

# **Modernes Personalmanagement in mittelständischen Unternehmungen**

Heinz Bartsch / Rostock

## **1. Einleitung**

Mittelständische Unternehmungen erarbeiten etwa 70 % des Bruttosozialproduktes in den deutschsprachigen Ländern.

Ihre Leistungsfähigkeit hängt wesentlich von der Produktivität ihrer Mitarbeiter ab.

Probleme im Personalbereich wirken sich deshalb direkt auf den Unternehmenserfolg aus.

Gegenwärtig muss aber noch immer zur Kenntnis genommen werden, dass insbesondere die strategische Bedeutung des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmungen nicht ausreichend erkannt und demzufolge zu wenig entwickelt und gefördert wurde / wird.

Ein besonders krasses Beispiel sind dafür gegenwärtige und zukünftige Konfliktpotenziale, die sich aus den Wirkungen der Globalisierung für die weitere Wettbewerbsfähigkeit und den demografischen Veränderungen für Unternehmensnachfolgeregelungen zeigen.

## **2. Stärken und Schwächen von mittelständischen Unternehmungen**

Personalverantwortliche können mühelos die Schwächen von mittelständischen Unternehmungen aufzählen. Aber es gibt auch viele ausbaufähige und nutzbare Stärken.

Die nachfolgende Tabelle soll deshalb einen ausgewählten Vergleich zeigen:

<u><b>Stärken</b></u>	<u><b>Schwächen</b></u>
<b>Dynamik / Flexibilität</b>	<b>Enger finanzieller Rahmen</b>
<b>Realitätssinn und Marktnähe</b>	<b>Strategiedefizite</b>
<b>Geringer Organisations- und Regelungsgrad</b>	<b>Technikgläubigkeit auf Kosten der Personalfunktionen</b>
<b>Weiter Aufgaben- und Kompetenzrahmen</b>	<b>Geringere Sozialleistungen und Weiterbildung</b>
<b>Überschaubarkeit und Nähe</b>	<b>Weniger Sicherheit</b>
<b>Direkte Kommunikation</b>	<b>Wenig Aufstiegschancen</b>
<b>„ Wir - Gefühl „</b>	<b>Wenig systematische Kulturveränderung.</b>

Tabelle 1: Ausgewählte Schwächen und Stärken mittelständischer Unternehmungen

Da **Personalkosten** in solchen Unternehmungen ohnehin den **bedeutendsten Kostenblock** darstellen, ist bei einer üblichen Kapitalausstattung ein eher enger Entscheidungsrahmen für Vergütung und übertarifliche Zusatzleistungen vorgegeben.

Auch das **Angebot an Sozialleistungen und Weiterbildung** kann vielerorts nicht mit dem großer Unternehmen mithalten.

Mittelständische Unternehmungen können die mitunter geradezu beamtenstatusähnliche Arbeitsplatzsicherung großer Unternehmen nicht bieten, auch wenn sich gerade in den letzten Jahren hier ein Bild vom drastischen Personalabbau der ‚Großen‘ (Konzerne, Banken u.a.) gegenüber einer eher zurückhaltenden Politik der ‚Kleinen‘ beobachten und nachweisen lässt.

**Aufstiegschancen** suchen qualifizierte und motivierte Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmungen in der Regel vergeblich – ein Karriereweg ‚nach oben‘ ist angesichts eines sparsamen Stellenplanes und traditionell flacher Hierarchien oft nicht möglich.

**Mitarbeiterführung** findet vor allem im täglichen Kontakt zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeitern statt, wobei die Persönlichkeit des Vorgesetzten und seine Fähigkeit, mit Menschen ‚umzugehen‘, über Leistungsergebnis und Akzeptanz der Führung entscheiden.

Das oft zu beobachtende **Strategiedefizit**, verbunden mit einer immer noch **hohen Technikgläubigkeit**, wirkt sich auch im Personalbereich negativ aus.

Unsystematische, von aktuellen Problemen geprägte Personalaktionen vernachlässigen die sinnvolle Ausgestaltung der Personalfunktionen und verhindern den Einsatz wirkungsvoller Instrumente des Personalmanagements.

In der Regel wird Personalmanagement, das über die routinemäßige Verwaltung der Personalangelegenheiten hinausgeht, u.a. aus Zeitmangel und fehlendem Know How nicht geleistet.

Gerade bei seltener auftretenden Aufgaben, wie der Beschaffung neuer Mitarbeiter, wirkt sich die mangelnde Vertrautheit mit Inhalt und Ablauf der Aufgabe hinderlich aus.

Das Schalten einer Personalsuchanzeige in überregionalen Medien beispielsweise entpuppt sich als eine umständliche und zeitraubende Prozedur.

Dazu kommt, dass die Nutzung externer Ressourcen, wie die Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur oder mit Personalberatern, ungewohnt ist und der Einkauf externer Beratungsleistungen vielfach auch als Kompetenzverlust verstanden wird.

Obwohl also einige Charakteristika von mittelständischen Unternehmungen eher schwierige Rahmenbedingungen für ein strategisches Personalmanagement bilden, **haben aber viele solcher Unternehmungen inzwischen die Bedeutung und den Wert eines aktiven und weitsichtigen Personalmanagements erkannt.**

Mit dieser Einsicht öffnet sich die Chance, die durchaus vorhandenen Stärken solcher Organisationseinheiten im Rahmen eines modernen Personalmarketings zu nutzen.

Sie weisen eine vergleichsweise hohe Dynamik auf.

**Innovationskraft, Flexibilität und Adaptionenvermögen verbinden sich mit einem ausgeprägten Realitätssinn.** Bei **höherer Kooperationsbereitschaft** wären gerade diese Stärken noch weiter ausbaufähig.

Auf dieser Basis eröffnet die **hohe Praxisorientierung** der mittelständischen Unternehmungen realistische Chancen eines gesunden Unternehmenswachstums.

Das ist völlig unabhängig von der jeweiligen Produkt- bzw. Leistungsart dieser Unternehmen. Auch virtuelle Teams bzw. Unternehmungen in dieser Größenordnung sehen hier ihre Chancen.

Positive Perspektiven lassen sich für mittelständische Unternehmungen aus der Sicht der Arbeitgeber vor allem auch dadurch sehen, dass **Mitarbeiter mit gewandelten Wertvorstellungen und einem gestiegenen Qualifikationsniveau** andere (höhere) Anforderungen an ihre Arbeit stellen.

Dank der geringeren Größe und weniger organisatorischer Festlegungen können daher gerade auch in solchen Unternehmungen **attraktive Arbeitsplätze** entstehen. **Flachere Hierarchien** haben vielfältigere Arbeitsaufgaben und einen weiteren Kompetenzrahmen zur Folge.

Organisationsformen der Arbeit wie ‚**job rotation**‘, ‚**job enlargement**‘ und ‚**job enrichment**‘ lassen sich dabei im Sinne einer **Qualifikationsverbesserung und Disponibilitätserhöhung der Mitarbeiter** besonders gut nutzen.

Qualifizierte Mitarbeiter besitzen in mittelständischen Unternehmungen oft einen weitaus umfangreicheren Entscheidungsrahmen und –spielraum als auf der vergleichbaren Hierarchieebene eines Großunternehmens.

Entscheidungswege verlaufen sehr viel direkter und damit auch transparenter, so dass der eigene Handlungsspielraum klarer gesehen wird und damit eine **bessere Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und mit dem Unternehmen möglich wird**.

Die hier vorhandenen größeren ‚Freiheitsgrade‘ ermöglichen dem Mitarbeiter ein Maß an Selbstverwirklichung, von dem das ‚Rädchen im Getriebe‘ einer großen Organisation oft nur träumen kann.

Auch wegen der geringeren Anzahl arbeiten Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmungen in aller Regel intensiver zusammen, was einerseits einen höheren Wirkungsgrad des Einsatzes lebendiger Arbeit und andererseits gleichzeitig bessere soziale Kontakte, eine Verbesserung des Betriebsklimas und damit einen höheren Grad der Identifikation mit der Unternehmung zur Folge haben kann.

### 3. Wettbewerbsvorteile durch Personalmanagement

Mittelständische Unternehmungen müssen sich, je nach Größe, Standort und Branche, zunehmend auf Märkten behaupten – bzw. diese erst einmal erobern – die durch eine hohe Dynamik und komplexe, oft auch internationale Vernetzungen und Verflechtungen geprägt sind.

Erfolgreich im harten Wettbewerb kann ein Unternehmen nur sein, wenn es in der Lage ist, rasch und kontinuierlich auf die permanenten Veränderungen des Marktes zu reagieren.

**Die marktorientierte Ausrichtung der Kapazitäten eines Unternehmens wird dabei entscheidend von den Mitarbeitern getragen.**

Immer stärker setzt sich deshalb auch in mittelständischen Unternehmungen die Erkenntnis durch, **dass ein strategisches Personalmanagement, das die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter entwickelt und sichert, der Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg ist.**

Dabei sollten sich aber mittelständische Unternehmungen eben im Bereich des Personalmanagements auf ihre Stärken konzentrieren.

In vielen mittelständischen Unternehmungen findet man gegenwärtig noch immer kein ausdifferenziertes Personalmanagement.

Personalarbeit besteht vor allem aus Personalverwaltung und Lohn- bzw. Gehaltsabrechnung.

Das so verstandene Personalmanagement wird in erster Linie von den Führungskräften geleistet, die jedoch im Allgemeinen nicht über entsprechende spezifische Qualifikationen verfügen.

Ansprechpartner des Betriebsrates – wenn überhaupt vorhanden – ist meist der Geschäftsführer, nicht der Personalverantwortliche.

In der Praxis ist eine Vollzeitstelle für Personalverantwortliche erst ab einer Betriebsgröße von ca. 300 Mitarbeitern anzutreffen.

Hauptamtliche Personalverantwortliche in kleinen Unternehmen beschäftigen sich daher oft mit Aufgaben der allgemeinen Verwaltung, Post, Telefon und Arbeitssicherheit und finden für eine qualitative Personalarbeit wenig Zeit.

Im Sinne einer Hilfe zur ‚Selbsthilfe‘ ist es langfristig erfolgreich und demnach zu empfehlen, bei fehlendem eigenen Know - How bewährte Konzepte, Methoden und Programme zu kaufen bzw. andere externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Ein weiterer Lösungsweg, um einen aktiv gestaltenden Personalmanagement das notwendige Gewicht zu verleihen, besteht darin, der Geschäftsführung eine Assistentenstelle anzugliedern.

Dieser Funktionsinhaber ist dann für strategisches Personalmanagement verantwortlich, während die Personalverwaltung im bisherigen Personalbereich belassen wird.

**Wenn einem Geschäftsführer der Gedanke fremd ist, Personalmanagement als Ansatz für die Lösung betrieblicher Probleme, wie beispielsweise Qualitätsmängel oder lange Lieferzeiten, zu sehen, dann wird er allerdings kaum für entsprechende Qualifikationen im Personalbereich des Unternehmens sorgen.**

Treffen von Personalverantwortlichen, wie sie von Arbeitgeberverbänden oder den IHK's (Industrie- und Handels-Kammer) organisiert werden, bieten aber für viele mittelständische Unternehmungen eine wertvolle Gelegenheit zum Austausch von Erfahrungen und Sammeln von Qualifikationen „on - the - job“.

Personalmanagement in mittelständischen Unternehmungen zu verbessern, wenn die notwendige Akzeptanz beim Geschäftsführer nicht vorhanden ist und der Personalbereich dazu nicht in der Lage ist, bedeutet natürlich ein Dilemma, das nur über die Themen „Führung“ und „unternehmerisches Handeln“ gelöst werden kann. Ein erster Schritt besteht darin, die Funktion und Wirkungsmöglichkeiten einer qualitativen Personalarbeit im Rahmen von Führungskräfteveranstaltungen zum Thema zu machen.

#### **4. Möglichkeiten des Personalmanagement**

Da Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmungen wegen der flachen Hierarchie zu einzelnen Führungskräften häufig einen sehr engen Kontakt pflegen, kann qualitative Personalarbeit durchaus als Einzellösung in ausgesuchten Bereichen realisiert werden.

Der Handlungsspielraum auf einem **Kontinuum zwischen Personalverwaltung, qualitativer Personalarbeit und strategischem Personalmanagement** wird entscheidend durch die Einstellung von Geschäftsführung, Führungskräften, Personalabteilung und Betriebsrat geprägt.

Je nachdem, welche Grundüberzeugungen (Merkmale der Unternehmensphilosophie) diese Personengruppen über Wert und Wirksamkeit eines modernen Personalmanagements vertreten, sind konkrete Maßnahmen aus diesem Kontinuum leichter oder schwieriger zu realisieren. Die folgende Darstellung zeigt vereinfacht diesen Zusammenhang:

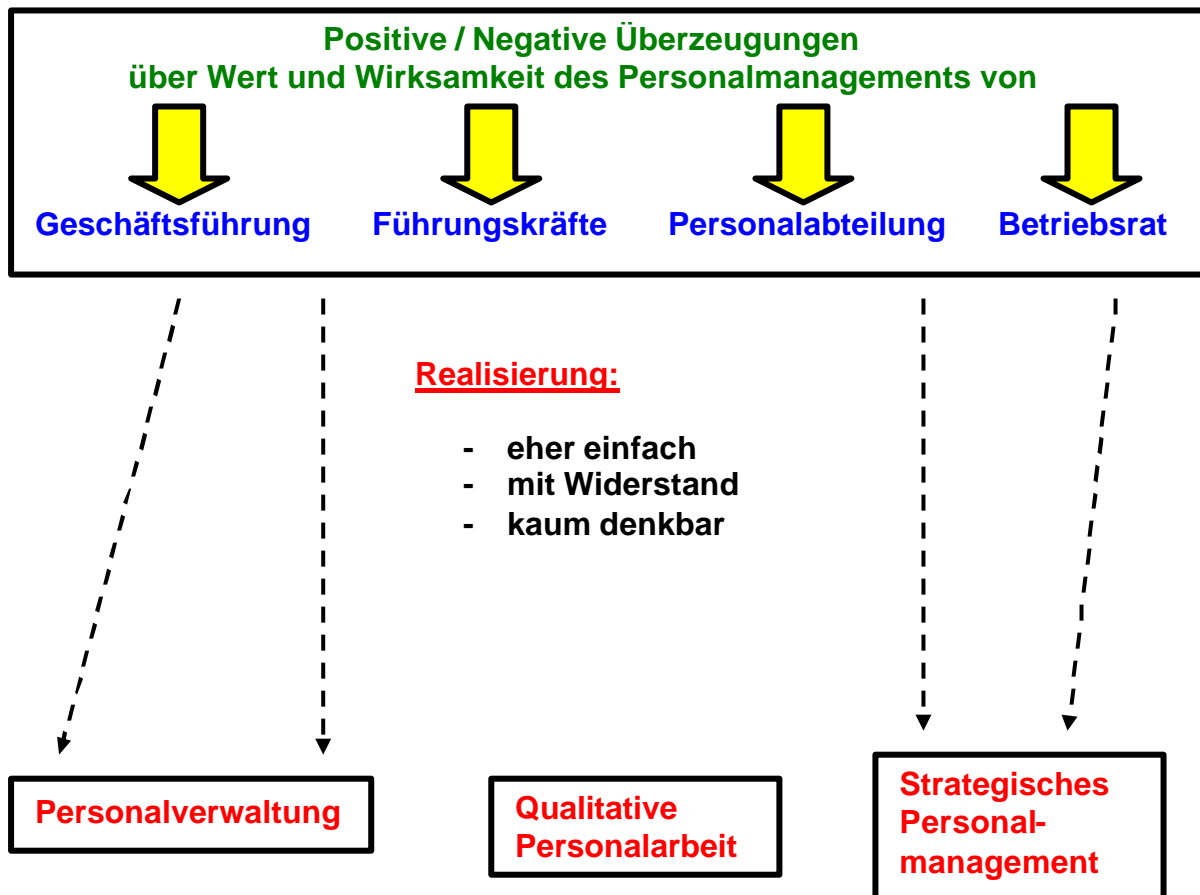


Bild 1: Einfluss auf die Realisierung von Personalmanagement

Ein Grundproblem einer erfolgreichen Unternehmensführung ist zweifellos, im Rahmen der Unternehmensziele zu einem bestimmten Zeitpunkt genügend viele qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung zu haben.

Dafür sind vor allem **vier kritische Dimensionen** von Bedeutung, mit denen ein Abgleich zwischen den Unternehmensnotwendigkeiten und dem zur Verfügung stehenden Angebot vorgenommen werden sollte: **Zeitpunkt, Quantität, Qualität, Finanzierbarkeit.**

Der Marketingansatz im Personalbereich eröffnet dabei die Chance, aus einem neuen Blickwinkel und mit wirksamen Methoden und Instrumenten die gerade in mittelständischen Unternehmungen oft drängenden Personalprobleme zu lösen.

Personalmarketing bietet sowohl der Geschäftsführung als auch den Führungskräften Hilfestellungen und eignet sich u.a. zur Bewältigung von Nachfolgeproblemen.

## 5. Internes und externes Personalmarketing

Aus den bisher dargestellten Stärken und Schwächen von mittelständischen Unternehmungen ergeben sich klare Konsequenzen für ein erfolgreiches Personalmarketing:

### 5.1. Internes Personalmarketing

- Schwerpunkt auf Erhaltung und Gestaltung der Arbeit (incl. von Produkt- und Verfahrensentwicklung über Leistungskooperationen / z. B. mit Universitäten und Hochschulen),
- Vorteil der Nähe und Flexibilität nutzen, um Mitarbeiter nach Eignung und Neigung einzusetzen,

### 5.2. Externes Personalmarketing

- Nutzung externer Ressourcen zur Orientierung und Präsenz auf dem Arbeitsmarkt,
- Pragmatische Instrumente für externe Personalbeschaffung.

Die Möglichkeiten, freigewordene oder neue Stellen durch Bewerber aus dem Unternehmen zu besetzen, sind bei mittelständischen Unternehmungen begrenzt, weil die eigenen Mitarbeiter nicht in allen Fällen die erforderlichen Qualifikationen aufweisen, da keine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen wie in Großunternehmen besteht.

### **Externe Beschaffung ist vergleichsweise teuer und aufwendig !**

Gerade bei der Suche nach Fachleuten auf dem überregionalen Arbeitsmarkt als Arbeitgeber Aufmerksamkeit zu erlangen, stellt für mittelständische Unternehmungen sicher eine nicht zu unterschätzende Schwierigkeit dar.

Es scheint daher sinnvoll, den Schwerpunkt des Personalmarketings in solchen Unternehmen auf die Erhaltung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu legen. Das bedeutet einmal, die Arbeitsaufgaben und -bedingungen soweit als möglich nach den Wünschen der Mitarbeiter zu gestalten.

Dank der größeren Nähe zum einzelnen Mitarbeiter und der Chance, ohne langwierige formale Entscheidungswege Aufgaben flexibel zuzuordnen, können Mitarbeiter entsprechend ihrer jeweiligen Eignung und ihren Neigungen eingesetzt werden.

**Es wäre ein schwerwiegender Fehler, wenn mittelständische Unternehmungen versuchen würden, Instrumente wie z.B. Stellenpläne aus Großunternehmen zu kopieren !**

Der zweifellos vorhandene Bedarf an Systematisierung der Personalarbeit und Verwendung moderner Personalinstrumente **darf nicht in Bürokratie ausufern** und auf Kosten der spezifischen Stärken der mittelständischen Unternehmungen gehen !

Das Unternehmen kennt aus teilweise jahrelanger eigener Erfahrung die Qualifikation, Leistungen und Motivation des Mitarbeiters sowie seine Einstellung zum Betrieb.

Externe Personalbeschaffung weist vor allem den **Vorteil** einer größeren Auswahl auf und die Chance, neue Impulse in das Unternehmen zu tragen.

Als **Nachteile** schlagen in erster Linie hohe Kosten und Aufwand der aktiven externen Personalbeschaffung zu Buche.

Die **notwendige intensive Einführung** des neuen Mitarbeiters verursacht in der Regel **zusätzliche Kosten**.

Häufige externe Einstellungen können sich zudem **nachteilig auf das Betriebsklima** auswirken und ehrgeizige Mitarbeiter veranlassen, enttäuscht das Unternehmen zu verlassen.

Damit Aufwand und Kosten bei externer Personalbeschaffung minimiert werden können, kann man natürlich auf **die Leistungen der Arbeitsagenturen** zurückgreifen.

In der Regel verfügen die Arbeitsagenturen über gut qualifizierte Berater, die den regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt kennen und kostenlos durchaus qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte vermitteln können.

Eine weitere Möglichkeit der externen Personalbeschaffung kann in den **Auswertungen der Stellengesuche** in regionalen, überregionalen und Fachzeitschriften gesehen werden.

Personalmarketing beschreibt **eine innere Werthaltung**, die den Mitarbeiter im Unternehmen, aber auch den potenziellen Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt, als Kunde betrachtet und die Personalarbeit auch an den Interessen und Erwartungen ausrichtet.

Der Ansatz beschränkt sich nicht nur auf die Beschaffung neuer Mitarbeiter, sondern integriert in besonderem Maße eine Erhaltung und positive Beeinflussung der Leistungen der Mitarbeiter sowie **Maßnahmen zur Verbesserung des Images des Unternehmens als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit**.

Gegenwärtig wird der weitaus größte Anteil der externen Personalbeschaffung über Stellenanzeigen in regionalen und überregionalen Tageszeitungen oder Fachzeitschriften abgewickelt.

Die Stellenanzeige ist damit ein wichtiges Instrument der Beschaffung und **dient gleichzeitig der Imagewerbung des Unternehmens als Arbeitgeber**.

Eine Stellenanzeige sollte vier Funktionen erfüllen können:

- Informationen für den potenziellen Bewerber liefern,
- Durch Akquisitionswirkung zur Bewerbung ermutigen bzw. auffordern,
- Durch Selektionswirkung die geeigneten Kandidaten ansprechen (Kriterium für eine gute Anzeige ist nicht die bloße Menge der Bewerbungen),
- Zur konkreten Aktion auffordern.

Eine Checkliste kann dabei z.B. helfen, alle notwendigen inhaltlichen Informationen zu berücksichtigen.

Der umsichtige und vorausschauende **Umgang mit unaufgeforderten Bewerbungen** erlaubt mittelständischen Unternehmungen, bei Bedarf auf einen **Vorrat an interessierten Bewerbern** zurückgreifen zu können.

Eine weitere aktive Methode der Personalbeschaffung muss auch in **der positiven Unternehmensdarstellung (Imageentwicklung / -pflege bzw. „Corporate Identity“)** gesehen werden. **Firmenname, Leistungsprogramm, Branche, Vision, Werte, Leitbilder, Unternehmenskultur / Organisationskultur<sup>1)</sup>, Firmenphilosophie** u. a. sind hier von besonderer Bedeutung.

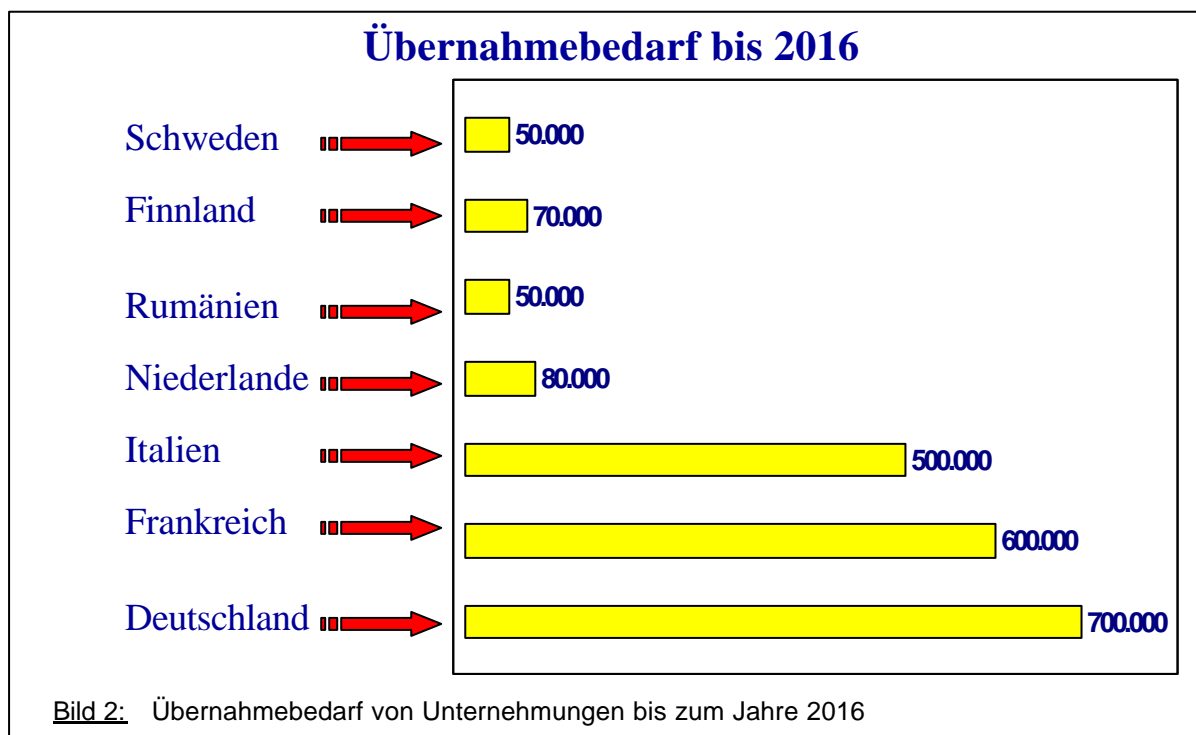
Im Rahmen eines **integrierten Personalmarketing** bietet es sich auch im Hinblick auf die Konsequenzen für die Unternehmenskultur an, interne und externe Personalbeschaffung miteinander zu verbinden. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass für **Stellen, die sowohl intern als auch extern ausgeschrieben** werden, **zuerst die interne Stellenausschreibung** veröffentlicht wird und evtl. interne Bewerber bevorzugen.

Müssen interne Bewerber abgelehnt werden, dann ist es wichtig, mit den betroffenen Mitarbeitern ein intensives und offenes Gespräch zu führen, um z.B. Resignation und „innere Kündigung“ zu vermeiden.

## 6. Unternehmungsnachfolge und -übergabe

Die Ergebnisse umfassender Untersuchungen zeigen, dass **in den kommenden zehn Jahren sich etwa ein Drittel aller Unternehmer mittelständischer Unternehmungen aus Altersgründen in der Europäischen Union, dabei auch sehr stark in Deutschland, aus dem Geschäftsleben zurückziehen werden.**

Das folgende Bild macht das am Beispiel ausgewählter Mitgliedsländer der Europäischen Union deutlich / 4 /:





Der sich hier andeutende und teilweise auch schon im Vollzug befindliche **Generationenwechsel insbesondere im Mittelstand betrifft damit u.a. viele Millionen Arbeitsplätze**. Nach EU-Definition zählen z.B. in Österreich 99 % aller Unternehmen zum Mittelstand, von denen 70 % des Umsatzsteueraufkommens getragen wird.

Familiendynastien haben schon in den zurückliegenden Jahren an Bedeutung verloren. Nur jedes dritte Unternehmen will in Familienbesitz bleiben. Dafür gibt es sehr verschiedene wirtschaftliche (z.B. Globalisierung), politische, rechtliche und individuelle Gründe.

Auch im internationalen Maßstab kann beobachtet werden, dass die **Organisation der Unternehmensnachfolge** nur sehr sporadisch gehandhabt wird.

Die **herausgehobene Funktion und Bedeutung des Mittelstandes** gerade in Deutschland ist unstrittig.

Deshalb ist es besonders wichtig, dass gerade hier neue Perspektiven und Rahmenbedingungen entwickelt und angeboten werden können, die vor allem auch in der Phase der Unternehmensnachfolge eine **hohe Unternehmenskontinuität** sichern helfen.

<sup>1)</sup> Muster gemeinsamer Grundannahmen, das Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt haben, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an Mitarbeiter als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.

Eine generelle Lösung dieses Problems verlangt nach einer **langfristigen strategischen Planung der Nachfolge (in einem Zeitraum von etwa 5 Jahren) auf der Grundlage einer umfassenden Konzeption, die das gesamte Unternehmen mit den beteiligten Personen erfasst**.

Dabei ist jede einzelne Unternehmensnachfolge als individuelles Einzelbeispiel zu betrachten, wofür es keine generelle ‚Patentlösung‘ geben kann.

**Gemeinsam muss für diese Lösungen aber die Zielstellung sein, den Fortbestand des Unternehmens (auch mit veränderten Inhalten und Formen) zu sichern und damit die Arbeitsplätze der Mitarbeiter zu erhalten.**

Aus der Sicht des Personalmanagements geht es dabei vor allem darum, **solche persönlich geeigneten Unternehmer der Zukunft zu entwickeln, zu fördern und zu fordern, die in der Lage sind, Unternehmungen gewinnbringend fortzuführen und zu entwickeln.**

Allein daraus wird schon deutlich, dass **die Nachfolge in mittelständischen Unternehmungen kein Kapital- sondern ein Personalproblem ist.**

Das schließt demnach auch unter diesem Aspekt wieder den Kreis der Thematik dieses Beitrages.

Konkrete Lösungsansätze dazu bleiben weiteren Arbeiten vorbehalten.

#### Literatur:

/ 1 / Bartsch, H.; Skript: „Arbeitswissenschaft / Personalwesen“,  
Brandenburgische Technische Universität Cottbus,  
Lehrstuhl Arbeitswissenschaft, Cottbus, 07.10. 2003,  
<http://www.heinz-bartsch.de> (Skripte)

- / 2 / Bartsch, H.; (Mitautor)      Personalentwicklung als Voraussetzung und Ansatzpunkt zum Personalmarketing in den neuen Bundesländern, in: Differentielles Personalmarketing; Hrsg.: Hummel, Th.R. / Wagner, D., Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1996,
- / 3 / Autoren ;      Unternehmungsnachfolge im Mittelstand, XVI. Betriebswirtschaftliche Tage zu Schwerin 2006, 26. / 27.10.2006, Veranstalter: Prof. Dr. Hans-Jörg Richter / Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Management, Universität Rostock, Konferenzmaterial,
- / 4 / Papaschinopoulou, M.;
- Unternehmensübertragung – Die Europäische Perspektive, XVI. Betriebswirtschaftliche Tage zu Schwerin, 26. 10. 2006, Tagungsmaterial.  
Arbeitsgemeinschaft Norddeutscher Industrie- und Handelskammern, Vertretung bei der Europäischen Union, Avenue des Arts 19 A – D, B-1000 Brüssel