

Unternehmensnachfolge – Probleme, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren

**Vortrag anlässlich des RKW Expert Symposium „Erfolgsfaktoren der
Unternehmensnachfolge“ der RKW Sachsen GmbH**

am 25. Oktober 2007 in Chemnitz

von

**Nadine Schlömer
Institut für Mittelstandsforschung Bonn**

Gliederung

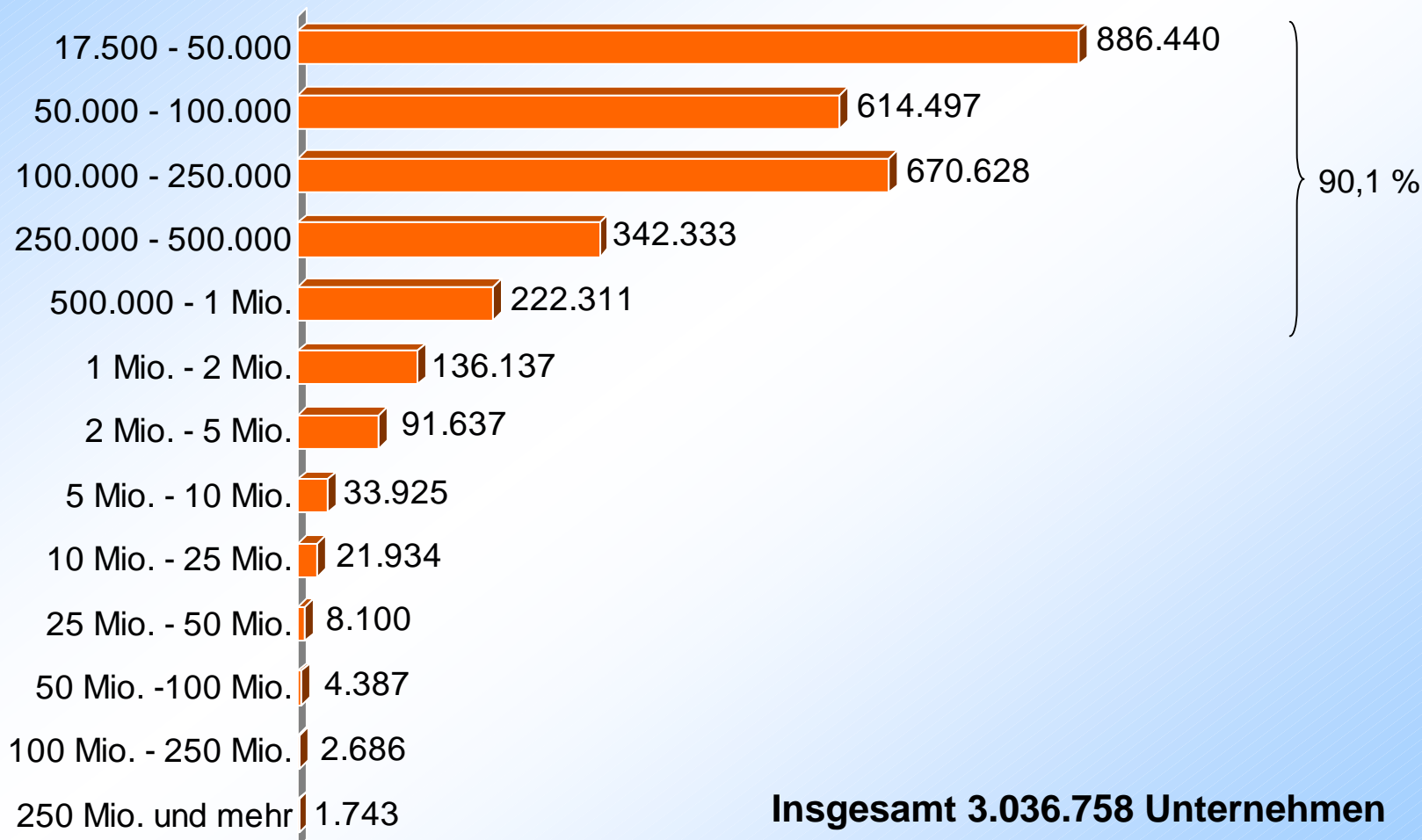
1. Unternehmensnachfolge in Deutschland

2. Probleme

3. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

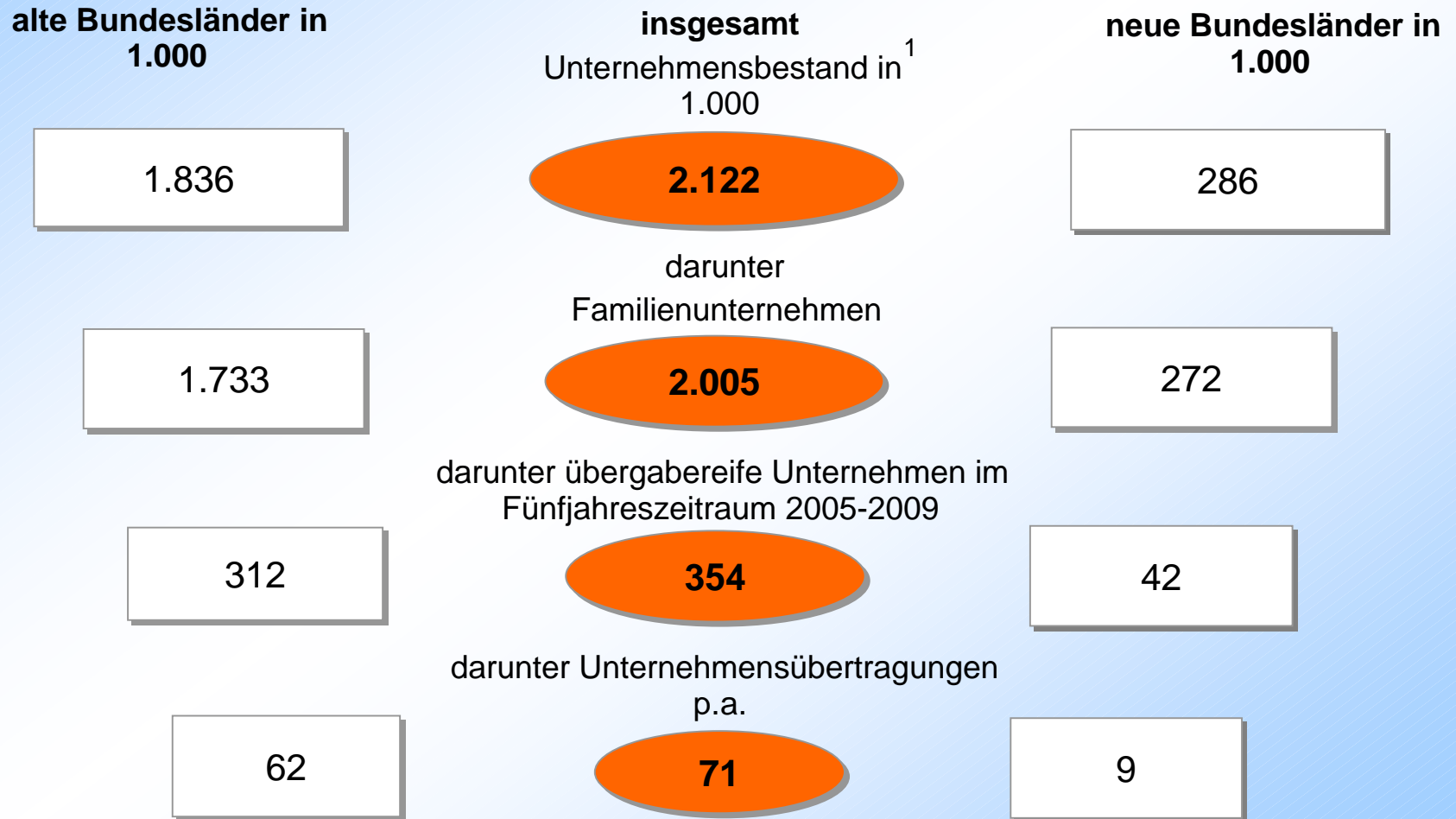
4. Fazit

Unternehmen¹ in Deutschland 2005 nach Umsatzgrößenklassen



¹ nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 17.500 Euro
 Quelle: Statistisches Bundesamt: Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 2005
 im Auftrag des IfM Bonn; Wiesbaden 2007; Berechnungen des IfM Bonn







Unternehmensbestand, Familienunternehmen sowie Unternehmensübertragungen 2005 - 2009*



















¹ Jahresumsatz über 50.000 €

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

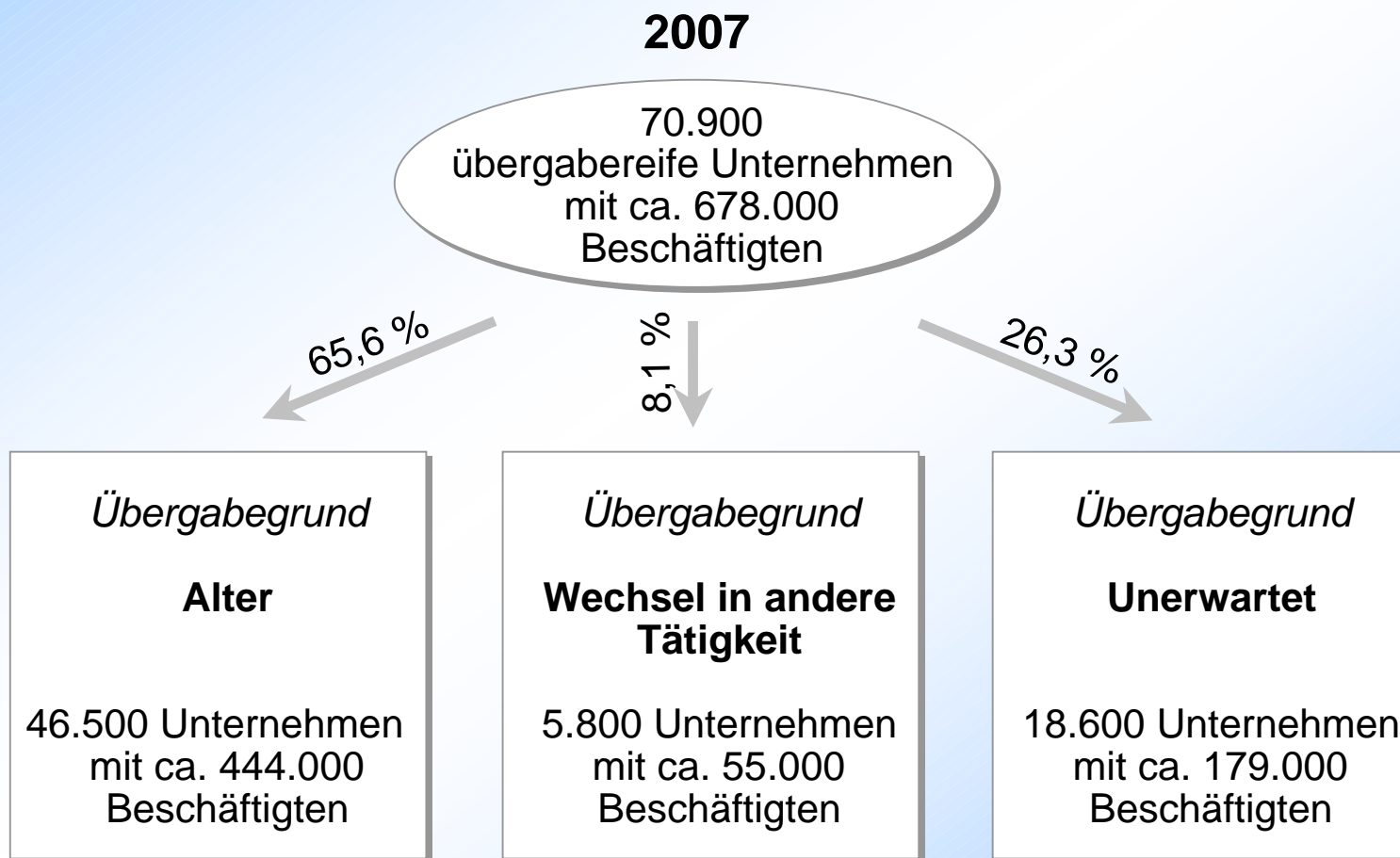
Jährliche Anzahl an Unternehmensnachfolgen nach Umsatz-Größenklassen

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

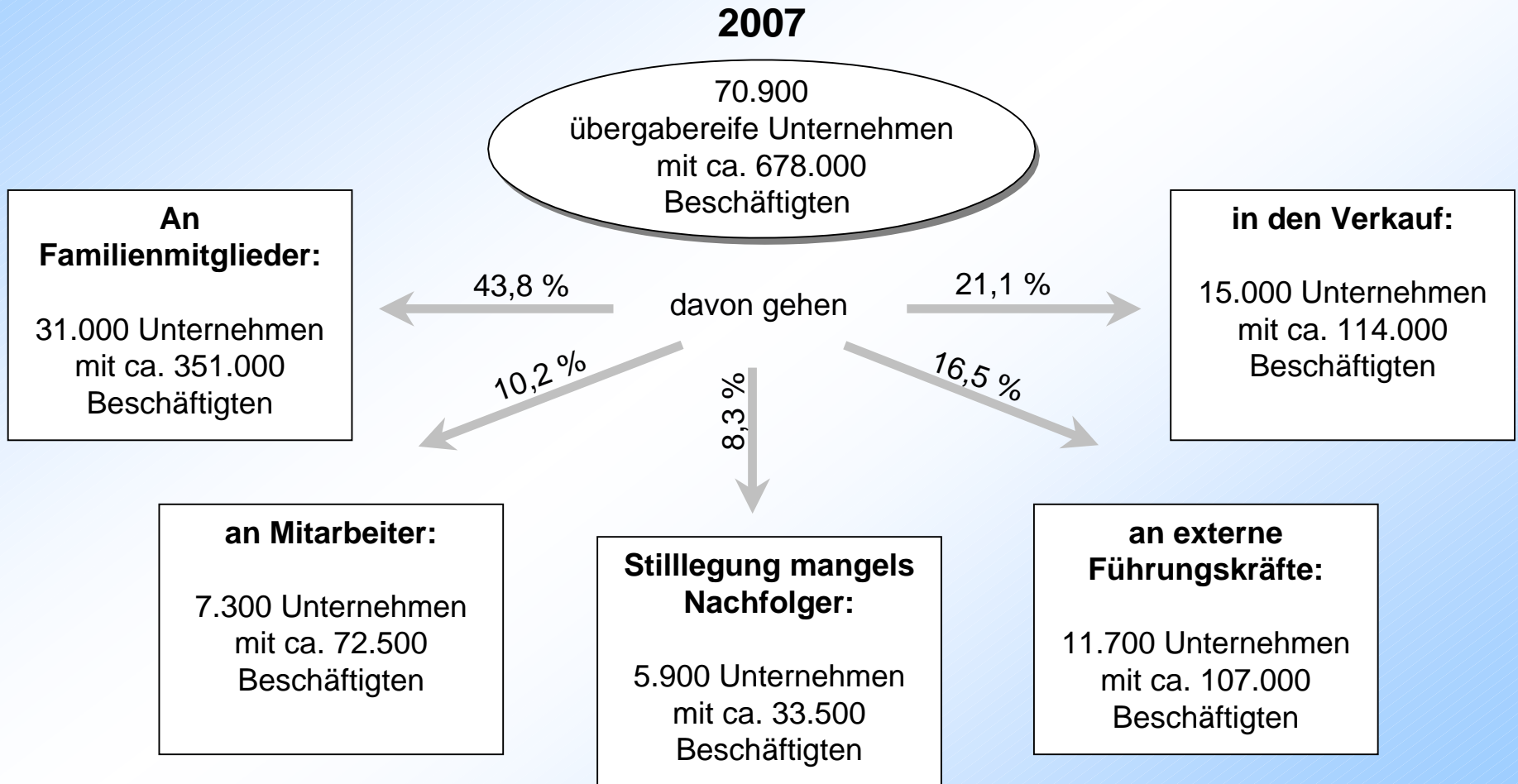
Bundesländer	Zahl der Nachfolgen		%
Nordrhein-Westfalen	15.686		22,1
Bayern	12.591		17,8
Baden-Württemberg	10.130		14,3
Niedersachsen	6.267		8,8
Hessen	5.744		8,1
Rheinland-Pfalz	3.665		5,2
Sachsen	2.774		3,9
Berlin	2.545		3,6
Schleswig-Holstein	2.512		3,5
Hamburg	1.893		2,7
Brandenburg	1.632		2,3
Thüringen	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 2007 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 2007*



* 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

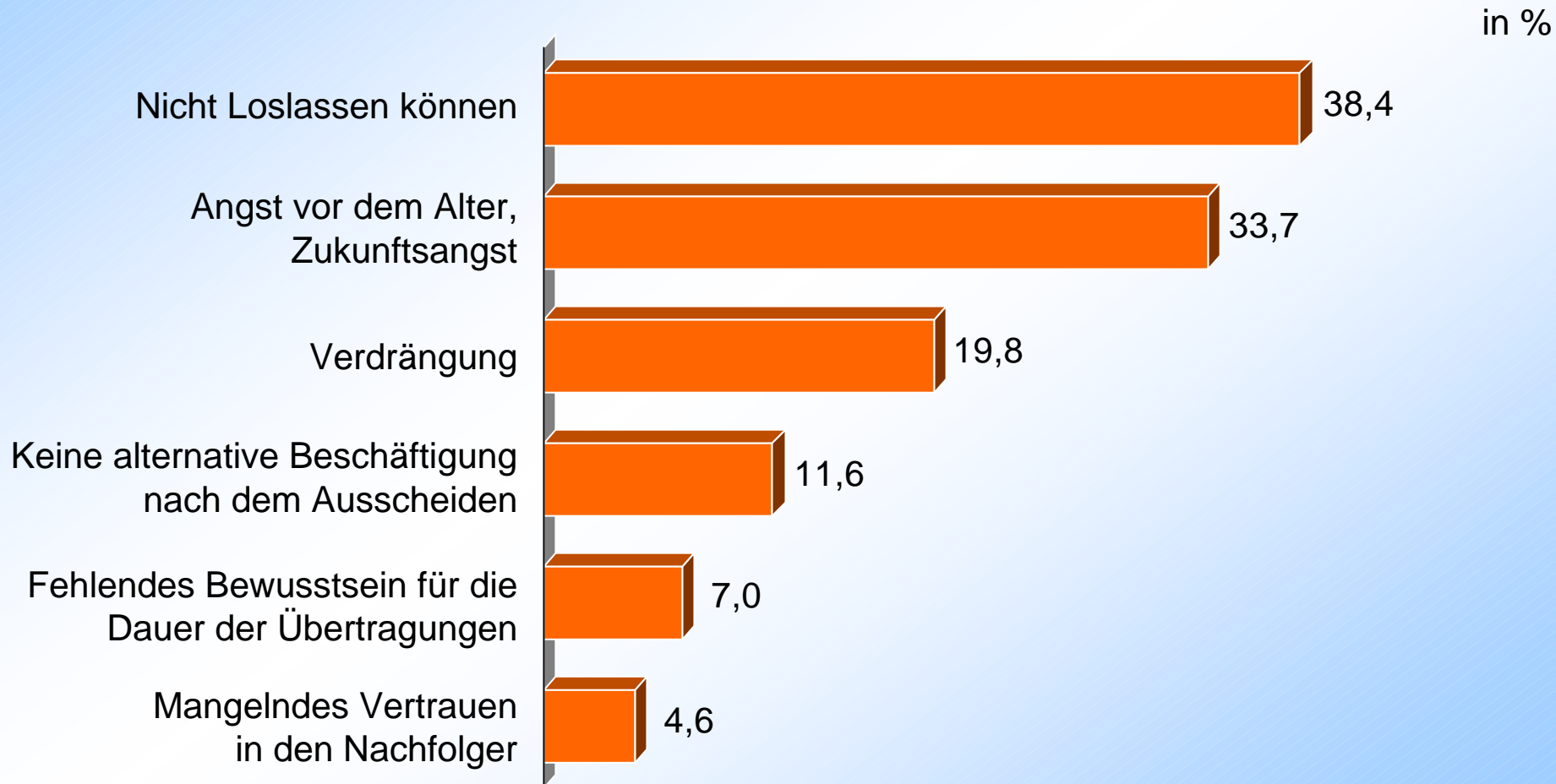
3. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

4. Fazit

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.

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

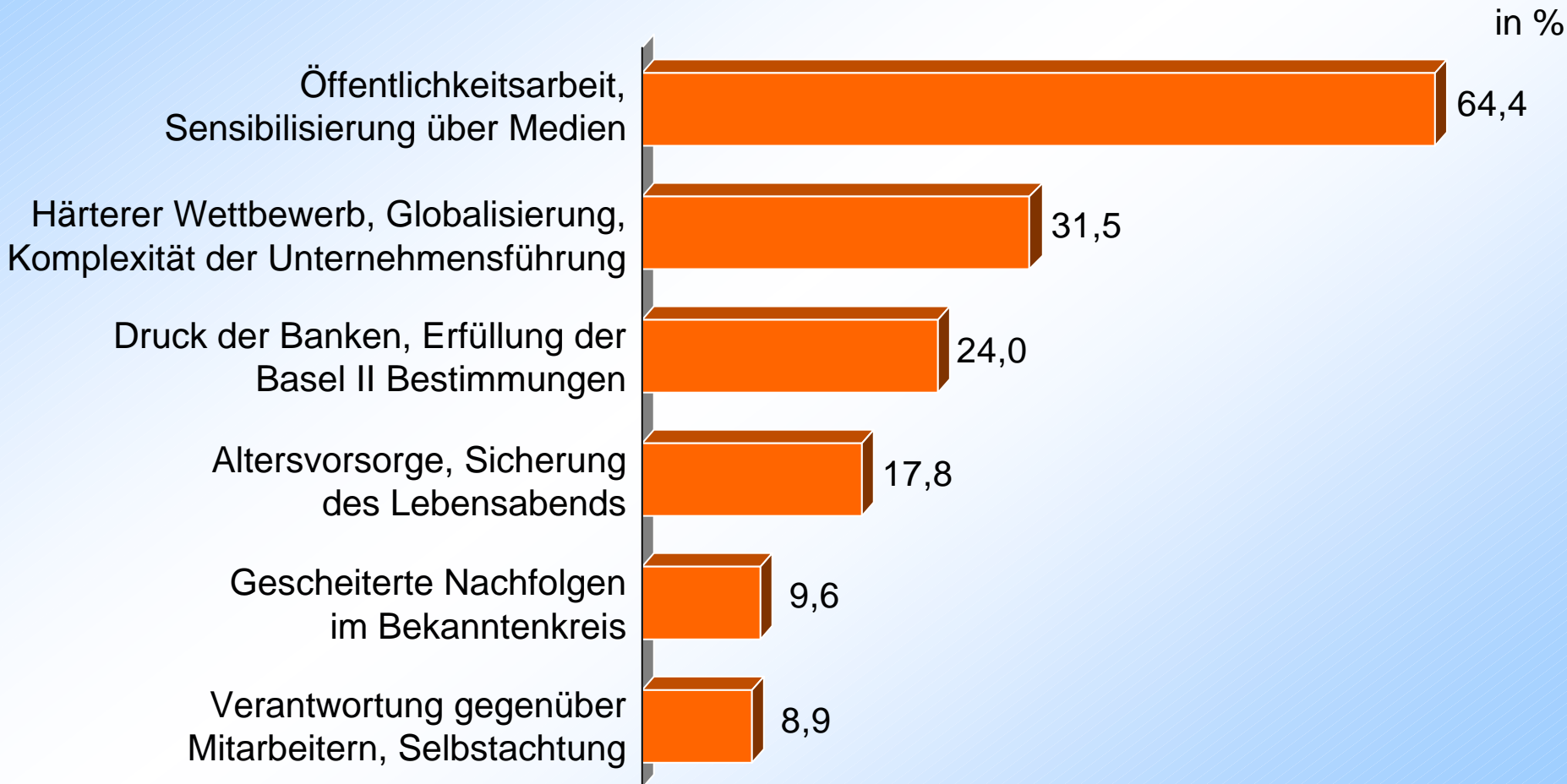


Mehrfachnennungen

n = 86

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 31

Auslöser der wachsenden Sensibilisierung der Unternehmer für das Thema Nachfolge - aus Sicht der Unternehmensberater



Mehrfachnennungen

n = 146

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 30

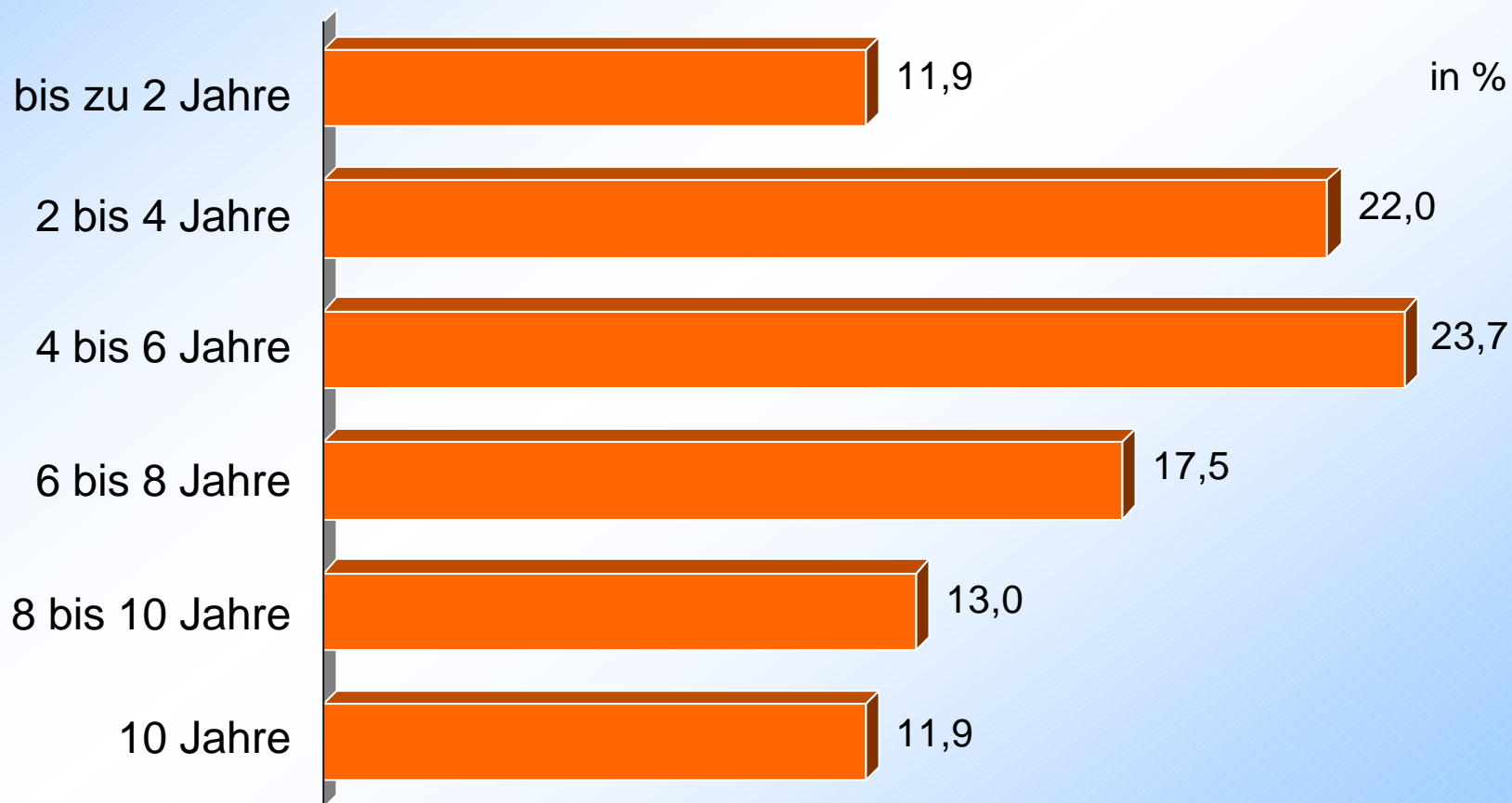
Die TOP5 der häufigsten Problemfelder

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

Zeit zur Vorbereitung und Umsetzung des Generationswechsels – aus Sicht der Unternehmer



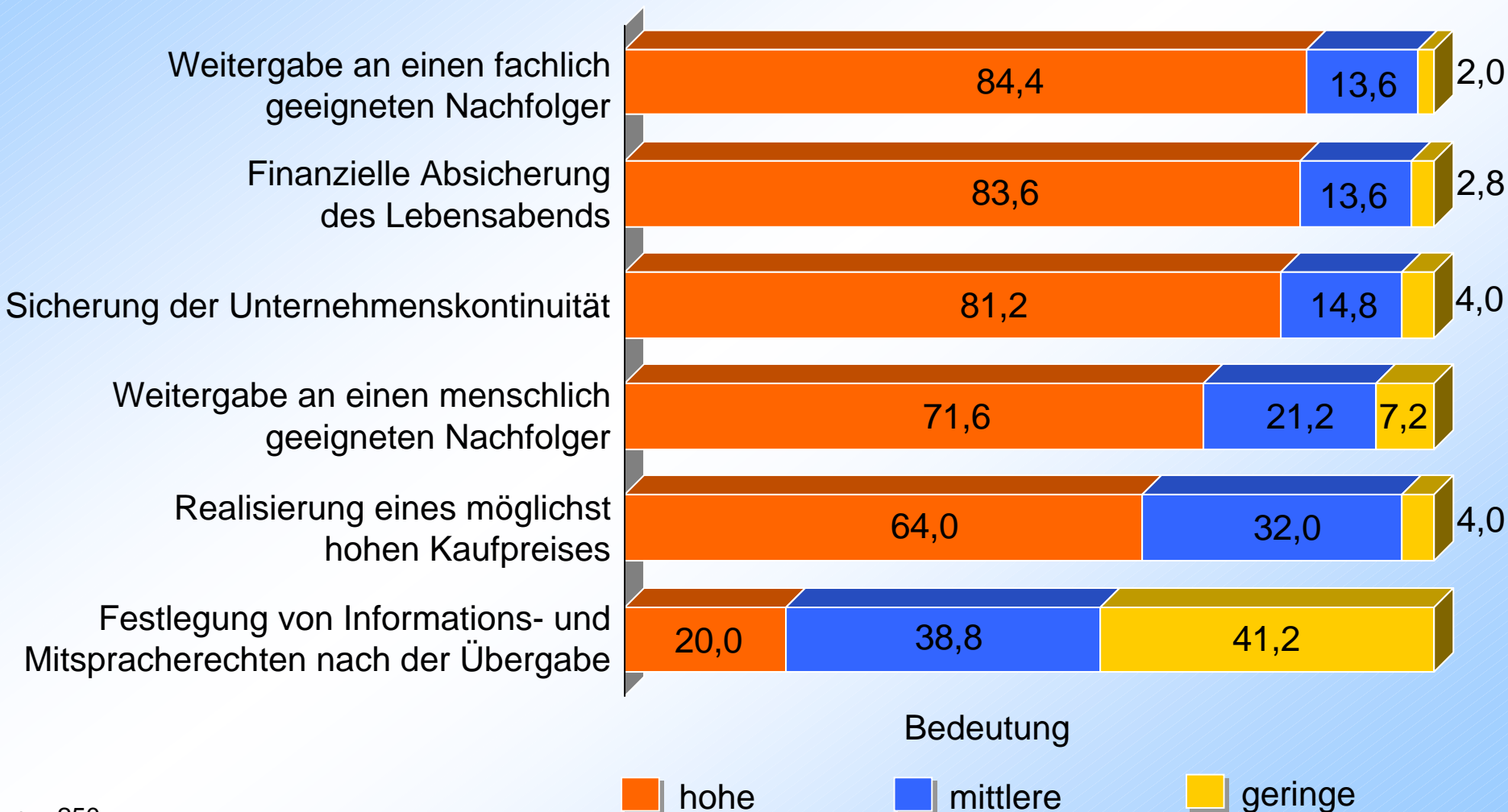
n = 178

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

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.

Hauptanliegen des Senior-Unternehmers bei der Inanspruchnahme einer Nachfolgeberatung – aus Sicht der Berater in %



n = 250

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 23

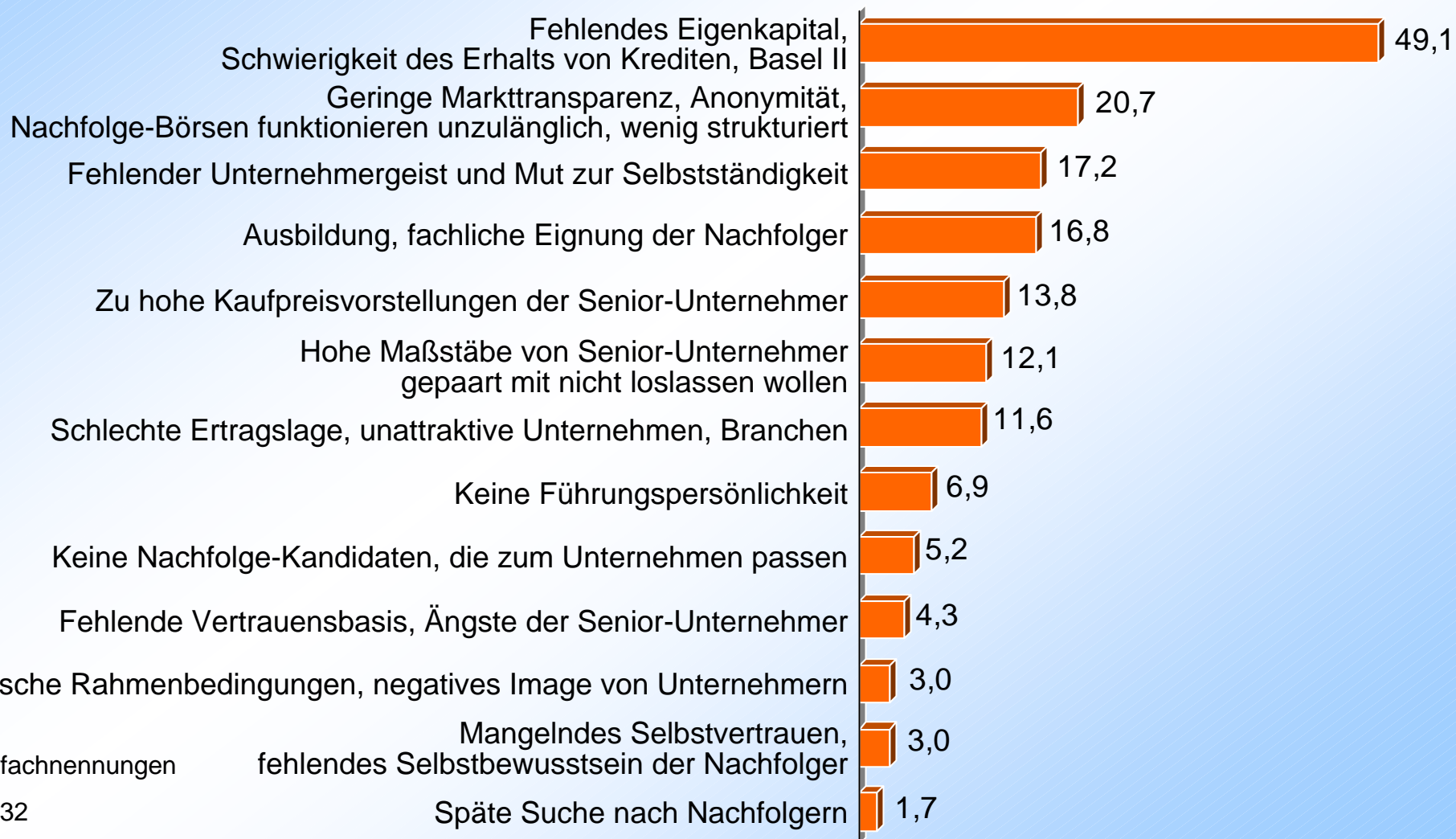
© IfM Bonn 2007 51_ak-17

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

Schwierigkeiten bei der Suche nach einem externen Nachfolger - aus Sicht der Unternehmensberater

in %

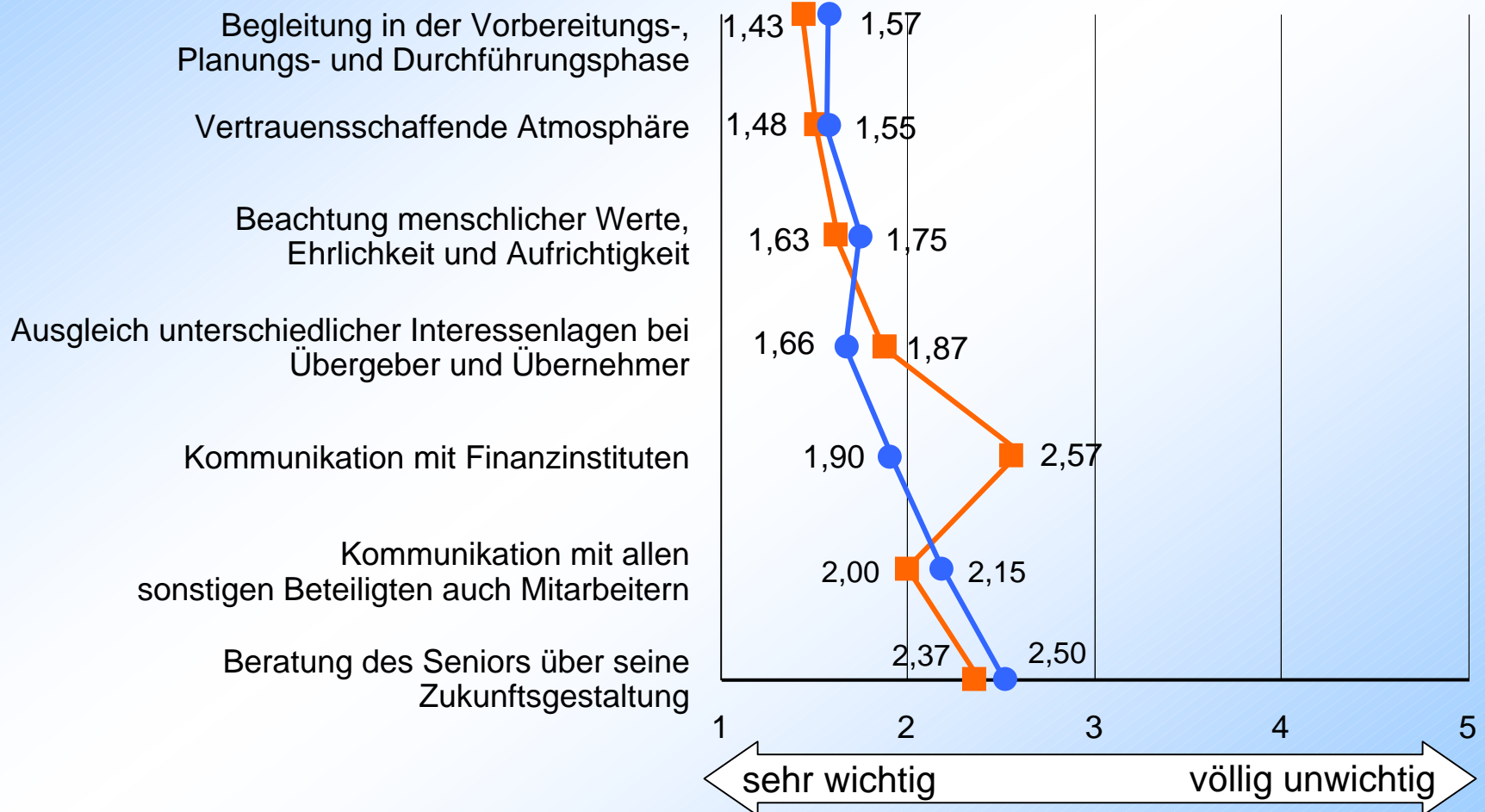


n = 232

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.

Bedeutung personenbezogener Aufgaben der Unternehmensberater nach Unternehmensgrößen (Mittelwertevergleich) – aus Sicht der Unternehmensberater



n = 244

● Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigte

■ Unternehmen mit 50 Beschäftigte und mehr

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 19

Probleme nach erfolgter Unternehmensübertragung – aus Sicht der Unternehmensberater

Probleme	Absolut	In %
Das Verändern alter Strukturen	175	70,0
Unerwünschte Einmischung des Seniors	134	53,6
Wirtschaftliche Situation ungünstiger als erwartet	128	51,2
Aufbau Vertrauensverhältnis zu leitenden Angestellten schwieriger als erwartet	113	45,2
Akzeptanz bei Banken	111	44,4
Aufrechterhaltung des Good-Will bei Kunden und Lieferanten	109	43,6
Abwanderung langjähriger Leistungsträger	51	20,4
....		

Mehrfachnennungen

n = 249

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 37

Die TOP5 der häufigsten Problemfelder

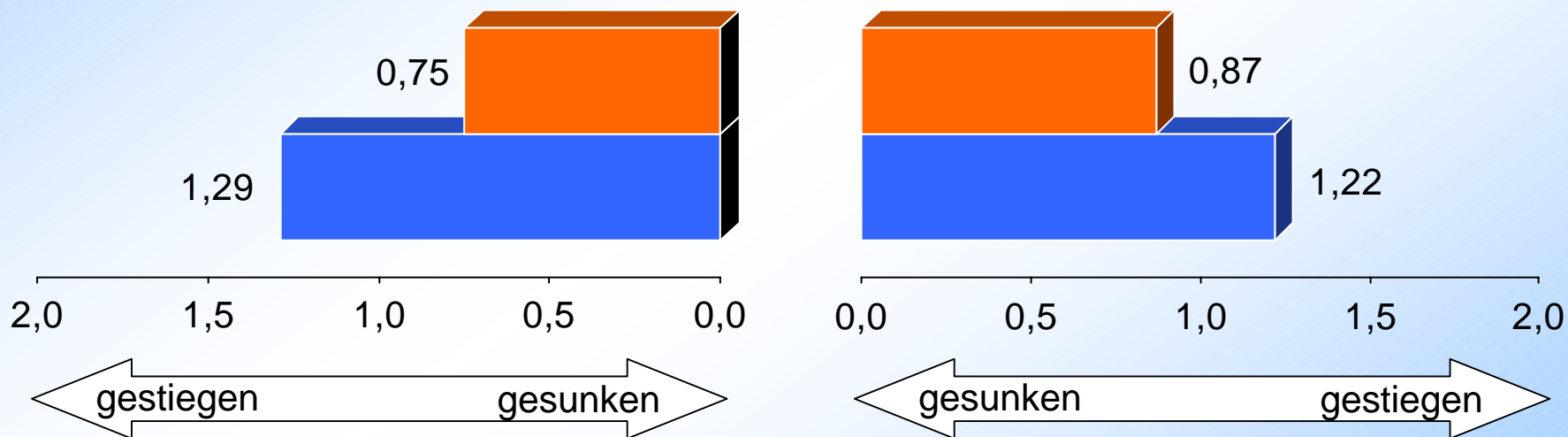
1. **Verdrängungsproblem**
Beim Übergebenden entstehen Zukunftsängste, die Thematik Unternehmensnachfolge wird verdrängt und verschoben.
2. **Zeitproblem**
Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant, der damit verbundene Zeitaufwand wird unterschätzt.
3. **Falsche Nachfolgeregelung**
Die Nachfolge 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.

Entwicklung von Investitionen nach Unternehmensgröße – aus Sicht der Unternehmen

Mittelwerte

Familienunternehmen mit
bevorstehender Übertragung

Familienunternehmen mit
abgeschlossener Nachfolge



- Umsatz weniger als 1 Mio. EUR
- Umsatz von 1 Mio. EUR oder mehr

gewichtet

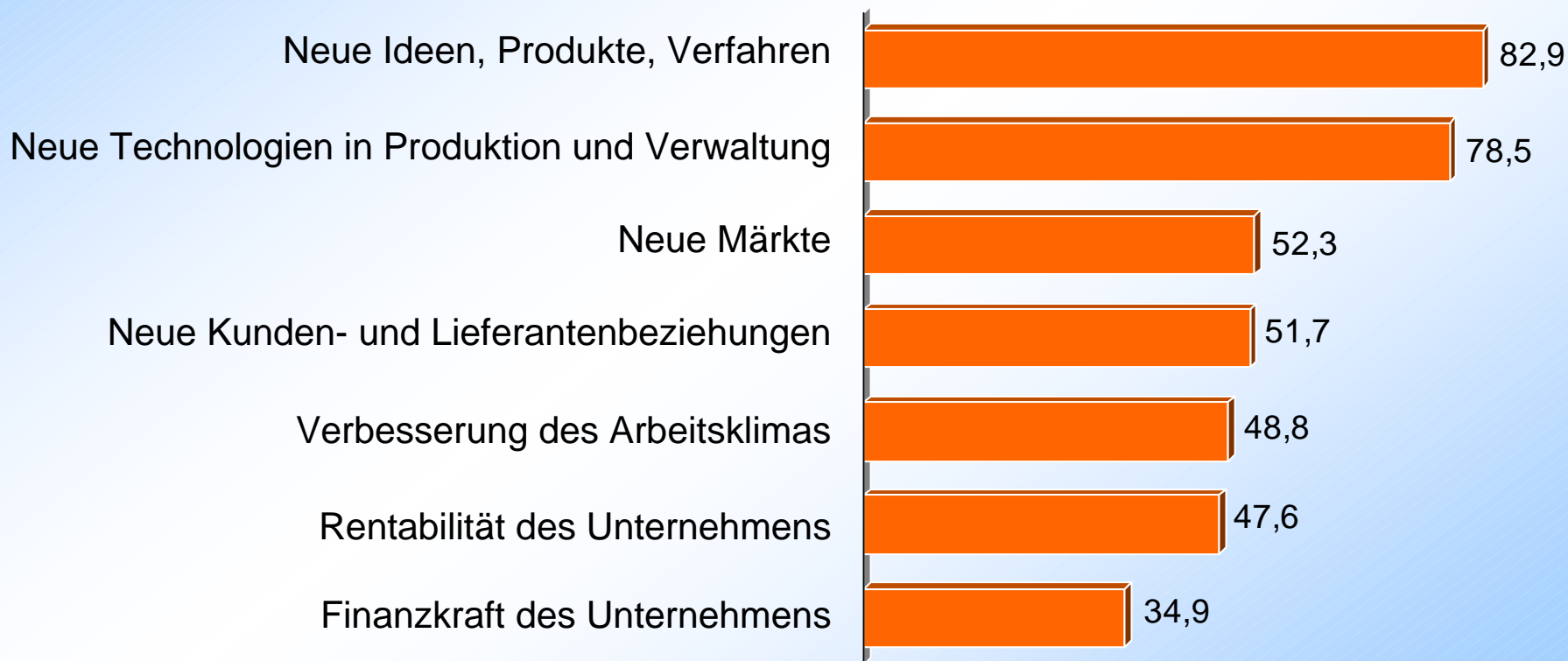
n = 277 / 78

Quelle: Freund/Kayser (2007), S. 70

Veränderungen in strategischen Erfolgspotenzialen nach erfolgreichem Generationswechsel – aus Sicht der Nachfolger

In %

“positive Veränderung“



Mehrfachnennungen

n = 87

Quelle: Freund/Kayser (2007), S. 57

Die TOP10 der häufigsten Problemfelder (Forts.)

6. **Unklare Zukunftssicherung**

Die Bedeutung der monetären Absicherung des Übergebenden wird oft verdrängt und wird somit zum Grund der Verzögerung.

7. **Mangelnde Konkretisierung**

Der Unternehmensnachfolgeprozess wird oft angedacht, jedoch nicht konkret geplant und initiiert.

8. **Wertverlust des Unternehmens**

Mängel in der Unternehmensnachfolgeplanung führen oft zu unterlassenen Fortentwicklungsmaßnahmen und somit oft zu einem konkreten Wertverlust des Unternehmens.

9. **Erbenkonflikt**

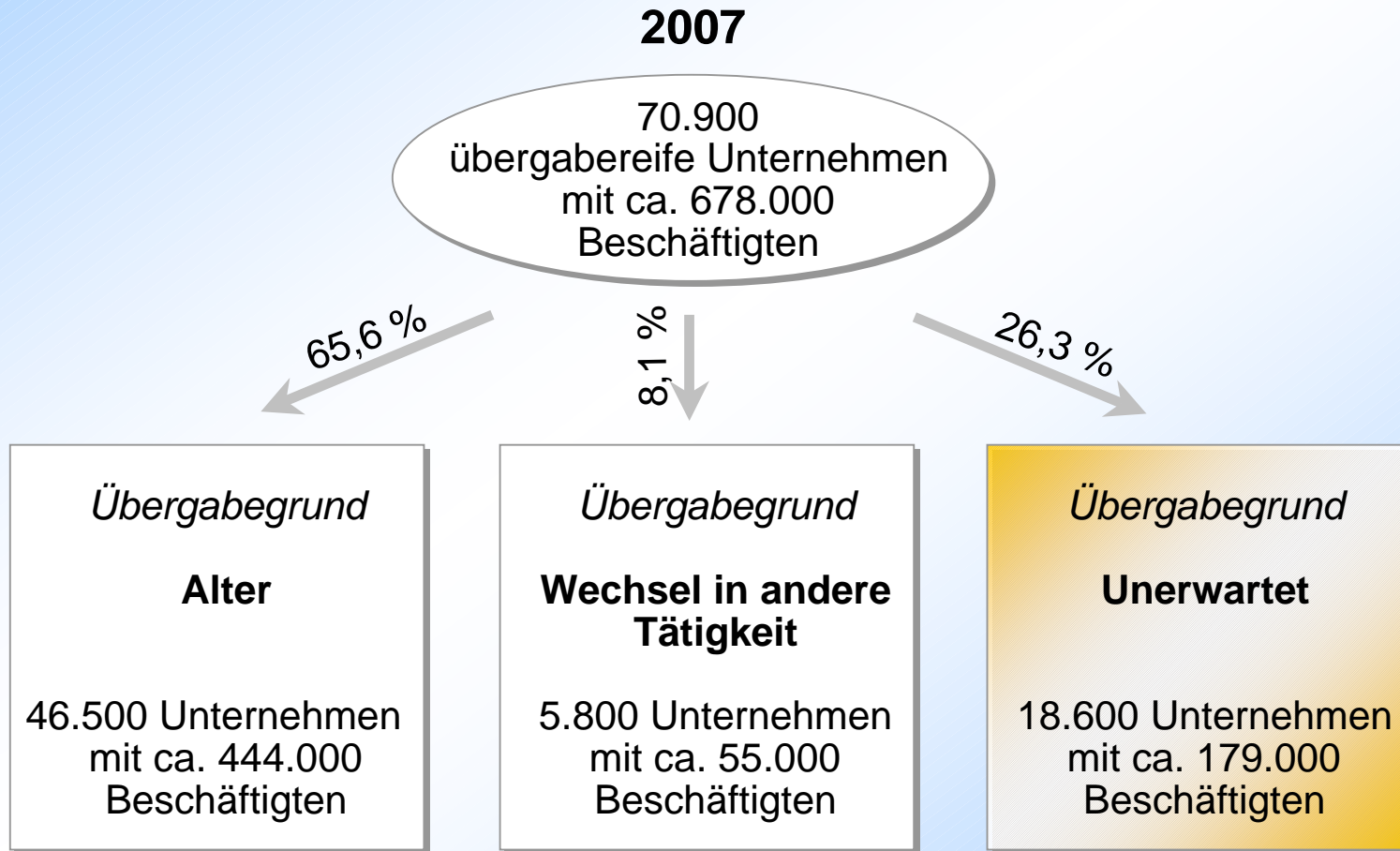
Durch mangelhafte und fehlerhafte Planung ergeben sich oft Erbenkonflikte, die das Fortbestehen des Unternehmens gravierend gefährden können.

10. **Einseitige Problembetrachtung und Beratung**

Viele Unternehmensnachfolgeprozesse scheitern nach relativ kurzer Zeit, weil die in Anspruch genommene externe Beratung lediglich auf steuerliche bzw. rechtliche Aspekte beschränkt und konzeptionelle, strategische und betriebswirtschaftliche Faktoren zu stark vernachlässigt werden.

Weiteres Problem im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung

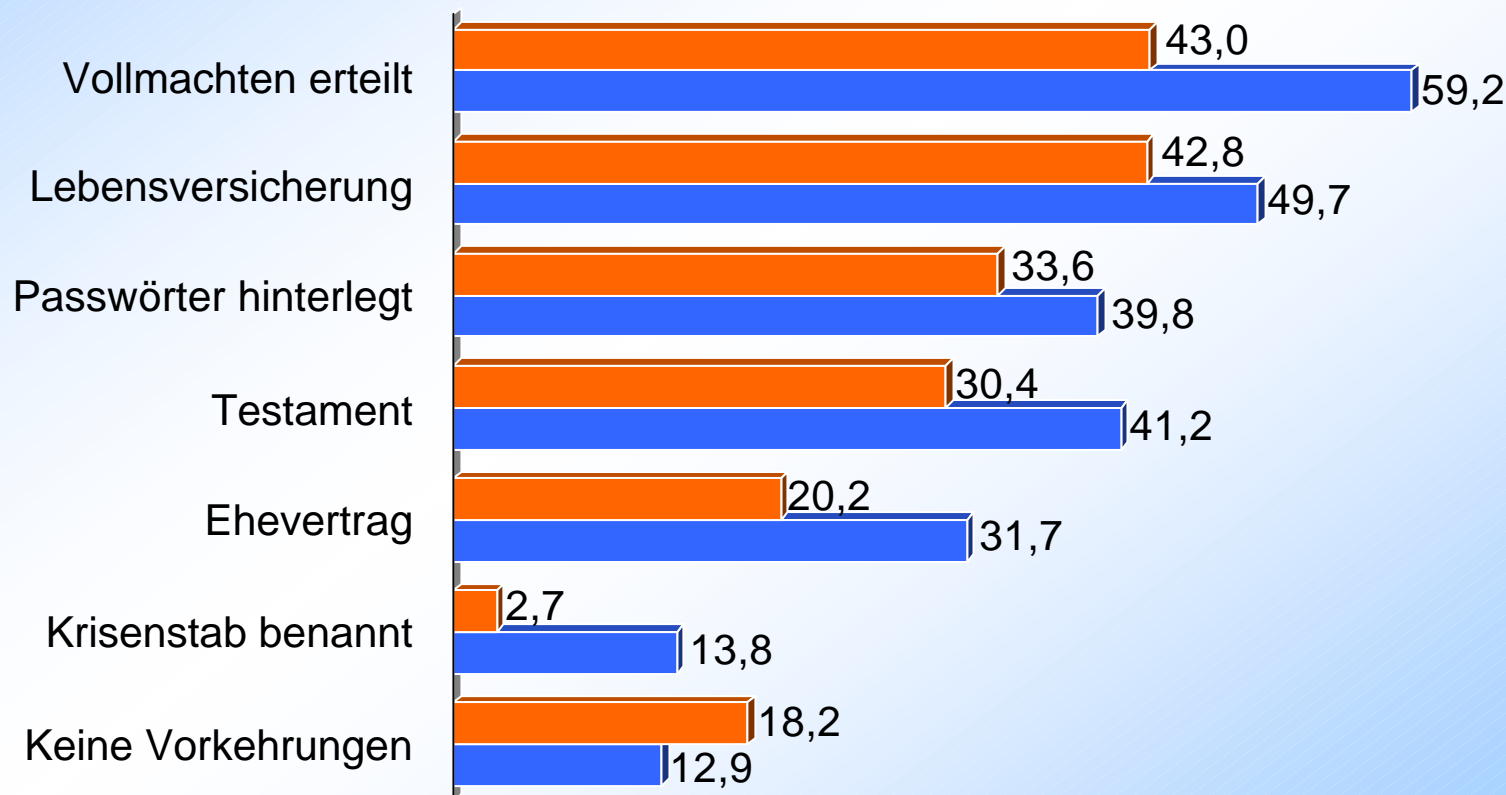
Unternehmensübertragungen 2007 nach Übertragungsursachen und Beschäftigung*



* 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€

Bewertung von ausgewählten strategischen Erfolgspotenzialen – Familienunternehmen mit bevorstehender Übertragung

In %



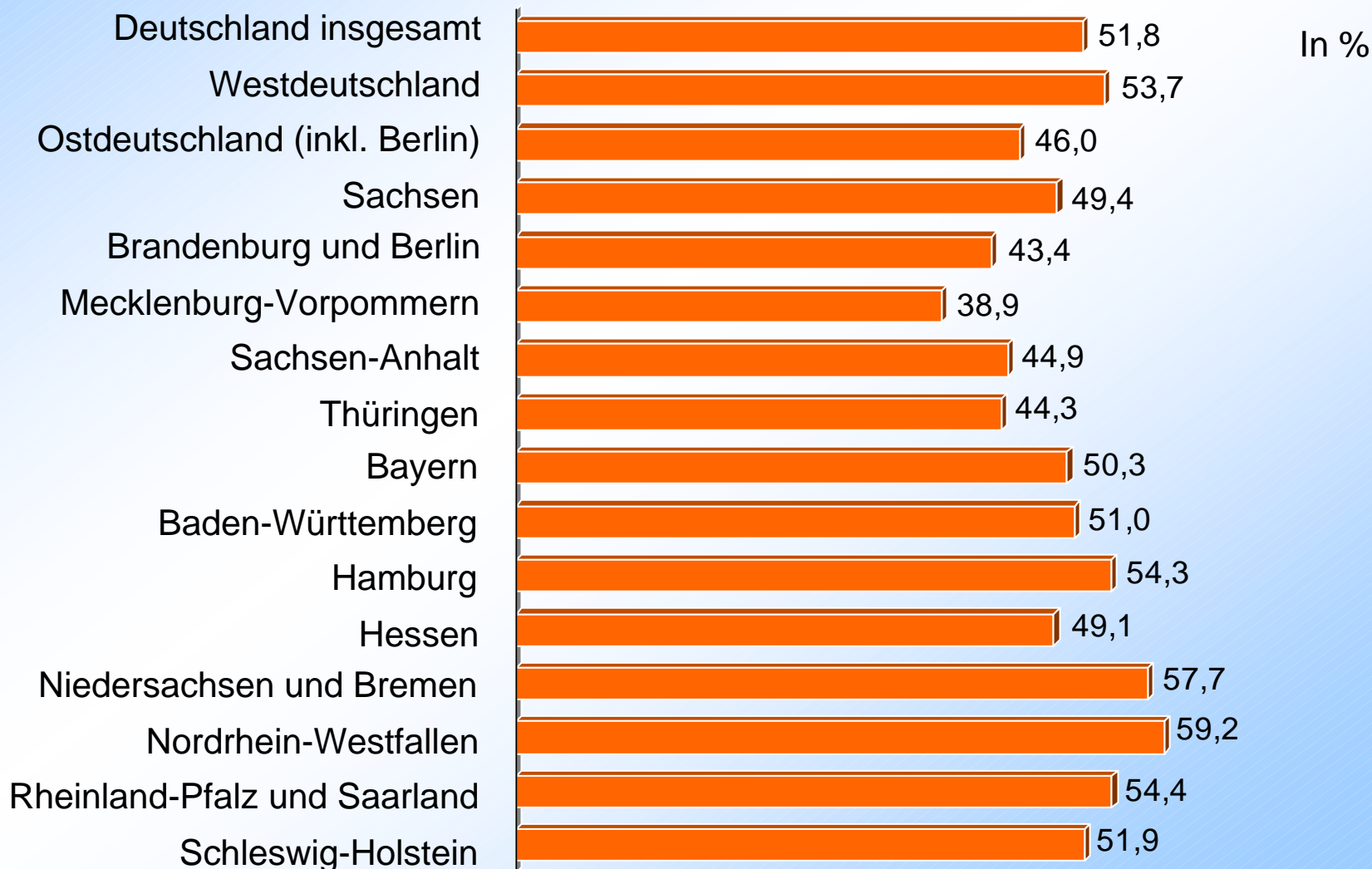
■ Umsatz weniger als 1 Mio. EUR
■ Umsatz von 1 Mio. EUR oder mehr

gewichtet

n = 662

Quelle: Freund/Kayser (2007), S. 32

Existenz von Nachfolgenotfallplänen im Ländervergleich



Gliederung

1. Unternehmensnachfolge in Deutschland

2. Probleme

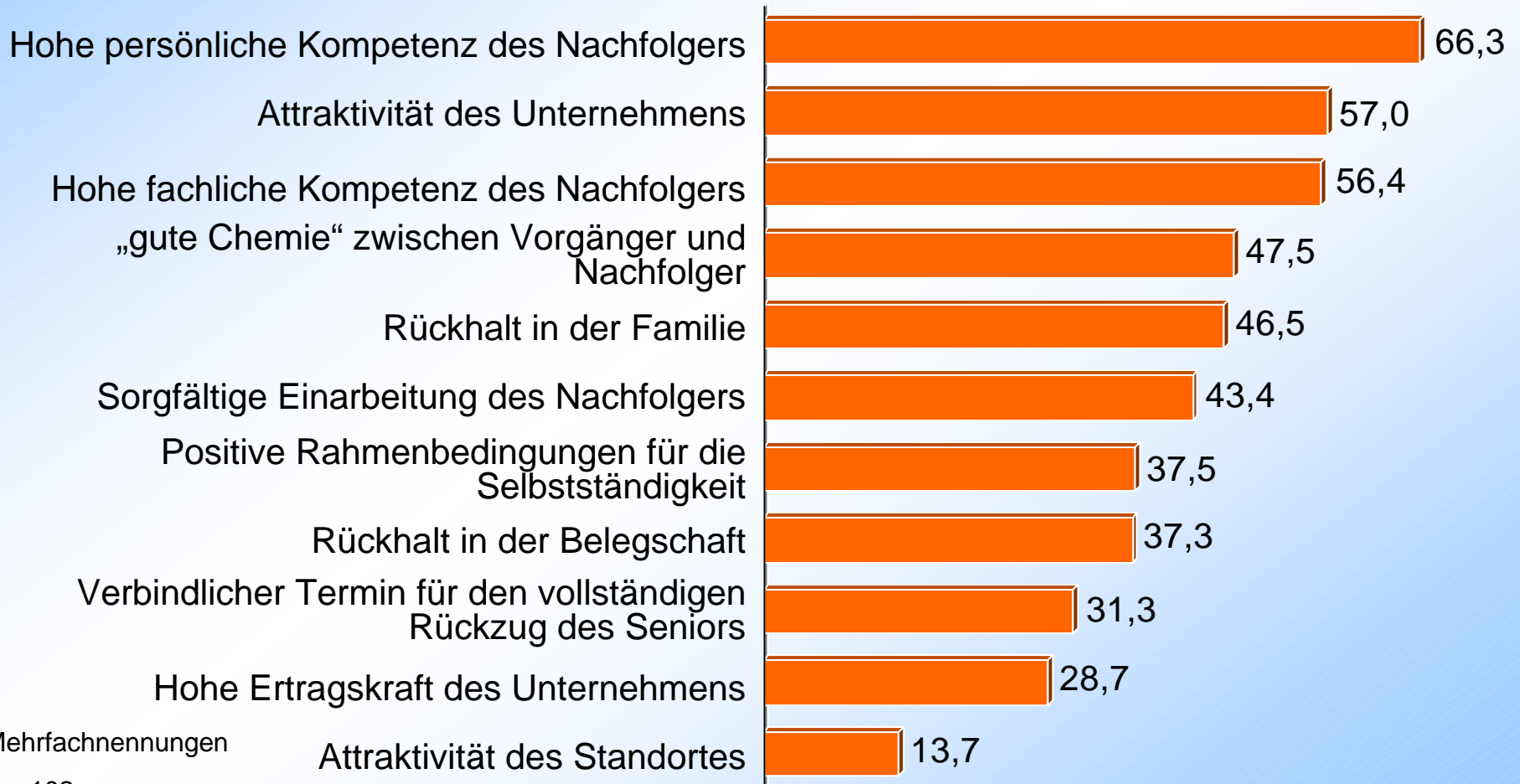
3. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

4. Fazit

Grundbedingungen für einen erfolgreichen Unternehmensübergang - aus Sicht der Nachfolger

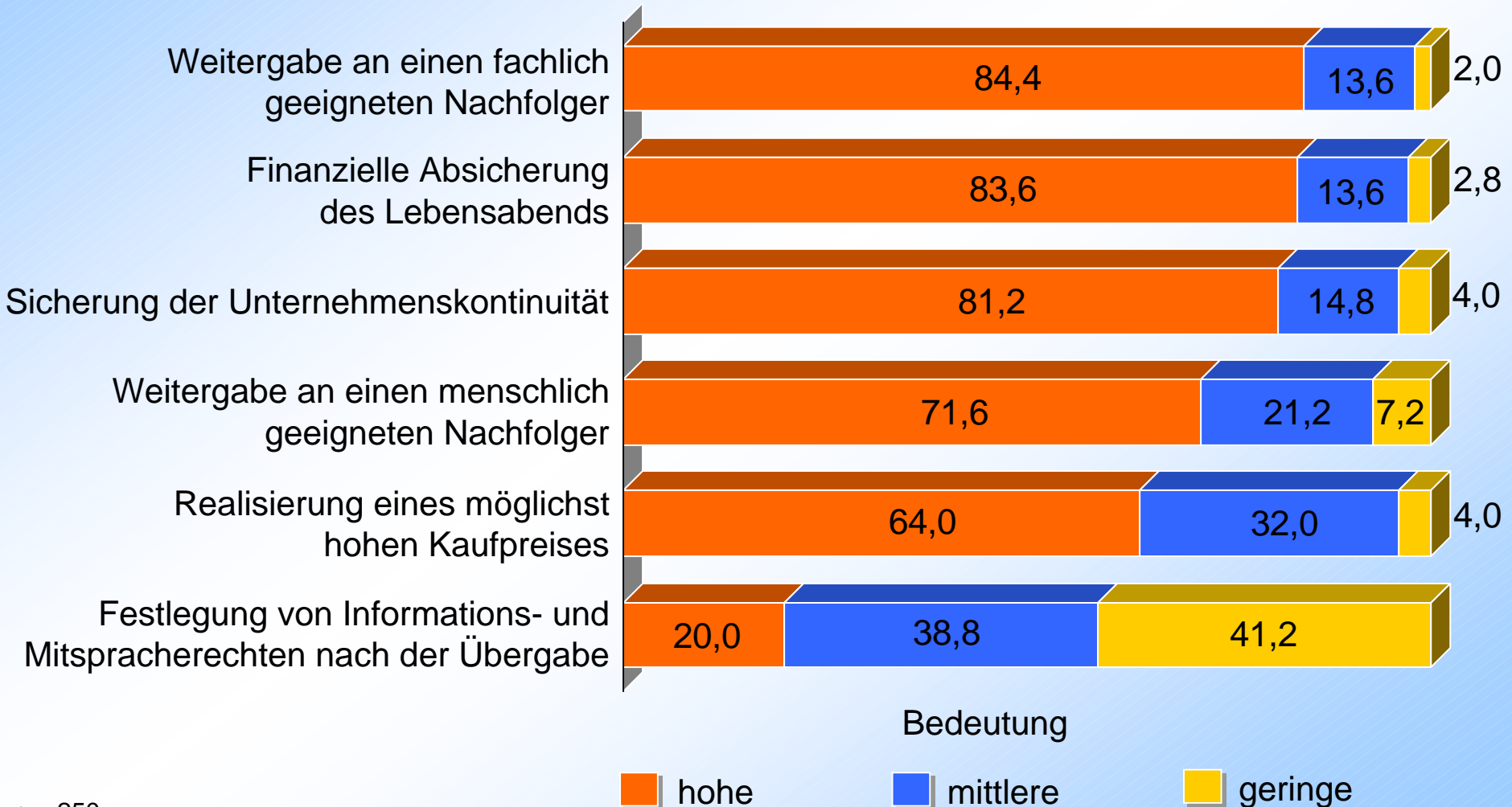
in %

"sehr wichtig"



n = 102

Hauptanliegen des Senior-Unternehmers bei der Inanspruchnahme einer Nachfolgeberatung – aus Sicht der Berater in %



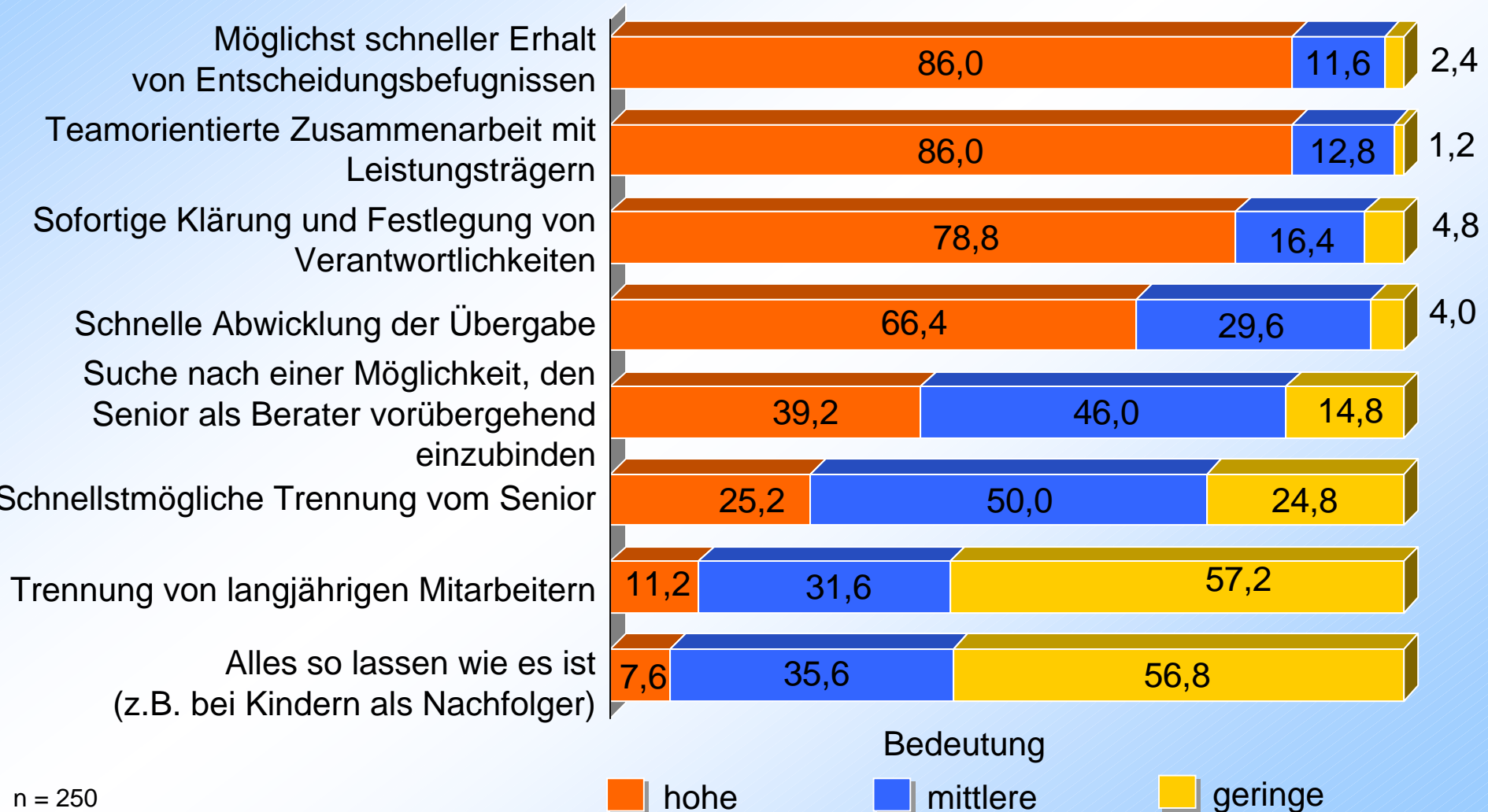
n = 250

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 23

© IfM Bonn 2007 51_ak-33

Hauptanliegen des Nachfolgers bei der Inanspruchnahme einer Nachfolgeberatung – aus Sicht der Berater

in %



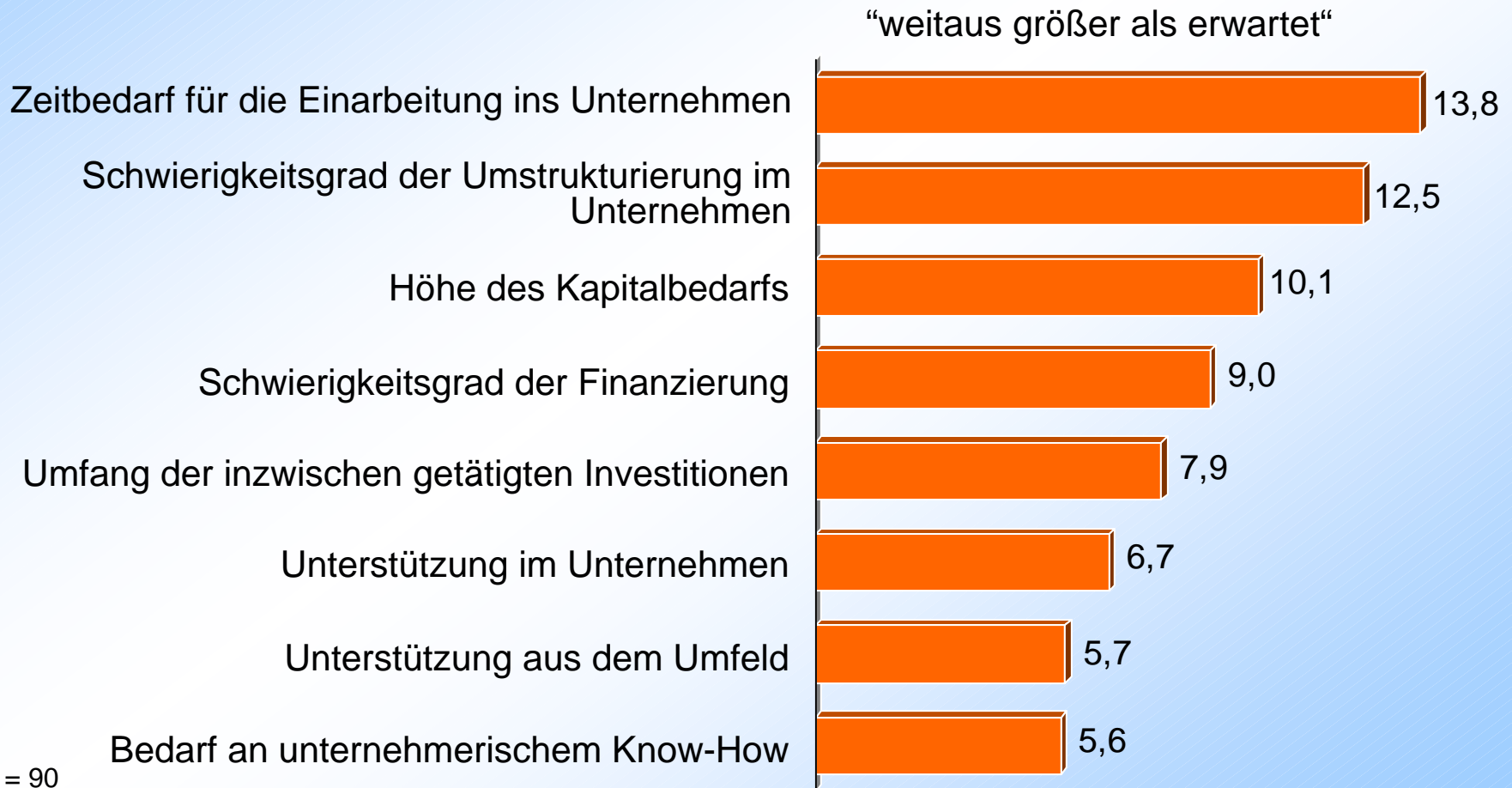
n = 250

Quelle: Schröder/Kayser (2006), S. 25

© IfM Bonn 2007 51_ak-34

Tatsächliches Ausmaß erfolgsbestimmender Hilfen und Transaktionen nach abgeschlossenem Nachfolgeprozess - aus Sicht der Nachfolger

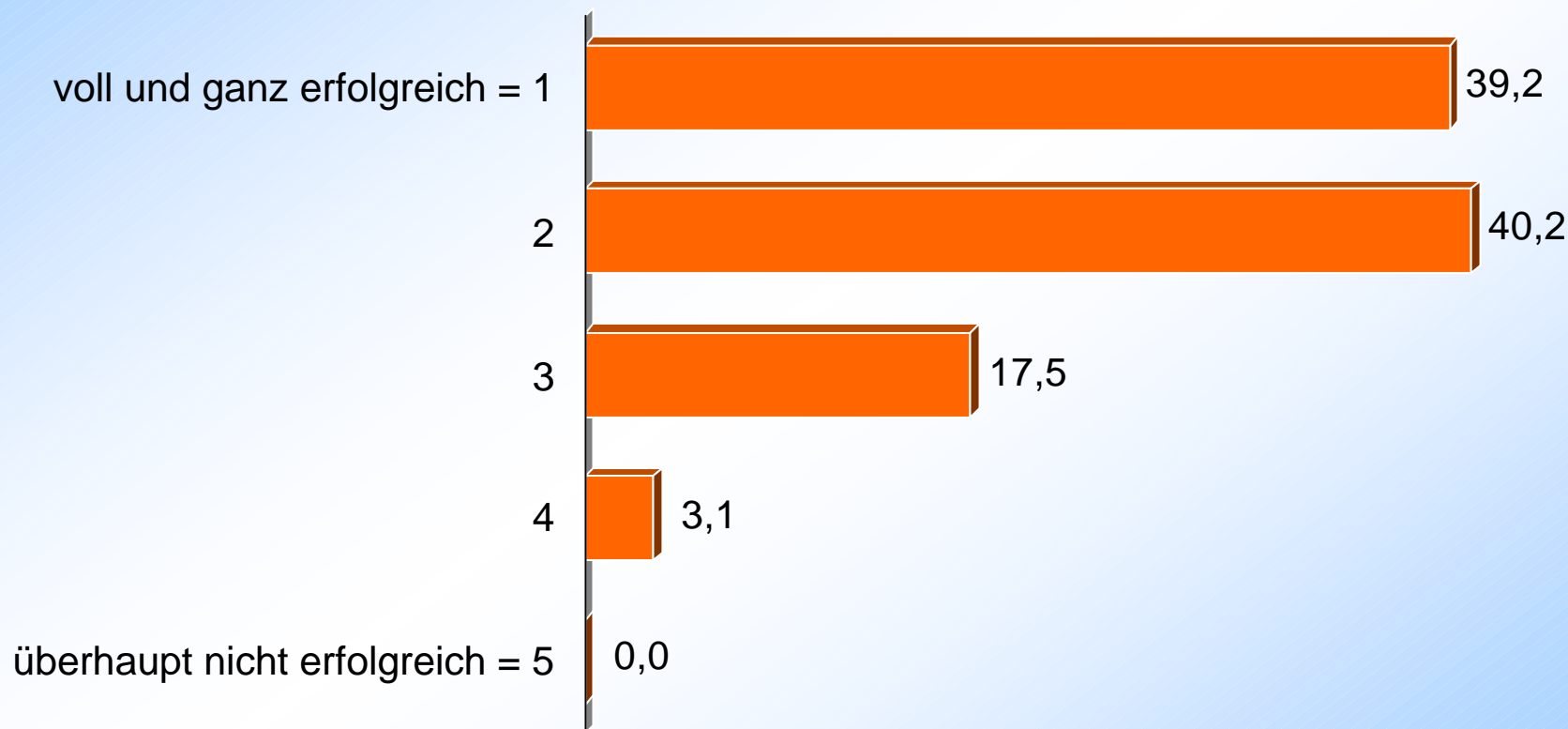
In %



n = 90

Fazit zum Erfolg des Generationswechsels - aus Sicht der Nachfolger

in %



Mittelwert = 1,85

n = 97

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

Gliederung

1. Unternehmensnachfolge in Deutschland

2. Probleme

3. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

4. Fazit

Fazit

- Unternehmensübertragungen verlangen von allen Beteiligten einen erheblichen Input.
- Problemfelder lassen sich dabei aber nicht nur auf Seiten der Übergeber ausmachen. Auch die Übernehmer unterschätzen viele Faktoren im Zuge des Übergabeprozesses. Diese sind bisher nur weniger erforscht.
- Eine Herausforderung im Zuge der Übergabe ist es, die doch teilweise stark konvergierenden Interessen von beiden Parteien in Einklang zu bringen.
- Sind diese Hürden aber genommen, wird der Generationswechsel i.d.R. als Erfolg gewertet – zumindestens aus Sicht der Übernehmer. Empirische Daten zu der Einschätzung der Alteigentümer fehlen ebenfalls.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: Nadine Schlömer
Institut für **M**ittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20
53111 Bonn

Tel.: 0228/72997-25

Fax: 0228/72997-34

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