

Gregor Holst / Alexander Behne



Unternehmensnachfolge in Ostdeutschland

Anforderungen der Akteure und Handlungsmöglichkeiten
für Beschäftigte sowie betriebliche Interessenvertretungen

Ein Projekt der Stiftung Neue Länder in der Otto Brenner Stiftung
Frankfurt am Main 2026

Eine Studie der Stiftung Neue Länder in der
Otto Brenner Stiftung

Herausgeberin:

Otto Brenner Stiftung
Can Gülcü
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
D-60329 Frankfurt/Main
Tel.: 069-6693-2584
E-Mail: info@otto-brenner-stiftung.de

Autoren:

Gregor Holst
Alexander Behne
IMU-Institut Berlin GmbH
Franz-Mehring-Platz 1
10243 Berlin
Tel.: 030-29 36 970
E-Mail: imu-institut@imu-berlin.de

Satz und Gestaltung:

MediaService GmbH Druck und
Kommunikation

Titelbild:

Freepik/ImageFlow

Die Studie ist entstanden in

Zusammenarbeit mit:



Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Diese Veröffentlichung darf nur für nicht-kommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:

Weitere Exemplare dieser Veröffentlichung können – solange Vorrat reicht – bestellt werden über:

- birgit.schumacher@otto-brenner-stiftung.de
oder
- als PDF-Datei geladen werden:



[www.otto-brenner-stiftung.de/
stiftung-neue-laender/
Unternehmensnachfolge-in-Ostdeutschland](http://www.otto-brenner-stiftung.de/stiftung-neue-laender/Unternehmensnachfolge-in-Ostdeutschland)

Inhalt

1. Einleitung	3
1.1 Fragestellungen und Aufbau der Studie	4
1.2 Methodisches Vorgehen	6
2. Ausgangslage und Überblick Unternehmensnachfolge	7
2.1 Was ist unter Unternehmensnachfolge zu verstehen?	7
2.2 Wieso ist Unternehmensnachfolge gerade jetzt ein brisantes Thema?	8
3. Belange der Akteure	13
3.1 Einflussfaktoren: Abgebende Seite	13
3.2 Einflussfaktoren: Übernehmende Seite	16
4. Unternehmensnachfolge: Ablauf und Modelle	23
4.1 Ablaufschema von Unternehmensnachfolgen	23
4.2 Grundlegende Modelle	25
4.3 Wirtschaftliche und rechtliche Ausgestaltungsform	28
4.4 Die Rechtsform als organisationale Hülle der Nachfolge	31
4.5 Mitteilungsrechte der Interessenvertretung bei Unternehmensübernahmen	35
4.6 Unternehmensübernahme durch Dritte – Mitgestaltungsmöglichkeiten arbeitsorientierter Akteure?	36
4.7 Herausforderungen bei der Einigung mit bisherigen Eigentümern und alternative Fortführungsmodelle	37
5. Erfolgsvoraussetzungen von Beschäftigtenübernahmen	39
6. Aktuelle Unterstützungsinstrumente	42
7. Synthese und Handlungsempfehlungen	48
7.1 Transparente Informationen	48
7.2 Zielgerichtete Beratung	50
7.3 Neue Finanzierungswege	51
7.4 Unterstützende Rahmenbedingungen	53
8. Zusammenfassung und Ausblick	55
9. Literatur	56
10. Hinweise zu den Studienautoren	58

1. Einleitung

Die Idee, dass Betriebe von Belegschaft(steil)en übernommen werden und damit Beschäftigte zu Eigentümern und Unternehmern werden, ist kein neuer Gedanke. Produktionsgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetriebe gibt es in vielen Teilen der Welt, am häufigsten in Lateinamerika, aber bspw. auch in Italien, wo seit 1985 mit dem Marcora-Gesetz ein erprobtes Konzept für Belegschaftsübernahme besteht.¹ Jedoch haben sich bisher beschäftigtengeführte Unternehmen nirgendwo als „massentaugliches“ Phänomen durchgesetzt. In Deutschland finden sich geschichtreiche Debatten rund um Betriebsübernahmen durch Beschäftigte, die v.a. in den 1980er Jahren auch gewerkschaftliche Kreise erreichten.² Im Zuge der Wiedervereinigung wurde die Idee neu belebt: Circa 3.000 ehemalige DDR-Betriebe wurden im Rahmen von Management Buy-Outs, Management Buy-Ins oder einer Kombination von beidem von der Treuhandanstalt veräußert.³

Ein Beispiel ist die Fahrzeugtechnik Dessau, die aus dem Treuhandprozess im Jahr 1995 mit ca. 180 Beschäftigten als Mitarbeitergesellschaft gegründet wurde, welche dann 1999 in einer AG aufging. Seither gab es vereinzelte Beispiele für Beschäftigtenübernahmen wie die kurzzeitig selbstverwaltete Produktion bei der „Bike Systems“ in Nordhausen im Jahr 2007⁴, die Übernahme des Aluminiumwerks Unna durch den damaligen Betriebsratsvorsitzenden und die Beschäftigten im Jahr 1999⁵ oder die Neugründung durch Mitarbeiter:innen bei UNION Werkzeugmaschinen in Chemnitz 2019/2020.

„Nach der ‚Wende‘ gab es praktisch nur sehr wenige Ausnahmen von Übernahmen aus dem Westen. Hier und da kamen Management Buy-Outs vor. Übergaben an die Beschäftigten wie zum Beispiel in Stiftungsmodellen waren absolute Einzelfälle.“

Staatssekretär eines Landesministeriums
im Ressort Wirtschaft und Arbeit

In der sich aktuell vor allem aufgrund der demographischen Entwicklung verstärkenden Diskussion um erfolgreiche Nachfolgeregelungen kann das Modell der Belegschaftsübernahme neuen Schwung erfahren, um Wirtschaftskraft und Arbeitsplätze zu sichern, aber auch um (Wirtschafts-) Demokratisierung⁶ und Mitarbeiterbeteiligung zu stärken. Hier setzt diese Studie an.

1 Das Marcora-Gesetz ermöglicht es Beschäftigten, bei Insolvenz des Unternehmens dieses als Produktivgenossenschaft fortzuführen. Dazu wird ihnen einerseits ein Vorkaufsrecht auf alle Vermögenswerte gewährt. Andererseits hilft der Staat bei der Kapitalbeschaffung: Die gesamte Arbeitslosenunterstützung, auf die die Beschäftigten Anspruch hätten, kann nach dem Gesetz auf einen Schlag zur Verfügung gestellt werden. Sie wird aber nicht an die Beschäftigten bzw. nun Arbeitslosen ausbezahlt, sondern als Kapital in die von ihnen gegründete Genossenschaft investiert. Mehr Details zum Marcora-Gesetz hier: http://www.workerscontrol.net/de/system/files/docs/Italy_German_Giorgi_Marcorca-Gesetz.pdf.

2 Klemisch, Sack, Ehrsam (2010).

3 Insgesamt hat die Treuhandanstalt neben Eigentumsrückübertragungen rund 10.500 Unternehmens- und Betriebsteile als asset deal oder share deal veräußert (Skopp 1997).

4 Vgl. ND vom 26.10.2017.

5 Aus der Insolvenz des Konzerneigentümers heraus erwarben der damalige Betriebsratsvorsitzende (72,7 %) und die Belegschaft (zusammengeschlossen in einem Verein, der 25,1 % der Anteile hält) die Mehrheit an dem international tätigen Unternehmen. In der wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmensentwicklung spielten die Beschäftigteninteressen, bspw. bei Arbeitszeitregelungen, Weiterbildungsangeboten und Mitgestaltungsmöglichkeiten, somit eine große Rolle. Im Jahr 2018 wurde das Aluminiumwerk Unna von einem chinesischen Konzern übernommen. Mehr u.a. in Klemisch, Sack, Ehrsam (2010).

6 Wirtschaftsdemokratie verstanden als eine Beteiligung und Mitbestimmung von Arbeitnehmer:innen, als direkt „ökonomisch Betroffene“ an der Gestaltung und Steuerung von Wirtschaftsprozessen.

Als Untersuchungsgegenstand werden die rund 3,7 Millionen familien- und eigentümergeführten Unternehmen in Deutschland definiert. Sie stellen den überwiegenden Teil der Unternehmen in Deutschland und tragen wesentlich zur Beschäftigung bei. Mehr als die Hälfte (52 %) aller Beschäftigten arbeitet hier und diese Unternehmen steuern ca. 50 % zum erwirtschafteten Gesamtumsatz bei. Familienunternehmen sind zudem nicht nur insbesondere im regionalen Kontext von hoher Beschäftigungsrelevanz, sie bauten in der Vergangenheit auch deutlich mehr Beschäftigung auf. Zwischen 2009 und 2018 stieg deutschlandweit die Beschäftigtenzahl in Familienunternehmen um 54 %, in Nicht-Familienunternehmen lag dieser Wert bei 21 %.⁷

Ein hoher Anteil dieser Unternehmen steht in den kommenden Jahren vor der Nachfolgefrage. Eine Regelung der Unternehmensnachfolge wird immer dann notwendig, wenn – wie derzeit demographisch bedingt verstärkt – Unternehmer:innen in den Ruhestand treten oder sich aus anderen Gründen zurückziehen und zugleich den weiteren Bestand des Unternehmens anstreben. Dies setzt zunächst Erkenntnis und Willen auf der „abgebenden Seite“ voraus. Weiterhin braucht es aber auch eine „aufnehmende Seite“, sprich eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger, die oder der bereit und fähig ist, das Unternehmen zu übernehmen. Laut KfW-Mittelstandspanel planten in den Jahren 2024 und 2025 deutschlandweit rund 215.000 Unternehmer:innen ihren Rückzug aus dem Unternehmen und eine Nachfolgeregelung. Davon gab nur etwas mehr als die Hälfte an, dies bereits geregelt zu haben oder gute Chancen auf eine Nachfolge zu sehen.⁸

1.1 Fragestellungen und Aufbau der Studie

Ziel dieser Studie ist es, das beschäftigungspolitisch und wirtschaftlich weiter an Brisanz gewinnende Thema Unternehmensnachfolge aus arbeitsorientierter Sicht zu beleuchten. Im Fokus steht die Identifizierung von Ideen und Ansatzpunkten, die dazu beitragen können, Unternehmen im Generationenübergang mit und durch ihre Belegschaften zu erhalten. Dabei wird der Blick schwerpunktmäßig auf die Beschäftigtenperspektiven gelegt.

Als übergreifende Fragestellungen werden untersucht:

- Wie können Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen Einfluss nehmen, damit ein abzugebendes Unternehmen, in dem sie tätig sind, weiterhin Bestand haben kann?
- Welche Modelle können genutzt werden, um Beschäftigten eine Übernahme abzugebender Unternehmen zu ermöglichen?

Forschungspragmatisch ist die Studie dreifach fokussiert:

- Regional wird Ostdeutschland als Tätigkeitsraum der Stiftung Neue Länder in Blick genommen.
- Sektoral werden aufgrund vorhandenen Zugangs hauptsächlich die Branchen des Verarbeitenden Gewerbes beleuchtet.

⁷ Daten nach Stiftung Familienunternehmen (2023).

⁸ KfW Research (2025).

- Unternehmensbezogen wird vorrangig die Gruppe der mittelständischen Unternehmen betrachtet. Dieser Unternehmensklasse kann der größte Bedarf an Übergaberegulungen unterstellt werden.⁹ Zudem weisen sie im Unterschied zu Kleinstunternehmen eine höhere Beschäftigungsrelevanz auf und verfügen häufiger über Strukturen betrieblicher Interessenvertretungen als wichtige Ansprechpartner für die Belange der Beschäftigten.

Die Aufgabe, Unternehmensnachfolgen zu regeln, ist, wie im **Kapitel 2** gezeigt wird, weder struktur-, wirtschafts- und innovations- noch beschäftigungspolitisch zu unterschätzen. Diese Übergänge gestalten sich vor allem aus demographischen Gründen jedoch zunehmend schwieriger; geeignete Nachfolger:innen zu finden, erwächst zu einer immer größeren Herausforderung.

Um Unternehmensübergänge erfolgreich zu gestalten, müssen unterschiedliche Akteurs(gruppen) zusammengebracht werden: Abgebende und Übernehmende müssen „matchen“ und sich unter Berücksichtigung der Belange von Dritten wie Beschäftigten, Kunden, Lieferanten, weiteren Eigentümern und Behörden einigen. Was die zentralen Akteure typischerweise ausmacht und welche Anforderungen dabei unter einen Hut zu bringen sind, wird aus der jeweiligen Perspektive in **Kapitel 3** dargestellt. Auf dieser Basis wird das grundlegende Verständnis für die Anforderungen Abgebender und Übernehmender sowie auf Seiten der arbeits- und wirtschaftspolitischer Unterstützungsstrukturen geschärft.

Unternehmensnachfolgen können sehr unterschiedlich geregelt werden. Woher die Nachfolgenden kommen, kann von internen bis hin zu vollkommen offenen, externen Lösungen reichen. Dazu kommt für alle Varianten eine breite Palette an Möglichkeiten zum finanziellen Ausgleich der Unternehmensübergabe. Um das Prozessverständnis von Unternehmensnachfolgen zu konkretisieren, wird in **Kapitel 4** zunächst ein typisches Schema für deren Ablauf entwickelt. Weiterhin wird ein Überblick über verschiedene Modelle der Nachfolge gegeben, die jeweils aus arbeitsorientierter Perspektive in ihren Chancen und Risiken bewertet werden. Exemplarisch werden Beispiele guter Praxis für eine erfolgreiche Nachfolgegestaltung angeführt.

Im **Kapitel 5** wird die Frage aufgegriffen, warum wenige Beschäftigte die unternehmerische Verantwortung für „ihren“ Betrieb übernehmen. Mit dem Blick auf Praxis- und Lösungsorientierung werden dabei Gelingensbedingungen für erfolgreiche Übernahmen durch Beschäftigte beschrieben.

Viele institutionelle Akteure beschäftigen sich seit Jahren mit dem Problemkomplex, der mit der Regelung von Unternehmensnachfolgen einhergeht. Sie haben eine breite Palette an Hilfsangeboten entwickelt. **Kapitel 6** stellt zentrale Instrumente zusammen, die durch die öffentliche Hand, bspw. von Bund, Ländern und Wirtschaftsförderungen, aber bspw. auch von Kammern zur Unterstützung erfolgreicher Nachfolgeregelungen bereitgestellt werden.

Im **Kapitel 7** werden mögliche Gestaltungsfelder zur Förderung beschäftigungssichernder Unternehmensnachfolgen aufgezeigt. Besonderer Fokus wird darauf gelegt, welche Instrumente als hilfreich angesehen werden, um „Gute Arbeit im eigenen Betrieb“ nachhaltig zu sichern. Hierbei wird neben der Perspektive der Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertretungen auch die

⁹ Vgl. Fels et al. (2021).

Sichtweise der abgebenden Unternehmer:innen und ihre Wünsche an erfolgversprechende Unterstützungsangebote berücksichtigt. Im Abgleich mit den bestehenden Strukturen werden so Ansatzpunkte v.a. für Akteure der Politik, der Wirtschaftsförderung, der Intermediäre wie Netzwerke und Kammern, für Betriebsräte und Beschäftigte sowie die Sozialpartner für künftige, zielgenauere Angebote zur Bewältigung der Herausforderung Unternehmensnachfolge abgeleitet.

Das abschließende **Kapitel 8** fasst zentrale Studienerkenntnisse zugespitzt zusammen.

1.2 Methodisches Vorgehen

Die Studie folgt einem qualitativen Forschungsdesign mit kontextualisierender Literatur- und Sekundärdatenanalyse.

In einem ersten Schritt wurden als Betrachtungsgrundlage statistische Sekundärdaten zur Erfassung der jetzigen und absehbaren Lage der Unternehmensnachfolge aufbereitet und ausgewertet. Zu beachten ist, dass die amtliche Statistik Unternehmensnachfolgen nicht erfasst, so dass überwiegend auf Hochrechnungen und Studien von Kammern und Wissenschaftseinrichtungen zurückgegriffen wird.

Zweitens wurden eine Literaturanalyse und die inhaltsanalytische, zusammenfassende Auswertung aktueller Presseberichte durchgeführt. So konnten v.a. die bestehenden Modelle der Unternehmensnachfolge, vorhandene Unterstützungsangebote sowie die Anforderungen und wahrgenommenen Hürden aus Sicht der Akteure erfasst werden.

Drittens wurden schließlich die gewonnenen Erkenntnisse, insbesondere mit Blick auf die abzuleitenden Handlungsempfehlungen, in ausgewählten Hintergrund- bzw. Expertengesprächen verifiziert und verfeinert. Dazu wurden leitfadengestützte Hintergrundgespräche mit Personen aus Betrieben (Leitungsebene und betriebliche Interessenvertretung der Beschäftigten), Kammern, Verbänden, Banken, Gewerkschaften, Politik und Wissenschaft geführt, die in verantwortlichen Positionen unmittelbar mit Unternehmensnachfolgen und den damit verbundenen Herausforderungen zu tun haben. Insbesondere wurde deren Expertise zu

- Anforderungen und Herausforderungen im Prozess der Unternehmensnachfolge
- möglichen Modellen der Übergabe sowie
- Handlungsmöglichkeiten für Abgebende und (potenziell) Übernehmende, insbesondere für Beschäftigte

aufgenommen und die bis dato erarbeiteten Studienerkenntnisse überprüft und verfeinert. Dies erfolgte in ca. 45 bis 60-minütigen Interviews, die vor Ort oder als Onlinemeeting geführt wurden. Für diese wertvollen Einblicke gilt allen Gesprächspartner:innen nochmals unser besonderer Dank!

Die quantitativen und qualitativen Erkenntnisse und Befunde dieser drei Elemente wurden zur vorliegenden, handlungsleitenden Studie synthetisiert.

2. Ausgangslage und Überblick Unternehmensnachfolge

Der folgende Abschnitt befasst sich grundlegend mit dem Thema der Unternehmensnachfolge. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei kleine und mittlere Unternehmen (KMU), insbesondere inhaber- und familiengeführte Betriebe. Diese Fokussierung ergibt sich aus der besonderen Bedeutung von Nachfolgefragen in diesem Unternehmenssegment. Zugleich wird in diesem Kapitel eine begriffliche Abgrenzung zwischen Unternehmensnachfolge und Unternehmensübernahme vorgenommen, um den Untersuchungsgegenstand für die weitere Analyse klar einzuordnen.

2.1 Was ist unter Unternehmensnachfolge zu verstehen?

Neun von zehn Unternehmen in Deutschland sind familien- oder eigentümergeführt. Für sie alle stellt sich zu einem Zeitpunkt X die Frage der Unternehmensnachfolge, also wer die Leitung von den jetzt Verantwortlichen übernimmt. Diese Gruppe der Unternehmen steht im Fokus dieser Studie.

Definition Familienunternehmen

Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, das von maximal drei natürlichen Personen kontrolliert wird, die mindestens 50 % der stimmberechtigten Anteile halten. Übt mindestens eine dieser Personen eine Leitungsfunktion aus, handelt es sich um ein eigentümergeführtes Familienunternehmen (► [Stiftung Familienunternehmen 2024](#)).

Der Begriff „Familienunternehmen“ ist in der Literatur nicht konsequent definiert. Familienunternehmen sind überwiegend kleinere Unternehmen. Bei mehr als 90 % von ihnen liegt der Jahresumsatz unter einer Million Euro. Einige Unternehmen, die im Sinne der für diese Studie verwendeten „Eigentumsdefinition“ (► [obiger Kasten](#)) als Familienunternehmen gelten, zählen aber durchaus zu globalen Playern.¹⁰ Diese Großkonzerne sollen hier nicht weiter betrachtet werden, da sie zwar im Eigentum bzw. unter Kontrolle einer Familie stehen, allerdings aufgrund ihrer spezifischen strukturellen Voraussetzungen nicht die typischen Herausforderungen der Mehrzahl der Familienunternehmen aufweisen.

Als Übernahme eines Unternehmens wird definiert, wenn das Eigentum im Sinne von Kontrolle und faktischen Verfügungsrechten (entspricht i.d.R. der Verfügungsgewalt über mehr als 50 % der Stimmrechte) an einer wirtschaftlichen Einheit von einer auf eine andere natürliche oder juristische Person übergeht, ohne dass die wirtschaftliche Einheit selbst dabei wesentlich verändert wird.

In diesem Sinne bezeichnet „Unternehmensnachfolge“ in dieser Studie den Übergang eines Unternehmens von dem oder den jetzigen Inhaber:innen auf eine:n oder mehrere Nachfolger:innen. Wichtig ist dabei ein Verständnis der Nachfolge als Prozess (► [Kapitel 4.1](#)). Es bleibt jedoch anzumerken,

¹⁰ U.a. Volkswagen, Continental, BMW, Würth, Beiersdorf, Henkel, Merck, Schwarz-Gruppe, Aldi, Bertelsmann und Otto.

dass Kontrolle nicht erst ab einer Stimmrechtsmehrheit von 50 % als solche angesehen wird. Der Gesetzgeber hat im Betriebsverfassungsgesetz (§ 106 Abs. 3 Nr. 9a) in Anlehnung an § 29 Abs. 2 WpÜG festgelegt, dass Kontrolle bereits ab einem Stimmrechtsanteil von mindestens 30 % eintritt. Dies wird jedoch in der Praxis häufiger bei Aktiengesellschaften der Fall sein als bei anderen Rechtsformen, die für den Untersuchungsgegenstand eher typisch sind.

Was ist eine Unternehmensübernahme bzw. Unternehmensnachfolge?

Unternehmensübernahme bezeichnet den Übergang der Kontrolle über ein Unternehmen, **Unternehmensnachfolge** den prozesshaften Wechsel der Eigentümer:innen von den bisherigen auf neue Inhaber:innen.

2.2 Wieso ist Unternehmensnachfolge gerade jetzt ein brisantes Thema?

Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung IfM stehen in Deutschland allein zwischen 2022 und 2026 etwa 190.000 Unternehmensübergaben, also rund 38.000 pro Jahr, an.¹¹ Von diesen entfallen rund die Hälfte auf den Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen, rund ein Viertel auf das Produzierende Gewerbe und ca. 18 % auf den Handel. Für die ostdeutschen Bundesländer inkl. Berlin erwarten die Forscher im Zeitraum 2022 bis 2026 ca. 31.500 zur Übergabe anstehende Unternehmen. Dies entspricht im Osten Deutschlands, je nach Bundesland, 4,4 bis 5,2 % aller Unternehmen.¹² Die KfW spricht in einer aktuellen Studie von erheblich höheren Fallzahlen: sie geht von rund 94.000 Unternehmensübergaben pro Jahr zwischen 2024 und 2028 aus.¹³ Auch wenn die Werte der beiden Auswertungen, Schätzung des IfM und repräsentative Befragung der KfW, auseinandergehen und methodisch nicht direkt vergleichbar sind, verdeutlichen sie in beiden Fällen die erheblichen Dimensionen des Problems Unternehmensnachfolge.

„Mehr Unternehmer als je zuvor brauchen ja in den nächsten Jahren eine Nachfolge, einige hunderttausend Unternehmen. Und aktuell stehen da chinesische, amerikanische, russische Investoren in den Startlöchern, um sich das Potenzial anzueignen. Dabei liegt es eigentlich nahe, gerade diese Unternehmen nicht der Spekulation zu überlassen, sondern in vielen Fällen könnte man sie auch einfach an ihre Belegschaften veräußern.“

Genossenschaftsforscher Clemens Schimmele

Quelle: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/genossenschaft-ten-die-potenziale-einer-unterschaetzen-100.html>

Neben den altersbedingten Nachfolgen dürfte in den kommenden Jahren ein weiterer Trend Einfluss auf die Unternehmenslandschaft und damit auf die Beschäftigungsentwicklung haben:

11 Fels et al. (2021).

12 Fels et al. (2021).

13 KfW Research (2025).

Im Zuge der laufenden Transformation, also des anhaltenden Umbaus der Wirtschaft in Richtung digitaler und klimaneutralerer Produktionsweisen, sind weitere tiefgreifende und zum Teil disruptive Veränderungen von Produkten, Produktionsprozessen und Geschäftsmodellen zu erwarten. Diese werden auch zahlreiche Unternehmen vor Veränderungen und Umbrüche stellen, die nicht immer von den jetzigen Inhaber:innen und Geschäftsführungen gestaltet werden können oder wollen. Insofern steht auch hier zu erwarten, dass im Sinne der Beschäftigten zunehmend die Notwendigkeit entsteht, Unternehmen zu erhalten. Übernahmen von (Teilen von) Unternehmen durch Beschäftigte können demnach auch im Kontext strategischer Neuausrichtungen oder Umstrukturierungen als zukunftsweisende, beschäftigungssichernde und selbstbestimmte Optionen an Bedeutung gewinnen.

Eine zentrale Ursache für Schwierigkeiten, Unternehmensnachfolge zu regeln ist die demographische Entwicklung (► [Abbildung 1: Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Ostdeutschland nach Altersklassen](#)). Sie wirkt hier sogar doppelt negativ:

- Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung verringert sich rein quantitativ die Anzahl der potenziellen Nachfolger:innen. Dies ist in Ostdeutschland besonders stark ausgeprägt. Hier ging die Anzahl der Menschen zwischen 18 und 50 Jahren kontinuierlich zurück. Entfielen im Jahr 1990 noch rund 8,6 Mio. Menschen auf diese Gruppe, waren es 2024 noch 6,1 Mio. Der Rückgang fällt mit Minus 28 % in den ostdeutschen Bundesländern damit doppelt so stark aus wie in Deutschland insgesamt (-14 %). Bis 2035 wird für Ost- wie für Gesamt-Deutschland eine stabile Entwicklung (+1 %) dieser Bevölkerungsgruppe prognostiziert.
- Noch dramatischer stellen sich die Entwicklungstrends bei den unter-18-Jährigen und damit der übernächsten Nachfolge-Generation dar. Ihre Zahl reduzierte sich in Ostdeutschland von 1990 bis 2024 um 1,5 Mio. auf noch 2,5 Mio. Dies sind 36 % weniger, während der deutschlandweite Vergleichswert bei -9 % liegt.
- Laut KfW-Mittelstandspanel ist auch der Anteil jüngerer Unternehmensinhaber:innen im Alter von unter 40 Jahren auf einen neuen Tiefstwert von 12 % (an allen Inhaber:innen) gesunken.

„Jährlich sind im Freistaat Sachsen durchschnittlich etwa 1.500 Unternehmensnachfolgen zu organisieren. 35 Jahre nach der Wiedervereinigung steht jetzt insbesondere die Gründergeneration der Wendezeit vor der Herausforderung, ihr Lebenswerk in gute Hände zu geben. Deshalb ist und bleibt die erfolgreiche Regelung von Nachfolgen eine der größten Aufgaben für die mittelständisch geprägte sächsische Wirtschaft. Dabei geht es auch um den Erhalt von Arbeitsplätzen, wertvollem Know-how und regionaler Wertschöpfung.“

Dirk Panter, Sächsischer Staatsminister für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz

Quelle: <https://www.medien-service.sachsen.de/medien/news/1090880>

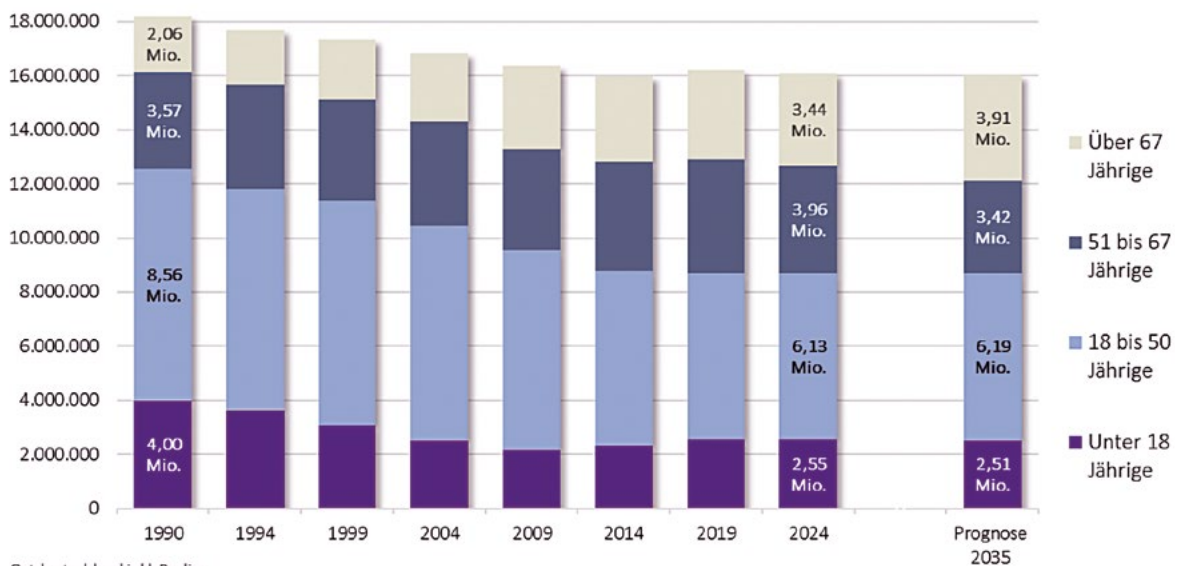
- Gleichzeitig steigt die Zahl derjenigen, die rein altersbedingt ihr Unternehmen abgeben wollen oder müssen. Das Alter ist der mit großem Abstand häufigste Abgabegrund; er ist für fast drei Vier-

tel der Unternehmensübergaben ausschlaggebend.¹⁴ Im Jahr 2024 waren in Ostdeutschland rund 4,0 Mio. Menschen zwischen 51 und 67 Jahre alt, dies sind knapp 1,4 Mio. bzw. 67 % mehr als im Jahr 1990. Deutschlandweit erhöhte sich dieser Wert „nur“ um 28 %.

- Laut Analysen von KfW Research hat auch das Durchschnittsalter der aktuellen Inhabergeneration einen neuen Höchststand erreicht. Aktuell sind 54 % der mittelständischen Unternehmer:innen in Deutschland 55 Jahre oder älter. Dies sind zwei Millionen Menschen, eine Zahl, die sich in den letzten 20 Jahren fast verdreifacht hat.¹⁵

Ebenso verschieben sich gerade in den jüngeren Generationen bei vielen Menschen die Prioritätensetzungen für Lebensentscheidungen: Flexibilität im beruflichen Leben, die Vereinbarkeit mit Familie und Freizeit gewinnen gegenüber der Arbeit ebenso an Bedeutung wie ein gesuchter Sinn der Tätigkeiten und langfristige Arbeitsplatzsicherheit. So eröffnet sich ein weiteres Spannungsfeld zu den oft anspruchsvollen und umfänglichen Aufgaben als Unternehmer:in.¹⁶ Auch dies reduziert die Zahl potenziell Übernahmewilliger.

Abbildung 1: Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Ostdeutschland nach Altersklassen



Ostdeutschland inkl. Berlin.
Prognose nach Bevölkerungsvorausberechnung mit moderater Geburtenrate und moderater Entwicklung der Lebenserwartung.

Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut nach Statistisches Bundesamt (2025a) und (2025b)

Wie kompliziert die generelle „Lage Unternehmensnachfolge“ ist, bestätigt der aktuelle DIHK Report zum Thema: Die IHKn haben demnach im Jahr 2024 insgesamt rund 10.000 Unternehmen zum Thema Nachfolge beraten. Dies sind 16 % mehr als im Vorjahr, was einem neuen historischen Höchststand entspricht. Dem stehen bei den Kammern „nur“ 4.000 Beratungen angehender Unternehmer:innen gegenüber. Die möglichen Effekte sind massiv, für die Wirtschaftsleistung, für die Be-

¹⁴ DIHK (2025).

¹⁵ KfW Research (2025).

¹⁶ Vgl. Kasper (2022), Fricke (2024).

schäftigung, für die Regionen. Aktuell erwägen 27 % der von den durch die IHKs zur Nachfolge beratenen Unternehmen ihren Betrieb zu schließen. Als Hauptgrund dafür geben 92 % der IHKn an, dass keine geeignete Nachfolge gefunden werden kann.¹⁷ Auch KfW-Research berichtet, rund 24 % der Inhaber:innen, insgesamt 231.000 Unternehmen, würden bis Ende 2025 eine Stilllegung überwiegend aus Altersgründen in Betracht ziehen.¹⁸

Über diese verschiedenen Quellen hinweg lässt sich daraus zusammenfassend ableiten, dass in rund jedem vierten Fall die Weiterführung des Unternehmens zu scheitern droht, weil keine Nachfolge gefunden werden kann.

¹⁷ DIHK (2025).

¹⁸ KfW-Research (2025).

Zwischenfazit aus arbeitsorientierter Perspektive

Unternehmensübergaben stellen eine immer dringendere und relevanter werdende Aufgabe in der deutschen Wirtschaft dar. Gleichzeitig sind sie, wie im Folgenden gezeigt wird, äußerst komplexe Vorgänge. Die mit der Unternehmensnachfolge verbundenen Herausforderungen sind hoch und stark beschäftigungsrelevant. Geht man von einer Gesamtzahl von rund 3,2 Millionen familiengeführten Unternehmen mit insgesamt 17,4 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten¹⁹ sowie einer zwischen allen und den zu übergebenden Unternehmen ähnlich verteilten durchschnittlichen Beschäftigtenzahl aus, sind in der Zeitspanne 2022 bis 2026 ca. eine Million Beschäftigte von Übergaben (Eigentümer- und Leitungswechseln) ihres Arbeitgebers betroffen.

Betrachtet man die potenziell übernehmenden Akteure, scheinen nicht alle Potenziale zum Erhalt der Unternehmen und damit der Beschäftigung ausgeschöpft. Insbesondere Beschäftigte werden selten zu Unternehmer:innen. Es scheint, als würden auch Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften dieses durchaus strategisch zu betrachtende Element der Beschäftigungssicherung bisher zu wenig beachten.

Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn geben an, dass rund die Hälfte aller Unternehmensübergaben innerhalb der Familie erfolgen. Weitere 29 % werden an externe Akteure übertragen bzw. verkauft. In lediglich 18 % der Fälle geht das Unternehmen in die Hände der Beschäftigten (v.a. aus der Managementebene) über.²⁰ Die Kammern sprechen von 48 % der Abgaben an externe Akteure und 34 % Weitergaben innerhalb der Familie. Übergaben an Beschäftigte beziffern sie mit 19 % auf einen ähnlichen Wert.²¹ Auch eine geschlechterspezifische Betrachtung zeigt großes ungenutztes Potenzial: In Ostdeutschland ist nur ein Fünftel der Übernahmeinteressierten weiblich.²²

Die Problematik, Unternehmensnachfolgen zu gestalten, wird sich in den kommenden Jahren allein demographisch bedingt weiter verschärfen. Die ostdeutsche Wirtschaft steht vor allem durch die gegenüber dem Westen deutlich höhere Betroffenheit vom Wandel der Bevölkerungsstruktur vor nochmals größeren Aufgaben. Auch ist das für Unternehmensübernahmen erforderliche ökonomische Kapital hier erheblich kleiner: Das durchschnittliche Vermögen der ostdeutschen Haushalte beträgt weniger als 50 % des westdeutschen Durchschnitts.²³

Gelänge es demnach, dass mehr Beschäftigte „ihr“ Unternehmen im Kontext von Nachfolgeregelungen übernehmen, könnten erhebliche wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Potenziale für die Unternehmen selbst, aber auch für Arbeitnehmer:innen, Branchen und Regionen sowie zur Finanzierung öffentlicher Aufgaben erschlossen werden.²⁴ Zudem eröffnet die bisher selten genutzte Variante der Beschäftigtenübernahme ernstzunehmende Chancen, selbstbestimmte, gute Arbeit im eigenen Unternehmen zu sichern.

¹⁹ Fels und Wolter (2022).

²⁰ IfM (2025).

²¹ DIHK (2025).

²² Der Anteil von Inhaberinnen an allen Unternehmen beträgt hingegen 29 % (DIHK (2025)).

²³ Bartels und Neef (2024).

²⁴ Vgl. Blome-Drees und Rang (2014).

3. Belange der Akteure

Bei einer Nachfolgeregelung treffen Parteien mit oftmals unterschiedlichen Hintergründen, Anforderungen und Erwartungshorizonten aufeinander. In den i.d.R. komplexen, langwierigen Prozessen von Unternehmensübergaben (► Kapitel 4.1) sind daher transparente Kommunikation sowie der Aufbau bzw. Ausbau einer gemeinsamen Vertrauensbasis zwischen abgebender und aufnehmender Seite entscheidend. Ein wechselseitiges Verständnis der Bedarfe, Erwartungen und Ressourcen des jeweiligen Gegenübers ist dafür unabdingbar. Um dies zu fördern, werden nachfolgend zentrale Einflussfaktoren, Interessen und Anforderungen der beiden Akteursgruppen kursorisch und verallgemeinernd gegenübergestellt.

3.1 Einflussfaktoren: Abgebende Seite

Die Gruppe der Übergebenden eint – allen möglichen individuellen Unterschieden zum Trotz – ein Zusammenhang: sie sind Inhaber:in oder Eigentümer:in und „Lenker:in“ eines bzw. vielmehr „ihres“ Unternehmens. Das heißt,

- sie tragen Eigentums- und Entscheidungsverantwortung sowie
- Verantwortung für ihre Belegschaften,
- ihr persönliches Einkommen hängt üblicherweise direkt an der Unternehmensentwicklung und sie sind i.d.R. mit eigenem Kapital mit dem Unternehmen verflochten,
- sie haften als Geschäftsführungen für die Unternehmensaktivitäten und
- haben häufig eine langjährig gewachsene, auch emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen.

Auch wenn jede einzelne Unternehmensübergabe ihre Spezifika aufweist, soll hier der Versuch unternommen werden, die Anforderungen und Interessen der Übergebenden entlang typischer Ausprägungen zu verdichten. Bei der Nachfolgeregelung ist für die abgebenden Unternehmer:innen oftmals die **wirtschaftliche Frage** zentral: Mit der Festlegung des Kaufpreises streben sie i.d.R. einen Gewinn aus der Abgabe des Unternehmens, zumindest aber die Ablösung der gehaltenen Gesellschaftsanteile an. Für viele Abgebende stellen die Einnahmen aus dem Unternehmensverkauf zudem einen wichtigen Teil der eigenen Altersvorsorge dar. Auch preisen viele Unternehmer:innen ihre oftmals langjährige Leistung der Unternehmensleitung in den Kaufpreis mit ein. Dies kann dazu beitragen, dass der Wert im Rahmen der Nachfolge wirtschaftlich nicht darstellbar ist. Dem DIHK zufolge fordern rund 36 % der Abgebenden einen nicht marktfähigen Kaufpreis²⁵

„Wenn man eine emotionale Bindung hat, hat man sicherlich auch eine etwas vernebelte Sichtweise auf die Bewertungsgrundsätze.“

CEO einer Investorengruppe für KMU-Nachfolge

²⁵ DIHK (2025).

Wie ermittelt man den Wert eines Unternehmens?

Aus wissenschaftlicher Perspektive unterscheiden sich Ertragswert- und Substanzwertverfahren primär durch ihren Bewertungsgegenstand.

Das **Ertragswertverfahren** ordnet den Unternehmenswert der zukünftigen Ertragskraft zu. Bewertet wird nicht die Substanz an sich, sondern der Nutzen, den ein Käufer aus dem Unternehmen ziehen kann. Der Unternehmenswert ergibt sich aus der Abzinsung nachhaltig erzielbarer zukünftiger Erträge: Der Kapitalisierungszinssatz fungiert dabei als zentrale Steuerungsgröße zur Abbildung von Risiko und Opportunitätskosten.

$$\text{Ertragswert} = \text{nachhaltiger Jahresertrag} \div \text{Kapitalisierungszinssatz}$$

Das **Substanzwertverfahren** folgt dagegen einer objektbezogenen Logik. Der Wert des Unternehmens wird aus der vorhandenen Vermögenssubstanz zum Bewertungsstichtag abgeleitet: Der Substanzwert beschreibt damit keinen Marktwert, sondern einen stichtagsbezogenen Vermögenswert.

$$\text{Substanzwert} = \text{Vermögenswerte} - \text{Schulden}$$

Weiterhin spielt die **emotionale Seite** eine sehr wichtige Rolle bei einer Unternehmensabgabe. Die Entscheidung, eine Nachfolgeregelung anzustreben und diese umzusetzen, bedeutet für viele Unternehmer:innen auch, sich von ihrem Lebenswerk zu lösen. Sie müssen Verantwortung für „ihre“ Beschäftigten und – zumindest in der Empfindung – oft auch für die Region abzugeben. Dieser Prozess wird häufig nochmals erschwert, weil die Abgabe nicht als freiwillig, sondern notwendig empfunden wird, etwa aufgrund von Alter oder Krankheit. Das „Loslassen“ fällt vielen Abgebenden schwer.^{26,27}

Daraus erwächst oftmals der Wunsch, das eigene Unternehmen in „gute Hände“ zu geben und eine (vertrauens)würdige Nachfolge zu finden, die „den Geist des Unternehmens“ aufrechterhält. Die Schaffung der gewünschten Vertrauensbasis und die Vermittlung des vielfältigen, impliziten Unternehmenswissens und der Firmentradition lassen sich nur durch offenen, transparenten Austausch zwischen Übergebenden und Übernehmenden erreichen. Dafür braucht es ausreichend Zeit.

„Die Abgebenden weisen oft auch eine gewisse Eitelkeit auf und wollen für ihr Lebenswerk gelobt werden.“

Nachfolgeberater eines regionalen Kreditinstituts

²⁶ Laut IHK Nachfolgereport fällt es 28% der Alt-Inhaber:innen schwer, von ihrem Unternehmen emotional loszulassen (DIHK 2025).

²⁷ Einen Einblick und Anregungen, wie Abgebende ihren Rollenwechsel besser gestalten und verarbeiten können, gibt z.B. der Praxisleitfaden „Loslassen lernen“ der WIFU-Stiftung (Caspary, Rösen und Kleve (2024)). Auch Koerber (2020) beschreibt in seinem Buch die „Kunst des Loslassens“.

Übergaben werden durch einen weiteren Aspekt oft zusätzlich erschwert. In Erwartung der Unternehmensübergabe fahren viele Alt-Unternehmer:innen Investitions-, Innovations- und Digitalisierungsprojekte zurück bzw. gehen sie nicht mehr aktiv an. Zum Teil geschieht das aus mangelnder persönlicher Betroffenheit und Verständnis der Neuerungen, zum Teil sollen diese Entscheidungen potenziellen Nachfolger:innen überlassen werden. Unter ausbleibenden Modernisierungen kann allerdings auch die Attraktivität des Betriebes für Übernahmeinteressenten leiden. Die zu beobachtende sinkende Investitionsneigung hängt aber auch mit den Perspektiven der Alt-Inhaber:innen zusammen. Ist beispielsweise die Nachfolgeregelung geklärt, steigt sie auch wieder an.²⁸

Ein weiterer relevanter Einflussfaktor auf Seiten der abgebenden Unternehmer:innen sind die zeitlichen und persönlichen Rahmenbedingungen des Nachfolgeprozesses. Häufig wird die Auseinandersetzung mit der Unternehmensnachfolge lange hinausgeschoben, da sie mit dem Ende des aktiven Erwerbslebens sowie mit biografischen und emotionalen Fragen verbunden ist. Die Entscheidung zur Übergabe erfolgt dann nicht selten unter erheblichem Zeitdruck. Dies erschwert sowohl die Identifikation geeigneter Nachfolger:innen als auch eine ausreichende Einarbeitung und schrittweise Übergabe von Verantwortung und Wissen.

Auch die Kapitalstruktur beeinflusst die Verhandlungsmacht und den zeitlichen Druck abgebender Unternehmer:innen maßgeblich. Während eine hohe Eigenkapitalquote Handlungsoptionen erweitert, kann ein großer Fremdkapitalanteil den ökonomischen und zeitlichen Druck im Verkaufs- und Nachfolgeprozess erheblich verstärken.

Zusätzlich können familiäre Konstellationen eine wichtige Rolle spielen. In vielen Fällen bestehen Interessen von Erb:innen oder weiteren Anspruchsgruppen, die in den Nachfolgeprozess einbezogen werden müssen. Diese Interessen können mit den Vorstellungen potenziell Übernehmender kollidieren, etwa hinsichtlich Unternehmensstrategie, Investitionsentscheidungen oder der zukünftigen Rolle von Beschäftigten. Der Übergabeprozess kann dadurch weiter verkompliziert werden.

²⁸ FAZ (04.11.2025).

3.2 Einflussfaktoren: Übernehmende Seite

Die Gruppe der (potenziell) Übernehmenden kann als sehr heterogen angesehen werden. Diese Personen(gruppe) anhand ihrer Eigenschaften wie persönliche Hintergründe, Kenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen verallgemeinernd zu charakterisieren ist weder möglich noch zielführend. Daher sollen hier generelle Einflussfaktoren formuliert werden, die auf Interessent:innen an einer Unternehmensübernahme einwirken. Die folgende Aufstellung ist dabei nicht als ‚Pflichtenheft‘ zu verstehen, welches vollumfassend erfüllt werden muss, sondern sie umreißt vielmehr die Spannweite an Anforderungen, die erfolgreiche Unternehmensübernahmen begünstigen.

Opportunitätskosten und individuelle Abwägungen (potenzieller) Nachfolger:innen

Das grundlegende ökonomische Interesse Übernehmender dürfte darin liegen, ihr Kapitalrisiko, welches sich für Beschäftigte zudem gleichzeitig als Arbeitsmarktrisiko darstellt, möglichst gering zu halten und die private Haftung bspw. für Kreditlinien zu minimieren. Ökonomisch (eher) rational agierende Nachfolgende werden sich nur dann für die Übernahme eines Unternehmens entscheiden, wenn sie sich daraus über einen bestimmten Zeitraum hinweg einen höheren Gewinn (Opportunitätskosten) versprechen als aus beruflichen Alternativen, wie beispielsweise einer Festanstellung.²⁹ Dieser Gewinn ist nicht zwangsläufig monetär, sondern ggf. auch als Sicherheits- oder Sinnengewinn zu verstehen.

Gerade unter den – wenn auch aktuell krisenbedingt etwas abgeschwächten – Bedingungen struktureller Fachkräfteknappheit, in der viele industrielle wie auch dienstleistungsorientierte Branchen gut bezahlte und relativ sichere Beschäftigungsverhältnisse bieten, fällt diese Abwägung besonders schwer. Beschäftigte können häufig ein verlässliches Einkommen erzielen, das mit einem klar umrissenen Verantwortungsbereich sowie einer begrenzten zeitlichen und emotionalen Belastung einhergeht.

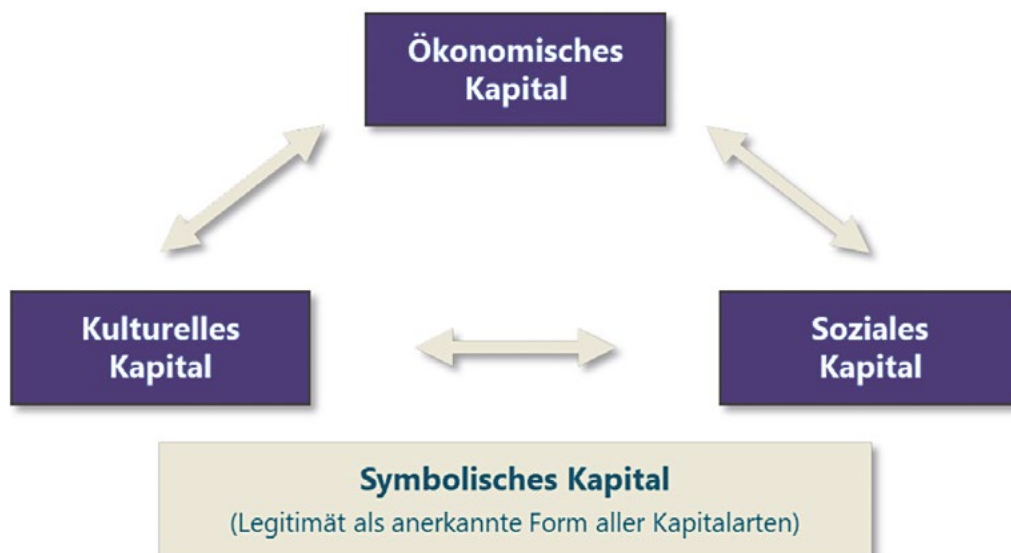
Demgegenüber steht die Unternehmensübernahme, die mit erheblich höherem Arbeitsaufwand, finanziellen Verpflichtungen und unternehmerischem Risiko verbunden ist. Wer diesen Schritt geht, muss sich darüber im Klaren sein, dass damit nicht nur eine potenzielle Einkommenssteigerung, sondern auch eine deutliche Zunahme an Verantwortung, Unsicherheit und persönlicher Belastung und wiederum finanziellen Risiken einhergeht.

Aus dieser Perspektive lässt sich die Übernahmeentscheidung als Abwägung der Opportunitätskosten verstehen: Beschäftigte wägen zwischen der Sicherheit einer abhängigen Beschäftigung und den Chancen, aber auch Risiken, einer eigenverantwortlichen Unternehmensführung ab. Nur wenn die erwarteten ökonomischen und persönlichen Gewinne die wahrgenommenen Kosten und Risiken übersteigen, erscheint eine Unternehmensübernahme als tragfähiger Schritt.

²⁹ Vgl. Hauser, Kay und Boerger (2010).

Grundbedingung ist der **Erfolgswille von Übernehmenden**. Sie müssen bereit sein, unternehmerische und Führungsverantwortung zu übernehmen sowie finanzielle Investitionen zu leisten. Das erfordert Risikobereitschaft. Um die neue verantwortungsvolle Rolle als Unternehmer:in auszufüllen, brauchen Übernehmende Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten – also verschiedene Arten von „Kapital“.³⁰ Diese unterschiedlichen Kapitalarten sind gesellschaftlich anerkannte Ressourcen, die in sozialen Feldern und in Relation zu anderen Akteuren wirksam werden. Sie lassen sich ansammeln (akkumulieren) und können in unterschiedlichem Maße gesichert (institutionalisiert) werden, zum Beispiel durch Zertifikate, Titel oder Positionen. Im Kontext der Unternehmensnachfolge lassen sich entlang der vier Kapitalarten – ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital – Anforderungen beschreiben, über die (potenzielle) Übernehmende entweder bereits verfügen oder welche sie noch erwerben, also ansammeln und absichern, müssen. Im zweiten Fall können Unterstützungen wirksam sein, um Ressourcen dauerhaft abzusichern, die in ► Kapitel 6 und ► Kapitel 7 näher erläutert werden.

Abbildung 2: Bei Unternehmensnachfolgen benötigte Arten von Kapital



Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut nach Bourdieu (1992)

Ökonomisches Kapital

Ökonomisches Kapital bezeichnet die Verfügung über finanzielle Ressourcen und gesicherte Zahlungs- und Eigentumsrechte, die Transaktionen wie Unternehmensübernahmen überhaupt erst ermöglichen. Die **wirtschaftliche Tragfähigkeit des Unternehmens**, ist dabei eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgversprechende Nachfolgelösungen. Also die jetzige Ausstattung mit materiellen Ressourcen bzw. solchen, die materialisiert werden können, wie bspw. Betriebsmittel, Immobilien, liquide Mitteln und der Auftragsbestand.

³⁰ Nach Bourdieu (1992).

Ebenso gilt es, die **Übernahme selbst zu finanzieren**, also den Kaufpreis des Unternehmens zu begleichen. Dies geschieht – insbesondere bei Beschäftigtenübernahmen – in den seltensten Fällen aus vorhandenem Vermögen bzw. aus Eigenmitteln. Erforderlich sind also solide Finanzierungspläne. Diese betreffen nicht nur den zu verhandelnden Kaufpreis (► [Kasten „Wie ermittelt man den Wert eines Unternehmens?“](#), S.14), sondern müssen auch ggf. erforderliche Investitionen (CapEx) sowie Ausgaben für Betriebsmittel (OpEx) berücksichtigen, um die Gesamthöhe der benötigten Mittel möglichst präzise zu ermitteln.

Die Verfügung über ökonomisches Kapital ist eine der zentralen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge und stellt zugleich eine der größten Hürden dar. Für den Studienfokus Ostdeutschland gilt dies nochmals verstärkt. Die Einkommen und die vorhandenen Vermögen sind im Osten strukturell und systematisch niedriger als im Westen Deutschlands. Ostdeutsche Löhne liegen immer noch knapp 30 % unter den westdeutschen Niveaus, das durchschnittliche Haushaltsvermögen erreicht in Ostdeutschland weniger als die Hälfte des westdeutschen Vergleichswerts.³¹ Ist aber das ökonomische Kapital nicht vorhanden oder realisierbar, fehlt es an der zentralen Grundlage für das Antreten einer Unternehmensnachfolge, die auch durch die Ausstattung mit den anderen Kapitalarten nicht kompensiert werden kann. Damit die Unternehmensübernahme durch Mitarbeitende zu einem Erfolgsmodell werden kann, bedarf es also weiterer Finanzierungsformen, u.a. durch Förderbanken, die den Zugang zu ökonomischem Kapital institutionell absichern (► [Kapitel 6](#)).

Kulturelles Kapital

Als kulturelles Kapital lassen sich Handlungswissen, Kompetenzen und Bildungstitel zusammenfassen, über die Übernehmende idealerweise verfügen bzw. die ihnen vermittelt werden sollten, um die Unternehmensnachfolge erfolgreich zu gestalten.

Dazu zählt etwa ein durch familiäre Prägung oder das soziale Umfeld erworbenes **wirtschaftliches Verständnis** – also die Fähigkeit, wirtschaftliche Zusammenhänge kompetent einzuordnen, Risiken abzuschätzen oder betriebliche Kennzahlen zu bewerten. Diese früh erworbenen Orientierungen, Routinen und Entscheidungsmuster stellen inkorporiertes kulturelles Kapital dar und können den Zugang zur Rolle der Unternehmensführung erheblich erleichtern. Gleichzeitig machen sie deutlich, dass Nachfolgeprozesse strukturell diejenigen begünstigen, die bereits über entsprechendes kulturelles Kapital verfügen, wie es zum Beispiel innerhalb von Unternehmerfamilien oft der Fall ist. Anderen, zum Beispiel einer Mehrzahl der Arbeitnehmer:innen, müssen diese Ressourcen erst über institutionalisierte Formen wie formale Weiterbildung oder praktische Erfahrung zugänglich gemacht werden. Auch dies ist ein Hinweis darauf, warum wenige Beschäftigte zu Unternehmer:innen werden.

Potenziell Übernehmende müssen u.a. einschätzen können, ob das Unternehmen über marktfähige Produkte oder Leistungsangebote verfügt, wie sich Märkte und Kundenerwartungen entwickeln, aber auch wie sich Zuliefer- und Partnerstrukturen sowie Finanzierungsmöglichkeiten darstellen. Da-

³¹ Bartels und Neef (2024).

zu müssen Marktlage, Wettbewerb, Geschäftsstrategie nachvollziehbar und umfassend vorgelegt oder erarbeitet, überprüft und bewertet werden.

Weiterhin begünstigt branchenbezogenes **Fachwissen** entsprechend des jeweiligen Unternehmenszwecks eine erfolgreiche Unternehmensleitung und -entwicklung. Teilweise sind zur Führung eines Unternehmens erforderliche Abschlüsse oder Zertifikate, bspw. Meisterbriefe, Diplome oder Examen nachzuweisen – auch sie stellen eine institutionalisierte Form des kulturellen Kapitals dar.

Ebenso sind eher allgemeine unternehmensrelevante **juristische Kenntnisse** erforderlich, wie sie bspw. aus den Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuches, dem GmbH- oder Genossenschaftsgesetz, der Gewerbe- oder Handwerksordnung oder der Umweltschutzgesetzgebung erwachsen. Diese können durch eher branchenspezifische Vorschriften z.B. aus dem Gaststätten-, Güterkraftverkehrs-, Personenbeförderungs-, Jugendschutz- oder Telemediengesetz ergänzt werden.

Darüber hinaus sind zumindest Grundkenntnisse der für Unternehmen geltenden **Steuergesetze** (v.a. Gewerbe-, Umsatz-, Körperschaftsteuer) relevant. Das gilt auch für die Gesetzgebung aus den **beschäftigtenbezogenen Bereichen** wie dem Arbeitsschutz-, dem Arbeitszeit- sowie dem Bundesurlaubsgesetz, der Arbeitsstättenverordnung, dem Kündigungsschutz- sowie dem Gleichbehandlungsgesetz und nicht zuletzt dem Betriebsverfassungsgesetz.

Bei den erforderlichen Kompetenzen des kulturellen Kapitals ist die Erkenntnis von zentraler Bedeutung, dass Übernehmende nicht notwendigerweise über alle Kenntnisse selbst verfügen müssen oder können. Jedoch benötigen alle Unternehmensführungen zwingend die **Unterstützung durch verlässliche Vertrauenspersonen oder Partner:innen**, über die sie auf ergänzende Wissensbestände zugreifen können und die in der Lage sind, die oftmals sehr komplexen einzelnen Bereiche zu überblicken.

Soziales Kapital

Mit den Anforderungen im Bereich sozialen Kapitals sind vor allem die immens wichtigen, wenngleich manchmal unterschätzten Wirkungen zwischenmenschlicher Beziehungen gemeint. Dabei handelt es sich um verlässliche, anerkannte Beziehungsnetzwerke, die durch Interaktionen, Kooperationen und Vertrauen gekennzeichnet sind. Auch drücken sie die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen aus, bspw. zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten. Einfacher formuliert: es braucht eine bestimmte **Führungs-, Management-, Kommunikations- und auch Fehlerkultur** im Unternehmen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmensführung – insbesondere im KMU-Bereich – ist die Pflege stabiler Beziehungen zu **wichtigen Stakeholdern des Unternehmens**. Dies sind vor allem die Kund:innen und Lieferant:innen sowie weitere Akteure wie Kammern, Verbände und Gewerkschaften. Diese Geschäftsbeziehungen sind häufig über viele Jahre gewachsen und eng an die Geschäftsführung gekoppelt. Dabei zeigen sich regional unterschiedliche Ausprägungen: In vielen westdeutschen Regionen sind kleine und mittlere Unternehmen traditionell stark in lokale Wirtschaftsstrukturen, Vereine, kommunale Netzwerke und auch politische Strukturen eingebettet. Solche „ökonomischen Milieus“ sichern Verlässlichkeit, können aber gleichzeitig stark personenbezogen sein. In Ostdeutschland ver-

laufen diese Netzwerke aufgrund der Umbruchsprozesse seit den 1990er-Jahren oft weniger tief verwurzelt oder sind stärker im Wandel begriffen. So gesehen sind die ostdeutschen Strukturen ggf. anpassungs- und wandlungsfähiger, basieren aber ebenfalls auf Erfahrungen und Vertrauen, welche nicht ohne weiteres transferierbar sind.

Für Nachfolgeprozesse bedeutet dies, dass die Kontinuität dieser sozialen Beziehungen anfällig sein kann. Selbst bei familieninternen Übergaben ist nicht garantiert, dass interne wie externe persönliche Loyalitäten und gewachsene Vertrauensbeziehungen nahtlos übergehen. Noch deutlicher gilt dies für Nachfolgen durch Beschäftigte: Fehlende persönliche Bindungen, neue Rollenverständnisse oder veränderte Orientierungspunkte können dazu führen, dass bestehende – und für den Unternehmenserfolg essenzielle – Netzwerke nicht in gleicher Weise fortgeführt werden. Es besteht das Risiko, dass wirtschaftlich relevante Beziehungen erodieren und der Unternehmenserfolg zumindest temporär belastet wird.

Für erfolgreiche Unternehmensnachfolgen ist also soziales Kapital (Fähigkeiten) erforderlich, das belastbare soziale Beziehungen ermöglicht, um ein für alle betrieblichen Akteure mindestens zufriedenstellendes Arbeits- und Geschäftsumfeld zu sichern. Dazu gehört auch, dass neue Unternehmensleitungen die firmeninterne Kommunikation mit den Beschäftigten und innerbetrieblichen Strukturen leisten müssen. Genauso wie die externe Verhandlungs- und Netzwerkarbeit mit Kunden, Lieferanten, Partnern und anderen Akteuren. Diese Tätigkeiten fungieren als Mittel, um soziales Kapital aufzubauen. Die daraus folgenden Beziehungen müssen stabilisiert werden, damit das soziale Kapital wirksam werden kann. Dazu müssen Übernehmende von Unternehmen komplexe Fähigkeiten mitbringen bzw. ausbauen, um Zugang zu bestehenden Netzwerken und sozialen Positionen zu erlangen oder zu verbessern. Erfolgreiche Nachfolgestrategien sollten daher immer die individuell ausgeprägten, regionalen Netzwerkstrukturen berücksichtigen und Maßnahmen zur Sicherung oder behutsamen Neuausrichtung dieser Beziehungen integrieren.

Zudem setzen Übergabeprozesse initial ein gewisses Maß an **Offenheit und Vertrauen** zwischen Abgebenden und Übernehmenden voraus. Dieses Vertrauen ist dabei Ausdruck bereits vorhandenen sozialen Kapitals.

Aktuellen Studien zufolge verschieben sich auch **Wertesysteme** in den jüngeren Generationen der (Familien-)Unternehmer:innen. Diese Werteorientierungen lassen sich als Ausdruck veränderter kultureller Kapitalformen verstehen, die wiederum Einfluss auf die Nutzung sozialen Kapitals haben. Lebensbezogene und unternehmerische Entscheidungen werden von Jüngeren zum Teil anders priorisiert als von Älteren. Die sogenannte „Next Gen“ wird dabei als verantwortungsvoll, bürgerlich und individuell beschrieben. Thematisch spielen Aspekte der Nachhaltigkeit, Innovationen, Beschäftigtenbindung, New Work und Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle. Auf der persönlichen Ebene wird oftmals eine stärkere Flexibilität der eigenen beruflichen Rolle eingefordert und ein hohes Gewicht auf kooperatives, partnerschaftliches Handeln, auf stabile Freundschaften und auf die Familie gelegt. Häufig wird eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf angestrebt. Die Bereitschaft, aktiv unternehmerisch zu handeln und zu gestalten, besteht aber bei der „Next Gen“ genauso wie bei älteren Generationen.³²

³² Vgl. Prügl. et al. (2023).

Symbolisches Kapital

Vervollständigt werden die auf Seiten der Übernehmenden bestehenden Anforderungen durch das sogenannte „symbolische Kapital“. Dieses bezeichnet im soziologischen Kontext die gesellschaftlich anerkannte Form von ökonomischem, kulturellen oder sozialem Kapital und damit die Erlangung, Erhaltung und Durchsetzung von sozialer Anerkennung, zum Beispiel von Reputation und Prestige.

„Der Rollenwechsel vom Beschäftigten zur Geschäftsführung ist anspruchsvoll und kein Selbstläufer. Er muss von allen anderen Beschäftigten auch akzeptiert werden.“

Projektmitarbeiterin Nachfolgeteam der IHK

Im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen ist hier vor allem die (zugeschriebene) **Vertrauenswürdigkeit** der Übernehmenden relevant. So veranschaulichen nahezu alle Praxisbeispiele, dass erfolgreiche Übernahmen eine (oder mehrere) **Führungspersönlichkeit(en)** erfordern, die einerseits von der Belegschaft akzeptiert werden, andererseits das Vertrauen der Abgebenden genießen und gleichfalls seriös und souverän im Umgang mit Partnern, Kunden, Banken etc. wahrgenommen werden.

Potenzielle Übernehmende eines Unternehmens sollten sich zudem auch mit Aspekten des **Umgangsstils** (Sprache, Kleidung, Verhalten) mit verschiedenen Akteuren, aber auch mit dem Ruf und **Bekanntheitsgrad** des Unternehmens sowie ihrer eigenen Person auseinandersetzen. Diese wirken als Träger und Sichtbarmachung symbolischer Anerkennung. In einigen Branchen können auch akademische Titel eine wichtige Rolle spielen, da sie als institutionalisierte Formen kulturellen Kapitals symbolisch wirksam werden.

Zwischenfazit aus arbeitsorientierter Perspektive

Grundvoraussetzungen für die Übernahme eines abzugebenden Unternehmens, sei es durch einzelne Beschäftigte oder ein Beschäftigtenkollektiv, sind **a) Interesse und Bereitschaft** sowie **b) Fähigkeit und (ökonomische) Möglichkeit** dazu. Beschäftigtenübernahmen können dabei nur dann sinnvoll gestaltet werden, wenn sie auch als Weg zur eigenen Arbeitsplatzsicherung betrachtet werden.

Eine generelle Erfolgsunsicherheit, die Unternehmensübernahmen wie jede unternehmerische Tätigkeit grundsätzlich mit sich bringen kann, muss akzeptiert werden. Das umfasst auch das Bewusstsein, dass ein Scheitern möglich ist – mit den entsprechenden wirtschaftlichen, sozialen und emotionalen Auswirkungen. Dieser Risikobetrachtung sollten die Chancen einer Unternehmensübernahme gegenübergestellt werden. Aus der Abwägung heraus lassen sich dann Grenzen für die individuelle Risikobereitschaft abstecken.

Hier können beschäftigungsorientierte Akteure ansetzen. Eine entscheidende Aufgabe sollte dabei sein, die **Risikobereitschaft** der Beschäftigten in direkter Ansprache zu erhöhen und Vorteile der (kollektiven) Übernahme den (wahrgenommenen) Risiken gegenüberzustellen. Als solche können neben dem langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze insbesondere selbstbestimmte Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsinhalte und -bedingungen, persönliche Entwicklungschancen, die Realisierung eigener Vorstellungen und Ideen sowie die mit erhöhter Verantwortung i.d.R. einhergehenden steigenden Verdienstmöglichkeiten hervorgehoben werden.

Sind diese Voraussetzungen der Übernahmebereitschaft auf Beschäftigtenseite gegeben, erfordert es betrieblich aktive Akteure, die den Weg bahnen und entsprechend vorbereitende Strukturen schaffen. Sie können Übernahmewilligen kommunikativ und informativ zur Seite stehen. Diese Rolle können auch Gewerkschaften und Betriebsräte einnehmen, die die Unterstützung für eine Beschäftigtenübernahme in der Belegschaft, beim Management und beim Eigentümer organisieren.

Die **Risikofähigkeit** wiederum stellt die Risikobereitschaft den vorhandenen Ressourcen gegenüber. Die sehr individuell zu beantwortende Kernfrage ist hier: Welche Risiken kann sich die / der Einzelne leisten, einzugehen? Entscheidender Unterstützungsansatz ist die Kapitalbereitstellung, um die Risikofähigkeit der Beschäftigten zu stärken. Dies trifft auf ökonomisches, soziales, kulturelles und symbolisches Kapital zu. Es geht darum, mit gezielten Angeboten Transparenz herzustellen, Austausch- und Informationsräume zu schaffen und Risiken abzufedern. Vor allem die erforderliche Finanzstärke ist häufig ein Hemmfaktor. Hier braucht es mehr Unterstützung von Seiten öffentlicher Förderprogramme, die stärker Beteiligungsmodelle wie Genossenschaften (► [Kapitel 4.4](#)) berücksichtigen sollten.

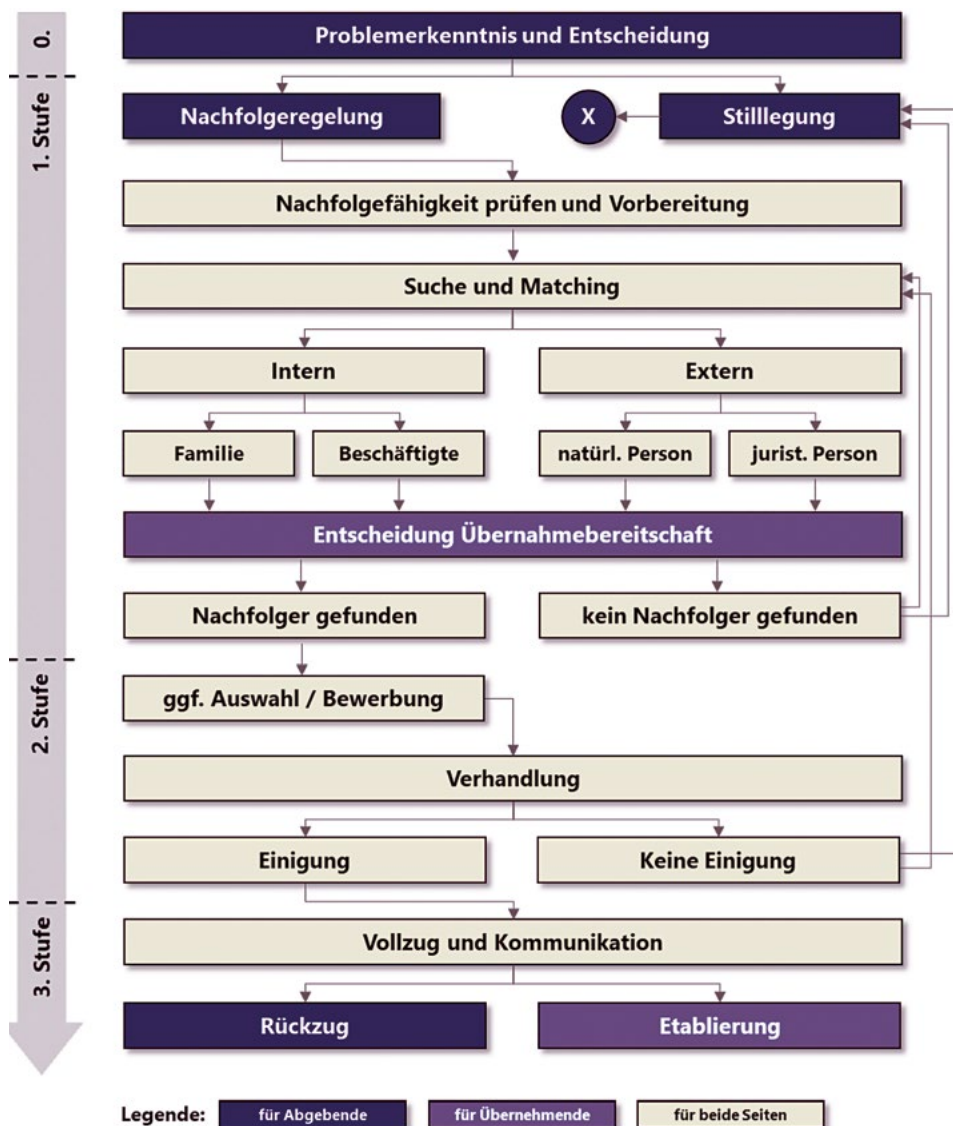
4. Unternehmensnachfolge: Ablauf und Modelle

4.1 Ablaufschema von Unternehmensnachfolgen

Unternehmensübergaben verlaufen i.d.R. als langjährige Prozesse. Die IHK Berlin (2025) bspw. beschreibt einen Zeitrahmen von fünf Jahren, der für die Übergabe angesetzt werden sollte. Auch Blome-Drees und Rang (2014) beschreiben den Zeitraum für eine „vernünftige Nachfolgeplanung“ mit „mindestens zwei – bei familienfremder Nachfolge nicht selten bis zu fünf – Jahren“. Generell besteht also ein für jede Form der Unternehmensübergabe unerlässliches Kriterium: Langfristiges Denken und Geduld. Bis eine Übernahme abgeschlossen ist und das Unternehmen erfolgreich (weiter) läuft, ist häufig langer Atem gefragt.

Für die Betrachtungen dieser Studie wurde ein vereinfachtes Modell entwickelt, welches den Nachfolgeprozess in eine Vorphase (0. Stufe) sowie drei Stufen gliedert, die jeweils firmenspezifisch sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Abbildung 3: Schematischer Ablauf von Unternehmensnachfolgen



Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut

Als nicht zu unterschätzende Voraussetzung kann auf der **Vorstufe 0** der generelle Handlungsanstoß definiert werden. Er beginnt mit der Problemeinsicht auf Seite der jetzigen Inhaber:innen, also der möglichst rechtzeitigen Erkenntnis, die Unternehmensführung abzugeben. Die Vorstufe endet mit der Entscheidung, ob das Unternehmen auch weiterhin bestehen oder liquidiert werden soll.

Fällt die Entscheidung gegen eine Stilllegung und für die Nachfolgeregelung, beginnen auf der **ersten Stufe** rechtliche und wirtschaftliche Vorbereitungen auf Seiten der Abgebenden sowie der eigentliche Suchprozess. Zur Prüfung der Nachfolgefähigkeit gehört zunächst die interne Prüfung und Analyse von Kennzahlen, Prozessen, Risiken und Personalfragen sowie ggf. die Aufbereitung von Exposés oder Kurzdarstellungen des abzugebenden Unternehmens bzw. der potenziell übernehmenden Person(en) für die folgende Vermittlung oder Finanziers.

Die **Suche** bzw. das **Finden** geeigneter potenzieller Nachfolger:innen ist äußerst anspruchsvoll. Nachfolgende können grundlegend intern im Unternehmen, in der Familie sowie unter den Beschäftigten, oder extern in Form anderer Personen oder Unternehmen gefunden werden. Scheitert die Suche oder entscheiden sich die oder der Kandidat:in gegen das Antreten der Nachfolge, beginnt die ursprüngliche Auswahl „Stilllegung oder Suche“ auf Stufe 0 von Neuem.

Häufig dauert die Suche nach passenden Personen mit den „richtigen“ Fähigkeiten und Möglichkeiten länger als ursprünglich angenommen. Hier stellen vor allem die in ► [Kapitel 2.2](#) geschilderten quantitativen Herausforderungen (mehr Abgebende als Übernehmende) eine große Hürde dar. Auch deshalb ist die frühzeitige Einleitung der Nachfolgeregelung so wichtig.

In der **zweiten Stufe** gilt es, belastbare **Vereinbarungen** für die Übernahme und ihre Konditionen zu treffen. Beide Seiten sind gefordert, eine gemeinsam getragene Übergabestrategie zu entwickeln und umzusetzen. Hier besteht die Aufgabe, die verschiedenen und zum Teil gegensätzlichen Anforderungen der beteiligten Parteien in Einklang zu bringen. Für Abgebende spielen neben wirtschaftlichen Aspekten oftmals auch ideelle Werte eine große Rolle. Sie wollen Lebenswerke in sicheren Händen wissen und ihrer Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und der Region gerecht werden. Die Übernehmenden müssen für die (arbeits-)lebensverändernde Entscheidung, aktiv ins Unternehmertum einzutreten, u.a. einen Überblick über die damit verbundenen wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken erlangen und diese bewerten können. Mit der Tätigkeit als Unternehmer:in sind darüber hinaus (zunehmende) bürokratische Verpflichtungen verbunden, die ebenfalls bewältigt werden müssen. Zusätzlich stellen sich Fragen der erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen, die Übernehmende aufweisen sollten und die teils noch erworben werden müssen (► [Kapitel 3.2](#) und ► [Kapitel 5](#)).

In der Verhandlungsphase sollten beide Parteien ihre Übernahme- bzw. Übergabeziele klar definiert haben. Agieren mehrere Personen auf einer Seite, ist es wichtig, dass die Verhandelnden über ein klares Mandat aller involvierten Abgebenden oder Übernehmenden haben.

„Nachfolgeprozesse sind langwierig und komplex. Die Schlüssel zum Erfolg sind Vorbereitung, Vorbereitung und Vorbereitung!“

Projektmitarbeiterin Nachfolgeteam der IHK

Neben objektiven Fragen, wie bspw. der Ermittlung des korrekten Firmenwerts als Basis für den Kaufpreis (► [Kasten „Wie ermittelt man den Wert eines Unternehmens?“](#), S. 14) und die zu sichernde Finanzierung, spielt in der zweiten Stufe auch die Schaffung einer belastbaren Vertrauensbasis eine enorm wichtige Rolle. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen mit einer hohen persönlichen Verbundenheit der Eigentümer:innen sind Abgebende und Übernehmende gefordert, sich auf gemeinsame Werte und Visionen für die Firmenentwicklung zu verständigen und verlassen zu können. Der Verhandlungsprozess kann durch wechselseitige Kenntnis und Verständnis für die in ► [Kapitel 3](#) umrissenen Anforderungen der jeweiligen Positionen und Ausgangslagen vereinfacht werden.

In der **dritten Stufe** wird die Nachfolgeregelung **formal vollzogen**. Während die ersten beiden Stufen i.d.R. eher „geräuscharm“ ablaufen, gilt es in der dritten Stufe auch darum, Geschäftspartner:innen, Lieferant:innen, Kund:innen und Beschäftigte über die Veränderung der Firmenleitung in Kenntnis zu setzen. Schließlich sind die Nachfolgenden gefordert, sich als neue Unternehmensführung mit ihren Ideen und Vorstellungen von der Unternehmensentwicklung zu etablieren. Gleichzeitig ist es auch erforderlich, dass die Abgebenden die Nachfolgenden handeln und entscheiden lassen und nicht durch „hineinregieren“ für unklare Entscheidungsstrukturen und Kompetenzbereiche sorgen, die Unternehmensprozesse erschweren und verzögern.

4.2 Grundlegende Modelle

Zur Gestaltung von Unternehmensübergaben stehen unterschiedliche wirtschaftliche Modelle zur Verfügung. Im Folgenden werden grundlegende Varianten dargestellt, wie Eigentum am Unternehmen übertragen werden kann. Zudem werden zentrale Modelle der Beschäftigtenübernahme sowie ausgewählte alternative Konzepte skizziert, mit denen typischerweise verbundene Herausforderungen adressiert werden können.

Eine „klassische“ Unternehmensnachfolge ist zumeist durch klare interne oder externe Verfahren geregelt. Bei der Familiennachfolge wird das Unternehmen innerhalb der Familie verkauft, übertragen oder (vorweggenommen) vererbt. Treten bisher Außenstehende die Unternehmensnachfolge an, werden Besitz und Kontrolle an Dritte veräußert, bspw. an strategische Käufer, Investoren oder im Zuge von Management Buy-In.

Diese Modelle sollen hier im Sinne des Studieninteresses nicht näher betrachtet werden. Genau wie die in den folgenden beschriebenen Modellen zur Übernahme durch Beschäftigte können sie aber in unterschiedlichen Ausprägungen gestaltet werden:

- als Verkauf per Einmalzahlung oder mittels wiederkehrender Leistungen wie Renten oder Raten,
- als Verpachtung, die auch eine Übergangslösung bis zum endgültigen Verkauf darstellen kann,
- als Vermietung, die häufig für Grundstücke und Bauten erwogen wird, während Maschinen und Einrichtung meist direkt erworben werden,

- als Schenkung oder
- als Mischform dieser Möglichkeiten.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Unternehmensnachfolgen bzw. -übernahmen gehen i.d.R. mit veränderten Eigentumsverhältnissen einher. Im Falle der Beschäftigten spricht man dabei von Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Sie meint die materielle Beteiligung der Beschäftigten an „ihrem“ Unternehmen. Sie kann als Fremdkapitalbeteiligung (über Mitarbeiterdarlehen, das die Beschäftigten zu Kreditgebern bzw. Gläubigern macht) oder als Eigenkapitalbeteiligung ausgestaltet werden. Nur mit der Eigenkapitalbeteiligung sind Mitsprache- und Kontrollrechte verbunden. Erlangen Mitarbeiter:innen dabei die Mehrheit am (Stamm-)Kapital des Unternehmens, haben sie das Unternehmen übernommen und treten die Unternehmensnachfolge an.

Unter arbeitsorientierten Aspekten ist hier wichtig zu betonen, dass eine Kapitalbeteiligung der Beschäftigten nur als zusätzliche Option denkbar ist, aber keinesfalls Ersatz oder Teilersatz für Löhne und Gehälter darstellen darf. Im letzteren Fall wären die Beschäftigten im Falle einer krisenhaften Unternehmensentwicklung nicht „nur“ vom Arbeitsplatz-, sondern auch vom Kapitalverlust (bereits verdienten Arbeitslohns) bedroht.

Employee Stock Ownership Plan (ESOP)

Spezifische Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, die häufig unter dem Begriff ESOP zusammengefasst werden, sind im deutschen Kontext nicht mit kollektiven Übernahmecomplexen wie Genossenschaften oder stiftungsbasierten Lösungen gleichzusetzen. Während letztgenannte auf eine Bündelung von Eigentum, Verantwortung und unternehmerischer Kontrolle abzielen, ermöglichen ESOP-ähnliche Konstruktionen in erster Linie eine finanzielle Beteiligung von Beschäftigten innerhalb bestehender Eigentums- und Entscheidungsstrukturen. Dies geschieht, indem Beschäftigte Optionen erhalten, Anteile in Form von Aktien oder GmbH-Anteilen ihres Arbeitgebers zu erwerben.

In Nachfolgeprozessen können solche Beteiligungsmodelle dennoch eine unterstützende Funktion übernehmen. Sie können Übergänge abfedern, die schrittweise Reduzierung von Eigentümeranteilen begleiten oder als ergänzendes Finanzierungselement eingesetzt werden. Eine eigenständige Übernahme des Unternehmens durch die Beschäftigten wird dadurch jedoch in der Regel nicht realisiert.

Aus diesem Grund ist Mitarbeiterkapitalbeteiligung vor allem als flankierendes Instrument im Rahmen von Unternehmensnachfolgen zu verstehen. Sie kann Übernahmeprozesse stabilisieren und vorbereiten, ersetzt jedoch keine kollektiven Eigentumsmodelle, die auf dauerhafte Mitbestimmung und Kontrolle durch die Beschäftigten ausgerichtet sind.

Management Buy-Out (MBO)

Das Modell der Mitarbeiterkapitalbeteiligung bietet für die Nachfolgenden, aber auch für Unternehmen in Krisensituationen eine Chance, Mittel zu sichern und frisches Kapital durch bereits im Betrieb vorhandene Investoren zu erschließen. Die im Kontext von Nachfolgeregelungen verbreitetste Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist das Management Buy-Out (MBO). Hier werden (i.d.R. leitende) Mitarbeiter:innen gezielt am Eigenkapital und damit der Verfügungsgewalt beteiligt. Modelle, in denen die Kapitalbeteiligung der gesamten Belegschaft offensteht, sind in der Praxis selten anzutreffen. Die Rechtsform des Unternehmens wird dabei meist nicht verändert. Zugleich kann ein MBO zu einer veränderten Rollen- und Machtverteilung im Betrieb führen, da ehemalige Kolleg:innen in die Position von Eigentümer:innen und strategischen Entscheidungsträger:innen wechseln. Ein häufig zitiertes Beispiel für ein solches Vorgehen ist die Übernahme der Rotkäppchen-Sektellereien Anfang der 1990er-Jahre durch ein internes Managementteam im Zuge eines Management Buy-Outs.³³

Employee Buy-Out (EBO)

Beim Employee Buy-Out (EBO) übernehmen die Beschäftigten das Unternehmen gemeinschaftlich vom bisherigen Eigentümer. Im Unterschied zum Management Buy-Out steht dabei nicht eine kleine Führungsgruppe, sondern eine breitere Belegschaft im Mittelpunkt der Nachfolge. Die Übernahme kann schrittweise oder vollständig erfolgen. Der EBO zielt primär auf den Erhalt des Unternehmens, die Sicherung von Arbeitsplätzen und die langfristige Fortführung des Betriebs ab. Durch die kollektive Beteiligung verteilt sich die finanzielle Last auf mehrere Schultern, wodurch die individuellen Risiken für die Mitarbeitenden begrenzt bleiben. Gleichzeitig steigt die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Bereitschaft, Verantwortung für dessen wirtschaftliche Entwicklung zu übernehmen. Für abgehende Unternehmer bietet der EBO eine verlässliche Nachfolgelösung – aus dem Betrieb heraus – und ermöglicht – sofern gewünscht – einen gleitenden Übergang mit zeitlich begrenzter weiterer Einbindung. Insgesamt stellt die Mitarbeiterübernahme eine eigenständige und praxisnahe Nachfolgeoption dar, insbesondere dann, wenn externe oder familiäre Nachfolger fehlen.

(Teil-) Fortführung als Neugründung

Eine im Rahmen der Untersuchung aufgetretene besondere Variante der Unternehmensweiterführung zeigt sich am Beispiel eines sächsischen Maschinenbauunternehmens. Obwohl ein tragfähiges Konzept für eine klassische Nachfolgelösung vorlag, scheiterte die Übernahme an fehlendem Kapital und am mangelnden Einigungswillen des bisherigen Eigentümers. Die beteiligten Beschäftigten – überwiegend Ingenieure und Servicetechniker – hatten sich jedoch bereits so intensiv in die zukünftige Ausrichtung des Betriebs eingearbeitet, dass sie eine alternative Lösung entwickelten.

³³ Die Übernahme der Rotkäppchen-Sektellereien (später Rotkäppchen-Mumm) erfolgte unter Bedingungen einer tiefgreifenden wirtschaftlichen und institutionellen Transformation nach der deutschen Wiedervereinigung, die mit erheblichen Unsicherheiten, Restrukturierungszwängen und persönlichen Risiken für die Übernehmenden verbunden war. In solchen Phasen grundlegender Umbrüche können interne Übernahmemodelle wie Management- oder Mitarbeiter Buy-Outs an Bedeutung gewinnen, da externe Investoren häufig zurückhaltend agieren und für Belegschaften faktisch die Alternative zwischen Übernahme oder Betriebsaufgabe besteht.

Anstatt das bestehende Unternehmen zu übernehmen, gründeten sie ein neues Unternehmen „auf der grünen Wiese“, nutzten jedoch ihre gewachsenen Kundenkontakte und ihr spezialisiertes Know-how, um einen Teilbereich des alten Geschäfts weiterzuführen. Der Fokus lag dabei nicht mehr auf der Produktion von Maschinen, sondern auf dem After-Sales-Geschäft – insbesondere der Wartung, Instandsetzung und dem Service für die bestehenden Anlagen.

Diese Form der Weiterführung kann nicht als klassische Unternehmensnachfolge gelten, da kein Übergang des ursprünglichen Betriebs stattfand. Sie stellt jedoch eine eigenständige Form der ökonomischen Kontinuität dar, bei der Beschäftigte zentrale Kompetenzen, Kundenbeziehungen und Marktpositionen sichern, obwohl das ursprüngliche Unternehmen insolvent wurde oder keine Nachfolgelösung realisiert werden konnte. Im konkreten Fall führte der Prozess zudem dazu, dass das neue Unternehmen heute von einem der ehemaligen Mitarbeitenden als Geschäftsführer stabil weitergeführt wird. Damit zeigt dieses Beispiel, dass Beschäftigte unter bestimmten Bedingungen in der Lage sind, Unternehmensfunktionen und Marktsegmente zu retten – auch ohne formelle Nachfolge, sondern durch eine strategische Neugründung, die an bestehende Geschäftsbeziehungen anknüpft.

4.3 Wirtschaftliche und rechtliche Ausgestaltungsform

Unternehmen bestehen aus materiellen und immateriellen Vermögenswerten sowie aus handelbaren Gesellschafteranteilen. Entsprechend kann ein Unternehmensverkauf grundsätzlich in zwei Formen erfolgen: als Share Deal, bei dem Anteile am Rechtsträger übertragen werden, oder als Asset-Deal, bei dem einzelne Vermögenswerte oder das gesamte Unternehmensvermögen – etwa Produktionsanlagen – veräußert werden. Beide Formen werden im Folgenden kurz gegenübergestellt.

Asset-Deal

Beim Asset-Deal kauft die Erwerbengesellschaft nicht die Gesellschaft selbst, sondern deren einzelne Vermögenswerte und gegebenenfalls auch bestimmte Verbindlichkeiten. Die Zielgesellschaft bleibt bestehen, verliert aber wesentliche Teile ihres Vermögens und wird damit häufig zu einer weitgehend leeren Hülle, die weiterhin den bisherigen Gesellschaftern gehört.

Ein Asset-Deal führt in der Regel zu einem Betriebsübergang nach § 613a BGB. Das bedeutet:

- Sämtliche Arbeitsverhältnisse gehen mit allen Rechten und Pflichten automatisch auf den Erwerber über.
- Kündigungen, die allein wegen des Übergangs ausgesprochen würden, sind unzulässig.
- Betroffene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben das Recht, dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses zu widersprechen.

Vorteile des Asset-Deals aus Käufersicht:

- Der Kaufgegenstand kann exakt festgelegt werden.
- Es können gezielt nur die attraktiven Vermögenswerte erworben und problematische Assets ausgeschlossen werden.
- Verbindlichkeiten der Zielgesellschaft können weitgehend außen vor bleiben.
- Risiken „verborgener Altlasten“ werden durch genaue Vertragsgestaltung minimiert.
- Steuerlich können Anschaffungskosten abgeschrieben und Finanzierungskosten verrechnet werden.

Nachteile aus Käufersicht:

- Das Verfahren ist komplex und rechtlich aufwändig.
- Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach §§ 111 ff. BetrVG müssen beachtet werden.
- Für die Übertragung von Verträgen und Rechten ist häufig die Zustimmung Dritter notwendig.
- Unter Umständen ist eine Freigabe durch das Bundeskartellamt erforderlich.

In der Praxis wird der Asset-Deal insbesondere bei Unternehmensübernahmen aus der Insolvenz genutzt, da hier Risiken besser steuerbar sind.³⁴

Share-Deal

Beim Share-Deal kauft der Erwerber die Anteile am Zielunternehmen – sei es in Form von GmbH Geschäftsanteilen oder Aktien. Das Unternehmen selbst bleibt unverändert bestehen, es wechseln lediglich die Eigentümer.

Vorteile aus Käufersicht:

- Der Kaufgegenstand ist leicht zu bestimmen.
- Die Abwicklung kann schneller erfolgen als beim Asset-Deal.
- Sämtliche Verträge des Unternehmens bleiben unverändert bestehen, da das Rechtssubjekt gleichbleibt.

³⁴ Laßmann und Rupp (2020).

Nachteile aus Käufersicht:

- Der Erwerber übernimmt sämtliche Verbindlichkeiten des Unternehmens, auch solche, die möglicherweise unbekannt sind.
- Bestehende Beschlüsse der Gesellschaftsorgane binden auch den neuen Eigentümer.
- Steuerlich ist die Fortführung der Buchwerte vorgeschrieben; stille Reserven können nicht gehoben werden.
- Bei größeren Unternehmen können zusätzliche Mitteilungs- oder Genehmigungspflichten (z.B. nach WpHG, WpÜG oder durch das Bundeskartellamt) bestehen.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen beiden Gestaltungsformen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Abbildung 4: Vergleich Asset-Deal und Share-Deal

Unterscheidungsmerkmal	Asset-Deal	Share-Deal
Verkäufer	Verkäufer ist die Gesellschaft selbst; sie bleibt nach dem Verkauf meist als „leere Hülle“ bestehen	Verkäufer sind die Anteilseigner; das Unternehmen bleibt unverändert bestehen, lediglich die Eigentümer wechseln
Art der Übertragung	Übertragung einzelner Vermögenswerte und ggf. Schulden im Wege der Einzelrechtsnachfolge	Übertragung von Gesellschaftsanteilen (Rechtskauf)
Zustimmungserfordernisse	Verträge und Rechtsverhältnisse bedürfen häufig der Zustimmung von Vertragspartnern oder Gläubigern	Übertragung der Anteile richtet sich nach den gesellschaftsrechtlichen Regeln (z.B. notarielle Beurkundung bei GmbH-Anteilen)
Formvorschriften	Notarielle Beurkundung erforderlich, wenn das gesamte Vermögen übertragen wird; einzelne Vermögensgegenstände oft formfrei übertragbar	Bei GmbH-Anteilen notarielle Beurkundung erforderlich; bei Aktien (AG) formfrei
Arbeitsrechtliche Folgen	Betriebsübergang nach § 613a BGB mit Übergang aller Arbeitsverhältnisse	Arbeitsverhältnisse bleiben unberührt, da das Unternehmen als Rechtsträger bestehen bleibt

Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut nach Laßmann und Rupp (2020)

4.4 Die Rechtsform als organisationale Hülle der Nachfolge

Nicht alle Unternehmensformen lassen eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung praktisch (gut) umsetzbar zu. Im Folgenden sollen daher einige Unternehmensrechtsformen vorgestellt werden, die Rahmenbedingungen für Beschäftigtenübernahmen zur Verfügung stellen.

„Risikominimierung ist der Schlüssel, je höher das Risiko für die Übernehmenden, auf desto mehr Schultern sollte es verteilt werden.“

Staatssekretär eines Landesministeriums im Ressort
Wirtschaft und Arbeit

Aus Sicht beschäftigtengetragener Unternehmensübernahmen spielen haftungs- und organisationsbezogene Erwägungen eine zentrale Rolle. Personengesellschaften wie OHG oder KG scheiden dabei in der Regel aus, da sie für die beteiligten Beschäftigten mit einer persönlichen Haftung verbunden sind und damit ein kaum kalkulierbares privates Risiko darstellen.

Kapitalgesellschaften (AG, GmbH)

Kapitalgesellschaften bieten gegenüber Personengesellschaften die Möglichkeit, das Haftungsrisiko auf die jeweilige Kapitaleinlage zu begrenzen und zugleich Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen formal zu organisieren. In diesem Zusammenhang ist auch die nicht börsennotierte Aktiengesellschaft grundsätzlich denkbar. Sie kann so ausgestaltet werden, dass Beschäftigte jeweils eine Aktie halten und damit formal am Unternehmen beteiligt sind, ohne dass eine Öffnung zum Kapitalmarkt erfolgt. Der Vorteil liegt insbesondere in der vergleichsweise flexiblen Organisation des Ein- und Austritts von Anteilseigner:innen. Gleichwohl bleibt die Einflussnahme der Aktionär:innen durch die organschaftliche Struktur der AG begrenzt, sodass breite Mitarbeiterbeteiligungen in der Praxis nur selten zu einer maßgeblichen Steuerungsfunktion führen.

„Je komplizierter die Unternehmensform, desto schneller sind die Leute raus. [...] Wir haben uns für die klassische GmbH entschieden – schlicht und einfach.“

Geschäftsführer eines Maschinenbauunternehmens,
ehemaliger BR-Vorsitzender

Als Sonderfall ist zudem die GmbH & Co. KG zu nennen, bei der die persönliche Haftung über eine Komplementär-GmbH ausgeschlossen wird. In Nachfolgekonstellationen kann sie insbesondere als Übergangsmodell eingesetzt werden, etwa bei einem schrittweisen Rückzug der bisherigen Inhaber:innen. Aufgrund ihrer strukturellen Komplexität wird sie jedoch nur selten als dauerhaftes Modell einer beschäftigtengetragenen Unternehmensübernahme gewählt.

Insgesamt erweist sich die GmbH als die praktikabelste Rechtsform für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen. Sie verbindet eine klare Haftungsbegrenzung mit überschaubaren Eigentums- und Entscheidungsstrukturen und ermöglicht es beteiligten Beschäftigten, volle Gesellschafterrechte wahrzunehmen. Damit bietet sie im Vergleich zu anderen Kapitalgesellschaften die besten Voraussetzungen für eine stabile und wirksame Einbindung von Mitarbeitenden in Eigentum und Unternehmensführung.

Eingetragene Genossenschaft e.G.

Die eingetragene Genossenschaft (e.G.) wird in der Praxis häufig als ein besonders geeigneter rechtlicher Rahmen für kollektive Unternehmensübernahmen durch Beschäftigte eingeschätzt. Sie verbindet gemeinschaftliches Eigentum mit demokratischen Entscheidungsstrukturen und ist dabei langfristig angelegt sowie vergleichsweise offen in ihren formalen Ausgestaltungsmöglichkeiten. Die von den Beschäftigten gegründete Genossenschaft fungiert als Eigentümerin des Unternehmens; die Beschäftigten werden Mitglieder und bestimmen gemeinsam über die weitere Entwicklung des Betriebs. Auch die Beteiligung externer, investierender Mitglieder ist grundsätzlich möglich.

„Eine Genossenschaft braucht immer eine gemeinsame Klammer. Die kann ideologisch sein oder wirtschaftlich. Aber alle, die Mitglied werden, müssen ein echtes Interesse am Weiterbestand der Unternehmung haben.“

Genossenschaftsberater, ehemaliger BR

Voraussetzung für das Funktionieren genossenschaftlicher Strukturen ist das Vorhandensein einer gemeinsamen Grundlage zwischen den beteiligten Akteursgruppen. Diese gemeinsame Klammer kann ideeller Natur sein, etwa in Form geteilter sozialer oder ökologischer Zielsetzungen, oder funktional-ökonomisch begründet sein, etwa durch ein gemeinsames Interesse am Fortbestand der Unternehmung.

Ein zentrales Strukturmerkmal der e.G. ist das sogenannte Kopfprinzip, nach dem jedes Mitglied unabhängig von der Höhe seiner Kapitalbeteiligung über eine Stimme in der Generalversammlung verfügt.³⁵ Vorstand und Aufsichtsrat sind zwingend aus dem Kreis der Mitglieder zu bilden (Selbstorganschaft). Dadurch unterscheidet sich die Genossenschaft deutlich von kapitalorientierten Rechtsformen wie der GmbH, bei denen Stimmrechte und Einfluss regelmäßig an die Höhe der Geschäftsanteile gekoppelt sind. Die Haftung kann bei der e.G. auf die jeweilige Genossenschaftseinlage beschränkt werden.

Die demokratische Struktur der Genossenschaft ist zugleich mit erhöhten Anforderungen an Abstimmung, Kommunikation und Verantwortungsübernahme verbunden. Die Gründung und Ausgestaltung genossenschaftlicher Governance-Strukturen erforderten daher einen höheren konzeptionellen und organisatorischen Aufwand als der Verkauf eines Unternehmens an externe Investor:innen.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Satzung zu. Sie fungiert als zentrales Steuerungsinstrument der Genossenschaft und legt fest, wie wirtschaftliche Ziele, Mitbestimmungsrechte und die Rolle der bisherigen Eigentümer miteinander in Einklang gebracht werden. Über die Satzung wird die individuelle Ausprägung der Genossenschaft sowie ihre langfristige Entwicklungsrichtung maßgeblich bestimmt.

„Jede Genossenschaftsgründung ist die Geburt eines neuen Wesens. Die Satzung ist ihr Grundgesetz.“

Genossenschaftsberater, ehemaliger BR

³⁵ Vogt (2015).

Die Genossenschaft ist eine mögliche Rechtsform für Unternehmensübernahmen, die neben der demokratischen Willensbildung auch über verpflichtende Mechanismen der regelmäßigen genossenschaftlichen Prüfungen sowie einen einfachen Zugang zu etablierten genossenschaftlichen Verbandsstrukturen verfügt. Dadurch bestehen Beratungs-, Kontroll- und Unterstützungsinstrumente, auf die übernehmende Belegschaften zurückgreifen können. Die Praxis zeigt, dass diese besonders in Krisenzeiten wichtige Faktoren sind, um Langfristigkeit und Stabilität bei kollektiven Übernahmen abzusichern.

Stiftung

Eine Stiftung ist eine mit Vermögen zur andauernden Erfüllung eines vom Stifter vorgegebenen Zwecks mitgliederlose juristische Person des privaten Rechts. Sie ist maßgeblich durch drei Elemente geprägt: den Stiftungszweck, das Stiftungsvermögen und die Stiftungsorganisation. Der Zweck der Stiftung kann der Allgemeinheit (gemeinnützig) oder einem bestimmten Personenkreis (privatnützig, bspw. Familienstiftung) dienen, aber auch unternehmensbezogen angelegt sein. Das Vermögen kann auf Dauer als ‚Ewigkeitsstiftung‘, die ihren Zweck aus den Kapitalerträgen finanziert oder für einen befristeten Zeitraum als ‚Verbrauchsstiftung‘ angelegt sein. Die Organe der Stiftung, zwingend ein Vorstand, häufig ein Kuratorium, sind an den in der Satzung festgelegten Stifterwillen gebunden.

Bei den unternehmensbezogenen Stiftungen gibt es zwei Grundformen: Unternehmensträgerstiftungen, in denen die Stiftung das Unternehmen selbst betreibt und Beteiligungsträgerstiftungen, in denen die Stiftung Anteile an einer operativen Gesellschaft wie GmbH oder AG hält. Die häufig als Holding realisierte Beteiligungslösung hat dabei den Vorteil, dass das operative Risiko innerhalb der Kapitalgesellschaft verbleibt und nicht von der Stiftung selbst getragen wird.

Für die Nachfolgeregelungen hat die Stiftung eine strukturelle (beabsichtigte) Einschränkung: Sie sieht keine Eigentümerrolle von einzelnen Personen vor, sondern schafft ein ‚eigentümerloses‘ Zweckvermögen. Beschäftigte können (wie alle anderen auch) in dieser Rechtsform nicht zu Unternehmer:innen im Eigentumssinne werden. Da die Entscheidungsgewalt von Stiftungen im Vorstand bzw. Kuratorium liegt, hängt es von der Ausgestaltung der Stiftungssatzung ab, ob bspw. Arbeitnehmer:innen dorthin berufen werden. Stiftungen können also grundsätzlich so ausgerichtet werden, dass Beschäftigte über Beteiligungsprogramme, Beiräte oder Mitbestimmung in Stiftungsorganen echten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung erhalten. Gleichzeitig sichert das Konstrukt der Stiftung die auf Dauer und Zwecktreue angelegte, stabile Ausrichtung des Unternehmens.

Stiftungen können also in ihrem Zweck und ihrer Organzusammensetzung grundsätzlich frei definiert werden³⁶. Sie eignen sich daher für eine dauerhafte Unternehmensbewahrung und lassen sich mit bestimmten „Missionen“ verbinden. Weniger eignen sie sich für das Ziel, dass Beschäftigte selbst zu Unternehmer:innen oder Eigentümer:innen werden.

³⁶ Einschränkungen des Stiftungszwecks bestehen darin, dass er das Gemeinwohl nicht gefährden darf, hinreichend bestimmt sein muss (also festlegt, was die Stiftung tun soll) und er nicht gesetzes- oder sittenwidrig ist (§§ 81, 82, 85, 85a BGB).

Gesellschaft in Verantwortungseigentum

Ein neues Unternehmensmodell ist die Gesellschaft in Verantwortungseigentum (GmbH VE). Sie geht auf einen von der der “Stiftung Verantwortungseigentum” in Auftrag gegebenen und am 09.07.2020 vorgestellten Gesetzentwurf zurück, dessen Überführung in geltendes Recht aktuell allerdings offen ist. Darin wird die GmbH VE als eine Rechtsform beschrieben, die Unternehmensgewinne und -vermögen dauerhaft an einen bestimmten Zweck bindet und private Vermögensentnahmen durch Gesellschafter ausschließt. So sollen (von Kapitalgebern) unabhängige und nachhaltig wertschöpfende Unternehmen gestärkt werden. Zentrale Elemente sind eine Vermögensbindung („Asset Lock“) sowie stark eingeschränkte Übertragbarkeit von Anteilen. Die unternehmerische Tätigkeit selbst wird nicht reglementiert, sie bleibt weiterhin marktwirtschaftlich und gewinnorientiert. Gerade im Kontext langfristiger Unternehmensnachfolge soll so verhindert werden, dass Eigentumswechsel primär durch Verwertungs- oder Exitlogiken bestimmt werden.³⁷

Vergleichbare Strukturen existieren bereits seit Langem. Unternehmen wie die Carl Zeiss AG, die Robert Bosch GmbH oder die ZF Friedrichshafen AG sind über Stiftungsmodelle organisiert, die Stimmrechte, Gewinnverwendung und Vermögensbindung gezielt trennen. Diese Modelle haben sich insbesondere in industriell geprägten Unternehmen bewährt, sind aber mit erheblichem organisatorischem Aufwand verbunden und daher vor allem für größere Unternehmen praktikabel.

Für kleine und mittlere Unternehmen – und insbesondere für beschäftigtengetragene Nachfolgelösungen – bietet hierzu neben den Genossenschaften auch die klassische GmbH erhebliche Gestaltungsspielräume. Die weitgehende Satzungsfreiheit erlaubt es, Gewinnverwendungsrechte zu begrenzen, die Veräußerbarkeit von Geschäftsanteilen stark einzuschränken und Stimmrechte gezielt an aktive Verantwortungsträger aus der Belegschaft zu binden. Ergänzend können Beirats- oder Vetorechte, etwa zugunsten einer Stiftung oder neutraler Dritter, etabliert werden, um zentrale Prinzipien auch über Eigentümerwechsel hinweg abzusichern. Zwar fehlt der GmbH eine formale Unabänderlichkeit der Vermögensbindung, faktisch lassen sich Verantwortungseigentum und eine nachhaltige, beschäftigtenorientierte Unternehmensnachfolge jedoch bereits heute in erheblichem Umfang abbilden.

³⁷ Ausführlich in Croon-Gestefeld (2020).

4.5 Mitteilungsrechte der Interessenvertretung bei Unternehmensübernahmen

Im Zusammenhang mit einer Unternehmensnachfolge oder -übernahme stellt sich die Frage, in welchem Umfang die Interessenvertretungen der Beschäftigten informiert und einbezogen werden müssen. Hierbei sind in erster Linie der Betriebsrat und gegebenenfalls der Wirtschaftsausschuss betroffen.

Die folgende Übersicht stellt die Mitteilungsrechte beim Asset-Deal und beim Share-Deal dar:

Abbildung 5: Mitteilungsrechte von Betriebsrat, Aufsichtsrat und Europäischem Betriebsrat bei Asset- und Share-Deal

Interessenvertretung	Asset-Deal	Share-Deal
Betriebsrat / Wirtschaftsausschuss	Informations- und Beratungsrechte (§§ 106, 111 f. BetrVG); ggf. Mitbestimmungsrecht (§ 112 BetrVG)	Informations- und Beratungsrechte (§§ 106, 109a BetrVG); Information über Entwurf des Spaltungs- oder Verschmelzungsvertrages (§§ 5 Abs. 3, 126 Abs. 3 UmwG)
Aufsichtsrat (sofern vorhanden)	Informationsrechte (§ 90 AktG); zustimmungsbedürftige Geschäfte soweit durch Satzung oder Aufsichtsrat festgelegt (§ 111 Abs. 4 AktG); in KMU meist ohne praktische Bedeutung	
Europäischer Betriebsrat	Unterrichtungs- und Anhörungspflicht (§§ 32 f. EBRG)	

Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Laßmann und Rupp (2020).

Hinweis zu KMU

Bei kleinen und mittelständischen, oft familiengeführten Unternehmen (KMU) existiert häufig kein Aufsichtsrat. Falls doch, ist dessen Einfluss gering, da die wesentlichen Entscheidungen von den Gesellschaftern getroffen werden. Oft besteht ein Aufsichtsrat – falls eingerichtet – nur aus drei Mitgliedern, davon höchstens ein:e Arbeitnehmervertreter:in. Sitzungen finden meist nur selten statt (§ 110 Abs. 3 Satz 2 AktG). Damit liegen die relevanten Mitteilungs- und Mitwirkungsrechte bei Unternehmensnachfolgen in KMU nahezu ausschließlich beim Betriebsrat.

Auch der Europäische Betriebsrat (EBR) spielt in der Praxis von KMU in Deutschland in aller Regel keine Rolle, da seine Einrichtung nur bei größeren, international tätigen Unternehmensgruppen vorgeschrieben ist. In diesen ergeben sich damit zusätzliche Informationsrechte der Beschäftigtenvertretung.

4.6 Unternehmensübernahme durch Dritte – Mitgestaltungsmöglichkeiten arbeitsorientierter Akteure?

Im Rahmen von Unternehmensnachfolgen besteht aus Sicht der Beschäftigten häufig der Wunsch, als potenziell problematisch eingeschätzte Übernahmen frühzeitig zu erkennen und Einfluss auf deren Ausgestaltung zu nehmen. Dies gilt insbesondere, wenn Investoren mit kurzfristiger Verwertungslogik als Übernehmende in Erscheinung treten. Die direkten rechtlichen Eingriffsmöglichkeiten sind hierbei begrenzt, da der Verkauf von Gesellschaftsanteilen grundsätzlich auf Ebene der Eigentümer:innen erfolgt. Zugleich ist es für die betriebliche Interessenvertretung von Bedeutung, unterschiedliche Vorgänge klar voneinander abzugrenzen. Ein bloßer Gesellschafter- oder Kontrollwechsel ist rechtlich anders zu bewerten als ein Betriebsübergang oder eine Betriebsänderung. Gleichwohl können sich diese Konstellationen im Zuge einer Übernahme zeitlich und sachlich überlagern, was die frühzeitige Einordnung aus Beschäftigtensicht erschwert.

Eine zentrale Rolle kommt in diesem Zusammenhang dem Betriebsrat und dem Wirtschaftsausschuss zu. Nach § 106 Betriebsverfassungsgesetz sind diese über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens zu unterrichten; hierzu kann auch der Erwerb der Kontrolle an der Gesellschaft zählen. Unabhängig davon, ob es sich um ein börsennotiertes Unternehmen oder etwa eine GmbH handelt. In der betrieblichen Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Informationspflicht häufig nur eingeschränkt oder verzögert erfüllt wird. Übernahmeprozesse werden nicht selten auf Gesellschafter- oder Investorenebene vorbereitet, während die operative Geschäftsführung auf fehlende Detailkenntnisse oder bestehende Vertraulichkeitsvereinbarungen verweist. Hinzu kommt, dass weder ein Gesellschafterwechsel noch ein Betriebsübergang für sich genommen bereits eine Betriebsänderung darstellen. Erst wenn es infolge einer Übernahme zu konkreten strukturellen Maßnahmen kommt, etwa Stilllegungen, Verlagerungen oder wesentlichen Einschränkungen von Betriebsteilen, werden die erweiterten Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte ausgelöst, wie sie § 111 Betriebsverfassungsgesetz vorsieht.

Gerade weil diese Schwelle in frühen Phasen eines Übernahmeprozesses regelmäßig noch nicht erreicht ist, gewinnen informelle und externe Informationsquellen besondere Bedeutung. Hinweise auf bevorstehende Übernahmen ergeben sich in der Praxis häufig aus betriebsinternen Beobachtungen, aber auch aus Presseberichten, Branchenmeldungen oder öffentlichen Registerinformationen. Nicht selten besteht dabei ein Spannungsverhältnis zwischen extern verfügbaren Informationen und internen Verlautbarungen, in denen Übernahmeabsichten weithin bestritten oder relativiert werden. Für Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen besteht die primäre Herausforderung daher weniger in der formalen Abwehr einer Übernahme entsprechend der gesetzlichen Möglichkeiten als vielmehr in der frühzeitigen Einordnung solcher Signale sowie der Sensibilisierung der Belegschaft und der Vorbereitung auf mögliche Folgewirkungen. In diesem Kontext können auch intern entwickelte Nachfolge- oder Beteiligungsmodelle als alternative Optionen in den Diskurs eingebracht werden, selbst wenn hieraus kein rechtlicher Anspruch erwächst.

4.7 Herausforderungen bei der Einigung mit bisherigen Eigentümern und alternative Fortführungsmodelle

Nicht in allen Fällen gelingt es, zwischen den bisherigen Eigentümer:innen und der Belegschaft eine Einigung über die Bedingungen einer Unternehmensübernahme zu erzielen. Insbesondere in Familienunternehmen können innerfamiliäre Interessenlagen und erbschafts- oder steuerrechtliche Überlegungen den Prozess erheblich erschweren.

Häufig besteht bei Erben das Interesse, das im Unternehmen gebundene Kapital nicht vollständig zu entnehmen, um steuerliche Nachteile zu vermeiden oder weiterhin Einfluss auf strategische Entscheidungen zu behalten. Dies kann sich etwa in Beirats- oder Aufsichtsratsfunktionen manifestieren, wodurch die Belegschaft bei wichtigen Weichenstellungen nur eingeschränkte Mitgestaltungsmöglichkeiten erhält. Solche Konstellationen können eine Mitarbeiterübernahme faktisch blockieren – selbst dann, wenn ein tragfähiges betriebswirtschaftliches Konzept vorliegt, wie beispielsweise im Fall eines sächsischen Maschinenbauunternehmens wo trotz eines durchdachten Ansatzes keine Einigung erzielt werden konnte.

In solchen Situationen kann es für Beschäftigte sinnvoll sein, alternative Formen der Unternehmensfortführung zu prüfen. Eine Möglichkeit besteht darin, Teilbereiche des Unternehmens zu übernehmen, in denen besonders hohe Fachkompetenzen bestehen oder die Belegschaft über gewachsene Kundenbeziehungen verfügt. So können etwa Service-, Wartungs- oder Ingenieurbereiche als eigenständige Betriebe weitergeführt werden. Dieses Vorgehen erfordert in der Regel nur einen vergleichsweise geringen Kapitalbedarf und ermöglicht es, auf bestehende Kundenbeziehungen aufzubauen.

Ein solches Vorgehen ähnelt einem „Greenfield“-Ansatz (► [Kapitel 4.2 „Teilfortführung als Neugründung“](#)), bei dem ein neues Unternehmen gegründet wird, das jedoch auf den Erfahrungen, den Netzwerken und dem Know-how der bisherigen Beschäftigten aufbaut. Für Kund:innen bietet diese Lösung ebenfalls Vorteile: Sie können auf vertraute Ansprechpartner:innen und eine bewährte Arbeitsqualität zurückgreifen, ohne zeit- und kostenintensiv neue Dienstleister suchen zu müssen.

Diese Form der kontinuierlichen Betriebsfortführung ohne formelle Übernahme kann insbesondere dann eine sinnvolle Variante darstellen, wenn die Interessen der bisherigen Eigentümer:innen einer vollständigen Nachfolge im Wege stehen, die Beschäftigten jedoch über die Motivation, das Wissen und die Beziehungen verfügen, zentrale Funktionen des Unternehmens eigenständig fortzusetzen.

Zwischenfazit aus arbeitsorientierter Perspektive

Unternehmensnachfolgen können sehr unterschiedliche Verlaufsformen annehmen und Beschäftigtenübernahmen stellen dabei keineswegs einen Sonderfall, sondern eine eigenständige und ernstzunehmende Option dar. Generell kann zunächst zwischen internen und externen Nachfolgelösungen unterschieden werden. Aus Perspektive der Beschäftigten sind insbesondere solche Modelle relevant, die eine tatsächliche Übernahme von Verantwortung und unternehmerischer Kontrolle ermöglichen.

Auf der Ebene der grundlegenden Modelle wird deutlich, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligungen, Management Buy-Outs sowie hybride oder partielle Fortführungen jeweils unterschiedliche Voraussetzungen und Grenzen haben. Gerade das Beispiel der Teilfortführung durch Neugründung verdeutlicht, dass Beschäftigtenübernahmen auch jenseits klassischer „Alles-oder-nichts“-Nachfolgen realisierbar sind. Demgegenüber erweisen sich rein auf Motivation oder Bindung angelegte Instrumente wie Employee-Ownership-Pläne ohne substantielle Eigentums- und Entscheidungsrechte als nur eingeschränkt geeignet, um eine echte Nachfolge durch Beschäftigte zu tragen.

Die rechtlich-ökonomische Ausgestaltung von Übernahmen (Asset Deal vs. Share Deal) ist als notwendige, aber primär technisch-juristische Klärung einzuordnen. Deutlich zentraler ist die Frage der organisatorischen Hülle. Hier zeigt sich, dass die GmbH aufgrund ihrer Flexibilität, Geschwindigkeit und Praxisnähe häufig die niedrighschwellige Lösung für Beschäftigtenübernahmen darstellt. Gleichzeitig eröffnen alternative Rechtsformen wie die eingetragene Genossenschaft oder Stiftungsmodelle spezifische Vorteile, etwa im Hinblick auf langfristige Bindung, kollektive Eigentumsstrukturen und die Absicherung gegen externe Übernahmen – Aspekte, die gerade aus Beschäftigtensicht besondere Relevanz haben.

Bei Übernahmen insgesamt – insbesondere durch externe Investoren – bleiben die formalen Mitwirkungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen begrenzt. Sie konzentrieren sich im Wesentlichen auf Informationsrechte, etwa nach § 106 BetrVG. Eine aktive Verhinderung unerwünschter Übernahmen ist damit kaum möglich. Gleichwohl können Betriebsräte eine wichtige indirekte Rolle spielen, etwa durch frühzeitige Informationsgewinnung, Sensibilisierung der Belegschaft und die Unterstützung alternativer, beschäftigtengetragener Nachfolgemodelle.

Insgesamt wird deutlich, dass Beschäftigtenübernahmen weder rein rechtlich noch ausschließlich ökonomisch zu verstehen sind, sondern immer als Zusammenspiel von Organisationsform, Eigentumsstruktur und betrieblichen Akteurskonstellationen. An diese Befunde knüpft das folgende Kapitel an, indem es die konkreten Voraussetzungen und Unterstützungsbedarfe von Beschäftigten für eine erfolgreiche Unternehmensübernahme systematisch herausarbeitet.

5. Erfolgsvoraussetzungen von Beschäftigtenübernahmen

Unternehmensübernahmen durch die Belegschaft stellen eine besondere, zugleich anspruchsvolle Form der Unternehmensnachfolge dar. Sie eröffnen die Möglichkeit, wirtschaftliche Kontinuität mit dem Erhalt von Arbeitsplätzen und betrieblichem Know-how zu verbinden. Gleichzeitig verlangen sie den beteiligten Beschäftigten ein hohes Maß an Engagement, Verantwortungsübernahme und kollektiver Handlungsfähigkeit ab. Die Erfolgsaussichten solcher Übernahmen hängen daher nicht allein von betriebswirtschaftlichen Faktoren ab, sondern in erheblichem Maße auch von sozialen, organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen. Im Folgenden werden in Anlehnung an Blome-Drees und Rang (2014) Voraussetzungen skizziert, die erfolgreiche Beschäftigtenübernahmen begünstigen.

Ohne gemeinsamen Willen keine Übernahme

Zentrale Voraussetzung für eine Belegschaftsübernahme ist ein ausgeprägter gemeinsamer Wille der Beschäftigten, das Unternehmen dauerhaft fortzuführen und aktiv zu gestalten. Dieser Erfolgswille betrifft sowohl die individuelle Bereitschaft zur Mitwirkung als auch die Fähigkeit der Belegschaft, als kollektiver Akteur handlungsfähig zu werden. Erforderlich ist eine betriebliche Kultur, die offene Diskussionen ermöglicht, gleichzeitig aber verbindliche Entscheidungen hervorbringt.

Führung übernehmen – intern legitimiert, extern glaubwürdig

In der Praxis zeigt sich, dass erfolgreiche Belegschaftsübernahmen ohne akzeptierte Führungspersönlichkeiten kaum realisierbar sind. Diese übernehmen eine vermittelnde Rolle zwischen Belegschaft und externen Akteuren und sind entscheidend für die Glaubwürdigkeit des Übernahmevorhabens gegenüber Banken, Gläubigern und politischen Institutionen.

Risiken ehrlich benennen und gemeinsam tragen

Eng damit verknüpft ist die Frage der Risikobereitschaft und Risikofähigkeit der beteiligten Beschäftigten. Eine Belegschaftsübernahme ist mit wirtschaftlichen Unsicherheiten verbunden, die bewusst getragen werden müssen. Dies schließt die Auseinandersetzung mit möglichen Misserfolgen ebenso ein wie die Klärung individueller finanzieller und zeitlicher Belastungsgrenzen. Gerade vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller Spielräume ist eine ehrliche Einschätzung der tatsächlichen Beteiligungsmöglichkeiten unerlässlich.

Von Arbeitnehmer:in zu Miteigentümer:in – ein tiefgreifender Rollenwechsel

Für viele Beteiligte bedeutet der Schritt in die Rolle der Miteigentümer einen grundlegenden Wandel des Selbstverständnisses. Die Übernahme unternehmerischer Verantwortung erfordert neue Kom-

petenzen und einen langfristigen Zeithorizont. Kurzfristige wirtschaftliche Schwierigkeiten sind bei Übernahmen keine Ausnahme, sondern häufig Teil des Anpassungsprozesses.

Klare Ziele und ein verbindliches Mandat für Verhandlungen

Umso wichtiger ist es, dass die Ziele der Übernahme klar benannt und innerhalb der Belegschaft breit getragen werden. Die mit der Verhandlung betrauten Vertreter:innen benötigen hierfür ein eindeutiges Mandat, das sowohl wirtschaftliche als auch beschäftigungspolitische Zielsetzungen umfasst.

Wirtschaftliche Tragfähigkeit ist keine Nebensache

Neben diesen innerbetrieblichen Voraussetzungen ist die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Übernahmehabens entscheidend. Auch Belegschaftsübernahmen unterliegen den grundlegenden Regeln der Unternehmensbewertung und der Finanzierung. Informationsasymmetrien und fehlende Transaktionserfahrung verstärken jedoch die Anforderungen an Transparenz, Beratung und Zeit im Übernahmeprozess.

Eindeutige Daten und die Fähigkeit sie zu deuten

Als zentrale Datenquellen zur Beurteilung des wirtschaftlichen Risikos einer Unternehmensnachfolge sind einerseits ökonomische Kennzahlen aus Jahresabschlüssen und interner Rechnungslegung, zu Vermögenswerten und offenen Verbindlichkeiten notwendig. Ebenso erforderlich sind belastbare Angaben u.a. zu Kosten von Personalstrukturen, Miet- oder Eigentumskosten sowie Gebühren für Lizenzen und Konzessionen. Von elementarer Bedeutung ist, dass Übernehmende in die Lage versetzt werden, diese Informationen nicht nur zu haben, sondern sie auch plausibel bewerten zu können.

Externe Beratung als Schutz vor Fehlentscheidungen

Um Fehlentscheidungen zu vermeiden, ist es sinnvoll, externe Expertise in den Übernahmeprozess einzubeziehen. Einschätzungen von nicht unmittelbar beteiligten Dritten können helfen, Annahmen zu überprüfen und „Betriebsblindheit“ zu reduzieren.

Der Kaufpreis entscheidet über den Handlungsspielraum nach der Übernahme

Der Kaufpreis nimmt eine Schlüsselrolle ein. Ein überhöhter Kaufpreis kann die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens langfristig belasten und den Handlungsspielraum der neuen Eigentümer:innen erheblich einschränken. Maßstab sollte daher ein für die Belegschaft tragbarer, zukunftsorientierter Preis sein.

Finanzierung: häufig das größte strukturelle Hindernis

Ein zentrales Hemmnis für Belegschaftsübernahmen liegt häufig in der Finanzierung. Da Beschäftigte in der Regel nur begrenztes Eigenkapital einbringen können, sind tragfähige Finanzierungsmodelle und der Zugang zu externen Finanzierungsquellen von besonderer Bedeutung.

Politische Rahmenbedingungen ermöglichen oder erschweren Belegschaftsübernahmen

Schließlich wird deutlich, dass der Erfolg von Belegschaftsübernahmen nicht allein auf betrieblicher Ebene entschieden wird. Förderinstrumente, steuerliche Anreize und politische Unterstützung können maßgeblich dazu beitragen, die Umsetzung solcher Modelle zu erleichtern.

Neue Eigentümer brauchen neue Entscheidungsstrukturen

Mit der Übernahme des Unternehmens verändern sich in der Regel auch die internen Entscheidungs- und Machtstrukturen. Ziel ist es, demokratischere Entscheidungsprozesse zu etablieren, ohne die betriebliche Handlungsfähigkeit zu gefährden. Dabei stellen Beschäftigtenübernahmen – wie alle Nachfolgeregelungen – auch Anforderungen an die abgebende Seite. Sie ist gefordert, sich an den Gedanken

zu gewöhnen, loszulassen und das Schicksal ihres selbst (mit) aufgebauten Unternehmens anderen anzuvertrauen. Dies schließt vor allem die Akzeptanz nunmehr anders als bisher laufender Prozesse ein. Auch die Unternehmenskultur als Gesamtheit der Unternehmenswerte, die das Verhalten von Führung und Beschäftigten prägen, wandelt sich im Nachfolgeprozess und ist niemals 1:1 übertragbar. Jede Nachfolgelösung verändert das Unternehmen somit immer.

„Ich kann einfach nicht aufhören, weil mein Leben dann keinen Sinn mehr hätte.“

Hans Riegel, Haribo

Quelle: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/tod-von-haribo-chef-hans-riegel-der-alte-mann-und-der-baer-1.1795659>

„Ich habe nach dem Loslassen der Verantwortung eine Phase großer Leere erlebt. Der Übergang hat mich psychisch stark getroffen, weil ich ‚plötzlich nicht mehr der war, der gebraucht wird‘.“

Wolfgang Grupp, Trigema

Quelle: Handelsblatt 17.07.2025

6. Aktuelle Unterstützungsinstrumente

Verschiedene Seiten bieten Unterstützungen bei der Unternehmensnachfolge an. Diese, zum Teil schon seit langem bestehenden Leistungen erstrecken sich auf alle Stufen der Unternehmensnachfolge, von der Problemerkennung über den Suchprozess bis zu den Verhandlungen und dem Vollzug der Übergabe (► Kapitel 4.1). Folgende Abbildung veranschaulicht überblicksartig die verschiedenen Formen und Anbieter von Unterstützungsleistungen.

Abbildung 6: Unterstützungsinstrumente nach Stufen der Unternehmensnachfolge (Auswahl)

Stufe		Leistung	Anbieter		
0	Problem erkennen	Information und Sensibilisierung	alle		
1	Nachfolgefähigkeit	Aufbereitung Unterlagen, Rollenklärung, Kommunikation u.a.	Kammern (IHK, HWK), Wirtschaftsförderungen Steuerberater		
	Finden	Gesuche, Vermittlung, Matching	Vermittlungsbörsen und -plattformen Kammern (IHK, HWK) Wirtschaftsförderungen Hochschulen Beratungsunternehmen („Headhunter“) Banken (Nachfolge- und Gründungsteams, Bestandspflege)		
2	Vertiefen, Verhandeln, Vereinbaren	Coaching und Beratungsangebote	Wirtschaftsförderungen in Land und Region Kammern (IHK, HWK) Berufs- und Branchenverbände Hochschulen Anwälte, Notare, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer Beratungsunternehmen		
			Unternehmensbewertung	Plattformen Kammern (IHK, HWK) Banken Steuerberater, Wirtschaftsprüfer Beratungsunternehmen	
				Finanzierung: Kredite, Darlehen, Bürgschaften	Haus-, Landes- und Bürgschaftsbanken
				Zuschüsse	Wirtschaftsförderungen Land / Bund
				3	Vollziehen
		Finanzierungsvereinbarungen	Banken Wirtschaftsförderungen		
Kommunikation	PR-Agenturen				

Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut

Auf der Stufe 0 „Problemerkennntnis“ beschäftigen sich die Angebote vor allem damit, zu **sensibilisieren und Orientierung** im Nachfolgeprozess zu bieten. Sie haben das Ziel, auf das Problem aufmerksam zu machen und anzuregen, sich frühzeitig mit der Nachfolgeregelung zu beschäftigen. Gleichzeitig wollen sie vermitteln, welche Optionen (bspw. interne oder externe Lösungen) realistisch sind und wie der Prozess grob abläuft. Beispiele für solche informierenden und beratenden Angebote sind

- der Leitfaden Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung des BMWi im Rahmen der „nexxt Initiative“, der sowohl Abgebenden als auch Übernehmenden mit Informationen und Checklisten erste Orientierung geben will.
- Materialien, Veranstaltungen und Gesprächsangebote der Kammern, bspw. Broschüre Unternehmensnachfolge der IHK und HWK Berlin oder Checkliste Nachfolger und Checkliste Übergeber der IHK Chemnitz.
- gebündelte Online-Informationsangebote und -Termine auf der Plattform www.nexxt-change.org.³⁸

Im nächsten Schritt unterstützen Akteure wie Kammern, Wirtschaftsförderungen und Steuerberatungen auf Stufe 1 dabei, die **Nachfolgefähigkeit** zu prüfen und eine Übergabe vorzubereiten. Die Angebote umfassen initiale Beratungen und Orientierung sowie praktische Unterstützung bspw. durch die Aufbereitungen von Unterlagen oder Kennzahlen für Exposés und Kurzdarstellungen. Gleichzeitig können in vertraulichen Expertengesprächen direkte Tipps und Unterstützung zum Vorgehen bei der Nachfolgeregelung eingeholt werden. Beispiele sind die

- regelmäßigen Nachfolgesprechtage der IHK (hier beispielhaft verlinkt RegionalCenter Brandenburg).
- Beratungsangebote der Nachfolgezentralen in den Bundesländern.³⁹
- Servicestellen regionaler Wirtschaftsförderungen, bspw. Nachfolge-Sprechtage Westbrandenburg.

³⁸ Größte Nachfolge-Internetplattform in Deutschland. Sie wird getragen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, der KfW Bankengruppe, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks, dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband in Zusammenarbeit mit den weiteren Partnern der Aktion „nexxt“.

³⁹ Von den IHKn und HKWn in Kooperation mit Bürgschaftsbanken getragene Beratungs- und Vermittlungseinrichtungen wie z.B. Nachfolgezentrale MV, Nachfolgezentrale Berlin, Nachfolgezentrale Brandenburg, Netzwerk Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt, Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum.

Diese Angebote richten sich prioritär an die abgebende Seite, aber auch Übernahmeeinsteiger können sich beraten lassen. Explizite Sensibilisierungs- und Informationsangebote für Beschäftigte konnten hingegen nicht identifiziert werden.

Förderprogramme zur Beratung bei Nachfolgeprozessen

Unternehmen können auch für Informations- und Coachingleistungen Zuschüsse der öffentlichen Hand beantragen. So werden bspw. mit dem Programm Förderung von Unternehmensberatungen für KMU des BMWF Beratungen zu wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung gefördert. Die Höhe des Zuschusses richtet sich dabei nach den förderfähigen Beratungskosten und dem Standort des Unternehmens, sie liegt für ostdeutsche Unternehmen bei maximal 2.800 Euro.

Auch Landesbanken unterstützen indirekt die Sensibilisierung von Inhaber:innen sowie von Nachfolgeinteressierten für frühzeitige Unternehmensnachfolgeregelungen. So bietet bspw. die Brandenburger ILB ein Förderprogramm Unternehmensnachfolge an, welches wiederum die Kammern und berufsständischen Verbände mit Zuschüssen bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben fördert.

Ein weiterer großer Teil der verfügbaren Unterstützungsangebote im Bereich Unternehmensnachfolge fokussiert sich in der Stufe 1 auf das Matching, also darauf, passende Nachfolger:innen und Unternehmen zusammenzubringen. Große, öffentlich getragene Vermittlungsplattformen wie www.nexxt-change.org (bundesweit) oder regionale Börsen wie Nachfolgezentralen der Kammern⁴⁰ bieten die Vermittlung von Gesuchen und Angeboten an. Auch private Plattformen wie die DUB-Unternehmensbörse sind in diesem Feld aktiv. Die Kammern bieten über ihre Nachfolgeberatungen oftmals Unterstützung bei der Registrierung, Formulierung und Veröffentlichung von Inseraten an.

„Die qualitativ guten Unternehmen landen eher nicht bei den Nachfolgebörsen. Vor allem, um die unklaren Zukunftsaussichten des Unternehmens nicht öffentlich sichtbar werden zu lassen.“

Nachfolgeberater eines regionalen Kreditinstituts

Mehrere unserer Gesprächspartner führen an, dass diese Plattformen einen hilfreichen Ansatz bieten, Abgebende und Übernehmende zusammenzuführen. Allerdings verlaufen die meisten erfolgreichen Nachfolgeregelungen den Aussagen zufolge eher diskret, so dass die mit Inseraten automatisch verbundene Öffentlichkeit gleichzeitig die erforderliche Vertraulichkeit gefährdet. Die Wünsche nach Anonymität auf Seiten der Übergebenden und nach Transparenz auf Seiten der Übernehmenden bilden einen Widerspruch, der hier nicht gelöst werden kann.

40 Ebd.

Auch auf der Stufe 2 „Verhandeln“ existiert eine Vielzahl an privaten und öffentlichen Angeboten, die bei der **Aushandlung von Unternehmensnachfolgen** unterstützen können. So haben nahezu alle Wirtschaftsförderungen, Kammern sowie Berufs-, Branchen- und Wirtschaftsverbände unter Bezeichnungen wie „Nachfolgeteam“, „Nachfolgeberater“ oder „Nachfolgelotsen“ Strukturen aufgebaut, mit denen Übergebende und Übernehmende zu rechtlichen, wirtschaftlichen, organisatorischen und fachlichen Fragen beraten und gecoacht werden können. Auch wird die Begleitung von Unternehmensnachfolgeprozessen durch Moderations- und Mediationsleistungen angeboten. In diese öffentlichen und i.d.R. kostenfreien Angebote fließen oftmals auch aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse ein, die an Lehrstühlen⁴¹ und Studiengängen⁴² zum Thema Unternehmensnachfolge erarbeitet werden. Dieses Angebot wird durch eine Vielzahl privater Beratungen durch Consultingunternehmen, Steuer- und Wirtschaftsberater und Anwälte ergänzt.

Eine separat zu erwähnende Unterstützungsleistung bezieht sich auf wichtigen Punkt der Unternehmensbewertung. Ziel ist hier die realistische Ermittlung des Unternehmenswerts, welcher zumeist zentrale Größe für die Ermittlung des Kaufpreises und die Sicherung einer tragfähigen Finanzierung ist. Während eine detaillierte wirtschaftliche Analyse i.d.R. den Einsatz von Beratungsunternehmen, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern oder auch Banken erfordert, bieten Kammern und Andere Hilfestellungen und errechnen Orientierungswerte. Häufig stehen hier auch öffentlich zugängliche Anleitungen und Werkzeuge wie der Unternehmenswertrechner der IHKn, der KMUrechner von next-change und unzählige private Online-Tools zur Verfügung. Als ein relevantes Kriterium bei der Auswahl des zu nutzenden Tools könnte auf die Anonymität der Datenverarbeitung geachtet werden. Bei den hier direkt verlinkten Rechnern wird diese zugesichert.

Für die Finanzierung von Unternehmensübergaben selbst stehen weitere geförderte Instrumente zur Verfügung. Typische Unterstützungsangebote sind Förderdarlehen und Kredite, Haftungsfreistellungen, Bürgschaften oder andere Eigenkapital- / Mezzanine-Bausteine. Ansprechpartner sind zuvorderst die jeweiligen Hausbanken, welche zumeist über einen guten Überblick und Zugang zu möglicherweise in Anspruch zu nehmenden Förderstrukturen verfügen. So führen die Hausbanken i.d.R. dann selbst die Beantragung und Bereitstellung zinsgünstiger Darlehen, Kredite oder der notwendigen Absicherung der Finanzierungssumme bei den Bürgschafts- und Landesbanken sowie der KfW im Auftrag ihrer Kunden durch. Ein Förderprogramm ist hier bspw. der ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge der KfW, mit dem Investitionen, Waren und Betriebsmittel, aber auch Übernahmen und Beteiligungen für eine gewisse Zeit tilgungsfrei und zinsgebunden finanziert werden können. Auch privatwirtschaftlich organisierte, aber oft von loka-

„An der Finanzierung scheitern Unternehmensnachfolgen fast nie. Wenn das der Fall ist, stimmt etwas anderes nicht. Wie zum Beispiel das Verhältnis von Ertragslage zu Kaufpreis. Das notwendige Kapital zur Übernahme lässt sich bei ausreichendem Willen aller Beteiligten immer darstellen.“

Nachfolgeberater eines regionalen Kreditinstituts

41 Zum Beispiel Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Braunschweig.

42 Zum Beispiel Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge an der HWR Berlin.

len Kammern, Banken und Förderbanken getragene Mittelständische Beteiligungsgesellschaften⁴³ unterstützen Unternehmensnachfolgen mit der Bereitstellung von Finanzmitteln. Sie engagieren sich in allen Branchen, typischerweise als stille Beteiligung bis zur Höhe des vorhandenen Eigenkapitals, deren Rückzahlung erst nach 5 bis 10 Jahren beginnt.

Eine gute Übersicht und Erstberatungen zur Finanzierung von Übernahmen stellen die Bürgschaftsbanken unter www.ermoeglicher.de zur Verfügung.

Beispiel für einen typischen Ablauf einer Nachfolgefinanzierung

Ausgangslage: Der Kaufpreis ist zwischen Abgebenden und Aufnehmenden verhandelt. Eigenkapital auf der aufnehmenden Seite ist vorhanden, allerdings nicht in ausreichendem Umfang.

Meist wird eine Holding zum Kauf der Unternehmensanteile gegründet. Das vorhandene Eigenkapital fließt in die Holding, 10 bis 20 % des Kaufpreises wird von den Banken i.d.R. als Minimalwert angesehen. Die Hausbank finanziert die Holding mit Fremdkapital, als Laufzeit der Kreditbereitstellung wird zumeist von sieben bis zehn Jahren ausgegangen. Ggf. werden von der Hausbank gemeinsam mit dem / den Übernehmenden weitere Finanzierungspartner hinzugezogen. Dies können bspw. Beteiligungsgesellschaften, die weiteres Fremdkapital maximal in Höhe des vorhandenen Eigenkapitals bereitstellen oder Bürgschaftsbanken, die die Absicherung einer bestimmten Summe übernehmen, sein. In einigen Fällen wird die Kapitalbereitstellung zusätzlich durch Verkäuferdarlehen (Verkäufer:in wird in der Rückzahlung nachrangig zu den Banken bedient) oder Privatdarlehen des Abgebenden an den Übernehmenden flankiert.

Die Rückzahlungen der Holding an die Geldgeber werden aus den Gewinnen des übernommenen Unternehmens geleistet.

Ggf. können bei Unternehmensnachfolgen auch finanzielle Unterstützungen der landeseigenen Wirtschaftsförderungen interessant sein. Dies vor allem dann, wenn die Übernahme mit Erweiterungen oder Veränderungen des Geschäftsmodells einhergeht, die neben der reinen Übernahmefinanzierung weitere Investitionen erfordern. Förderinstrumente wie die GRW bieten hier Zuschüsse zu Investitionen und Lohnkosten zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Die Abwicklung dieser Programme erfolgt über die jeweiligen Landesbanken.⁴⁴

Auch auf der dritten Stufe der Nachfolgeregelung, dem Vollzug, können vielfältige Unterstützungsangebote zur **rechtssicheren Umsetzung** des Übergangs in Anspruch genommen werden. IHKn und HWKn, Steuerberater, Rechtsanwälte, Notare und Unternehmensberatungen u.a. bieten Sprechstage, Vertragsmuster und Checklisten an. Auch Krankenkassen und Rentenversicherungen haben

⁴³ Zum Beispiel [MBG Berlin-Brandenburg](#), [MBG MV](#), [MBG Sachsen](#), [MBG Sachsen-Anhalt](#) und [MBG Thüringen](#).

⁴⁴ Für Ostdeutschland: Landesförderinstitut der Nord/LB Mecklenburg-Vorpommern, Investitionsbank des Landes Brandenburg, Investitionsbank Berlin, Investitionsbank Sachsen-Anhalt, Sächsische Aufbaubank und Landesbank Hessen-Thüringen.

Informations- und Beratungsangebote, die vor allem für die übernehmende Seite hilfreich sein können. Finanzierungsverträge werden mit Banken, ggf. unterstützt durch Wirtschaftsförderungen bzw. Förder- und Bürgschaftsbanken, geschlossen. Soll die gefundene Nachfolgeregelung intern und/oder öffentlich besonders (groß) kommuniziert werden, kann sich der Einbezug von Kommunikations- und PR-Agenturen lohnen.

Neben den o.g. Akteuren gibt es vor dem Hintergrund der Fragestellung dieser Studie – „Wie können mehr Beschäftigte in die Lage versetzt werden, das ‚eigene‘ Unternehmen zu übernehmen“ – zumindest eine weitere, vergleichsweise junge Unterstützungsstruktur in Deutschland. Das **Institut für Unternehmensdemokratie (IfU) e.V.** will vor allem KMU und Familienunternehmen unterstützen und positioniert den Verkauf an die Belegschaft als Lösung der Nachfolgefrage. Es strebt an, Modelle inklusiver Beteiligungsstrukturen zu entwickeln, neue und bestehende Übertragungsmodelle zu analysieren sowie verbreitungsfähige Beispiele guter Praxis zu schaffen. Kernaktivität des IfU ist die (kostenfreie) Beratung durch Expert:innen aus Wissenschaft, Recht und Menschen mit praktischer Erfahrung bei genossenschaftlichen Unternehmensübergängen.

Zwischenfazit aus arbeitsorientierter Perspektive

Die Aufgabe Unternehmensnachfolgen zu gestalten ist nicht neu, auch wenn sie in den letzten Jahren verstärkt in den Blickpunkt zahlreicher öffentlicher und privater Akteure rückt. Wie dargestellt hat sich aus dieser Erkenntnis eine breite und vielfältige Landschaft von Unterstützungsstrukturen entwickelt. Verbände, Kammern, Wirtschaftsförderungen, Forschungs- und Beratungseinrichtungen verfügen über zahlreiche Angebote und Instrumente, um Unternehmensnachfolgen zu fördern. Das Spektrum reicht von Information und Orientierung über Unterstützung im Suchprozess bzw. beim Matching zwischen Abgebenden und Übernehmenden bis zur fachlichen, rechtlichen und administrativen Beratung sowie dem wichtigen Themenfeld der Finanzierung.

Alle Instrumente adressieren die abgebende Seite, viele auch die (potenziell) Übernehmenden, so diese denn gefunden sind.

Mit Blick auf das Erkenntnisinteresse vorliegender Studie kann jedoch auch geschlussfolgert werden, dass die vorhandenen Unterstützungsstrukturen eine Leerstelle aufweisen: Wir haben keine Angebote identifizieren können, die Beschäftigte (oder ihre Interessenvertretungen) ansprechen, um sie zunächst überhaupt für die Idee, mögliche Nachfolgen anzutreten, zu sensibilisieren, grundlegend zu informieren und Übernahmebereitschaft zu wecken.

7. Synthese und Handlungsempfehlungen

Die in ► Kapitel 3 identifizierten Kapitalarten bilden den Ausgangspunkt für die folgenden Handlungsempfehlungen. Die Erkenntnisse der Studie zeigen dabei weniger abstrakte Defizite als vielmehr sehr konkrete Stellschrauben, an denen Nachfolgeprozesse durch Mitarbeiter:innen unterstützt oder erleichtert werden können. Dabei geht es nicht um ein Entweder-Oder einzelner Voraussetzungen, sondern um die Frage, wie bestehende Potenziale gezielt gestärkt und konkrete Hürden überwunden werden können. Praktischen Mehrwert bietet dabei vor allem die angewandt vermittelte Verbindung von Theorie und Praxis.

Hinsichtlich der Bereitstellung **ökonomischen Kapitals** ist der frühzeitige Zugang zu einer tragfähigen Finanzierung die zentrale Voraussetzung für Übernahmen. Die Rechtsform beeinflusst, wie Beteiligung organisiert wird, wie Risiken verteilt sind und wie Eigentum schrittweise übertragen werden kann. Eine passgenaue rechtliche Struktur kann Einstiegshürden senken und Übergänge erleichtern.

Beim Blick auf das **kulturelle Kapital** wird deutlich, dass fehlendes Wissen kein individuelles Versäumnis darstellt, sondern eine strukturelle Leerstelle. Unternehmerisches Wissen wird bisher an Beschäftigte eher zufällig und selten systematisch vermittelt. Schulungen, Workshops und begleitende Beratung, die Handlungswissen und Kompetenzen stärken, sind als zentrale Voraussetzung zu nennen, um den Schritt von der Rolle als Beschäftigte:r hin zur unternehmerischen Verantwortung zu bewältigen.

Das **soziale Kapital** erweist sich insbesondere dort als relevant, wo Mitarbeiter:innen nicht auf gewachsene Netzwerke zurückgreifen können. Gerade die praktischen Erfahrungen der Gesprächspartner:innen zeigen, dass direkte, lokale Kontakte zu im Umgang mit Unternehmensnachfolgen erfahrenen Personen aus anderen Unternehmen, Banken, Verbänden und Unterstützungsstrukturen unabdingbar sind.

Beim **symbolischen Kapital** rückt schließlich die betriebsinterne und externe Anerkennung von Beschäftigtenübernahmen in den Mittelpunkt. Die Studienerkenntnisse machen deutlich, dass die Unterstützung durch Interessensvertretungen der Beschäftigten für Akzeptanz, Vertrauen und Legitimität von übernahmewilligen Mitarbeiter:innen mitentscheidend ist.

Die folgenden Handlungsempfehlungen greifen diese praxisnahen Ansatzpunkte auf und übersetzen sie in konkrete Maßnahmen. Ziel ist es, Mitarbeiterübernahmen nicht als Ausnahmefall zu behandeln, sondern als gestaltbare und unterstützungsfähige Form der Unternehmensnachfolge zu etablieren.

7.1 Transparente Informationen

Zielgruppe der meisten bestehenden Unterstützungsangebote sind Unternehmer:innen oder Personen, die sich bereits konkret für den Antritt einer Nachfolge interessieren. Sensibilisierungs- und Informationsangebote für weitere potenzielle Nachfolger:innen, insbesondere aus den Reihen der Beschäftigten sind hingegen noch nicht (weit) entwickelt. Hier können konkrete Ansatzpunkte identifiziert werden. Diese Leerstelle grundlegender Informationsbereitstellung gilt es zu schließen.

Erstes Ziel eines entsprechenden Angebots sollte sein, die **Bereitschaft von Beschäftigten** zu erhöhen, sich selbst in die Rolle als Unternehmer:in zu entwickeln. Als Kernargumente können hierbei neben individuellen Faktoren vor allem Arbeitsplatzsicherung und Chancen der Selbstbestimmung gelten.

Ein passendes Instrument könnte eine niedrigschwellige Broschüre „Unternehmensübernahme leicht gemacht“ sein. Diese könnte zentrale Aussagen etwa aus der vorliegenden Studie kompakt zusammenstellen, leicht verständlich Anforderungen, Möglichkeiten und Unterstützungsinstrumente bei der Unternehmensnachfolge aus Beschäftigtensicht aufbereiten und Anlaufpunkte für weitere Informationen und Beratung benennen (► Kapitel 6).

„Die größte Hürde ist oft die Selbsteinschätzung der Belegschaft: Sie zweifeln, ob sie das können – dabei wächst man im Prozess hinein.“

Vorstand einer Beratungseinrichtung für Nachfolgestrategien und Mitarbeiterbeteiligung

Zweites Ziel in diesem Bereich ist die **Ansprache jetziger Unternehmer:innen**, die vor einer offenen Nachfolgeregelung stehen. Sie gilt es einerseits dafür zu sensibilisieren, sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen und gleichzeitig die Option der Beschäftigtennachfolge ins Spiel zu bringen. Hier könnte durch arbeitsorientierte Akteure auch eine Kooperation oder indirekte Ansprache über die zahlreichen, bereits aktiv unterstützenden Institutionen wie Nachfolgezentralen oder Wirtschaftsförderungen (► Kapitel 6) gesucht werden.

Betriebsräte können hier, neben ihrer Rolle als Multiplikatoren für o.g. Angebote, auch als eine Art Frühmeldesystem agieren. Sie können bereits vor konkreten Umstrukturierungen im Betrieb Möglichkeiten der Beschäftigtenbeteiligung oder -übernahme aufzeigen.

Drittens schließlich benötigen Beschäftigte neben dem ökonomischen Kapital ein komplexes Ökosystem, das die Ansammlung und Absicherung sozialen, kulturellen und symbolischen Kapitals fördert. Dieses sollte auch durch mehr **öffentliche Aufmerksamkeit und institutionelle Verankerung** des Themas Beschäftigtennachfolge gestärkt werden. Dies kann von beschäftigtenorientierten Akteuren wie Gewerkschaften einerseits in (stärkerem) Austausch mit Politik, Kammern, Wirtschaftsförderungen oder Verbänden erfolgen. Andererseits gilt es, die empirischen Grundlagen wissenschaftlich zu stärken und offene Forschungsfragen zu beantworten, zum Beispiel durch eine (bundesweite) Studie zur Bereitschaft zur Unternehmensnachfolge durch Beschäftigte.

„Man muss die Unternehmer davon überzeugen, dass es in ihrem Interesse ist. Sie haben ja ihre Belegschaft eingestellt – warum sollten sie diesen Menschen nicht auch vertrauen, das Unternehmen weiterzuführen?“

Vorstand einer Beratungseinrichtung für Nachfolgestrategien und Mitarbeiterbeteiligung

7.2 Zielgerichtete Beratung

Aus der Analyse der vorangegangenen Kapitel wird deutlich, dass bei beschäftigtenorientierten Nachfolgelösungen meist weniger ein Mangel an fachlichem Können, sondern vielmehr Defizite in den kulturellen und sozialen Kapitalarten (► Kapitel 3.2) bestehen. Zum Beispiel verfügen fachlich hochqualifizierte Beschäftigte, die eine zentrale Rolle in der Produkt- und Innovationsfähigkeit einnehmen, nicht automatisch über erforderliche Kompetenzen in der Personalführung, im Steuerrecht oder im strategischen Marketing. Dies gilt umgekehrt genauso. Während für Nachfolgen insgesamt ein etabliertes Beratungsangebot existiert (► Kapitel 6), zeigt sich ein erheblicher Nachholbedarf an gezielten Unterstützungsstrukturen für Beschäftigte, die ein Unternehmen übernehmen wollen.

Für das Gelingen beschäftigtengetragener Übernahmen sind daher spezifische Beratungs- und Qualifizierungsangebote notwendig, die über reine Informationsvermittlung hinausgehen. Dabei wird deutlich, dass sich beschäftigtengetragene Unternehmensübernahmen dann wirksam fördern lassen, wenn sie durch ein klar strukturiertes, mehrstufiges Beratungs- und Unterstützungsprogramm begleitet werden.

Die Umsetzung eines solchen **mehrstufigen Beratungs- und Unterstützungsangebots** erfordert eine klare institutionelle Verankerung und arbeitsteilige Verantwortung. Die Unterstützung beschäftigtengetragener Unternehmensübernahmen kann nicht von einzelnen Institutionen allein geleistet werden, sondern setzt ein koordiniertes Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure voraus.

In der frühen **Phase der Orientierung und Sensibilisierung** sollten insbesondere arbeitnehmerorientierte Akteure wie Betriebsräte und Gewerkschafter:innen adressiert werden. Sie fungieren als erste Ansprechstellen für übernahmeinteressierte Beschäftigte, können Informationsdefizite abbauen und frühzeitig auf alternative Nachfolgelösungen jenseits externer Verkäufe aufmerksam machen. Eine niedrigschwellige Erstberatung sollte sich daher gezielt an diese Multiplikatoren richten, um sie selbst auskunftsfähig zu machen. Auch Banken und Fördereinrichtungen können in dieser Phase eine Funktion übernehmen, sofern sie Beschäftigtenübernahmen gezielt als eigenes Geschäftsfeld erschließen. Voraussetzung hierfür ist, dass ihre Rolle über klassische Finanzierungsfragen hinausgeht und auf die strukturierende Unterstützung von Beschäftigtenübergabeprozessen ausgerichtet ist.

In der **Konkretisierungsphase** ist die Vermittlung spezialisierter Qualifizierungs- und Beratungsangebote gefragt, die typische Wissenslücken adressieren und Beschäftigte bei der Ausarbeitung von Übernahmekonzepten unterstützen. Dabei geht es weniger um eine umfassende bspw. betriebswirtschaftliche Ausbildung als vielmehr um die Befähigung, zentrale unternehmerische Fragestellungen einzuschätzen und die eigene Übernahmeidee realistisch bewerten zu können (► Kapitel 3.2). Entsprechende Angebote sollten Beschäftigte dabei unterstützen, Übernahmekonzepte zu strukturieren, Annahmen zu überprüfen und deren Tragfähigkeit kritisch zu reflektieren,

„Bei der Fortführung einer GmbH übernimmt man auch die Vergangenheit. Das Risiko muss man auch kennen. Wo genau liegen die Leichen im Keller?“

Projektmitarbeiterin Nachfolgeteam der IHK

bevor sie in eine konkrete Umsetzungsphase eintreten. Als kooperierende Akteure könnten Kammern, Wirtschaftsförderungen, spezialisierte Beratungsinstitutionen und gewerkschaftliche oder gewerkschaftsnahe Bildungseinrichtungen einbezogen werden.

In einer dritten Phase sollten eine **kontinuierliche Prozessbegleitung** während des Übernahmeprozesses (v.a. Stufen 1 und 2 des Ablaufschemas, ► [Kapitel 3.1](#)) geleistet werden. Beschäftigtengetragene Unternehmensübernahmen sind regelmäßig mit tiefgreifenden organisatorischen, kulturellen und personellen Veränderungsprozessen verbunden, die von den Beteiligten besser mit externer Unterstützung bewältigt werden können. Entsprechend ist es erforderlich, beratende und moderierende Akteure mit Erfahrung in Unternehmensübergängen, Change-Management und Organisationsentwicklung systematisch in die Unterstützungsstruktur einzubinden.

In der **Stabilisierungsphase** nach der Übernahme sind schließlich auch weitergehende Netzwerke von zentraler Bedeutung. Institutionell gestützt, ermöglichen sie Erfahrungsaustausch, Orientierung sowie gegenseitige Unterstützung und tragen damit wesentlich zur langfristigen Tragfähigkeit beschäftigtengetragener Übernahmen bei. Zusätzlich können diese Netzwerke wiederum beratende Funktion für weitere Übernahmen bereitstellen.

Dieses mehrstufige Angebot könnte von einer arbeitnehmernahen Unterstützungsagentur geleistet werden. Die Bewertung der Arbeit einer solchen Beratungseinrichtung selbst, sollte sich nicht rein an quantitativen Erfolgszahlen im Sinne unterstützter Unternehmensübernahmen orientieren. Eine kritische und fundierte Prüfung der komplexen Anforderungen, denen potenzielle Übernehmende entsprechen müssen, kann auch die Nicht-Übernahme als bessere Lösung hervorbringen. Daher sollte die Beratungsqualität, eingeschätzt von den Beratenden selbst, ein zentrales Bewertungskriterium für den Arbeitserfolg darstellen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich auf bestehende institutionelle Ansätze verweisen, die bereits heute ähnliche Strukturen im Kontext von Unternehmensübergängen aufbauen. Diese gilt es zu stärken und weiterzuentwickeln. So ist z.B. das Institut für Unternehmensdemokratie (IfU) eine vergleichsweise junge Einrichtung, die sich explizit mit beschäftigtenorientierten Beteiligungs- und Übernahmемodellen befasst und Expertise aus wissenschaftlicher Analyse, rechtlicher Beratung sowie praktischer Begleitung von Übergabeprozessen bündelt. Damit adressiert das Institut zentrale Anforderungen beschäftigtengetragener Nachfolgen. Vor diesem Hintergrund erscheint das IfU grundsätzlich geeignet, perspektivisch eine tragende Rolle bei der professionellen Begleitung von Unternehmensübergängen unter Beteiligung von Beschäftigten einzunehmen oder entsprechende Unterstützungsstrukturen weiterzuentwickeln.

7.3 Neue Finanzierungswege

Ein wesentlicher Engpass bei der Unternehmensnachfolge durch Beschäftigte liegt häufig in der fehlenden oder zu geringen Kapitalausstattung der Übernehmenden. Neben klassischen Kreditfinanzierungen oder Fördermitteln können Leasing- und Mietkaufmodelle eine tragfähige Brücke darstellen, um den Übergang schrittweise zu gestalten.

Zum Erwerb des Unternehmens kann zum einen Fremdkapital aufgenommen werden. Viele Banken bieten hier entsprechende **Finanzierungsinstrumente** wie Darlehen, Kredite oder Bürgschaften an. Ebenso existieren Förderprogramme bspw. von Bürgschafts- und Landesbanken, die den Kauf von Unternehmen unterstützen (► [Kapitel 6](#)). Diese ließen sich jedoch deutlich auf das Thema Beschäftigtennachfolge **qualifizieren** und **quantitativ ausweiten**.

Da Beschäftigtenübernahmen häufig unter erheblichem Zeitdruck erfolgen, ist die parallele Neugründung einer Genossenschaft (► [Kapitel 4.4](#)) oft kaum realistisch. Um das für diesen Zweck durchaus attraktive Genossenschaftsmodell zu stärken, könnte daher die Bildung einer vorgelagerten **Dach-Genossenschaft** denkbar sein. Diese könnte, vergleichbar mit einem Dachfonds, Kapital bündeln und bei konkreten Übernahme-situationen kurzfristig als Träger- und Finanzierungsstruktur für Beschäftigtenübernahmen zur Verfügung stehen.

Ein weiteres Modell zur Kapitalbereitstellung für Beschäftigte in Übernahmeprozessen kann eine von Intermediären geleistete Vermittlung zwischen Beschäftigten und potenziellen Investoren darstellen. Dazu ließe sich das bereits seit den 1980er Jahren bestehende Instrument des Search-Funds auf Beschäftigtennachfolgen übertragen und ausweiten. Ein solcher **arbeiterorientierter Search-Funds** könnte anhand eines mit den Abgebenden und den Übernehmenden gemeinsam definierten Kriterienkatalogs bei Investoren und weiteren Beschäftigten Risikokapital sammeln und so den gemeinschaftlichen Erwerb des Unternehmens unterstützen.⁴⁵

„Arbeitnehmervertretungen oder Mitarbeiter, die eine Firma kaufen wollen, müssen das Geld erst mühsam einsammeln. Ein Investor hat es oft schon liegen. Ich plädiere daher für eine Genossenschaft, deren Zweck es ist, Geld zu sammeln, um Betriebsübergänge sozial und ökologisch sinnvoll zu finanzieren.“

Genossenschaftsberater, ehemaliger BR

Ebenso besteht die Möglichkeit, dass **ehemalige Gesellschafter:innen** oder abgebende Eigentümer:innen auch bei völligem Rückzug aus Leitung und Kontrolle weiterhin als Kapitalgeber:innen bspw. in Form von Darlehen auftreten.

Eine weitere Option, die den sofortigen Kapitalbedarf erheblich reduziert, können **Mietkauf-Modelle** sein. Dabei verbleibt gegebenenfalls ein Teil des Anlagevermögens zunächst im Eigentum der bisherigen Gesellschafter:innen. Die Belegschaft oder eine von ihr gegründete Gesellschaft mietet diese Vermögenswerte über einen festgelegten Zeitraum. Die laufenden Mietkauf-Zahlungen werden aus den betrieblichen Erträgen finanziert und dienen dem sukzessiven Eigentumsübergang. Für die bisherigen Eigentümer:innen bietet sich dadurch die Möglichkeit, die Erlöse zeitlich zu strecken. Besonders im Kontext kleiner und mittlerer Unternehmen kann dies eine praktikable Lösung sein, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und den Beschäftigten eine aktive Rolle im Nachfolgeprozess zu ermöglichen.

45 Weiterführend u.a. hier <https://www.dub.de/wissen/detail/search-funds> und hier <https://www.search-fund-modell.de>.

Ähnliches gilt für etablierte Leasinggesellschaften, bei denen Sale-and-Lease-Back Modelle zum üblichen Geschäftsmodell gehören. Hier bleibt zu bedenken, dass diese Leasinggeber meist ein erhebliches Renditeinteresse haben, welches aus den Erträgen bedient werden muss.

Auch wenn es für Beschäftigtenübernahmen nicht das erste Mittel der Wahl sein sollte, besteht die grundlegende Möglichkeit, weiteres Beteiligungskapital von Investoren einzuwerben. Hier sind allerdings i. d. R. höhere Renditeerwartungen zu bedienen und den Geldgebern oftmals Mitspracherechte bei der Unternehmensentwicklung einzuräumen.

7.4 Unterstützende Rahmenbedingungen

Angesichts der wirtschaftlichen und auch gesellschaftlichen Tragweite sowie des Umfangs der „Aufgabenstellung Unternehmensnachfolge“ ist die vergleichsweise geringe Präsenz des Themas auf der politischen Agenda erstaunlich.⁴⁶ Dabei kann gerade die Übernahme durch Beschäftigte, neben den objektiven wirtschaftlichen Vorteilen gegenüber einer Stilllegung, auch als Instrument wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Teilhabe begriffen werden. Angesichts der anhaltend hohen und steigenden Zahlen anstehender Unternehmensübergaben böte eine stärkere politische Förderung von Beschäftigtenübernahmen zudem den Vorteil, leistungslosen Vermögenszuwächsen durch Vererbung von Unternehmen entgegen- und auf ein Schließen der Wohlstandsschere hinzuwirken.⁴⁷

Arbeitsorientierte Akteure wie Gewerkschaften wären dabei gefordert, **Beschäftigtenübernahmen** als mögliche Option der Nachfolgeregelung **im politischen Diskurs stärker herauszustellen** und auf verbesserte Rahmenbedingungen hinzuwirken, die Unternehmensnachfolgen insgesamt, insbesondere durch Beschäftigtenübernahmen erleichtern. Letztere sind dabei auch als stärkendes Element von Wirtschaftsdemokratie zu verstehen.

Konkrete Ansatzpunkte betreffen einerseits administrative Prozesse, die **Barrieren** für Schritte aus der Beschäftigung in unternehmerische Rollen **abbauen**. Komplexe Beantragungs- und Berichtspflichten beim Antreten einer Unternehmensnachfolge ließen sich ggf. vereinfachen. So könnten bereits im Unternehmen bestehende Regelungen bspw. im Emissionsschutz oder bauliche Anforderungen befristet in einer Art „Bestandsschutz“ zunächst unverändert übernommen und nach und nach mit den neuen Inhaber:innen neu aufgesetzt werden. Im Bereich des Datenschutzes könnten anstelle einer Vielzahl individueller Einwilligungen Paketübernahmen von Daten geregelt werden.

Andererseits lassen sich **Vereinfachungs- oder Beschleunigungspotenziale in Verwaltungsprozessen** identifizieren. Umwandlungen und Übertragungen von Unternehmen ziehen bisher zum Teil aufwändige Melde-, Prüf- und Genehmigungsverfahren nach sich. Ein Optimierungsvorschlag wäre hier die Zentralisierung und Digitalisierung von Registrierungsprozessen bei staatlichen Stellen.

⁴⁶ Vgl. Blome-Drees und Rang (2014) S. 127.

⁴⁷ Laut Siebtem Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung (2025) ist zwar die Verteilung der Vermögen in Deutschland in den Jahren von 2010 bis 2023 etwas gleichmäßiger geworden, dennoch bestehen massive strukturelle Ungleichheiten. Aktuell besitzen die 10% der vermögendsten Haushalte 54% des Nettovermögens, die untere Hälfte aller Haushalte zusammengekommen lediglich 3%.

Um das stabile und kooperative Modell einer Genossenschaft als gleichwertiges Instrument für Betriebsübergänge zu stärken, gibt es mehrere Ansatzpunkte, die auch von der Bundesregierung in einem laufenden Verfahren zur **Novellierung des Genossenschaftsrechts** bearbeitet werden.⁴⁸

Ein wichtiges Element ist ein „Register-Fast-Track“, der verbindliche Eintragungsfristen vorsieht, damit Nachfolgen nicht an amtlichen Registerlaufzeiten scheitern. Gleichzeitig könnte eine komplett digitale Gründungsmöglichkeit von Genossenschaften erheblichen Zeitgewinn bringen. Auch für die Zulassungsprüfung neuer Genossenschaften könnte ein vereinfachter „Nachfolge-Modus“ gefunden werden, ohne die erforderlichen inhaltlichen Prüfprozesse zu gefährden.

Fiskalisch stellt sich die Frage, ob das **Steuerrecht** nachfolgebezogene Unternehmensverkäufe im Rahmen von **Beschäftigtenübernahmen** bislang ausreichend berücksichtigt. Während familieninterne Unternehmensnachfolgen in Deutschland durch weitgehende steuerliche Verschonungsregelungen häufig nahezu steuerneutral gestaltet werden können, stellt die Besteuerung bei Nachfolgen außerhalb der Familie weiterhin eine relevante finanzielle Hürde dar. Gerade in der Übergangsphase, in der Übernehmende bereits erhebliche finanzielle Mittel für den Erwerb des Unternehmens aufbringen mussten, stellen die regulären Unternehmenssteuern einen zusätzlichen Liquiditätsabfluss dar. Dieser kann zumindest in der Anfangsphase als Investitionsbarriere wirken. Bei Erben tritt dieses Phänomen in der Regel nicht in gleicher Weise auf, da sie substanzielle Vermögenswerte übertragen bekommen, ohne zuvor eigenes Kapital für den Erwerb der Gesellschaftsanteile einsetzen zu müssen. Dadurch entstehen strukturelle Nachteile gegenüber familieninternen Nachfolgen, obwohl Beschäftigtenübernahmen aus wirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Perspektive gleichwertige Nachfolgelösungen darstellen. Eine stärkere Berücksichtigung dieser steuerlichen Asymmetrien erscheint daher sinnvoll, um Mitarbeiterübernahmen nicht systematisch zu benachteiligen.⁴⁹

In ihrer Gesamtheit zielen die vorgeschlagenen Maßnahmen darauf ab, Markt- und Eintrittsbarrieren für Beschäftigtenübernahmen zu senken und die damit verbundenen Opportunitätskosten deutlich zu reduzieren. Dabei bestehen weder quantitative noch Qualifikations- oder Fachkräfteprobleme: Gut ausgebildete und motivierte Beschäftigte sowohl mit akademischem als auch praxisnahem Hintergrund bilden ein hohes Potenzial für die Sicherung von Unternehmensnachfolgen. Die zentrale Hürde für Unternehmensnachfolgen durch Beschäftigte liegt vielmehr in hohen wahrgenommenen Risiken, Opportunitätskosten und strukturellen Eintrittsbarrieren, die durch gezielte Unterstützungs- und Finanzierungsinstrumente abgebaut werden müssen.

48 Mit dem „Gesetz zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform“ sollen deren Rahmenbindungen verbessert werden. Seit dem 25.06.2025 liegen ein Referentenentwurf des Gesetzes sowie Stellungnahmen der Verbände vor. Quelle: https://www.bmiv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/2025_Genossenschaftsrecht.html, abgerufen 14.01.2026.

49 Siehe hierzu auch Kamei und Dana (2012).

8. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse der Studie zeigen einen klaren Bedarf an spezifischen Unterstützungs- und Beratungsangeboten für beschäftigtenorientierte Unternehmensnachfolgen. Zwar existieren bereits einzelne Beratungsstrukturen und Förderansätze, diese sind jedoch bislang nur begrenzt auf die besonderen Anforderungen von Übernahmen durch Beschäftigte zugeschnitten. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass entsprechende Praxisbeispiele bislang selten sind und nur punktuell sichtbar werden. Umso deutlicher wird der Bedarf an eigenständigen, zielgruppenspezifischen Unterstützungsformaten.

Ein zentraler Ansatzpunkt liegt in niedrighwelligen Informationsangeboten, die Beschäftigte überhaupt erst für die Möglichkeit einer Übernahme sensibilisieren. Derzeit fehlt es an grundlegenden, verständlich aufbereiteten Informationsmaterialien – etwa in Form einfach gehaltener Broschüren oder Leitfäden –, die das Modell der Beschäftigtenübernahme erklären und erste Orientierung bieten. Aufbauend

darauf bedarf es weiterführender, gezielter Beratungsangebote, die den Übergabeprozess fachlich begleiten. Dabei ist der Zeitfaktor von besonderer Bedeutung: Sowohl potenzielle Übernehmende als auch abgebende Eigentümer:innen müssen frühzeitig sensibilisiert werden, um Beschäftigtenübernahmen als realistische Option in den Blick zu nehmen.

Ein wesentlicher struktureller Engpass liegt in der Finanzierung. Beschäftigte verfügen in der Regel nicht über nennenswerte Eigenkapitalbestände, wodurch klassische Finanzierungslogiken an ihre Grenzen stoßen. Banken haben bislang kaum tragfähige Geschäftsmodelle für beschäftigtengetragene Übernahmen entwickelt. Zukünftig sind daher neue Wege der Finanzierung und insbesondere der Besicherung erforderlich, um Bewegung in diesem Feld zu ermöglichen.

Schließlich kommt arbeitsorientierten Akteuren eine zentrale Rolle zu. Betriebsräte und Gewerkschaften verfügen über Nähe zur Belegschaft, Vertrauen sowie Kenntnis betrieblicher Strukturen und können damit wichtige Sensibilisierungs-, Beratungs- und Vermittlungsfunktionen übernehmen. Sie sind in der Lage, Beschäftigte gezielt anzusprechen, Potenziale sichtbar machen und auch solche Personen ermutigen, eine Übernahme in Erwägung zu ziehen, die sich selbst bislang nicht als geeignete Nachfolger:innen wahrgenommen haben. Damit können arbeitsorientierte Akteure nicht nur Interessenvertretung, sondern auch aktive Gestalter einer nachhaltigen Unternehmensführung sein.

„Man wechselt nicht die Seiten –
man bekommt nur einen anderen
Blick auf die gleiche Realität.“

Geschäftsführer eines Maschinenbauunternehmens,
ehemaliger BR-Vorsitzender

9. Literatur

Bartels, Charlotte und Neef, Theresa (2024): Einkommens- und Vermögensunterschiede drei Jahrzehnte nach der Wiedervereinigung: Die anhaltende wirtschaftliche Teilung zwischen Ost- und Westdeutschland. In: Der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland (2024): Bericht 2024. Ost und West. Frei, vereint und unvollkommen. Berlin.

Blome-Drees, Johannes und Rang, Reiner (2014): Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Personalarbeit im Betrieb, edition 284.

Bourdieu, Pierre (1992): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik & Kultur 1. Margareta Steinrück (Hrsg.). VSA Verlag. Hamburg.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie BMWi (2019): Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung. https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.pdf?__blob=publicationFile&v=1. Abgerufen 01.12.2025.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2025): Lebenslagen in Deutschland. Der Siebte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Berlin.

Caspar, Simon; Rösen, Tom und Kleve, Heike (2024): Praxisleitfaden Loslassen lernen. Wie die Senior-Generation den Übergabeprozess und ihre eigene Transformation aktiv gestalten kann. WIFU-Stiftung (Hrsg.). Witten.

Croon-Gestefeld, Johanna (2020). Verantwortungseigentum als Instrument gegen soziale Ungleichheit? In: Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft. 103(4), 351–371. <https://www.jstor.org/stable/27260094>. Abgerufen am 04.09.2025.

Deutsche Industrie- und Handelskammer DIHK (2025): DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2025. Berlin.

Frankfurter Allgemeine (04.11.2025): Die Angst der Firmen-Patriarchen vor Investitionen. Online unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/die-angst-der-firmen-patriarchen-vorinvestitionen-110765023.html>. Abgerufen am 12.11.2025.

Fels, Markus; Suprinovič, Olga; Schlömer-Laufen, Nadine und Kay, Rosemarie (2021): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026. Daten und Fakten Nr. 27. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Fels, Markus und Wolter, Hans-Jürgen (2022): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. Daten und Fakten Nr. 28. Institut für Mittelstandsforschung. Bonn.

Fricke, Andreas (2024): Generation Z und die Work-Life-Balance: Wie junge Menschen ihre Prioritäten setzen. <https://www.gruender.de/hr-office/generation-z-work-life-balance/>. Abgerufen am 20.03.2025.

Hauser, Hans-Eduard; Kay, Rosemarie und Boerger, Sven (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014. IfM-Materialien, No. 198. Bonn.

IHK Berlin und Handwerkskammer Berlin (2018): Unternehmensnachfolge regeln. Informationen für Unternehmer und Nachfolger“. <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/2252976/8cb200f6ef-f43ec7b61b756a01d0b610/herausforderung-unternehmensnachfolge-data.pdf>. Abgerufen 02.12.2025.

IHK Berlin (2025): Vertrauenssache. Fokus Unternehmensnachfolge. In: Berliner Wirtschaft. Magazin der IHK Berlin. 03/2025. S. 20–31.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn IfM (2025): Unternehmensübertragungen/Nachfolgen. <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen/nachfolgen>. Abgerufen am 24.03.2025.

Kamei, Katsuyuki und Dana, Leo-Paul (2012): Examining the impact of new policy facilitating SME succession in Japan: From a viewpoint of risk management in family business. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 16, No. 1, S. 60–70.

Kasper, Barbara (2022): Arbeitgeber werden tanzen müssen. <https://www.oegb.at/themen/arbeitsmarkt/arbeitsmarktpolitik/arbeitgeber-werden-tanzenmuessen---beduerfnisse-der-gen-z>. Abgerufen am 20.03.2025.

KfW Research (2025): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024. In: Fokus Volkswirtschaft, Nr. 481, 10.01.2025.

Klemisch, Herbert; Sack, Kerstin und Ehrsam, Christoph (2010): Betriebsübernahme durch Belegschaften – Eine aktuelle Bestandsaufnahme. Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung. KNI Papers 02/10. Köln.

Koerber, Nils (2020): Unternehmensnachfolge – Die Kunst des Loslassens. Göttingen.

Laßmann, Nicolai und Rupp, Rudi (2020): Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute Nr. 10, Der Betriebsübergang. IG-Metall, Vorstand Fachbereich Betrieb, Frankfurt.

Neues Deutschland (26.10.2017): Was bleibt vom Strike Bike? <https://www.ndaktuell.de/artikel/1068187.selbstverwaltung-was-bleibt-vom-strike-bike.html?action=print>. Abgerufen am 08.10.2025.

Prügl, Reinhard; Albert, Mathias; Kleine, Natalie; Förch, Miriam (2023): Deutschlands nächste Unternehmergegeneration. 6. Studie zu Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der Next Gens. Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen der Zeppelin Universität gGmbH im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.). München.

Skopp, Robert (1997): Die neuen Unternehmer: Eine multivariate Analyse der Übernahmemotive bei ostdeutschen MBOs. In: Journal of East European Management Studies, Vol. 2, No. 1 (1997): S. 35-53.

Statistisches Bundesamt (2025a): Fortschreibung des Bevölkerungsstandes. Nürnberg.

Statistisches Bundesamt (2025b): Ergebnisse der 15. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Nürnberg.

Stiftung Familienunternehmen (2023): Informationsmaterial Familienunternehmen. Die volks-wirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stand 24. April 2023.

Vogt, Walter (2015): Mitarbeiterkapitalbeteiligung. In: Arbeitsrecht im Betrieb. 03/2015.

10. Hinweise zu den Studienautoren

Gregor Holst

Gregor Holst hat sein Studium an der Humboldt-Universität zu Berlin und der Rijksuniversiteit Groningen als Diplom Geograph abgeschlossen. Seit 2005 ist er im IMU-Institut Berlin tätig und hat dort seit 2017 auch die Funktion der Geschäftsführung inne. Seine Schwerpunkte liegen in der anwendungsorientierten Wirtschafts-, Regional-, Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung. In zahlreichen Forschungs- und Umsetzungsprojekten hat Gregor Holst zu quantitativen und qualitativen Fragen in der Branchen-, Fachkräfte- und Strukturpolitik sowie in der innovations- und arbeitsbezogenen Kooperation in Netzwerken und Clustern gearbeitet.

Alexander Behne

Alexander Behne studierte Sozialökonomie an der Universität Hamburg sowie Betriebswirtschaftslehre an der Universität Leipzig. Seit 2022 ist er am IMU-Institut Berlin als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Berater tätig. Im Rahmen seiner arbeitsorientierten Unternehmensberatung begleitet er industrielle Betriebsratsnetzwerke und unterstützt Interessenvertretungen bei der Analyse und Gestaltung betrieblicher Entwicklungen. Darüber hinaus befasst er sich in Forschungs- und Beratungsprojekten mit quantitativen und qualitativen Fragestellungen der Mitbestimmung.

Die Stiftung Neue Länder

Die Stiftung zur Förderung arbeitsmarktpolitischer Vorhaben in den neuen Bundesländern, kurz „Stiftung Neue Länder“ (SNL), ist eine nicht rechtsfähige Stiftung in Verwaltung der Otto Brenner Stiftung.

Die **Stiftung Neue Länder** unterstützt ihrem Stiftungszweck entsprechend Vorhaben in den neuen Bundesländern mit folgenden Schwerpunkten:

- Projekte zur Reintegration von Langzeitarbeitslosen auf den Arbeitsmarkt.
- Projekte zur Berufsorientierung von Schülern.
- Projekte zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen/Begleitung von Auszubildenden.
- Studien zu den Themen demographischer Wandel und Fachkräftesicherung.

Weitere Publikationen der **Stiftung Neue Länder**:

- Integration von Langzeitarbeitslosen – gemeinsam aktiv, Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellprojektes im Landkreis Leipzig
- Berufswünsche und Zukunftsvorstellungen von Jugendlichen, Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellprojektes zur Berufsorientierung
- Im Zeichen des Fachkräftemangels, Neue Entwicklungen im Agieren vor allem jüngerer Arbeitnehmer speziell am ostdeutschen Arbeitsmarkt
- Arbeitskräftesicherung in der ostdeutschen Automobilindustrie
- Kennziffer „Produktivität“, Bedeutung und Anwendungsmöglichkeiten am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland
- Aktives Altern in Brandenburg und Sachsen gestalten, Ein Praxisleitfaden, Analysen – Tipps – Gute Praxis
- Fit durch Neue Arbeit im Gesundheitswesen, Ein arbeitsmarktpolitisches Vorhaben zur Unterstützung Pflegebedürftiger und ihrer Angehörigen, Erfahrungen und Ergebnisse eines Projektes
- ZIEL – Zielgerichtete Integration junger Langzeitarbeitsloser, Erfahrungen und Ergebnisse eines Projektes
- Zukunft sichern, Wie Sie als Betriebsrat eines KMU die Auswirkungen des demographischen Wandels mitgestalten können, Erfahrungen und Ergebnisse eines Projektes
- Batterierecycling als Beschäftigungsperspektive für die Lausitz – Ansätze einer arbeits- und beschäftigungsorientierten Regionalentwicklungsstrategie
- Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation – Beschäftigungsperspektiven aus fünf Bundesländern
- Strukturpolitische Instrumente der Nachwendezeit – Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Transformation heute
- ARBEITSLOS, ABER NICHT WEHRLOS! Der Verein Neue Arbeit Chemnitz: Engagiert für die Menschen in Sachsen
- Fit for News – Statt Halbwahrheiten und Lügengeschichten – Medienkompetenz für Jugendliche in den Schulen und der Berufsausbildung

Unternehmensnachfolge in Ostdeutschland

Anforderungen der Akteure und Handlungsmöglichkeiten
für Beschäftigte sowie betriebliche Interessenvertretungen