kreisfreien Städten zeigt, dass Matches, die über eine Vermittlungsstelle realisiert wurden, eher bei Unternehmen aus Großstädten stattfinden. Diese zugehörigen Unternehmen haben ihren Hauptsitz zu einem großen Anteil (47 %) in den Städten Leipzig, Chemnitz und Dresden. Es ist zu vermuten, dass Übergebende wie auch Übernehmende auf der Suche nach einem Match in anonymen Settings tendenziell auf Vermittlungsplattformen und Maklerinnen und Makler zurückgreifen. Es lassen sich keine Unterschiede zur Gesamtstichprobe in Bezug auf den Umsatz bei Übernahme ausmachen.

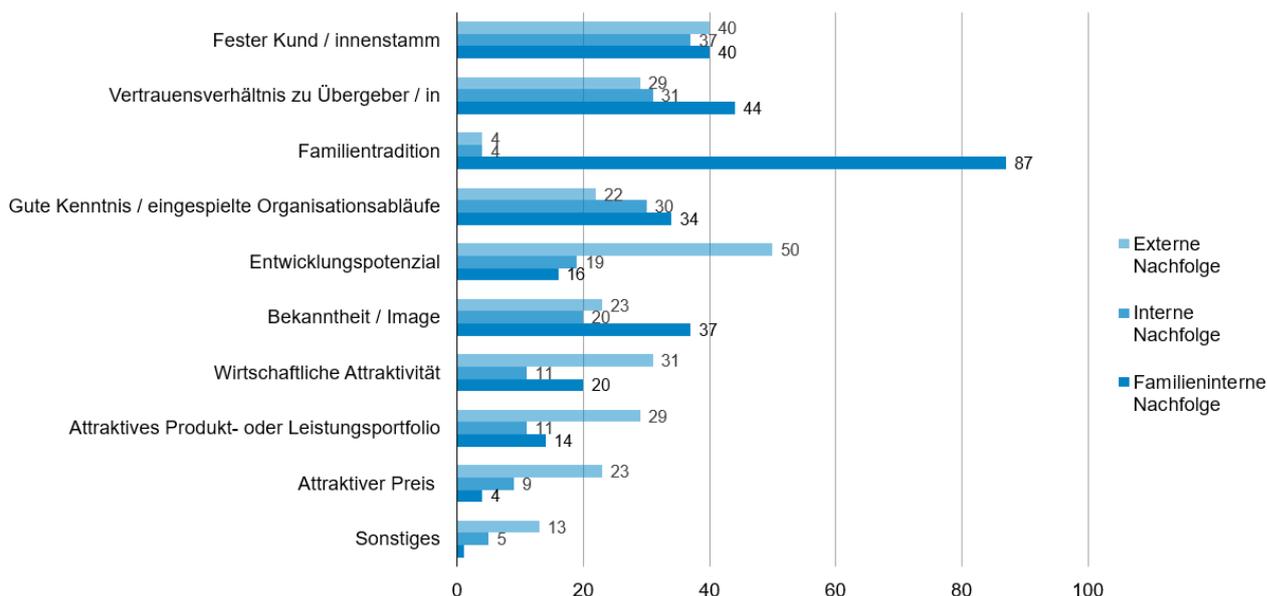
Insgesamt ist festzustellen, dass die Wohnorte **aller befragten Nachfolgerinnen und Nachfolger** vor Übernahme ihres Unternehmens bei allen Vermittlungsformen und Nachfolgevarianten fast **ausschließlich in Sachsen** lagen. Andere Bundesländer oder Orte außerhalb von Deutschland spielen in der gesamten Befragtengruppe kaum eine Rolle.



**Abbildung 13: Nachfolgendenbefragung 2023: „Wo wohnten Sie vor der Übernahme? Ich wohnte (in)...“, n=217 (absolute Werte)**

Ein fester Stamm von Kundinnen und Kunden sowie ein Vertrauensverhältnis zur Übergeberin oder zum Übergeber waren bei allen Nachfolgevarianten Gründe, die zur Entscheidung für eine Übernahme beigetragen haben.

Wie die folgende Abbildung im Detail ausweist, zeigen sich bei den Beweggründen der Befragten für die Übernahme deutliche Unterschiede zwischen den Nachfolgevarianten familienintern, intern, extern bzw. kombinierten Nachfolgen.



**Abbildung 14: Nachfolgendenbefragung 2023: „Aus welchen Gründen haben Sie sich für die Übernahme dieses Unternehmens entschieden?“, n= 233 (absolute Werte, Mehrfachangaben möglich)**

Während für Familienangehörige die **Tradition** (80 % der Befragten) als wichtigster Faktor angesehen wird, ist für betriebsinterne Nachfolgende der **feste Kundenstamm** (74 %) und ein **enges Vertrauensverhältnis** (62 %) zu der Übergeberin bzw. dem Übergeber sehr relevant. Für **externe Nachfolgende ist dagegen das Entwicklungspotenzial des Unternehmens** für 68 % ein wichtiger Anreiz.

Anwärterinnen und Anwärter für eine Nachfolge zu begeistern, gelingt den Befragten zufolge am ehesten über finanzielle Anreize. Weitere genannte Motivationstreiber sind Informationskampagnen erfolgreicher Übernahmen sowie Bürokratieabbau.

Aus den aktuellen Statistiken der DIHK (2022) sowie aus den Erfahrungswerten der befragten Expertinnen und Experten wird deutlich, dass die Nachfrage nach Unternehmensgründungen und -nachfolgen immer stärker zurückgeht. Genannte Gründe für die geringe Nachfrage sind demografische Entwicklungen, die aktuell gute Arbeitsmarktperspektive für Angestellte sowie das Zurückschrecken vor befürchteten Risiken durch eine Selbstständigkeit (siehe auch Kapitel 3 und 4.2.2).

Im Interesse des Gutachtens war es darüber hinaus zu erfahren, wie das Thema Nachfolge aus Sicht von Personen, die sich kürzlich für eine Nachfolge entschieden haben, an Attraktivität gewinnen kann, um den **Pool an potenziellen Nachfolgenden zu vergrößern**. Über eine offene Fragestellung wurde deshalb danach gefragt, durch welche Maßnahme man potenzielle Übernahmekandidatinnen und -kandidaten für das Thema Nachfolge (noch) besser begeistern könne. Die folgende Abbildung 15 zeigt eine Clusterung der genannten Maßnahmenbereiche einschließlich exemplarischer Antworten:



**Abbildung 15: Nachfolgendenbefragung 2023: „Eine Übernahme kann eine gute Alternative zu Neugründungen sein: Durch welche Maßnahme könnte man potenzielle Nachfolger/innen für das Thema Nachfolge (noch) mehr begeistern?“; n=96 (Auswahl der Zitate durch Kienbaum)**

Nach Aussagen der befragten Nachfolgerinnen und Nachfolger wären **finanzielle und steuerliche Erleichterungen** förderlich, damit Übernahmen von Unternehmen eher in Betracht gezogen werden. Besonderen Mehrwert hätte den Befragten zu Folge darüber hinaus die Vereinfachung von Anträgen und Prozessen im Sinne einer **Entbürokratisierung**.

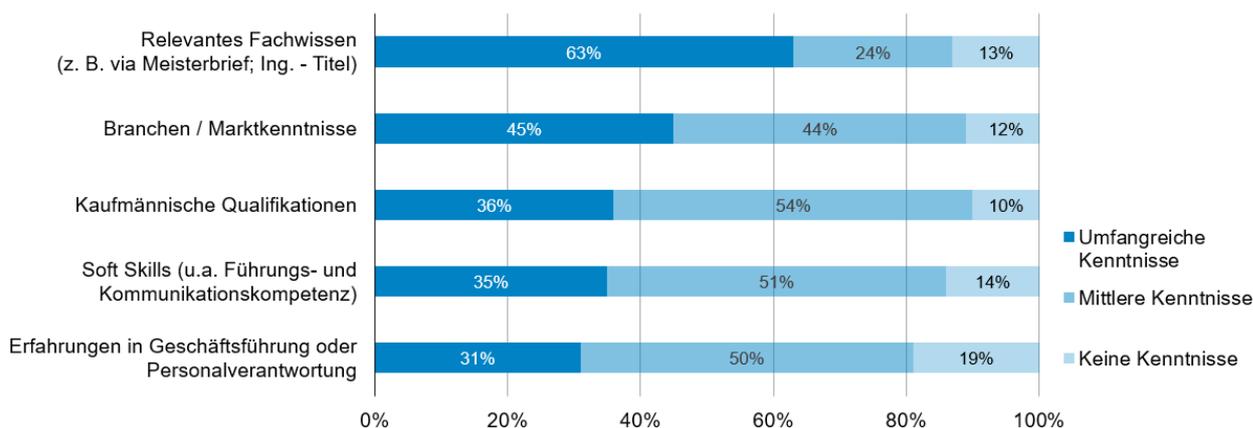
Breit gestreute **Werbekampagnen**, die von erfolgreichen Übernahmen berichten, würden sich eignen, um Nachahmefekte zu generieren. Weitere Stimmen bewerten **den Peer-to-Peer-Austausch** in Form von Gesprächsrunden und Stammtischen sowie das Hospitieren im potenziellen Unternehmen als besonders wertvoll, um einen realen und tiefen Einblick zu erhalten und sich auf dieser Basis für eine Übernahme entscheiden zu können. Wie auch in den Interviews mit den Expertinnen und Experten geäußert wurde, trägt eine **größtmögliche Transparenz** dazu bei, sich einerseits einen guten Überblick über die Gegenseite zu verschaffen und andererseits Vertrauen für ein erfolgreiches Matching aufzubauen.

Synchron zu den als relevant eingeschätzten Qualifikationen für einen erfolgreichen Übernahmeprozess (siehe Abbildung 17), äußern auch hier Befragte die Notwendigkeit, Kenntnisse in Geschäftsführung oder Personalverantwortung zu erwerben. Dies gelinge über **Weiterbildungs- und Coachingsangebote**.

Unter den Antworten fanden sich auch Äußerungen, die **Hürden und Risiken einer Übernahme** thematisierten (5 Fälle). Als Gründe, die potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten eher abschrecken als motivieren würden, wurden eine gewisse Unsicherheit mit Blick auf die Zukunft, eine hohe Arbeitsbelastung, die aktuell schwierige Wirtschaftslage sowie viele Hürden bei Förderanträgen genannt. Alle diese Herausforderungen würden dazu führen, dass es „an positiven WOW-Gefühlen beim Gedanken an eine Übernahme“ fehle oder „das Gefühl einer Fahrt in the middle of nowhere“ überwiege „obwohl Übernahmen wahnsinnige Vorteile bieten“ (ausgewählte Zitate von Befragten). Auch hieraus lassen sich die oben genannten Bedarfe nach Vereinfachung von Verfahren und Transparenz über Anforderungen ableiten.

## Relevantes Fachwissen bringt die Mehrheit der Nachfolgenden mit, eher ältere Nachfolgerinnen und Nachfolger auch Leitungserfahrung.

Im Rahmen des Gutachtens war darüber hinaus von Interesse, über welche **Qualifikationen** die Nachfolgenden bereits vor ihrer Übernahme verfügt haben und wie **relevant sie diese für das Gelingen der Unternehmensnachfolge einschätzen**. Es ist zu vermuten, dass grundlegende Qualifikationen im Bereich fach-, kaufmännischen und branchenbezogenen Wissens sowie Softskills sowohl ein Erfolgsfaktor für die Bewerbung als potenzielle/r Kandidatin oder Kandidat, als auch für die Rolle als spätere Geschäftsführung darstellten. Die detaillierte Aufbereitung der Daten zeigt, dass die Mehrheit der Befragten bezüglich der untersuchten Qualifikationen und Erfahrungen über mittlere bis umfangreiche Kenntnisse verfügt (vgl. Abbildung 16).



**Abbildung 16: Nachfolgendenbefragung 2023: „Wie ausgeprägt waren die folgenden Qualifikationen und Erfahrungen bei Ihnen persönlich vor der Übernahme und wie relevant schätzen Sie diese für das Gelingen der Unternehmensnachfolge ein?“, n=217-222 (absolute Werte)**

Relevantes Fachwissen bringt ein Großteil der Befragten mit: **fast zwei Drittel gaben an, über umfangreiche Fachkenntnisse** zu verfügen. Fast die Hälfte kann umfangreiche Kenntnisse im Bereich Branchen- und Marktwissen vorweisen. Mittleres Wissen ist insbesondere in den Bereichen kaufmännisches Wissen (54 %), Soft Skills (51 %) und Erfahrungen in Geschäftsführung oder Personalverantwortung (50 %) vorhanden.

Wenige (rund 10 %) geben an, dass sie keinerlei Kenntnisse in den genannten Kategorien im Vorfeld der Übernahme vorweisen konnten. Eine Ausnahme bilden Erfahrungen in Geschäftsführung oder Personalverantwortung. Hier gab rund ein Fünftel der Befragten an, über keinerlei Vorwissen zu verfügen. Dazu zählen am ehesten Nachfolgerinnen und Nachfolger in personenbezogenen Dienstleistungen. Sie lassen sich zu diesen Themen auch weniger beraten als der Durchschnitt der Befragten (11 % im Vergleich zu 23 % der gesamten Stichprobe).

**Unterschiede zeigen sich auch bei den Nachfolgevarianten:** Umfangreiches Fachwissen liegt vor allem bei familieninternen (65 %) und betriebsinternen Übernahmeregungen (64 %) vor, während externe Nachfolgende eher umfangreiche Soft Skills (57 %), kaufmännische Expertise (49 %) sowie Erfahrungen in Geschäftsführung (42 %) mitbringen. Letzteres ist möglicherweise auch damit zu begründen, dass die

befragten externen Nachfolgerinnen und Nachfolger tendenziell älter sind und daher schon über mehr Leitungserfahrung verfügen.

Die Übernehmerinnen und Übernehmer sehen ein breites Qualifikationsportfolio von kaufmännischen Qualifikationen bis zu Soft Skills als förderlich für das Gelingen der Übernahmen. Diskrepanzen bestehen dahingehend, was vorhanden war und was als relevant gesehen wird: So ist Fachwissen am umfangreichsten ausgeprägt, am relevantesten werden jedoch kaufmännische Qualifikationen bewertet.

Bei allen angegebenen Qualifikationen gibt es hohe Zustimmungswerte hinsichtlich ihrer Relevanz für das Gelingen des Nachfolgeprozesses. Am relevantesten sind für die Befragten kaufmännische Qualifikationen mit einer Zustimmungsrate von 94 %, gefolgt von Erfahrungen in Geschäftsführung oder Personalverantwortung (90 %). 87 % schätzen Branchen- und Marktkenntnisse als ausschlaggebend für eine gelingende Übernahme ein. Ebenfalls hohe Zustimmungswerte gibt es für Soft-Skills (86 %) sowie relevantes Fachwissen mit 82 % (n=171-190).

Bei Gegenüberstellung der vorhandenen und der als relevant eingestuften Qualifikationen zeigen sich jedoch große Unterschiede: während kaufmännisches Wissen nur bei rund einem Drittel der Befragten als umfangreich angegeben wird, erachten über 90 % der Befragten dieses Wissen als überaus relevant für das Gelingen der Unternehmensnachfolge (n=190). Dass kaufmännisches Wissen als relevant eingeschätzt wird, gilt für alle befragten Branchen (rund 97 %) mit etwas geringeren Zustimmungswerten bei personenbezogenen Dienstleistungen (85 %). Der umgekehrte Trend zeigt sich bzgl. **Fachwissen**: Während diese Kenntnisse in der Stichprobe über alle Kategorien hinweg am umfangreichsten ausgeprägt sind, bildet diese Kategorie jedoch das Schlusslicht bei den als relevant eingestuften Kategorien (82 %). Demnach ist den Befragten zufolge Fachwissen zwar eine wichtige, aber gegenüber anderen Qualifikationen eher nachrangige Komponente.

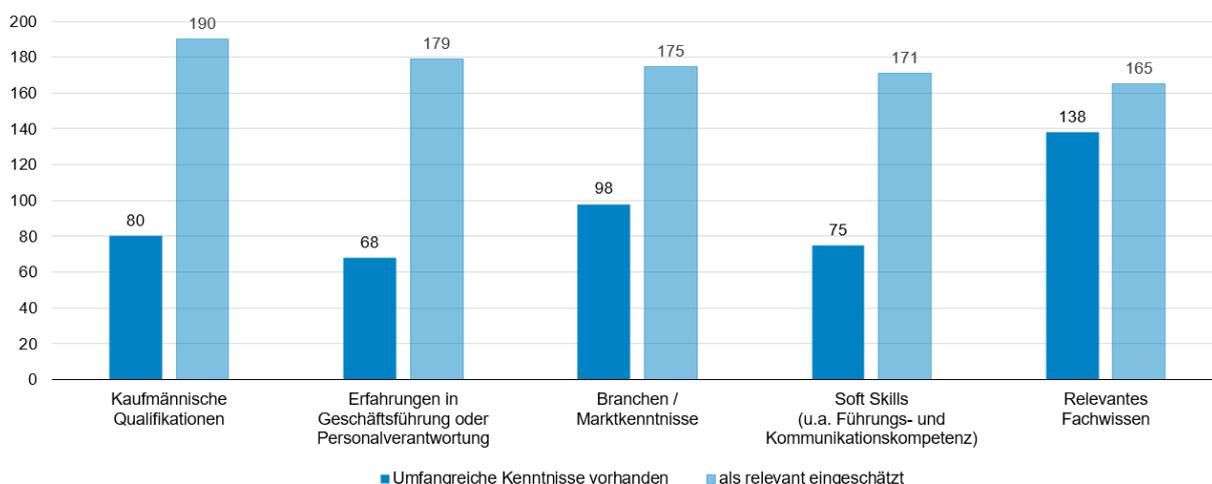
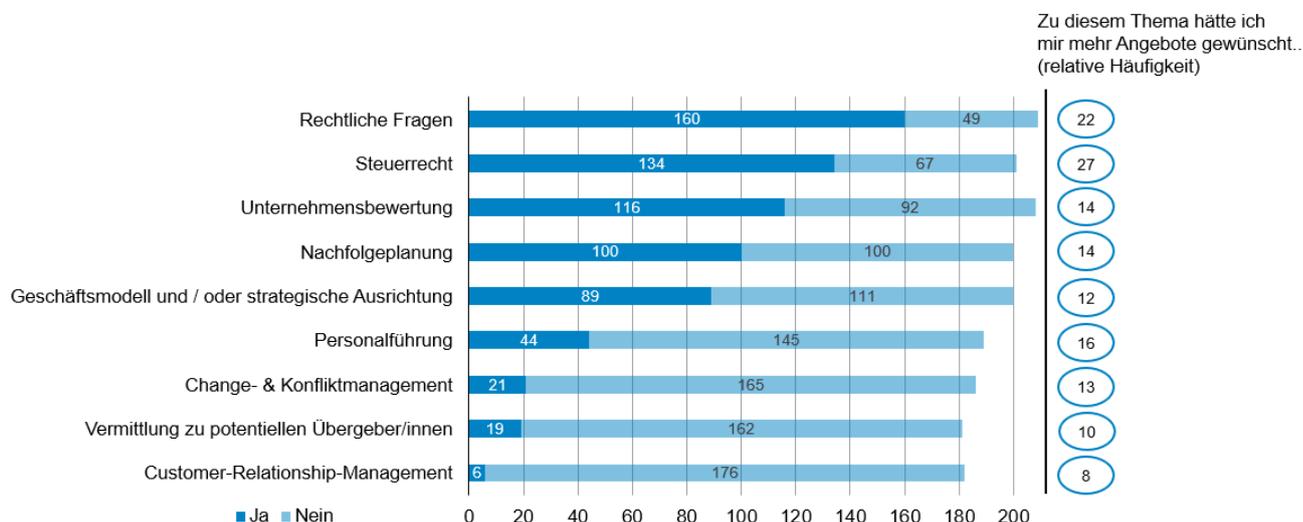


Abbildung 17: Nachfolgendenbefragung 2023: „Wie ausgeprägt waren die folgenden Qualifikationen und Erfahrungen bei Ihnen persönlich vor der Übernahme und wie relevant schätzen Sie diese für das Gelingen der Unternehmensnachfolge ein?“, n= 68-190 (absolute Werte)

Die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer sehen überwiegend keine Lücken bei den Beratungs- und Unterstützungsangeboten, lediglich ein kleinerer Teil wünscht sich eine Ausweitung des Angebots.

Gekoppelt an die Untersuchung, welche Beratungs- und Unterstützungsangebote von den Nachfolgenden wahrgenommen wurden, war die Frage, ob sich die Befragten im Nachhinein zu bestimmten Themen mehr Angebote gewünscht hätten.



**Abbildung 18: Nachfolgendenbefragung 2023: „Zu welchen Themen haben Sie sich beraten lassen? Zu welchen Themen hätten Sie sich im Nachhinein mehr Angebote gewünscht?“, n=181-209 (absolute Werte)**

Genau die Hälfte der Befragten gibt an, explizit **Beratung zur Nachfolgeplanung** in Anspruch genommen zu haben. Zu den wichtigsten Themenfeldern, in denen die Befragten **Beratung in Anspruch genommen haben**, zählen rechtliche Fragen (77 % der Befragten), Steuerrecht (67 %) und Unternehmensbewertung (56 %). Bereiche, in denen es am wenigsten Beratungen in Anspruch genommen wurden, waren Change- und Konfliktmanagement (11 % der Befragten), Vermittlung zu potenziellen Übergebenden (10 %) und Customer-Relationship-Management (3 %).

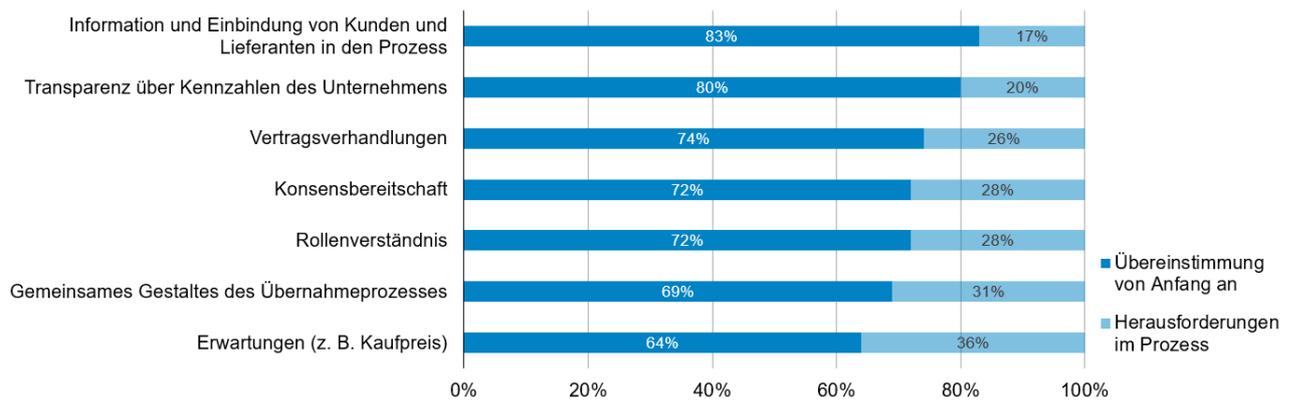
**Mehr Angebote** zu den vorgegebenen Themenfeldern wünscht sich nur rund ein Fünftel der Befragten. Den meisten Mehrbedarf für sich persönlich sehen die Befragten im Bereich Steuerrecht (27 %) und rechtliche Fragen (22 %). Auch diejenigen, die zu diesen Themen bereits Beratungen wahrgenommen haben, äußern zusätzlichen Bedarf.

Deutlich wird, dass für diejenigen Themenfelder **mit geringer Inanspruchnahme auch kein Wunsch nach zusätzlichen Angeboten** besteht. Beispielsweise haben sich nur wenige der Befragten zum Thema Vermittlung beraten lassen, zugleich sehen nur zehn Prozent diesbezüglich Beratungsbedarf. Folglich bestehen aus Sicht der Befragten kaum Lücken in den Beratungsangeboten, gewünscht wird lediglich eine Ausweitung von Beratungsangeboten im finanziellen und kaufmännischen Bereich.

### 4.3.3. Verhandlungsphase

Erfolgreiche Übernahmen sind dadurch geprägt, dass frühzeitig Übereinstimmung hinsichtlich zentraler Aspekte, wie Information und Einbindung der Kundschaft oder Transparenz über Kennzahlen des Unternehmens, besteht. Am ehesten entstehen Reibungen über Erwartungen (z. B. zum Kaufpreis).

Die Befragten wurden im Weiteren gefragt, wie sie die Verhandlungs- und Übernahmephase zwischen ihnen und der Übergeberin bzw. dem Übergeber im Nachgang bewerten und bei welchen Aspekten Herausforderungen im Prozess aufgetreten sind. Insgesamt wird deutlich, dass die überwiegende Mehrheit die **Verhandlungs- und Übernahmephase im Nachhinein als positiv bewertet** (wie erwähnt, war eine positive Tendenz zu erwarten, da ausnahmslos erfolgreiche Übernahmen beleuchtet wurden).



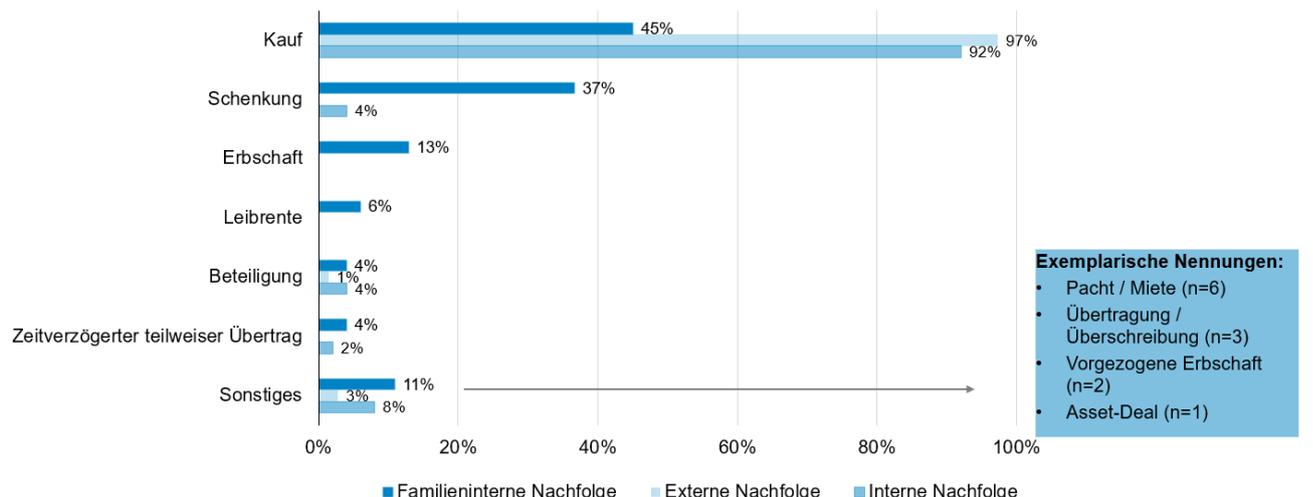
**Abbildung 19: Nachfolgendenbefragung 2023: „Wobei gab es von Anfang an Übereinstimmung; wo kam es im Prozess zu Herausforderungen“, n=208-213 (absolute Werte)**

Besonders hohe Zustimmungswerte gibt es zu Einigkeit bzgl. Information und Einbindung von Kunden in den Prozess (83 %) sowie Transparenz über Kennzahlen des Unternehmens (80 %). Vergleichsweise häufig werden dahingegen Herausforderungen in Bezug auf Erwartungen, z. B. in Bezug auf den Kaufpreis, benannt (36 %).

Tendenziell zeigen sich diese **Herausforderungen verstärkt bei externen Übernahmen** (45 % im Vergleich zur Stichprobe mit 31 %) **mit höheren Unternehmensumsätzen** (durchschnittlich 16 Mio. Umsatz im Vergleich zur Stichprobe mit 14 Mio. Umsatz). Herausforderungen bei Erwartungen (z. B. zum Kaufpreis), der Konsensbereitschaft sowie Vertragsverhandlungen treten häufig gemeinsam auf.

Die befragten Nachfolgenden haben unterschiedliche Übertragungsvarianten genutzt. Familieninterne Übertragungen haben weniger Finanzierungsbedarf, da ein Teil des Unternehmens verschenkt wird.

Rund 70 % aller Übergaben der Stichprobe wurden über einen Kauf abgewickelt. Die Übertragung in Form einer Schenkung war hierbei eine relevante alternative Übertragungsvariante zum Kauf (17 %). Kauf und Schenkung werden nur in Einzelfällen zusammen genannt und bilden somit eher sich ausschließende Varianten (Pearson's  $r = -0,5$ ). Weitere Übertragungsvarianten spielen eine deutlich geringere Rolle und werden auch kaum miteinander in Verbindung genannt.

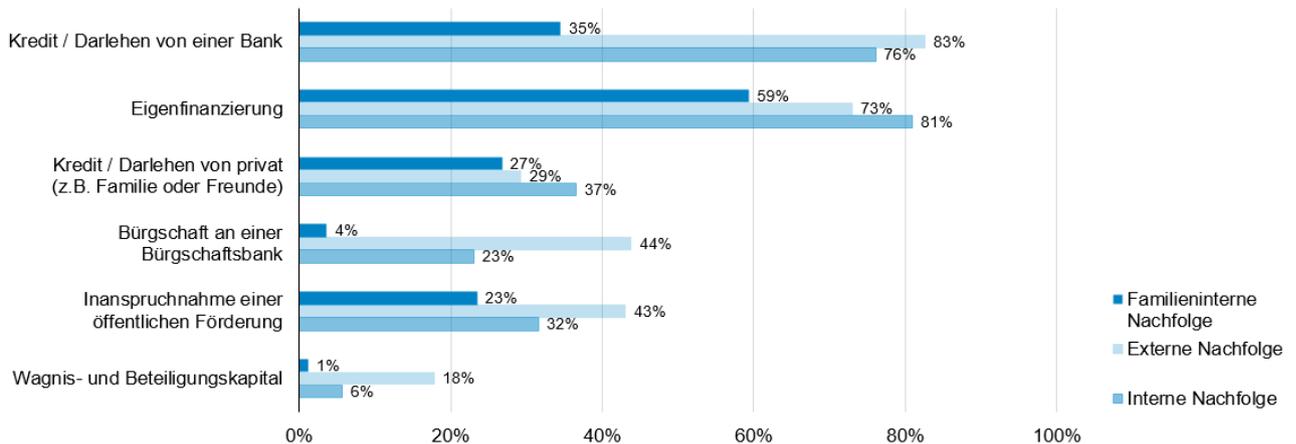


**Abbildung 20: Nachfolgendenbefragung 2023: „Wie wurde das bzw. Teile des Unternehmens an Sie übertragen? Durch eine/n: ..., n=238 (absolute Werte)**

Die **Übertragungsarten in familieninternen Nachfolgen sind vergleichsweise vielfältig**. Hier treten Übertragungen durch Käufe, Schenkungen, Erbschaften oder Leibrenten auf. Die (Teil-)Übertragung findet in 45 % der Fälle in Form eines Kaufs statt. Bei internen und externen Nachfolgen liegt dieser Anteil dagegen deutlich höher bei 92 bzw. 97 %. Nur in wenigen Fällen werden hier ausschließlich andere Übertragungsvarianten genutzt.

Eigenkapital und Bankkredite sind die am häufigsten genutzten Finanzierungsinstrumente. Von öffentlichen Förderungen haben am ehesten externe Nachfolgende Gebrauch gemacht. Sie sind am meisten auf Fremdfinanzierungen angewiesen.

Abbildung 21 stellt die genutzten Finanzierungsinstrumente für die Übernahme dar. Es zeigt sich, dass für die Befragten unterschiedliche Instrumente relevant waren, angeführt von der Eigenfinanzierung (67 %) und gefolgt von Kredit/Darlehen von einer Bank (60 %). Mittlere Relevanz hatten den Befragten zufolge die Inanspruchnahme von öffentlichen Förderungen (33 %) und private Kredite/Darlehen (30 %).



**Abbildung 21: Nachfolgebefragung 2023: „Welche der folgenden Finanzierungsinstrumente waren für Investitionen in die Übernahme relevant für Sie?“, n=185-209 (absolute Werte, Mehrfachangaben)**

Da **familieninterne Nachfolgen** häufiger über Schenkungen (37 %) und Erbschaften (13 %) abgewickelt werden, ist Kapital von Dritten, z. B. Bürgschaften, für sie weniger relevant. Eigenkapital spielt hier für die Finanzierung der Übernahme in Familien die größte Rolle (59 %).

Bei **externen Nachfolgen** sind hingegen Kredite von Banken die häufigste Finanzierungsart (83 %). Dies könnte auch darin begründet sein, dass bei externen Nachfolgen i. d. R. keine sukzessive, sondern eine unmittelbare Übertragung erfolgt. Diese bedarf einer Komplettfinanzierung mit Unterstützung von Kreditinstituten. Daher werden bei dieser Variante Bürgschaften (44 %), sowie öffentliche Förderungen (43%) öfter in Anspruch genommen als bei anderen Nachfolgevarianten. Bürgschaften werden dabei vor allem von größeren Unternehmen genutzt (56 %).

**Interne Nachfolgende** nutzen das gesamte Repertoire an Finanzierungsinstrumenten beginnend bei der Eigenfinanzierung (81 %) über Bankkredite (76 %) bis zu öffentlichen Förderungen (32 %) und privaten Krediten (29 %). Aus den Gesprächen mit den Expertinnen und Experten geht hervor, dass betriebsinterne Nachfolgen auch häufiger in Raten (siehe auch Abbildung 20) zahlen.<sup>78</sup>

Insgesamt wurden Finanzierungen über Kredite und über Bürgschaften häufig zusammen genannt (Pearson's  $r=0,38$ ).

<sup>78</sup> Siehe auch Anmerkungen der Expertinnen und Experten zum Verkaufendarlehen.

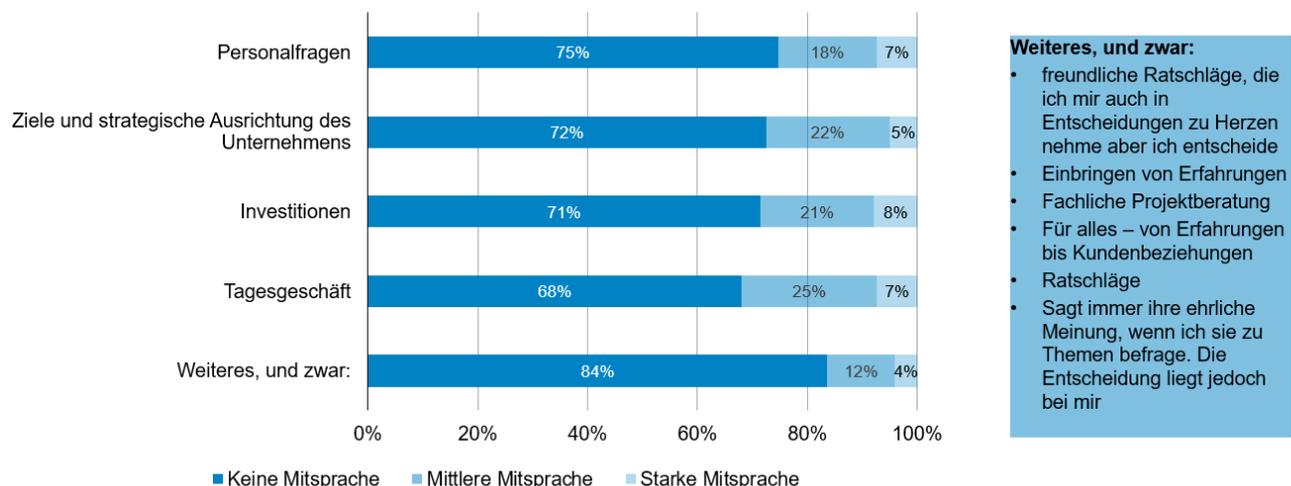
#### 4.3.4. Übergabephase

Nach erfolgter Übergabe treffen die neuen Geschäftsleitungen i. d. R. autarke Entscheidungen. Alt-Inhaberinnen und Altinhaber sind, wenn überhaupt, dann in das Tagesgeschäft involviert oder werden als Ratgebende konsultiert.

Mit Blick auf das Phasenmodell (Abbildung 1) wird deutlich, dass die **tatsächliche Übergabe der geschäftsführenden Tätigkeiten i. d. R. über einen längeren Zeitraum** erfolgt. Aus diesem Grund war es interessant zu erfahren, wieviel Mitsprache die Alteigentümerin bzw. der Alteigentümer zum Zeitpunkt der Erhebung bei diversen Entscheidungsaspekten hatte.

Wie die folgende Abbildung 22 zeigt, agieren die Nachfolgenden in der überwiegenden Anzahl der Fälle sehr autark gegenüber den Übergebenden. Rund 70 % der Unternehmerinnen und Unternehmer geben an, dass die Alteigentümer bei Fragen zu Investitionen sowie zu Zielen oder strategischer Ausrichtung des Unternehmens keine Mitsprache (mehr) haben.

Am ehesten sind Übergebende noch im Tagesgeschäft eingebunden (32 % starke und mittlere Mitsprache). Weiterhin gaben mehrere Befragte im Detail (offene Antwortmöglichkeit im Rahmen der Befragung) an, dass sie die Alteigentümerinnen und Alteigentümer zu wichtigen Entscheidungen konsultieren und um Rat fragen.



**Abbildung 22: Nachfolgendenbefragung 2023: „Wie viel Mitsprache hat der Alteigentümer / die Alteigentümerin zum jetzigen Zeitpunkt bei den folgenden Aspekten?“, n=217-219 (absolute Werte)**

Bei Übernahmen in Familien ist die meiste Mitbestimmung zu verzeichnen (durchschnittlich 11% mit starker und 36% mit mittlerer Mitsprache). Dabei haben Alteigentümerinnen und -eigentümer bei Übernahmen von Söhnen tendenziell noch mehr Mitsprache (im Durchschnitt 53 %) nach der Übergabe als bei Töchtern (im Durchschnitt 46 %).

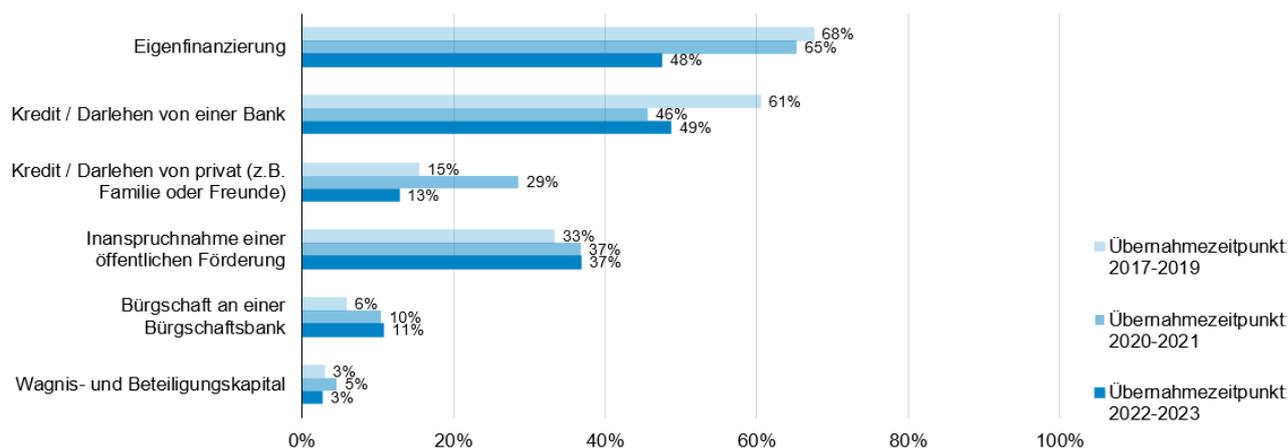
Auch zeigt sich im Zeitvergleich, dass die **Mitbestimmung im Zeitverlauf bei allen Nachfolgevarianten abnimmt**. Je länger die Übergabe zurückliegt, desto weniger Mitsprache der Alteigentümerinnen und Alteigentümer gibt es.

Es ist festzustellen, dass die Übergebenden in Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Dresden, Leipzig oder Chemnitz haben, im Nachhinein weniger eingebunden sind. Alteigentümerinnen und -eigentümer in diesen Großstädten haben in jedem fünften Unternehmen (20 %) noch mittlere oder starke Mitsprache. Dieser Anteil beträgt unabhängig vom Unternehmenssitz im Durchschnitt annähernd jedes dritte Unternehmen (29 %).

Die Größe des Unternehmens hat keinen signifikanten Einfluss auf die Mitbestimmung nach der erfolgten Übernahme.

Wie auch bei der Finanzierung der Übernahme sind Eigenmittel und Bankkredite populäre Instrumente für Anschlussinvestitionen. Investitionen über Eigenmittel werden eher von Unternehmen getätigt, deren Übernahme länger zurückliegt.

Wenn die neuen Geschäftsleitungen **im Nachgang Investitionen tätigen**, nutzen sie vor allem Eigenmittel (62 %) und Kredite von Banken (52 %). Wie auch bei der Finanzierung der Übernahme sind dies die am häufigsten genannten Finanzierungsmittel. Öffentliche Förderungen werden bei Investitionen im Nachgang in ähnlichem Ausmaß wie zur Übernahme verwendet (35 %). Dagegen spielen Bürgschaftsbanken bei Anschlussinvestitionen nur noch eine geringfügige Rolle (9 %).



**Abbildung 23: Nachfolgendenbefragung 2023: „Welche der folgenden Finanzierungsinstrumente waren für Investitionen im Nachgang (z. B. für Modernisierung der Betriebsmittel) relevant?“, n=169-189 (absolute Werte, Mehrfachangaben)**

Größere Unternehmen nutzen häufiger als kleinere Unternehmen Fremdkapital für Anschlussinvestitionen. Während Bankkredite von weniger als der Hälfte der befragten Kleinstunternehmen in Anspruch genommen werden (42 %), liegt dieser Anteil bei kleinen und mittleren Unternehmen wesentlich höher (69 bzw. 78 %). Ähnliche Unterschiede lassen sich auch bei Bürgschaften feststellen, welche von Kleinstunternehmen nur äußerst selten in Anspruch genommen werden (3 %), während sie bei kleinen und mittleren Unternehmen durchaus genutzt werden (12 % bzw. 50 %).

Vergleicht man Anschlussinvestitionen in Bezug auf den Übernahmezeitpunkt, so fällt auf, dass eine Eigenfinanzierung bei länger zurückliegenden Übernahmen häufiger genutzt wird (von 62 % bei Übernahmen aus 2017 zu 50 % bei Übernahmen aus 2022). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass unmittelbar nach der Übernahme noch keine Eigenmittel zur Verfügung stehen. Der Schluss liegt nahe, dass es Zeit braucht, um nach einer Übernahme Eigenmittel aufzubauen. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die Unternehmen, deren Übernahme bereits länger zurückliegt, ihre Anschlussinvestitionen während der Corona-Pandemie zurückgestellt haben. Dieser Zusammenhang kann anhand der vorliegenden Daten allerdings nur vermutet und nicht empirisch belegt werden.

## 4.4. Nachfolgen durch Frauen

In der Unternehmensnachfolge sind **Frauen nach wie vor stark unterrepräsentiert**. Der Frauenanteil bei Unternehmensnachfolgen lag laut KfW Research zwischen 2016 und 2019 bei 36 % (Leifels, 2020).

Nur etwa 21 % der zum Thema der Unternehmensnachfolge bundesweit Beratenen bei der IHK sind Frauen, sowohl auf Seite der Übergebenden als auch bei den Übernahmeinteressierten. Gleichzeitig liegt der Frauenanteil bei Gründungsinteressierten mit 44 % wesentlich höher (DIHK, 2019), wenngleich auch hier die Zahlen bei den tatsächlich erfolgten Gründungen zurückgehen (39 % laut KfW Research (Leifels, 2020)). Dennoch wirft diese Differenz die Frage auf, warum Unternehmensnachfolgen im Unterschied zu Gründungen weiterhin so stark von männlichen Nachfolgern dominiert sind.<sup>79</sup>

In der Nachfolgendenbefragung in Sachsen werden Geschlechterdifferenzen sichtbar.<sup>80</sup> Untersucht man die Nachfolgevarianten hinsichtlich der Geschlechterverteilung, fällt auf, dass bundesweit weibliche Nachfolgen am ehesten in Familiennachfolgen stattfinden. 43 % der Nachfolgen in Familien sind Töchter.<sup>81</sup> Lediglich 22 % Frauen finden sich dagegen in externen Nachfolgen.

Auffällig ist, dass **Vermittlungsangebote zu potenziellen Übergeberinnen und Übergebern von Frauen seltener** genutzt werden als von Männern (3 % im Vergleich zu 13 %). Andere Beratungsangebote im Übernahmeprozess nehmen Nachfolgerinnen aber genauso häufig in Anspruch wie männliche Übernehmende.

Insgesamt übernehmen die befragten Nachfolgerinnen eher **kleinere Unternehmen**. Die Branche der **personenbezogenen Dienstleistungen**, in denen Frauen als Übernehmenden besonders stark vertreten sind (61 %), generiert i. d. R. geringere Umsatzzahlen als andere Branchen. Daher ist es nicht überraschend, dass die befragten Übernehmerinnen **geringere Umsätze** als die befragten Männer angeben. Frauen berichteten im Mittel von rund 698.000 Euro Umsatz bei Übernahme, im Median 330.000 Euro. Männer hingegen von 1,6 Mio. Euro im Mittel und im Median 730.000 Euro Umsatz zum Zeitpunkt der Übernahme. Auch die **Beschäftigtenzahl der Unternehmen bei Übernahme ist bei Frauen im Durchschnitt geringer** (8,5) als bei Männern (14,5). Das Alter der Übernehmenden unterscheidet sich dabei kaum zwischen den Geschlechtern.

Die befragten Expertinnen und Experten bestätigen die Befunde aus der sachsenweiten Nachfolgenderhebung, wonach der **Frauenanteil in der Unternehmensnachfolge stark branchenabhängig** ist. Sie beobachten, dass Nachfolgen im Baugewerbe vor allem Männer antreten, im personenbezogenen Dienstleistungsbereich (z. B. Friseur und Kosmetik) häufiger Frauen übernehmen. Höhere Anteile von Nachfolgen durch Frauen werden auch in Freien Berufen, z. B. Steuerberatungen und der Ärzteschaft registriert.

In den Interviews mit Expertinnen und Experten wurden kaum bis gar keine explizit an Frauen gerichtete Förderungen oder Angebote genannt. Berichtet wurde lediglich von einer Förderung der Landesdirektion Sachsen, die sich jedoch nicht an Nachfolgerinnen, sondern an Gründerinnen richtet („Existenzgründungen von Frauen im ländlichen Raum“).

---

<sup>79</sup> Als Gründe für die Diskrepanz in der Repräsentation von Frauen in der Nachfolge und Neugründung führen Kay und Schlömer-Laufen (2016) unterschiedliche Ressourcenanforderungen zwischen den beiden Arten der Gründung auf. Der bei Frauen vermehrte Wunsch nach Selbstständigkeit in Teilzeit sowie das häufigere Vorhandensein einer eigenen Geschäftsidee macht die Neugründung für Frauen attraktiver als die Unternehmensnachfolge. Kay (2020) schließt, dass es grundlegender gesellschaftlicher Veränderung hinsichtlich etablierter Rollenbilder bedarf, damit Frauen, statt neu zu gründen ein Unternehmen übernehmen (Kay, 2020).

<sup>80</sup> Es ist jedoch anzumerken, dass es sich bei der Stichprobe um nicht-repräsentative Daten handelt. Gleichwohl können innerhalb der Stichprobe Aussagen zu statistischen Zusammenhängen und wechselseitigen Beziehungen getroffen werden.

<sup>81</sup> Auf Seite der Alteigentümerinnen und Alteigentümer zeigt Kay (2020) auf, dass bei familieninternen Übergaben knapp drei Viertel der männlichen Eigentümer eine Übergabe an einen Sohn anstreben, während es bei den weiblichen Eigentümerinnen nur gut die Hälfte sind. Kay und Schlömer-Laufen (2016) zeigen, dass unter Berücksichtigung weiterer Merkmale der übernehmenden Kinder, wie z. B. Alter und Bildungsniveau, sowie Merkmale des zu übergebenden Unternehmens, das Unternehmen jeweils mit größerer Wahrscheinlichkeit an das gleiche Geschlecht des Übergebenden abgegeben wird. Väter geben folglich ihre Unternehmen nach wie vor eher an ihre Söhne weiter. Dadurch wird die Unterrepräsentanz von Frauen als Unternehmerinnen auch in den familieninternen Nachfolgen aufrechterhalten.

## 4.5. Vergleich landes- und bundesweiter Leuchtturmmodelle und Unterstützungsangebote

Im Rahmen einer Websiterecherche sowie Dokumentenanalyse wurden bundes- und landesweite Angebote und Projekte für Übergebende und Nachfolgende identifiziert. Der Überblick zu den verschiedenen Instrumenten auf Basis der Interviews und der begleitenden Recherche zeigt, dass es eine **Vielzahl an Angeboten für Übergebende und Nachfolgende gibt, sowohl auf regionaler als auch auf Landes- und Bundesebene**. Dabei sind die Angebote **investiver und nicht-investiver Natur und decken insgesamt den gesamten Nachfolgeprozess** ab. Die folgende Zusammenstellung greift ausgewählte Aspekte auf. Sie strebt keinen unmittelbaren Vergleich der Bundesländer, sondern eine inhaltliche Differenzierung an.

Das umfangreiche Unterstützungsangebot in Sachsen wurde bereits ausführlich in den Kapiteln 4.2 und 4.3 besprochen. Darauf wird an dieser Stelle nicht gesondert eingegangen. Gleiches gilt für die vielen konventionellen Einzelangebote der Kammern bundesweit, die an dieser Stelle keinen neuen Erkenntnisgewinn versprechen.

Innovative Ansätze in der Außendarstellung<sup>82</sup> zeigen sich in Angeboten über das reguläre Portfolio hinaus, beispielsweise wenn mit dem Angebot **bestimmte Zielgruppen adressiert** werden. Als innovativ stechen ebenfalls Modelle hervor, die ihre Zielgruppen über **digitale Formate und Tools ansprechen** oder sie im **Umgang darin schulen**. Weitere mitaufgenommene Modelle sind solche, die aufgrund ihrer **großen Reichweite** besonders viele Unternehmerinnen und Unternehmer erreichen.

Bundesweite Angebote bestehen über Meta-Plattformen mit zielgruppenspezifischen Rubriken sowie in Form von Investitionsprogrammen.

In Bezug auf die bundesweiten Angebote sind zunächst die großflächig angelegten Informationsportale zu nennen: Existenzgründungsportal<sup>83</sup>, „Nachfolge beginnt jetzt“<sup>84</sup> und Gründerplattform<sup>85</sup>. Diese Webseiten adressieren sehr direkt (Du-Format) im modern aufbereiteten Stil **Inhalte für Nachfolgende und Interessierte**, um vorab und während des Übernahmeprozesses zu den wichtigsten Fragen rund um das Thema Nachfolge zu informieren. Beispielsweise bietet die Gründerplattform eine digitale Checkliste<sup>86</sup>, die bei wichtigen Entscheidungsfindungen helfen kann. Der KfW-Podcast „Ungeschönt“<sup>87</sup> gibt **persönliche Erfahrungsberichte zu Erfolgen und Schattenseiten des Gründens und Nachfolgens**. Im „Nachfolgelabor“<sup>88</sup> können Interessierte in einem **Rollenspiel** im Live Action-Role Playing (LARP) Format einen Nachfolgefall durchspielen und relevantes Wissen erwerben bzw. vertiefen.

Die bundesweite Plattform „Nachfolge beginnt jetzt“<sup>89</sup> stellt **Informationen für Übergebende** bereit. Beispielsweise verlinkt die Seite auf den KMU-Rechner für eine **Unterstützung bei der Unternehmensbewertung**. Mit dem nachfolg-o-mat lässt sich der Wissensstand zum Thema Nachfolge prüfen. Im Anschluss gibt es **individuell zugeschnittene Tipps** für den eigenen Nachfolgeprozess.<sup>90</sup> Neben den Informationsportalen gibt es die bundesweite **digitale Nachfolgeplattform „Nexxt-change“**, gefördert von BMWK und KfW. Sie stellt neben der klassischen Suchfunktion nach Unternehmen auch **Erfahrungsberichte in Blogspots** bereit.

Investive bundesweite Unterstützungsangebote kommen überwiegend von Banken in Form von Darlehen und Krediten- Zu nennen sind die auf die Unternehmensgröße zugeschnittenen KfW-Kredite **„ERP-Förderkredit KMU“** und **„KfW-Förderkredit großer Mittelstand“**. Zu erwähnen ist auch der **ERP-Gründerkredit „StartGeld“**. Diese Angebote richten sich hauptsächlich an Übernehmende mit dem Ziel der Finanzierung einer Unternehmensübernahme oder des Aufrechterhaltens des Geschäftsbetriebs. Die genannten Angebotsarten, investiv und non-investiv, haben keinen Branchenschwerpunkt, sondern richten sich an

<sup>82</sup> Innerhalb der Recherche wurden die Webseiten der Unterstützungsangebote auf Inhalte untersucht. Es können keine Aussagen zum Nutzungsverhalten getroffen werden.

<sup>83</sup> <https://www.existenzgruender.de/DE/Home/inhalt.html> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>84</sup> <https://nachfolge-in-deutschland.de> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>85</sup> <https://gruenderplattform.de/unternehmensnachfolge> (BMWK, KfW), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>86</sup> <https://gruenderplattform.de/unternehmensnachfolge/checkliste-unternehmenskauf> (BMWK, KfW), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>87</sup> <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%c3%bcndung-und-Nachfolge/Podcast-Ungesch%c3%b6nt> (KfW), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>88</sup> <https://nachfolgelabor.de> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>89</sup> <https://nachfolge-in-deutschland.de> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>90</sup> <https://nachfolg-o-mat.org> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

**Unternehmen aus allen Branchen.** In Sachsen sind beispielhaft die Investitionsprogramme GRW - einzelbetriebliche Förderung (RIGA), das Förderprogramm Regionales Wachstum, die Beratungsförderung (einschl. Coaching) und den Sachsenkredit zu nennen.

Speziell auf die **Zielgruppe Frauen** zugeschnitten ist der „Nationale Aktionstag zur Unternehmensnachfolge durch Frauen“<sup>91</sup> mit landesweiten Vorträgen, Podiumsdiskussionen und (Online-)Workshops verschiedenster Organisationen<sup>92</sup>. Die Rubrik „Unternehmensnachfolge ist (auch) weiblich“<sup>93</sup> des Portals „Nachfolge beginnt jetzt“ stellt eine **Liste für Frauen** bereit, die sich in Netzwerken, Verbänden und Initiativen engagieren möchten. Die Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“<sup>94</sup> des BMWK umfasst auch Modellprojekte, die sich mit zielgenauen Angeboten dafür einsetzen, Frauen als Nachfolgerinnen in ihrem Wunsch nach Selbstständigkeit zu bestärken und sie untereinander zu vernetzen, z. B. „Die Nächste bitte! Unternehmensnachfolge als berufliche Chance für Frauen“<sup>95</sup> oder „AUF – mobile Akademie Unternehmensnachfolge für Frauen“<sup>96</sup>. Die Initiative „she succeeds – Mehr weibliche Nachfolge!“<sup>97</sup> zeichnet mit einem **Award erfolgreiche Nachfolgerinnen** aus. Darüber hinaus werden Alt-Inhaberinnen und -Inhaber gewürdigt, wenn sie in besonderem Maße dazu beigetragen haben, Frauen den Weg als Unternehmerinnen in der Nachfolge zu ebnet.

Gezielte Informationen an **Nachfolgerinnen und Nachfolger mit Migrationshintergrund** stellt die Rubrik „buying a business in Germany“<sup>98</sup> des Portals „Nachfolge beginnt jetzt“ bereit.

**Länderspezifische Angebote** sind i. d. R. thematisch fokussiert, beziehen sich auf die Region und bieten Möglichkeiten zu persönlicher Beratung vor Ort.

In einer Betrachtung der Unterstützungsangebote in den Ländern scheint es, dass es einen Trend zu **regionalen Angeboten** gibt. Abgesehen von den Angeboten der Kreditinstitutionen, wie der Bürgschaftsbank Sachsen, ergibt sich ein Bild von verschiedenen Anbietern, die regional agieren und speziell das **Publikum ihrer Region** ansprechen. Mit Blick auf die Interviews mit den Expertinnen und Experten zeigt sich auch in Sachsen ein regionalisierter Fokus.

Ein Beispiel ist „NextGen4Bavaria“<sup>99</sup>, eine Fortbildungsoffensive für Nachfolgerinnen und Nachfolger mit dem Ziel, Digitalisierungsprozesse in Unternehmen anzustoßen. Die Offensive konzentriert sich auf die **Phase nach der Übertragung** des Unternehmens und bietet den Nachfolgenden ein 12-monatiges Programm mit Inputs zu **Digitalthemen und Workshops zu Digitalkompetenzen**. Zusätzlich wird den Teilnehmenden die Möglichkeit zum Beitritt in ein Netzwerk digitalaffiner Nachfolgenden eröffnet.

Ein weiteres Beispiel ist die „Nachfolgewerkstatt“ der HWK Koblenz<sup>100</sup>. Ein **digitaler Fahrplan** für Übergabende und ein **digitaler Werkzeugkoffer** für Nachfolgende liefern passgenaue Informationen und Erfahrungsberichte als Video-Blogs (**Vlogs**) zugeschnitten auf die jeweilige Nachfolgevariante. Die „Nachfolgewerkstatt“ ist **auch als App verfügbar**. Ein Kontaktformular ermöglicht die **schnelle Terminierung eines persönlichen Beratungsgesprächs**.

Ein drittes Länderbeispiel ist die Initiative „Früh übt sich“<sup>101</sup> des Baugewerbeverbands Sachsen-Anhalts, in der Unternehmerinnen und Unternehmer, **Azubis wie auch Schülerinnen und Schüler in ihren Klassen** besuchen und von ihrem Werdegang erzählen. Über den Austausch soll das **Interesse für Übernahmen geweckt** werden.

---

<sup>91</sup> <https://www.existenzgruenderinnen.de/DE/Unternehmensnachfolge/NationalerAktionstag/nationaleraktionstag.html> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>92</sup> [https://www.gruenderinnenportal.de/bga\\_ifex/Veranstaltungen\\_UNF/index.php](https://www.gruenderinnenportal.de/bga_ifex/Veranstaltungen_UNF/index.php) (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>93</sup> <https://nachfolge-in-deutschland.de/unternehmensnachfolge-ist-auch-weiblich> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>94</sup> <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/unternehmensnachfolge/die-initiative> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>95</sup> <https://www.unternehmensnachfolge-frauen.de> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>96</sup> <https://www.auf-unternehmensnachfolgerin.de> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>97</sup> <https://www.vdu.de/themen/nachfolge/she-succeeds-award> (Verband deutscher Unternehmerinnen e.V.), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>98</sup> <https://nachfolge-in-deutschland.de/buying-a-business-in-germany> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>99</sup> <https://nextgen4bavaria.de> (Bayerisches Staatsministerium für Digitales), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>100</sup> <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/unternehmensnachfolge/die-initiative> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>101</sup> <https://www.bgv-vdz.de/unser-verband/frueh-uebt-sich.html> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

Als sächsisches Angebot ließe sich u. a. das Projekt „Nexxt Mittweida“<sup>102</sup> nennen. Es richtet sich an Unternehmen und Nachfolgende in der Region Mittelsachsen und wird durch das BMWK im Rahmen der Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ gefördert. Das Angebot zeichnet sich dadurch aus, dass es für die **teilnehmenden Unternehmen und Nachfolgenden ein Ökosystem schaffen** möchte, in dem Unternehmensnachfolgen bestmöglich gelingen sollen. Bestandteil des Angebots für Nachfolgeinteressierte und potenzielle Übergebende sind eine **eigene Matching-Plattform**, ein eigenes **Netzwerk von Expertinnen und Experten** und die **Beratung über den Tag der Übergabe** hinaus. Einige der oft auftretenden Schwierigkeiten im Matching- und Nachfolgeprozess werden hierbei berücksichtigt. Beispielsweise können Übergebende im begleiteten Matchingprozess auf Wunsch zunächst anonym bleiben.

Ein zweites sachsenspezifisches Angebot, das in den Interviews mit den Experten und Expertinnen und der begleitenden Recherche identifiziert wurde, sind die **Weiterbildungsangebote am TUCed**<sup>103</sup> (AN-Institut für Transfer und Weiterbildung der TU Chemnitz). Die insgesamt drei verschiedenen Seminare richten sich an Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Nachfolgeinteressierte und werden von Expertinnen und Experten für Nachfolgen betreut.

Ähnlich wie die bereits genannte Initiative „Früh übt sich“ in Sachsen-Anhalt organisiert auch die Kreishandwerkerschaft Südsachsen **Workshops in Grundschulklassen**. Die Initiative „Zukunftskiste Handwerk“<sup>104</sup> lädt Kinder dazu ein, bei verschiedenen Teststationen die Berufsfelder Elektro, Metall, Maler- und Lackierer/in, Friseur/in und Tischler/in kennenzulernen und mit Handwerkerinnen und Handwerkern in Kontakt zu kommen.

Erwähnenswert ist auch der „Sächsische Meilenstein“ der Bürgschaftsbank als **Wettbewerb und Auszeichnung erfolgreicher Unternehmensnachfolgen**, die damit als positive Vorbilder sichtbar werden und Interessenten zur Nachfolge motivieren kann.

## Nachfolgen als „Alternative“ zu Gründungen werden nur durch wenige Programme adressiert.

Unterstützungsmodelle, die eine Nachfolge als Alternative zu Gründungen in den Fokus stellen, sind nur vereinzelt zu finden. Die identifizierten Angebote richten sich i. d. R. **sowohl an Gründungs- als auch Nachfolgeinteressierte**. Beispielsweise werden mit dem ERP-Gründerkredit – StartGeld oder mit der Förderung „Gründung und Nachfolge“<sup>105</sup> der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Sachsen beide Zielgruppen gleichermaßen gefördert.

Unter den **betrachteten bundesweiten Plattformen** bezeichnet die „Gründerplattform“<sup>106</sup> die Nachfolge als attraktive Variante des Gründens. Zudem werden den Lesenden die Vorteile der Unternehmensnachfolge gegenüber einer Neugründung nahegelegt. Ähnlich tituliert es das Modellprojekt „Gründerschmiede“<sup>107</sup> in NRW mit dem Credo „Du musst nicht bei Null beginnen“ und nennt ebenfalls einige Vorzüge, die die Nachfolge im Vergleich zur Gründung bieten kann. Bei Interesse wird man auf das regionale Nachfolgenetzwerk followUP<sup>108</sup> weitergeleitet. Das vom BMWK geförderte Modellprojekt „followmi“<sup>109</sup> nimmt gezielt **Gründungsinteressierte mit Migrationshintergrund** in den Blick und stellt Kontakte zwischen ihnen und nachfolgesuchenden Unternehmen her. Das Projekt, das von der Gesellschaft für Kultur und Bildung (KUBI) im Raum Frankfurt am Main umgesetzt wird, bietet den Mitgliedern des Netzwerks eine professionelle Begleitung im Nachfolgeprozess inklusive Matching unter Einbeziehung von nexxt-change.

Spezifischen Projekte oder Programme zur Förderung von Unternehmensübergaben etwa über Stiftungsmodelle oder Gründung von Genossenschaften konnten nicht identifiziert werden. Individuelle nicht-investive Informations- und Beratungsangebote werden hauptsächlich von spezialisierten Unternehmensberatungen oder Rechtsanwaltskanzleien durchgeführt.

---

<sup>102</sup> <https://www.nexxt-mittweida.de> (BMWK, Volksbank Mittweida, Hochschule Mittweida, Teleskopeffekt), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>103</sup> <https://www.tuced.de/studiengaenge/unternehmensnachfolge-unternehmensfuehrung>, abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>104</sup> <https://www.kh-suedsachsen.de/zukunftskiste>, abgerufen am 20.07.2023.

<sup>105</sup> <http://www.mbg-sachsen.de/beteiligungen/gruendung-und-nachfolge>, abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>106</sup> <https://gruenderplattform.de/unternehmensnachfolge> (BMWK, KfW), abgerufen am 4. Mai 2023.

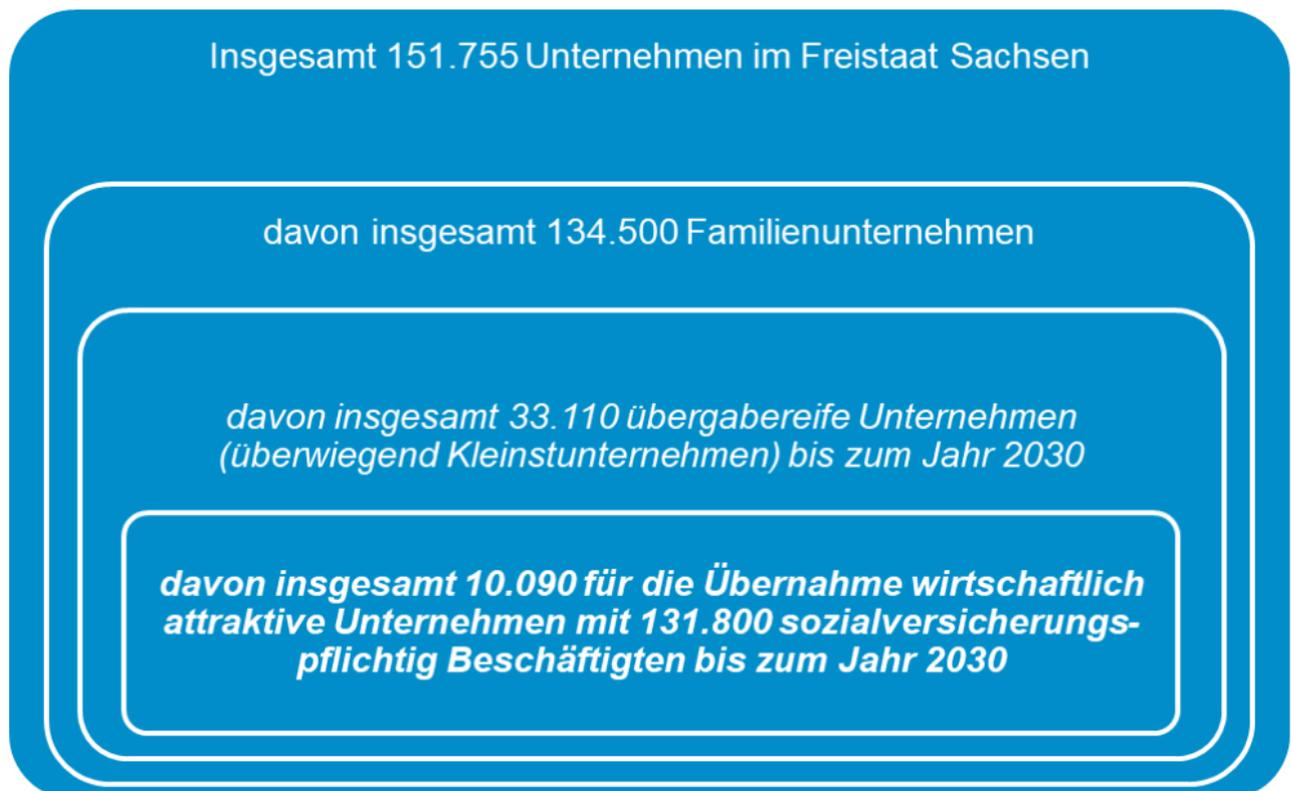
<sup>107</sup> [https://gruenderschmiede.org/gruender-beratung/#unternehmen\\_uebernehmen](https://gruenderschmiede.org/gruender-beratung/#unternehmen_uebernehmen) (BMWK, DSEE), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>108</sup> <https://www.followup-nachfolge.de> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>109</sup> <https://kubi.info/migrantenoekonomie-2/followmi-unternehmens-nachfolge-mit-migrantischen-gruenderinnen> (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

## 4.6. Gesamtinterpretation der Ergebnisse

In Sachsen sind rund 135.000 Familienunternehmen aktiv. Dies entspricht etwa 89 % des Gesamtunternehmensbestandes im Freistaat.<sup>110</sup> Bis zum Jahr 2030 werden rund 33.110 der Inhaberinnen und Inhaber dieser Familienunternehmen hauptsächlich aus Altersgründen ihr Unternehmen übergeben wollen (übergabereife Unternehmen). Viele von ihnen erzielen einen Mindestgewinn von weniger als 30.000 Euro, so dass sie für unternehmensinterne/-externe Nachfolgerinnen und Nachfolger in der Regel weniger attraktiv sind. Mittels der seitens des Ifm Bonn angewandten und hier aktualisierten und modifizierten Berechnungsmethode lässt sich schätzen, dass in Sachsen bis zum Jahr 2030 rund 10.090 wirtschaftlich attraktive Unternehmen mit rund 131.800 Arbeitsplätzen<sup>111</sup> zur Übergabe anstehen (vgl. Abbildung 23). Die Hauptgründe für die in allen Studien steigenden Zahlen in den nächsten Jahren sind, dass die Unternehmensgründer aus der Babyboomer-Generation jetzt das Ruhestandsalter erreichen, die Unternehmen bezogen auf Umsatz und Beschäftigung gewachsen sind und höhere Umsatzrenditen erzielen.



**Abbildung 24: Eckdaten zur Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen in Sachsen bis zum Jahr 2030**

Quelle: Eigene Berechnungen.

Auch die Auswertungen der Kammerdatenbanken zeigen, dass bei den registrierten Unternehmen im Bereich des Handwerks knapp 40 % über 55 Jahre alt sind, bei den Mitgliedern der Industrie- und Handelskammern rund 29 %. **Das heißt, dass im Handwerk für mehr als jede/n Dritte/n und unter den Mitgliedsunternehmen der IHK annähernd für jede/n Dritte/n in den kommenden 10 Jahren eine Unternehmensnachfolge in Frage kommt.** Zwischen den einzelnen Kammerbezirken gibt es nur leichte Unterschiede.

Während auf der einen Seite eine Vielzahl an sächsischen Unternehmen zur Übergabe anstehen, steht auf der anderen Seite eine **zu geringe Zahl an potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern für die Übernahme der Unternehmen** bereit. Die innerhalb dieses Gutachtens befragten Expertinnen und Experten bestätigen die bundesweiten Beobachtungen des DIHK, wonach auf beratene Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber mit Übergabewunsch eine deutlich geringere Anzahl an interessierten Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten kommen (DIHK 2022, S. 4). Nicht nur aufgrund demografischer Entwicklungen gibt es immer

<sup>110</sup> Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022a): Auswertungen aus dem sächsischen Unternehmensregister 2021 (30. September 2022)

<sup>111</sup> Die Schätzung der betroffenen Arbeitsplätze beruht auf der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl in jeder Umsatzgrößenklasse differenziert nach den Hauptbranchen.

weniger Interessierte. Potenzielle Übernehmende haben auch angesichts des Fachkräftemangels in mehreren Branchen viele Möglichkeiten, um auf dem Arbeitnehmer-Markt Fuß zu fassen. Die Selbstständigkeit ist für sie nur eine von vielen Möglichkeiten. Auch die befragten Expertinnen und Experten weisen darauf hin, dass es für familiengeführte Betriebe nicht mehr als selbstverständlich gilt, dass Töchter oder Söhne in die Nachfolge treten.

Ein weiterer Flaschenhalseffekt entsteht dadurch, dass Inhaberinnen und Inhaber ihren Übergabewunsch in den meisten Fällen erst spät, im fortschreitenden Alter konkret äußern und umsetzen möchten. Dadurch ist das Zeitfenster, nach einer potenziellen Nachfolgerin oder einem potenziellen Nachfolger zu suchen, entsprechend begrenzt. In den verschiedenen Untersuchungen wird jedoch deutlich, dass sich Übergabeprozesse über mehrere Jahre hinziehen und von Verzögerungen, Abbrüchen und Neuanfängen geprägt sein können. Herausforderungen entstehen dann, wenn **langfristig keine Nachfolge für das Unternehmen gefunden** wird und wenn die **weitere Existenzsicherung** der Übergeberinnen und Übergeber **stark von einem erfolgreichen Verkauf abhängt**.

Aus den Primärerhebungen geht hervor, dass es in Sachsen eine **etablierte Struktur miteinander verzahnter und kooperierender Beratungs- und Förderinstitutionen** für die Nachfolgethematik gibt. Eine enge Verschränkung zwischen Angebot und Nachfrage stellt sich **insbesondere für Übergeberinnen und Übergeber** dar. Sie stehen meist schon über andere unternehmensspezifische Fragestellungen in Kontakt mit ihrer Wirtschaftskammer oder haben Anknüpfungspunkte zu Steuer- und Rechtsberatungen. Über diese Verbindungen werden Unternehmerinnen und Unternehmer zur Nachfolgethematik eingehend sensibilisiert und informiert. Gleichzeitig kommen Inhaberinnen und Inhaber auf die Akteure der beratenden und unterstützenden Institutionen zu, um sich im Rahmen des Übergabeprozesses zu (steuer-)rechtlichen Fragen beraten, auf der Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger begleiten oder eine Unternehmensbewertung durchführen zu lassen.

Diese enge Verzahnung zwischen Übergebenden und den beratenden Kammern und Verbänden trifft allerdings nicht im selben Maße auf die potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger zu. Einerseits suchen deutlich weniger Nachfolgeinteressierte Beratungsangebote auf. Andererseits wurden im Rahmen der Interviews nur vereinzelt Aktivierungsmaßnahmen genannt, um beispielsweise Auszubildende für eine Nachfolge zu motivieren. Wenn es Angebote zur Aktivierung gibt, fallen diese nicht in die Kerntätigkeiten der Befragten. Als eine zentrale Aufgabe kristallisiert sich deshalb heraus, Modelle für die zukünftige Aktivierung von potenziellen Nachfolgenden zu entwickeln bzw. auszuweiten. Im Rahmen des **Werkstattprozesses** wird daher das **Thema Aktivierung und Anwerbung** zentral aufgegriffen.

Aus den identifizierten landes- und bundesweiten Modellen lässt sich schließen, dass es **zu Fragestellungen** rund um das Thema Nachfolge eine **Vielzahl an Informationen** von Kammern und Verbänden in analoger Form, als auch online gibt. Sind Übergebende wie Nachfolgeinteressierte erst einmal **aktiviert, mangelt es ihnen nicht an Zugangswegen zu Basiswissen und Kontakten zu Hilfsanbietern**.

Die Befunde aus der Nachfolgendenbefragung lassen darauf schließen, dass (Online-)Vermittlungsstellen beim Kennenlernen von Übergebenden und potenziellen Nachfolgenden eine bislang nachrangige Rolle spielen. Die Mehrheit der Matches aus der Nachfolgendenbefragung kam durch private und berufliche Kontakte zustande. Hinzu kommt, dass fast alle Befragten bereits vor der Übernahme in Sachsen wohnten, mehrheitlich im Landkreis, in dem sich auch der Sitz des übernommenen Unternehmens befindet. Mit Blick auf die schrumpfende Zahl an potenziellen Nachfolge кандидатinnen und -kandidaten und die zunehmende Anzahl an übergabereifen Unternehmen wird deutlich, dass die Rekrutierung aus dem unmittelbaren Umfeld allein **kein tragfähiges Modell für die Zukunft** darstellt. Eine weitere Aufgabe, die sich deshalb stellt, ist die Entwicklung von zukunftsfähigen Matching-Angeboten unter Berücksichtigung der bestehenden privaten und öffentlichen Vermittlungswege. Dem Thema Matching über **private und öffentlichen Vermittlungswege** wird ein weiterer Schwerpunkt **des Werkstattprozesses** gewidmet.

Hinsichtlich der **Qualifikationen**, die Nachfolgende mitbringen, stimmen die Beobachtungen aus dem befragten Beratungsumfeld und die Selbsteinschätzung der Nachfolgenden überein. So sehen sowohl die Expertinnen und Experten als auch Nachfolgende sich selbst eher fachlich als kaufmännisch qualifiziert. Diskrepanzen zwischen als relevant eingeschätzten und vorhandenen Qualifikationen wurden in der Nachfolgendenerhebung sichtbar. Während **Fachwissen am umfangreichsten ausgeprägt ist, werden kaufmännische Qualifikationen jedoch am relevantesten** bewertet. Zugleich bewerten die Übernehmerinnen und Übernehmer ein breites Qualifikationsportfolio als förderlich für das Gelingen der Übernahmen. An potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger werden insgesamt hohe Anforderungen gestellt. Wichtig wird künftig sein, dieses breite Qualifikationsportfolio weiter zu fördern und Weiterqualifizierungsmöglichkeiten **in kaufmännischen Bereichen** auszubauen.

Innerhalb der **Verhandlungsphase** zeigen beide Primärerhebungen dieses Gutachtens eine hohe Bedeutung von Offenheit der beteiligten Personen und Transparenz für das Gelingen von Verhandlungen auf. Unterschiedlichen Erwartungen (z. B. beim Kaufpreis) führen nach Aussagen beider Befragtengruppen am

ehesten zu Reibungsverlusten. Die Beraterinnen und Berater in Kammern, Verbänden und in Unternehmensberatungen spielen dabei schon jetzt in der **Mediation und Moderation von Verhandlungen** eine wichtige Rolle.

Ein fester Stamm von Kundinnen und Kunden sowie ein **Vertrauensverhältnis zur Übergeberin oder zum Übergeber** waren bei allen Nachfolgevarianten sehr häufig zentrale Gründe, die zur Entscheidung für eine Übernahme beigetragen haben. Um dieses Vertrauensverhältnis weiter zu stärken, können sich den befragten Expertinnen und Experten zufolge folgende Maßnahmen als förderlich erweisen: (Familien-)interne Mitarbeitende bereits frühzeitig in **wichtige Entscheidungen einbinden** und ihnen **sukzessive Verantwortung übertragen**. Aus der Nachfolgendenbefragung kam der Vorschlag, im Sinne eines Realitätschecks Hospitationen in Unternehmen anzubieten. Dies hätte für beide Seiten, Übergebende wie Übernehmende, den Vorteil, sich jeweils einen guten Eindruck über den/die andere/n verschaffen zu können.

Hinsichtlich der **Finanzierung der Übernahme** ergeben sich aus den Befragungen keine unmittelbaren Handlungsbedarfe. So gebe es in Sachsen bereits mehrere praktikable und nachgefragte Förderprodukte, z. B. den SAB Sachsenkredit Gründen und Wachsen. Gleichwohl fällt auf, dass von den befragten Nachfolgerinnen und Nachfolgern am ehesten externe Unternehmensnachfolgerinnen und -nachfolger öffentliche Förderungen nutzen. Eine Daueraufgabe besteht insofern darin, die Unternehmerinnen und Unternehmer bei **Förderanträgen zu unterstützen und dadurch Komplexität** zu reduzieren.

Für die Zeit nach der **Übergabe** bzw. Übernahme ergeben sich aus den Erhebungen bislang kaum explizite Angebote in Sachsen. So sind die Beraterinnen und Berater kaum in die (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens involviert, da Unterstützungsleistungen häufig mit erfolgter Übergabe enden. Aus den Befragungen heraus ergeben sich gleichwohl **Bedarfe für weitergehende Hilfestellungen** sowohl für Übergebende als auch für Nachfolgende.

Konzepte zum **Change-Management** in Unternehmen gewinnen mit Blick auf die Einbindung der Belegschaft in den gesamten Übernahmeprozess aber auch zur Neuausrichtung nach der Übernahme Bedeutung. Bislang betreiben Nachfolgende Change-Management eher auf Eigeninitiative, denn auf Empfehlung der Expertinnen und Experten oder mithilfe einer Förderung.

Weitere Themenstellungen nach erfolgter Übergabe betreffen die **Modernisierung des Unternehmens, um auch nach Übernahme wettbewerbsfähig zu sein**. Ein Leuchtturmprojekt, das daran anknüpft, ist beispielsweise „NextGen4Bavaria“<sup>112</sup>. Hierbei handelt es sich um eine Fortbildungsoffensive für Nachfolgerinnen und Nachfolger mit dem Ziel, Digitalisierungsprozesse in Unternehmen anzustoßen. Der **dritte Schwerpunkt des Werkstattprozesses** beschäftigt sich daher mit Fragestellungen rund um die Phase nach **Übergabe und Neustart im Unternehmen** unter neuer Leitung.

---

<sup>112</sup> <https://nextgen4bavaria.de> (Bayerisches Staatsministerium für Digitales), abgerufen am 4. Mai 2023.

## 5. Exkurs: Auswirkungen der Corona-Pandemie

Das Nachfolgegeschehen war, wie viele andere gesellschaftliche bzw. wirtschaftliche Bereiche, in den vergangenen Jahren von **Auswirkungen der Corona-Pandemie** betroffen. Die Interviews mit den Expertinnen und Experten aus der Unternehmensberatung und von Förderinstitutionen zeigten, dass neben den pandemiebedingten Veränderungen ebenso Auswirkungen des **russischen Angriffskriegs in der Ukraine** beobachtet wurden.

Während der Hochphase der Corona-Pandemie beobachteten einige der befragten Expertinnen und Experten eine **Verlangsamung bzw. einen Aufschub vieler anstehender Nachfolgeprozesse**. So berichteten mehrere Befragte, dass Inhaberinnen und Inhaber das Thema Übergabe auf einen späteren Zeitpunkt verlegt haben, um sich besser auf die aktuellen Herausforderungen konzentrieren zu können: „*viele schieben das Thema auf die lange Bank, weil primär die Sicherung des Unternehmens im Vordergrund steht*“. Auch das **Beratungsgeschäft verlangsamt** sich während der Corona-Pandemie und wurde vor Herausforderungen gestellt. Persönliche Treffen zwischen Beratenden und ihren Klientinnen und Klienten oder zwischen Inhaberinnen und Inhabern sowie potenziellen Nachfolgenden waren nur eingeschränkt möglich, Betriebsbesichtigungen durch Banken konnten nicht stattfinden und auch nicht digital durchgeführt werden.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen würden den befragten Expertinnen und Experten zufolge bis heute erschweren, **Unternehmensbewertungen** vorzunehmen, da Unternehmenskennzahlen im Zeitverlauf ab 2019 nicht miteinander vergleichbar sind. Hinzukomme, dass die vorliegenden Zahlen durch die verschiedensten Finanzhilfen und Sonderzahlungen während der Pandemie und seit dem Ukrainekrieg nicht immer den tatsächlichen Unternehmenswert abbilden würden. Hohe Energiepreise und eine insgesamt hohe Verunsicherung zur wirtschaftlichen Entwicklung würden solide Planungen für Unternehmen erschweren. Dadurch würden Investitionen zurückgestellt, was zusätzlich die Übernahmewürdigkeit mindere. In Bezug auf die **Finanzierung von Übernahmen** stellen die Befragten fest, dass die globalen Entwicklungen und steigenden Zinsen zu höheren Renditeerwartungen an die zu übernehmenden Unternehmen **und einer Zurückhaltung von Interessierten führe**. Haben sich Interessierte für ein Unternehmen entschieden, würden viele der übernahmewilligen Personen auch steigende Zinsen in Kauf nehmen. Der befürchtete Vertrauensverlust in Unternehmen durch Banken stellte sich im Nachhinein als unbegründet heraus. Dies liege eine/r der Befragten zufolge an den diversen staatlichen Instrumenten und Zuschüssen während der Corona-Pandemie. Insgesamt seien aufgrund der Überbrückungshilfen und aufgrund der oben genannten Zurückhaltung **Kapitalanfragen im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen zurückgegangen**.

Die Beraterinnen und Berater beobachten, dass bestimmte Branchen / Geschäftszweige **stark von einer Gemengelage von Auswirkungen der Corona-Pandemie, der gestiegenen Inflation und der Energiekrise betroffen** waren bzw. sind. Dies führe zu einem Aufschub von Nachfolgen, teilweise auch zu Stilllegungen.

- Potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger in den Bereichen Gastronomie, Beherbergung und körpernahe Dienstleistungen hätten sich angesichts der unsicheren Perspektiven tendenziell eher für eine **abhängige Beschäftigung anstelle einer Selbstständigkeit** entschieden.
- Nachfolgen von energieintensiven Unternehmen würden angesichts einer hohen Unsicherheit über die Preisentwicklung und Verfügbarkeit von Energieträgern zunehmend **zurückgestellt**.
- **Stilllegungen** von Unternehmen würden vor allem den innerstädtischen Einzelhandel; Soloselbstständige (z. B. kleiner Friseur) und die Immobilienwirtschaft betreffen.

Demgegenüber gab es auch Branchen / Geschäftszweige, die den Expertinnen und Experten zufolge von der **Corona-Pandemie vergleichsweise weniger betroffen waren**. Das habe dazu geführt, dass Unternehmensnachfolgen in diesen Bereichen stark nachgefragt sind. Gleichwohl gab es in den Befragungen mehrere Stimmen, die **positive Auswirkungen und Lerneffekte aus der Corona-Pandemie** sahen, welche sich langfristig positiv auf Nachfolgen auswirken könnten. So wurde etwa im Bereich des Beherbergungsgewerbes und der der Gastronomie viel investiert und es wurden liquide Mittel für Modernisierungen genutzt, um die Attraktivität für eine Übernahme zu erhöhen. Einige der Gastronomiebetreiber würden nach Einschätzung der Experten nunmehr stärker betriebswirtschaftlich handeln und beispielsweise Restaurants nur noch an stark nachgefragten Tagen und/oder Uhrzeiten öffnen. Generell gäbe es auch seit dem Beginn der Energiekrise ein geschärftes Bewusstsein für die Kosten und den Verbrauch von Energie.

## 6. Ergebnisse des Werkstattprozesses

Im Rahmen eines Werkstattprozesses widmeten sich Expertinnen und Experten des unterstützenden Umfelds im Nachfolgeschehen, Branchenverbände, Gründungsinitiativen, Vertreterinnen und Vertreter aus Forschung, Hochschule, (Weiter-)Bildung und Coachings sowie Vertreterinnen und Vertretern des SMWA Fragestellungen, die auf Basis der Verknüpfung der Ergebnisse aus den Sekundärdatenanalysen, aus den Interviews mit Expertinnen und Experten des unterstützenden Umfelds von Nachfolgeprozessen sowie der Befragung von Nachfolgenden ausgearbeitet worden waren. Diese **drei Fragestellungen für den Werkstattprozess** betrafen verschiedene Phasen in Übergabeprozessen:

- **Rekrutierung und Aktivierung:** Aus den Auswertungen geht hervor, dass viele der Nachfolgerinnen und Nachfolger aus dem direkten Umfeld des übernommenen Unternehmens kommen (siehe Abbildung 13). Mit Blick auf den demografischen Wandel wird indes ersichtlich, dass die Rekrutierung aus dem unmittelbaren Umkreis an Grenzen zu stoßen droht. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass Beraterinnen und Berater in Nachfolgeprozessen tendenziell die Übergebenden in den Fokus nehmen, mit denen sie oftmals schon zu anderen unternehmensspezifischen Fragestellungen (z. B. Steuerberatung) im Austausch stehen. Aktivierungsmaßnahmen für nachkommende Generationen (Auszubildende, Studierende, Mitarbeitende etc.) oder die Sensibilisierung von Gründungsinteressierten traten demgegenüber bislang in den Hintergrund (siehe Kapitel 4.2.2). Die sich daraus ergebende Fragestellung für den ersten Workshop lautete daher: **Wie können (junge) Menschen für Nachfolgen begeistert und gewonnen werden?**
- **Matching:** Die Analysen zeigten darüber hinaus, dass viele der externen Nachfolgerinnen und Nachfolger die Übergebenden über private oder berufliche Kontakte kennengelernt haben. Analoge wie digitale Vermittlungsstellen spielten bei den befragten Nachfolgenden eine nachgeordnete Rolle (siehe Abbildung 12). Nachdem der erste Workshop auf Maßnahmen zur Gewinnung von Interessierten abzielte, thematisierte der zweite Workshop die Vermittlung von Interessierten. Die Fragestellung lautete: **Wie können Matchings über öffentliche und private Wege noch besser unterstützt werden?**
- **Change-Prozesse:** Im Rahmen des Gutachtens konnte festgestellt werden, dass Beraterinnen und Berater in Nachfolgeprozessen üblicherweise nicht zum Thema Change-Management beraten und kaum Einblick in die Neuausrichtung der Unternehmen nach erfolgter Übergabe erhalten. Auch gibt es kaum explizite Angebote für die Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber für die Phase nach der Übergabe, die ja auch für sie persönlich starke Veränderungen mit sich bringt (siehe Kapitel 4.2.4 und 4.3.4). Die daraus erarbeitete Fragestellung für den dritten Workshop lautete daher: **Wie können Modernisierungs- und Change-Prozesse nach der Übergabe unterstützt werden?**

In drei thematisch ausgerichteten Arbeitstreffen wurde eine Vielzahl an Vorschlägen für Initiativen, Maßnahmen und Projekte gesammelt und diskutiert. Der nachfolgende Abschnitt **konzentriert sich auf diejenigen Vorschläge, denen von den Teilnehmenden ein hohes Innovations- oder Wirkungspotenzial beigemessen** wurde. Die meisten der Ideen beziehen sich auf die jeweilige Fragestellung (siehe Kapitel 6.1-6.3), gleichwohl haben manche Impulse auch einen übergreifenden Charakter.

Weitere Ausführungen zum Konzept und den angewendeten Methoden sowie die Dokumentation der einzelnen Workshops finden sich in Kapitel 9.3.

### 6.1. Rekrutierung und Aktivierung: Wie können (junge) Menschen für Nachfolgen begeistert und gewonnen werden?

Dass die Gewinnung von jüngeren Menschen als Nachfolgerinnen und Nachfolgern in Sachsen **hohe Priorität** haben muss, war Konsens unter den Teilnehmenden des ersten Workshops.

In der Diskussion zeigte sich sehr deutlich, dass ein enger Zusammenhang zwischen der **Heranführung junger Menschen an das Thema Unternehmensnachfolge und der Vermittlung eines attraktiven Bildes von Unternehmertum** insgesamt besteht. Die Heranführung junger Menschen sollte den Teilnehmern zufolge

**möglichst frühzeitig erfolgen.** Wichtige Orte, um junge Menschen zu erreichen sind Schulen, Berufs- und Meisterschulen sowie Hochschulen/Universitäten.

In Schulen können über Maßnahmen wie Schülerfirmen Geschäftsideen und Unternehmertum erprobt werden. Schon jetzt bestünden dazu finanzielle Fördermöglichkeiten<sup>113</sup>, gleichwohl aber auch zahlreiche Hürden in der praktischen Umsetzung. So gebe es aus Sicht der Workshopteilnehmenden Verbesserungspotenziale hinsichtlich des Bekanntheitsgrads der Programme und der Begleitung durch Lehrkräfte in Berücksichtigung ihrer vielfältigen Aufgaben im Schulalltag.

Eine hohe Bedeutung wird zudem der **Vernetzung von jungen Menschen und Unternehmen** zugemessen: Für Auszubildende und angehende Meister werden Besichtigungen anderer Betriebe (wie sogenannte „Meister-Ausfahrten“) als gewinnbringend eingeschätzt, um Kontakte zu knüpfen. Weitere Anknüpfungspunkte, um den Unternehmergeist von jungen Menschen zu stärken, waren nach Einschätzung der Expertinnen und Experten Ideenwerkstätten mit Studierenden und Nachfolgenden, ähnlich dem hier praktizierten Werkstattprozess, sowie Vorlesungen/Seminare mit Vorträgen und Erfahrungsberichten zum Thema Nachfolge.

Konsens fand auch die Forderung, **den Mut für Unternehmertum und eine Experimentierkultur zu stärken.** Nachfolgende, die als Multiplikatoren auftreten und von ihren Erfahrungen offen berichten, könnten (junge) Menschen ermutigen, eine Nachfolge in Betracht zu ziehen. In Seminaren oder Vorträgen könnten sie von ihren Erfahrungen im Nachfolgeprozess berichten und darstellen, wie sie etwaige Stolpersteine erfolgreich überwunden haben. So könne besser aufgezeigt werden, dass Fehlschläge natürlicher Teil von Karrierepfaden sind und Werdegänge oft nicht geradeaus verlaufen.

Um die **betriebsinterne Rekrutierung von potenzielle Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten zu erleichtern**, ist es aus Sicht der Beteiligten sinnvoll, das Thema Nachfolge gegebenenfalls auch in Personalentwicklungsgespräche zu verankern. Da es für viele Unternehmerinnen und Unternehmern eine Herausforderung darstelle, mit ihren Mitarbeitenden über das Thema Nachfolge zu sprechen, fand die Idee eines (nicht näher skizzierten) Nachfolge-Leitfadens breite Zustimmung. Etwa in Form eines Gesprächs- oder Personalentwicklungsleitfadens als Hilfestellung für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, um frühzeitig das Thema Nachfolge mit Mitarbeitenden zu adressieren. Überschneidungscharakter mit dem zweiten Thema Matching (siehe Kapitel 6.2) hatte auch die Idee „Chef/in für einen Tag“: qualifizierte Mitarbeitende könnten so für einen Tag in die Rolle der Geschäftsführung schlüpfen, sowohl zum Zweck des Selbsttests („ist eine Nachfolge etwas für mich?“) als auch zum Zweck der Sichtbarkeit gegenüber der Inhaberin/des Inhabers als potenzielle/r Kandidat/in für eine Nachfolge (siehe auch der Vorschlag im zweiten Workshop zur Qualifizierungsakademie in Kapitel 6.2).

Um dem Wunsch vieler potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger nachzukommen, in einer **Führungsposition Familie und Beruf (besser) miteinander zu vereinbaren**, wurde von den Teilnehmenden unterstützt, unterschiedliche **Führungsmodelle** (z. B. Co-CEOs; Führung in Teilzeit) bekannter zu machen. Die Aufteilung der Geschäftsleitung nach Tätigkeitsprofilen könne sich auch dann als attraktiv erweisen, wenn jemand beispielsweise primär fachlich, nicht aber kaufmännisch versiert sei, bzw. vice versa. Oder wenn ein/e Geschäftspartner/in neben der Führungsrolle weitere (z. B. familiäre) Verpflichtungen wahrnehmen möchte.

Für potenzielle Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten aus dem Ausland wurde von den Teilnehmenden das Angebot **regionaler Erstanlaufstellen** als zielführend eingeschätzt, ähnlich der Welcome Center im Bereich Migration und Integration. In einem **Welcome Center** könnten Angebote und Beratungsleistungen gezielt gebündelt werden, um so sowohl die Wirtschaft in der Region hinsichtlich des bestehenden Nachwuchsmangels zu unterstützen als auch ausländischen Fachkräften und ihren Familien Orientierung zu bieten.<sup>114</sup>

## 6.2. Matching: Wie können Matchings über öffentliche und private Wege noch besser unterstützt werden?

Mit dem Ziel, übergabereife Unternehmen noch **effektiver mit potenziellen Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten zusammenzubringen**, bezogen sich im zweiten Workshop viele der als innovativ und als aussichtsreich eingeschätzten Ideen auf die Weiterentwicklung von digitalen Plattformen. Unerlässlich bliebe

<sup>113</sup> <https://medienservice.sachsen.de/medien/news/1036220> (zuletzt aufgerufen am 05.07.2023)

<sup>114</sup> Siehe auch das Angebot in Braunschweig: <https://welcome-center-der-region.de/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.23)

dabei nach Einschätzung der Teilnehmenden jedoch weiterhin die menschliche Komponente bei der Vermittlung.

Die **Notwendigkeit einer assistierten Nutzung der Plattformen** wurde sowohl für Inserierende als auch für Suchende hervorgehoben. In der Praxis komme es oft vor, dass Unternehmen mit Übergabewunsch Anfragen nicht beantworten würden. Genannte Gründe hierfür waren (zeitliche) Herausforderungen bei der Einordnung und Selektion von oftmals sehr intransparenten Anfragen. Auf Seiten der Suchenden gebe es demgegenüber das Dilemma, dass oft zu wenige Kennzahlen und weitere Informationen über das Unternehmen veröffentlicht würden (siehe auch Kapitel 4.2.2 zum Anonymitätswunsch von Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhabern).

Ein favorisierter Lösungsansatz als **Hilfestellung für die Suche nach einem passenden Unternehmen auf digitalen Vermittlungsplattformen** war das computergestützte Matching, bei dem interessierten Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten gezielte Vorschläge geschickt werden, die zu vorab definierten Suchkriterien passen. Um die Erfolgsquote einer automatisierten Vorselektion zu erhöhen, bedarf es den Teilnehmenden zufolge allerdings einer Person, die eine Vermittlungsrolle einnimmt. Dies könne auch das Dilemma der oft als zu unkonkret empfundenen Unternehmensprofile aufzulösen helfen. Über eine neutrale Lotsin oder einen neutralen Lotsen, welche/r beiden Parteien Vertraulichkeit zusichert, könnte die **Bereitschaft erhöht werden, sensible Unternehmenskennzahlen oder persönliche Daten preiszugeben**. Positive Erfahrungen eines solchen **stufenweisen assistierten Vertrauensaufbaus** wurden in den Projekten TUCed (siehe Kapitel 4.5) bei der Nachfolgezentrale MV<sup>115</sup> und im Nachfolgenetzwerk „Folgerichtig“ (siehe Kapitel 4.2.1) beobachtet.

Eher kontrovers wurde der Vorschlag einer Paywall zu einem Exklusivbereich innerhalb der Plattform next-change diskutiert: Befürworter schlugen vor, gegen einen Aufpreis zusätzliche Funktionen freizuschalten, wie z. B. die Vorselektion von Inseraten. Diese Dienstleistungen könnten dann über einen privaten Anbieter übernommen werden. Kritische Stimmen warnten jedoch vor einer Abschreckung von Nutzerinnen und Nutzern bei Einführung einer Bezahlschranke.

Zuspruch fand die Idee, Nutzerinnen und Nutzer der Plattform next-change aufzufordern und zu erinnern, möglichst viele Angaben über sich bzw. das Unternehmen preiszugeben. Umsetzbar wäre das in Form einer Handreichung, die über den **gewünschten Verhaltenskodex** auf der Plattform informiert.

Bei betriebsinternen Übergaben setzten einige Ideen daran an, **den Dialog zum Thema Nachfolge aus dem Angestelltenverhältnis heraus zu fördern**. Vielfach wurde die Herausforderung beschrieben, dass entweder nicht genügend über eine anstehende Nachfolge gesprochen werde oder sich Mitarbeitende diese Rolle (noch) nicht vorstellen können (siehe auch die Lösungsvorschläge des ersten Workshops zu Nachfolge-Leitfäden in Entwicklungsgesprächen und „Chef/in für einen Tag“ in Kapitel 6.1). Um Mitarbeitende darin zu **ermutigen, sich mit dem Gedanken einer Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen**, wurde im zweiten Workshop die Idee einer Qualifizierungsakademie befürwortet. Bestandteil der Fortbildung wäre den Teilnehmenden zufolge weniger die Qualifizierung als Führungskraft, da dem Aufbau von Führungskompetenz meist ein längerer Entwicklungsprozess vorausgeht. Stattdessen solle das Angebot primär bei der Entscheidungsfindung helfen, ob die Nachfolge eine Karriereoption für die oder den Angestellte/n sein kann. Anbieter könnten den Teilnehmenden zufolge Berufsakademien und/oder Kooperationen mit Studiengängen sein, wie dies beispielsweise bereits die HTW Dresden mit dem Zertifikatskurs „GeschäftsführerSchein“<sup>116</sup> zum Thema Unternehmensführung für angehende Geschäftsführer\*innen gemeinsam mit der Ellipsis GmbH anbietet.

Skizziert wurde außerdem die Idee eines **Nachfolgebonus** als Anreiz und/oder Belohnung ähnlich dem Meisterbonus für die bestandene Meisterprüfung. Divers diskutiert wurde, ob dieser Bonus an Bedingungen geknüpft werden solle, z. B. zur Stärkung von Nachfolgen in strukturschwachen Regionen.

### 6.3. Change-Prozesse: Wie können Modernisierungs- und Change-Prozesse nach der Übergabe unterstützt werden?

Im dritten Workshop standen viele eingebrachte Ideen unter dem Leitmotiv, **Change-Management als Chance** zu verstehen. Es bestand Konsens, dass es **grundsätzlich wichtig ist, bei Unternehmensnachfolgen das Thema Change-Management und Modernisierung zu thematisieren** – in

---

<sup>115</sup> <https://www.nachfolgezentrale-mv.de/> (zuletzt aufgerufen am 06.07.2023)

<sup>116</sup> <https://ellipsis.de/campus/zertifizierungen/geschaeftsfuehrerschein> (zuletzt aufgerufen am 04.08.2023)

Hinblick auf die Organisationsstruktur, das Geschäftsmodell oder spezifisch, z. B. in der Digitalisierung von Prozessen.

Im Workshop bestand ein breites und in Nuancen unterschiedliches Verständnis des Prinzips des Change-Managements. Einzelne Stimmen hoben hervor, dass Nachfolge an sich schon ein Change-Prozess sei und Nachfolgebeteiligte somit bereits unbewusst Change-Management betrieben. Andere Stimmen wiederum sahen unter Change-Management eine Form der aktiven Organisationsentwicklung. In Ergänzung dazu wurde Change-Management auch auf die emotionale Komponente bei Übergaben bezogen.

In der Diskussion wurde festgestellt, dass sich das unterstützende Umfeld von Nachfolgeprozessen mit der Herausforderung konfrontiert sieht, dass Unternehmerinnen und Unternehmern existierende Angebote nicht bekannt sind und/oder von ihnen als nicht notwendig betrachtet werden. Es bestehe demnach eine Passungsproblematik zwischen einem fehlenden Bewusstsein und einer zu geringen Bekanntheit bestehender Angebote.

Zur Auflösung dieser Passungsproblematik stimmten die Teilnehmenden darin überein, dass das Thema Change-Management stärker in allen Angeboten der Nachfolgenden-Beratung bzw. der -Qualifizierung thematisiert werden müsse. Folgenden Ideen wurde dabei ein hohes Innovations- und/oder Weiterentwicklungspotenzial beigemessen, um Unternehmerinnen und Unternehmern (begleitetes) Change-Management als Chance zu näher zu bringen:

- Positive finanzielle Aspekte, die aus einem Coaching resultieren können, in Beratungsgesprächen aufzeigen.
- Lotsen/Scouts, die das Thema Change-Management sichtbar(er) platzieren. Vorbildcharakter haben den Teilnehmenden zufolge Gründungsnetzwerke mit entsprechenden Angeboten für gründungswillige Studierende.
- Planspiele, in der sich (Teile der) Geschäftsleitung und ihre Mitarbeitenden mit fiktiven Beispielen in einem geschützten Raum dem Thema Change-Management annähern können.
- Ausbau und Verstetigung des Intensivseminars: „Folge richtig! Intensivseminar für Unternehmensnachfolgerinnen und -nachfolger“ der Berufsakademie Sachsen.

Ein weiterer Aspekt der Diskussion war der **richtige Zeitpunkt, ab wann Beraterinnen und Berater auch die psychologisch-emotionale Komponente für die Übergebenden in einem Nachfolgeprozess thematisieren sollten**. Als Konsens ergab sich, diese Komponente von Anfang an mitzudenken und nachvollziehbar zu gestalten. Als Beispiel für eine Veranschaulichung wurde die Trauerkurve<sup>117</sup> genannt, die den Bewältigungsmechanismus von Trauernden nach einem Todesfall in Phasen beschreibt. Ein ähnliches Modell könnte man auch auf die Beratung von Übergebenden übertragen, wenn sie mit der konkreten Veränderung durch eine Unternehmensübergabe konfrontiert sind.

Für eine **bessere Verständlichkeit des Begriffs Change-Managements** wurde bekräftigt, dass Anbieter von Beratungsangeboten für bestimmte Zielgruppen eine andere Sprache/Begrifflichkeit nutzen sollten. Viele Betriebe, vor allem in nicht akademisierten Bereichen, könnten mit den Begriffen „Transformation“ oder „Veränderungsmanagement“ deutlich mehr anfangen.

Große Übereinstimmung fand auch der Aspekt, dass **effektives Change-Management zunächst erlernt und nicht „nebenbei wie von selbst“ geschehen** solle. Mit dem Ziel, Change-Prozesse **aktiv und gezielt steuern zu können**, bedürfe es einer nachhaltigen und professionellen Begleitung über den Übergabetermin hinaus. Vorgebracht wurde die Idee, Beratungsangebote längerfristig anzusetzen und somit auch für die Zeit nach der Übergabe finanziell zu unterstützen. Inhaltlich gesehen brauche es Beratungsangebote zur Umsetzung von Neuerungen und innovativen Geschäftsideen oder auch zu Personalführung. Darüber hinaus könne individuelles und persönliches Coaching dabei helfen, den eigenen Führungsstil zu reflektieren und Prozesse für Entscheidungsfindungen neu zu denken.

Ein **enger Zusammenhang wird zwischen Change-Prozessen und der Modernisierung und Innovationskraft von Unternehmen gesehen**: Um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen, sei die Innovationsfähigkeit zukünftiger Unternehmerinnen und Unternehmer, also der Übernehmenden, entscheidend. Es gelte, sie dabei zu unterstützen, „innovativ zu denken“ und Unternehmen so auszurichten, dass sie bei den anstehenden Transformationen relevant und wettbewerbsfähig bleiben.

---

<sup>117</sup> Elisabeth Kübler-Ross (1969)

Insgesamt wurde es als wichtig angesehen, dass **Mitarbeitende bei Nachfolgeprozessen aktiv eingebunden** werden. Diskutiert wurden Formate, in denen das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden gebündelt wird. Basierend auf den daraus gewonnenen Erkenntnissen könne gemeinsam mit dem Team der Change Prozess (neu) gestartet werden, sozusagen die kritische Situation als Chance für Neues.

Mit dem Ziel, dass **Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich gerade in einem Nachfolgeprozess befinden, gegenseitig von ihren Lernerfahrungen profitieren** können, wurde die Idee eines Erfahrungsaustauschs zu Change-Management befürwortet. Beispielsweise über eine Art Mentoring mit „erfahrenen“ Nachfolgerinnen und Nachfolgern, die diese Phase bereits erfolgreich gemeistert haben. Impulse dazu könnten den Teilnehmenden zufolge auch die Kammern in Form von Veranstaltungen mit Austauschformaten setzen.

## 7. Ergebnissynthese und Handlungsempfehlungen

Die zentralen Ergebnisse des Gutachtens sowie die daraus abzuleitenden Empfehlungen für die weitere zielgerichtete Unterstützung des Nachfolgegeschehens im Freistaat Sachsen lassen sich aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter wie folgt zusammenfassen.

Die Aktivierung und Gewinnung von Interessierten, die ein Unternehmen übernehmen möchten, muss sehr hohe Priorität haben.

In den kommenden Jahren stehen bei einer Vielzahl an sächsischen Unternehmen altersbedingte Unternehmensübergaben und Übergaben aus anderen Gründen an. Jedoch steht diesen Unternehmen erkennbar eine zu geringe Zahl an interessierten Nachfolgerinnen und Nachfolgern gegenüber.

Die Suche und Gewinnung geeigneter Nachfolgerinnen und Nachfolger kann vor dem Hintergrund wirtschaftlich-struktureller sowie demografischer Entwicklungen zu einer Herausforderung werden. Demografiebedingt gibt es deutschlandweit immer weniger Personen in den gründungsstarken Altersjahrgängen zwischen 18 und 40 Jahren. Zum anderen gibt es nicht ausreichend viele Menschen, für die persönlich die Nachfolge als Karriereoption infrage kommt. Der zunehmende Fachkräftemangel führt dazu, dass gut qualifizierte Personen attraktive Angebote in einem Angestelltenverhältnis erhalten und sich gegen eine Selbstständigkeit entscheiden. Die **Aktivierung nachfolgender Generationen** ist den Ergebnissen des Gutachtens folgend deshalb der elementarste Baustein für eine zukunftsgerichtete Unterstützung des Nachfolgegeschehens.

Hierfür gilt es aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter, **Unternehmensnachfolge als attraktive, positiv konnotierte Karriereoption in den Fokus zu setzen**. Im Rahmen des Gutachtens wurde beobachtet, dass Selbstständigkeit häufig sprichwörtlich als „selbst“ und „ständig“ ausgelegt wird und mit einer Erwartungshaltung verbunden ist, die Unternehmertum ausschließlich mit einer hohen Arbeitsbelastung, einer ständigen Erreichbarkeit, wie auch hoher (finanzieller) Verantwortung in Verbindung bringt. Vor dem Hintergrund, dass sich viele junge Menschen eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf wünschen, können solche eher einseitigen Darstellungen abschreckend wirken. Als mittel- und langfristige Maßnahme ist es daher empfehlenswert, Selbstständigkeit im Allgemeinen und von Nachfolgen im Speziellen mit einem positiveren und vielfältigeren Image zu verbinden. Dazu sollten insbesondere **Gestaltungs- wie Einflussmöglichkeiten, die Unternehmertum mit sich bringt, hervorgehoben und die selbstständige Tätigkeit als Chance zur Selbstverwirklichung stärker sichtbar gemacht werden**. Dazu kann beispielsweise beitragen, über neue bzw. andere Führungsmodelle, wie z. B. Co-CEO, (hybride) Führung in Teilzeit u. ä. zu informieren bzw. diese auch aktiv zu bewerben.

Um der Herausforderung Rechnung zu tragen, die möglicherweise tradierten aber bis heute sehr wirksamen einseitigen Vorstellungen von Unternehmertum aufzubrechen, könnte eine **konzertierte Imagekampagne mit möglichst breiter Beteiligung verschiedener Akteure und dadurch höherer Reichweite** dazu beitragen, die Unternehmensnachfolge stärker als attraktive Karriereoption hervorzuheben.

Aus den Primärerhebungen wurde sichtbar, dass es in Sachsen bislang kaum Beratungs- und Förderangebote zur Aktivierung und Anwerbung von potenziellen Nachfolgenden gibt. Mit Blick auf diese Ergebnisse empfiehlt es sich, **Aktivitäten von Kammern und von weiteren unterstützenden Akteuren im Nachfolgegeschehen stärker auf Zielgruppen zu fokussieren und auszuweiten, welche potenziell als Übernehmerinnen und Übernehmer in Frage kommen oder bereits ihr Interesse bekundet haben**. Beispiele für Aktivierungsmaßnahmen geben die in Kapitel 4.5 identifizierten Leuchtturmmodelle „Früh übt sich“ oder „Zukunftskiste Handwerk“, in denen junge Menschen (z. B. Schülerinnen und Schüler, Studierende oder Azubis) in ihrer Lern- und Arbeitswelt gezielt aufgesucht und für das Thema Nachfolge sensibilisiert werden. Zu diesem Zweck kann der Ausbau von Kooperationen zwischen unterstützenden Akteuren von Nachfolgeprozessen, Bildungseinrichtungen und Ausbildungsbetrieben förderlich sein.

Es bleibt eine dauerhaft wichtige Aufgabe das breite Informationsangebot für Übergebende und Nachfolgende im Nachfolgeprozess zu bewerben.

Den Blick auf Übergeberinnen und Übergeber richtend wird aus den verschiedenen Untersuchungen deutlich, dass diese auf eine **breite Angebots- und Förderstruktur** zugreifen können und diese – wenn auch häufig zu einem späten Zeitpunkt – wahrnehmen. Für die beratenden Akteure wird es auch weiterhin eine zentrale Aufgabe sein, Alt-Inhaberinnen und -Inhaber hinsichtlich der Notwendigkeit für eine Nachfolgeregelung frühzeitig zu sensibilisieren, sie im gesamten Nachfolgeprozess und ggf. darüber hinaus zu begleiten.

Gleichzeitig werden einige der übergabereifen Unternehmen aufgrund einer mangelnden wirtschaftlichen Attraktivität oder anderer Gründe langfristig keine Nachfolge finden. Für diese Fälle ist es aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter sinnvoll, auch diesen **Prozess der Unternehmensabmeldung und Liquidation professionell zu begleiten**.

Festzustellen auf Basis der Empirie ist auch: Sind Übergabende, wie Nachfolgeinteressierte erst einmal aktiviert, mangelt es ihnen nicht an Zugangswegen zu Basiswissen und Kontakten zu Hilfsangeboten. Zu Fragestellungen rund um das Thema Nachfolge werden eine Vielzahl an Informations- und Förderangeboten von Kammern und Verbänden in analoger, wie auch digitaler Form offeriert. Vor diesem Hintergrund **ergibt sich kein Handlungsbedarf, welcher über die bisherige Bereitstellung von Informationen rund um das Thema Nachfolge hinausgeht**. Aufgabe bleibt es gleichwohl, die Informationen dauerhaft bekannt zu machen.

**Kurzfristig umsetzbar sind Hilfestellungen, die den betriebsinternen Dialog über die anstehende Unternehmensnachfolge unterstützen.**

Eine externe Nachfolgevariante wird für Unternehmerinnen und Unternehmer oft erst dann erkennbar zur Notwendigkeit, wenn familien- und betriebsintern keine Kandidatin oder kein Kandidat gefunden werden kann. Da die Option innerhalb des Unternehmens eine geeignete Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger zu finden, bislang tendenziell vernachlässigt wird, sind Hilfestellungen zu begrüßen, die den **betriebsinternen Dialog über eine anstehende Unternehmensnachfolge unterstützen** und die Rekrutierung aus dem eigenen Unternehmen heraus fördern. Ein Beispiel könnte die im Werkstattprozess skizzierte und weiterzuentwickelnde Idee eines (Gesprächs-) Leitfadens sein, der in Personalentwicklungsgesprächen die Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber dabei unterstützt, innerhalb der Belegschaft Potenziale auszuloten bzw. Nachfolgeinteressierte (vertraulich) zu gewinnen.

**Um das Potential von Matching-Plattformen besser zu erschließen, sind Begleitmaßnahmen zur Nutzung zu empfehlen.**

Die Befunde des Gutachtens lassen darauf schließen, dass viele der externen Übergaben über private und berufliche Kontakte zustande kommen. Online-Vermittlungsstellen spielen demgegenüber eine nachgeordnete Rolle, da sie sowohl die Bedarfe der interessierten Nachfolgerinnen als auch die der Übergabewilligen nicht hinlänglich decken. So schaffen sie bislang nicht den Spagat zwischen dem Wunsch nach Anonymität (Übergabende) und dem Wunsch nach größtmöglicher Transparenz (Interessierte) zu meistern. Darüber hinaus sind Nutzerinnen und Nutzer der Plattformen oft damit allein gelassen, mit dem jeweiligen Gegenüber in Kontakt zu treten. Ein bereits im Werkstattprozess identifizierter Lösungsansatz ist die **Bereitstellung einer assistierten Nutzung von Matching-Plattformen durch Nachfolgeberaterinnen und -berater**. Denkbar wäre es, ein solches Angebot mit Beteiligung oder einem Zusammenschluss der Wirtschaftskammern und weiterer beratender Akteure zu etablieren:

- Für die Wirtschaftskammern und weitere beratende Akteure: Koordinierung und gegenseitiger Austausch zum assistierten Matching von Übergabewilligen und Interessierten
- Für Übergabewillige: Unterstützung bei der Erstellung eines Unternehmensprofils und Inserats sowie bei der (Vor-)Selektion und Beantwortung eintreffender Anfragen
- Für Interessierte: Unterstützung bei der Erstellung eines Nutzerprofils, bei der (Vor-)Selektion geeigneter Unternehmen sowie beim Verfassen von Anfragen

Bei Bedarf könnte auch bei einem möglichen Kennenlerntermin und weiteren Sondierungsgesprächen unterstützt werden. Positive Ansätze eines solchen **stufenweisen assistierten Vertrauensaufbaus** haben das Projekt TUCed (siehe Kapitel 4.5), das Nachfolgenetzwerk „Folgerichtig“ (siehe Kapitel 4.2.1) und die Nachfolgezentrale MV<sup>118</sup> gesammelt. Dieser Empfehlung nachkommend könnte das SMWA gemeinsam mit den Wirtschaftskammern und ggf. weiteren Partnern (z. B. der sächsischen Bürgschaftsbank) einen **Fahrplan zum Aufbau respektive zur Förderung eines assistierten und / oder stärker digitalisierten Matchingmodells** entwickeln. Zwar ist das persönliche Kennenlernen als überaus wichtig für den

---

<sup>118</sup> <https://www.nachfolgezentrale-mv.de/> (zuletzt aufgerufen am 06.07.2023)

wechselseitigen Vertrauensaufbau anzusehen. Der erste Eindruck auf Online-Plattformen kann jedoch entscheidend sein, ob Interessierte überhaupt eine Kontaktaufnahme initiieren. Je ausführlicher und ansprechender Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber die Profile ausfüllen und pflegen, desto eher können Interessierte für den Erstkontakt gewonnen werden. Ein Lösungsansatz, um die Preisgabe von Informationen (z. B. Unternehmenskennzahlen) zu erhöhen, sind **automatisierte Meldungen der Plattformen**, die Nutzerinnen und Nutzer darauf aufmerksam machen, wenn ihr Profil nur zu einem bestimmten Prozentsatz befüllt ist und dem Hinweis, dass es die Chancen für ein Match erhöhen kann, wenn zusätzliche Angaben eingetragen werden.<sup>119</sup> Um dem Wunsch der Übergebenden nach Anonymität Rechnung zu tragen, könnte man auch eine **Freischaltfunktion** installieren, bei der Nutzerinnen und Nutzer individuell festlegen können, wem und wann sie bestimmte Angaben zeigen möchten.

Die aus dem Werkstattprozess vorgebrachte Idee einer Paywall auf öffentlichen Plattformen wie nexxt-change, die zahlenden Nutzerinnen und Nutzern zusätzliche Funktionen bereitstellt, wird mit Blick auf die vorwiegende Nutzung durch Kleinstunternehmen für nicht tragfähig befunden. Unternehmerinnen und Unternehmer mit größeren finanziellen Möglichkeiten können darüber hinaus von anderen Angeboten Gebrauch machen (beispielsweise der Deutschen Unternehmensbörse (DUB)).

**Im gesamten Nachfolgeprozess und speziell in der Verhandlungsphase bleibt die Förderung von Transparenz und Vertrauen durch die Beraterinnen und Berater von hoher Bedeutung.**

Treten Übergabe- und Nachfolgeinteressierte in Verhandlungen und nehmen dabei die Angebote der unterstützenden Akteure in Anspruch, verlaufen die Prozesse zumeist zielführend. Das betrifft zum einen das Zusammenspiel aus Beraterinnen und Beratern, Finanzierungs- und Förderinstitutionen, zum anderen das als ausgewogen zu bewertende Portfolio an Förder- und Finanzierungsinstrumenten. Die **wichtige Rolle der Mediation und Moderation von Verhandlungen durch die Beraterinnen und Berater** der Wirtschaftskammern, der Verbände und Unternehmensberatungen ist auch zukünftig von hoher Bedeutung, um eine größtmögliche Transparenz zwischen den Parteien zu unterstützen. Transparenz zu einem relativ frühen Zeitpunkt erweist sich als wesentlicher Erfolgsfaktor in Nachfolgeprozessen. Hier kann die aus dem Werkstattprozess vorgebrachte **Idee der neutralen Lotsenfunktion greifen**, die beiden Parteien **Vertraulichkeit zusichert und so die Bereitschaft erhöht, wichtige Unternehmenskennzahlen oder persönliche Daten preiszugeben**.

**Für die Phase nach der Übernahme ist zu empfehlen, frühzeitig Impulse für ein aktives Change-Management und Innovationen in den Unternehmen zu setzen.**

Für die **Zeit nach der Übergabe ergeben sich konkrete Handlungsbedarfe** für das unterstützende Umfeld von Nachfolgeprozessen. Im Rahmen des Gutachtens konnte festgestellt werden, dass Beraterinnen und Berater der Wirtschaftskammern nicht tief genug zum Thema Change-Management beraten und kaum Einblick in die Neuausrichtung der Unternehmen nach erfolgter Übergabe haben. Zwar gibt es in Sachsen Angebote zur Unterstützung von Change-Management (z. B. über Coaches oder Unternehmensberatungen), jedoch sind derartige Dienstleistungen nicht ausreichend bekannt und/oder werden nicht als notwendig betrachtet. Gleichwohl ist es – so der zentrale Befund des dritten Workshops – für **Nachfolgende ein elementarer Erfolgsfaktor, die (Neu-)Ausrichtung ihres Unternehmens aktiv und gezielt zu steuern**.

Daraus ergeben sich für das unterstützende Umfeld von Nachfolgeprozessen drei zentrale Aufgaben: Erstens sollten Beratungs- und Förderangebote nicht schon bei der Schlüsselübergabe enden, sondern auch **die Zeit nach der Übergabe begleiten**. Zweitens sollten **Beraterinnen und Berater stärker auf die Notwendigkeit eines erlernten und effektiven Change-Managements aufmerksam machen und das Thema frühzeitig (also nicht erst bei erfolgter Übergabe) und tiefergehend in den Gesprächen platzieren**. Drittens sollten **bestehende Angebote** zum Thema Change-Management **bekannter gemacht werden**. Konkrete Umsetzungsvorschläge zur Auflösung der Passungsproblematik zwischen dem fehlenden Bewusstsein und der geringen Bekanntheit bestehender Angebote wurden im Werkstattprozess (siehe Kapitel 6.3) skizziert und sind weiter auszuarbeiten.

Zudem wurde sichtbar, dass die bestehenden Informationsangebote zu Change-Management häufig ausschließlich im Kontext der „*emotionalen Aspekte einer Unternehmensübernahme*“<sup>120</sup> verortet sind.

<sup>119</sup> Vgl. die Empfehlungen zum Befüllen des Nutzerprofils auf dem beruflichen Netzwerk LinkedIn mit dem Hinweis: „Wenn Sie diese Abschnitte ausfüllen, erhöhen Sie Ihre Glaubwürdigkeit und erhalten Zugang zu mehr Möglichkeiten“.

<sup>120</sup> <https://www.ba-sachsen.de/berufsakademie-sachsen/veranstaltungen/veranstaltungen-detailseite/folge-richtig-intensivseminar-unternehmensnachfolge>

Change-Management als Ganzes betrifft jedoch auch weitere Dimensionen, etwa die Organisationsstruktur, das Geschäftsmodell sowie spezifisch etwa die Digitalisierung der Prozesse im Unternehmen. **Qualifizierungsangebote für Unternehmerinnen und Unternehmer sollten künftig die vielfältigen Dimensionen von Change-Management eingehender berücksichtigen.**

Angebote zur Unterstützung von Modernisierung und strategischer Neuausrichtung von Unternehmen in Nachfolgeprozessen brauchen innovative Formate, die gesellschaftliche wie wirtschaftliche Trends aufgreifen und neue Blickwinkel eröffnen.

Wichtige Faktoren für nachhaltig erfolgreiche Unternehmensnachfolgen sind Innovationsfähigkeit und Modernisierungspotentiale der Geschäftsmodelle. Angebote sollten - stärker als bisher - Nachfolgende dabei zu unterstützen, "innovativ zu denken" und ihr Unternehmen zukunftssicher für die (digitale) Transformation aufzustellen, d. h. ggf. auch neu auszurichten. An dieser Stelle könnte die im Werkstattprozess vorgeschlagene **Ideenwerkstatt mit Studierenden und Nachfolgenden** greifen. In einem **kollaborativen Format zwischen Vertreterinnen und Vertretern aus Forschung und Praxis** könnten althergebrachte Geschäftsmodelle überdacht und innovative Denkansätze neu entwickelt werden.

Anreize dafür, dass Nachfolgende Unterstützung beim Neustart in Anspruch nehmen und sich in den unterschiedlichen Aspekten von Change-Management (weiter-)qualifizieren, könnten beispielsweise **Gutscheine für Coaching- oder (Fortbildungs-)Angebote** sein, die Übernehmerinnen und Übernehmer im Prozess erhalten.<sup>121</sup>

Eine Fortführung des Werkstattprozesses wird als zielführend eingeschätzt, um den Austausch und innovative Unterstützungsformate zu fördern.

Das Gutachten hat auch gezeigt, wie wichtig der Austausch zwischen den Akteuren des unterstützenden Umfelds zum Thema Nachfolgeprozesse ist. Durch einen stetigen Austausch der Wirtschaftskammern können weitere Potenziale gehoben werden: Zum einen **bestehende Unterstützungsangebote künftig besser aufeinander abzustimmen** und somit **Synergien zu schöpfen** und zum anderen unterschiedliche und „frische“ **Perspektiven bei der Entwicklung neuer Angebote** einzubeziehen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen daher, den im Werkstattprozess gestarteten Prozess auf Landesebene fortzuführen und zu forcieren. Ein **häufiger Austausch** zwischen den Wirtschaftskammern sollte sichergestellt und immer wieder **vielfältige Impulse** (z. B. von Studierenden, jungen Unternehmerinnen und Unternehmern) hinzugenommen werden. Darüber hinaus ergeben sich an mehreren Stellen des Gutachtens **Aufgaben für das SMWA und die Wirtschaftskammern**, die ein abgestimmtes Vorgehen zu Projekten, Standards und Zielsetzungen erfordern.

---

<sup>121</sup> Zwar gibt es mit der SAB-Förderung Betriebsberatung/Coaching bereits ein solches Angebot, allerdings wird die Förderung hier nur zu 50% übernommen. Zu überdenken wäre, ob hier ggf. finanzielle Hürden niedriger oder Pauschalen angesetzt werden.

## 8. Literatur

- Beck, M.; Baumgärtner, L.; Bürk, K. V.; Redecker, M. (2020): Auswirkungen der Einführung des EU-Unternehmensbegriff, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik, Heft 3, S. 49-60.
- Commission of the European Communities (2003): COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Document number C (2003) 1422, in: Official Journal of the European Union. 2003. L 124/36 – L 124/41.
- Deutsche Bundesbank (2022a): Jahresabschlussstatistik - Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2018 bis 2019, Frankfurt.
- Deutsche Bundesbank (2022b): Jahresabschlussstatistik - Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2019 bis 2020 (vorläufig), Frankfurt.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK. (2019). DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019: Unternehmensnachfolge wird zur immer größeren Herausforderung – besonders im Osten.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK (2022). DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2022: Zahlen und Einschätzungen zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen.
- Fels, M.; Suprinovič, O.; Schlömer-Laufen, N.; Kay, R. (2021): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 27, Bonn
- Gottschalk, S.; Lubczyk, M.; Hauer, A.; Keese, D. (2019): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Auflage, Studie im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, München
- Halter, F., Schrettle, T., & Baldegger, R. (2009). Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten, Credit Suisse, Zürich.
- IfM Bonn (2023a): Selbstständige ohne mit Beschäftigten 2011 bis 2020 in Deutschland nach Geschlecht, Anzahl in 1.000, Bonn, <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/selbststaendige-berufe/selbststaendige> (abgerufen am 26.04.2023).
- Institut für Freie Berufe (2023): Sonderauswertung der Zahl der Selbstständigen in Sachsen, Nürnberg.
- Kay, R. (2020). Frauen in der Unternehmensnachfolge. In: Wieseahn, A. (eds) Unternehmensnachfolge. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_4)
- Kay, R., & Schlömer-Laufen, N. (2016). Business takeover or new venture? (Why) do women prefer new ventures? *International Review of Entrepreneurship*, 14(3).
- Kay, R., & Suprinovič, O. (2020). Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland. In: Wieseahn, A. (eds) Unternehmensnachfolge. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27455-9_1)
- Leifels, A. (2020). Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020: Gut vorbereitet in die Krise – Corona verschärft Gründungsengpass. *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, Nr. 308, 17. Dezember 2020.
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum (Hg.). (2023). Gesucht. Gefunden? Schwerpunkt Unternehmensnachfolge. *RKW-Magazin* 01/2023
- Schwartz, M. (2023). Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022: Knappheit an Nachfolgekandidaten nimmt zu, Misserfolge dürften häufiger werden. *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, Nr. 424, 28. März 2023
- Statistisches Bundesamt (2018): Mikrozensus 2017 – Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt, Fachserie 1, Reihe 4.1, Wiesbaden.

- Statistisches Bundesamt (2019): Mikrozensus 2018 – Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt, Fachserie 1, Reihe 4.1, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2020): Mikrozensus 2019 – Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt, Fachserie 1, Reihe 4.1, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2021a): Mikrozensus 2020 – Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt, Fachserie 1, Reihe 4.1, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2021b): Die Neuregelung des Mikrozensus ab 2020, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Methoden/mikrozensus-2020.html>, abgerufen am 16.11.2021.
- Statistisches Bundesamt (2023a): Umsatzsteuerpflichtige, Steuerbarer Umsatz, Umsatzsteuer (Vor Anmeldungen): Bundesländer, Jahre, Genesis-Online: 73311-0010, <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=statistic&levelindex=0&levelid=1682845696605&code=73311#abreadcrumb> (abgerufen am 26.04.2023).
- Statistisches Bundesamt (2023b): Erwerbstätige aus Hauptwohnsitzhaushalten: Bundesländer, Jahre, Geschlecht, Altersgruppen, Stellung im Beruf, Genesis-Online: 12211-1004, <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=previous&levelindex=2&step=1&titel=Tabellenaufbau&levelid=1683357911043&levelid=1683357883434#abreadcrumb> (abgerufen am 26.04.2023).
- Statistisches Bundesamt (2023c): Mikrozensus – Arbeitsmarkt 2021 (Endgültiges Ergebnis), Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2023d): Verdienste nach Branchen und Berufen – Durchschnittliche Bruttojahresverdienste von Vollzeitbeschäftigten im Jahr 2021, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/Tabellen/bruttojahresverdienst.html> (abgerufen am 26.04.2023).
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2019a): Auswertungen aus dem sächsischen Unternehmensregister 2017 (30. September 2018), Kamenz, S. 10, 11
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2019b): Auswertungen aus dem sächsischen Unternehmensregister 2018 (30. September 2019), Kamenz, S. 11, 12
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2020): Auswertungen aus dem sächsischen Unternehmensregister 2019 (30. September 2020), Kamenz, S. 11, 12
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2021): Auswertungen aus dem sächsischen Unternehmensregister 2020 (30. September 2021), Kamenz, S. 11, 12
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022a): Auswertungen aus dem sächsischen Unternehmensregister 2021 (30. September 2022), Kamenz, S. 4, 5
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022b): Sonderauswertung Rechtliche Einheiten nach Beschäftigtengrößenklassen und NUTS 2-Regionen 2020 (30. September 2021), Kamenz, S. 1
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c): Sonderauswertungen des Mikrozensus 2019 - 2021, Kamenz.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022c): Umsatzsteuer-Voranmeldungen im Freistaat Sachsen (Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik) 2020, Kamenz, S. 11, 12, 13-14
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022d), Handwerkszählung 2020, Kamenz.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022d): Sonderauswertungen der Sterbefälle 2019 – 2021, Kamenz.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2023a): Beantragte Insolvenzverfahren in Sachsen, aktueller Berichtsstand 4. Quartal 2022, Kamenz.

Wallau, F.; Boerger, S. (2022): Quantifizierung der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen im Freistaat Bayern für den Zeitraum 2022 – 2026, Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, München.

ZDH (2021): Daten und Fakten zum Handwerk für das Jahr 2020 – Betriebszahlen – Berufliche Bildung – Beschäftigte und Umsätze, Berlin.

ZDH (2022): Daten und Fakten zum Handwerk für das Jahr 2021 – Betriebszahlen – Berufliche Bildung – Beschäftigte und Umsätze, Berlin.

# 9. Anhang

## 9.1. Methodisches Vorgehen und Datenbasis

Der folgende Abschnitt informiert über das Vorgehen des Gutachtens und stellt die Datenbasis des Berichts dar. Ein Kernelement des Gutachtens bilden Ergebnisse aus Recherchen, Sekundärdatenauswertungen und Primärerhebungen im Zeitraum November 2022 bis April 2023. An die empirischen Tätigkeiten schloss sich im Zeitraum Mai bis Juli 2023 ein Werkstattprozess mit interaktiven Workshops an.

### 9.1.1. Sekundärdatenanalysen zum Nachfolgegeschehen

#### Auswertung amtlicher und nicht-amtlicher Statistiken

Aufbauend auf dem Unternehmensbestand in Sachsen und in den einzelnen kreisfreien Städten und Landkreisen (vgl. Kap. 5.1.1.1.) sowie der Ermittlung des Anteils der Familienunternehmen in Sachsen (vgl. Kap. 5.1.1.2.) erfolgt mittels der Verteilung der Selbstständigen in Sachsen nach Altersklassen (vgl. Kap. 5.1.1.3) die Schätzung der übergabereifen Unternehmen für die Jahre 2021 – 2030.

Im letzten Schritt wird auf Basis der Bilanzdaten der Bundesbank die Zahl der für eine Unternehmensnachfolge wirtschaftlich attraktiven Unternehmen geschätzt (vgl. Kap. 5.1.1.4). Für die Analyse werden die Zahlen nach Hauptwirtschaftsabschnitten, Unternehmensgrößenklassen und Regionen quantifiziert.

Um ggfs. einen Einfluss der Corona-Pandemie auf die berechneten Zahlen zu überprüfen, wurden alle Berechnungen sowohl mit den Statistiken, die das Jahr 2019 abbilden, als auch mit dem aktuell verfügbaren Jahr der notwendigen Statistiken gerechnet. Ergebnis: Es waren nur marginale Unterschiede festzustellen.

#### Auswertung von Daten der Wirtschaftskammern

Flankierend zu der Auswertung amtlicher und nicht-amtlicher Statistiken wurde eine standardisierte Datenabfrage aus den Betriebsverzeichnissen der sächsischen Wirtschaftskammern vorgenommen. Damit wird das Ziel verfolgt, unter den Mitgliedsunternehmen potenzielle Übergabekandidatinnen und -kandidaten zu identifizieren. Potenzielle Übergeberinnen und Übergeber werden hierbei verstanden als Mitglieder, die über 55 Jahre alt sind. Für die Datenabfrage wurde jeweils den HWK und den IHK ein Excel-Template zur Verfügung gestellt. Das Template beinhaltete Kreuztabellen mit Aufschlüsselung nach Altersgruppen und nach den folgenden Kategorien:

- Geschlecht
- Betriebskreise
- Beschäftigtengrößenklassen
- Rechtsform
- Hauptberufsgruppe (A, B1, B2, Sonstiges) (nur HWK)
- Gewerbestrukturen (HWK) bzw. Branchen nach WZ-1 (IHK)

Eine weitere Auswertung bezog sich auf Kammerdatenbanken der größten freien Berufsgruppen. Die Daten wurden von den Kammern im Zeitraum Dezember 2022 bis April 2023 übermittelt.

### 9.1.2. Befragung von Expertinnen und Experten in der Nachfolgeberatung

Wesentlicher Bestandteil des Gutachtens war die qualitative Befragung von Expertinnen und Experten in der operativen Unternehmensberatung. Ziel der Interviews war es, eine Analyse des unterstützenden Umfelds vorzunehmen und potenzielle Beratungs- und Förderbedarfe im Übergabeprozess zu identifizieren.

Dazu wurden strukturierte, leitfadengestützte Interviews durchgeführt (vgl. Leitfaden in Kapitel 9.4). Themen der Interviews waren:

- Aufgabenbereich und Erfahrungshintergrund der Expertinnen und Experten
- Übergabekonstellationen und Unternehmens-Charakteristika
- Bezugsregion und regionale Besonderheiten
- Beratungsbedarfe und -angebote
- Vernetzung zu anderen Akteuren des unterstützenden Umfelds

- Förderprogramme und Finanzierungsinstrumente
- Auswirkungen Corona-Pandemie auf das Nachfolgegeschehen

Die Gruppe der 20 anzusprechenden Expertinnen und Experten wurde durch das SMWA, in Abstimmung mit den sächsischen Wirtschaftskammern festgelegt. Um eine sektorale Zuordnung bestimmter Herausforderungen zu ermöglichen, umfasste der Teilnehmendenkreis die folgenden Gruppen:

- Handwerkskammern (HWK) und Industrie- und Handelskammern (IHK) im Freistaat Sachsen (nachfolgend abgekürzt mit K)
- Banken und Beteiligungsgesellschaften (z. B. Hausbanken, Bürgschaftsbanken) (B)
- Rechts- und Unternehmensberatungen (z. B. Notare, Steuerkanzleien) (R)
- Verbände (V)

Die im Dezember 2022 und Januar 2023 telefonisch oder per Videokonferenz durchgeführten Interviews wurden durch das Team von Kienbaum in einer einheitlichen, analog zum Interviewleitfaden strukturierten Vorlage ausführlich dokumentiert und anschließend systematisch inhaltsanalytisch ausgewertet.

Im folgenden Bericht werden die Ergebnisse aggregiert und anonymisiert dargestellt. Für eine bessere Lesbarkeit wurden in Zitaten teilweise kleine sprachliche und grammatikalische Korrekturen vorgenommen. Diese verändern jedoch nicht den Grundgehalt der Aussagen.

### 9.1.3. Befragung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern

Ein weiterer Bestandteil des Gutachtens war die halb-standardisierte Befragung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern, die in den letzten fünf Jahren ein Unternehmen in Sachsen übernommen haben. Ziel war es, ihre Erfahrungen und Einschätzungen im Übergabeprozess sowie mit Unterstützungsangeboten zu untersuchen. Darüber hinaus sollten Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensnachfolgen in Abhängigkeit von regionalen und branchenspezifischen Faktoren identifiziert werden.

Die Erhebung wurde schriftlich, als Paper-Pencil (siehe Fragebogen in Kapitel 9.1.3) und als Online-Befragung umgesetzt. Der entwickelte teilstandardisierte Fragebogen umfasste Fragen zu folgenden Aspekten:

- Soziodemografische & sozioökonomische Angaben des Unternehmens
- Gestaltung des Übergabeprozesses
- Merkmale zur Übergabe
- Zufriedenheit der Unternehmerinnen und Unternehmer mit Informations- und Unterstützungsangeboten

Für die Eruiierung und Ansprache der Stichprobe von Übernehmerinnen und Übernehmern der letzten fünf Jahre wurden mehrere Herangehensweisen gewählt.

Erstens wurde von den IHK und HWK recherchiert, in welchen ihrer Mitgliedsunternehmen seit 2017 eine Unternehmensnachfolge stattgefunden hatte. Die Identifikation erfolgte über die folgenden Wege:

- Selbstauskunft „Betriebsinhaberwechsel in den Firmendatenbanken,
- aus Beratungen bekannte Übernahmefälle,
- Merkmal „Neugründung/Betriebsübernahme“ im Eintragungsantrag.

Am Ende dieser Eruiierung stand eine Stichprobe von 1.550 postalisch zu adressierenden Unternehmerinnen und Unternehmern. Aus Datenschutzgründen erfolgte der Zugang zu den Nachfolgerinnen und Nachfolgern über die regionalen IHK und HWK. Zum Stichtag 16.01.2023 versendeten die Kammern die Einladung zur Befragung mit der Option, die Befragung über einen Link zur Online-Befragung oder über einen beigefügten Fragebogen auszufüllen. Beigelegt fand sich ein frankierter Umschlag für die kostenfreie Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens. Auf der Webseite des SMWA wurde für den Befragungszeitraum eine Landingpage eingerichtet, zu welcher der angegebene Link führte: [www.nachfolgebefragung.sachsen.de](http://www.nachfolgebefragung.sachsen.de). Die Online-Befragung selbst wurde durch Kienbaum umgesetzt. Somit konnten alle Unternehmen, die über die Kammern angeschrieben wurden, per Fragebogen (Paper-Pencil) oder via Online-Befragung teilnehmen.

In dem Wissen, dass die Grundgesamtheit über jene Übernahmefälle hinausgeht, die den Kammern bekannt sind, wurden zweitens weitere Kanäle zur Bewerbung der Befragung bedient:

- Dafür wurde zeitgleich zur postalischen Befragungskampagne eine Social-Media Kampagne gestartet. SMWA, Kienbaum und Kammern posteten über ihre Social-Media-Kanäle (LinkedIn, Facebook) und Newsletter Aufrufe zur Teilnahme inkl. Verlinkungen und QR-Codes zur o.g. Online-Befragung.
- Parallel wurde die Befragung durch den Landesverband der freien Berufe und andere Branchenverbände (Handelsverband und Dehoga Sachsen) beworben.

Die Befragung der Nachfolgenden lief über beide Kanäle, postalisch wie online, vom 16.01.2023 bis zum 22.02.2023. Zur Erhöhung der Teilnehmendenzahlen wurde nach rund zweiwöchiger Laufzeit eine von

Kienbaum zur Verfügung gestellte Reminder-Postkarte an die von den Kammern eruierten Unternehmenskontakte versendet. Auch auf den Social-Media-Kanälen wurden die Informationen bzw. Aufrufe zur Befragung wiederholt geteilt.

Insgesamt haben 241 Nachfolgende (Nettostichprobe) an der Befragung teilgenommen, darunter

- 132 Fälle mittels Papier-Fragebogen und
- 109 Fälle via Online-Befragung.

Eine Rücklaufquote kann nicht berechnet werden, da die Grundgesamtheit (Bruttostichprobe) unbekannt ist.

Die Daten aus den Papier-Fragebögen sowie der Online-Befragung wurden zusammengeführt und statistisch ausgewertet. Dabei kamen Verfahren der bivariaten deskriptiven Statistik zur Anwendung. Die Stichprobe ist als nicht-repräsentativ anzusehen, da sie sich aus einer selbst-selektiven Auswahl von Nachfolgerinnen und Nachfolgern im Freistaat Sachsen und nicht aufgrund einer Zufallsauswahl aus der Grundgesamtheit zusammensetzt. Aufgrund einer fehlenden aussagekräftigen Datenlage zu repräsentativen Strukturmerkmalen des Nachfolgegeschehens in Sachsen wurde von einer Quotenstichprobe oder nachträglichen Gewichtung abgesehen.

Gleichwohl werden via Pearsonschen Korrelationskoeffizienten ( $r$ )<sup>122</sup> innerhalb der Stichprobe Aussagen zu statistischen Zusammenhängen und wechselseitigen Beziehungen getroffen. Die Freitextangaben wurden anhand eines Codesystems inhaltsanalytisch ausgewertet.

## 9.2. Recherche und Beschreibung von Leuchtturm-Modellen und Unterstützungsangeboten

Im Rahmen einer Internetrecherche und Dokumentenanalyse und wurden bundes- und landesweite Leuchtturmmodelle und Unterstützungsangebote für Übergebende und Nachfolgende identifiziert. Zu den Unterstützungsangeboten zählen Informations-, Beratungs- und Förderangebote. Für die Recherche wurden die in den Interviews mit den Expertinnen und Experten genannten Angebote einbezogen.

Parallel erfolgte eine begleitende Recherche über Nachfolgeportale<sup>123</sup> und die Förderdatenbank des Bundes<sup>124</sup>. Suchkonditionen in der Förderdatenbank waren: Schlagwort: „Nachfolge“; Suchfilter: „Fördergeber - Land“; Förderberechtigte: „Existenzgründer“, „Privatperson“, „Unternehmen“.

Die ausgewählten Angebote wurden nach der adressierten Zielgruppe (Übergebende, Übernehmende, Existenzgründerinnen und -gründer), der Art des Unterstützungsangebots und nach der Phase des Nachfolgeprozesses, in der involvierten Akteurinnen und Akteuren Unterstützung angeboten wird, kategorisiert. Die investiven Förderangebote wurden nach der Höhe der möglichen Förderung untersucht. Im Rahmen des Gutachtens erfolgt jedoch keine dezidierte Bewertung einzelner Modelle. Stattdessen werden Projekte beschrieben, die aufgrund ihrer Ausrichtung oder ihrer Konzeption im Vergleich zu anderen Angeboten als innovativ eingestuft werden können.

---

<sup>122</sup>  $r$  kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen. Je näher der Wert von  $r$  bei 0 liegt, desto kleiner der Zusammenhang.

<sup>123</sup> [https://nachfolgewiki.de/index.php/Webangebote\\_zur\\_Nachfolge](https://nachfolgewiki.de/index.php/Webangebote_zur_Nachfolge), abgerufen am 4. Mai 2023; <https://nachfolge-in-deutschland.de/#info>, abgerufen am 4. Mai 2023.

<sup>124</sup> [https://www.foerderdatenbank.de/SiteGlobals/FDB/Forms/Suche/Expertensuche\\_Formular.html?submit=Suchen&filterCategories=FundingProgram&templateQueryString=nachfolge](https://www.foerderdatenbank.de/SiteGlobals/FDB/Forms/Suche/Expertensuche_Formular.html?submit=Suchen&filterCategories=FundingProgram&templateQueryString=nachfolge) (BMWK), abgerufen am 4. Mai 2023.

## 9.3. Werkstattprozess

Aus den empirischen Erkenntnissen wurden die nachfolgenden Fragestellungen für den Werkstattprozess ausgearbeitet, die im Rahmen von drei Workshops in Chemnitz (15.06. bei der IHK Chemnitz), Leipzig (26.06. bei der HWK Leipzig) und Dresden (29.06. IHK Dresden) bearbeitet wurden (siehe Abbildung 25).

Bei einem Online-Auftakttreffen am 9.06 wurden vorab zu den Präsenzterminen alle Teilnehmenden der drei Workshoptermine über die zentralen Erkenntnisse aus dem Gutachten und den geplanten Ablauf des Werkstattprozesses informiert. Die Teilnehmende hatten unterschiedliche professionelle Schnittstellen zur jeweiligen Thematik. An den Workshops nahmen i. d. R. wechselnde Teilnehmende teil, nur vereinzelt nahmen Personen an mehreren Workshops teil.

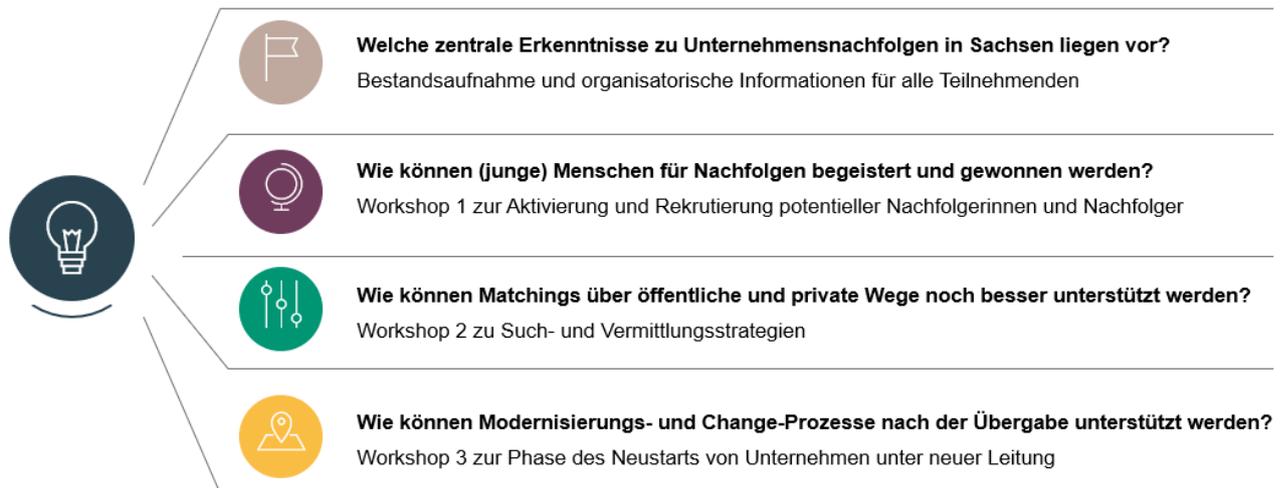


Abbildung 25: Themen des Werkstattprozesses, eigene Darstellung

Alle Workshops hatten zur Erörterung der jeweiligen Forschungsfrage denselben strukturellen Aufbau, welcher sich am Design Thinking Ansatz orientiert. Design Thinking kann dabei als eine Abfolge von Arbeitsschritten (siehe Abbildung 26) beschrieben werden, mit denen eine Gruppe systematisch Fragestellungen löst. Dabei werden möglichst viele Perspektiven, insbesondere die der (zukünftigen) Nutzerinnen und Nutzer mit einbezogen. Damit stellt dieser Denkansatz den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt mit dem Ziel, aus dieser Mikroperspektive heraus neue Ideen zu entwickeln. Voraussetzung für das Gelingen dieses Ansatzes ist eine grundsätzlich offene und konstruktive Mitwirkungsbereitschaft der Teilnehmenden.

Im Vorfeld der jeweiligen Workshoptermine bekam jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer eine **Persona** zur Vorbereitung zugesendet. Persona sind Steckbriefe von fiktiven Charakteren<sup>125 126</sup> mit Angaben zu Beruf und Funktion, Fragen und Sorgen, Zielen sowie (regionalspezifischen) Besonderheiten. Die Steckbriefe wurden auf Basis der vorangegangenen Erhebungen der Erstellung des Gutachtens entwickelt und griffen verschiedene Konstellationen auf (familien- oder firmeninterne wie externe Übernahmen, verschiedene Branchen, typische Konflikte in Nachfolgeprozessen etc.).

<sup>125</sup> Beispiele einer fiktiven Persona für Workshop 1: Herr Özdemir, 40 Jahre alt, Ingenieur, Produktionsleiter in einem mittelständischen Unternehmen. Er versteht sich gut mit dem Chef, welcher kurz vor der Rente ist. Er hat sich noch nicht konkret mit dem Thema Nachfolge auseinandergesetzt und könnte sich aber auch vorstellen zu einem größeren Unternehmen zu wechseln.

<sup>126</sup> Beispiele einer fiktiven Persona für Workshop 3: Frau Krauß, 55 Jahre alt, hat 20 Jahre lang ein Lebensmittelgeschäft mit 5 Angestellten betrieben. Sie schafft es nun aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr, den Laden allein zu führen. Sie hat soeben das Geschäft an einen Bekannten aus dem Ort übergeben, er war nicht ihre erste Wahl. Bei dem Verkauf spielte auch ein Verkäufer-Darlehen eine Rolle.

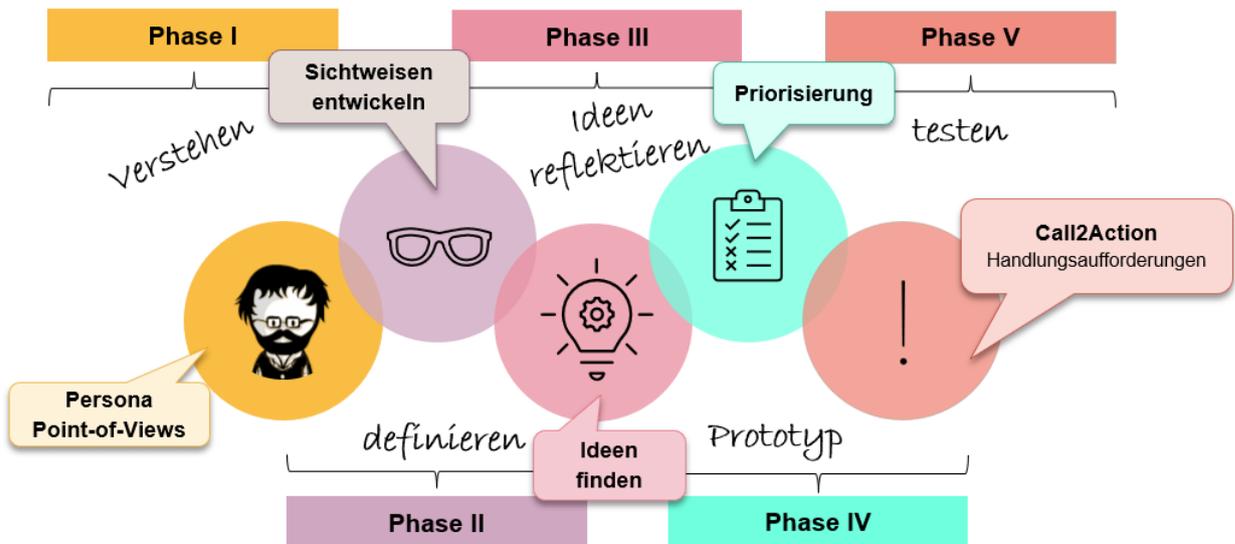


Abbildung 26: Fünf Phasen des Design-Thinking Ansatzes und eingesetzte Methoden, eigene Darstellung

In der **ersten Phase „Verstehen“** waren die Teilnehmenden aufgefordert, sich in die Bedürfnisse und Ziele der unterschiedlichen Persona hineinzuversetzen. Die Grundidee hinter der Arbeit mit Persona ist, dass sich viele Menschen mit komplexen Fragestellungen intensiver auseinandersetzen, wenn es nicht bei abstrakten Zielgruppen bleibt, sondern konkrete (wenn auch ausgedachte) Personen betrachtet werden. Somit richten sich Ideen und Problemlösungen im weiteren Verlauf des Workshops nicht auf abstrakte Nutzergruppen, sondern sind eng mit dem erwarteten Mehrwert für die vorgestellten Persona verknüpft.

In Kleingruppen wurden aus Perspektive der jeweiligen Persona heraus sogenannte **Point-of-Views (Standpunkte) entwickelt** und diese auf einer Stellwand festgehalten. Die folgende Abbildung 27 zeigt die zusammenfassende Workshopdokumentation für diese erste Phase.

## Point-of-Views veranschaulichen die individuelle Sicht der Beteiligten

Phase I: Verstehen - Äußerung der unterschiedlichen Standpunkte

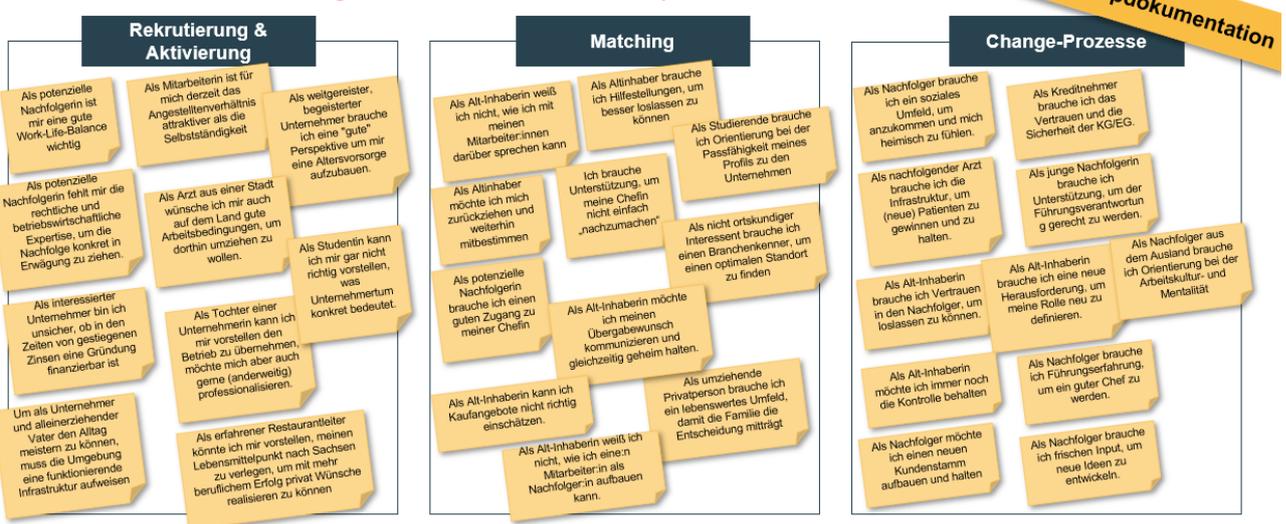


Abbildung 27: Workshopdokumentation zu Point-of-Views, Paraphrasierung durch Kienbaum

In der **zweiten Phase „Definieren“** wurden mithilfe der eingangs formulierten Point-of-Views sogenannte **„Wie könnten wir...?“ Fragestellungen** formuliert. Diese Fragen ermöglichen es, den Raum für **weitere Interpretationsmöglichkeiten und Sichtweisen** zu öffnen. In derselben Kleingruppe wurden Fragestellungen für die zugeordnete Persona entwickelt und auf den Stellwänden ergänzt. Es galt, diese so zu formulieren, dass sie auf die Lösung der übergeordneten Fragestellung im Workshop abzielen und gleichzeitig positiv auf die Zukunft ausgerichtet sind. Darüber hinaus sollten die Fragen breit genug sein, um daraus unterschiedliche Ideen generieren zu können und **noch keine Lösung** präsentieren. Die folgende Abbildung 28 zeigt die zusammenfassende Workshopdokumentation für die zweite Phase.

# Mit *Wie könnten wir...?* Fragestellungen bereiten wir uns auf die Ideengenerierung vor

## Phase II: Definieren - Gemeinsames Formulieren von zukunftsgerichteten Fragestellungen

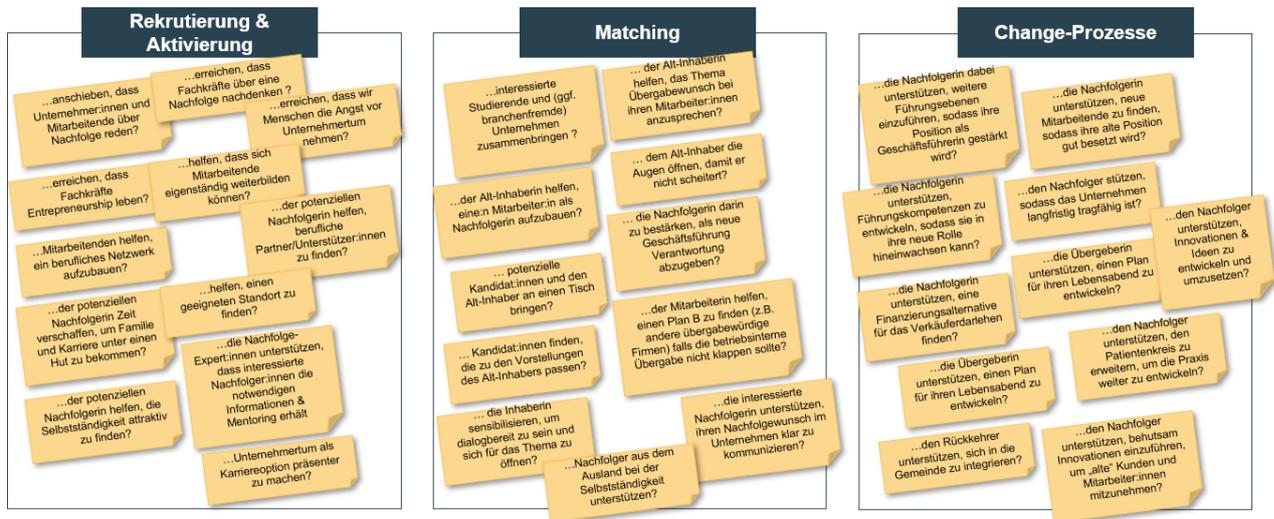


Abbildung 28: Workshopdokumentation zur Vorbereitung Ideengenerierung, Paraphrasierung durch Kienbaum

In der **dritten Phase „Ideen reflektieren“** wurden zuerst Lösungsvorschläge und Ideen zu den eigenen Fragestellungen der Kleingruppe notiert. Im Anschluss wurden die Teilnehmenden dazu eingeladen, auch für die Fragestellungen der anderen Gruppen Ideen zu ergänzen und/oder weiter zu konkretisieren.

Um die vielen Ideen anschließend einzuordnen, folgte in der **vierten Phase „Prototyp“** eine Priorisierung der Ideen. Für diesen Schritt klebten die Teilnehmenden unterschiedliche Symbole auf die Ideenzettel, um sie hinsichtlich ihres **eingeschätzten Innovations- und Weiterentwicklungspotenzials zu bewerten**. Dabei standen folgende Symbole bezüglich ihres Innovations- und Weiterentwicklungspotenzials in absteigender Reihenfolge zur Auswahl: Raketen (hohe Innovationskraft), Glühbirnen (hohes Weiterentwicklungspotenzial), Apfel (solide, „low hanging fruit“), Mäuse (nett, aber erreicht zu Wenige) und Hüte („alter Hut“, keine Innovation).

In der nachfolgenden Diskussion **Phase fünf „Testen“** wurden die vorgenommenen Bewertungen im Plenum reflektiert und zunächst die als wenig innovativ erscheinenden „**Prototypen**“ **verworfen**. Im Nachgang wurden solche Ideen näher betrachtet und diskutiert, denen ein hohes Innovations- und Weiterentwicklungspotenzial beigemessen wurde. Kapitel 6 trägt die wesentlichen Befunde und **Handlungsaufforderungen (Call2Action)** aus diesem Diskussionsprozess zusammen.

## 9.4. Leitfaden-Interviews mit Expertinnen und Experten

Die folgenden Leitfragen decken das Spektrum an Themen für die Interviews mit Expertinnen und Experten insgesamt ab. Je nach Befragten-Gruppe und deren Expertise wurden Fragen/ Interviewblöcke übersprungen oder vertiefend behandelt.

Vorab wurden den Teilnehmenden vertiefende Informationen zur Zielstellung der Interviews sowie zum Datenschutz (anonymisierte Ergebnisdarstellung) gegeben.

Thema / Dimension	Leitfragen
Aufgabenbereich und Erfahrungshintergrund	<p>Bitte stellen Sie eingangs sich und Ihren Aufgabenbereich kurz vor!</p> <p>Seit wie vielen Jahren beraten/unterstützen Sie Übergeber oder Übernehmer im Nachfolgeprozess?</p> <p>Wie viele Beratungen pro Jahr zum Thema Unternehmensnachfolgen haben Sie in den letzten Jahren schätzungsweise durchgeführt?</p> <p>Welche Unternehmen haben Sie in den letzten Jahren (schwerpunktmäßig) beraten: Welchen Beschäftigtengrößenklassen gehörten die Unternehmen an?</p> <p>Welchen Umsatzgrößenklassen gehörten die Unternehmen an?</p> <p>Welchen durchschnittlichen Jahresgewinn muss ein Unternehmen Ihrer Erfahrung nach erwirtschaften, damit es für einen Nachfolger attraktiv ist?</p> <p>Zu welchen Übergabekonstellationen (familienintern, familienextern und innerbetrieblich, extern) haben Sie Unternehmen beraten?</p>
Bezugsregion, Einschätzung regionaler Besonderheiten	<p>In welcher Region beraten Sie die Unternehmen (Übergeber / Übernehmer)?</p> <p>Gibt es Besonderheiten im Hinblick auf das Thema Unternehmensnachfolge in dieser Region? Gibt es zentrale Unterschiede zwischen städtischem und ländlichem Raum?</p>
Beratungsbedarfe und Beratungsangebote, Vernetzung	<p>Was sind Ihrer Einschätzung nach die wichtigsten Unterstützungsangebote für Übergeber?... für Übernehmer?</p> <p>Mit welchen Beratern/Institutionen arbeiten Sie zum Thema Unternehmensnachfolgen zusammen?</p> <p>Arbeiten Sie in der Beratung mit einem bestimmten Phasenmodell?</p>
Zielgruppe Übergeber	<p>Wenn sich Übergeber das erste Mal an Sie wenden: In welcher Phase des Nachfolgeprozesses befinden sich die Übergeber in der Regel?</p> <p>Durch welche Instrumente/Medien gelingt es am effektivsten, die Unternehmen zu motivieren, sich mit der Nachfolge rechtzeitig auseinander zu setzen?</p> <p>Was ist in der Regel der konkrete Anlass, dass Unternehmen Informationen oder Beratungsleistungen einholen?</p>
Zielgruppe Übernehmer	<p>Wenn sich potentielle Übernehmer bzw. Übernehmer das erste Mal an Sie wenden, in welcher Phase des Nachfolgeprozesses befinden sich die Übernehmer?</p> <p>Was ist in der Regel der konkrete Anlass, dass potentielle Übernehmer bzw. Übernehmer Informationen oder Beratungsleistungen einholen?</p>
Erfahrungen zu Matchingprozessen	<p>Welche Portale/Tools zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen bieten Sie an oder nutzen Sie?</p> <p>Welche Formen des Suchprozesses nach einem Nachfolger/einer Nachfolgerin sind Ihrer Erfahrung nach am effektivsten?</p>

Einschätzungen zu zentralen Problemen in Nachfolgeprozessen	<p>Gibt es typische Anforderungen, die häufig an die Nachfolgenden gestellt werden und auf Nachfolgendenseite nicht erfüllt werden können?</p> <p>Was sind Ihrer Erfahrung nach zentrale Herausforderungen oder Probleme, die im Nachfolgeprozess auftreten?</p> <p>Gibt es Ihrer Einschätzung nach genug Bewusstsein für die Bedeutung von Change- und Konfliktmanagement in Nachfolgeprozessen?</p>
Vertiefung Förderprogramme und Finanzierungsinstrumente	<p>Wie gut fühlen Sie sich über Förderprogramme im Bereich Unternehmensnachfolge informiert?</p> <p>In wie vielen Fällen Ihrer Unternehmensnachfolgen arbeiten Sie mit einer Förderinstitution zusammen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SAB/Sächsische Aufbaubank</li> <li>- BBS/Bürgschaftsbank Sachsen</li> <li>- KfW/Kreditanstalt für Wiederaufbau</li> </ul> <p>Welches Förderprodukt empfehlen/nutzen Sie im Rahmen der Unternehmensnachfolge am häufigsten?</p> <p>Welche Finanzierungsstrukturen wurden von den beratenen Unternehmen gewählt: für Investitionen? ...für Beratungsleistungen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenfinanzierung</li> <li>- Kredit/Darlehen (privat o. Bank)</li> <li>- Öffentliche Förderungen</li> <li>- Wagnis- und Beteiligungskapital</li> <li>- Bürgschaften/Haftungsfreistellungen</li> <li>- Sonstige</li> </ul> <p>Welche Finanzierungsstrukturen beurteilen Sie im Nachhinein als mehr oder weniger gut für den Unternehmenserfolg? (Ggf. auch aus Sicht der Übernehmer?)</p> <p>Wie hoch ist die Bedeutung einzelner Finanzierungsinstrumente bei der Unternehmensnachfolge insgesamt?</p>
Querschnittsthema Auswirkungen Corona-Pandemie	<p>Welche Veränderungen und/oder Bedarfe ergeben sich aus den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die von Ihnen beratenen Unternehmen?</p>
Einschätzungen zu innovativen Ansätzen / Optimierungspotenziale	<p>Kennen Sie Projekte oder Angebote zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen, die aus Ihrer Sicht besonders innovativ und zukunftsweisend sind?</p> <p>Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie bei der Unterstützung von Nachfolgeprozessen in Sachsen? Gibt es noch Lücken?</p> <p>Gibt es weitere Punkte, die aus Ihrer Sicht wichtig für die Untersuchung des Nachfolgegeschehens und der begleitenden Beratungs- und Unterstützungsangebote in Sachsen sind?</p>
Abschluss	

## 9.5. Fragebogen Nachfolgerinnen und Nachfolger

### Befragung für das Gutachten „Unternehmensnachfolgen im Freistaat Sachsen, 2017-2030“

Hinweise zur Weiterverwendung Ihrer Daten vorab: Ihre Anonymität ist gesichert, selbst wenn durch eine Kombination der Merkmale eine Rückverfolgbarkeit zu Ihnen möglich wäre. Erhobene Daten werden nur in aggregierter Form aufbereitet und es erfolgt keine Weitergabe der erhobenen Rohdaten an den Auftraggeber. Weitere Informationen zum Datenschutz: <https://www.kienbaum.com/de/datenschutz-umfragen/>

**Eingangs bitten wir Sie um Angaben zu Ihrer Person und zu Eckdaten Ihrer Übernahme.**

#### 1. Welche der nachstehenden Funktionen treffen auf Sie am ehesten zu?

▪ (Mehrfachnennungen möglich)

- Geschäftsführer/in
- Inhaber/in / Gesellschafter/in
- Mitglied der Unternehmensleitung, aber nicht hauptverantwortlich für das Unternehmen
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

#### 2. Wann haben Sie das Unternehmen übernommen? Jahr: \_\_\_\_\_

#### 3. Wie lange dauerte die Verhandlungs- und Übernahmephase insgesamt? \_\_\_\_\_ Jahre

#### 4. Um welche Nachfolgevariante handelt es sich in Ihrem Fall?

- Familieninterne Nachfolge (z. B. Tochter/Sohn)
- Interne Nachfolge (z. B. frühere/r Mitarbeiter/in des Unternehmens)
- Externe Nachfolge (z. B. eine externe Person von außerhalb)
- Kombinierte Nachfolge (z. B. Team aus familienintern und Mitarbeiter/innen)
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

#### 5. Wie wurde das bzw. Teile des Unternehmens an Sie übertragen? Durch eine/n:

▪ (Mehrfachnennungen möglich)

- Kauf
- Beteiligung
- Schenkung
- Fusion
- Erbschaft
- Zeitverzögerter teilweiser Übertrag
- Leibrente
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

#### 6. Welche der folgenden Finanzierungsinstrumente waren für Investitionen in die Übernahme und für Investitionen im Nachgang (z. B. für Modernisierung der Betriebsmittel) relevant für Sie?

	Investitionen in die Übernahme		Investitionen im Nachgang	
	Relevant	Nicht relevant	Relevant	Nicht relevant
Eigenfinanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kredit / Darlehen von einer Bank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kredit / Darlehen von privat (z. B. Familie oder Freunden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inanspruchnahme einer öffentlichen Förderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wagnis- und Beteiligungskapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgschaften einer Bürgschaftsbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Zu welchen Themen haben Sie sich beraten lassen? Zu welchen Themen hätten Sie sich im Nachhinein mehr Angebote gewünscht?**

	Beratung		Mehr Angebote
	Ja	Nein	
Geschäftsmodell und / oder strategische Ausrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Change- & Konfliktmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer-Relationship-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtliche Fragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachfolgeplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung zu potenziellen Übergeber/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiteres, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Filterfrage: Nur bei unternehmensexterner Übernahme zu beantworten:

**8. Haben Sie Ihren Übergeber / Ihre Übergeberin durch eine Vermittlungsstelle (z. B. Kammer, Makler) oder Börse kennen gelernt?**

- Ja, und zwar: \_\_\_\_\_
- Nein, das Kennenlernen erfolgte über einen anderen Weg (z. B. private Empfehlung): \_\_\_\_\_

**9. Aus welchen Gründen haben Sie sich für die Übernahme dieses Unternehmens entschieden?**

▪ (Mehrfachnennungen möglich)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vertrauensverhältnis zu Übergeber/in              | <input type="checkbox"/> Bekanntheit / Image                          |
| <input type="checkbox"/> Familientradition                                 | <input type="checkbox"/> Attraktives Produkt- oder Leistungsportfolio |
| <input type="checkbox"/> Attraktiver Preis                                 | <input type="checkbox"/> Fester Kund/innenstamm                       |
| <input type="checkbox"/> Gute Kenntnis / Eingespielte Organisationsabläufe | <input type="checkbox"/> Wirtschaftliche Attraktivität                |
| <input type="checkbox"/> Entwicklungspotential                             | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____                             |

**10. Wie ausgeprägt waren die folgenden Qualifikationen und Erfahrungen bei Ihnen persönlich vor der Übernahme und wie relevant schätzen Sie diese für das Gelingen der Unternehmensnachfolge ein?**

▪ (Mehrfachnennungen möglich)

	Kenntnisse			Relevanz	
	Keine Kenntnisse	Mittlere Kenntnisse	Umfangreiche Kenntnisse	Relevant	Nicht relevant
Kaufmännische Qualifikationen	<input type="checkbox"/>				
Erfahrungen in Geschäftsführung oder Personalverantwortung	<input type="checkbox"/>				
Relevantes Fachwissen (z. B. via Meisterbrief; Ing.-Titel)	<input type="checkbox"/>				
Branchen / Marktkenntnisse	<input type="checkbox"/>				
Soft Skills (u.a. Führungs- und Kommunikationskompetenz)	<input type="checkbox"/>				

**11. Gern möchten wir von Ihnen erfahren, wie Sie die Verhandlungs- und Übernahmephase zwischen Ihnen und dem Übergeber/der Übergeberin im Nachgang bewerten.**

▪ Wobei gab es von Anfang an Übereinstimmung; wo kam es im Prozess zu Herausforderungen?

Übereinstimmung von Anfang an      Herausforderungen im Prozess

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Erwartungen (z. B. Kaufpreis)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konsensbereitschaft  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Transparenz über Kennzahlen des Unternehmens                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vertragsverhandlungen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rollenverständnis  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gemeinsames Gestalten des Übernahmeprozesses                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Information und Einbindung von Kunden und Lieferanten in den Prozess | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. Wie viel Mitsprache hat der Alteigentümer / die Alteigentümerin zum jetzigen Zeitpunkt bei den folgenden Aspekten?**

	Starke Mitsprache	Mittlere Mitsprache	Keine Mitsprache
Tagesgeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele und strategische Ausrichtung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiteres, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Schließlich möchten wir Sie um Impulse und Ideen bitten, wie man Informations- und Unterstützungsangebote für zukünftige Nachfolger/innen verbessern kann:**

**14. Eine Übernahme kann eine gute Alternative zu Neugründungen sein: Durch welche Maßnahme könnte man potenzielle Nachfolger/innen für das Thema Nachfolge (noch) mehr begeistern?**

*Zuletzt möchten wir Sie um allgemeine Angaben zu Ihrem Unternehmen bitten. Diese Informationen sind wichtig, um die Art der Übernahme und die Entwicklungen seither einordnen zu können.*

**15. Anzahl aller Beschäftigten:**

Heute: \_\_\_\_\_

Zum Zeitpunkt der Übernahme: \_\_\_\_\_

**16. Gesamtumsatz Ihres Unternehmens (gerundet):**

Im Jahr 2022? \_\_\_\_\_

Zum Zeitpunkt der Übernahme: \_\_\_\_\_

**17. Ihr heutiges Alter in Jahren: \_\_\_\_\_ Jahre**

**18. Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?**

- Weiblich  
 Männlich

Nicht binär/Drittes Geschlecht



**Herausgeber:**

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr  
Wilhelm-Buck-Straße 2 | 01097 Dresden  
Telefon: 0351 564-80600  
presse@smwa.sachsen.de  
www.smwa.sachsen.de  
www.facebook.com/smwa.sachsen  
twitter.com/smwa\_sn

**Redaktion:**

Referat 34 – Handel, Handwerk, Dienstleistungen, Kultur- und Kreativwirtschaft

Kienbaum Consultants International GmbH  
Dr. Nikola Ornic  
Elisa Himbert

Prof. Dr. Frank Wallau

**Redaktionsschluss:**

September 2023

**Gestaltung und Satz:**

Kienbaum Consultants International GmbH  
Titel/Rückseite: Blaurock Markenkommunikation GmbH

**Druck:**

Union Druckerei Dresden GmbH

**Bildnachweise:**

Titel/Rückseite: ©SMWA/iStock.com/scyther5; Foto im Vorwort: ©SMWA/Ronald Bons

**Download:**

www.publikationen.sachsen.de

**Verteilerhinweis**

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von politischen Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinarbeit des Herausgebers zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

**Copyright**

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.