



Unternehmensnachfolgen

Jährliche Anzahl 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
10 Mio. bis 50 Mio.	592	0,8
50 Mio. und mehr	93	0,1
Insgesamt	70.835	100,0

Quelle: Freund (2004), S. 69

Nachfolge: Gute Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg

Bis zu fünf Jahre kann die Vorbereitung für eine Unternehmensnachfolge dauern

Jedes Jahr müssen in Deutschland 65.000 Unternehmen die Herausforderung eines Generationswechsels bewältigen. Es sind insbesondere die ersten beiden Gründergenerationen der Nachkriegszeit, die die Verantwortung in jüngere Hände legen wollen oder müssen. Rund 40 Prozent der betroffenen Unternehmer haben keine Kinder; in weiteren 18 Prozent lehnen die Kinder die Übernahme des elterlichen Unternehmens ab, so dass nur etwa in 42 Prozent der Fälle an eine intrafamiliäre Übertragung gedacht werden kann. Im Umkehrschluss heißt das, dass in 58 Prozent anstehender Unternehmensnachfolgen Lösungen gesucht werden müssen, die sich nicht auf verwandtschaftliche Beziehungen stützen. Die Zahl der Unternehmen, die einen externen Nachfolger suchen, nimmt stetig zu. In einigen Fällen

kann die Übernahme durch interne Manager oder kapitalkräftige Investoren vollzogen werden. In manchen Fällen werden Unternehmen von Wettbewerbern aufgekauft oder müssen schlimmstenfalls den Betrieb einstellen. Selbst wenn das Unternehmen an die Nachkommen weitergegeben werden kann, so ist nicht gesagt,

Oft verdrängen die Unternehmer das Problem des eigenen Ausscheidens – und dann stellt sich die Nachfolgefrage ganz plötzlich und dringlich, ohne Lösungen parat zu haben.

dass dies von Erfolg gekrönt ist: Studien zufolge sei nicht einmal die Hälfte der Übergaben an die zweite Generation erfolgreich gewesen.

Die Fragen, wer die Nachfolge antritt, wann und wie dies erfolgt, entscheiden also über den weiteren Erfolg und im Einzelfall sogar über das Fortbestehen eines Unternehmens und seiner Arbeitsplätze. Daher kann die volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge nicht hoch genug eingeschätzt werden. Schon jetzt verschwinden jedes Jahr Tausende von Unternehmen von der Bildfläche. Der Grund liegt, laut Untersuchung einer EU-Kommission, in der ungelösten Nachfolgefrage.

Viele Unternehmer bedenken nicht, dass es keine Pauschallösung für eine Unternehmensnachfolge gibt und dass die Nachfolgeregelung ein langwieriger Prozess und eine strategische

Herausforderung ist. Denn neben denen, die übergeben, und denen, die übernehmen sind auch noch weitere Akteure an dem Nachfolgeprozess beteiligt: die Beschäftigten, Banken, Kunden und Lieferanten. Weil diese Strukturen in jedem Unternehmen anders sind, gleicht keine Unternehmensnachfolge der anderen. Jede Übergabe und Übernahme, ob in der Familie, der Verkauf an Externe oder Beschäftigte oder gar die Übergabe aufgrund eines Notfalls hat ihre eigenen Besonderheiten. Die Übergabe eines Unternehmens ist nicht nur eine finanzielle Transaktion. Sicher ist für beide Partner der Kaufpreis des Unternehmens ein wichtiger Punkt, entscheidend ist aber gerade, wie das Unternehmen betriebswirtschaftlich aufgestellt ist. Ist es am Markt etabliert und zukunftsfähig?

Welches Mitarbeiterpotenzial hat es?

„Wenn Sie Ihr Unternehmen fit für die Übergabe machen wollen, sollten Sie einen Vorbereitungszeitraum von bis zu fünf Jahren einkalkulieren“, heißt der Rat an Firmenchefs. Für den Übergabeprozess, bei dem es auch steuerliche und rechtliche Fragen sowie Übergabemodalitäten zu klären gilt, sollten beide Parteien mindestens ein Jahr rechnen.

Auch die soziale Komponente, das Verhältnis zwischen Junior und Senior, spielt eine entscheidende Rolle. Die Chemie zwischen dem übergebenden Unternehmer und dem Existenzgründer muss stimmen, damit sich eine Vertrauensbasis entwickelt. Es gibt aber kein Patentrezept, das allgemein gültig ist und auf jede Nachfolgesituation angewendet werden kann. Wichtig ist das gemeinsame Ringen um die beste Lösung, denn nur im Zuge des gegenseitigen Aufeinanderzukommens und der Bereitschaft eine Lösung zu finden, kann die Unternehmensnachfolge gelingen. Gelassenheit ist in den Gesprächen häufig hilfreich. Doch auch wenn die

Wolter Classen:
Unternehmer sollten Fragen der Zukunftsplanung ernst nehmen und sich diesem nicht immer leichten Thema periodisch stellen.



Nachfolge geklärt ist, kann der Übernahmeprozess an Fragen der Finanzierung, einer fehlenden Strategie oder aufgrund mangelnder Führungskompetenz scheitern.

Über 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Umso alarmierender, dass die durchschnittliche Lebensdauer eines inhabergeführten Familienunternehmens bei nur 24 Jahren liegt, so das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn. Das entspricht dem Arbeitszyklus von nur einer Generation. Zu kurz, resümiert auch Wolter Classen, Unternehmensberater aus Essen. In seiner Praxisstudie „Familienunternehmen 2015“ bietet er mittelständischen Unternehmern spezifische Orientierungshilfen zur Steigerung der Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen. Ausschlaggebend für den Erfolg eines Familienunternehmens sei die Fähigkeit von Eigentümern, drei entscheidende Faktoren bestmöglich zu synchronisieren: Familie, Unternehmen sowie Vermögen und Eigentum. Wolter Classen kennt diese Problematik. Viele Jahre war er als Geschäftsführer und Teilhaber einer mittelständischen Papiergroßhandlung aktiv und ist auch heute im Mittelstand beratend tätig. Die Studie ist das Ergebnis einer thematischen Befragung von zehn erfahrenen Unternehmern und Experten aus unterschiedlichen Branchen. Hierzu zählen beispielsweise Professor Christoph Schmidt, Präsident des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) in Essen und Karl-Heinz Rawert, Direktor der National-Bank AG in Essen. Die Praxis-Studie wendet sich an kleinere und mittlere Familienunternehmen und wurde bewusst auf einen überschaubaren Zeitraum von rund sieben Jahren ausgelegt. Auch zwei reale Erfolgsgeschichten werden beispielhaft dargestellt, wie die von Dr. Thomas Stauder, dem geschäftsführenden Gesellschafter der Privatbrauerei Jacob Stauder.

Im Ergebnis zeigt die Studie, dass Unternehmer Fragen der Zukunftsplanung ernst nehmen müssen und sich diesem nicht immer leichten

Die Notfallakte

Die Nachfolgeproblematik stellt sich nicht nur bei Unternehmen, die in den Ruhestand gehen wollen. Wie lange existiert ein Unternehmen, wenn der Chef einen Unfall hat, arbeitsunfähig wird oder plötzlich verstirbt? Für diese Fälle muss jeder Unternehmer eine Notfallakte anlegen, damit eine Fortführung der Geschäfte gewährleistet ist. Mehr dazu auf Seite 76/77 in dieser Ausgabe.

INFO



Thema periodisch stellen sollten. „Entscheidend ist, sich regelmäßig der Stärke des eigenen Unternehmens vor dem familiären Hintergrund bewusst zu werden, diese weiter auszubauen und notwendige Veränderungen rechtzeitig einzuleiten“, so die Einschätzung. „Ziel der Studie ist es daher, Bewusstsein für eine kontinuierliche Zukunftsplanung zu wecken, diesbezügliche Fragen aufzuwerfen und denkbare Lösungsansätze zu bieten“, so Wolter Classen.

Im Mittelstand herrscht großer Bedarf an Lösungskonzepten zur Unternehmensnachfolge. Fast hundert Interessenten pro Arbeitstag wenden sich an eine Industrie- und Handelskammer, um Fragen zur Unternehmensnachfolge zu klären. Insgesamt verzeichneten die Kammern mehr als 23.000 Kontakte zu Unternehmern, die ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben möchten bzw. zu potenziellen Betriebsnachfolgern. Nach IHK-Erfahrungen wenden sich zumeist kleine und mittlere Betriebe an die Kammer. Größere Unternehmen mit mehr finanziellen und personellen Ressourcen beauftragen häufig spezialisierte Berater oder bemühen eigene Stabsabteilungen oder Beiräte mit der Klärung der anstehenden Unternehmensnachfolge. (rh/to)

Jährliche Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2005-2009 nach Übertragungsursachen und Beschäftigung* (p.a.)

70.900 übergabereife Unternehmen mit ca. 678.000 Beschäftigten

↓ 65,6%

Alter
46.500 Unternehmen
mit ca. 444.000 Beschäftigten

↓ 8,1%

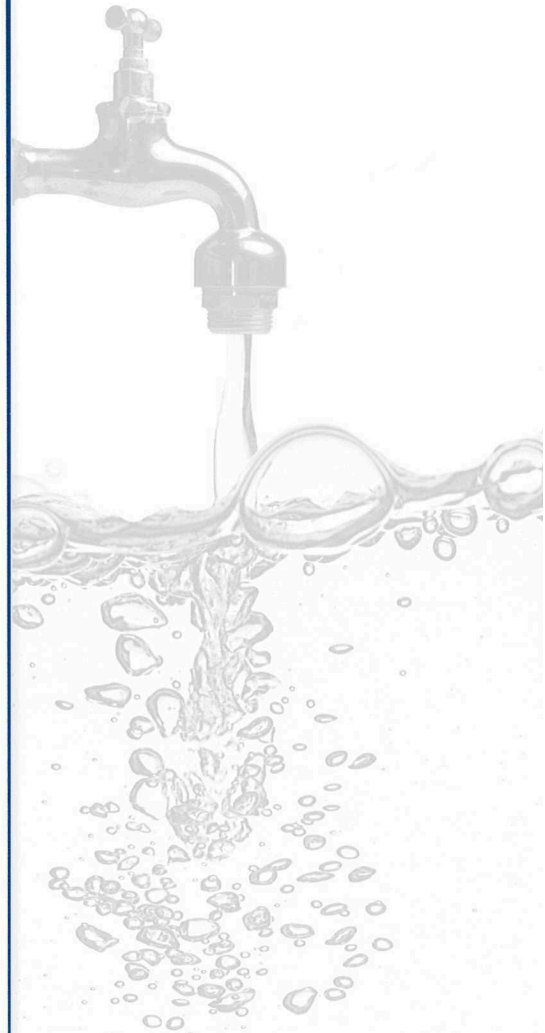
Wechsel in andere Tätigkeit
5.800 Unternehmen
mit ca. 55.000 Beschäftigten

↓ 26,3%

Unerwartet
18.600 Unternehmen
mit ca. 179.000 Beschäftigten

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

Damit die Liquidität nicht versiegt.



Adi – Factoring für mittelständische Unternehmen seit 1998. Branchenlösungen und individuelle Unternehmenskonzepte

Adi KonzeptFinanz GmbH
Bergstraße 94
D-58095 Hagen
Tel. (0 23 31) 37 75 39-0
www.adi-konzeptfinanz.de

