

Gertraud Pirklbauer

Ursachen für Unternehmensschließungen

Eine empirische Analyse in Oberösterreich

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplom.de
ISBN: 9783832493080

Gertraud Pirklbauer

Ursachen für Unternehmensschließungen

Eine empirische Analyse in Oberösterreich

Gertraud Pirklbauer

Ursachen für Unternehmensschließungen

Eine empirische Analyse in Oberösterreich

Diplomarbeit

Johannes Kepler Universität Linz

Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung

Abgabe Oktober 2005



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 9308

Pirklbauer, Gertraud: Ursachen für Unternehmensschließungen - Eine empirische Analyse in Oberösterreich

Druck Diplomica GmbH, Hamburg, 2006

Zugl.: Johannes Kepler Universität Linz, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

Eidesstattliche Erklärung.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung.....	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Grundlagen.....	7
2.1 Unternehmensnachfolge.....	7
2.1.1 Definition des Begriffes Unternehmensnachfolge.....	7
2.1.2 Bedeutung von Unternehmensnachfolgen.....	8
2.1.3 Entwicklung der Übernahmezahlen.....	11
2.2 Unternehmensschließungen.....	13
2.2.1 Definition von Unternehmensschließungen.....	13
2.2.2 Erfassungsprobleme bei den Schließungsdaten.....	14
2.2.3 Arten von Unternehmensschließungen.....	16
2.2.3.1 Freiwillige Unternehmensschließungen.....	16
2.2.3.2 Erzwungene Unternehmensschließungen.....	18
2.3 Natürlicher Strukturwandel.....	19
2.3.1 Globalisierung/Lokalisierung/Glokalisierung.....	20
2.3.2 Betriebsgrößenspezifischer Paradigmenwechsel.....	21
2.3.3 Zunahme von Kleinst-, Klein- und Einpersonenernehmen.....	21
3 Positionierung zur bisherigen Forschung.....	23
4 Potenzielle Ursachen für Unternehmensschließungen.....	30
4.1 Ausgewählte in der Literatur bereits vorliegende Studienergebnisse zu Problemen bei Betriebsübergaben und Betriebsübernahmen.....	31
4.2 Ursachen für Betriebsschließungen von jungen Unternehmen.....	34
4.3 Potenzielle Ursachen beim Unternehmer.....	35
4.3.1 Motive des Unternehmers.....	36
4.3.2 Mangelnde oder zu späte Nachfolgeplanung.....	37
4.3.3 Nicht-Inanspruchnahme externer Beratung.....	41
4.3.4 Divergierende Kaufpreisvorstellungen.....	42

4.3.5	Wenig erstrebenswertes Vorbild der Eltern / Druck zur Nachfolge	43
4.3.6	Eingeschränkte Nachfolgersuche	44
4.3.7	Persönlichkeit / Fehler in der Unternehmensführung	44
4.3.8	Mangelnde Rückzugsbereitschaft	46
4.4	Potenzielle Ursachen beim Nachfolger	48
4.4.1	Motive (kein Interesse, Wertewandel)	49
4.4.2	Persönlichkeit / Ausbildung	50
4.4.3	Gestörte Beziehung zum Senior	53
4.4.4	Finanzierungsprobleme	54
4.5	Potenzielle Ursachen in der Familie	54
4.5.1	Einstellung und Verbundenheit zum Unternehmen	55
4.5.2	Geschwisterbeziehungen	55
4.5.3	Konflikte in der Familie	56
4.6	Potenzielle Ursachen im Unternehmen	58
4.6.1	Mangelnde Übergabetauglichkeit	58
4.6.2	Probleme nach der Übernahme	60
4.6.3	Widerstand und mangelnde Akzeptanz von Mitarbeitern	61
4.6.4	Konflikte mit Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern	62
4.6.5	Finanzielle Probleme / Insolvenz	63
4.7	Potenzielle Ursachen im Unternehmensumfeld	65
4.7.1	Externe Interessensgruppen (Kunden, Lieferanten, Banken)	66
4.7.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	66
4.7.3	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	69
4.7.4	Gesellschaftliches Umfeld	69
5	Empirische Untersuchung	71
5.1	Formulierung der Hypothesen	71
5.2	Auswahl des Erhebungsinstrumentariums	74
5.3	Konzeption der Untersuchung	75
5.4	Auswahl der Untersuchungsobjekte	75
5.5	Ablauf der Untersuchung	78
5.6	Ergebnisse der Untersuchung	79
5.6.1	Deskription der analysierten Fälle	79
5.6.1.1	Geschlecht der befragten ehemaligen Unternehmer	79
5.6.1.2	Alter der befragten ehemaligen Unternehmer	80
5.6.1.3	Haupt- bzw. nebenberufliche Selbstständigkeit	81

5.6.1.4	Neugegründete oder übernommene Unternehmen.....	81
5.6.1.5	Anzahl der Mitarbeiter	82
5.6.1.6	Branche.....	83
5.6.1.7	Tätigkeit nach der Unternehmensschließung	84
5.6.2	Erwägen einer Unternehmensübergabe.....	85
5.6.2.1	Gründe für das Nicht-Erwägen der Betriebsübergabe oder eines Verkaufs	85
5.6.2.2	Setzen erster Maßnahmen zur Unternehmensnachfolge	87
5.6.2.3	In Erwägung gezogene Nachfolger	88
5.6.2.4	Gründe für die Nichtfortführung innerhalb der Familie.....	89
5.6.2.5	Gründe für die Nicht-Übernahme durch Mitarbeiter	90
5.6.2.6	Gründe für die Nichtfortführung durch eine unternehmensexterne Person .	91
5.6.3	Vorkehrungen für den Ausfall.....	93
5.6.4	Inanspruchnahme, Bewertung und Bedarf von Information und Beratung	94
5.6.5	Ursachen für Betriebsschließungen.....	97
5.6.6	Erneute Selbstständigkeit	100
5.6.7	Unterschiede zw. den Geschlechtern	101
5.6.7.1	Erwägen einer Unternehmensübergabe nach Geschlecht	101
5.6.7.2	Setzen erster Maßnahmen zur Unternehmensnachfolge nach Geschlecht.	101
5.6.7.3	Vorkehrungen nach Geschlecht	102
5.6.8	Unterschiede zw. Neugründern und Übernehmern	103
5.6.8.1	Unterschied zw. Neugründern und Übernehmern hinsichtlich dem Erwägen einer Unternehmensübergabe bzw. des Verkaufs	103
5.6.8.2	Unterschied zw. Neugründern u. Übernehmern hinsichtlich dem Setzen erster Maßnahmen zur Unternehmensnachfolge.....	104
5.6.8.3	Unterschied zw. Neugründern und Übernehmern hinsichtlich zukünftiger Selbstständigkeit.....	105
5.6.9	Unterschiede zw. haupt- und nebenberuflicher Selbstständigkeit	106
5.6.9.1	Unterschied zw. haupt- und nebenberuflicher Selbstständigkeit hinsichtlich dem Erwägen einer Unternehmensübergabe oder des Verkaufs.....	106
5.6.10	Erwägen einer Unternehmensübergabe nach Anzahl der Mitarbeiter.....	107
6	Resümee	108
7	Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen	113
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Anhang	XIX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übernahmefälle 2004-2013 nach Sparten in % der Unternehmen insgesamt.....	8
Abb. 2: Anteil erfolgreicher und nicht erfolgreicher Übergaben in %, 1996-2002	10
Abb. 3: Neugründungen und Übernahmen in Österreich.....	11
Abb. 4: Neugründungen und Übernahmen in Oberösterreich.....	12
Abb. 5: Bezugsrahmen der Übergabe- und Übernahmekompetenz.....	31
Abb. 6: Hauptprobleme bei Betriebsübergaben	32
Abb. 7: Probleme bei Betriebsübergabe.....	32
Abb. 8: Probleme bei Betriebsübernahme.....	33
Abb. 9: Typische Probleme junger Unternehmen	35
Abb. 10: Rahmenmodell zum Rückzug aus dem Unternehmen	36
Abb. 11: Gründe für externe Nachfolgen.....	49
Abb. 12: Anforderungen an Unternehmensnachfolger	51
Abb. 13: Die drei Systeme des Familienunternehmens und sich ergebende Rollen.....	57
Abb. 14: Geschlecht der befragten ehemaligen Unternehmer	79
Abb. 15: Alter der befragten ehemaligen Unternehmer	80
Abb. 16: Haupt- bzw. nebenberufliche Selbstständigkeit	81
Abb. 17: Neugegründete und übernommene Unternehmen.....	81
Abb. 18: Anzahl der Mitarbeiter	82
Abb. 19: Befragte Sparten.....	83
Abb. 20: Tätigkeit nach der Unternehmensschließung	84
Abb. 21: Erwägen einer Unternehmensübergabe.....	85
Abb. 22: Gründe für das Nicht-Erwägen der Betriebsübergabe oder des Verkaufes	86
Abb. 23: Setzen erster Maßnahmen zur Unternehmensnachfolge	87
Abb. 24: In Erwägung gezogene Nachfolger	88
Abb. 25: Gründe für die Nichtfortführung innerhalb der Familie.....	89
Abb. 26: Gründe für die Nicht-Übernahme durch Mitarbeiter	90
Abb. 27: Gründe für die Nichtfortführung durch eine unternehmensexterne Person	91
Abb. 28: Suchwege nach einem geeigneten externen Nachfolger	93
Abb. 29: Vorkehrungen für den Ausfall.....	93
Abb. 30: Inanspruchnahme und Bewertung von Beratung	94
Abb. 31: Informations- und Beratungsbedarf	96
Abb. 32: Ursachen für Betriebsschließungen.....	97

Abb. 33: Betriebsschließungs-Ursachen befragter ehemaliger Unternehmer, die sich erneut selbstständig machen würden.....	99
Abb. 34: Betriebsschließungs-Ursachen befragter ehemaliger Unternehmer, die sich nicht mehr selbstständig machen würden.....	100
Abb. 35: Erneute Selbstständigkeit	100
Abb. 36: Erwägen einer Unternehmensübergabe nach Geschlecht	101
Abb. 37: Setzen erster Maßnahmen zur Unternehmensnachfolge nach Geschlecht.....	101
Abb. 38: Vorkehrungen nach Geschlecht	102
Abb. 39: Unterschied zw. Neugründern und Übernehmern hinsichtlich dem Erwägen einer Unternehmensübergabe bzw. des Verkaufs	103
Abb. 40: Vergleich von Neugründern und Übernehmern hinsichtlich den Gründen für das Nicht-Erwägen einer Unternehmensübergabe bzw. des Verkaufs.....	104
Abb. 41: Unterschied zw. Neugründern und Übernehmern hinsichtlich dem Setzen erster Maßnahmen zur Nachfolge	104
Abb. 42: Unterschied zw. Neugründern u. Übernehmern hinsichtlich zukünftiger Selbstständigkeit.....	105
Abb. 43: Unterschied zw. haupt- und nebenberuflicher Selbstständigkeit hinsichtlich dem Erwägen einer Unternehmensübergabe oder des Verkaufs.....	106
Abb. 44: Erwägen einer Unternehmensübergabe nach Anzahl der Mitarbeiter.....	107

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übernahme und Neugründung im direkten Vergleich	10
Tab. 2: Szenarien einer möglichen Unternehmensaufgabe	19
Tab. 3: Pull- und Pushfaktoren der Regelung von Unternehmensnachfolgen	41
Tab. 4: Konfliktpotenziale zwischen Nachfolger und Senior.....	53
Tab. 5: Widersprüchliche Ziele einer Betriebsübergabe	57
Tab. 6: Insolvenzursachen 2004	64
Tab. 7: Lösungsgründe	77
Tab. 8: Vergleich nach Sparten	83
Tab. 9: Inanspruchnahme von Hilfe bei der Übergabevorbereitung bzw. Schließung.....	95
Tab. 10: Vergleich zw. Gründungs- und Nachfolgeunternehmern hinsichtlich der für Betriebsschließungen ausschlaggebenden Ursachen	98

Abkürzungsverzeichnis

AVRAG	Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz
BMWA	Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten
ca.	zirka
d.s.	das sind
d.h.	das heißt
EPUs	Einpersonenunternehmen (d.s. Unternehmen ohne unselbstständig Erwerbstätige)
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
exkl.	exklusive
GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
grsl.	grundsätzlich
i.d.R.	in der Regel
IfGH	Institut für Gewerbe- und Handelsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
iZm	im Zusammenhang mit
JW	Junge Wirtschaft
k.A.	keine Angabe
KMUs	kleine und mittlere Unternehmen
KSV	Kreditschutzverband von 1870
MBO	Management Buy-Out
oö.	oberösterreichisch/er
prot.	protokolliert
rd.	rund
sog.	so genannte
tlw.	teilweise
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
WKOÖ	Wirtschaftskammer Oberösterreich
WKÖ	Wirtschaftskammer(n) Österreich(s)
z.B.	zum Beispiel
zT	zum Teil
zw.	zwischen

1 Einleitung

Laut Potenzialschätzung der *KMU Forschung Austria* steht in der Dekade 2004 bis 2013 knapp ein Viertel der heimischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Nachfolge an. Betroffen sind ca. 51.500 österreichische bzw. ca. 11.000 oberösterreichische Betriebe. Durchschnittlich 4.500 Unternehmensnachfolgen können österreichweit pro Jahr realisiert werden, während rd. 18 % des Übergabepotenzials ungenutzt bleibt (8 % aus betriebswirtschaftlichen Gründen wie mangelnder Übergabetauglichkeit¹ und 10 % aus sonstigen Gründen wie z.B. Strukturwandel). Vor allem in Branchen mit unterdurchschnittlicher Attraktivität, betroffen sind häufig „traditionelle“ Branchen, stehen besonders viele Unternehmen zur Nachfolge an.²

Verantwortlich für die große Anzahl anstehender Übergaben sind v.a. bevorstehende Pensionierungen (u.a. von Unternehmensgründern der Nachkriegszeit). Es kommt zur Veränderung der Alterspyramide mit einem abnehmenden Anteil junger Menschen.³ Die sog. Nachfolgerlücke führt dazu, dass immer mehr Unternehmensinhaber, die sich zurückziehen wollen, niemanden finden, der den Betrieb übernehmen will. Da aber der Erfolg der anstehenden Betriebsnachfolgen über die Sicherung von ca. 440.000 Arbeitsplätzen der gewerblichen Wirtschaft entscheiden wird, kommt der Nachfolgethematik hohe Bedeutung zu.⁴

Generell interessieren jedoch alle Betriebsschließungen – nicht nur gescheiterte Unternehmensnachfolgen, die bloß einen Teil aller Betriebsschließungen darstellen. Selbstverständlich können nicht alle Betriebe erhalten bleiben; Neugründungen und Betriebsschließungen gehören zum natürlichen Strukturwandel. Die eine oder andere Betriebsschließung könnte jedoch bei ausreichend langfristigem Ansetzen von Verbesserungs- bzw. Aufklärungsmaßnahmen vermutlich verhindert werden und so volkswirtschaftlicher, v.a. aber auch persönlicher Schaden abgewandt werden.

¹ siehe Punkt 4.6.1.

² vgl. KMU Forschung Austria, 2004-12-05, <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Presse/2004/Presse04.htm>;
KMU Forschung Austria, 2005-05-07, <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Vortr%C3%A4ge/Unternehmensnachfolgen%2004%2009%202004.pdf>; IfGH, 2002, 46f.

Anmerkung: Seit 2003 firmiert das Institut für Gewerbe und Handelsforschung (IfGH) unter KMU Forschung Austria (Austrian Institute for SME Research).

³ vgl. Mayr, A., 2001, 498.

⁴ vgl. KMU Forschung Austria, 2004-12-05, <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Presse/2004/Presse04.htm>.

1.1 Problemstellung

Untersuchungen des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn* aus 2004 zu Folge wird die Zahl der jährlichen Betriebsschließungen auf Grund des überproportionalen Anteils, den kleinere Unternehmen an der Gesamtheit der Nachfolgefälle einnehmen, steigen.⁵ Ergebnisse des *IfGH*⁶ belegen ebenfalls, dass hauptsächlich kleinere Unternehmen von der Nachfolgeproblematik betroffen sind und bei den Einpersonenernehmen (EPU)s⁷ der Anteil der nicht erfolgreichen Übernahmen deutlich höher ist. Kleinstunternehmen bzw. EPU)s wurden jedoch bisher in fast allen wissenschaftlichen Untersuchungen ausgeschlossen. Begründet wird dies damit, dass größere Unternehmen volkswirtschaftlich bedeutender seien, da sie mehr Arbeitsplätze generieren bzw. erhalten, während eine Unternehmensnachfolge bei EPU)s durch die weitgehende Identifikation mit der Person des Unternehmers i.d.R. als Neugründung gesehen wird.⁸ Der Anteil von EPU)s nahm in den letzten Jahren rapide zu. 1996 lag er bei 17 %, laut *Voithofer* von der *KMU Forschung Austria* beträgt der Anteil von EPU)s derzeit über 50 %, offizielle Zahlen sind jedoch leider nicht verfügbar.⁹ Mit ein Grund für die Zunahme an EPU)s ist sicher, dass verstärkt Arbeitslose zur Selbstständigkeit animiert werden. Weiters bevorzugen Unternehmen vermehrt eine Zusammenarbeit auf Werkvertragsbasis anstatt Dienstnehmer ein zu stellen.

Obwohl Unternehmensnachfolgen von Kleinstunternehmen angesichts der bei Schließung drohenden Know-how-Verluste wichtig wären, wird vermutet, dass bei diesen Unternehmen eine Übergabe oder der Verkauf vielfach gar nicht in Erwägung gezogen werden – v.a. wenn familieninterne Nachfolger fehlen, diese kein Interesse zeigen oder als nicht geeignet eingeschätzt werden. Auf Grund des Rückgangs familieninterner Betriebsnachfolgen¹⁰ und Schwierigkeiten bei der externen Nachfolgersuche, die speziell Kleinstunternehmen zu schaffen machen, wird eine Nachfolge daher zunehmend prekärer.¹¹ Problematisch ist auch die mangelnde Übergabetauglichkeit vieler Unternehmen.

⁵ vgl. IfM Bonn, 2004c, 2005-03-01, <http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/106nf-3.htm>.

⁶ vgl. IfGH, 2002, 1 und 69.

⁷ Unter EPU)s bzw. Alleinmeisterbetrieben werden Unternehmen ohne Mitarbeiter verstanden. Der Unternehmer ist allein tätig.

⁸ vgl. IfGH, 2002, 8 und 10.

⁹ Persönliches Telefonat mit Herrn Mag. Peter Voithofer, Dir.-Stv. der KMU Forschung Austria, 2005-07-04.

¹⁰ Derzeit liegt der Anteil familieninterner Nachfolgen bei ca. 60 %. vgl. KMU Forschung Austria, 2004-12-05, www.kmuforschung.ac.at/de/Presse/2004/Presse04.htm; IfGH, 2002, 107.

¹¹ vgl. Mayr, A., 2001, 498.

*Pichler/Bornett*¹² machen hauptsächlich die mangelnde Vorbereitung auf ein plötzliches Ausscheiden des Unternehmers und die Nicht-Inanspruchnahme externer Beratung für das Scheitern von Betriebsnachfolgen verantwortlich. Was aber sind die Ursachen für mangelndes Planungsverhalten? Es gibt doch kaum Ereignisse, deren zukünftiges Eintreten so sicher ist, wie das Ende der unternehmerischen Tätigkeit. Vielfach ist die starke Belastung mit dem Tagesgeschäft für ein Hinausschieben der Nachfolgeplanung verantwortlich bzw. sie wird dafür verantwortlich gemacht. Dies bringt jedoch einen Teufelskreis in Bewegung, der die Komplexität des Problems steigert und zur weiteren Verdrängung führt.¹³

Die hohe Komplexität des Übergabeprozesses stellt den Unternehmer vor eine der größten Aufgaben, die er in seinem gesamten unternehmerischen Dasein zu bewältigen hat. Bei der Unternehmensübergabe sind nicht nur betriebswirtschaftliche, (gesellschafts-)rechtliche und steuerliche Aspekte von großer Bedeutung, sondern v.a. familiäre, psychologische und emotionale Faktoren.¹⁴ *Habig*¹⁵ schätzt das Verhältnis 80 zu 10 zu 5 zu 5 – 80% betreffen die psychologisch-menschliche Seite, 10 % betriebswirtschaftliche und jeweils 5 % steuerliche und rechtliche Fragen. Angesichts der Einmaligkeit des Generationswechsels kann der Unternehmer kaum auf eigenes Know-how zurückgreifen, er ist daher auf fremde Hilfe angewiesen.

Da die Übergabeplanung den Seniorunternehmer zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Rücktritt und Ableben zwingt und potenzielle Nachfolger dieses Thema ebenfalls nicht gerne anschnitten, kommt es häufig zur Tabuisierung der Nachfolgefrage. Psychologische Probleme werden vielfach nicht angesprochen und zu Gunsten von steuerlich und juristisch sauberen Lösungen vernachlässigt. Dabei ist ein solides psychologisch-soziologisches Fundament Grundvoraussetzung für eine gelungene Unternehmensnachfolge, ohne das es unsinnig erscheint, Mühe in die Konstruktion steuerlicher und juristischer Optima zu investieren.¹⁶

¹² vgl. Pichler, J.H./Bornett, W., 2005, 148.

¹³ vgl. Sobanski, H., 1998, 7.

¹⁴ vgl. Habig, H., 2004, 139; Klein, S., 1999, 211; Fritz, C./Schauer, K./Augustin, K., 2001, 19; Felden, B./Annekatriin, K., 2003, 148; Heyse, V./Schepanski, N. C., 2000, 328.

¹⁵ vgl. Habig, H., 2004, 151.

¹⁶ vgl. Klein, S., 1999, 210ff. Ebenso Fritz, C./Schauer, K./Augustin, K., 2001, 5 und 48; Heyse, V./Schepanski, N. C., 2000, 330.