

Erfolgsfaktoren für eine reibungslose Unternehmensnachfolge

**Vortrag anlässlich des 13. Unternehmens-Forums
am 11. Mai 2008 bei der Modellbau Weischer GmbH in Emsdetten**

von

**Nadine Schlömer
Institut für Mittelstandsforschung Bonn**

Gliederung

1. Unternehmensnachfolge in Deutschland

2. Probleme und Erfolgsfaktoren

3. Fazit

Schätzung der Anzahl Unternehmensübertragungen in Deutschland

in 1.000

Unternehmensbestand insgesamt (Jahresumsatz über 50.000 €):

2.122

darunter Familienunternehmen:

2.005

darunter übergabereife Unternehmen im Zeitraum 2005 bis 2009:






354

darunter Unternehmensübertragungen p.a.:

















71

* Ausgangsbasis Januar 2005, Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 2002 sowie weiterer Datenquellen

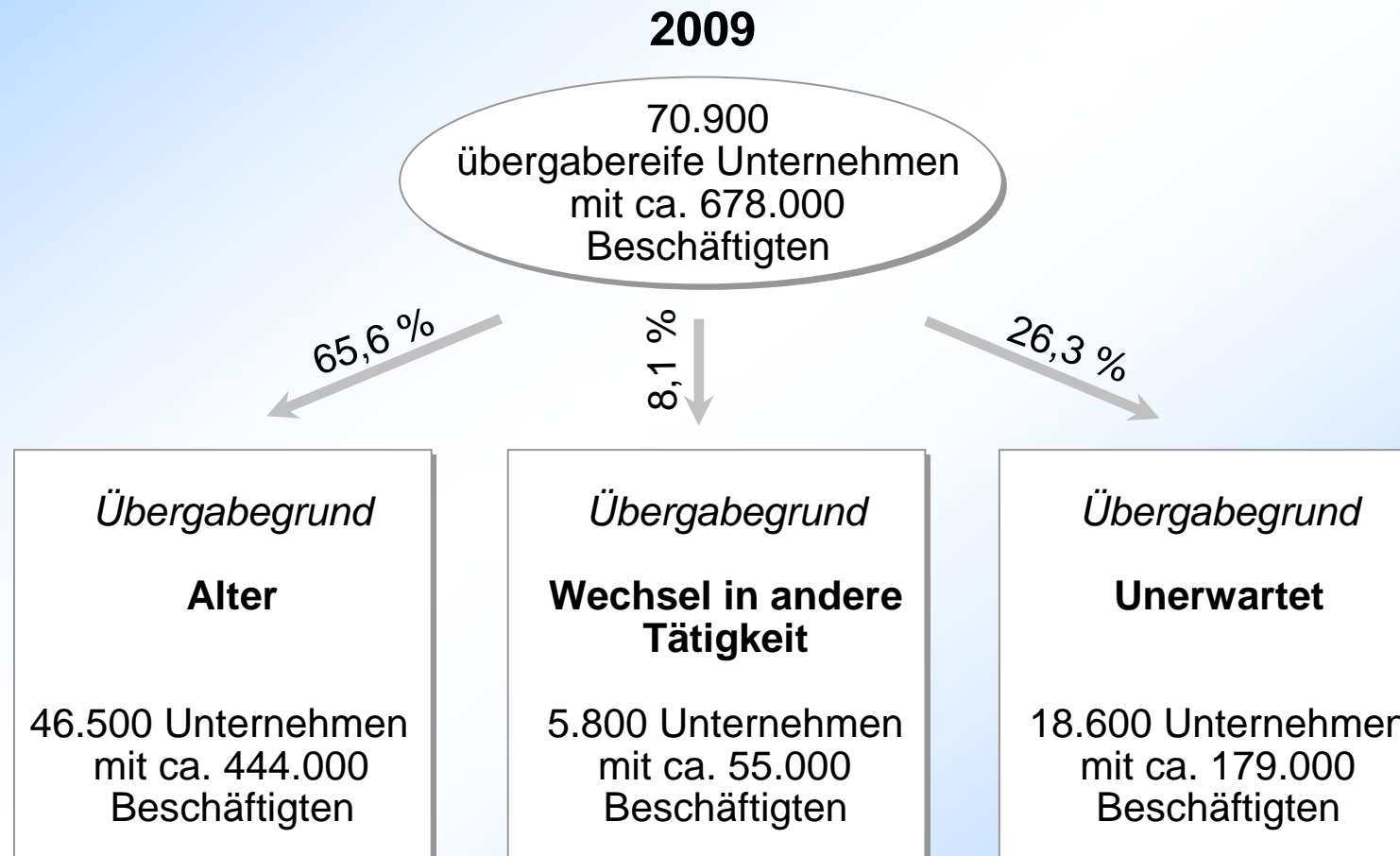
Jährliche Anzahl an Unternehmensnachfolgen nach Umsatz-Größenklassen

Jahresumsatz in €	Zahl der Nachfolgen	%	
50.000 bis 250.000	42.930		60,6
250.000 bis 500.000	11.803		16,7
500.000 bis 2 Mio.	11.877		16,8
2 Mio. bis 10 Mio.	3.530		5,0
10 Mio. bis 50 Mio.	592		0,8
50 Mio. und mehr	93		0,1
Insgesamt	70.835		100,0

Jährliche Anzahl Unternehmensnachfolgen nach Bundesländern

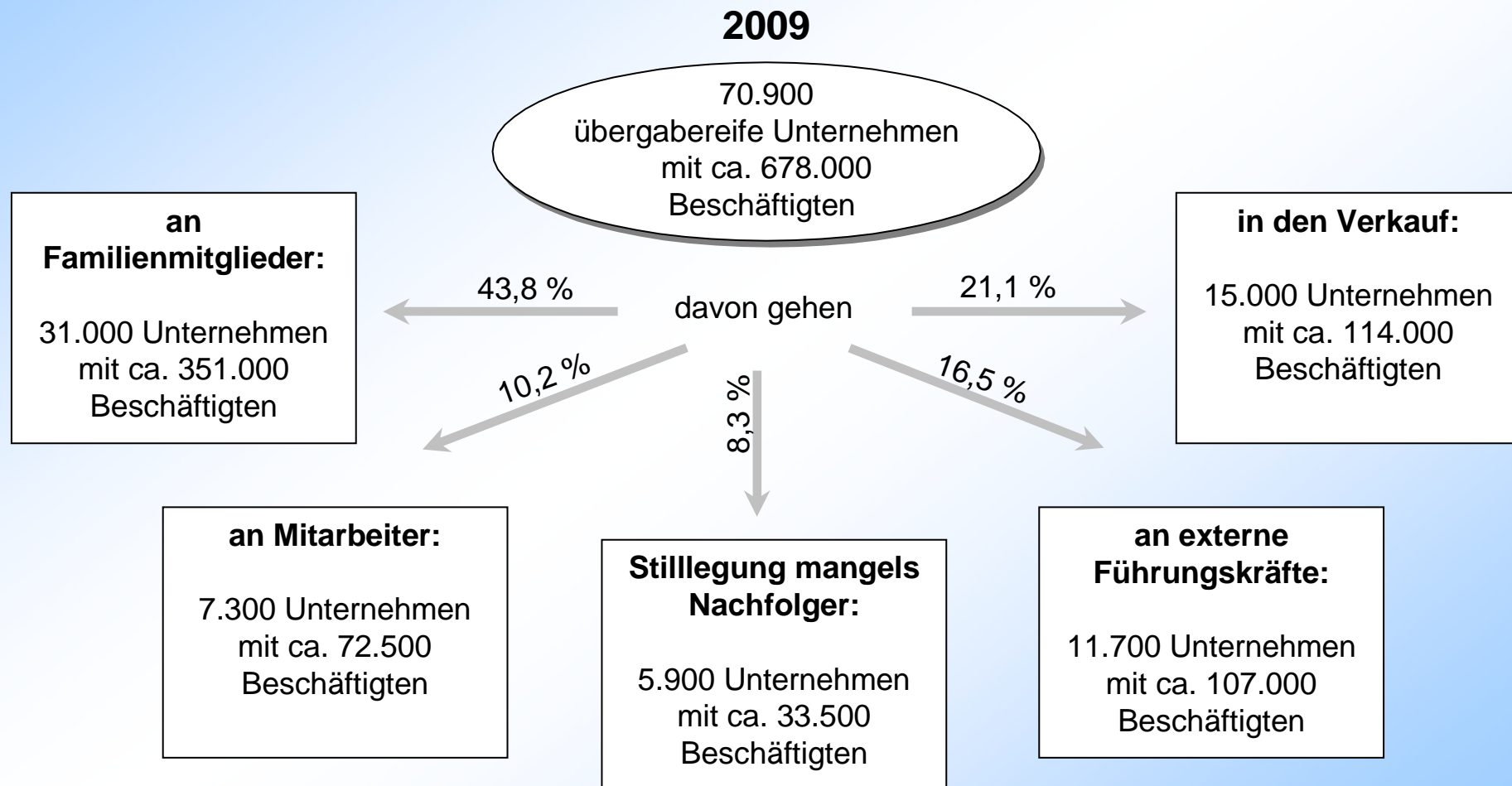
Bundesländer	Zahl der Nachfolgen		%
Nordrhein-Westfalen	15.686		22,1
Bayern	12.591		17,8
Baden-Württemberg	10.130		14,3
Niedersachsen	6.267		8,8
Hessen	5.744		8,1
Rheinland-Pfalz	3.665		5,2
Sachsen	2.774		3,9
Berlin	2.545		3,6
Schleswig-Holstein	2.512		3,5
Hamburg	1.893		2,7
Brandenburg	1.632		2,3
Thüringen	1.533		2,2
Sachsen-Anhalt	1.401		2,0
Mecklenburg-Vorpommern	1.088		1,5
Saarland	827		1,2
Bremen	545		0,8
Insgesamt	70.835		100,0

Unternehmensübertragungen 2009 nach Übertragungsursachen und Beschäftigung*



* Ausgangsbasis Januar 2005, Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der aktuellen Umsatzsteuerstatistik 2002 sowie weiterer Datenquellen, nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 50.000€

Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze für das Jahr 2009*



* Ausgangsbasis Januar 2005, Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der aktuellen Umsatzsteuerstatistik 2002 sowie weiterer Datenquellen, nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 50.000€

Gliederung

1. Unternehmensnachfolge in Deutschland

2. Probleme und Erfolgsfaktoren

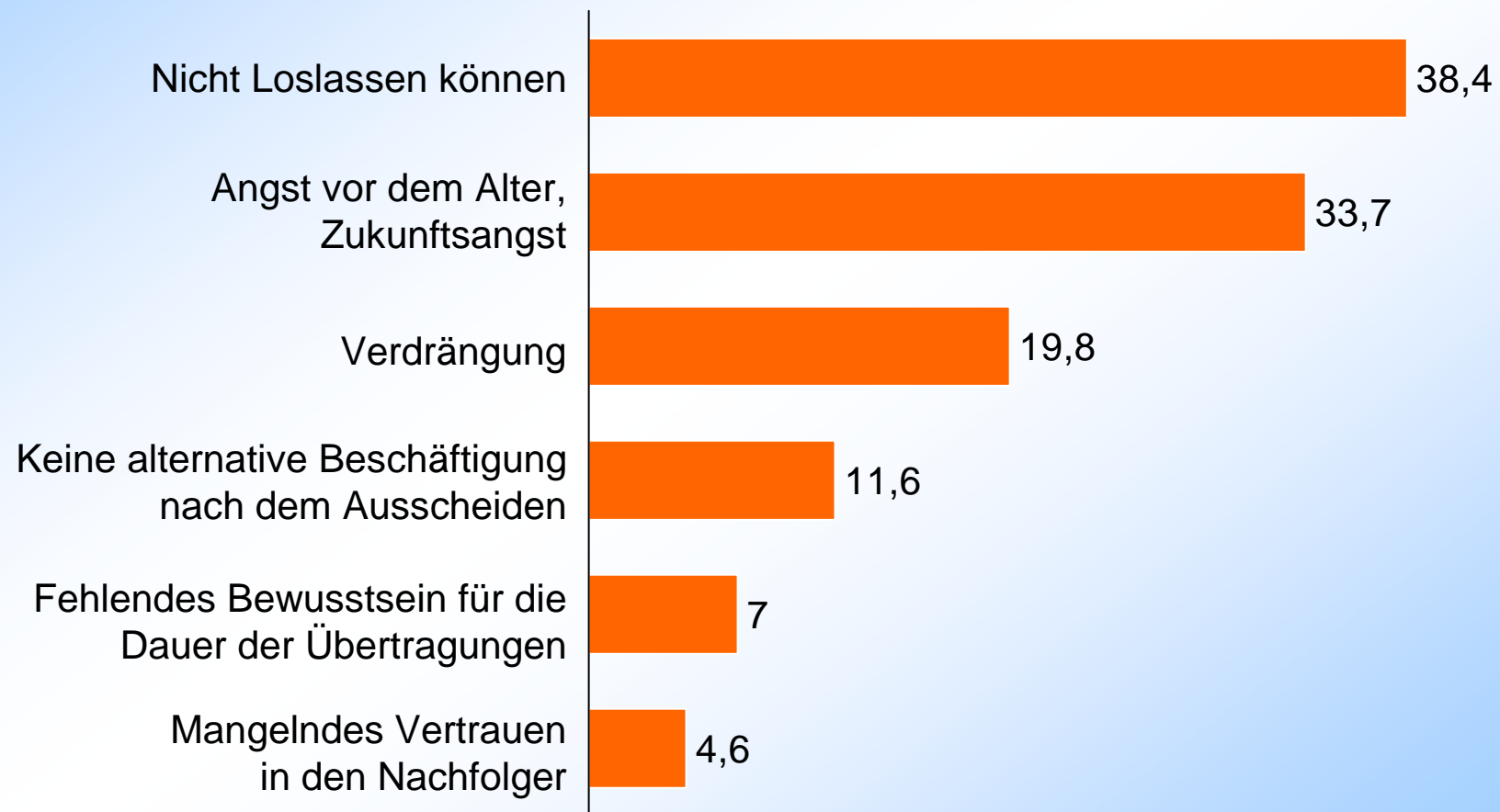
3. Fazit

Die TOP5 der häufigsten Problemfelder

- 1. Verdrängungsproblem**
Beim Übergabenden entstehen Zukunftsängste, die Thematik Unternehmensnachfolge wird verdrängt und verschoben.
- 2. Zeitproblem**
Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant, der damit verbundene Zeitaufwand wird unterschätzt.
- 3. Falsche Nachfolgeregelung**
Die Nachfolge richtet sich nur nach der Person des potenziellen Nachfolgers und nicht nach der Gesamtkonzeption.
- 4. Mangelhafte/fehlerhafte interne Kommunikation**
Die Unternehmensnachfolge wird gegenüber den Mitarbeitern nicht rechtzeitig und ausführlich kommuniziert, es entstehen Zukunftsängste und Reibungsverluste.
- 5. Mangelhafte Innovation**
Der Übergabende hat keinen Ansporn mehr zur Innovation, Investition und unternehmerischen Dynamik. Die Folge: Die Position des Unternehmens verschlechtert sich.

Gründe für mangelnde Sensibilität der Unternehmer für das Thema Nachfolge - aus Sicht der Unternehmensberater

in %



n = 86; Mehrfachnennungen

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 31

© IfM Bonn 2009 V_z-10

Die TOP5 der häufigsten Problemfelder

1. **Verdrängungsproblem**
Beim Übergebenden entstehen Zukunftsängste, die Thematik Unternehmensnachfolge wird verdrängt und verschoben.
2. **Zeitproblem**
Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant, der damit verbundene Zeitaufwand wird unterschätzt.
3. **Falsche Nachfolgeregelung**
Die Nachfolge richtet sich nur nach der Person des potenziellen Nachfolgers und nicht nach der Gesamtkonzeption.
4. **Mangelhafte/fehlerhafte interne Kommunikation**
Die Unternehmensnachfolge wird gegenüber den Mitarbeitern nicht rechtzeitig und ausführlich kommuniziert, es entstehen Zukunftsängste und Reibungsverluste.
5. **Mangelhafte Innovation**
Der Übergebende hat keinen Ansporn mehr zur Innovation, Investition und unternehmerischen Dynamik. Die Folge: Die Position des Unternehmens verschlechtert sich.

Zeitbedarf für die Nachfolgeplanung und -abwicklung - aus Sicht der Unternehmensberater

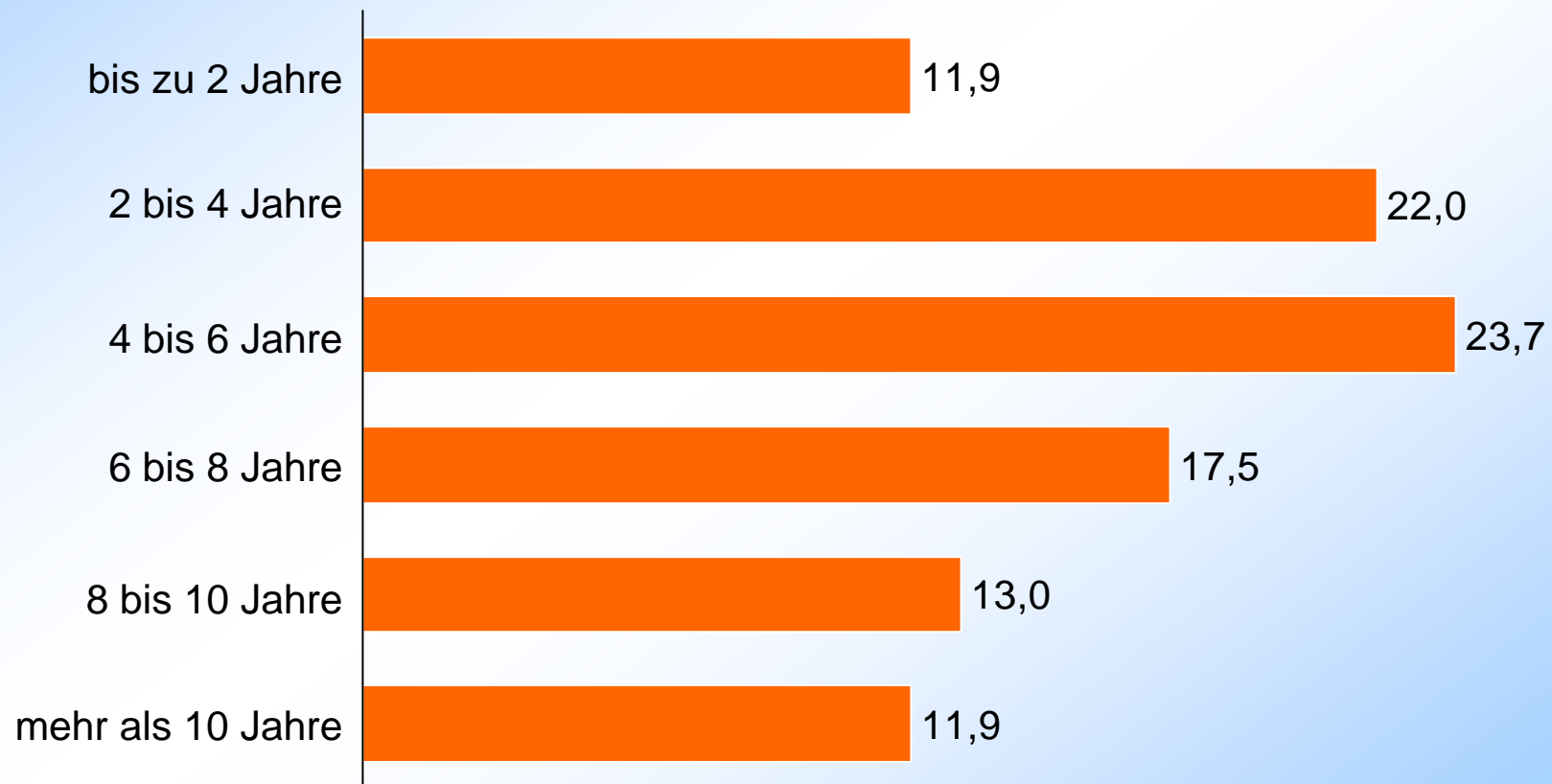
	Absolut	in Prozent
Bis zu 2 Jahren	117	46,7
3 Jahre und mehr	31	12,5
Individuell verschieden	101	40,6

n = 249

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 28

Zeit zur Vorbereitung und Umsetzung des Generationswechsels - aus Sicht der Nachfolger

in %



n = 178

Quelle: Kayser/Freund (2004), S. 59

© IfM Bonn 2009 V_z-13

Die TOP5 der häufigsten Problemfelder

1. **Verdrängungsproblem**
Beim Übergebenden entstehen Zukunftsängste, die Thematik Unternehmensnachfolge wird verdrängt und verschoben.
2. **Zeitproblem**
Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant, der damit verbundene Zeitaufwand wird unterschätzt.
3. **Falsche Nachfolgeregelung**
Die Nachfolge richtet sich nur nach der Person des potenziellen Nachfolgers und nicht nach der Gesamtkonzeption.
4. **Mangelhafte/fehlerhafte interne Kommunikation**
Die Unternehmensnachfolge wird gegenüber den Mitarbeitern nicht rechtzeitig und ausführlich kommuniziert, es entstehen Zukunftsängste und Reibungsverluste.
5. **Mangelhafte Innovation**
Der Übergebende hat keinen Ansporn mehr zur Innovation, Investition und unternehmerischen Dynamik. Die Folge: Die Position des Unternehmens verschlechtert sich.

Mögliche Nachfolgelösungen

1) Familieninterne Lösung

- Verkauf des Unternehmens an ein Familienmitglied
- Stiftungslösung
- Fremdmanager

2) Unternehmensinterne Lösung

- Verkauf des Unternehmens an einen Mitarbeiter

3) Unternehmensexterne Lösung

- Verkauf des Unternehmens an
 - externe Führungskraft aus einem anderen Unternehmen
 - anderes Unternehmen
 - Investor

Ursachen familienexterner Unternehmensnachfolgen - aus Sicht der Unternehmensberater in %

	Zahl der Beschäftigten		Insgesamt
	unter 50	über 50	
Keine Kinder	15,2	9,3	14,0
Kinder wollen nicht	62,2	46,5	59,3
Kinder ungeeignet	14,0	32,6	17,4
Sonstige Gründe	8,8	11,6	9,3

n = 236

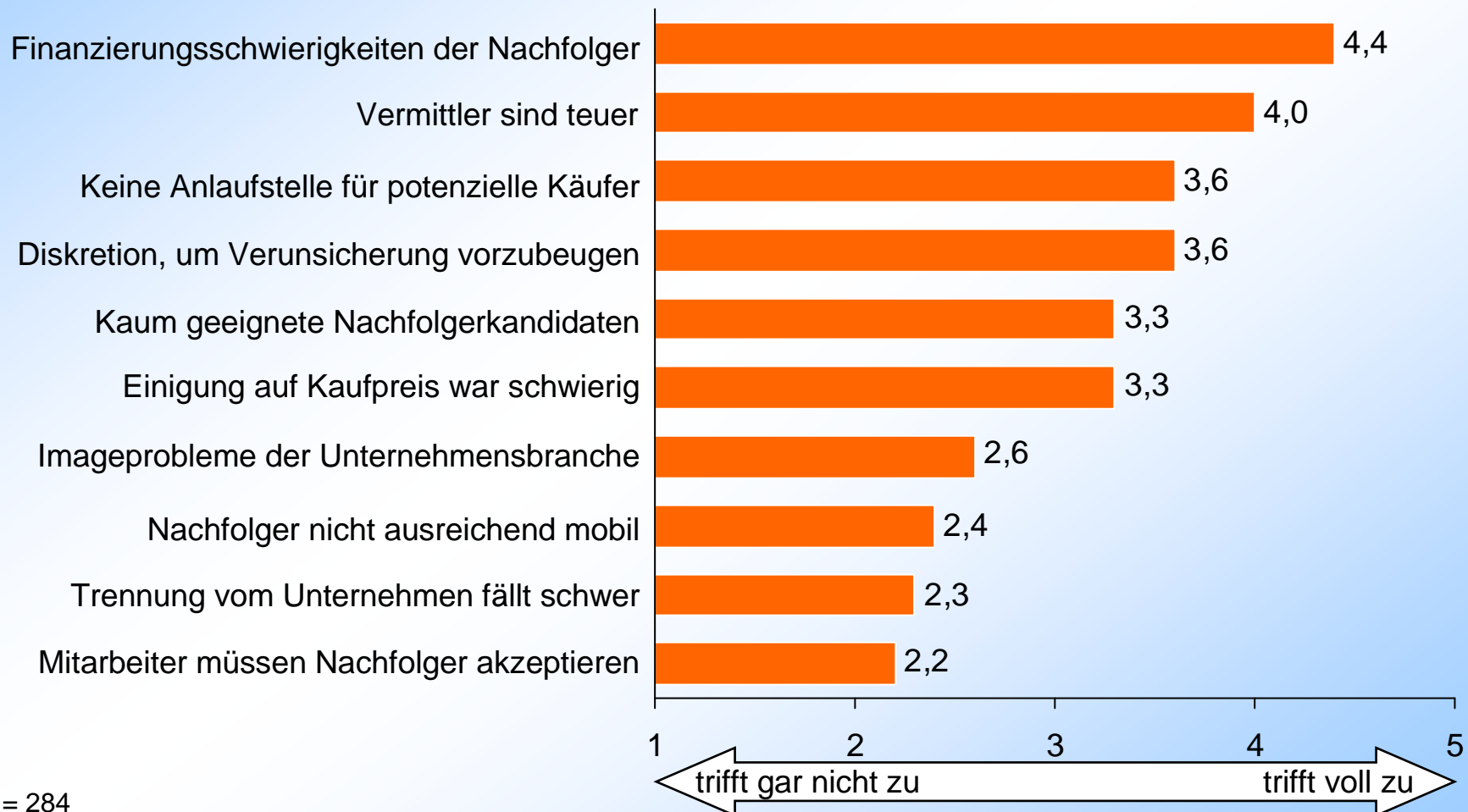
Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 26

Möglichkeiten der familienexternen Nachfolgersuche

- Potenzielle Nachfolgerkandidaten direkt ansprechen
- Freunde, Bekannte und Geschäftsfreunde um Hilfe bei der Suche bitten
- Inserate aufgeben in Branchenmagazinen, Tages- und Wochenzeitungen oder Unternehmensbörsen im Internet
- Nach Inseraten von übernahmeinteressierten Personen in Branchenmagazinen, Tages- und Wochenzeitungen oder in Unternehmensbörsen im Internet suchen
- Unterstützung durch spezialisierte Dritte (Kammern, Unternehmensberater, Banken usw.) in Anspruch nehmen

Probleme beim Zusammenfinden mit potenziellen Nachfolgern – aus Sicht der Eigentümer

Mittelwerte

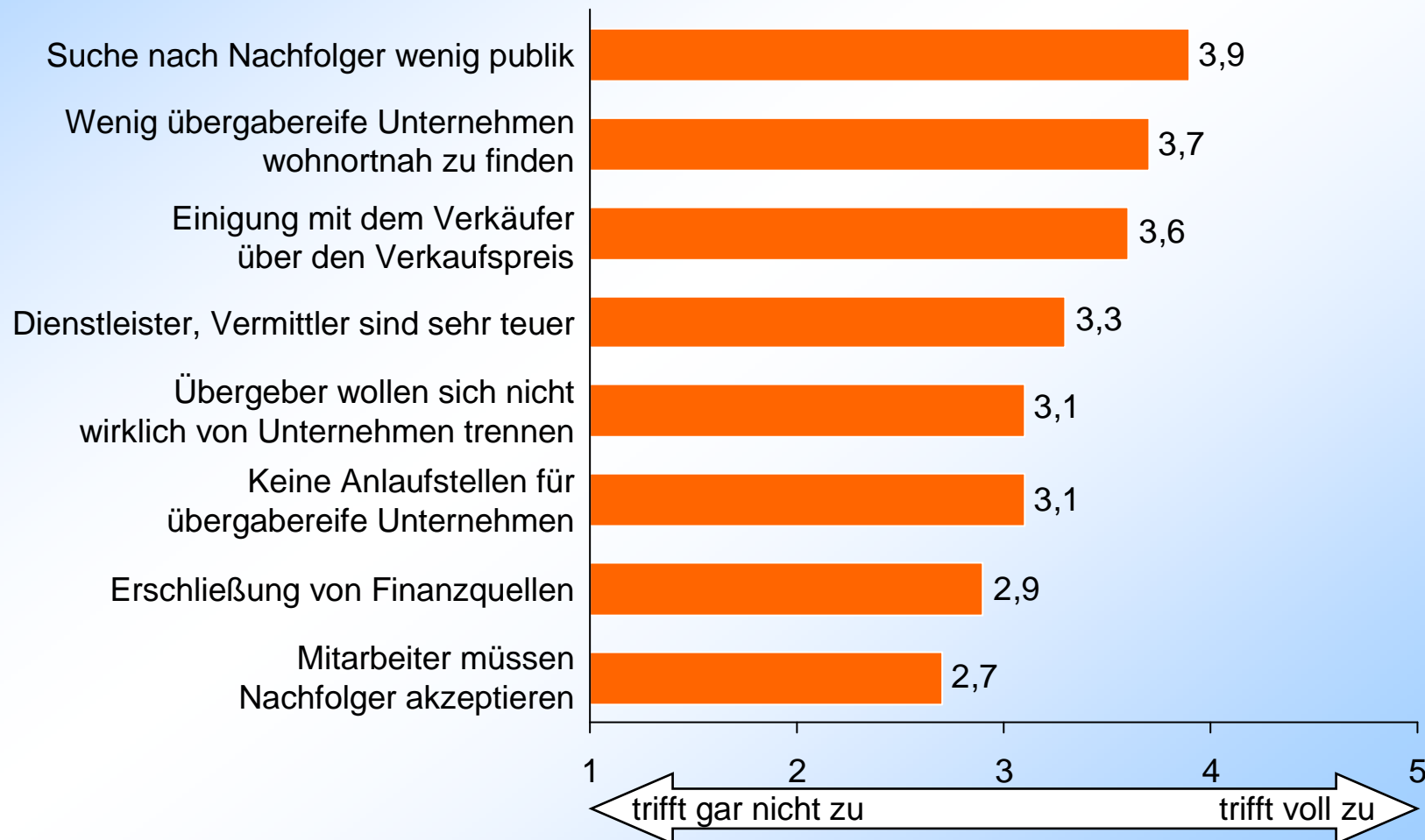


n = 284

Quelle: Schlömer/Kay (2008), S. 45 ff.

Probleme beim Zusammenfinden mit potenziellen Eigentümern – aus Sicht der Übernahmeinteressierten

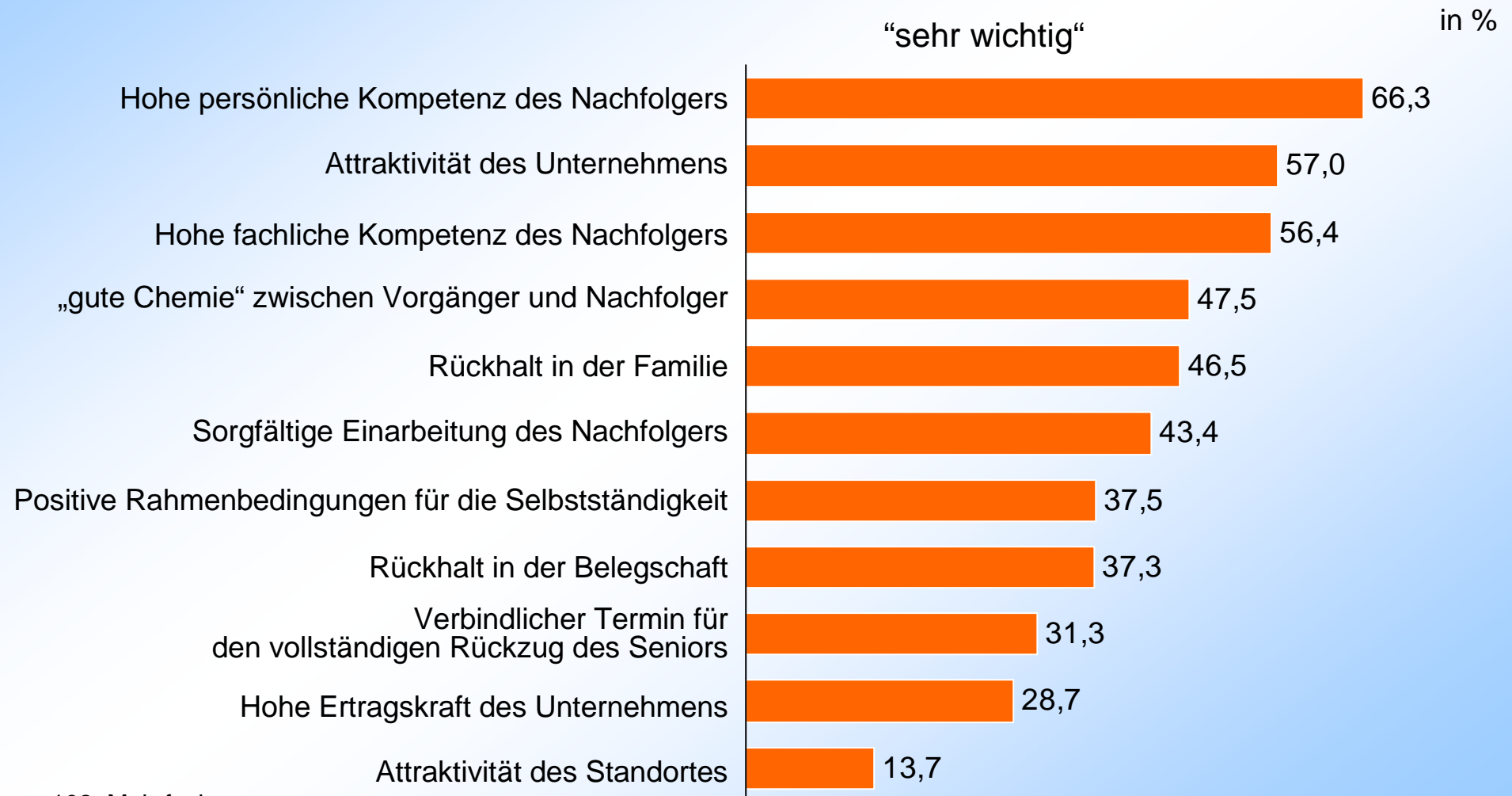
Mittelwerte



n = 230

Quelle: Schlömer/Kay (2008), S. 62 ff.

Grundbedingungen für einen erfolgreichen Unternehmensübergang - aus Sicht der Nachfolger



n = 102; Mehrfachnennungen

Quelle: Freund/Kayser (2007), S. 53

Merkmale der Unternehmen sowie Kontextfaktoren des Matchings von Eigentümern mit und ohne Nachfolger - Mittelwerte

	Nachfolger bereits gefunden	
	Ja	Nein
Zahl der Beschäftigten am 30.06.2007*	18	8
Umsatz im Jahr 2006 in €**	2.568.220	948.495
Gewinnentwicklung (vor Steuern) in den letzten drei Jahren ¹⁾ ***	2,9	2,3
Zahl kontaktierter Nachfolger	6,4	4,4
Anzahl geführter Verhandlungen	2,8	2,1
Zeitaufwand Suche in Monaten	14,3	15,8

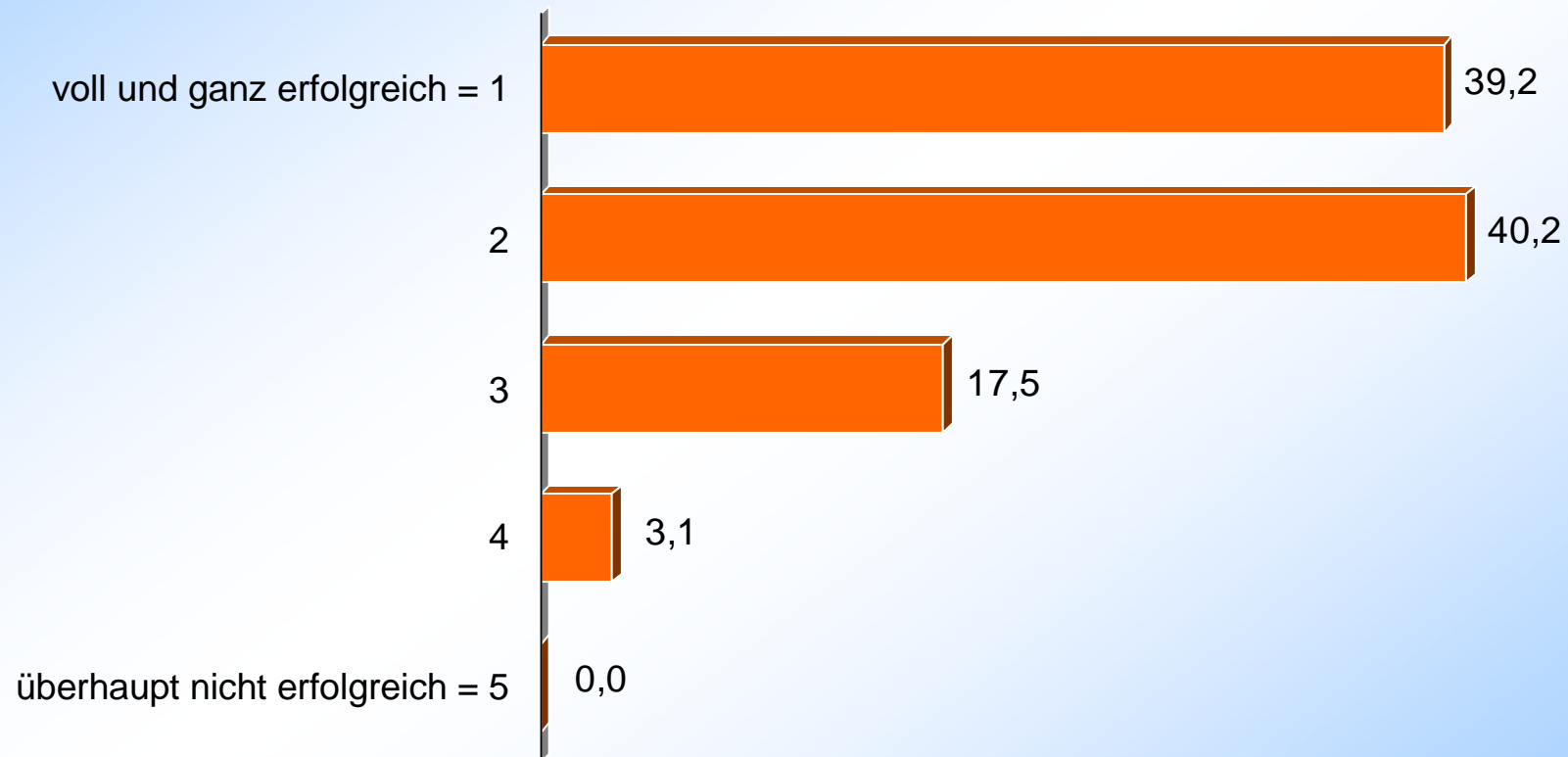
¹⁾ 1=Stark gefallen, 3=Gleich geblieben und 5=Stark gestiegen; * Signifikanzniveau 0,05; Signifikanzniveau 0,001 (t-Test)

n=402

Quelle: Schlömer/Kay (2008), S. 53

Fazit zum Erfolg des Generationswechsels - aus Sicht der Nachfolger

in %

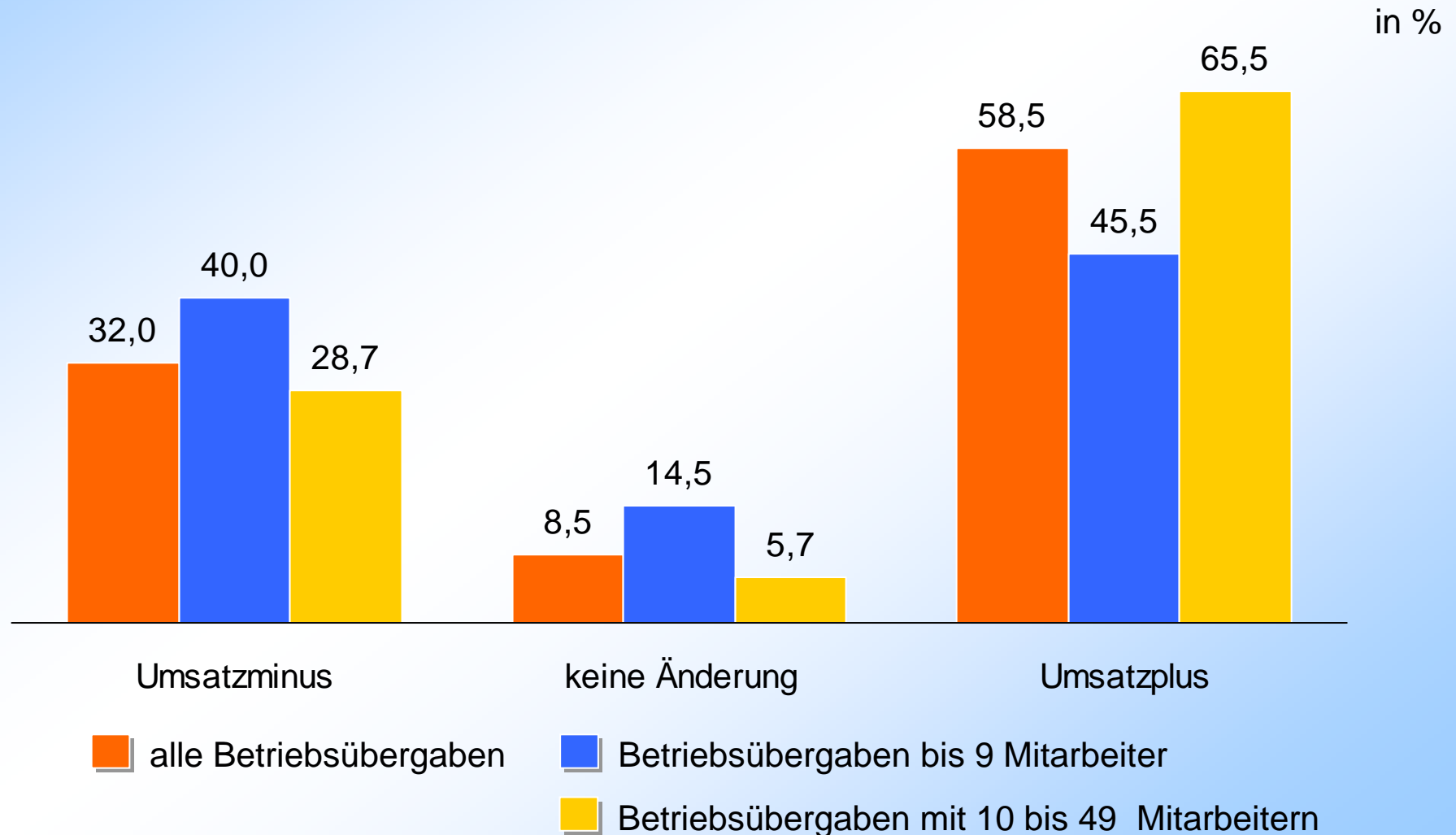


n = 97

Quelle: Freund/Kayser (2007), S. 59

© IfM Bonn 2009 V_z-22

Umsatzentwicklung der Betriebsübergaben 2001 bis 2006 – Analyse des WZ 50 auf Basis der Markus Datenbank



Gliederung

1. Unternehmensnachfolge in Deutschland

2. Probleme und Erfolgsfaktoren

3. Fazit

Fazit

- Die drei häufigsten Probleme bei der Regelung der Nachfolge finden sich auf Seiten der Eigentümer. Denn die Eigentümer bestimmen ob, wann und an wen sie das Unternehmen übergeben wollen. D.h., die Eigentümer haben Einfluss auf die wesentlichen Problemfaktoren bei der Nachfolgeregelung.
- Auch die wirtschaftliche Attraktivität des Unternehmens hat einen starken Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, einen Nachfolger zu finden. D.h., übergabeinteressierte Eigentümer sollten dann das Unternehmen verkaufen, wenn es profitabel ist oder es für den Verkauf profitabel machen.
- Ist ein Generationswechsel aber vollzogen, wird dieser in mehr als der Hälfte der Fälle als Erfolg gewertet – darauf deuten die Selbsteinschätzung der Nachfolger sowie die Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung der Betriebsübergaben im WZ 50.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: Nadine Schlömer
Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20
53111 Bonn

Tel.: 0228/72997-25

Fax: 0228/72997-34

Email: **schloemer@ifm-bonn.org**