

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Thomas Hering  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Michael Olbrich  
Dr. rer. pol. Annette Klein

# 31591

## Unternehmensnachfolge

### Leseprobe

Einheit 1

Unternehmensnachfolge I

Fakultät für  
**Wirtschafts-**  
**wissenschaft**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1 Einführung</b>	<b>3</b>
<b>2 Grundlagen der Unternehmensnachfolge</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Begriff der Unternehmensnachfolge</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Unternehmensnachfolge und Unternehmensgründung</b>	<b>10</b>
2.3 Bedeutung der Unternehmensnachfolge in der Praxis	14
<b>3 Unternehmensnachfolge als betriebswirtschaftliches Problem</b>	<b>16</b>
3.1 Entscheidung für die Unternehmensnachfolge	16
3.1.1 Zielabhängigkeit der Nachfolgeentscheidung	16
3.1.2 Ursachen der Unternehmensnachfolge	20
3.1.2.1 Exkurs: Ursachen der Unternehmensübernahme	20
3.1.2.2 Einzelerfolgsschwäche	32
3.1.2.3 Negative Synergieeffekte	33
3.2 Formen der Unternehmensnachfolge	35
3.2.1 Bedeutung der Nachfolgeform	35
3.2.2 Unentgeltliche Übertragung des Unternehmens	36
3.2.2.1 Vererbung	36
3.2.2.2 Schenkung	45
3.2.2.3 Stiftung	48
3.2.3 Entgeltliche Übertragung des Unternehmens	50
3.2.4 Komplexität der Formwahl	52
3.3 Gestaltung der Unternehmensnachfolge	54
3.3.1 Entscheidung für die Nachfolgegestaltung	54
3.3.2 Dimensionen der Nachfolgegestaltung	58
3.3.3 Gesellschafterindependenz und Gesellschafterdependenz	60
3.4 Unternehmensnachfolge als Bewertungsanlaß	63
3.4.1 Begriffliche Grundlagen	63
3.4.2 Konzeptionen der Unternehmensbewertung	64
3.4.3 Funktionen, Wertarten, Anlässe und Konfliktsituationen der Unternehmensbewertung	68
3.4.4 Methoden der Unternehmensbewertung	74

Literaturempfehlungen	89
Lösungen zu den Aufgaben	91
Autoren	95

# Unternehmensnachfolge

*Von Univ.-Professor Dr. habil. Thomas Hering, Hagen,  
Univ.-Professor Dr. rer. pol. Michael Olbrich, Saarbrücken,  
und Dr. rer. pol. Annette Klein, Hagen*

## Moduleinheit UN I<sup>1</sup>

### Inhaltsübersicht

- 1 Einführung
- 2 Grundlagen der Unternehmensnachfolge
  - 2.1 Begriff der Unternehmensnachfolge
  - 2.2 Unternehmensnachfolge und Unternehmensgründung
  - 2.3 Bedeutung der Unternehmensnachfolge in der Praxis
- 3 Unternehmensnachfolge als betriebswirtschaftliches Problem
  - 3.1 Entscheidung für die Unternehmensnachfolge
    - 3.1.1 Zielabhängigkeit der Nachfolgeentscheidung
    - 3.1.2 Ursachen der Unternehmensnachfolge
  - 3.2 Wahl der Nachfolgeform
    - 3.2.1 Bedeutung der Nachfolgeform
    - 3.2.2 Unentgeltliche Übertragung des Unternehmens
    - 3.2.3 Entgeltliche Übertragung des Unternehmens
    - 3.2.4 Komplexität der Formwahl
  - 3.3 Gestaltung der Unternehmensnachfolge
    - 3.3.1 Entscheidung für die Nachfolgegestaltung
    - 3.3.2 Dimensionen der Nachfolgegestaltung
    - 3.3.3 Gesellschafterindependenz und Gesellschafterdependenz
  - 3.4 Unternehmensnachfolge als Bewertungsanlaß
    - 3.4.1 Begriffliche Grundlagen
    - 3.4.2 Konzeptionen der Unternehmensbewertung

---

<sup>1</sup> Der Kurs UN besteht aus den Moduleinheiten UN 1 und UN 2.

### 3.4.3 Funktionen, Wertarten, Anlässe und Konfliktsituationen der Unternehmensbewertung

### 3.4.4 Methoden der Unternehmensbewertung

- 4 Heuristische Nachfolgeplanung
  - 4.1 Nachfolgeplanung als schlechtstrukturiertes Problem
    - 4.1.1 Begriff der Heuristik
    - 4.1.2 Strukturdefekte der Unternehmensnachfolge
    - 4.1.3 Aufbau der Nachfolgeheuristik
  - 4.2 Basisstrategien der Unternehmensnachfolge
    - 4.2.1 Wesen der Basisstrategien
    - 4.2.2 Einzelnachfolge
    - 4.2.3 Gruppennachfolge
  - 4.3 Kombinativstrategien der Unternehmensnachfolge
    - 4.3.1 Wesen der Kombinativstrategien
    - 4.3.2 Kombinativstrategien zweier Nachfolgeformen
- 5 Strategiewahl des Unternehmenseigners
  - 5.1 Strategiewahl bei Gewinnmaximierungsabsicht
  - 5.2 Strategiewahl bei anderen Zielen
    - 5.2.1 Sicherung des Familieneinflusses
    - 5.2.2 Sicherung der Unternehmensfortführung

Literaturempfehlungen

Lösungen zu den Aufgaben

Autoren

## 2 Grundlagen der Unternehmensnachfolge

### 2.1 Begriff der Unternehmensnachfolge

Nach GUTENBERG stellt ein Unternehmen ein System von Produktionsfaktoren dar, das durch die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, Autonomie, Alleinbestimmung, Erwerbswirtschaft und des finanziellen Gleichgewichts geprägt ist. Neben dem bereits seit Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts zu beobachtenden wachsenden Interesse an Fragen der Gründung des Unternehmens tritt seit einiger Zeit auch die Thematik der Unternehmensnachfolge zunehmend in das Bewußtsein von Wissenschaft und Praxis. Angesichts der Vielzahl betriebswirtschaftlicher Veröffentlichungen zum Thema der Unternehmensnachfolge überrascht es jedoch, kaum eine Quelle zu finden, die vor der Erörterung einzelner Nachfolgefragen zunächst eine *Definition* des Begriffes der Unternehmensnachfolge vornimmt. Eine erste terminologische Einordnung erfährt die Nachfolge – fast beiläufig – bei SPIELMANN, der den Begriff des „Generationenwechsels“ als „Prozeß des Übergangs von führungs- und kapitalmäßiger Verantwortung auf die nachfolgende Unternehmergegeneration“ deutet. Ohne eine eindeutige Definition zu liefern, bringt er die Nachfolge damit begrifflich mit dem Übergang von (Eigen-) Kapital und Führung im Rahmen eines Familienkontextes zusammen. Der Auffassung SPIELMANNs folgt FREUND mit seiner Definition der Nachfolge, unter der er den „Generationenwechsel in Familienunternehmen und damit die Übertragung der Leitungsmacht und der kapitalmäßigen Verantwortung“ versteht.

Vereinzelte Definitionen  
im Schrifttum

Ebenso wie im Falle der Unternehmensgründung, die sowohl innerhalb eines Familienkontextes als auch außerhalb davon vonstatten gehen kann, ist freilich jedoch auch die Unternehmensnachfolge sowohl bei Familienunternehmen – also Gesellschaften, die in der Hand natürlicher, durch Verwandtschaft oder Heirat miteinander verbundener Personen liegen – als auch Nichtfamilienunternehmen denkbar. In dem vorliegenden Modul soll der Begriff der Unternehmensnachfolge daher eine weitergehende Abgrenzung erfahren und den Übergang des Eigentums an einem Betrieb sowie der damit verbundenen Leitungsmacht beschreiben, *unabhängig* davon, ob das Eigentum an dem betroffenen Unternehmen in der Hand einer *Familie* oder *anderer Wirtschaftssubjekte* – wie beispielsweise einer juristischen Person oder einzelner, voneinander unabhängiger natürlicher Personen – liegt. Der Begriff der „Leitungsmacht“ beschreibt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit des Wirtschaftssubjektes, aufgrund seines Eigentums an dem Unternehmen seine Ziele im Hinblick auf die Führung dieses Betriebes durchzusetzen. Dabei kann der Eigner zur Erreichung seiner Ziele sowohl selbst in der Unternehmensführung tätig sein als auch auf die Unterstützung durch angestellte Führungskräfte – wie Vorstände oder Geschäftsführer – zurückgreifen.

Umfassende,  
familienunabhängige  
Sichtweise des  
Nachfolgebegriffs

Zweckmäßig ist eine solche weitergehende Definition der Nachfolge zum einen, da die betriebswirtschaftlichen Ursachen, die für den Eigentumsübergang verantwortlich zeichnen können, grundsätzlich sowohl für Familien- als auch Nichtfami-

Zweckmäßigkeit  
familienunabhängiger  
Nachfolgedefinition

lienunternehmen identisch sind, wie im Rahmen der folgenden Ausführungen gezeigt werden wird. Zum anderen – und auch dies wird im weiteren herausgearbeitet – entsprechen sich die im Zuge des Eigentumsübergangs auftretenden betriebswirtschaftlichen Probleme und Fragestellungen bei Familien- und Nichtfamilienunternehmen weitgehend, denn die alternativen Übertragungsformen der Vererbung, Schenkung, Stiftung und des Verkaufs stehen allen natürlichen Personen als Unternehmenseignern, unabhängig von einem etwaigen Familienhintergrund, offen, und auch institutionelle Eigner können sie – abgesehen von der Vererbung – als Nachfolgewege<sup>1</sup> nutzen.

Nachfolge im Hinblick  
auf einen  
Unternehmensteil

Neben der geschilderten Situation des Eignerwechsels eines Gesamtunternehmens soll im folgenden darüber hinaus aufgrund der Strukturgleichheit der Problematik auch der Übergang eines *weniger als 100% umfassenden Anteils* am Eigenkapital einer Gesellschaft dem Begriff der Unternehmensnachfolge zugeordnet werden. Voraussetzung für eine derartige Interpretation eines Gesellschafterwechsels als Nachfolgefall ist lediglich, daß der Unternehmensanteil seinem bisherigen Eigentümer die Ausübung von Leitungsmacht in der Gesellschaft ermöglicht und er diese Leitungsmacht aufgrund des Eigentumsübergangs abgibt. Zu differenzieren sind in diesem Zusammenhang drei Konstellationen, in denen ein Gesellschafter aufgrund seines Unternehmensanteils Leitungsmacht besitzt:

1. Zum einen kann die Leitungsmacht des Eigners aus der prozentualen Größe des Anteils an dem Eigenkapital der Gesellschaft und der damit verbundenen Anzahl der Stimmen resultieren, die ihm eine Durchsetzung seiner Interessen im Rahmen der Gesellschafterversammlung erlauben.
2. Zum anderen ist es denkbar, daß der Kapitalanteil des Eigners im Verhältnis zu den Kapitalanteilen der übrigen Gesellschafter zwar relativ klein ist, im Vergleich zu letzteren aber ein größeres Stimmengewicht besitzt, das in der Gesellschafterversammlung entsprechend zur Geltung kommt. Als Beispiel für eine derartige Konstellation kann der Fall eines Eigners angeführt werden, der einen kleinen Kapital-, aber erheblichen Stimmenanteil verkörpernde Mehrstimmrechtsaktien hält und sich einem sonst lediglich mit Einstimmrechtsaktien ausgestatteten Gesellschafterkreis gegenüberstellt.
3. Nicht zuletzt vermag der Anteilseigner nur einen vergleichsweise kleinen Kapital- und Stimmenanteil an der Gesellschaft sein eigen zu nennen, aber dennoch Einfluß auf das Unternehmen auszuüben, da er durch eine stabile und dauerhafte Koalition gemeinsam mit anderen Anteilseignern, die seine Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung mittragen, gestützt wird. Exemplarisch für eine solche Situation ist der Fall eines Familienoberhauptes,

<sup>1</sup> Die sich auf die Alternativen Vererbung, Schenkung, Stiftung und Verkauf beziehenden Termini „Formen“ und „Wege“ der Unternehmensnachfolge werden im folgenden synonym verwendet.

das zwar selbst eine nur geringe Beteiligung besitzt, sich in der Gesellschafterversammlung aber auch auf seine ebenfalls Anteile haltenden Angehörigen in Person seiner Ehefrau und seiner Kinder stützen und seine Interessen so gegenüber dritten Gesellschaftern durchsetzen kann.

Bei den geschilderten drei Möglichkeiten der Ausübung von Leitungsmacht können die hierfür jeweils notwendigen prozentualen Größen des Kapital- und Stimmenanteils oder die Ausgestaltung der den Gesellschafter stützenden Koalition nicht allgemeingültig festgelegt werden. Sie sind einzelfallabhängig, da sie von Faktoren wie beispielsweise Satzungsregelungen, der Hauptversammlungspräsenz oder dem Kooperationsgrad mit anderen Anteilseignern beeinflusst werden. Deutlich wird damit jedoch auch, daß ein einzelner Gesellschafter stets dann keine Leitungsmacht innehat, wenn er lediglich eine vergleichsweise kleine Beteiligung hält und sich bei seinem Verhalten in der Gesellschafterversammlung nicht auf eine stabile Koalition anderer Anteilseigner zu stützen vermag. Ein solcher Eigentümer sieht seine Interessen im Rahmen des Unternehmens ausschließlich dann verwirklicht, wenn sich bei Abstimmungen zufällig eine Mehrheit bildet, deren Vorstellungen seinen persönlichen Wünschen entsprechen und die damit in seinem Sinne zielkonform handelt. Von der Leitungsmacht des einzelnen Gesellschafters kann aufgrund seiner Abhängigkeit von der Mehrheit der übrigen Anteilseigner folglich in dieser Situation nicht gesprochen werden.

Einzelfallbezogenheit  
der Beurteilung der  
Leitungsmacht

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch, daß sich stabile Koalitionen, deren sich ein Gesellschafter bedient, durchaus im Zeitablauf verändern können, sei es nun, daß sie sich herausbilden (und damit Leitungsmacht des Gesellschafters begründen) oder sich auflösen (und damit Leitungsmacht des Gesellschafters beseitigen). Ein Beispiel für letzteres ist der Fall eines Familienverbundes, der zunächst entsprechend den Wünschen des Familienoberhaupts einheitlich abstimmt, aufgrund einer wachsenden Anteilszersplitterung oder persönlicher Konflikte untereinander aber ein zunehmend heterogenes Abstimmungsverhalten in der Gesellschafterversammlung zeigt und den Einfluß des Familienoberhaupts damit sukzessive reduziert.

Koalitionsdynamik

Letztendlich bleibt damit im Ergebnis festzuhalten, daß Fälle, in denen der Anteil eines Gesellschafters auf ein anderes Wirtschaftssubjekt übergeht, ohne daß parallel die Abgabe der Leitungsmacht erfolgt, im folgenden nicht dem Terminus der Unternehmensnachfolge subsumiert werden; statt dessen handelt es sich lediglich um eine Übertragung von Unternehmenstiteln, wie sie beispielsweise im laufenden Anteilshandel an den Aktienbörsen zu beobachten ist.

Nachfolge versus  
Anteilshandel

*Beispiel:* Der Gesellschafter einer AG überträgt seinen 10% des Grundkapitals umfassenden Unternehmensanteil an einen neuen Eigentümer. Die übrigen 90% des Grundkapitals liegen in der Hand eines zweiten Aktionärs. Von einer Nachfolge kann in diesem Falle nicht gesprochen werden, da die Beteiligung dem abgehenden Eigentümer keine Leitungsmacht in der Gesellschaft ermöglicht; sie wird unberührt von dem Minderheitsanteil ausschließlich durch den Willen des Mehr-

Beispiel

heitsaktionärs geführt. Anders stellt sich die Beurteilung des angeführten Sachverhalts dagegen dar, wenn es sich bei der betroffenen Gesellschaft beispielsweise um eine OHG handelt, deren Gesellschaftsvertrag ein einstimmiges Votum beider Gesellschafter bei einer Vielzahl von Geschäftsentscheidungen vorschreibt. In einem solchen Fall besitzt auch der Minderheitsgesellschafter erheblichen Einfluß auf die Leitung des Unternehmens, den er durch die Übertragung des Anteils auf einen neuen Eigner abgibt. Eine Nachfolge ist bei einer solchen Konstellation also zu bejahen.

Ablehnung pauschal angeführten Erfordernisses der Fortführung

Im Zusammenhang mit der hier vorgenommenen inhaltlichen Abgrenzung der Nachfolge soll darüber hinaus nicht die in Teilen des Schrifttums anzutreffende Meinung geteilt werden, eine Unternehmensnachfolge könne nur dann als erfolgreich beurteilt werden, wenn der Betrieb nach Durchführung des Eigentumswechsels eine *Fortführung* erfährt: Die Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit einer Unternehmensnachfolge muß sich stets an dem Grad der Erreichung der Ziele des Eigners orientieren, die dieser mit der Übertragung seines Betriebes zu realisieren sucht. Auch der Grenzfall der *Liquidation* des Unternehmens und somit der Einstellung seiner betrieblichen Tätigkeit kann daher als eine erfolgreiche Nachfolge verstanden werden, wenn der Eigner beispielsweise die Maximierung des Veräußerungsgewinnes anstrebt und die Zerschlagung dieses Ziel im Vergleich zu anderen Nachfolgealternativen bestmöglich erfüllt. Ohnehin ist es denkbar, daß auch im Falle der Zerschlagung Elemente des Unternehmens – wie z.B. einzelne Fertigungsstätten – von ihren neuen Eignern in deren jeweilige betriebliche Wertschöpfungsprozesse integriert und auf diese Weise fortgeführt werden.

Verschmelzung als Unternehmensnachfolge

Dem Verkauf als Nachfolgeweg wird im folgenden auch der Fall der *Verschmelzung* (Fusion) subsumiert, da es sich bei ihr um eine Konstruktion handelt, deren Ergebnis sich auch derivativ durch einen Verkauf herbeiführen läßt: So kann der Eigner sein im Zuge der Veräußerung erzieltetes Entgelt entweder unmittelbar in Form von Anteilen der übernehmenden Gesellschaft erhalten oder – im Falle eines monetären Entgelts – deren Anteile erwerben. Beide Alternativen führen zu einem der Verschmelzung identischen Ergebnis. Zu berücksichtigen ist dabei freilich das Kriterium der Abgabe der Leitungsmacht am Unternehmen: Erhält der sich von seinem Unternehmen trennende Eigentümer im Zuge der Fusion ein derart umfangreiches Anteilspaket an der Gesellschaft, in die er seinen Betrieb eingebracht hat, daß er im Anschluß an die Verschmelzung auch auf den Unternehmensverbund – und damit auch auf sein bisheriges Unternehmen – Leitungsmacht ausübt, ist die Leitungsmachtabgabe zu verneinen. Um eine Nachfolge handelt es sich bei einer Verschmelzung folglich stets dann nicht, wenn der Eigentümer sich in ihrem Zuge nicht von seiner Leitungsmacht trennt.

Spaltung als Unternehmensnachfolge

Nicht zuletzt ist zu beachten, daß in Ausnahmesituationen auch das Spiegelbild der Fusion, die umwandlungsrechtliche *Spaltung*, einen Nachfolgevorgang darstellen kann. Dies ist dann der Fall, wenn der betrachtete Eigentümer zusammen mit mindestens einem weiteren Eigentümer ein Unternehmen in Händen hält, er

aufgrund seiner Position im Gesellschafterkreis Leitungsmacht ausübt und es durch eine Auf- oder Abspaltung zu einer Trennung von Gesellschaftern oder Gesellschafterstämmen kommt. Der betrachtete Eigentümer gibt hierdurch Eigentum und Leitungsmacht an dem/den durch die Spaltung abgetrennten Unternehmensteil(en) ab, in bezug auf diese(n) Teil(e) ist daher eine Nachfolge zu bejahen. Als Entgelt hierfür erhält der Eigentümer von dem/den anderen Gesellschafter(n) dessen/deren Anteile an dem ihm verbleibenden Unternehmensteil.

Letztendlich kann damit an dieser Stelle festgehalten werden, daß sich die Unternehmensnachfolge durch folgende *Charakteristika* auszeichnet:

Charakteristika der  
Unternehmensnachfolge

1. Sie stellt sich als Übertragung des Eigentums an einem Unternehmen im Wege der Vererbung, Schenkung, Stiftung oder des Verkaufs dar.
2. Durch den Eigentumswechsel gibt der bisherige Eigner seine eigenkapitalbasierte Verantwortung und Leitungsmacht an dem Unternehmen an den oder die neuen Eigner ab.
3. Auch der Wechsel des Eigentums an einem weniger als 100% umfassenden Anteil am Eigenkapital einer Gesellschaft stellt eine Nachfolge dar, wenn der bisherige Eigentümer Leitungsmacht innerhalb des Unternehmens ausüben konnte und er diese Leitungsmacht aufgrund der Anteilsübertragung abgibt. Das Vorliegen der Leitungsmacht des bisherigen Eigentümers ist dabei nicht an einer allgemeingültigen Kapital- oder Stimmenanteilsgrenze oder einer bestimmten Koalitionsausgestaltung pauschal feststellbar, sondern wird durch die jeweiligen Gegebenheiten des Einzelfalls bestimmt.
4. Eine Eigentumsübertragung ist bei jedem Betrieb, unabhängig von seiner jeweiligen Eignerstruktur, denkbar, so daß die Nachfolge nicht auf den Fall des Familienunternehmens beschränkt ist.
5. Eine nach dem Eigentumswechsel zu verzeichnende Fortführung des Unternehmens kann nicht pauschal als „Erfolg“, die Unterlassung der Fortführung entsprechend nicht als „Mißerfolg“ der Nachfolge beurteilt werden, da der Erfolg der Nachfolge stets an den jeweiligen Zielen zu messen ist, die der Eigner mit der Übertragung seines Betriebes anstrebt.

## 2.2 Unternehmensnachfolge und Unternehmensgründung

Zweckmäßigkeit der Gegenüberstellung von Nachfolge und Gründung

Im Anschluß an die im Unterkapitel 2.1 vorgenommene inhaltliche Erörterung des Begriffes der Unternehmensnachfolge soll im weiteren eine eingehende Abgrenzung zum Terminus der *Unternehmensgründung* erfolgen. Eine derartige Gegenüberstellung und Diskussion beider Sachverhalte ist insofern zweckmäßig, als Nachfolge und Gründung neben einigen Unterschieden eine große Zahl von Gemeinsamkeiten aufweisen. Das Wissen um diese Gemeinsamkeiten ermöglicht es sowohl im Rahmen der theoretischen Analyse als auch der praktischen Anwendung, Erkenntnisse aus dem einen Bereich auf Fragestellungen des jeweils anderen Bereiches zu transferieren und die Lösungsqualität damit zu verbessern. Nicht zuletzt machen diese Interdependenzen auch die erheblichen inhaltlichen Vernetzungen deutlich, die zwischen den beiden Themen „Unternehmensnachfolge“ und „Unternehmensgründung“ bestehen.

Definition der Unternehmensgründung

Bereits im Unterkapitel 2.1 wurde das Unternehmen als System von Produktionsfaktoren beschrieben, das sich durch die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, Autonomie, Alleinbestimmung, Erwerbswirtschaft und des finanziellen Gleichgewichts auszeichnet. Unter dem Terminus der Unternehmensgründung soll im folgenden die Erlangung des Eigentums an einem solchen Faktorsystem und der damit verbundenen Leitungsmacht durch ein Wirtschaftssubjekt – wie beispielsweise eine natürliche Person oder ein Unternehmen selbst – verstanden werden. Weitere denkbare Gründer neben natürlichen Personen oder Unternehmen sind unter anderem staatliche Institutionen oder juristische Personen, wie z.B. eine Stiftung. Die Beschaffung des Faktorsystems kann dabei – wie bei anderen betriebswirtschaftlichen Beschaffungsvorgängen auch – sowohl durch Eigenerstellung als auch durch Fremdbezug erfolgen, so daß letztendlich zwei Wege der Unternehmensgründung unterschieden werden können, und zwar die *Gründung durch Eigenerstellung* und die *Gründung durch Fremdbezug*:

Eigenerstellung und Fremdbezug als Gründungswege

Aufbaugründung

1. Entscheidet sich der Gründer für den Weg der Eigenerstellung, ruft er seinen Geschäftsbetrieb selbst durch den sukzessiven Aufbau entsprechender Strukturen und Prozesse ins Leben; eine solche Unternehmensgründung wird im folgenden als „*Aufbaugründung*“ bezeichnet.

Übernahmegründung

2. Wählt er dagegen die Alternative des Fremdbezugs, übernimmt der Gründer Eigentum und Leitungsmacht an einem bereits existierenden Unternehmen, beispielsweise durch Kauf, um mit Hilfe dieses schon bestehenden Geschäftsbetriebes seine Tätigkeit am Markt aufzunehmen; ein solcher Gründungsweg soll im weiteren mit dem Terminus der „*Übernahmegründung*“ umschrieben werden.

Uneinheitliche Bezeichnungen im Schrifttum

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, daß die im vorliegenden Modul aus Gründen der inhaltlichen Genauigkeit gewählten Termini für die angeführten Gründungswege im Schrifttum nicht einheitlich verwandt werden. So wird die hier als „Aufbaugründung“ angeführte Variante bei BLUME „Neugründung“ ge-

nannt; SZYPERSKI/NATHUSIUS sprechen dagegen von der „originären Gründung“. Der Begriff der „Übernahmegründung“ findet sich beispielsweise bei MELLEROWICZ; SZYPERSKI/NATHUSIUS wählen für diese Alternative dagegen die Bezeichnung „derivative Gründung“.

Der in der Natur zu beobachtende Lebenszyklus des Menschen und auch jedes anderen Lebewesens läßt sich in ähnlicher Weise auf den Fall des Unternehmens übertragen. So kann ein *Unternehmenslebenszyklus* skizziert werden, der sich aus den einzelnen – insbesondere durch unterschiedliche Umsatz-, Kosten- und Mitarbeiterzahlen gekennzeichneten – Phasen der Entstehung, des Wachstums, der Reife und der Degeneration des Unternehmens zusammensetzt. Im Unterschied zur Natur kann ein Unternehmen freilich in unregelmäßigen Zeitabständen wachsen oder Schrumpfungen erfahren. Vor dem Hintergrund dieses Konzeptes wird deutlich, wie die oben differenzierten Wege der Aufbaugründung und Übernahmegründung in den Zusammenhang des „Unternehmenslebens“ einzuordnen sind: Die Aufbaugründung führt zu der Entstehung des Betriebes und läutet damit seinen Lebenszyklus ein; sie kommt folglich *nur einmal* – zu Beginn – der Existenz des Unternehmens vor. Die Übernahmegründung kann im Gegensatz dazu *beliebig oft* im Zuge des Lebens des Betriebes erfolgen, da sie nicht eine bestimmte Phase des Zyklusses begründet oder von einer bestimmten Phase abhängt, sondern dann gegeben ist, wenn Eigentum und Leitungsmacht an dem Unternehmen auf ein anderes Wirtschaftssubjekt wechseln, das mit diesem Betrieb seine Tätigkeit am Markt aufnimmt.

Gründungswege und  
Lebenszyklus des  
Unternehmens

Angesichts des Charakteristikums der Übernahmegründung in Form des Übergangs von Eigentum und Leitungsmacht an einem Unternehmen auf ein Wirtschaftssubjekt, das mit dem Betrieb seine Tätigkeit am Markt aufnimmt, ist es sinnvoll, Unternehmensnachfolge und Übernahmegründung eingehend gegeneinander abzugrenzen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen ihnen herauszuarbeiten. Dabei können in diesem Zusammenhang vier Fälle unterschieden werden:

Unternehmensnachfolge  
versus  
Übernahmegründung

1. Sowohl *Nachfolge als auch Übernahmegründung* liegen vor, wenn das Eigentum an einem Betrieb und die damit verbundene Leitungsmacht von einem bisherigen Eigentümer abgegeben werden (Nachfolge) und der neue Eigentümer durch die Übertragung Eigentum und Leitungsmacht an dem betrieblichen Faktorsystem erhält, um damit am Markte tätig zu werden (Übernahmegründung). Lediglich die Perspektive, aus der die jeweilige Betrachtung dieses Vorgangs vorgenommen wird, ist in der Regel unterschiedlich: Ist das Analyseobjekt die Nachfolge, wird vorrangig die Sichtweise des abgebenden Eigentümers eingenommen; steht dagegen die Übernahmegründung im Mittelpunkt, erfolgt die Blickrichtung auf die damit verbundenen Fragestellungen von der Seite des neu in die Eignerposition eintretenden Wirtschaftssubjektes.

Nachfolge und  
Übernahmegründung

- Nachfolge
2. Um eine *Nachfolge, aber keine Übernahmegründung* handelt es sich insbesondere dann, wenn Eigentum und Leitungsmacht an einem Unternehmen von seinem bisherigen Eigner auf einen großen Kreis von Wirtschaftssubjekten übertragen werden und aufgrund einer umfassenden Anteilstückelung keiner der Übernehmer im einzelnen Leitungsmacht erhält, sondern von den entstehenden Mehrheiten zusammen mit den übrigen Gesellschaftern abhängig ist. Beispiel hierfür ist der Rückzug eines Unternehmers durch die Übertragung seines Betriebes auf ein breites Publikum im Rahmen eines Börsengangs. Ebenfalls keine Übernahmegründungen liegen darüber hinaus bei jenen Abgaben von Eigentum und Leitungsmacht vor, denen die Auflösung des betrieblichen Faktorsystems folgt. So ist es zum einen möglich, daß der Eigentumswechsel in Form einer Zerschlagung vollzogen wird, in deren Folge keiner der betrieblichen Teile eine Fortführung erfährt. Zum anderen ist es denkbar, daß der Betrieb im Zuge der Nachfolge an ein anderes Unternehmen geht, wobei er auf diesen Rechtsträger verschmolzen wird und seine Strukturen und Prozesse eine vollständige Integration in dessen Organisation erfahren. Durch den geschilderten Vorgang verliert der übergegangene Betrieb sowohl seine rechtliche als auch wirtschaftliche Eigenständigkeit, so daß im Ergebnis auch in diesem Falle nicht mehr von einer Übernahmegründung gesprochen werden kann.
- Übernahmegründung
3. Eine *Übernahmegründung, aber keine Nachfolge* ist dagegen beispielsweise dann gegeben, wenn eine Gesellschaft vorliegt, deren Anteile auf eine Vielzahl voneinander unabhängiger Eigner in Form von jeweiligen Minderheitsbeteiligungen zerstreut sind, und ein Wirtschaftssubjekt diese Anteile zusammenkauft, um das Gesamteigentum an dem Unternehmen zu erwerben. Da die einzelnen abgebenden Eigner aufgrund der atomistischen Anteilsstruktur jeweils selbst keine eigene Leitungsmacht innerhalb der Gesellschaft haben, handelt es sich bei dem geschilderten Vorgang folglich nicht um eine Nachfolge. Die Übernahmegründung ist dagegen zu bejahen, da der Anteilskäufer durch den kumulativen Erwerb der Einzelbeteiligungen Eigentum und Leitungsmacht an dem Unternehmen erhält und mit Hilfe dieses Betriebes somit seine Tätigkeit am Markt aufzunehmen vermag.
- Keine Nachfolge, keine Übernahmegründung
4. *Weder Nachfolge noch Übernahmegründung* liegen vor, wenn eine Übertragung eines Minderheitsanteils stattfindet, wobei dessen bisheriger Eigentümer keine Leitungsmacht innerhalb der Gesellschaft abgibt, und dessen neuer Eigentümer ebenfalls eine solche Leitungsmacht nicht erlangt. Exemplarisch für eine derartige Konstellation ist der laufende Handel mit Unternehmenstiteln, wie er beispielsweise an der Börse vollzogen wird.

Einen Überblick über den herausgearbeiteten Zusammenhang zwischen der Unternehmensnachfolge und der Übernahmegründung gibt die folgende Abbildung.

<i>Bisheriger Eigentümer</i>  <i>Neuer Eigentümer</i>	<i>Leitungsmacht</i>	<i>Keine Leitungsmacht</i>
<i>Leitungsmacht</i>	Unternehmensnachfolge, Übernahmegründung	Übernahmegründung, keine Unternehmensnachfolge
<i>Keine Leitungsmacht</i>	Unternehmensnachfolge, keine Übernahmegründung	Keine Unternehmensnachfolge, keine Übernahmegründung

Abbildung 1: Unternehmensnachfolge und Unternehmensgründung