

Gottschalk, Sandra et al.

**Research Report**

## Generationenwechsel im Mittelstand: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger

**Provided in Cooperation with:**

ZEW - Leibniz Centre for European Economic Research

*Suggested Citation:* Gottschalk, Sandra et al. (2010) : Generationenwechsel im Mittelstand: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger, Baden-Württembergische Bank, Stuttgart

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/110544>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Generationenwechsel im Mittelstand.

Herausforderungen und  
Erfolgsfaktoren aus der  
Perspektive der Nachfolger.

**Autoren ZEW**

Sandra Gottschalk

Daniel Höwer

Georg Licht

Michaela Niefert

**Autoren ifm**

Annegret Hauer

Detlef Keese

Michael Woywode

unter Mitarbeit von Jan-Philipp Ahrens

In Zusammenarbeit mit

dem Verband der Vereine Creditreform e. V.

**Herausgeber:**

Baden-Württembergische Bank

Kleiner Schlossplatz 11

70173 Stuttgart

# Vorwort.



Bei zahlreichen Unternehmen in Baden-Württemberg steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel an. Die Nachfolgeregelung ist verbunden mit der Verantwortung für Tausende von Arbeitsplätzen. Nicht zuletzt deshalb gehört die Sicherung der Unternehmensnachfolge zu den wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen.

Die BW-Bank ist in Baden-Württemberg fest verwurzelt und begleitet viele ihrer Kunden in langjähriger Zusammenarbeit – oft auch über Generationen hinweg. Es ist unser ureigenstes Interesse, dass diese Unternehmen erfolgreich fortgeführt werden. Daher sehen wir es auch als einen Teil unserer Verantwortung, Senior und Nachfolger bei der Unternehmensübergabe zu beraten und zu begleiten. Als Hausbank haben wir die Vertrauensposition, um Unternehmern auch bei solch elementaren Zukunftsfragen zur Seite zu stehen.

Wissenschaftler haben sich bereits in vielen Studien der Frage gewidmet, wie Unternehmensnachfolgen ablaufen. Meist haben sie dabei allerdings die Perspektive des übergebenden Unternehmers eingenommen.

Die BW-Bank hat mit der vorliegenden Studie bewusst einen anderen Schwerpunkt gelegt und das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim beauftragt, den Generationenwechsel

in mittelständischen Unternehmen speziell aus Sicht des Nachfolgers zu untersuchen.

In ein bestehendes Unternehmen einzusteigen ist für viele Existenzgründer eine interessante und sinnvolle Alternative zur Gründung eines neuen Unternehmens. Die jungen Unternehmer fangen nicht bei null an, sondern profitieren von Beginn an von bereits etablierten Strukturen, einer Kundenbasis und vor allem von erfahrenen Mitarbeitern. Dennoch sind viele Fragen und Herausforderungen zu klären, die denen einer Neugründung kaum nachstehen.

Neben wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Fragen der Übergabe sind die emotionalen Aspekte der Nachfolge nicht zu unterschätzen. Regelmäßig wird in der Diskussion von der Problematik des „Nichtloslassens des Seniors“ berichtet, die dem Junior seinen Einstieg ins Unternehmen erschwert. Die vorliegende Studie zeigt jedoch, dass die Junioren diese Situation keineswegs nur kritisch, sondern äußerst differenziert betrachten. So schätzen sie den Erfahrungsschatz des Seniors. Und sie begrüßen es, wenn sich der Vorgänger nicht schlagartig aus dem Geflecht von Beziehungen und Kontakten löst, die für das Unternehmen weiterhin hilfreich sein können.

So wird die Übergabe in vielen Fällen gerade deshalb zum Erfolg, weil der Senior-Unternehmer und sein Nachfolger eben keinen radikalen Schnitt vollziehen, sondern den Übergang im Sinne des Unternehmens gemeinsam gestalten.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre dieser Studie interessante Anregungen und Impulse.

Ihr

**Joachim E. Schielke**

Vorsitzender des Vorstands der  
Baden-Württembergischen Bank

# Übersicht.

## Inhaltsverzeichnis.

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Abbildungsverzeichnis                                      | 4  |
| Tabellenverzeichnis                                        | 5  |
| Verzeichnis der Boxen                                      | 5  |
| Kernaussagen                                               | 7  |
| 1 Einleitung                                               | 10 |
| 2 Quantifizierung von Unternehmensnachfolgen 2002 bis 2008 | 15 |
| 3 Unterschiedliche Formen der Unternehmensnachfolge        | 20 |
| Herkunft der Unternehmensnachfolger                        | 20 |
| Der Übergabeprozess                                        | 28 |
| 4 Humankapital der Nachfolger                              | 37 |
| Altersstruktur                                             | 37 |
| Berufsausbildung und Studium                               | 37 |
| Berufserfahrung                                            | 43 |
| Übernahmeentscheidung                                      | 45 |
| 5 Strukturelle Veränderungen der Geschäftsausrichtung      | 50 |
| Veränderungen unternehmensinterner Strukturen              | 51 |
| Veränderungen externer Geschäftsbeziehungen                | 61 |
| 6 Herausforderungen und Regelungsbedarf                    | 65 |
| Finanzierung                                               | 65 |
| Zusammenarbeit mit dem bisherigen Eigentümer               | 68 |
| Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Führungskräften        | 74 |
| Maßnahmen für einen reibungslosen Wechsel                  | 80 |
| 7 Unternehmensentwicklung seit der Übernahme               | 83 |
| 8 Resümee                                                  | 86 |
| 9 Literatur                                                | 94 |

## Abbildungsverzeichnis.

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1-1: Struktur des Fragebogens der telefonischen Unternehmensbefragung             | 13 |
| Abbildung 2-1: Branchenstruktur der Familienunternehmen im Vergleich                        | 18 |
| Abbildung 3-1: Herkunft der Nachfolger im Team und bei Nachfolgen mit Frauenbeteiligung     | 22 |
| Abbildung 3-2: Herkunft der Nachfolger und Kinder des früheren Eigentümers                  | 25 |
| Abbildung 3-3: Herkunft der Nachfolger in verschiedenen Branchen                            | 27 |
| Abbildung 3-4: Zeitliche Abfolge der Eigentumsübertragung und des Geschäftsführungswechsels | 28 |
| Abbildung 3-5: Art der Eigentumsübergabe                                                    | 35 |
| Abbildung 3-6: Art des Kontakts bei externer Übernahme                                      | 36 |
| Abbildung 4-1: Nachfolger nach Altersgruppen                                                | 37 |
| Abbildung 4-2: Berufsabschluss der Nachfolger                                               | 38 |
| Abbildung 4-3: Studienfach der Nachfolger mit Hochschulabschluss                            | 40 |
| Abbildung 4-4: Ausbildungsfach der Nachfolger mit Berufsausbildung                          | 42 |

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 4-5: Ausbildungsfach (Berufsausbildung) der Nachfolger, die auch einen Hochschulabschluss haben                | 43 |
| Abbildung 5-1: Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Herkunft sowie Hochschulausbildung der Nachfolger            | 52 |
| Abbildung 5-2: Organisatorische Veränderung von Geschäftsprozessen und Herkunft sowie Hochschulausbildung der Nachfolger | 55 |
| Abbildung 5-3: Veränderungen von Produkten oder der Produktion und Herkunft sowie Hochschulausbildung der Nachfolger     | 57 |
| Abbildung 5-4: Finanzierungsstruktur im Jahr 2009                                                                        | 60 |
| Abbildung 5-5: Veränderungen von externen Geschäftsbeziehungen                                                           | 61 |
| Abbildung 5-6: Geografische Absatzmärkte zum Übergabezeitpunkt und im Jahr 2009                                          | 63 |
| Abbildung 6-1: Lösung von Finanzierungsproblemen                                                                         | 65 |
| Abbildung 6-2: Unerwarteter Finanzierungsbedarf nach der Herkunft des Nachfolgers                                        | 67 |
| Abbildung 6-3: Deckung des unerwarteten Finanzierungsbedarfs                                                             | 67 |
| Abbildung 6-4: Rolle des Alteigentümers                                                                                  | 70 |
| Abbildung 6-5: Vorbereitung der Übergabe durch den bisherigen Eigentümer                                                 | 72 |
| Abbildung 6-6: Investitionen durch den bisherigen Eigentümer                                                             | 74 |
| Abbildung 6-7: Maßnahmen zum reibungslosen Wechsel in der Geschäftsführung                                               | 80 |

## Tabellenverzeichnis.

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 2-1: Familienunternehmen in Deutschland im Jahr 2008                                                          | 15 |
| Tabelle 2-2: Größenverteilung mittelständischer Unternehmen mit einem Generationenwechsel in den Jahren 2002 bis 2008 | 16 |
| Tabelle 4-1: Berufserfahrung der Nachfolger                                                                           | 43 |
| Tabelle 7-1: Unternehmenskennzahlen und deren Entwicklung (Durchschnitt)                                              | 83 |

## Verzeichnis der Boxen.

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Box 1: Einordnung in die aktuelle Forschung                                                  | 16 |
| Box 2: Wirtschaftssektoren                                                                   | 17 |
| Box 3: Andere Länder, andere Sitten – Unternehmensnachfolge in Japan und Erwachsenenadoption | 26 |
| Box 4: Weitergabewunsch an die eigenen Kinder                                                | 47 |
| Box 5: Schließungen aus Altersgründen                                                        | 92 |



# Kernaussagen.

## **Quantitative Bedeutung von Unternehmensnachfolgen in deutschen Familienunternehmen:**

- In 178 Tsd. Familienunternehmen (im Eigentum natürlicher Personen, von diesen auch geführt) fand in den Jahren 2002 bis 2008 ein Generationenwechsel in der Firmenleitung statt. Das sind etwa 7% der insgesamt 2,6 Mio. Familienunternehmen aller Größenklassen in Deutschland.
- 8.600 dieser im Zeitraum 2002 bis 2008 erfolgten Unternehmensnachfolgen betrafen mittelständische Familienunternehmen. Das sind 23% der insgesamt 38.000 mittelständischen Familienunternehmen (mit mindestens 40 Mitarbeitern) in Deutschland. Sollten diese Größenordnungen über lange Zeiträume in etwa konstant sein, dann wird etwa alle 30 Jahre die Geschäftsführergeneration mittelständischer Familienunternehmen ausgetauscht.
- Gut ein Fünftel der übernommenen mittelständischen Familienunternehmen hat externe Nachfolger, fast drei Fünftel dieser Unternehmen verbleiben in Familienhand. Die übrigen 20% werden von Nachfolgern, die zuvor schon im Unternehmen gearbeitet haben, weitergeführt.

## **Gesamtbewertung des Übergabeprozesses mittelständischer Familienunternehmen aus Nachfolgersicht:**

- Die Unternehmensübergabe wird von einem Großteil der Nachfolger als gut vorbereitet eingestuft (fast 80%). Fast drei Fünftel der mittelständischen Familienunternehmen bescheinigen dem bisher-

gen Eigentümer, vor der Unternehmensübergabe ausreichend investiert zu haben, sodass der Geschäftsbetrieb nach dem Geschäftsführungswechsel nicht gefährdet war. Externe Nachfolger beurteilten die Vorbereitung des bisherigen Eigentümers im Durchschnitt etwas schlechter als interne.

- Nur ein Zehntel der mittelständischen Familienunternehmen war unmittelbar nach der Unternehmensübernahme von einem unerwarteten Finanzierungsbedarf betroffen. Der Anteil ist am höchsten bei externer Nachfolge (ca. 20%).
- Der frühere Eigentümer ist noch in fast zwei Dritteln der Unternehmen aktiv tätig. Bei der Hälfte der Unternehmen nimmt er sogar eine Führungsfunktion wahr, sogar bei externer Nachfolge ist das in immerhin 40% der Unternehmen der Fall. Je weiter die Übergabe der Geschäftsleitung zurückliegt, desto geringer ist jedoch der Einfluss des früheren Eigentümers.
- Die Zusammenarbeit mit dem früheren Eigentümer verläuft in einem Großteil der mittelständischen Familienunternehmen gut. Externe Nachfolger sind etwas kritischer als interne, aber auch von ihnen bewertet deutlich mehr als die Hälfte die Zusammenarbeit als sehr gut.
- Mit dem Generationenwechsel ändert sich häufig der Führungsstil in den Unternehmen. Während der bisherige Eigentümer in vielen Unternehmen autoritär führte und klare hierarchische Strukturen in den Unternehmen vorherrschten, setzen viele



Nachfolger einen teamorientierten Stil um. Diese Veränderungen wurden jedoch nicht von allen Mitarbeitern – vor allem von Führungskräften – gutgeheißen.

#### **Humankapital der Nachfolger mittelständischer Familienunternehmen:**

- Die Mehrheit der Nachfolger hat einen Hochschulabschluss (71 %). Ein Fünftel davon hat zusätzlich eine Berufsausbildung abgeschlossen. Unternehmensinterne und insbesondere externe Nachfolger haben im Durchschnitt einen höheren Berufsabschluss als familieninterne Nachfolger.
- Von allen Nachfolgern verfügen familieninterne Nachfolger über die geringste Erfahrung aus beruflicher Tätigkeit in der Branche, in Führungspositionen und in der Leitung eines Unternehmens. Demnach sind die Ansprüche an die berufliche Qualifikation und Erfahrung an den Nachfolger bei Familienmitgliedern geringer als bei Personen von außerhalb.
- Viele Nachfolger haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium oder eine kaufmännische Ausbildung absolviert. Insbesondere familieninterne Nachfolger, deren gesamte Ausbildung auf die Übernahme des familieneigenen Unternehmens ausgerichtet war, haben überwiegend Wirtschaftswissenschaften studiert. Unternehmensinterne Nachfolger dagegen haben häufig einen ingenieurwissenschaftlich-technischen Ausbildungshintergrund.
- Nachfolger mit Hochschulabschluss nehmen zu einem höheren Anteil organisatorische Verände-

rungen im Unternehmen vor als Nachfolger ohne Studium. Während Ingenieurwissenschaftler häufiger Veränderungen in der Produktion vornehmen, verändern Wirtschaftswissenschaftler eher Einkauf, Vertrieb, Rechnungs- und Personalwesen.

- Es zeigen sich keine Unterschiede in den Innovationsaktivitäten zwischen Unternehmen, die von Nachfolgern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen oder von Nachfolgern mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studium übernommen worden sind.
- Eine überwiegend ingenieurwissenschaftlich-technisch ausgebildete Unternehmensgeneration wird zunehmend durch eine eher betriebswirtschaftlich ausgebildete Generation abgelöst. Negative Folgen für die Innovationsfähigkeit der mittelständischen Familienunternehmen ergeben sich bisher daraus jedoch nicht.

#### **Strukturelle Veränderungen durch die Nachfolger mittelständischer Familienunternehmen:**

- Ein hoher Anteil der Unternehmensnachfolger nimmt nach der Übernahme organisatorische Veränderungen und Änderungen von externen Geschäftsbeziehungen vor, dieser Anteil übersteigt den allgemeinen Durchschnitt vergleichbarer deutscher mittelständischer Familienunternehmen.
- Im Vergleich zum Durchschnitt der mittelständischen Familienunternehmen führen nach der Übernahme mehr Unternehmen Prozessinnovationen durch, der Anteil von Unternehmen mit Marktneuen ist aber geringer.

- Externe Nachfolger nehmen häufiger als andere organisatorische Veränderungen im Unternehmen vor. Außerdem setzen sie neue Financiers und Berater ein und kündigen häufiger Zulieferverträge. Bei externer Übernahme findet zudem häufiger ein Hausbankwechsel statt als bei anderen Übernahmen, dieser Anteil übersteigt auch den Anteil der Hausbankwechsel bei den mittelständischen Familienunternehmen insgesamt.

#### **Unternehmensentwicklung mittelständischer Familienunternehmen nach einem Generationenwechsel:**

- Die Größe der Unternehmen unterscheidet sich zum Zeitpunkt der Übernahme kaum hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger. Die Umsatzrendite ist bei externer Nachfolge zum Zeitpunkt der Übernahme jedoch deutlich geringer.
- In den Jahren nach der Übernahme weisen alle mittelständischen Familienunternehmen im Durchschnitt ein positives Wachstum auf. Am stärksten wachsen Unternehmen mit externen Nachfolgern. Auch steigern sie die Umsatzrendite signifikant stärker als andere Nachfolgeunternehmen. Bereits wenige Jahre nach der Übernahme haben sie den Renditerückstand aufgeholt.
- Den neuen Geschäftsführern ist es insgesamt gelungen, die Internationalisierung weiter voranzutreiben. Die von externen Nachfolgern übernommenen mittelständischen Familienunternehmen waren im Vergleich zu anderen zum Zeitpunkt der Übernahme weniger auf internationalen Märkten präsent. Allerdings haben diese Unternehmen bis zum Jahr 2009 stark aufgeholt.

- Resümee: Externe Nachfolger übernehmen zwar weniger rentable Unternehmen als familien- und unternehmensinterne Nachfolger. Diese Unternehmen verfügen jedoch über Entwicklungspotenzial, das von den externen Nachfolgern erfolgreich genutzt wird. Dabei kommt ihnen ihre größere berufliche Erfahrung – insbesondere in der Unternehmensleitung – und ihre stärker ausgeprägte Bereitschaft, strukturelle Veränderungen im Unternehmen vorzunehmen, zugute.

# 1 Einleitung.

In Deutschland wurden in dem Zeitraum 2002 bis 2008 etwa 178 Tsd. Familienunternehmen an einen neuen geschäftsführenden Inhaber übergeben. Das betrifft etwa 7% der Familienunternehmen. Ein Inhaber- und Geschäftsführerwechsel (Unternehmensnachfolge oder Generationenwechsel<sup>1</sup>) stellt eine kritische Phase für jedes Unternehmen dar. Mangelnde rechtzeitige und umfassende Vorbereitung der Unternehmensnachfolge führt in der Praxis häufig zu Unternehmenskrisen und Betriebsstilllegungen. Unternehmensnachfolgen, die aus Altersgründen des Unternehmers bzw. der Unternehmerin erfolgen, sind planbar. Wesentlich kritischer verhält es sich bei den Unternehmensnachfolgen, die unerwartet und kurzfristig erforderlich werden. Nicht zuletzt drohen bei einem nicht erfolgreichen Generationenwechsel Arbeitsplätze wegzufallen. Die Nachfolger, also die neuen Inhaber und Geschäftsführer, kamen in der Vergangenheit in etwa hälftig aus der Familie und zur anderen Hälfte aus dem Unternehmen oder von außerhalb des Unternehmens (vgl. z. B. Habig und Berninghaus, 1998). Für die Zukunft kann vor dem Hintergrund der Alterung der Gesellschaft wohl davon ausgegangen werden, dass die Übergabe an familienexterne Nachfolger an Bedeutung gewinnen wird.<sup>2</sup>

Angesichts der Fülle an Problemkreisen und Gestaltungsmöglichkeiten besteht für die Beteiligten einer Unternehmensnachfolge in aller Regel Beratungs- und Informationsbedarf sowie nicht selten auch Finanzierungsbedarf. Während die Schwerpunkte beim Übergabenden im Bereich des Erbrechts und der Wahl der geeigneten Übergabeform liegen, ist die zentrale Frage, die sich dem Nachfolger (oder den Nachfolgern) stellt,

ob sich die Fortführung des Unternehmens für ihn überhaupt lohnt. Er bzw. sie muss in erster Linie prüfen, ob das Unternehmen den Anforderungen der momentanen und zukünftigen wirtschaftlichen Situation genügt, ob durch die Betriebsfortführung seine berufliche und finanzielle Existenz gesichert werden kann und ob die Einstiegskonditionen, z. B. der Kaufpreis, stimmen.

Der Nachfolger sieht sich umfangreichen Herausforderungen gegenüber. Häufig ist die Nachfolge nicht weniger komplex als der Aufbau eines neuen Unternehmens. Existierende Studien betrachten die Herausforderungen vor allem aus der Perspektive der Übergebenden und thematisieren u. a. Möglichkeiten der Vorbereitung der Nachfolge, das Finden von Nachfolgern und die Finanzierung der Nachfolge (vgl. u. a. [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)). Demgegenüber will die vorliegende Studie den Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmen aus Nachfolgersicht beleuchten. Schwerpunkte sind dabei die Qualifikation des Nachfolgers für die Übernahme, die Rolle des früheren Eigentümers im Übergabeprozess, spezielle Herausforderungen im Zuge der Übernahme, strukturelle Veränderungen im Unternehmen und die Unternehmensentwicklung in den Jahren nach der Übernahme. Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Analysen basieren auf unterschiedlichen Datenbasen: Das sind (1) das Mannheimer Unternehmenspanel, (2) die Daten einer Unternehmensbefragung bei mittelständischen eigentümergeführten Familienunternehmen und (3) 22 Fallstudien von mittelständischen Unternehmen in Deutschland.

<sup>1</sup> In eigentümergeführten Familienunternehmen ist die Bezeichnung Generationenwechsel zumeist zu Recht eine zutreffende Bezeichnung für einen Geschäftsführungswechsel, das heißt, die traditionelle Vorstellung, dass die Firmenleitung von einer älteren an eine jüngere Generation (oft die Kinder) übergeben wird, ist in vielen Fällen richtig. In dieser Studie konnten wir allerdings auch Übergaben an nicht mehr junge Geschäftsführer beobachten, insofern passt der Begriff «Generationenwechsel» nicht immer. Wir haben uns dennoch entschieden, diesen größtenteils passenden Begriff als Synonym für «Unter-

nehmensnachfolgen» zu verwenden. Außerdem beschreiben die Bezeichnungen «Unternehmensübernahme» bzw. das Pendant «Unternehmensübergabe» (in diesem Text) den gleichen Vorgang.

<sup>2</sup> Wenn die Anzahl der Unternehmer, die keine Kinder haben, steigt, dann nimmt die Notwendigkeit zu, an unternehmensinterne oder externe Nachfolger zu übergeben (die dann vermutlich auch zu älteren Bevölkerungsgruppen gehören werden). Das heißt, der Anteil der Unternehmen, bei denen eine familieninterne Übergabe überhaupt möglich ist, wird sinken.

Mit dem **Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)** steht dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) eine umfangreiche Unternehmensdatenbank zur Verfügung. Seit seiner Gründung kooperiert es mit dem Verband der Vereine Creditreform. Zweimal jährlich übermittelt Creditreform dem ZEW einen Abzug seiner umfangreichen Datenbank mit Wirtschaftsinformationen zu jeweils rund 6 Mio. aktiven und bereits geschlossenen Unternehmen mit Sitz in Deutschland für wissenschaftliche Zwecke. Für jedes Unternehmen des MUP lassen sich die Beteiligungsstrukturen (Besitzanteile der Eigentümer und Gesellschafter) – auch im Zeitverlauf – darstellen, das heißt, Inhaberwechsel sind identifizierbar. Mithilfe dieser Informationen wurde in dieser Studie die Anzahl der Generationenwechsel, die zwischen 2002 und 2008 in eigentümergeführten Familienunternehmen vollzogen wurden, geschätzt.

Bei der **Unternehmensbefragung** handelt es sich um eine telefonische Befragung mittelständischer eigentümergeführter Familienunternehmen. Kontaktiert wurden hier Unternehmen, bei denen aufgrund der Ex-ante-Auswertungen der Beteiligtenangaben des MUP ein abgeschlossener Generationenwechsel in der Firmenleitung vermutet wurde. Es konnten 1.102 Unternehmen interviewt werden. Das Befragungsinstitut konnte jeweils mit einem Nachfolger in der Geschäftsführung der Unternehmen sprechen. Im Zuge der Befragung wurde deutlich, dass die zuvor mit dem MUP geschätzte Anzahl der Unternehmensnachfolgen zumindest für den Mittelstand zu hoch war. Die Schätzung wurde entsprechend korrigiert.

Ein Generationenwechsel erfolgt in der Regel nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt. Vielmehr handelt es sich um einen mehr oder weniger langwierigen Prozess (vgl. Abschnitt 3.2). Wir haben uns in dieser Studie entschieden, das Jahr des Geschäftsführungswechsels als Bezugspunkt für die Nachfolge zu wählen. Denn ab diesem Zeitpunkt wird dem Nachfolger die offizielle Entscheidungsbefugnis übergeben

und strukturelle Änderungen im Unternehmen – falls diese als notwendig erachtet werden – sind ab diesem Zeitpunkt zu erwarten. Die am Telefon interviewten Unternehmensnachfolger wurden also jeweils gebeten, alle Veränderungen und Entwicklungen ab dem Zeitpunkt ihres Eintritts in die Geschäftsführung zu betrachten.

Der Vorteil von Telefonbefragungen ist, viele Unternehmen zu erreichen und dadurch repräsentative Aussagen treffen zu können. Sie haben allerdings den Nachteil, dass Detailfragen nicht geklärt werden können. Die persönliche Vita eines Nachfolgers, die Motive für die Entscheidung, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen, individuelle Schwierigkeiten bei der Übernahme und konkrete Lösungswege, Unternehmensstrategien, die verschiedenen Unternehmensziele etc. sind nach unserer Erfahrung mit fragebogenbasierten Telefoninterviews in einem kurzen Gespräch kaum erfassbar. Aus diesem Grund wurden in dieser Studie zusätzlich persönliche Gespräche mit Inhabern und Geschäftsführern ausgewählter Unternehmen durchgeführt, in denen ein Generationenwechsel in der Geschäftsleitung stattgefunden hatte. In diesen **«Fallstudien»** bzw. «Tiefeninterviews» waren die Gespräche wesentlich länger und ausführlicher als in den Telefoninterviews. Themen der Fallstudieninterviews waren insbesondere der persönliche und berufliche Werdegang der Nachfolger, die Entscheidungsfindung zur Nachfolge und der Übergabeprozess. Es konnten 22 Fallstudien mit den Unternehmensnachfolgern von mittelständischen Familienunternehmen aus Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Bayern durchgeführt werden: 16 interviewte Geschäftsführer kommen aus der Familie des bisherigen Eigentümers, die restlichen sechs Nachfolger kamen von außerhalb des Unternehmens. Eine Fallstudie einer Unternehmensnachfolge mit einem unternehmensinternen Nachfolger, der nicht zur Familie des früheren Eigentümers gehört, kam nicht zustande. Unter den interviewten Nachfolgern war nur eine Frau. Fast alle Fallstudien-Unternehmer (18) erklärten sich dankens-

werterweise bereit, ein Porträt ihres Unternehmens in dieser Studie zu präsentieren. Diese Porträts werden jeweils auf einer gesonderten Seite dargestellt und sind über den gesamten Bericht verteilt. Um die Ergebnisse abzurunden, wurden im Weiteren **Fachgespräche** mit Bankenvertretern und Mittelstandsberatern geführt. Experten schätzen Hemmnisse und Probleme bei der Nachfolge unter Umständen anders ein als die Nachfolger, sodass diese externe Beschreibung der Nachfolgeproblematik eine andere Sichtweise zulässt.

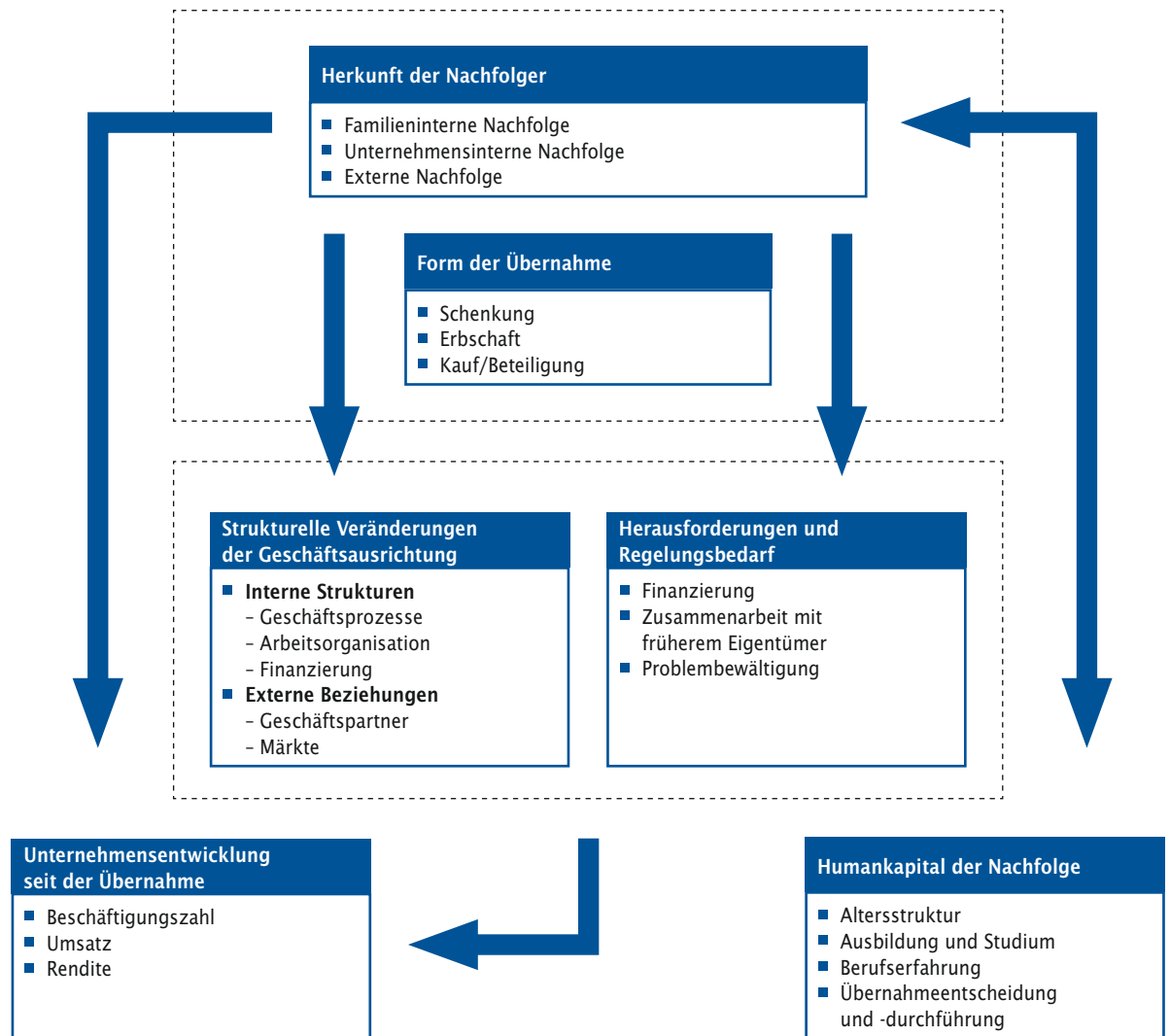
Die Struktur des Berichts orientiert sich an den Themenbereichen der telefonischen Unternehmensbefragung (Abbildung 1-1), wobei die Ergebnisse der Befragung jeweils um die Erkenntnisse aus den Fallstudien ergänzt werden. Vorausgehend wird die Schätzung der Zahl der Unternehmensnachfolgen in Deutschland präsentiert (Kapitel 2). Dann werden die Übernahmefälle zunächst nach der Herkunft des Nachfolgers (Familie, Unternehmen, extern) und nach der Form der Eigentumsübernahme (Erbschaft, Schenkung, Kauf, Beteiligung) differenziert (Kapitel 3). Anschließend geht es um das Humankapital des Nachfolgers<sup>3</sup>, um seine berufliche Ausbildung und Berufserfahrung und um die Frage, ob die gesamte

Ausbildung auf die Führungsaufgabe ausgerichtet war (Kapitel 4). Kapitel 5 beschäftigt sich mit den strukturellen Veränderungen der Geschäftsausrichtung, die die Nachfolger in ihren Unternehmen vornehmen. Untersucht wurden sowohl Veränderungen unternehmensinterner Strukturen als auch externer Geschäftsbeziehungen, z. B. mit externen Financiers und Beratern. Ein weiteres Thema sind hier Innovationen und Eintritte in neue Märkte – insbesondere im Ausland. Kapitel 6 widmet sich den besonderen Herausforderungen, die sich dem Nachfolger stellen können. Dazu gehören Finanzierungsprobleme bei der Übernahme, unerwartet nach der Übernahme auftretender Finanzierungsbedarf und Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit dem früheren Eigentümer und mit den Mitarbeitern und Führungskräften. Maßnahmen, die von den Nachfolgern für einen reibungslosen Wechsel in der Geschäftsführung ergriffen worden sind, werden ebenfalls untersucht. Schließlich wird die Unternehmensentwicklung bezüglich Umsatz und Beschäftigung sowie Rentabilität in der kritischen Phase nach der Übernahme (Kapitel 7) analysiert. Dabei werden die Unterschiede zwischen Unternehmen mit familien- und unternehmensinternen sowie externen Nachfolgern aufgezeigt.

<sup>3</sup> Im gesamten Bericht wird bei personenbezogenen Bezeichnungen die maskuline Form verwendet, um den Lesefluss nicht zu unterbrechen. Darunter werden jedoch stets Männer und Frauen zusammengefasst.

## Struktur des Fragebogens der telefonischen Unternehmensbefragung.

Abbildung 1-1



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

# B&K Offsetdruck GmbH: Frischer Wind fürs elterliche Unternehmen.

Offsetdruck, 200 Mitarbeiter,  
Ottersweier (Baden-Württemberg).



*«Sie sollten wirklich in der Lage sein, hier jeden Job selbst auszuführen. Sie sollten verstehen, was Sie tun. Es ist wichtig, dass Sie jeden Mitarbeiter kennen und Sie genau wissen, was sind das eigentlich für Menschen und was können die ... Sie müssen was unternehmen, sonst würde es nicht so heißen.»*

Jörn Kalbhenn

«Zukunftsorientiert arbeiten, nicht stehen bleiben. Wenn Sie wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, dann müssen Sie sich verändern.» So lautet das Motto des gelernten Drucktechnikers Jörn Kalbhenn. Getreu seinem Motto wurden dann auch nach seinem Eintritt in das elterliche Unternehmen neue Technologien eingeführt, Prozesse neu aufgebaut, neue Produkte entwickelt und der internationale Markt erobert. Die alten Zöpfe wurden abgeschnitten, was «ein Rettungsanker in der jetzigen Krise ist». Die Übernahme der Firma verlief planmäßig: Innerhalb von sieben Jahren, in denen Vater und Sohn gemeinsam aus einem Büro her-

aus die Geschicke der Firma leiteten, wurde die Firma samt den kompletten Anteilen an den Sohn übergeben. Beeindruckt war dieser vor allem von dem Vertrauen, das sein Vater in ihn hatte, und auch, wie es der Senior geschafft hat, das Lebenswerk loszulassen. «Das ist eine Leistung, wenn man über 40 Jahre sein eigenes Unternehmen aufgebaut hat, dann einfach die Verantwortung zu übergeben», sagt der Junior.





## 2 Quantifizierung von Unternehmensnachfolgen 2002 bis 2008.

Die Schätzung der Anzahl von Generationenwechseln basiert zum einen auf den Daten des Mannheimer Unternehmenspanels (MUP) und zum anderen auf den Daten der Unternehmensbefragung, die das ZEW dieses Jahr bei mittelständischen eigentümergeführten Familienunternehmen durchgeführt hat (Anhangsband<sup>1</sup>, Kapitel 1 und 2). In einem ersten Schritt wurden unter Ausnutzung der Informationen zu den Beteiligtenstrukturen im MUP solche Unternehmen identifiziert, in denen mutmaßlich ein Generationenwechsel stattgefunden hat. In einem zweiten Schritt wurde anhand der Ergebnisse der Unternehmensbefragung abgeschätzt, in wie vielen dieser Unternehmen es tatsächlich zu einem Generationenwechsel gekommen ist. Die Schätzung aus dem ersten Schritt wurde entsprechend korrigiert.

Die Quantifizierung der Unternehmensnachfolgen wurde sowohl für die eigentümergeführten Familien-

unternehmen insgesamt als auch für die eigentümergeführten Familienunternehmen im Mittelstand vorgenommen (Tabelle 2-1). Eigentümergeführte Familienunternehmen sind solche Unternehmen, die von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Einzelpersonen kontrolliert werden und in denen wenigstens einer der Eigentümer auch die Leitung des Unternehmens innehat (Niefert et al., 2009). Davon existierten Ende des Jahres 2008 nach Auswertung des MUP etwa 2,6 Mio. Unternehmen, das sind 91 % aller aktiven Unternehmen. In rund 178 Tsd. dieser Unternehmen (7%)<sup>2</sup> erfolgte in den Jahren 2002 bis 2008 ein Generationenwechsel, das heißt, die Geschäftsführung dieser Unternehmen wurde von den bisherigen Eigentümern – die mindestens 55 Jahre alt waren – an einen oder mehrere Nachfolger übergeben. Konstituierend für den Generationenwechsel ist ferner, dass der neue Geschäftsführer auch Eigentumsanteile erworben hat.<sup>3</sup>

### Familienunternehmen in Deutschland im Jahr 2008.

Tabelle 2-1

| <b>Anzahl der Unternehmen/Anteile</b>                      |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| Eigentümergeführte Familienunternehmen 2008                | 2.578.000 |
| Generationenwechsel 2002-2008                              | 178.000   |
| Anteil an allen Familienunternehmen                        | 7%        |
| Eigentümergeführte Familienunternehmen im Mittelstand 2008 | 38.000    |
| Generationenwechsel im Mittelstand 2002-2008               | 8.600     |
| Anteil an allen Familienunternehmen im Mittelstand         | 23%       |

Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel, ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010; Niefert et al. (2009)

<sup>1</sup> Den Anhangsband, der das methodische Vorgehen bei der Aufbereitung der Grundgesamtheit, bei der Unternehmensbefragung und einer Reihe weiterer Analysen beschreibt, stellt das ZEW kostenlos zur Verfügung.

<sup>2</sup> Hier sind Unternehmen, die 2008 bereits geschlossen worden sind, nicht einberechnet. Das heißt, ein Generationenwechsel von mittlerweile nicht mehr existenten Unternehmen ist in diesen Zahlen nicht erfasst.

<sup>3</sup> Übernahmen mehrheitlich durch ein anderes Unternehmen, die im Zuge eines Generationenwechsels natürlich auch möglich sind, werden in dieser Studie nicht erfasst. Laut dem IfM Bonn (Freund, 2004) betrifft dies etwa ein Fünftel der übergabereifen Unternehmen. Diese gehören nach der Übernahme durch ein anderes Unternehmen nicht mehr zu den Familienunternehmen und liegen damit außerhalb der Untersuchungsgruppe.



Für den Mittelstand gibt es in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion keine einheitliche Definition. Hier wurde eine recht breite Abgrenzung des Mittelstandsbegriffs gewählt<sup>4</sup>: Alle Unternehmen mit mindestens 40 und höchstens 5.000 Mitarbeitern wurden dem Mittelstand zugerechnet. Nach dieser

Definition existierten Ende 2008 nach dem MUP 38.000 mittelständische eigentümergeführte Familienunternehmen. Ein Generationenwechsel im Zeitraum 2002 bis 2008 wurde in schätzungsweise 8.600 (23 %) der mittelständischen Familienunternehmen durchgeführt.

## Einordnung in die aktuelle Forschung.

### Box 1

Um diese Studie in die aktuelle Forschung zu Familienunternehmen und Unternehmensübernahmen einzuordnen, sei auf die jüngsten Ergebnisse des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn verwiesen: Nach neuesten Berechnungen prognostiziert das IfM Bonn 110.000 Unternehmensübernahmen im Zeitraum 2010 bis 2014 in Familienunternehmen<sup>5</sup> (IfM Bonn-Forschungsnews zum Mittelstand, 2010). Das sind etwa 22.000 Generationenwechsel pro Jahr. Die in unserer Studie errechnete Jahresquote beträgt etwa 25.000 Unternehmen.

Sollten diese Größenordnungen über lange Zeiträume in etwa konstant sein, dann wird ca. alle 30 Jahre die Geschäftsführergeneration mittelständischer Familienunternehmen ausgetauscht. Die Quote der Unternehmensnachfolgen im Mittelstand ist deutlich höher als die Quote insgesamt. Dies ist darauf zurückzuführen,

dass kleine Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit nach dem Erreichen der Altersgrenze des bisherigen Eigentümers nicht mehr weitergeführt werden. So nimmt die Schließungsquote von Unternehmen mit steigender Unternehmensgröße ab.

## Größenverteilung mittelständischer Unternehmen mit einem Generationenwechsel in den Jahren 2002 bis 2008.

Tabelle 2-2

| Größenklasse der Unternehmen | Im Jahr des Geschäftsführungswechsels | Im Jahr 2009 |
|------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| <b>Beschäftigte:</b>         |                                       |              |
| Weniger als 50 Beschäftigte  | 37%                                   | 26%          |
| 50 bis 74 Beschäftigte       | 30%                                   | 33%          |
| 75 bis 99 Beschäftigte       | 13%                                   | 13%          |
| Mindestens 100 Beschäftigte  | 20%                                   | 28%          |
|                              | 100%                                  | 100%         |

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

<sup>4</sup> Dies geschah vor allem vor dem Hintergrund, in der Unternehmensbefragung eine hinreichend große Anzahl an Interviews mit größeren Unternehmen realisieren zu können. Ansonsten wären repräsentative Aussagen für Unternehmen mit mehr als 10 Mio. EUR Jahresumsatz nicht mehr möglich gewesen.

<sup>5</sup> Die hier verwendete Definition von «eigentümergeführten Familienunternehmen» entspricht weitgehend der Definition des IfM Bonn für «Familienunternehmen im engeren Sinne», die der hier zitierten Studie des IfM zugrunde liegt.

Größenverteilung mittelständischer Unternehmen mit einem Generationenwechsel in den Jahren 2002–2008.  
Fortsetzung Tabelle 2-2

| Größenklasse der Unternehmen          | Im Jahr des Geschäftsführungswechsels | Im Jahr 2009 |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| <b>Jahresumsatz:</b>                  |                                       |              |
| Bis zu 10 Mio. EUR Umsatz             | 75 %                                  | 69 %         |
| Über 10 und bis zu 50 Mio. EUR Umsatz | 24 %                                  | 29 %         |
| Über 50 Mio. EUR Umsatz               | 1 %                                   | 2 %          |
|                                       | 100 %                                 | 100 %        |

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Die Größenverteilung der Unternehmen, die einen Generationenwechsel in der Geschäftsführung hinter sich haben, bildet Tabelle 2-2 ab. Sie entspricht im Jahr des Geschäftsführungswechsels der Größenverteilung eigentümergeführter Familienunternehmen im Mittelstand insgesamt. Das bedeutet, dass die Wahr-  
schein-

lichkeit einer Unternehmensnachfolge innerhalb des Mittelstands nicht von der Unternehmensgröße abhängig ist. Nach der Übernahme wachsen die Unternehmen im Durchschnitt (vgl. Kapitel 7). Im Jahr 2009 sind sie daher relativ stark in den oberen und relativ schwach in den unteren Unternehmensgrößenklassen vertreten.

## Wirtschaftssektoren.

### Box 2

In der Erhebung (Tabelle 2-2 im Anhangsband) wurden Unternehmen aller Branchen mit Ausnahme der Energie- und Wasserversorgung und des Bergbaus interviewt. 40 % der befragten Unternehmen sind dem verarbeitenden Gewerbe und 13 % dem Baugewerbe zuzuordnen. Etwa die Hälfte der befragten Mittelständler sind Dienstleistungsunternehmen. Sie sind in folgende Bereiche des Dienstleistungssektors untergliedert: Unternehmensnahe Dienstleister (18 %) setzen sich zusammen aus technologieintensiven Dienstleistern (z. B. Fernmeldedienste, Architektur- und Ingenieurbüros), nicht technischen Beratern (z. B. Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Unternehmensberater) und den übrigen unternehmensnahen Dienstleistern (z. B. Gebäudereiniger, Personalvermittlung, Vermietungen). Konsumbezogene Dienstleister (10 %) sind z. B. Unternehmen des Gastgewerbes (zum Großteil Hotels), des Gesundheitswesens (z. B. Altenpflegeheime) und sonstige Dienstleistungen (z. B. Wäschereien). Der Handel (15 %) umfasst Kraftfahrzeughandel, Großhandel und Einzelhandel. In den sonstigen Branchen (4 %) sind Verkehrsunternehmen, das Postwesen, Banken und Versicherungen zusammengefasst.

Abbildung 2-1 veranschaulicht die unterschiedliche Branchenverteilung von Unternehmen, bei denen ein Generationenwechsel stattgefunden hat, und den Unternehmen insgesamt. So gehören nur 9 % der Familienunternehmen insgesamt zum verarbeitenden Gewerbe, aber bei den Familienunternehmen mit einem Generationenwechsel sind es 16 %. Demnach sind Unternehmensnachfolgen im verarbeitenden Gewerbe

besonders häufig. Dies zeigt sich auch bei alleiniger Betrachtung des Mittelstands: Während 32 % des Mittelstands insgesamt dem verarbeitenden Gewerbe zurechnen sind, entfallen von den Nachfolgen im Mittelstand sogar 37 % auf diese Branche. Im Baugewerbe und in den konsumbezogenen Dienstleistungen ist es dagegen umgekehrt: Diese Branchen haben einen relativ kleinen Anteil an den Unternehmensnachfolgen,

das heißt, hier werden Unternehmen eher selten an einen Nachfolger übergeben.

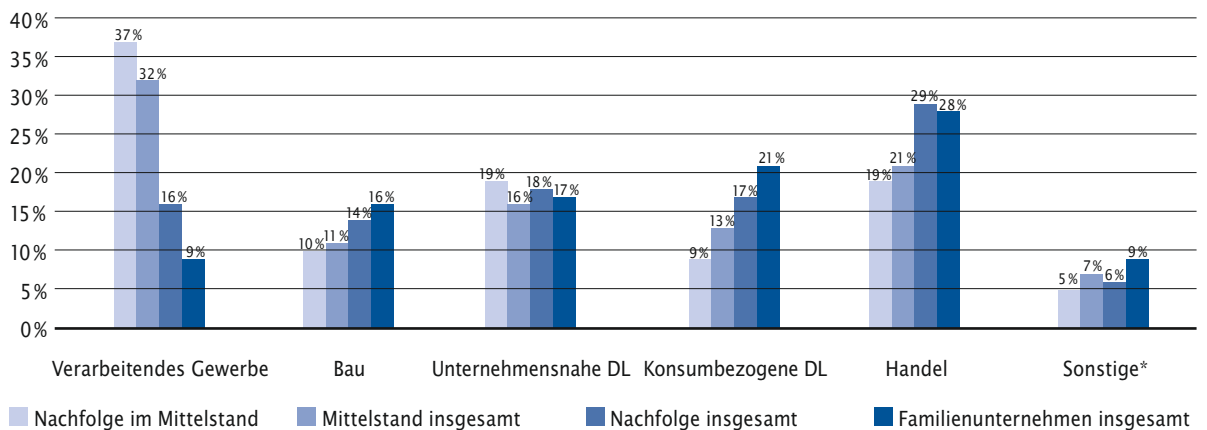
Diese Unterschiede sind zum Teil darauf zurückzuführen, dass Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes im Durchschnitt größer und kapitalintensiver sind als Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen. Im Fall einer Schließung ist es daher umso aufwendiger, das im Unternehmen gebundene Kapital zu liquidieren. Eine Fortführung des Unternehmens ist also tendenziell umso sinnvoller, je mehr Kapital im Unternehmen gebunden ist. Kleine Unternehmen sind dagegen häufig Betriebe ohne oder mit nur einem Mitarbeiter und dienen in erster Linie als Erwerbszweck des Eigentümers. Sie werden nach dem Errei-

chen der Altersgrenze vielfach nicht weitergeführt.<sup>6</sup> Die Schließungsquoten von kleinen Unternehmen sind mehr als drei Mal so hoch wie von mittelständischen Unternehmen.<sup>7</sup> Dies zeigen Auswertungen mit dem Mannheimer Unternehmenspanel.

Im Mittelstand kann der (leichte) Unterschied in der Branchenstruktur zwischen Mittelstand insgesamt auf der einen Seite und den mittelständischen Familienunternehmen mit einem Generationenwechsel auf der anderen jedoch nicht auf einen Größeneffekt zurückgeführt werden: Größere Unternehmen des Mittelstandes werden nicht mit einer höheren Wahrscheinlichkeit an einen Nachfolger übergeben als die kleineren Mittelständler (Tabelle 2-2).

## Branchenstruktur der Familienunternehmen im Vergleich.

Abbildung 2-1



Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel, ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

\* Verkehr/Postwesen/Banken/Versicherungen

<sup>6</sup> Es werden mit einer größeren Wahrscheinlichkeit Unternehmen geschlossen, deren Inhaber mindestens 60 Jahre alt sind, als Unternehmen von jüngeren Eigentümern. Der Anteil freiwilliger Schließungen von Unternehmen mit älteren Firmenleitern an diesen Unternehmen beträgt insgesamt etwa 9%, bei jüngeren Firmenleitern sind es 5%. Diese Relation gilt

jedoch nicht für erzwungene Schließungen, also Insolvenzen. Die Quote der Insolvenzen ist höher bei Unternehmen mit jüngeren Inhabern (1,2 versus 0,4%) (Berechnungen mit dem Mannheimer Unternehmenspanel).

<sup>7</sup> In jedem Jahr werden etwa 7% aller Unternehmen in Deutschland geschlossen. Im Mittelstand sind es etwa 2%.

# Karl Casper Guss: Die doppelte Nachfolge.

Gießerei, 100 Mitarbeiter,  
Remchingen (Baden-Württemberg).



*«Karl Casper Guss bringt mit seiner hohen Qualität und großen Flexibilität dem Kunden einen klaren Vorsprung. Dies schaffen wir mit einem starken Team und innovativem Know-how.»*

Felix Casper und Malte Lüking

In der «weißen Gießerei im Grünen» ist Dipl.-Betriebswirt Felix Casper Unternehmer in der fünften Generation und trägt seit 2007 die kaufmännische Verantwortung. Sein Partner in der Geschäftsleitung ist Dipl.-Ingenieur Malte Lüking, der für die technische Entwicklung und die Qualität verantwortlich ist. Dabei werden beide durch ihre Väter Till Casper und Hans Josef Lücking unterstützt, die ihre jahrelange Erfahrung weitergeben. Vater Lücking hat fast 40 Jahre mit Vater Casper als Geschäftsführer zusammengearbeitet und unterstützt derzeit mit einem Beratervertrag. Felix Casper und Malte Lüking bauen auf dem Wissen der Väter auf und entwickeln dies weiter

in die Zukunft. Mit jeweils einem Vater-Sohn-Gespann sowohl auf Eigentümerseite als auch im Bereich der technischen Geschäftsleitung ist diese ungewöhnliche Kombination ein Garant für die erfolgreiche, marktorientierte Zukunft.



# 3 Unterschiedliche Formen der Unternehmensnachfolge.

Der Generationenwechsel in einem Unternehmen unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von einem Wechsel in anderen Unternehmen. Der Nachfolge- oder Übergabeprozess in der Firmenleitung verläuft in jedem Unternehmen individuell; er ist abhängig von verschiedenen Faktoren: vom Vorhandensein eines geeigneten Nachfolgers in der Familie oder im Unternehmen und der damit einhergehenden potenziellen Notwendigkeit, einen Käufer zu finden; von der Dauer der erforderlichen Einarbeitungszeit des Nachfolgers (vgl. dazu die Abschnitte 4.4 und 6.2); der Vorsorgemaßnahme des bisherigen Eigentümers (vgl. dazu Abschnitt 6.2), insbesondere im Fall eines plötzlichen Ausfalls; und nicht zuletzt vom Erbschaftsteuerrecht (vgl. zu diesem letzten Punkt Abschnitt 6.1).

Dieses Kapitel widmet sich der Herkunft der Unternehmensnachfolger, das heißt, es wird unterschieden zwischen interner und externer Nachfolge. Weitere Unternehmenscharakteristika werden getrennt nach der unterschiedlichen Herkunft der Nachfolger veranschaulicht: Nachfolgen im Team, das heißt die Nachfolge wird von mehreren Nachfolgern gemeinsam angetreten, Nachfolgen durch eine Frau oder mit Frauenbeteiligung, Nachfolgeregelung innerhalb der Familie des bisherigen Eigentümers und Größen- und Branchenstruktur der Unternehmen. Der zweite Abschnitt beleuchtet einige Aspekte des Übergabeprozesses<sup>1</sup>: die zeitliche Abfolge zwischen Geschäftsführungsübergabe und Eigentumsübertragung und die damit zusammenhängende Art der Eigentumsübergabe (Veräußerung, Erbschaft, Schenkung). Ferner wird berichtet, auf welche Weise der Kontakt zwischen dem Unternehmen und externen Nachfolgern zustande kam. Schließlich wird kurz erläutert, inwieweit die Nachfolger nach ihrem Eintritt in die Geschäftsführung einen Businessplan erstellt haben, indem sie

ihr unternehmerisches Vorhaben, ihre Strategie und ihre Unternehmensziele beschrieben haben.

## 3.1 Herkunft der Unternehmensnachfolger.

Die Unternehmensnachfolger werden nach ihrer Herkunft unterschieden: Bei einer familieninternen Nachfolge werden die Geschäftsführung und das Eigentum bzw. die Eigentumsanteile an ein Mitglied bzw. mehrere Mitglieder der Familie übergeben. Im Falle einer unternehmensinternen Nachfolge wird das Unternehmen an einen oder mehrere Mitarbeiter des Unternehmens, die nicht zur Familie des früheren Eigentümers gehören, übergeben (in der Literatur als «Management-Buy-out» bezeichnet). Bei einer externen Nachfolge wird das Unternehmen an einen oder mehrere Geschäftsführer übergeben, die bisher nicht im Unternehmen tätig waren (in der Literatur als «Management-Buy-in» bezeichnet). Übernehmen mehrere neue Geschäftsführer die Leitung des Unternehmens, können natürlich die Nachfolger von unterschiedlicher Herkunft sein.

Die Nachfolger bei der Unternehmensübergabe kamen in der Vergangenheit in etwa hälftig aus der Familie und zur anderen Hälfte aus dem Unternehmen bzw. von extern (vgl. z.B. Freund und Schröer, 1999). Für die Zukunft kann vor dem Hintergrund der Alterung der Gesellschaft wohl davon ausgegangen werden, dass die Übergabe an familienexterne Nachfolger an Bedeutung gewinnen wird.<sup>2</sup> Eine Reihe von Gründen spricht für eine familien- (oder unternehmensinterne) Nachfolgelösung. Vielen Unternehmern – insbesondere wenn er (oder sie) auch der Gründer des Unternehmens ist – ist es ein Anliegen, den Familienbesitz in den Händen der Familie zu belassen und den langfristigen Erhalt des Unternehmens zu sichern. Eine enge Bindung an das

<sup>1</sup> Der Übergabeprozess wird auch in den Abschnitten 4.4 und 6.2 untersucht.

<sup>2</sup> Eine Befragung von Schweizer Unternehmen durch Credit Suisse und das Center for Family Business der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2009 zeigt, dass lediglich 39% der Befragten

explizit eine rein familieninterne Nachfolgeregelung anstreben bzw. realisiert haben. Im Jahr 2005 war dies noch anders: Der Befragung aus dem Jahr 2005 zufolge plante bzw. vollzog noch die Mehrheit (58%) der Unternehmen eine familieninterne Nachfolge.

Unternehmen impliziert ein hohes Engagement familien-, aber auch unternehmensinterner Nachfolger für das Unternehmen, die Familie und seine Mitarbeiter insgesamt. Die Interessen der Familie, des Alteigentümers und auch der anderen Mitarbeiter werden stärker Berücksichtigung finden. Die Stabilität der bisherigen Strukturen spielt bei der internen Nachfolge eine große Rolle, um den langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern; dies gilt nicht unbedingt bei der externen Nachfolge (vgl. z. B. Cadbury, 2000). Das firmenspezifische Wissen interner Nachfolger stellt zumindest in den ersten Jahren ihrer Geschäftsführungstätigkeit einen weiteren Vorteil dieser Nachfolgelösung dar.

Andererseits spricht gerade die enge Bindung an die Unternehmerfamilie auch gegen eine familieninterne Nachfolge, wenn Familieninteressen und Unternehmensinteressen kollidieren. Der Unternehmenserfolg kann durch diesen Interessenkonflikt in Mitleidenschaft gezogen werden, argumentieren beispielsweise Lansberg (1983) und Levinson (1971). Ein weiteres Argument für eine externe Nachfolgeregelung ist die größere Auswahl an Unternehmertalenten, die der Markt bietet. Dem gegenüber steht die geringere Auswahl potenzieller interner Nachfolger. Bei einer gezielten Suche nach dem am besten geeigneten Führungstalent außerhalb des Unternehmens ist die Wahrscheinlichkeit größer, eine Persönlichkeit mit wertvollen Fachkenntnissen und der erforderlichen Geschäftsführererfahrung zu finden (vgl. z. B. Pérez-González, 2006).

In Deutschland wurde in den Jahren 2002 bis 2008 im Durchschnitt gut ein Fünftel der mittelständischen Unternehmen von einem oder mehreren externen Nachfolgern übernommen. Fast drei Fünftel der Unternehmen verbleiben in Familienhand. Die übrigen 20% der Unternehmen werden von einem oder mehreren Nachfolgern,

die zuvor schon im Unternehmen gearbeitet haben, weitergeführt.<sup>3 4</sup> Knapp neun von zehn Unternehmen, die weiterhin von einem Familienmitglied des früheren Eigentümers geleitet werden, haben auch nie eine andere Nachfolgeregelung in Betracht gezogen.

Der Großteil der Generationenwechsel erfolgte planmäßig. In nur 9% der mittelständischen Unternehmen war ein Wechsel in der Geschäftsführung durch Tod oder Krankheit des früheren Inhabers erforderlich. In diesen Fällen wurde das Unternehmen besonders häufig an einen Nachfolger innerhalb des Unternehmens übergeben. Auch Albach und Freund (1989) konnten beobachten, dass bei unplanmäßigen Unternehmensübergaben im Vergleich zum Durchschnitt relativ häufiger eine interne (familien- oder unternehmensinterne) Nachfolge gewählt wurde als eine externe, und führen dies darauf zurück, dass in vielen dieser internen Übergabefälle die Unternehmer versäumt haben, rechtzeitig geeignete Führungskräfte von außen in die Führung des Unternehmens einzubinden, obwohl dies ursprünglich gewollt war.

Die in dieser Studie konstatierte Quote von 9% ist deutlich geringer als die in der Literatur diskutierten Anteile unerwarteter Unternehmensnachfolgen. Freund (2004) prognostizierte, dass 26% der in den Jahren 2005–2009 übergabereifen Unternehmen unerwartet übergeben werden müssen. Dieser Unterschied ist vermutlich auf Größenunterschiede zurückzuführen. Die Zahl von Freund bezieht sich nämlich auf eigentümergeführte Familienunternehmen aller Größenklassen. Die hier betrachteten mittelständischen Unternehmer sorgen anscheinend besser für den Fall ihres plötzlichen Todes bzw. Unfalls oder Krankheit vor.

<sup>3</sup> Wurde ein Unternehmen von mehreren Nachfolgern übernommen, die von unterschiedlicher Herkunft sind (z. B. extern und familienintern), dann wurde dieses Unternehmen jeweils bei beiden Formen der Nachfolge hinzugerechnet, das heißt, mehrfach – bis zu drei Mal – gezählt.

<sup>4</sup> Der Anteil von eigentümergeführten Familienunternehmen mit familieninternen Nachfolgern liegt laut Freund (2004) bei etwas mehr als 60%, mit externen Nachfolgern bei mehr als 20%. Die Anteile beziehen sich auf alle Größenklassen von Unternehmen.

### 3.1.1 Nachfolge im Team, durch Frauen und durch Söhne und Töchter des bisherigen Eigentümers.

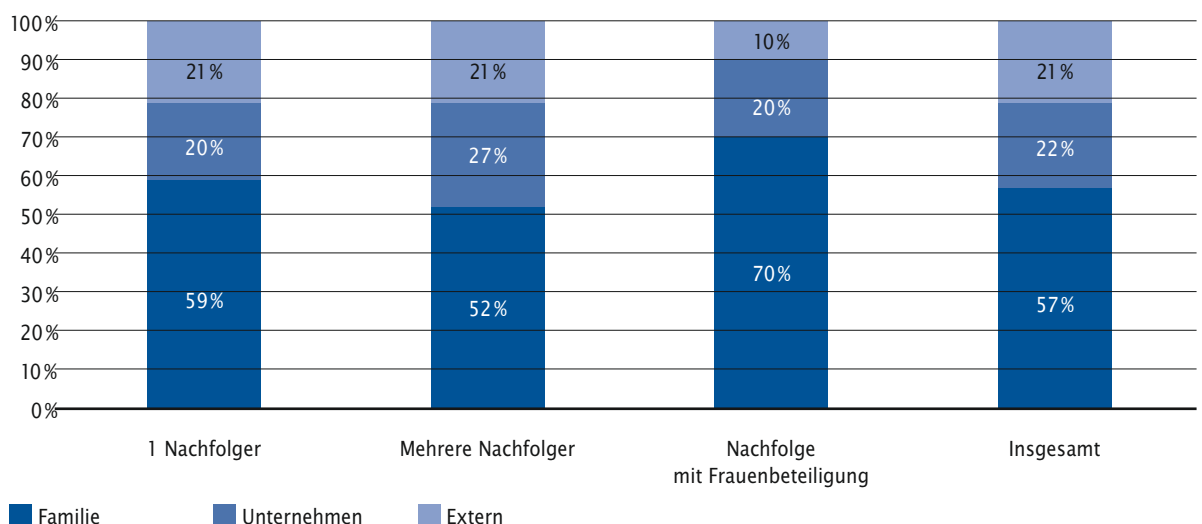
Knapp drei Fünftel der Unternehmen, die von einem einzigen Nachfolger geführt werden, wurden von einem Familienmitglied des früheren Eigentümers übernommen (Abbildung 3-1). Wenn die Nachfolge von mehreren neuen Geschäftsführern angetreten wurde, ist dieser Anteil geringer (52%), dafür ist die Bedeutung unternehmensinterner Nachfolgeregelungen aber höher (27%). Insgesamt wurden 27% der mittelständischen Unternehmen, bei denen ein Generationenwechsel stattgefunden hat, an ein Nachfolgeteam übergeben. Der Großteil der Nachfolgeteams setzt sich jeweils aus Personen gleicher Herkunft zusammen. Dies ist bei fast 80% der Teamnachfolgen der Fall. Relativ häufig ist auch die Zusammenarbeit familieninterner Nachfolger mit unternehmensinternen oder externen Nachfolgern zu beobachten (18% der Teamnachfolgen). Unternehmensexterne und externe Nachfolger sind hingegen sel-

ten gemeinsam im gleichen Unternehmen tätig (3% der Teamnachfolgen).

Eine Nachfolge im Team hat den Vorteil, dass sich die Fähigkeiten und Kompetenzen der Nachfolger sinnvoll ergänzen können. Dies ist z. B. der Fall, wenn ein Geschäftsführer den Produktionsbereich des Unternehmens leitet und ein anderer den kaufmännischen Part übernimmt. Die Hälfte der Unternehmen gab in der Befragung an, dass die Aufgabengebiete der geschäftsführenden Nachfolger strikt getrennt seien, 37% sagten, dass dies teilweise der Fall sei. Demnach gibt es nur in 13% der Unternehmen keine Aufgabentrennung der Geschäftsführer. Der Anteil der Unternehmen mit einer strikten Trennung der Aufgabengebiete der Geschäftsführer steigt ferner mit der Unternehmensgröße an.

### Herkunft der Nachfolger im Team und bei Nachfolgen mit Frauenbeteiligung.

Abbildung 3-1



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010  
Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.



Allerdings erhöht die Geschäftsführung im Team auch die Gefahr, dass es zu Abstimmungsproblemen kommt, insbesondere wenn die Nachfolger unterschiedliche Unternehmensziele verfolgen. Die befragten Geschäftsführer, die seit der Übernahme in einem Nachfolgeteam ihr Unternehmen leiten, waren in der Teamkonstellation allerdings großteils zufrieden bis sehr zufrieden<sup>5</sup>: 90% der Unternehmen gaben an, dass sich das Team nach der Übernahme leicht auf eine Aufgaben- und Kompetenzverteilung einigen konnte (70% sagten sogar, dass dies vollständig zutreffe, bei 20% trifft diese Aussage überwiegend zu). Auch auf die Frage, ob sich jeder Geschäftsführer voll für die gemeinsamen Ziele einsetze, antworteten 86%, dass dies vollständig zutreffe (bei 11% trifft dies überwiegend zu). Wenn alle Teamnachfolger aus dem Unternehmen kommen, dann ist die Zustimmung zu dieser Aussage etwas geringer (trifft vollständig zu, sagten 80%).

In 94% der Unternehmen mit einer Teamnachfolge werden Vorschläge der Geschäftsführer gemeinsam

besprochen und weiterentwickelt (trifft vollständig zu: 71%, trifft überwiegend zu: 23%). Zu der Frage, ob sich die Nachfolger bei Meinungsverschiedenheiten im Team einfach einigen könnten, gab es eine weniger hohe Zustimmung: Zwar sagten knapp 90% der Unternehmen, dass dies vollständig oder überwiegend zutreffe, allerdings sind nur die Hälfte der Befragten vollständig zufrieden. Interessanterweise gibt es einen signifikanten Unterschied zum Durchschnitt, wenn die Nachfolge nur von Familienmitgliedern angetreten wird: In diesem Fall sind nur 46% vollständig von der Einigungsfähigkeit ihrer Geschäftsführer überzeugt.

Bei 24% der Unternehmen wurde die Geschäftsführung an eine einzelne Frau oder an ein Nachfolgeteam mit Frauenbeteiligung übergeben. Im Fall von Teamnachfolgen ist an zwei Fünftel der Unternehmen mindestens eine Frau beteiligt. Eine Nachfolge durch eine oder mehrere Frauen ist am häufigsten bei den familieninternen Übernahmen zu beobachten.

<sup>5</sup> Die Unternehmen wurden gebeten, unterschiedliche Aussagen zur Zusammenarbeit und zur Kommunikation innerhalb ihres neuen Geschäftsführerteams auf einer Skala zu bewerten: 1: trifft überhaupt nicht zu, 2: trifft eher nicht zu, 3: trifft überwiegend zu, 4: trifft vollständig zu.



# Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co. Fahrzeugaufbauten und Anlagen KG: Langjährige Konzernenerfahrung als Fundament.

Straßentankwagen und Flugfeldbetankung, 150 Mitarbeiter,  
Helsa (Hessen).



*«Wenn man sich zu einem bestimmten Zeitpunkt zur möglichen Übernahme entscheidet, dann sollte man sich das eine gewisse Zeit anschauen und dann ehrlich überlegen, ob man die Verantwortung tragen möchte und ob man dies auch kann. Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Finanzplanung. Da muss man sich vielleicht auch mal individuell mit den Banken oder dem Steuerberater treffen, auch ohne den Vorgänger.»*

Julia Esterer

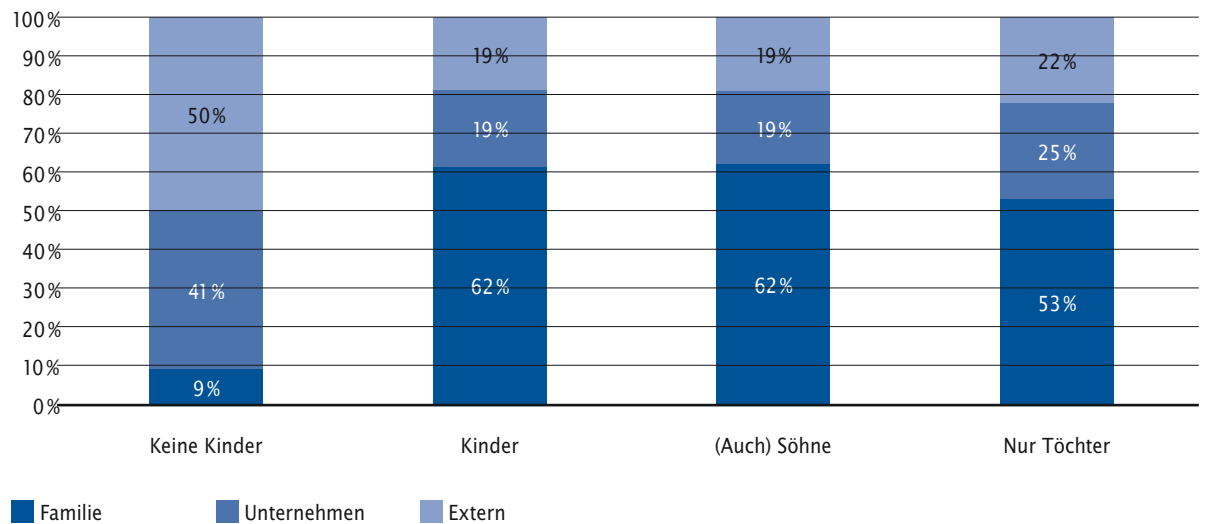
Nach elf Jahren Konzernenerfahrung in leitenden Positionen und ausgedehnten Auslandsaufenthalten entschloss sich Julia Esterer relativ spät, das Unternehmen ihres Vaters zu übernehmen. Da sie vorher keine Verbindung zum Unternehmen hatte, nahmen sich Julia Esterer und ihr Vater ein Jahr Zeit, um sich gegenseitig auch im Betrieb kennenzulernen und erst dann die endgültige Nachfolgeentscheidung zu treffen. «Denn es bringt nichts, 150 Arbeitsplätze zu

riskieren, nur weil man Tochter ist.» Nach dieser Zeit sind sich beide sicher, dass es die richtige Entscheidung war. Auf die Zusammenarbeit mit ihrem Vater möchte Julia Esterer dennoch nicht verzichten, denn die langjährige Erfahrung in einem Unternehmen und das daraus entstehende Bauchgefühl bei Entscheidungen lassen sich nur schwer ersetzen. Inzwischen berät sich Julia Esterer auch mit einem weiteren Coach, der ebenfalls Unternehmensnachfolger ist.



## Herkunft der Nachfolger und Kinder des früheren Eigentümers.

Abbildung 3-2



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010  
Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

Wenn der frühere Eigentümer keine Kinder hat, verbleibt das Unternehmen deutlich seltener in der Familie (nur bei 9% dieser Unternehmen, Abbildung 3-2). Eine Übergabe des Unternehmens an andere Familienmitglieder als die Kinder scheint für fast alle Unternehmer offenbar keine denkbare Alternative zu sein. Mitarbeiter aus dem Unternehmen oder Externe werden bevorzugt. Sind nur Töchter in der Eigentümerfamilie, wird häufiger eine unternehmensinterne oder externe Nachfolge-regelung gewählt als in den Unternehmerfamilien, die auch Söhne haben. Barnes (1988) bestätigt, dass in vielen Unternehmerfamilien nach wie vor traditionell der

älteste Sohn bei der Nachfolgeregelung bevorzugt wird, und vermutet, dass die Alteigentümer mit dem Verweis auf diese informelle Regel Konflikten und Missstimmungen innerhalb der Familie vorbeugen wollen. Somit wird die Stellung des ältesten Sohnes von vornherein nicht angezweifelt und Rivalitäten zwischen den Geschwisterkindern werden eingedämmt. Jüngere Söhne und Töchter haben das Nachsehen. Demnach wird nicht unbedingt nach den Kriterien Eignung und Kompetenz der Kinder (und anderer Familienmitglieder) über die Nachfolge entschieden.

## Andere Länder, andere Sitten – Unternehmensnachfolge in Japan und Erwachsenenadoption.

### Box 3

Erwachsenenadoptionen sind der «westlichen Welt» fremd. In Japan hingegen wird die Erwachsenenadoption als eine Form der sozialen Mobilität betrachtet und gilt als Ehre für den Adoptierten und seine leiblichen Eltern. Erwachsenenadoptionen kommen in Japan daher häufig vor und machten 98% der gut 80.000 Adoptionen im Jahr 2000 aus. Die Adoptierten sind im Durchschnitt über zwanzig Jahre alt und müssen mindestens einen Tag jünger als ihre Adoptiveltern sein. Die Erwachsenenadoption wird in Japan auch dazu genutzt, die Unternehmensnachfolge zu regeln, wenn der Unternehmer keine eigenen Kinder hat. Der Adoptierte nimmt den Namen seiner Adoptiveltern an und übernimmt die Sorgepflicht für seine Adoptiveltern. Diese Art der Übergabe bleibt aber keinesfalls auf kinderlose Geschäftsführer von Familienunternehmen beschränkt. Vielmehr nutzen Unternehmer diese Möglichkeit, wenn die eigenen Söhne nicht als fähig erachtet werden, das familieneigene Unternehmen zu leiten. Im Weiteren ist es nach wie vor nicht üblich, das eigene Unternehmen an eine Tochter zu übergeben. In diesem Fall wird diese dann üblicherweise mit dem Adoptivsohn vermählt.

Mehrotra et al. (2010) untersuchen die Performance japanischer Unternehmen hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger. Die Autoren zeigen, dass sich Unternehmen, die über eine Erwachsenenadoption übergeben wurden, deutlich besser als andere entwickeln. Dieser Erfolg wird auf eine doppelte Selektion zurückgeführt: Auf der einen Seite versuchen adoptionswillige Männer, in der japanischen Gesellschaft aufzusteigen, und suchen einen entsprechend erfolgreichen Adoptivvater. Auf der anderen Seite sucht der Adoptivvater wiederum einen Erfolg versprechenden Nachfolger. Dabei kann der Adoptivvater die «Qualitäten» des Adoptivsohns direkt beobachten, die sich beispielsweise an dem Besuch von Eliteschulen und Universitäten oder ersten beruflichen Erfolgen festmachen lassen. Der Match ist demnach perfekt. Mehrotra et al. (2010) folgern aus der Praxis der Erwachsenenadoption einen dreifach positiven Effekt auf die Performance von familiengeführten Unternehmen in Japan: Manager, die nicht der Familie angehören, bemühen sich in besonderer Weise um die Ehre einer Adoption, leibliche Söhne stehen unter besonderem Druck wegen der Gefahr, durch adoptierte Söhne ersetzt zu werden, und erbringen dadurch besondere Leistungen und untalentierten Söhnen wird die Geschäftsführung verwehrt.

### 3.1.2 Branchen- und Größenklassenverteilung der übergebenen Unternehmen.

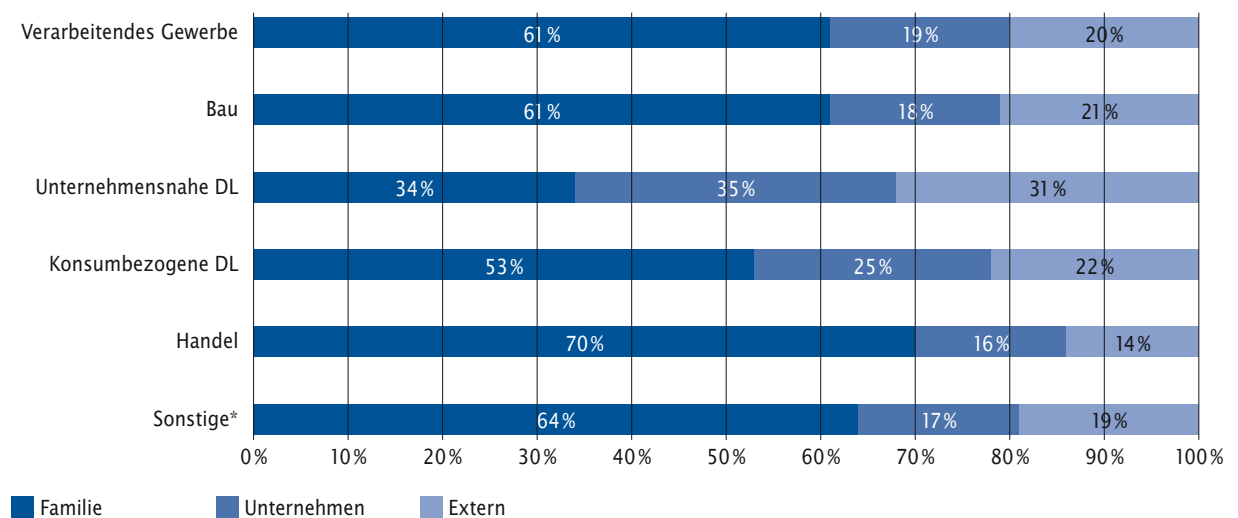
Es sind deutliche Branchenunterschiede hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger zu erkennen (Abbildung 3-3). Unternehmen in Branchen, die einen besonders hohen Anteil an Familienunternehmen aufweisen – wie das Baugewerbe und der Handel (Niefert et al., 2009) – sind eher geneigt, das Unternehmen in Familienhand zu belassen. Auch im verarbeitenden Gewerbe wird die Nachfolge überproportional häufig familienintern geregelt. In den unternehmensnahen und konsumbezogenen Dienstleistungen sind dagegen relativ

hohe Anteile unternehmensinterner und externer Nachfolger zu beobachten.

Unternehmen mit mindestens einer Nachfolgerin sind relativ häufiger in den konsumbezogenen Dienstleistungsbranchen und im Handel vertreten als Unternehmen mit ausschließlich männlichen Nachfolgern. Im verarbeitenden Gewerbe dagegen ist ihr Anteil relativ geringer.

#### Herkunft der Nachfolger in verschiedenen Branchen.

Abbildung 3-3



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

\* Verkehr/Postwesen/Banken/Versicherungen

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich

## 3.2 Der Übergabeprozess.

Die Größe der Unternehmen unterscheidet sich zum Übernahmezeitpunkt nicht nach Herkunft der Nachfolger. Allerdings wachsen die Unternehmen mit externen Nachfolgern in den Jahren nach der Übernahme stärker als Unternehmen mit internen Nachfolgern, sodass sie im Jahr 2009 im Durchschnitt etwas größer sind (vgl. Kapitel 7): 34% der Unternehmen mit externen Nachfolgern zählen zu den größeren Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten, während es bei den Unternehmen mit internen Nachfolgern nur 26% sind.

Unternehmen, die von einer Frau übernommen worden sind, sind im Durchschnitt kleiner: Nur 23% dieser Unternehmen haben mindestens 100 Beschäftigte, verglichen mit 28% der Nachfolgeunternehmen insgesamt.

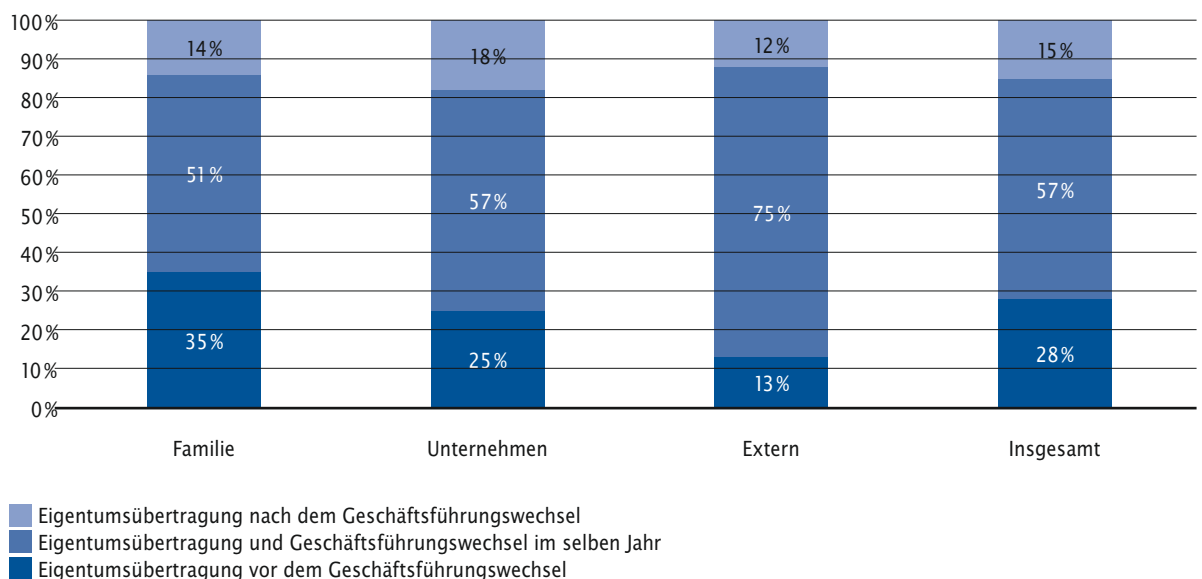
Geschäftsführerwechsel und Eigentumsübertragung müssen nicht notwendigerweise zum gleichen Zeitpunkt erfolgen (vgl. z. B. Letmathe und Hill, 2006). Gerade in Familienunternehmen, die an die Kinder der bisherigen Eigentümer übergeben werden, ist die Nachfolge häufig eher ein Prozess, der über mehrere Jahre dauern kann, als ein einmaliges Ereignis.

### 3.2.1 Dauer des Übergabeprozesses.

Bei 57% der eigentümergeführten mittelständischen Familienunternehmen erfolgte der Geschäftsführungswechsel und die Eigentumsübergabe an die Nachfolger im selben Jahr (Abbildung 3-4). Bei immerhin 43% der Unternehmen finden diese Ereignisse zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt.

### Zeitliche Abfolge der Eigentumsübertragung und des Geschäftsführungswechsels.

Abbildung 3-4



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010  
Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

# Harsch Bau GmbH & Co. KG: Von einer Doppelspitze zur Einzelführung.

Baubranche, 370 Mitarbeiter,  
Bretten (Baden-Württemberg).



*«Für den Nachfolger ist wahrscheinlich das Wichtigste, Erfahrungen nach dem Studium zu sammeln. Man sollte nicht gleich im elterlichen Betrieb anfangen.»*

Rudolf Harsch

Lange wurde das im Jahre 1919 gegründete Familienunternehmen Harsch von einer «Doppelspitze» geführt. Seit 2006 hält Rudolf Harsch, der seit fast 20 Jahren im Unternehmen ist, die Zügel alleine in der Hand. Der studierte Diplomkaufmann ging nach dem Studium erst einmal seinen eigenen Weg und machte die ersten Berufs- und Leitungserfahrungen in der Chemiebranche und im Ausland. Nach fünf Jahren trat er ins elterliche Unternehmen ein, um den Vater auf Geschäftsleitungsebene zu unterstützen. Die ersten drei bis vier Jahre empfand er selbst als «Einarbeitungsphase», während der er den Respekt der Mitarbeiter in einer Art fließendem Prozess erhielt. Bis zum Tod des Vaters waren Senior und Junior

zusammen als Unternehmensspitze aktiv tätig. Man sah sich gegenseitig als eine Art Sparringspartner an, suchte den Rat des anderen und respektierte sich – die Entscheidungen wurden nach Abstimmung und in Einigkeit getroffen. «Eine ideale Übergabe, man kann es eigentlich nicht besser machen.»



Wiederum differieren die Angaben von internen und externen Nachfolgern: Bei familieninterner Nachfolge findet bei etwa der Hälfte der Unternehmen die Eigentumsübergabe im Jahr des Geschäftsführungswechsels statt. Bei unternehmensinterner Übergabe ist dies zu 57% der Fall. Deutlich häufiger werden Unternehmensexterne im selben Jahr Geschäftsführer und Inhaber (75%). Doch auch bei immerhin 13% der externen Übernahmefälle findet schon vorher eine Eigentumsübertragung statt. Letzteres gilt sowohl für den Fall, dass nur ein einziger Nachfolger die Geschäftsführung übernommen hat, als auch für die Nachfolge externer Nachfolger im Team.

Demnach handelt es sich in vielen Fällen nicht um eine Übergabe zu einem Zeitpunkt als vielmehr um einen Übergabeprozess, der mehrere Jahre dauern kann. Dies gilt vor allem für familieninterne Unternehmensübergaben: Klassischerweise beginnt der Nachfolger als «Lehrling» im Unternehmen seines Vaters<sup>6</sup>, steigt nach und nach in der Führungshierarchie des familieneigenen Unternehmens auf, wird wechselweise schon sehr früh oder erst nach dem Ende seiner Ausbildung zum Unternehmer auch Eigentümer und übernimmt am Ende des Prozesses die (alleinige oder geteilte) Geschäftsführung des Familienunternehmens (vgl. z. B. Cater und Justis, 2010).<sup>7</sup>

Auch die Fallstudien bzw. Tiefeninterviews bestätigen, dass der Übergabeprozess, d. h. Eigentumsübertragung und Einarbeitung in die Geschäftsführung, normalerweise mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Die Eigentumsmehrheit am Unternehmen – bzw. die Aussicht darauf – und die damit verbundene Entscheidungsgewalt war mehreren Nachfolgern sehr wichtig. In einigen Fällen halten auch Geschwister noch Anteile, allerdings

grundsätzlich ohne Stimmrechte, in anderen ist der Senior noch Mehrheitsaktionär. Bei den Modalitäten der Eigentumsübertragung spielen steuerrechtliche Gründe eine große Rolle (vgl. Abschnitt 6.1).

Die Übertragung der Unternehmensleitung war bei fast allen hier untersuchten familieninternen Nachfolgen ein längerer Prozess. Nur einer der Interviewpartner der Fallstudien hat von heute auf morgen die Geschäftsführung übernommen.<sup>8</sup> Auf der anderen Seite arbeiten heute Nachfolger – bedingt durch Studium und/oder langjährige Beschäftigung in einem anderen Unternehmen – vor der Übernahme der Geschäftsführung entsprechend weniger im eigenen Unternehmen. Es entfällt das klassische «Hochdienen» im Unternehmen, das von früheren Generationen noch als der ideale Weg angesehen und verfolgt wurde. Heutzutage wird dagegen allgemein eher die Ansicht vertreten, dass ein Nachfolger besser direkt auf einer mittleren oder oberen hierarchischen Ebene mit einem fest umrissenen Verantwortungsbereich anfangen sollte. So findet dies auch bei den Teilnehmern der Fallstudien größtenteils Zustimmung: Als vorteilhaft erachtet wurde ein Einstieg mit festen Verantwortungsbereichen.

Die Fallstudien ergaben folgendes Bild: Fünf familieninterne und alle sechs externen Nachfolger stiegen direkt in die Geschäftsführung ein. Lediglich zwei familieninterne Nachfolger fingen «ganz unten» im Unternehmen an, das heißt, sie waren in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens beschäftigt, um die verschiedenen Tätigkeiten kennenzulernen. In den übrigen neun Fallstudien-Unternehmen übernahmen die Nachfolger zunächst die Verantwortung für eine eigene Abteilung oder eigene Projekte.

<sup>6</sup> Und er sammelt eventuell Berufserfahrung in einem anderen Unternehmen.

<sup>7</sup> Letmathe und Hill (2006) sprechen von einem «wechselseitigen Anpassungsprozess zwischen Übergeber und Unternehmensnachfolger» (vgl. Abschnitt 6.2).

<sup>8</sup> Keines der im Rahmen der Fallstudien interviewten Unternehmen gab an, ein ungeplanter Nachfolgefall – hervorgerufen durch Tod oder Krankheit des bisherigen Eigentümers – zu sein, bei dem es zu einer sprunghaften Übergabe kommen muss.



Insbesondere bei Nachfolgern mit langjähriger Berufserfahrung erfolgte der Eintritt in die Geschäftsführung direkt – ohne Umwege über andere Bereiche des Unternehmens – und begleitet von einer längeren gemeinsamen Führungsphase mit dem Senior. Bei gemeinsamer Geschäftsführung wurde die Führungsverantwortung schrittweise vom früheren Eigentümer auf den Nachfolger übertragen (vgl. Abschnitt 6.2).<sup>9</sup> Die gemeinsame Zeit mit dem Senior wurde durchweg als positiv angesehen und auch als äußerst hilfreich, um den Betriebsablauf besser zu verstehen. Zudem waren einige Nachfolger dankbar, nicht die ganze Verantwortung auf einmal zu übernehmen und immer auf jemanden im Hintergrund zurückgreifen zu können:

«Wir haben uns noch zwei, drei Jahre ein Büro geteilt. In dieser Zeit habe ich sehr viel von ihm gelernt.» (Interner Nachfolger mit langjähriger Berufserfahrung)

«Ich war auch sehr dankbar, dass ich viele Jahre mit ihm zusammen in einem Büro die Erfahrung sammeln konnte.» (Interner Nachfolger ohne Berufserfahrung)

Einige Unternehmensnachfolger der Fallstudien haben eine solche Übergangsphase, in der der bisherige Eigentümer mit seinem Nachfolger gemeinsam die Geschäfte leitet, nicht erlebt. Dieser sprunghafte Übergang wurde aber auch positiv bewertet:

«Am 1.1. stieg ich als Geschäftsführer ein und mein Vater aus.» (Interner Nachfolger ohne Berufserfahrung und Einstieg über Projekte)

Diejenigen Nachfolger, die vorher nicht im Unternehmen tätig waren und auch wenig Berufserfahrung

außerhalb der Firma erworben hatten, sammelten vor ihrem Eintritt in die Geschäftsführung zunächst praktische Erfahrung in einzelnen Abteilungen des familien-eigenen Unternehmens:

«Ich habe im ersten halben Jahr ein komplettes Praktikum bei uns im Betrieb gemacht.» (Nachfolger mit Studium und wenig Berufserfahrung im Fremdbetrieb)

Diese Phase wurde von den Interviewten nicht uneingeschränkt positiv bewertet. In einem Fall wurde der Nachfolger in den Abteilungen nicht als «normaler» Mitarbeiter angesehen und ihm wurde daher auch wenig Hintergrund- und Abteilungswissen mitgeteilt, was eigentlich der Sinn der Abteilungsarbeit hätte sein sollen. Dieser entschloss sich daraufhin, sein Einarbeitungspraktikum in den Abteilungen abubrechen und sofort in der Geschäftsführung tätig zu sein:

«Ich ging dann durch verschiedene Abteilungen... ich weiß nicht, ob ich das noch mal so machen würde. [...] Der richtige Übergang war, als wir gesagt haben, ich gehe in die Geschäftsleitung. Das war für mich der bessere Weg.» (Nachfolger mit Studium ohne Berufserfahrung)

<sup>9</sup> Im längsten Fall betrug diese Phase 20 Jahre.



Neben dieser anscheinend weniger geeigneten Weise, den Nachfolger im Unternehmen zu integrieren, wählten mehr als die Hälfte der Fallstudien-Unternehmen mit familieninterner Nachfolge einen Mittelweg zwischen einer Praktikumsphase ohne Führungsverantwortung und dem sofortigen Eintritt in die höchste Führungsebene: Diese Variante des sukzessiven Einstiegs in die Leitung des Unternehmens besteht darin, spezielle, eigenverantwortliche Projekte oder – wie in einem Fallbeispiel – eine neu geschaffene Abteilung an den Nachfolger zu übertragen. Dieser Weg wurde von den Nachfolgern durchweg positiv bewertet:

«...ich habe von Anfang an ein großes Projekt geleitet. [...] Ich glaube, das war schon ein guter Start.» (Nachfolger mit Studium ohne Berufserfahrung)

Die im Rahmen dieser Studie ebenfalls befragten Bankenvertreter und Mittelstandsberater sind der Ansicht, dass vor allem die familieninternen Nachfolger den im Unternehmen bereits bestehenden Geschäftspartnern – wie Bankenvertretern, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern – vorgestellt werden sollten. Dies sei vor allem in kleineren Unternehmen oft nicht der Fall. Die Nachfolger könnten beispielsweise als Beisitzer in Gesprächen mit Beratern und Bankenvertretern fungieren, bevor sie nach und nach eine aktive Rolle übernehmen, und damit in die Verantwortung hineinwachsen. Dies steigere nach Expertenmeinung auch die Akzeptanz des Nachfolgers nach außen. Mehrere der von uns befragten mittelständischen Unternehmer gaben an, durch ihre Vorgänger sukzessive zu Gesprächen mit Beratern und Bankenvertretern hinzugezogen worden zu sein.

### 3.2.2 Planung der Übergabe.

Zur Vorbereitung der Übergabe empfiehlt sich eine gründliche Bestandsaufnahme. Dies kann ein Businessplan sein, wie ihn alle Existenzgründer am Anfang der Geschäftstätigkeit aufstellen sollten, oder in Form einer sogenannten «Due Diligence»<sup>10</sup> geschehen. Dies bestätigt sich in den Ergebnissen der Telefonumfrage: In über der Hälfte der Unternehmen haben die Nachfolger nach ihrem Eintritt in die Geschäftsführung einen Businessplan erstellt. Bei Unternehmen mit externen Nachfolgern waren es mit 70% deutlich mehr.

Auch in den Tiefeninterviews zeigt sich, dass alle externen Nachfolger entweder einen Businessplan oder eine Stärken-Schwächen-Analyse im Rahmen einer Due-Diligence-Prüfung erstellt haben. Die Fallstudien ließen den Eindruck entstehen, dass einige externe Nachfolger es problematisch fanden, einen verlässlichen Eindruck über das Potenzial des Unternehmens zu erhalten.<sup>11 12</sup>

«Die ganze Due Diligence ist so zeitintensiv. Ich habe hier Wochen im Unternehmen verbracht. Wie man das als normaler Angestellter nebenberuflich noch stemmen wollte, ist mir ein Rätsel.» (externer Nachfolger, viel Berufs- und Führungserfahrung)

<sup>10</sup> Eine Due-Diligence-(Sorgfaltspflicht-)Prüfung wird durchgeführt, um die Chancen und Risiken beim Kauf oder beim Börsengang eines Unternehmens richtig einschätzen zu können.

<sup>11</sup> In einer Fallstudie wurde ein Businessplan sogar vom früheren Eigentümer selbst erstellt. Dieser hatte sich jedoch – nach einer Prüfung durch den Nachfolger – als so fehlerhaft erwiesen,

dass er nicht verwendet werden konnte.

<sup>12</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl können hier aber keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden.

Die familieninternen Übernehmer, die an den Tiefeninterviews teilgenommen haben, erstellten in etwa der Hälfte der Fälle weder einen Businessplan noch eine Due-Diligence-Prüfung.<sup>13</sup> Diese familieninternen Nachfolger gingen davon aus, das Unternehmen gut genug zu kennen – selbst dann, wenn sie ihre Berufs- und Führungserfahrung in fremden Unternehmen erworben hatten:

«Ich habe im Prinzip ein Jahr Zeit gehabt, mir das Ganze anzuschauen, und so etwas wie eine Due Diligence habe ich die ganze Zeit so ongoing gemacht!» (familieninterner Nachfolger, keine vorherige Zeit im Unternehmen, viel Berufserfahrung)

In sieben der insgesamt 16 familienintern übergebenen Unternehmen, die im Rahmen der Fallstudien interviewt worden sind, wurde sogar ein Übergabeplan ausgearbeitet, der den Prozess des Geschäftsführungswechsels und der Eigentumsübertragung regelt. Zahlreiche Gründe, wie beispielsweise die Erbschaftsteuergesetzgebung oder die nötige Zustimmung des Beirats, machten die Erstellung eines Übergabeplans erforderlich:

«Es war alles geplant und ist dann auch eingehalten worden. Das war natürlich auch im Rahmen der Erbschaftsteuer ausgearbeitet und es hat funktioniert.» (Interner Nachfolger, Eigentumsübertragung durch Kauf, Schenkung und Erbschaftsregelung)

Die Mehrheit der Unternehmen mit einem familieninternen Nachfolger (9 von 16) hielt es nicht für notwendig, einen Übernahmeplan auszuarbeiten:

«Es gab zwar gewisse Schritte, die wir uns gedanklich festgelegt haben, aber diese waren nicht schriftlich definiert.» (Interner Nachfolger, direkter Einstieg ohne Berufserfahrung)

«Es gab keinen Übernahmeplan, das ging so Schritt für Schritt im Tagesgeschäft.» (Interner Nachfolger, wenig Berufserfahrung)

Bei den in Fallstudien untersuchten Unternehmen, die an einen externen Nachfolger übergeben worden sind, wurde nur in Ausnahmefällen ein solcher Übergabeplan angefertigt:

«Es gab ganz klare Vorstellungen, wann er was übergeben wird und wann er sich zurückzieht. ... und so gehen wir vor.»

### 3.2.3 Art der Eigentumsübergabe.

Die überwiegende Zahl der Übernahmen findet durch Kauf oder eine Eigentumsbeteiligung statt (Abbildung 3-5).

<sup>13</sup> In einigen Unternehmen gab es einen permanenten Businessplan, der regelmäßig erneuert wird. In diesen Fällen wurde dieser aber nicht gesondert für die Nachfolge erstellt.

# Metallbau Heimsch GmbH: Externer Nachfolger mit Sinn für Familienunternehmen.

Metallbau, 11 Mitarbeiter,  
Stuttgart (Baden-Württemberg).



*«... wenn man etwas Neues aufbaut, muss man sich auf die eigenen Fähigkeiten oder das eigene Produkt verlassen. Wenn ich einen Betrieb übernehme, dann kann das nur funktionieren, wenn es ein Betrieb ist, der Substanz hat und der die Basis hergibt. Wenn das Unternehmen schon vorher etwas marode ist, wird es durch die Übergabe nicht besser.»*

Bernhard Stöhr

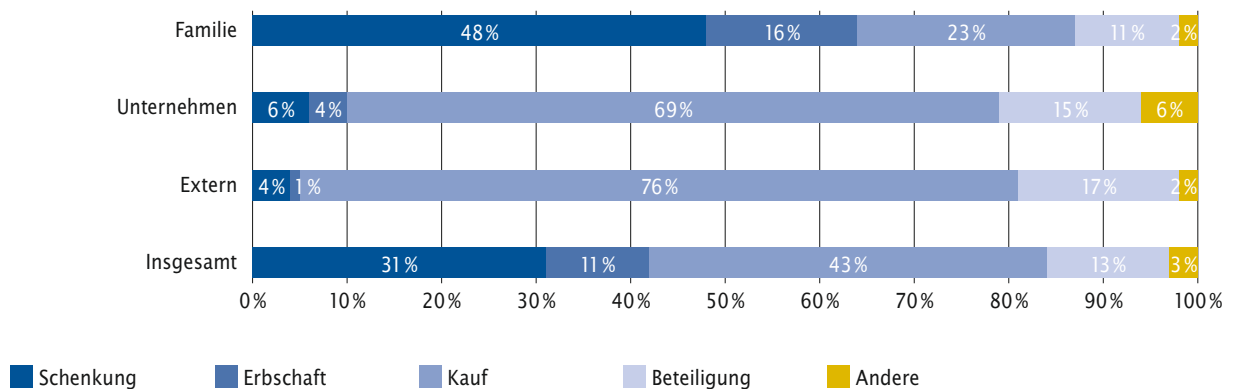
Bernhard Stöhr, externer Nachfolger der Heimsch GmbH, wurde nach eigener Aussage nie «unternehmerisch» erzogen. Trotzdem erkannte er früh, dass es ihm Spaß machte, Mitarbeiter zu führen. Das Unternehmertum mit all seinen Chancen und Risiken reizte ihn schon immer. Die Möglichkeit, ein gut aufgestelltes Unternehmen mit der richtigen Größe zu übernehmen, ergab sich dann 2005 – seitdem leitet der gelernte Stahlbauingenieur das kleine, erfolgreiche Metallbauunternehmen Heimsch. Nach einer halbjährigen Einarbeitungszeit erfolgte eine problemlose Übernahme. Die ursprünglich geplante halbjährige

Beratertätigkeit des Alteigentümers wurde jedoch bereits nach 14 Tagen im beidseitigen und freundschaftlichen Einvernehmen beendet. Beide Seiten merkten schnell, dass es bei einer so kleinen Betriebsgröße, in der man als One-Man-Show alles macht, sehr schwierig oder sogar hinderlich ist, die Arbeit zu teilen. Mittlerweile lernt bereits die nächste Generation im Unternehmen, um dort «gutes Rüstzeug» zu bekommen – der familieninternen Übernahme des einst extern übernommenen Unternehmens steht daher nichts im Wege.



## Art der Eigentumsübergabe.

Abbildung 3-5



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich<sup>14</sup>

Knapp ein Drittel der Unternehmen wird verschenkt und lediglich 11 % gehen durch eine Erbschaft an den neuen Eigentümer über. Es gibt deutliche Unterschiede hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger: Ein familieninterner neuer Inhaber übernimmt das Unternehmen von seinem Vorgänger – wie nicht anders zu erwarten – in mehr als 60 % der Nachfolgefälle durch Erbschaft oder Schenkung. Dennoch überrascht die hohe Bedeutung des käuflichen Erwerbs, insbesondere weil es sich bei dem Großteil der Nachfolger um die Kinder des bisherigen Eigentümers handelt (vgl. Abbildung 3-2).

Lediglich 5 % der Unternehmen unter Beteiligung eines externen Nachfolgers werden verschenkt (4 %) oder

vererbt (1 %). Bei diesen 5 % handelt es sich aber fast ausschließlich um Nachfolgen im Team mit Familienmitgliedern, sodass in diesen Fällen vermutlich ein Teil des Unternehmenseigentums verkauft und der andere Teil durch Erbschaft übergeben wurde.<sup>15</sup> Der Anteil einer solchen Teamkonstellation (familieninterne plus externe Nachfolger) an allen Unternehmen mit externen Nachfolgern ist nicht gering: Es sind immerhin 28 %. Wiederum zwei Drittel dieser Unternehmen wurden ausschließlich über Verkauf übergeben, das heißt, auch die Familienmitglieder haben hier das Unternehmen käuflich erworben.

<sup>14</sup> Die Übergabeart «Andere» steht zum Großteil für Neugründungen. Ferner wurden hier genannt Pacht, Übernahme aus Insolvenz u. a.

<sup>15</sup> Es wurden auch einige Unternehmen beobachtet, bei denen das Eigentum ausschließlich an Externe verschenkt oder vererbt wurde.

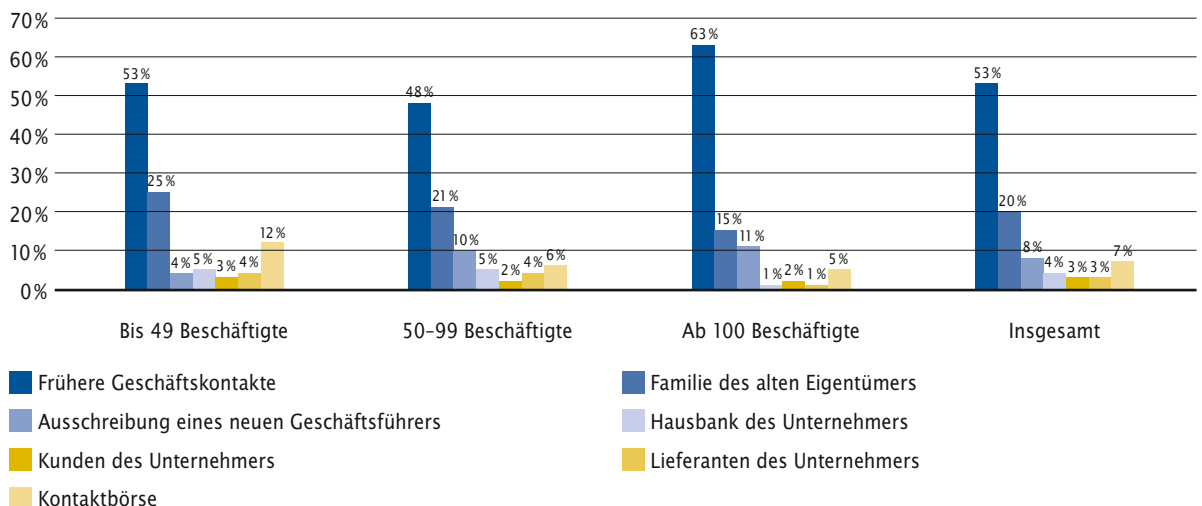
### 3.2.4 Kontaktaufnahme zum externen Nachfolger.

Die externen Nachfolger sind bei den Unternehmen (über 70%) größtenteils bereits vor der Übergabe bekannt (vgl. Abbildung 3-6). In über der Hälfte der Fälle kam es schon früher zu Geschäftskontakten. Bei einem Fünftel der Unternehmen gab es private Kontakte des externen Nachfolgers zur Familie des früheren Eigentümers. Es zeigt sich auch, dass in fast der Hälfte der Unternehmen mit externen Nachfolgern diese bereits in der Planungsphase in den Nachfolgeprozess einbezogen wurden.

Kontakte zur Unternehmerfamilie sind vor allem für die kleineren Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten wichtig. Bei den größeren Unternehmen ab 100 Beschäftigten sind Familienkontakte weniger bedeutend, frühere Geschäftskontakte sind dagegen überdurchschnittlich häufig als Kontaktweg genannt worden (63 %). Ausschreibungen, die Hausbank, Kunden und Lieferanten des Unternehmens und Kontaktbörsen spielen nur jeweils eine geringe Rolle bei der Kontaktaufnahme. Unternehmen ab 100 Beschäftigten schreiben häufiger einen neuen Geschäftsführer aus als im Durchschnitt der Unternehmen. Mehr als doppelt so viele kleinere (bis 49 Beschäftigte) wie größere Mittelständler machen sich Kontaktbörsen zunutze.

### Art des Kontakts bei externer Übernahme.

Abbildung 3-6



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

# 4 Humankapital der Nachfolger.

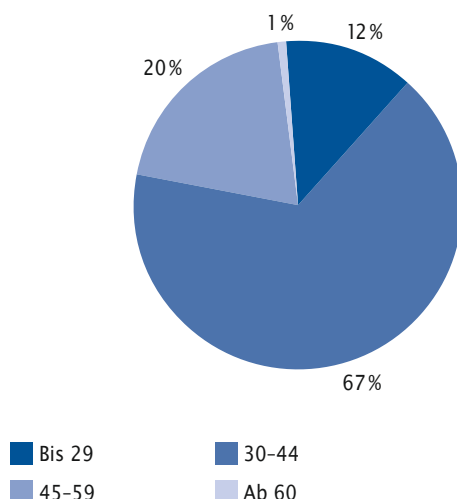
Fachliche Qualifikation und berufliche Erfahrung des Nachfolgers dürften – neben seiner persönlichen Eignung für die Rolle des Unternehmers – von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens sein. In der Befragung wurden Informationen zu Alter, Ausbildung und Berufserfahrung der Nachfolger erhoben, die im Folgenden präsentiert werden.

## 4.1 Altersstruktur.

Das Alter der Nachfolger kann als ein Indikator für ihre berufliche Erfahrung gewertet werden. Zwei Drittel der Nachfolger sind bei Eintritt in die Geschäftsführung zwischen 30 und 44 Jahre alt. 12% sind unter 30, und ein Fünftel gehört der Altersgruppe von 45 bis 59 Jahren an. Nur ein verschwindend geringer Prozentsatz der Nachfolger ist älter als 59 Jahre (Abbildung 4-1).

### Nachfolger nach Altersgruppen.

Abbildung 4-1



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung  
«Generationenwechsel Mittelstand», 2010  
Anmerkung: Bei Nachfolgeteams wurde das durchschnittliche Alter der Teammitglieder zugrunde gelegt.

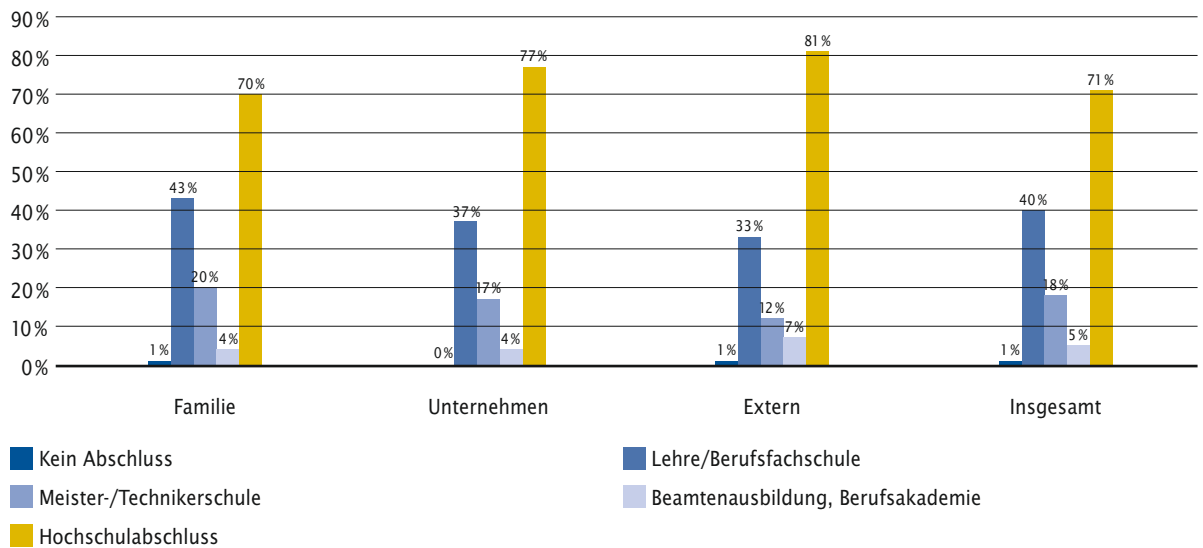
Das Alter der Nachfolger hängt mit ihrer Herkunft zusammen. Während familieninterne Nachfolger in den beiden unteren Altersklassen überrepräsentiert sind – 90% von ihnen sind jünger als 45 Jahre –, sind unternehmensinterne und externe Nachfolger relativ stark in den beiden oberen Altersklassen vertreten. Immerhin 35% der Nachfolger, die nicht der Familie angehören, sind 45 Jahre und älter. Außerdem fallen Nachfolger relativ häufig in die beiden älteren Altersklassen, wenn der Wechsel in der Geschäftsführung unplanmäßig durch plötzlichen Tod oder Krankheit des bisherigen Eigentümers erfolgte. Dies ist wiederum dadurch zu erklären, dass in diesen Fällen häufig unternehmensinterne Nachfolger das Unternehmen übernehmen (vgl. Abschnitt 3.1), die vergleichsweise alt sind. Das Durchschnittsalter der Nachfolger bei Eintritt in die Geschäftsführung beträgt 38 Jahre. Familieninterne Nachfolger sind mit einem Durchschnittsalter von 36 Jahren merklich jünger als unternehmensinterne und externe Nachfolger, die im Durchschnitt 42 Jahre alt sind. Das geringere Alter der familieninternen Nachfolger ist ein erster Hinweis darauf, dass sie zum Übernahmezeitpunkt über weniger Berufserfahrung verfügen als familienexterne Nachfolger.

## 4.2 Berufsausbildung und Studium.

Die Mehrheit (71 %) der Nachfolger hat einen Hochschulabschluss. 40% haben (ausschließlich oder zusätzlich zum Studium) eine Berufsausbildung absolviert. 18% haben eine Meister- oder Technikerschule besucht. Lediglich 1% der Nachfolger hat keinen Berufsabschluss. Unternehmensinterne und externe Nachfolger haben relativ häufig (77 bzw. 81 %) einen Hochschulabschluss und relativ selten eine Berufsausbildung (37 bzw. 33%). Unternehmensinterne und insbesondere externe Nachfolger haben damit im Durchschnitt einen höheren Berufsabschluss als familieninterne Nachfolger (Abbildung 4-2).

## Berufsabschluss der Nachfolger.

Abbildung 4-2



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

Über die Hälfte (52%) der familieninternen Nachfolger bejaht, dass ihre gesamte Ausbildung auf die Übernahme der Geschäftsführung ausgerichtet war. Bei weiblichen Nachfolgern ist dieser Anteil erheblich geringer (35%) als bei männlichen (57%). Das deutet darauf hin, dass eine Übernahme durch weibliche Familienmitglieder relativ selten der ursprünglichen Planung entspricht und dass weibliche Nachfolger zum Zeitpunkt der Aus-

bildungs- und Berufswahl oft noch nicht damit rechnen, einmal das familieneigene Unternehmen zu übernehmen. Generell scheint die Unternehmensübergabe an eine Frau häufig eine Notlösung zu sein. So kommen Frauen bei der Nachfolge relativ oft dann zum Zuge, wenn der frühere Eigentümer plötzlich wegen Tod oder Krankheit ausscheidet.



# Hess AG: Spontane Entscheidung ohne lange Überlegung.

Außenleuchten und Stadtmobiliar, 400 Mitarbeiter weltweit, Produktionsstätten in Villingen-Schwenningen (Baden-Württemberg), Löbau (Sachsen) und Gaffney (USA).



*«... wichtig ist es, dass man eine Streitkultur entwickelt. Und wenn man anderer Meinung ist oder denkt, das ist so nicht gut gelaufen, dann muss man am nächsten Tag wieder zusammensitzen können.»*

Christoph Hess

«Eine spontane Entscheidung am Ende des Tages», so beschreibt Christoph Hess seinen Weg zur Nachfolge. «Keine lange Strategie, keine langen Überlegungen, keine tieferen Argumente», sondern spontan und direkt nach Beendigung seines BWL-Studiums an der Universität Augsburg stieg Christoph Hess in die Firma ein. Dabei war es vorher keineswegs klar, ob er überhaupt die Entscheidung für das Unternehmen fällen würde. Mithilfe einer strategischen Unternehmensberatung gelangen sowohl der Generationenwechsel wie auch der Übergang vom Handwerksunternehmen hin zum Industriebetrieb. Einen

formalen Übergabeplan gab es nicht, vielmehr hielt man an gedanklichen Schritten fest. Mittlerweile ist die Übernahme drei Jahre her und der Senior ist als Aufsichtsratsvorsitzender für das Marketing sowie das Geschäft in den USA verantwortlich. Von Anfang an gab es eine intensive Abstimmung in wichtigen Fragen zwischen Vater und Sohn, so auch für die Internationalisierung, die derzeit ein wichtiger Strategiepunkt des Unternehmens ist und vor allem vom Junior vorangetrieben wird. Eine gelungene Übergabe, die auch die LBBW für preiswürdig hielt.





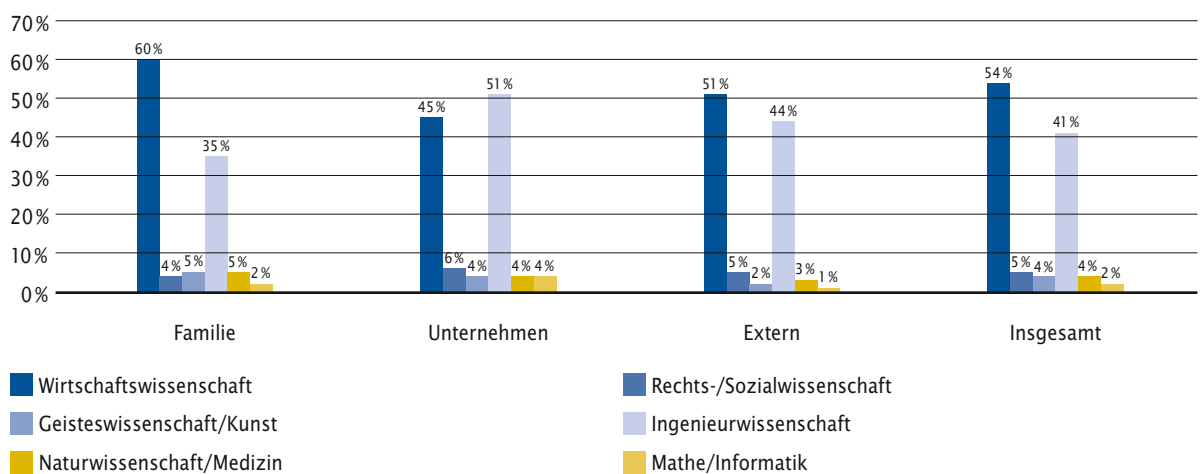
### 4.2.1 Studienfach.

Nachfolger mit Hochschulabschluss haben mehrheitlich (54 %) wirtschaftswissenschaftliche Fächer studiert. 41 % haben Ingenieurwissenschaften studiert. Andere Studienfächer sind von geringer Bedeutung. Bei familieninternen Nachfolgern ist die Konzentration auf die wirtschaftswissenschaftlichen Studienfächer besonders ausgeprägt. Sie haben zu 60 % wirtschaftswissenschaftliche Fächer studiert und nur zu 35 % Ingenieurwissenschaften. Bei unternehmensinternen Nachfolgern ist es umgekehrt: Sie haben häufiger eine ingenieurwissenschaftliche als eine wirtschaftswissenschaftliche akademische Ausbildung (Abbildung 4-3).

Die Unterschiede beim Studienfach zwischen familieninternen, unternehmensinternen und externen Nachfolgern dürften teilweise mit der Branchenverteilung zusammenhängen, die ebenfalls in Abhängigkeit von der Herkunft der Nachfolger differiert (vgl. Abschnitt 3.1.2). So liegt im Handel, in dem ein besonders hoher Anteil der Unternehmen familienintern übergeben wird, der Anteil der Nachfolger mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium über dem Durchschnitt aller Branchen. Insgesamt deuten die Analysen jedoch darauf hin, dass die ausgeprägte Konzentration der familieninternen Nachfolger auf wirtschaftswissenschaftliche Studienfächer nicht allein durch die Branchenverteilung zu erklären ist.

### Studienfach der Nachfolger mit Hochschulabschluss.

Abbildung 4-3



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

Noch stärker tritt die Fokussierung der familieninternen Nachfolger auf Wirtschaftswissenschaften zutage, wenn diese angeben, ihre gesamte Ausbildung sei auf die Übernahme ausgerichtet gewesen. Diese Gruppe hat zu 65% ein wirtschaftswissenschaftliches Fach studiert und nur zu 31 % Ingenieurwissenschaften. Demnach entscheidet sich die nachfolgende Generation im Hinblick auf die spätere Übernahme des familieneigenen Unternehmens besonders häufig für ein wirtschaftswissenschaftliches Studium.

In dem hohen Anteil von Nachfolgern, die ein wirtschaftswissenschaftliches Fach studiert haben, spiegelt sich die zunehmende Verbreitung wirtschaftswissenschaftlicher Abschlüsse unter den Selbstständigen und den Erwerbspersonen insgesamt wider. Auswertungen des Mikrozensus<sup>1</sup> zeigen, dass noch 1996 nur halb so viele Selbstständige mit Hochschulabschluss im Alter ab 55 Jahren ein wirtschaftswissenschaftliches wie ein ingenieurwissenschaftliches Fach studiert haben. Selbstständige unter 55 Jahren hingegen haben zu gleichen Teilen Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften studiert. 2005 hat sich die Relation bei den Selbstständigen ab 55 Jahren gegenüber 1996 zugunsten der wirtschaftswissenschaftlichen Fächer verschoben. Über die Jahre und Alterskohorten zeichnet sich somit die Entwicklung ab, dass selbstständige (wie auch abhängig beschäftigte) Akademiker immer häufiger einen wirtschaftswissenschaftlichen und sel-

tener einen ingenieurwissenschaftlichen Ausbildungshintergrund haben. Für die Unternehmensnachfolge bedeutet dies, dass eine überwiegend ingenieurwissenschaftlich-technisch ausgebildete Unternehmergeneration zunehmend durch eine eher betriebswirtschaftlich ausgebildete Generation abgelöst wird. Der Frage nach den mutmaßlichen Folgen dieser Entwicklung für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen wird in Kapitel 5 nachgegangen.

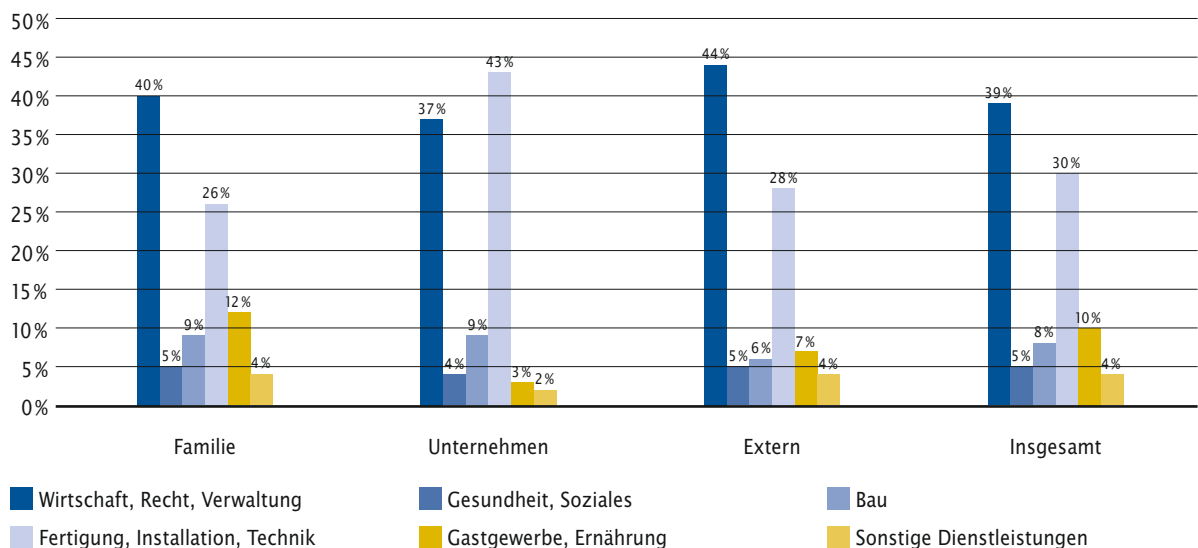
#### 4.2.2 Ausbildungsfach.

Die Mehrheit der Nachfolger mit Berufsausbildung hat eine Ausbildung im Bereich Wirtschaft, Recht, Verwaltung absolviert (39%). 30% verfügen über eine Ausbildung im Bereich Fertigung, Installation, Technik. Auf den Bereich Gastgewerbe, Ernährung – hierzu zählen z. B. die Lehrberufe Koch/Köchin, Bäcker(in) und Metzger(in) – und auf die Bauhandwerke entfallen 10 bzw. 8%. Ähnlich wie bei den Studienfächern gilt auch hier, dass familieninterne Nachfolger häufiger über eine wirtschaftsbezogene und seltener über eine technische Ausbildung verfügen als unternehmensinterne Nachfolger. Externe Nachfolger haben allerdings noch häufiger eine wirtschaftsbezogene Berufsausbildung als familieninterne Nachfolger. Ebenso wie bei den Nachfolgern mit Hochschulabschluss ist auch hier zu beobachten, dass unternehmensinterne Nachfolger am häufigsten einen technischen Ausbildungshintergrund haben (Abbildung 4-4).

<sup>1</sup> Die Auswertungen wurden im Rahmen des Projekts «Gewusst wie» – Wo erwerben Frauen ihr Wissen für eine berufliche Selbstständigkeit und wie beeinflusst das ihre Erfolgsaussichten? Herkunft und Wirkung selbstständigkeitsrelevanten Wissens bei Frauen» des ifm Mannheim im Auftrag des BMBF vorgenommen.

## Ausbildungsfach der Nachfolger mit Berufsausbildung.

Abbildung 4-4



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

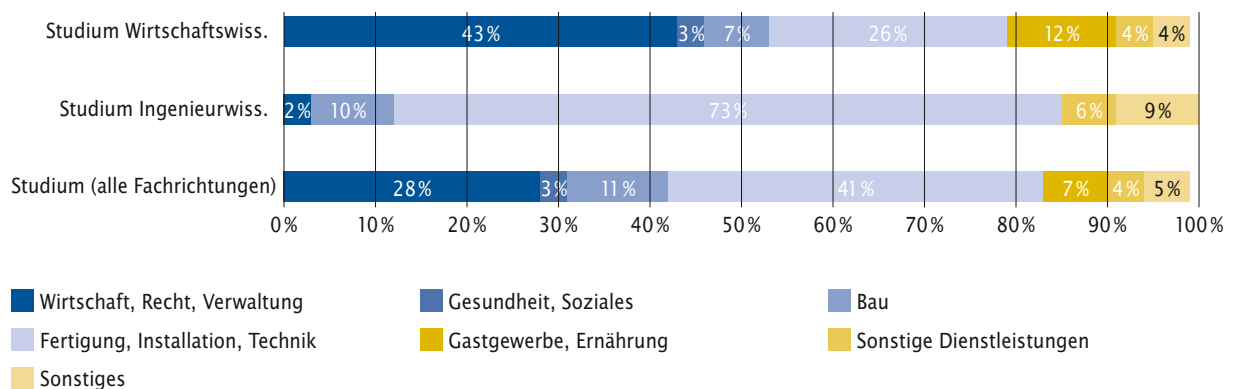
Familieninterne Nachfolger, die angeben, ihre gesamte Ausbildung sei auf die Übernahme ausgerichtet gewesen, haben relativ häufig eine Ausbildung im Bereich Gastgewerbe, Ernährung und Bau absolviert, relativ selten hingegen im Bereich Wirtschaft, Recht, Verwaltung. Damit spielen handwerkliche Berufe für die Vorbereitung auf die Unternehmensübernahme eine vergleichsweise wichtige Rolle, vermutlich weil die Übernahme eines Handwerksunternehmens in der Regel die Erlernung des betreffenden Handwerks voraussetzt. Zwar haben die meisten familieninternen Nachfolger mit einer Berufsausbildung diese im Bereich Wirtschaft, Recht, Verwaltung absolviert, dies geschah jedoch – anders als im Fall einer Hochschulausbildung in Wirtschaftswissenschaften – offenbar relativ selten mit dem Ziel der Vorbereitung auf die Übernahme.

### 4.2.3 Kombination von Berufsausbildung und Studium.

Gut jeder fünfte Nachfolger mit Hochschulabschluss hat zusätzlich eine Berufsausbildung absolviert. Dabei werden Ausbildungs- und Studienfach nicht unabhängig voneinander gewählt. Von den Nachfolgern mit ingenieurwissenschaftlichem Hochschulabschluss haben 73% eine Berufsausbildung im technischen Bereich und nur 2% eine Ausbildung im Bereich Wirtschaft, Recht, Verwaltung. Von den Nachfolgern mit wirtschaftswissenschaftlichem Hochschulabschluss haben dagegen 26% eine Berufsausbildung im technischen Bereich, aber 43% eine Ausbildung im Bereich Wirtschaft, Recht, Verwaltung (Abbildung 4-5).

## Ausbildungsfach (Berufsausbildung) der Nachfolger, die auch einen Hochschulabschluss haben.

Abbildung 4-5



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Demnach wählen die Nachfolger in der Regel ein zu ihrer Berufsausbildung inhaltlich ähnliches Studienfach. Nachfolger mit einer Ausbildung im Bereich Wirtschaft, Recht und Verwaltung haben nur äußerst selten ein ingenieurwissenschaftliches Fach studiert. Häufiger wird eine technische Berufsausbildung mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium kombiniert. Insgesamt haben jedoch nur 2% aller Nachfolger sowohl eine Berufsausbildung als auch ein Studium absolviert und dabei technische und betriebswirtschaftliche Ausbildungsgänge kombiniert.

### 4.3 Berufserfahrung.

Im Hinblick auf die Unternehmensübernahme dürften neben Managementfähigkeiten insbesondere Kenntnisse über die technischen und organisatorischen Abläufe im Unternehmen selbst und über die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, von Bedeutung sein. Daher wird im Folgenden die Berufserfahrung, die die Nachfolger vor der Übernahme im eigenen Unternehmen, in der Branche und in der Leitung eines anderen Unternehmens gesammelt haben, untersucht.

## Berufserfahrung der Nachfolger.

Tabelle 4-1

| Herkunft         | Zuvor im Unternehmen tätig |            | Branchenerfahrung | Zuvor Unternehmen geleitet |
|------------------|----------------------------|------------|-------------------|----------------------------|
|                  | Anteil                     | Jahre      | Jahre             | Anteil                     |
| Familie          | 94%                        | 9,2        | 13,7              | 20%                        |
| Unternehmen      | 100%                       | 10,6       | 18,5              | 26%                        |
| Extern           | 0%                         | -          | 15,9              | 56%                        |
| <b>Insgesamt</b> | <b>75%</b>                 | <b>9,6</b> | <b>15,3</b>       | <b>31%</b>                 |

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

# Huettemann GmbH: Übergabe nicht ganz nach Plan.

Logistik und Baustoffe, 600 Mitarbeiter,  
Duisburg (Nordrhein-Westfalen).



*«Das Wichtigste ist die gemeinsame Diskussion, vor allem die offene Kommunikation. Wenn man merkt, es geht in die falsche Richtung, muss man auch mal den schwierigeren Weg gehen, um den gewünschten Erfolg zu erreichen.»*

Klaus Hüttemann

«Eigentlich sollten mein Bruder Thomas und ich gemeinsam das Unternehmen von unserem Vater übernehmen und führen, aber manchmal kommt es anders, als man denkt», erklärt Klaus Hüttemann von der Huettemann Gruppe aus Duisburg. Die Nachfolgeregelung in dem Familienunternehmen verlief nicht ganz nach Plan, gelang am Ende aber doch. Denn als die beiden Hüttemann-Brüder erkannten, dass es aufgrund unterschiedlicher strategischer Vorstellungen kein „gemeinsam“ geben konnte, wurde die ursprüngliche Aufgabenverteilung rückgängig gemacht, und Klaus Hüttemann trat die alleinige Nachfolge seines Vaters an. Diese Änderung

kostete zwar Kraft, Zeit und Geld, beeinträchtigte den Prozess der Übergabe als solchen jedoch nicht. «Es ist sehr schwer, sich einzugestehen, dass es in die falsche Richtung läuft. Dennoch war dieser Schritt die richtige Entscheidung», so Klaus Hüttemann. Der Senior Wolf Hüttemann ist auch weiterhin als Gesellschafter präsent und bei strategischen Entscheidungen involviert. Das operative Geschäft hat er jedoch vollständig abgegeben. Zudem gilt bei strategischen Entscheidungen bei Huettemann das Prinzip der offenen Kommunikation. Das ist für Klaus Hüttemann ein ganz entscheidender Punkt für eine erfolgreiche Unternehmensführung.



Definitionsgemäß haben alle unternehmensinternen Nachfolger vor der Übernahme Berufserfahrung im Unternehmen gesammelt, während dies bei den externen Nachfolgern ausgeschlossen ist. Von den familieninternen Nachfolgern waren fast alle (94%) unmittelbar vor der Übernahme im Unternehmen tätig. Sie waren allerdings mit neun Jahren im Durchschnitt gut ein Jahr kürzer im Unternehmen beschäftigt als unternehmensinterne Nachfolger, die nicht zur Familie gehören. Noch größere Unterschiede zeigen sich bei der Branchenerfahrung. Während unternehmensinterne Nachfolger durchschnittlich über 19 Jahre Branchenerfahrung und externe Nachfolger über 16 Jahre Branchenerfahrung verfügen, sind es bei den familieninternen Nachfolgern nur 14 Jahre. Hinsichtlich der Erfahrung in der Leitung eines anderen Unternehmens fallen die familieninternen Nachfolger vor allem gegenüber den externen Nachfolgern zurück. Während bei Letzteren über die Hälfte (56%) über eine solche Erfahrung verfügt, trifft dies nur auf jeden fünften familieninternen Nachfolger zu (Tabelle 4-1). Naturgemäß ist der Anteil derer, die bereits ein anderes Unternehmen geleitet haben, bei zuvor im Unternehmen tätigen Nachfolgern geringer als bei externen Nachfolgern.

Unterschiede zeigen sich auch hinsichtlich der beruflichen Stellung, die die Nachfolger vor der Übernahme innehatten. Familieninterne Nachfolger haben vor der Übernahme zu einem geringeren Anteil als leitende Angestellte im Unternehmen gearbeitet als unternehmensinterne Nachfolger (77 vs. 85%). Weitaus deutlicher sind die Unterschiede jedoch zwischen familieninternen Nachfolgern, die zuvor außerhalb des Unternehmens beschäftigt waren, und externen Nachfolgern. Erstere waren in dem anderen Unternehmen erheblich seltener in leitender Position tätig als Letztere (53 vs. 89%).

Insgesamt ist festzuhalten, dass familieninterne Nachfolger von allen Nachfolgern über die geringste Erfahrung aus beruflicher Tätigkeit im eigenen Unterneh-

men, in der Branche, in Führungspositionen und in der Leitung eines Unternehmens verfügen. Dies korrespondiert mit einem jüngeren Lebensalter der familieninternen Nachfolger (vgl. Abschnitt 4.1). Demnach sind die Anforderungen an die berufliche Qualifikation und Erfahrung, die der Alteigentümer an seinen Nachfolger stellt oder welche die potenziellen Nachfolger an sich selbst stellen, bei Familienmitgliedern geringer als bei Personen von außerhalb. Der Wunsch, das Unternehmen in der Familie zu halten, ist größer als der, das Unternehmen an einen qualifizierten externen Nachfolger zu übergeben.

#### 4.4 Übernahmeentscheidung.

Der folgende Abschnitt stellt die Bedeutung unterschiedlicher Faktoren für die Nachfolgeentscheidung dar. Die Erkenntnisse sind ein weiteres Ergebnis der 22 Tiefeninterviews. Der Weg zum Unternehmer und zur Selbstständigkeit ist nicht geradlinig, sondern durch sehr viele Einflussfaktoren bestimmt; die Entscheidung zur Selbstständigkeit und zur Übernahme eines Unternehmens hängen ab von der Erziehung, der Persönlichkeit und der Berufserfahrung eines Nachfolgekandidaten. Ferner spielen auch situationsbezogene Motive eine Rolle: Ein potenzieller Nachfolger sieht seine Chance, ein aussichtsreiches Unternehmen zu übernehmen.

Deshalb fällt die endgültige Entscheidung, ein eigenes Unternehmen zu leiten, in vielen Fällen nicht schon in der Jugend, sondern oft erst nach einer längeren Zeit beruflicher Tätigkeit und Entscheidungsfindung. Die hier interviewten familieninternen Nachfolger sprechen dennoch von einer »Erziehung zum Unternehmer« durch ihre Familien. Für die externen Nachfolger hatten andere Gründe mehr Gewicht. Sie »ergriffen die sich bietende Gelegenheit«.

#### 4.4.1 Die Erziehung zum Unternehmer.

Besonders bei familieninternen Nachfolgen werden die ersten Weichen bereits mit der Erziehung und der frühen Einbindung ins elterliche Unternehmen gestellt. Bei externen Übernehmern ist diese Bindung an das übernommene Unternehmen zwar nicht gegeben, aber auch bei ihnen können Erfahrungen aus dem Elternhaus die Sicht auf das Unternehmertum und die Einstellung zur Selbstständigkeit prägen. Sowohl bei familieninternen als auch bei externen Übernehmern wurde im Zuge der Gespräche deutlich, dass die Prägung durch die Eltern eine wichtige Rolle gespielt hat.

Zunächst ein Blick auf die familieninterne Nachfolge: Viele Nachfolger wurden sehr früh in den Geschäftsbetrieb des familieneigenen Unternehmens eingebunden. Das Engagement im elterlichen Betrieb und die Präsenz des Unternehmens als Gesprächsstoff in der Familie nahmen bei den Interviewten allerdings ganz unterschiedliche Ausmaße an und wurden unterschiedlich bewertet:

Sehr stark eingebunden, auch gegen den eigenen Willen: «Wir hatten schon noch die traditionelle Schule: ... arbeiten (im Unternehmen), wenn es notwendig ist .... Ferien waren immer ganz schlimm, weil man da noch mehr arbeiten musste.»

Stark eingebunden aus eigenem Interesse: «Ich konnte Tage durch den Betrieb gehen und die Maschinen bewundern. Das war für mich als kleiner Junge etwas Faszinierendes.»

Gemäßigte Präsenz: «In der Familie ist das (die Arbeit im Unternehmen) immer Thema, aber nie strategisch oder mit einer gewissen Zielrichtung.»

Gar keine Einbindung: «Ich hab hier weder als Kind

gejobbt, noch bin ich jemals angesprochen worden, ob ich hier nicht mein Geld verdienen möchte. Mein Vater hat zu Hause nichts von der Firma erzählt.»

Auch bei externen Nachfolgern waren die Prägung durch die Eltern und der frühe Wunsch, ein Unternehmer zu werden, vorhanden:

«Ich habe als Kind schon immer Rechnungen in Karteikarten eingetragen ... so habe ich mir eigentlich schon zu Schulzeiten ein bisschen Taschengeld verdient. In welche Richtung ich gehen wollte, das war relativ früh klar.»

«Damals bei meinem Vater habe ich erkannt, es wird dir nicht gedankt, egal wie du dich einsetzt im fremden Unternehmen. Das sollte mir so mal nicht passieren.»

Grundsätzlich betonten alle familieninternen Nachfolger, dass sie die freie Entscheidung hatten, das familien-eigene Unternehmen zu übernehmen.<sup>2</sup> Vielleicht zeigt sich hier eine Änderung in den gesellschaftlichen Ansichten, die zu mehr individueller Entfaltung der Persönlichkeit anregt. So übt heute die Familie weniger Druck auf die Kinder aus, das Familienunternehmen weiterzuführen. Dennoch zeigte sich in den Gesprächen mit den Fallstudien-Unternehmern, dass Traditionsbewusstsein und Pflichtgefühl die Entscheidung zur Übernahme des Unternehmens beeinflusst haben:

«Ich wollte nicht von Anfang das Unternehmen leiten. Aber es gab eben keinen anderen Nachfolger.»

«... da war ein großer Teil das Thema Verpflichtung, die man da gespürt hat.»

«... du wirst nicht gezwungen, aber wir würden uns freuen, wenn du es machen würdest.»

Dennoch führt keiner der interviewten Nachfolger sein Unternehmen gezwungenermaßen. Die Arbeitsbelastung

<sup>2</sup> Dies wurde in mehreren Fällen aber relativiert.



wäre auch viel zu hoch, um sie ohne die nötige Motivation stemmen zu können. Die Verpflichtung gegenüber der Familie konnte aber ein entscheidender Anstoß sein.

Die im Rahmen dieser Studie befragten Bankenvertreter und Mittelstandsberater betonten die Notwendigkeit, dass der Nachfolger seine Entscheidung prinzipiell frei von Druck fällen kann. Wichtig erschien ihnen

dennoch der systematische Aufbau des Nachfolgers bereits im Elternhaus. Hier die richtige Balance zwischen Prägung und Druck zu finden, ist sicher eine der anspruchsvollsten Aufgaben der älteren Generation. Für Unternehmen, die mehrere Nachfolger zur Auswahl haben, empfiehlt sich nach Meinung der Experten auch eine fixierte Regelung, nach welchen Kriterien die Auswahl des oder der Nachfolger getroffen wird.

## Weitergabewunsch an die eigenen Kinder.

### Box 4

Der Wille, das Unternehmen auch in der nächsten Generation in der Familie zu halten, ist grundsätzlich bei allen persönlich Interviewten zu erkennen. Die Äußerungen reichten von einem klaren «Natürlich muss das Unternehmen in Familienhand bleiben» bis zum vorsichtigen «Ich könnte es mir vorstellen».

Von den 16 familieninternen Nachfolgern der Fallstudien äußerten 12 sehr deutlich den Wunsch nach einer familieninternen Weiterführung des Unternehmens. Bei den familieninternen Nachfolgern zeigt sich damit eine deutliche Parallele zum vorher geschilderten eigenen Werdegang: Wenn man selbst die Entscheidungsfreiheit hatte, möchte man auch seinen Kindern diese Freiheit lassen. Die meisten wollen den Willen ihrer Kinder berücksichtigen: «Ich habe den Wunsch, das Unternehmen an meine Kinder weiterzugeben. Aber zwingen werde ich niemanden.»

Grundvoraussetzung bei einer Weitergabe des Unternehmens an die Kinder ist für alle jedoch, dass die Kinder auch Interesse zeigen und die Befähigung zur Leitung eines Unternehmens entwickeln: «Ich sehe es nicht als meine Verpflichtung oder mein Ziel, dass das Unternehmen jetzt noch drei Generationen in der Familie bleibt.» «Ich werde es nicht zulassen, dass einer mit 20 schon Geschäftsführer wird.»

Auch externe Nachfolger möchten ihr Unternehmen gerne an ein Mitglied ihrer Familien übergeben: Drei von sechs befragten externen Nachfolgern äußerten sich in diesem Punkt sogar deutlich positiv. Ein externer Nachfolger hat die Übergabe an die Kinder bereits geplant. Ein anderer bedauerte, dass es die finanzielle Situation vermutlich verhindere. Die übrigen wünschen sich zwar ebenfalls, das Unternehmen ihren Kindern zu übergeben, hatten sich aber noch deutlich weniger Gedanken über eine konkrete Umsetzung gemacht. Einer betonte, er habe «das Unternehmen ja zunächst mal für sich gekauft».

## 4.4.2 Erfahrungen in der Arbeitswelt.

«Erfahrungen in der Arbeitswelt» fassen die Berufserfahrungen, die von den Nachfolgern in anderen Unternehmen gesammelt wurden, zusammen. Dazu gehört neben dem Erwerb von fachlichen Kenntnissen das Erlernen von Mitarbeiterführung und von organisatorischen Fähigkeiten.

Ferner erfuhren die Interviewten das Gefühl, «von jemandem abhängig zu sein», und lernten die Arbeitsethik und Arbeitsmoral in fremden Betrieben kennen. Die interviewten Nachfolger sagten, dass die Erfahrung in Fremdbetrieben sie fachlich weitergebracht habe und ihnen in ihrer jetzigen Führungsposition ein gewisses Standing ermöglicht habe. Einige kritisieren die Arbeitsweise in größeren Unternehmen und versuchen, dies besser zu machen:



**Arbeitsethik und Arbeitsmoral:** «Ich habe gemerkt, dass die Arbeitsethik, die Arbeitsmoral und auch die Werte von Menschen, die sich im Großkonzern wohlfühlen, nicht den meinen entsprechen.» (interner Nachfolger, langjährige Berufs- und Führungserfahrung)

**Mitarbeiterführung:** «... es gäbe viele Mitarbeiter, die von sich aus viel mehr leisten würden, wenn man sie mal ließe.» (externer Nachfolger)

**Effektivität:** «Müssen diese Tätigkeiten jetzt sein? Da hätte ich einen anderen Anspruch.» (interner Nachfolger)

«Der immense Verwaltungsverlust in großen Unternehmen und die vielen Ideen und effektive Arbeitszeit, die verloren gehen [...] das ist so ineffizient.» (externer Nachfolger)

#### 4.4.3 Persönliche Motivation.

Die eigenen Vorstellungen zu verwirklichen, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen oder einfach etwas bewegen zu können, diese Wunschvorstellungen des «klassischen Unternehmers» waren bei allen Interviewpartnern zu spüren. Dazu einige Zitate von externen Nachfolgern:  
**Entscheidungsfreiheit:** «Was ich mir in meinem Leben vorstelle, das kann ich hier verwirklichen.»

**Unabhängigkeit:** «Ich wollte in meinem Leben etwas bewegen und auch keine festen Arbeitszeiten haben.»

**Vielseitigkeit:** «Ein Geschäftsführer in dieser Größenordnung muss etwas von Buchhaltung verstehen, von Bilanzen (...) von Bewerbung, Verkauf, (...) Außendienststeuerung, Personalführung (...). Das ist ein riesengroßer Mix und das war es, was mich auch an der ganzen Sache gereizt hat.»

Alle diese persönlichen Motivationen finden sich auch bei den familieninternen Nachfolgern:

«Man kannte ja von Freunden die elterlichen Jobs ... es ist dann schon ein Unterschied, wenn man mitbekommen hat, wie vielseitig eigentlich das Leben eines Unternehmers ist.»

#### 4.4.4 Situationsbezogene Motivation.

Einige der interviewten externen Nachfolger planten nicht explizit, ein Unternehmen zu übernehmen, sondern nahmen lediglich eine sich bietende Gelegenheit wahr:

«Die Bank, die hier in dem Unternehmen dann aktiv war, hat mich angesprochen, ob die Übernahme nicht etwas für mich wäre.» (externer Nachfolger mit langjähriger Führungserfahrung)

«Es war schlichtweg die Gelegenheit. Ich kannte die Firma und war mir ziemlich sicher, dass man auch was daraus machen kann ...» (externer Nachfolger mit langer Berufserfahrung)

Die Motivation «Nutzung der Gelegenheit» war auch bei einigen internen Nachfolgern relevant. Sie wurden zwar mit dem Unternehmen groß, aber die endgültige Entscheidung, das Unternehmen zu übernehmen, trafen auch einige Familieninterne relativ spontan. Bei familieninternen Nachfolgern spielt weniger die Frage eine Rolle, ein geeignetes Unternehmen zu finden – das steht schließlich fest. Allerdings sind hier die familiären Situationen und persönliche Ansichten zur Selbstständigkeit wichtige Aspekte bei der Entscheidungsfindung. Diese können sich im Laufe der Zeit ändern:

«Es hatte auch familiäre Gründe, die einfach das Verhältnis bislang nicht so gestaltet haben, dass die Nachfolge erwogen wurde.» (interner Nachfolger mit Studium, keine Berufserfahrung)

# Casimir Kast Verpackung und Display GmbH: Lange Tradition – große Leidenschaft.

Verpackungen und Displays aus Wellpappe und Vollkarton,  
145 Mitarbeiter, Gernsbach (Baden-Württemberg).



*«Man muss, davon bin ich überzeugt, vieles andere gesehen haben, bevor man ins eigene Unternehmen geht, damit man mit anderen Augen das Eigene betrachtet. Wenn man nur im eigenen Saft schmort, wie sollen dann frische, andere Impulse ins Unternehmen kommen?»*

Christian Oetker-Kast

Christian Oetker-Kast wusste bereits im Alter von 12 Jahren, dass er später einmal das Familienunternehmen übernehmen wollte. Nach einer technischen Ausbildung und einem erfolgreich abgeschlossenen BWL-Studium zog es ihn zuerst nach England, wo er viel internationale Erfahrung in einem großen Konzern sammeln konnte. Zur Millenniumswende trat er in das heimische Familienunternehmen ein und war von Anfang an mit Führungsverantwortung betraut. Im Jahr 2002 übernahm er von seinem Vater Dieter Oetker-Kast die Geschäftsführung, die er sich in den ersten Jahren noch mit seinem Onkel Peter Oetker teilte. Nachdem dieser sich 2007 nach 36 Jahren aus der Unternehmensführung zurückzog, nahm für ihn mit Mi-

chael Sachs zum ersten Mal ein Familienfremder den Platz in der Geschäftsführung ein. Die beiden teilen sich nun die Aufgaben, wobei Christian Oetker-Kast das Unternehmen nach wie vor nach außen repräsentiert. Daran, dass die Übergabe an die 13. Generation so erfolgreich gestaltet wurde, war auch der sehr aktive Beirat beteiligt, der aus einem Familienmitglied und zwei externen Mittelständlern besteht. «Wir arbeiten partnerschaftlich mit dem Beirat zusammen», so Christian Oetker-Kast, «dort werden Entscheidungen genehmigt, und wenn wir uns nicht ordentlich anstellen, bekommen wir die auch nicht durch.» Mittlerweile schaut das Unternehmen auf 460 Jahre Familientradition zurück – und ein Ende ist nicht in Sicht.



# 5 Strukturelle Veränderungen der Geschäftsausrichtung.

Unternehmensnachfolger nehmen nach der Übernahme der Geschäftsführung<sup>1</sup> vielfältige Änderungen vor, um das Unternehmen neu auszurichten. Die strukturellen Veränderungen der Geschäftsausrichtung beziehen sich zum einen auf unternehmensinterne Strukturen, welche die Organisation der Arbeits- und Geschäftsprozesse, die Innovationstätigkeit und das Sortimentsangebot sowie die Finanzierungsstruktur betreffen. Zum anderen wechseln viele neue Geschäftsführer die externen Geschäftspartner des Unternehmens und finden Zugang zu internationalen Märkten.

Die Ergebnisse weisen auf einen starken Einfluss der Herkunft der Nachfolger auf die Wahrscheinlichkeit hin, strukturelle Änderungen in der Geschäftsausrichtung vorzunehmen: Externe Nachfolger nehmen häufiger Änderungen vor als interne. Die vor dem Generationenwechsel etablierten Strukturen innerhalb des Unternehmens wurden von familien- und unternehmensinternen Nachfolgern zwar nicht zwingend mit entschieden, allerdings oftmals gemeinsam umgesetzt, sodass der Änderungsbedarf bei internen Nachfolgern als geringer eingeschätzt werden kann als bei externen. Unternehmensexterne Nachfolger müssen dagegen diese Strukturen erst kennenlernen und bisherige Strukturen werden von ihnen zum Teil anders bewertet (vgl. z. B. Carter und Justis, 2009). Zudem ist zu erwarten, dass der bisherige Eigentümer Entscheidungen über gravierende strukturelle Änderungen bei einer geplanten

externen Übergabe aufschiebt. Dies kann daran liegen, dass der bisherige Eigentümer das Interesse an der Modernisierung verliert oder er dem Nachfolger bewusst einen Gestaltungsspielraum lässt (vgl. z. B. Letmathe und Hill, 2006). Zu familien- und unternehmensinternen Nachfolgern bestehen hingegen stärkere – auch emotionale – Bindungen und strukturelle Entscheidungen können mit diesen bereits im Vorfeld abgestimmt werden. Folglich sehen dagegen externe Nachfolger nach der Übernahme der Geschäftsführung eine stärkere Notwendigkeit, strukturelle Änderungen anzustoßen. Die Entscheidungen über strukturelle Veränderungen hängen ferner mit dem Ausbildungshintergrund des Nachfolgers zusammen: Bei verschiedenen fachlichen Kompetenzen – bedingt durch einen kaufmännischen oder technischen Ausbildungsweg – zeigen sich deutliche Unterschiede. So nehmen Nachfolger mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studiengang häufiger Änderungen in der Produktion, also dem Kerngeschäft des Unternehmens, vor als andere.

Unternehmen mit einem gerade vollzogenen Generationenwechsel nehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit solche Änderungen vor als vergleichbare andere Unternehmen. Dies kann durch eine Gegenüberstellung der Befragungsergebnisse «Generationenwechsel» mit den Unternehmensdaten des Mannheimer Innovationspanels (MIP) konstatiert werden.

<sup>1</sup> Die in diesem Abschnitt dargestellten Auswertungen der Befragung beziehen sich jeweils auf Änderungen seit dem Eintritt des Nachfolgers in die Geschäftsführung. Entscheidungen über strukturelle Veränderungen, die beispielsweise von einem leitenden Angestellten getroffen wurden, bevor der Nachfolger in die Geschäftsführung eingetreten ist, werden hier nicht berücksichtigt.

## 5.1 Veränderungen unternehmensinterner Strukturen.

### 5.1.1 Arbeitsorganisation.

Insgesamt betrachtet wurde in nahezu allen Unternehmen seit der Übernahme der Geschäftsführung in mindestens einem Teilbereich der Arbeitsorganisation eine Änderung vorgenommen. Eine Gegenüberstellung mit anderen Unternehmen vergleichbarer Größe verdeutlicht, dass das Ausmaß der Änderungen über die durchschnittlichen Neuerungszyklen mittelständischer Unternehmen hinausgeht:<sup>2</sup> Die Hälfte der deutschen Unternehmen (51 %) mit einer Größe von 100 bis 499 Mitarbeitern nahmen innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren Änderungen in der Organisation von Arbeitsprozessen vor, bei Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern sind es 67 %<sup>3</sup> (Mannheimer Innovationspanel (MIP), Befragung 2007, hochgerechnete Angaben). Beschränkt man die Analyse der vorliegenden Befragung auf Unternehmen mit einer Geschäftsführungsübernahme zwischen den Jahren 2007 und 2009 – um einen (den Daten des MIP) vergleichbaren Zeitrahmen von drei Jahren festzulegen – zeigt sich, dass 90 % der Unternehmen mit einem Generationenwechsel mindestens in einem Teilbereich die Arbeitsorganisation änderten.

Abbildung 5-1 stellt die Anteile der Unternehmen dar, die seit dem Geschäftsführungswechsel verschiedene Änderungen in der Arbeitsorganisation vorgenommen haben. (Dabei bezieht sich die Abbildung nun wiederum auf den gesamten Untersuchungszeitraum 2002 bis 2008 und nicht wie im obigen Abschnitt auf Generationenwechsel der letzten drei Jahre.) Es zeigen sich vor allem Änderungen in der Hierarchie (42 %), die zum Teil vermutlich durch die Einstellung (48 %) und Entlassungen (24 %) leitender Mitarbeiter bedingt sind. Etwa ein Drittel (34 %) der Unternehmen hat jeweils das Arbeitszeit- oder das Entlohnungsmodell verändert.

Auf der einen Seite ist zu vermuten, dass externe Nachfolger mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Änderungen in der Arbeitsorganisation vornehmen als interne. Denn familien- und unternehmensinterne Nachfolger, die bereits mit den Organisationsformen vertraut sind oder diese gar vor der Übernahme mit beeinflusst haben, werden einen geringeren Änderungsbedarf sehen. Andererseits sind internen Nachfolgern die potenziellen Schwächen der Organisationsstruktur bekannt.

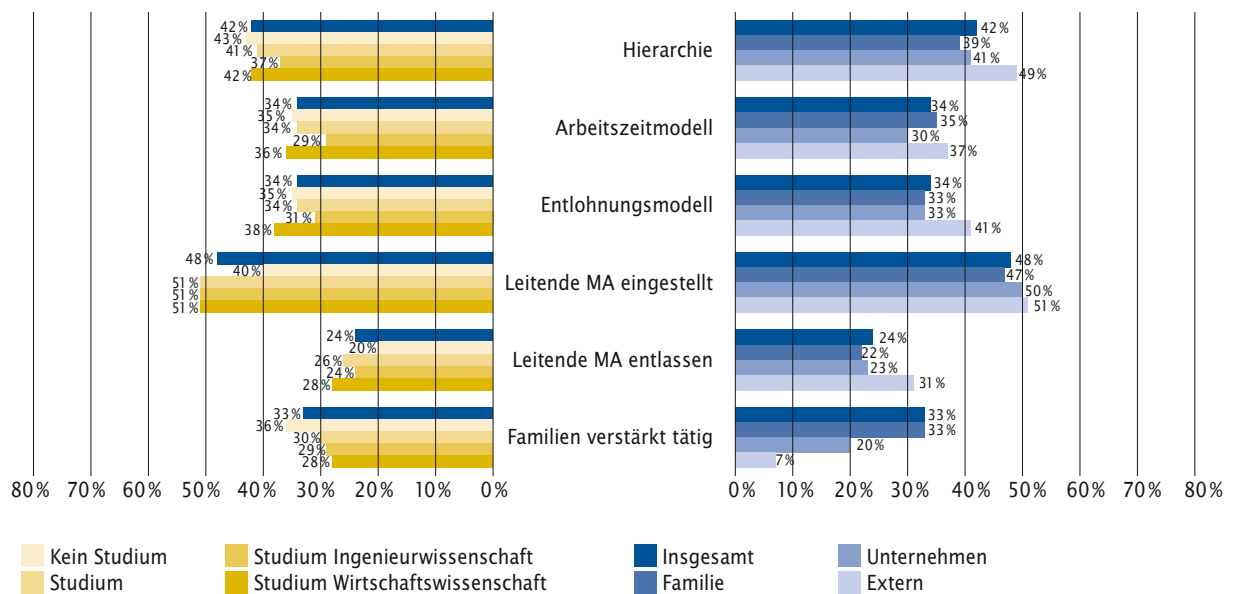
<sup>2</sup> Allerdings müssen bei einem Vergleich der Befragungsdaten «Generationenwechsel im Mittelstand» mit den Daten des Mannheimer Innovationspanels die unterschiedlichen Bezugszeiträume und die unterschiedlichen Befragungsmethoden bedacht werden: Die Erhebung des Mannheimer Innovationspanels (MIP) erfolgt durch eine jährliche schriftliche Umfrage und nicht, wie in der vorliegenden Befragung, durch ein computergestütztes Telefoninterview. Die Fragen zu Änderungen in der Arbeitsorganisation und den Geschäftsprozessen wurden nicht nach weiteren Unterkategorien unterteilt. Dies dürfte die Wahrscheinlichkeit, diese Aussage zu bestätigen, im Vergleich zur vorliegenden Befragung verringern. Ferner beziehen

sich diese Ergebnisse mit dem MIP auf Angaben von sowohl Familien- als auch Nichtfamilienunternehmen. Auch wenn die Daten demnach nicht uneingeschränkt vergleichbar sind, ist der Unterschied der Anteile dennoch so frappierend, dass die obige Aussage statthaft ist.

<sup>3</sup> Die Unternehmen wurden gefragt, ob sie in den Jahren 2004 bis 2006 organisatorische Innovationen jeweils in den Bereichen Geschäftsprozesse, Wissensmanagement, Arbeitsorganisation und externe Beziehungen eingeführt haben. Die hier dargestellten Auswertungen mit dem MIP basieren auf hochgerechneten Angaben der befragten Unternehmen.

## Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Herkunft sowie Hochschulausbildung der Nachfolger.

Abbildung 5-1



Wie die rechte Hälfte der Abbildung 5-1 zeigt, nimmt in fast allen Bereichen der Arbeitsorganisation ein höherer Anteil der Unternehmen mit externen Nachfolgern eine Änderung vor als mit internen Nachfolgern. Der deutlichste Unterschied zeigt sich bei den hierarchischen Strukturen: Fast die Hälfte (49%) der externen Nachfolger nimmt hier Änderungen vor, während dies bei familieninternen Nachfolgern nur bei 39% und bei unternehmensinternen bei 41% der Fall ist. Ferner nehmen externe Nachfolger häufiger Entlassungen von leitenden Mitarbeitern vor als interne Nachfolger (31 versus 22 und 23%). Bei «Einstellungen von leitenden Mitarbeitern» sind die Unterschiede dagegen nicht signifikant.

Änderungen der Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle sind insbesondere für unternehmensinterne Nachfolger sensibel, da potenzielle Veränderungen Mitarbeiter betreffen, mit denen der neue Geschäftsführer zuvor – zumindest teilweise auf gleicher Hierarchieebene –

zusammengearbeitet hat. In dieser Zeit sind unter Umständen auch freundschaftliche Beziehungen entstanden, die zumindest Änderungen zuungunsten der Betroffenen verhindern. Nach einem Wechsel als früherer Kollege in die Geschäftsführung ist demnach eine Veränderung der Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle weniger wahrscheinlich als eine Änderung durch eine Geschäftsführung, die nicht aus dem Kollegium stammt. Dies zeigt sich auch bei den Auswertungen der Befragungsdaten: Das Arbeitszeitmodell wird von unternehmensinternen Nachfolgern (30%) signifikant seltener geändert als von familieninternen (35%) und externen Nachfolgern (37%). Darüber hinaus ändern Externe mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Entlohnungsmodelle als familien- und unternehmensinterne Nachfolger (41 versus jeweils 33%). In diesem Punkt gibt es keinen Unterschied zwischen einem Familien- und einem Betriebsangehörigen.

Im Folgenden wird untersucht, ob die berufliche Qualifikation der Nachfolger die Änderungsbereitschaft im übernommenen Unternehmen beeinflusst. Wir vermuten zum einen, dass Nachfolger mit einem abgeschlossenen Hochschulstudium besser qualifiziert sind, neue Organisationsformen zu erschließen und umzusetzen. Zum anderen kann vermutet werden, dass auch die fachliche Qualifikation der Nachfolger den Arbeitsbereich, in dem die Änderung vorgenommen wird, mitbestimmt: Ein Ingenieur ist, dieser Hypothese folgend, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in der Lage, Produktionsprozesse zu verändern, während ein Betriebswirt sich eher in der Lage sieht, Verwaltungsstrukturen zu erneuern.

Die linke Hälfte der Abbildung 5-1 zeigt die Unterschiede bei den Anteilen von Unternehmen, die Veränderungen in der Arbeitsorganisation durchgeführt haben im Hinblick auf die unterschiedliche Qualifikation der Nachfolger. Unterschiede zwischen Nachfolgern mit und ohne Hochschulstudium sind deutlich, wenn es um die Einstellung und Entlassung leitender Mitarbeiter geht: Die Hälfte der Unternehmen von Akademikern stellen neue Mitarbeiter ein, bei den Unternehmen von Nichtakademikern sind es 40%. Unternehmen von Nachfolgern mit einer Hochschulausbildung entlassen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit leitende Mitarbeiter (26 versus 20%). Bei Nichtakademikern arbeiten seit ihrem Eintritt in die Geschäftsführung häufiger Familienmitglieder verstärkt mit; dies mag darauf zurückzuführen sein, dass diese Nachfolger mehr Unterstützung benötigen, um das Fehlen von Fachwissen (z. B. im Management) auszugleichen. Bei Veränderungen in der Hierarchie und dem Entlohnungs- und Arbeitszeitmodell zeigen sich keine Unterschiede zwischen Akademikern und Nichtakademikern. Die hier beobachteten signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen von Akademikern und Nichtakademikern sind aber teilweise auf die Unterschiede zwischen externen und internen Nachfolgern zurückzuführen. Die externen Nachfolger haben nämlich mit

einer höheren Wahrscheinlichkeit ein Hochschulstudium absolviert (vgl. Abschnitt 4.2).

Da in dem Großteil der mittelständischen Familienunternehmen (über 70%) die Nachfolger einen Hochschulabschluss erworben haben, wird im Folgenden diese Gruppe noch etwas näher betrachtet. Wie in Abschnitt 4.2 dargestellt, hat die Mehrheit der Nachfolger ein Hochschulstudium in einem ingenieur- oder wirtschaftswissenschaftlichen Fach absolviert. Daher beschränkt sich die weitere Analyse auf diese beiden Fachrichtungen der Hochschulausbildung. Nachfolger mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium neigen stärker dazu, Änderungen in der Hierarchie, bei Arbeitszeit- oder bei Entlohnungsmodellen vorzunehmen als Nachfolger mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studienfach. Bei der Einstellung und Entlassung leitender Mitarbeiter bestehen dagegen keine signifikanten Unterschiede.

### 5.1.2 Organisation von Geschäftsprozessen.

Unternehmen vollziehen im Zuge eines Generationenwechsels nicht nur häufiger Änderungen in der Arbeitsorganisation als andere Unternehmen, sondern auch in der Organisation von Geschäftsprozessen. Während 85% der Unternehmen mit einer Unternehmensnachfolge in den vergangenen drei Jahren organisatorische Änderungen von Geschäftsprozessen vornahmen, erneuerten insgesamt lediglich 49% der Unternehmen mit 100–499 Mitarbeitern und 66% der Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern die Organisation von Geschäftsprozessen (MIP, Befragung 2007, hochgerechnete Angaben).

Die Unterschiede bei organisatorischen Veränderungen von Geschäftsprozessen sind bezüglich der Herkunft und der Ausbildung und Fachrichtung der Nachfolger (Abbildung 5-2) noch deutlicher ausgeprägt als bei Änderungen der Arbeitsorganisation.



# Kratzer GmbH & Co. KG: Einarbeitung mit Großprojekt.

Präzisionsteile, 300 Mitarbeiter in Deutschland und Tschechien,  
Offenburg (Baden-Württemberg).



*«... das Entscheidende ist, dass man sich bewusst für die Firmenübernahme entscheidet und dann auch alles dafür einsetzt. Mit dieser Sicherheit im Rücken kann man dann auch mal einen Schritt gehen und weiß, die Familie und die Eltern stehen hinter einem ... und wenn es halt nichts für einen ist, dann muss man so viel Rückgrat haben und sich etwas anderes einfallen lassen.»*

Florian Kratzer

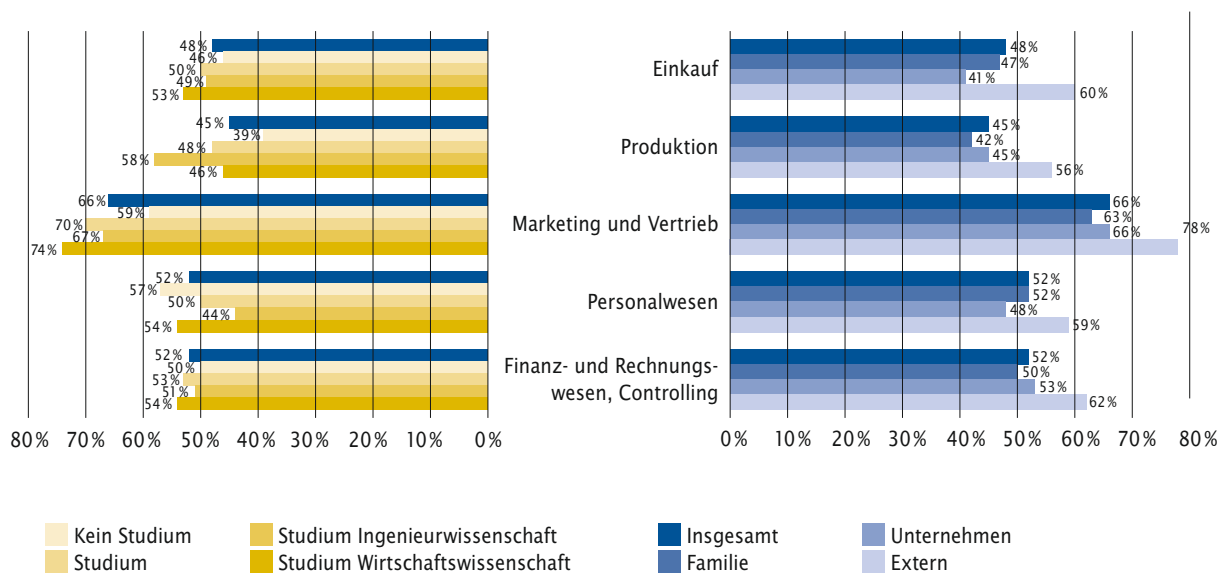
Bereits mit 25, gleich nach dem Abschluss seines Maschinenbaustudiums, entschied sich Florian Kratzer ganz bewusst für den Schritt ins Unternehmertum. Gesundheitliche Probleme erlaubten es seinem Vater nicht, den Sohn ins Unternehmen einzuführen und so fungierte der technische Geschäftsführer als eine Art Mentor. Jederzeit ansprechbar begleitet er den Junior auf seinem Weg. Mit dieser Unterstützung konnte Florian Kratzer gleich das erste große Projekt meistern, mit allen Schritten vom Kundenauftrag bis hin zur Serienfertigung. Ein starkes Führungsteam innerhalb

der Firma und der Rückhalt, den ihm seine Familie gab, waren weitere Schlüsselfunktionen bei der Übernahme. Denn ein starkes Team ist in seinen Augen nicht nur firmenintern wichtig, sondern auch nach außen hin. Dieses starke Team und ein System, das bereits vor der Krise so flexibel wie möglich, aber auch so stabil wie möglich war, hilft der Firma durch die turbulenten Zeiten der aktuellen Krise.



## Organisatorische Veränderung von Geschäftsprozessen und Herkunft sowie Hochschulausbildung der Nachfolger.

Abbildung 5-2



Bei allen hier untersuchten Geschäftsprozessen ist der Anteil von Unternehmen mit einer organisatorischen Änderung bei externer Nachfolge höher. Am häufigsten wird die Organisation im Bereich Marketing und Vertrieb geändert: Insgesamt änderten zwei Drittel der Befragten hier die Organisationsstruktur. Änderungen im Vertrieb und Marketing sind insbesondere dann notwendig, wenn der Vertrieb stark auf den ausgeschiedenen Geschäftsführer zugeschnitten war (vgl. z.B. Letmathe und Hill, 2006). Dies untermauern die Befragungsergebnisse, da vergleichsweise viele unternehmensexterne Nachfolger (78%) Änderungen im Bereich Marketing und Vertrieb vornehmen. Jeweils 52% der Unternehmen gaben an, organisatorische Veränderungen im Personalwesen

sowie im Finanz- und Rechnungswesen vorgenommen zu haben. Auch in diesen Bereichen nehmen externe Nachfolger häufiger Änderungen vor. In den Bereichen Einkauf (48%) und Produktion (45%) werden insgesamt seltener Änderungen vorgenommen.

Auch in der Produktion zeigen sich deutliche Unterschiede bezüglich der Herkunft: Unternehmensexterne Nachfolger (56%) nehmen deutlich häufiger Änderungen in der Produktion vor als familien- (42%) oder unternehmensinterne Nachfolger (45%). Eine mögliche Ursache für diesen Unterschied könnte die bereits oben erwähnte Modernisierungsmüdigkeit der bisherigen Eigentümer sein (vgl. Letmathe und Hill, 2006). Bei einer



geplanten externen Übergabe hat der bisherige Eigentümer wenig Anreize, den Produktionsprozess laufend zu modernisieren. Für den externen Nachfolger besteht somit eine stärkere Notwendigkeit zur Reorganisation der Produktion.

Die Anteile von Unternehmen, die organisatorische Veränderungen durchgeführt haben, sind – mit Ausnahme des Bereichs Personalwesen – höher, wenn die Nachfolger einen Hochschulabschluss haben.<sup>4</sup> Signifikant sind die Unterschiede bei organisatorischen Veränderungen in der Produktion und im Marketing- und Vertriebsbereich. Im Vergleich zu Nachfolgern mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studienfach tendieren solche mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienfach eher dazu, Änderungen in den Bereichen ihrer Kernkompetenzen Einkauf, Marketing und Vertrieb, Personal sowie Controlling, Finanz- und Rechnungswesen vorzunehmen. Die Organisation des Kernbereichs der Unternehmen, also die Prozesse der Produktion bzw. zur Erstellung von Dienstleistungen, wird von Nachfolgern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienfach (46%) signifikant seltener geändert als von Nachfolgern mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studienfach (58%).

Auch Ergebnisse einer multivariaten Untersuchung bestätigen die Unterschiede bei organisatorischen Veränderungen in der Produktion, sowie des Vertriebs und Marketings hinsichtlich der unterschiedlichen Fachkenntnisse.<sup>5</sup> Mittels eines Logit-Modells werden die Einflüsse verschiedener Faktoren auf die Wahrscheinlichkeit geschätzt, dass ein Unternehmen organisatorische Änderungen in der Produktion bzw. in Vertrieb und Marketing durchführt (vgl. Anhangsband, Kapitel 3). In die Schätzmodelle fließen die Beobachtungen aller Unternehmen ein – Unternehmen von Akademikern und

Nichtakademikern. Die Ergebnisse zeigen, dass technische Kenntnisse der Nachfolger die Wahrscheinlichkeit einer Änderung in der Produktion signifikant erhöhen, eine kaufmännische Qualifikation jedoch nicht. Hingegen wirken sich kaufmännische Kenntnisse positiv auf die Wahrscheinlichkeit einer Änderung des Vertriebs bzw. des Marketings aus. Eine technische Qualifikation zeigt hier jedoch keinen signifikanten Einfluss. Ein Hochschulstudium der Nachfolger wirkt sich – entgegen den deskriptiven Ergebnissen (Abbildung 5-2) – lediglich positiv auf eine Veränderung in Vertrieb und Marketing aus. Kommt der Nachfolger von außerhalb des Unternehmens, steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Änderung in der Produktion sowie des Marketings/Vertriebs. Gleiches gilt für die Einstellung von Fachpersonal und den Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen mit Kapitalgebern. Die Erschließung internationaler Märkte steht in signifikant positivem Zusammenhang mit organisatorischen Änderungen in Vertrieb/Marketing.

### 5.1.3 Produkte und Produktionsprozesse.

In Unternehmen mit einem Generationenwechsel finden neben den organisatorischen Veränderungen auch zahlreiche Veränderungen bei den Produkten (bzw. Dienstleistungen) und Produktionsprozessen (bzw. Verfahren zur Dienstleistungserstellung) statt. Eine Gegenüberstellung der Befragungsergebnisse mit den Auswertungen der MIP-Befragung (Erhebung des Jahres 2009) deutet darauf hin, dass Unternehmen mit einem Geschäftsführungswechsel häufiger Produktionsverfahren ändern, also Prozessinnovation betreiben, als mittelständische Familienunternehmen im Allgemeinen. Wird in beiden Befragungen ein ähnlicher Zeitraum

<sup>4</sup> Dies hängt wiederum damit zusammen, dass der Anteil der Hochschulabsolventen bei den Externen höher ist (s. o.). Aber auch wenn dies berücksichtigt wird, ist ein Unterschied zwischen Akademikern und Nichtakademikern auszumachen.

<sup>5</sup> In der multivariaten Analyse wurden die Indikatorvariablen «Nachfolger hat Wirtschaftswissenschaften studiert» und «Nachfolger hat eine kaufmännische Lehrausbildung

absolviert» zu der Variablen kaufmännische Kenntnisse zusammengefasst. Die Indikatorvariablen «Nachfolger hat eine Ingenieurwissenschaft studiert» und «Nachfolger hat eine technische Lehrausbildung absolviert» wurden zu der Variablen «technische Kenntnisse» zusammengefasst. So wurden die genannten Effekte auch für Unternehmen von Nichtakademikern gemessen.

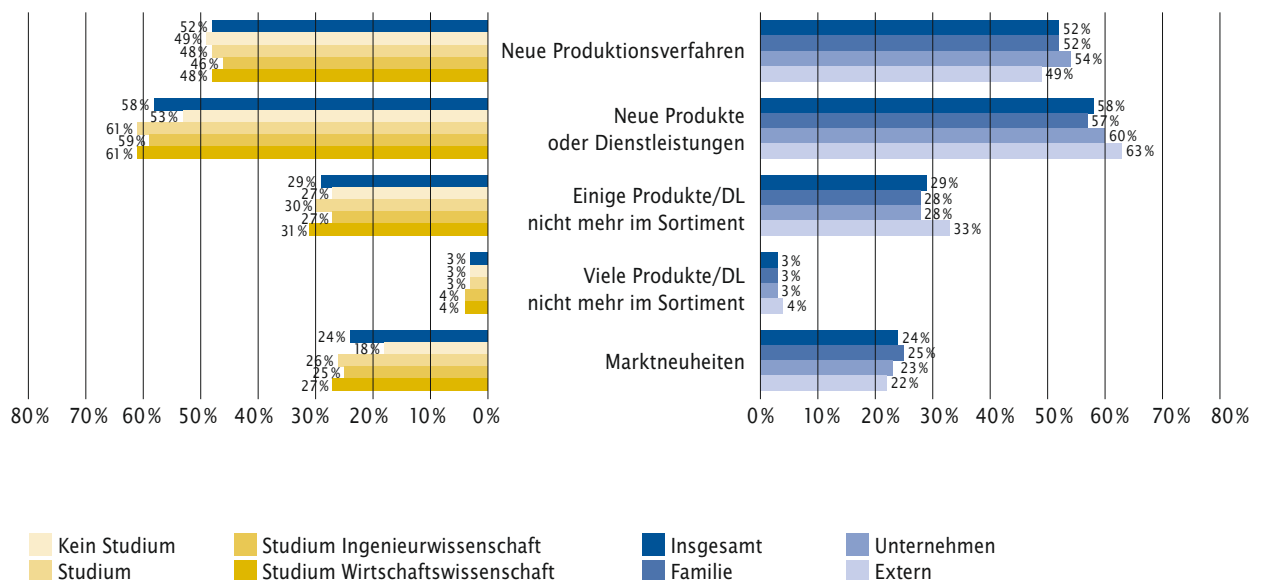
von drei Jahren betrachtet, so führen 61 % der Unternehmen mit einem Wechsel (in den Jahren 2007–2009) Prozessinnovationen ein. Im Zeitraum von 2006–2008 führten lediglich 45 % der mittelständischen Familienunternehmen insgesamt neue Produktionsverfahren ein.<sup>6</sup>

Wie in Abbildung 5-3 dargestellt, führten 52 % der Unternehmen mit einem Geschäftsführungswechsel im gesamten Befragungszeitraum (2002–2008) neue Produktionsverfahren ein. Allerdings zeigen sich anders

als bei den organisatorischen Veränderungen in der Produktion keine Unterschiede bezüglich der Herkunft oder der Fachrichtung der Nachfolger. Die in Abbildung 5-3 dargestellten Unterschiede sind bezüglich neuer Produktionsverfahren statistisch nicht signifikant. Anders, als vermutet werden kann, führt die Einführung von neuen Produktionsverfahren nicht zwingend zu einer organisatorischen Veränderung in der Produktion. Etwa zwei Drittel der Unternehmen, die neue Produktionsverfahren einführen, änderten auch die Organisation der Produktionsprozesse.

## Veränderungen von Produkten oder der Produktion und Herkunft sowie Hochschulausbildung der Nachfolger.

Abbildung 5-3



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010  
Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

<sup>6</sup> Allerdings ist – wie bereits erläutert – ein direkter Vergleich der Befragung «Generationenwechsel Mittelstand» und dem MIP nicht uneingeschränkt aussagekräftig. Die hier ausgewiesenen Produkt- und Prozessinnovatorenanteile und die Anteile von Unternehmen mit Marktneuheiten, die mit den Daten des MIP berechnet wurden, beziehen sich auf die Angaben der befragten eigentümergeführten Familienunternehmen;

sie sind nicht auf die Grundgesamtheit hochgerechnet. Eine Gewichtung der Befragungsergebnisse konnte nicht vorgenommen werden, weil in dem Stichprobenkonzept des MIP eine Trennung zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nicht vorgesehen ist.

Abbildung 5-3 zeigt ferner Unterschiede bei der Änderung des Sortiments hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger: 58% der Geschäftsführer führten seit ihrem Eintritt in die Unternehmensleitung neue Produkte oder Dienstleistungen ein und 29% nahmen Produkte aus dem Sortiment. Unternehmensexterne nehmen deutlich häufiger Änderungen am Sortiment vor als familien- oder unternehmensinterne Nachfolger (63% Produkt-einführung; 33% Produkteinschränkung).

Stellt man die Produktinnovationen, bezogen auf einen 3-Jahres-Zeitraum, wiederum den Angaben der Familienunternehmen des MIP gegenüber, so zeigen sich keine Unterschiede zwischen Unternehmen mit einem Generationenwechsel und anderen Familienunternehmen der gleichen Größenklasse: Während 50% der im MIP befragten Unternehmen angaben, in den Jahren 2006–2008 neue Produkte angeboten zu haben, gaben dies ebenso viele Unternehmen mit einer Geschäftsführungsübernahme in den Jahren 2007–2009 an.

Die Unternehmen wurden darüber hinaus gefragt, ob Produkte eingeführt wurden, die nicht nur neu in ihrem Sortiment sind, sondern – beispielsweise aufgrund des technischen Vorsprungs – eine Neuheit auf dem relevanten Produktmarkt darstellen, also eine Marktneuheit sind. Auch die Ergebnisse zur Einführung von Marktneuheiten können den MIP-Angaben gegenübergestellt werden: Gut ein Viertel der mittelständischen Familienunternehmen insgesamt führte in den Jahren 2006 bis 2008 eine Marktneuheit ein. Aber nur 18% der Unternehmen mit einer Unternehmensnachfolge der Jahre 2007 bis 2009 entwickelten eine Marktneuheit. Unternehmen müssen offenbar nach erfolgter Unternehmensnachfolge eine Phase der Umstrukturierung überbrücken; vermutlich werden sie in einigen Jahren wieder das Innovationsniveau anderer vergleichbarer Unternehmen erreicht haben.

Ferner zeigt Abbildung 5-3 einen leichten Vorsprung bei der Entwicklung von Marktneuheiten bei Unternehmen mit familieninternen Nachfolgern (25 versus 22 und

23%). Dieser Unterschied ist zwar nicht signifikant. Da externe Nachfolger aber häufiger Änderungen im Sortiment vornehmen als interne, ist zu vermuten, dass sie zunächst die Produktpalette modernisieren und auf den aktuellen Stand bringen, bevor sie sich tiefgreifenderen Neuentwicklungen widmen können.

Die linke Hälfte der Abbildung 5-3 stellt die Anteile von Unternehmen dar, die Neuerungen eingeführt haben, und unterscheidet zwischen verschiedenen Qualifikationen der neuen Geschäftsführer. Innovative Produkte und Dienstleistungen und insbesondere Marktneuheiten werden signifikant häufiger von Unternehmern mit einem Hochschulabschluss im Unternehmen etabliert. Dies ist keine überraschende Erkenntnis, da das Humankapital von Geschäftsführern eine wichtige Rolle für die Innovativität ihrer Unternehmen spielt (vgl. z. B. Gottschalk et al., 2009). Weitere Änderungen bei den Produkten bzw. Dienstleistungen der Unternehmen und in der Produktion werden dagegen nicht häufiger von Akademikern durchgeführt.

Ferner ist technisches Know-how im Unternehmen für technologische Innovationen entscheidend. Deshalb testeten wir die Hypothese, ob Unternehmen, deren Nachfolger ein ingenieurwissenschaftliches Studium absolviert haben, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Innovationen entwickeln. Abbildung 5-3 zeigt allerdings, dass dies nicht der Fall ist. Bei Unternehmen von Nachfolgern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium ist sogar ein etwas höherer Anteil von Innovatoren festzustellen (neue Produktionsverfahren: 48 versus 46%, neue Produkte: 61 versus 59%, Marktneuheiten: 27 versus 25%). Allerdings sind diese Unterschiede statistisch nicht signifikant. Für die Innovationsfähigkeit mittelständischer Unternehmen kann konstatiert werden, dass sich Unternehmen mit betriebswirtschaftlich ausgerichteten Nachfolgern – zumindest bisher – als nicht weniger innovativ zeigen. Über langfristige Auswirkungen von überwiegend wirtschaftlich ausgebildeten Nachfolgern in der Geschäftsführung kann jedoch noch nichts ausgesagt werden.

# Michel GmbH & Co. KG: Externe Nachfolge beim regionalen Platzhirsch.

Sanitär und Heizung, 80 Mitarbeiter,  
Schorndorf (Baden-Württemberg).



*«Mach nichts ohne Rückendeckung, Sorge für ausreichende Sicherheiten und schau dir deine Partner genau an.»*

Gerrit Bäuerle

Vor fünf Jahren stieg Gerrit Bäuerle in den alteingesessenen, aber sanierungsbedürftigen Familienbetrieb in Schorndorf ein. Nachdem er zunächst als externer Berater das Unternehmen strategisch neu ausrichten sollte, entschloss er sich innerhalb von zehn Tagen, selbst unternehmerisch tätig zu werden. Keine einfache Entscheidung bei einem bekannten Familienunternehmen, das in der Region verwurzelt ist und entsprechendes Ansehen genießt. Der überraschende Tod des Alteigentümers verhinderte zudem tragischerweise eine intensivere Übergabezeit. Seit-

dem hat Bäuerle den ursprünglichen Handwerksbetrieb um einige Erfolg versprechende Geschäftsfelder erweitert und die notwendigen Umstrukturierungen vorgenommen. Diese waren so erfolgreich, dass durch den Kauf eines weiteren Unternehmens die Angebotspalette erneut erweitert werden konnte.



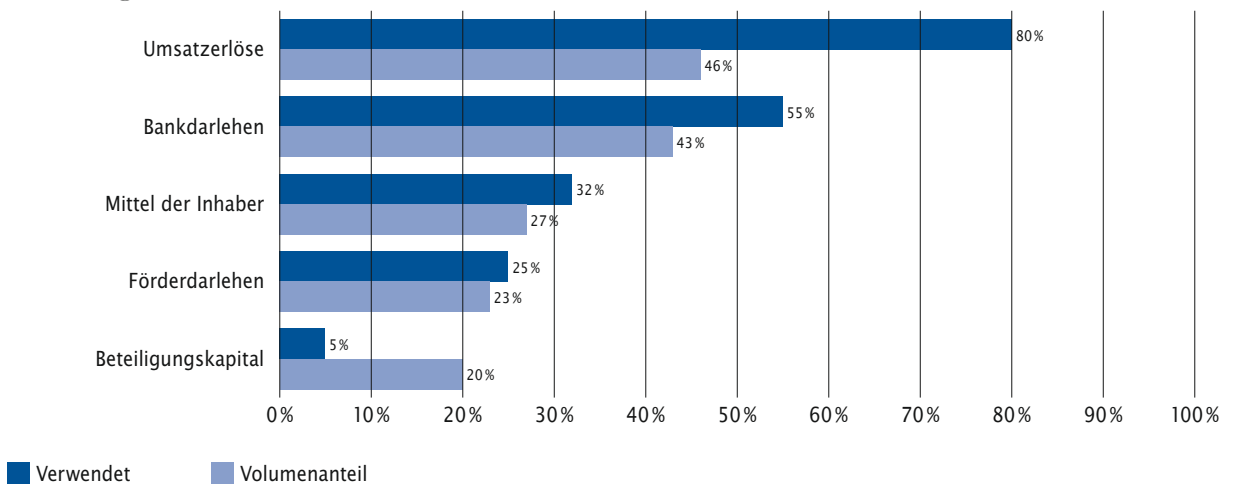
### 5.1.4 Finanzierungsstruktur.

Die Abbildung 5-4 zeigt die Finanzierungsstruktur der mittelständischen Familienunternehmen im Jahr 2009. Vier Fünftel der Unternehmen nutzten Umsatzerlöse zur Finanzierung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Der Anteil von Umsatzerlösen am Gesamtvolumen der Finanzierung beträgt 46%. Als wichtigste externe Finanzierungsquelle nutzten 55% der Unternehmen Bankdarlehen, die einen Anteil von 43% an der Gesamtfinanzierung haben. Knapp ein Drittel der Un-

ternehmer griff auf Mittel der Inhaber zurück (Volumenanteil 27%). Ein Viertel der Unternehmen erhielt staatliche Förderdarlehen, die im Durchschnitt 23% der gesamten Finanzierung ausmachten. Externes Eigenkapital verwendeten mit 5% zwar nur wenige Unternehmen, allerdings finanzierte Beteiligungskapital mit 20% einen nicht unerheblichen Anteil am gesamten Finanzierungsvolumen. Beteiligungskapital wird von externen Nachfolgern doppelt so häufig eingesetzt. Bei den anderen Finanzierungsquellen sind keine Unterschiede hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger zu erkennen.

### Finanzierungsstruktur im Jahr 2009.

Abbildung 5-4



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

Lesehilfe: 5% der Befragten gaben an, im Jahr 2009 Beteiligungskapital verwendet zu haben. Im Mittel setzten diese Unternehmen in Bezug auf die gesamte Finanzierung 20% Beteiligungskapital ein.

Zum Übernahmezeitpunkt spielt das Engagement von Beteiligungsgebern allerdings eine größere Rolle. Denn 8% der Unternehmen gaben an, dass Beteiligungskapital seit der Übergabe ganz oder teilweise zurückgeführt wurde. Lediglich 1% nutzte 2009 mehr Beteiligungskapital als zum Übergabezeitpunkt. Zum Übergabezeitpunkt wurde ferner mehr Fremdkapital genutzt. Seit der Übergabe reduzierten 29% der befragten Unternehmen den Fremdkapitaleinsatz, während 7% der Unternehmen den Anteil

von Fremdkapital ausweiteten. Dies zeigt zum einen, dass die Unternehmen zum Zeitpunkt der Übergabe auf zusätzliches externes Kapital angewiesen waren, vermutlich, um außerordentliche Investitionen zu tätigen (vgl. Abschnitt 6.1.1). Zum anderen wird deutlich, dass die Unternehmen die Bedeutung von externem Kapital im Durchschnitt reduziert haben und somit auch die Abhängigkeit von externen Kapitalgebern verringern konnten.

## 5.2 Veränderungen externer Geschäftsbeziehungen.

Neben den oben beschriebenen internen Änderungen richten die Nachfolger auch die Außenbeziehungen in vielerlei Hinsicht neu aus. Zum einen können Änderungen bei externen Geschäftsbeziehungen zu Kunden, Zulieferern, Beratern und Geldgebern beobachtet werden. Daneben sind viele Unternehmen bemüht, weitere (geografische) Märkte zu erobern.<sup>7</sup>

### 5.2.1 Externe Geschäftspartner.

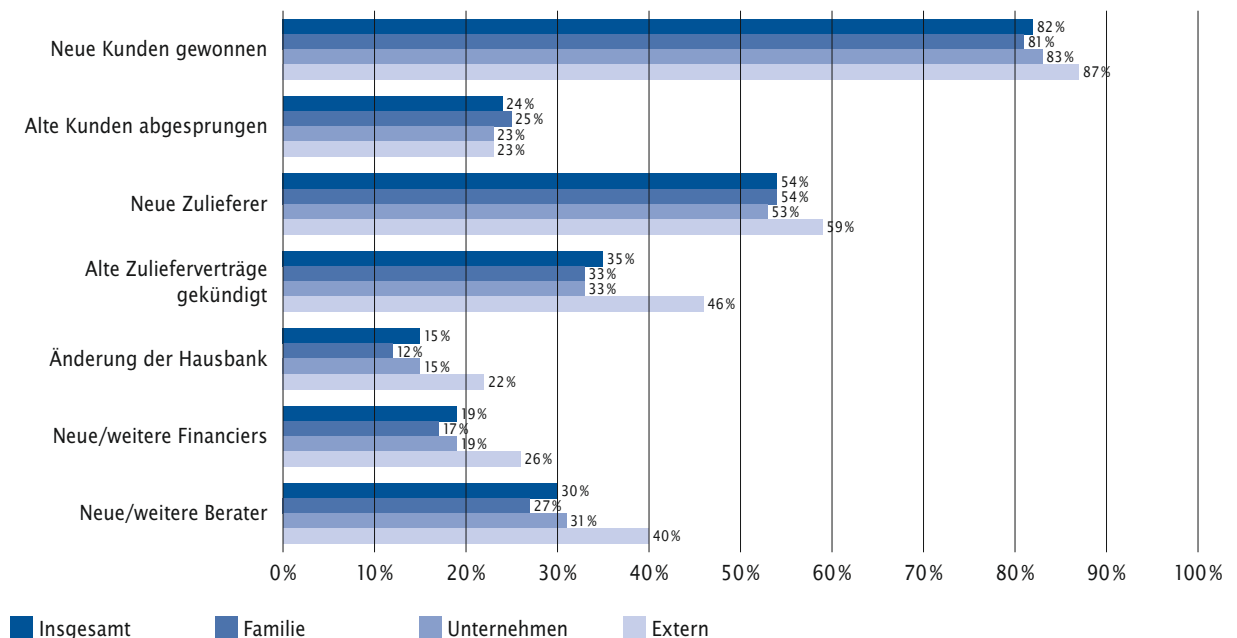
Externe Geschäftsbeziehungen der Geschäftsführung zu Kunden wie auch zu Finanzierungsgebern sind von persönlichen Kontakten und Vertrauen geprägt. Die Nachfolger – insbesondere externe – müssen zunächst Vertrauen bei den bisherigen Geschäftspartnern aufbauen. Ferner haben immerhin 31 % der Unternehmen einen neuen Ge-

schäftsführer, der schon einmal ein anderes Unternehmen geleitet hat (vgl. Abschnitt 4.3). Dies legt die Vermutung nahe, dass diese Unternehmer ihre eigenen Geschäftskontakte nicht aufgeben und die bisherigen Geschäftspartner ihres neuen Unternehmens gegebenenfalls austauschen.

In der Tat ändern die neuen Geschäftsführer im Zuge der Unternehmensnachfolge vielfach ihre Geschäftsbeziehungen. Abbildung 5-5 zeigt diese Unterschiede hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger. Externe Nachfolger nehmen erwartungsgemäß häufiger Veränderungen vor, denn während externe Geschäftspartner familien- und unternehmensinterne Nachfolger oft schon vor der Unternehmensnachfolge kannten, ist dies für Externe meist nicht der Fall.

## Veränderungen von externen Geschäftsbeziehungen.

Abbildung 5-5



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010  
Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

<sup>7</sup> In diesem Abschnitt wird nicht mehr nach dem Ausbildungshintergrund der Nachfolger differenziert. Die Auswertungen deuten nicht auf signifikante Unterschiede hinsichtlich eines Hochschulstudiums und der fachlichen Kenntnisse hin.

Insgesamt betrachtet konnten 82 % der Unternehmen neue Kundenbeziehungen aufbauen. Unternehmensexterne Nachfolger betraf dies signifikant häufiger als familien- oder unternehmensinterne. Bei fast einem Viertel der Unternehmen sind alte Kunden abgesprungen, Unterschiede hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger gibt es nicht. 54 % der Unternehmen haben seit der Übernahme neue Zulieferer beauftragt. Auch in diesem Punkt unterscheiden sich externe und interne Nachfolger nicht. Allerdings kündigten unternehmensexterne Nachfolger mit 46 % deutlich häufiger bestehende Zulieferverträge als familien- oder unternehmensinterne Nachfolger (jeweils 33 %). Dies hängt wahrscheinlich mit den organisatorischen Änderungen im Einkauf zusammen, die Externe deutlich häufiger ausgeführt haben als andere Nachfolger (Abbildung 5-2). Ferner zeigt sich, dass externe Nachfolger, die alte Zulieferverträge gekündigt haben, nicht häufiger als andere neue Zulieferverträge abgeschlossen haben. Dies deutet darauf hin, dass in diesen Unternehmen im Einkauf gekürzt wurde. Unternehmensexterne Nachfolger wechseln zudem häufiger externe Berater und Geldgeber als familien- oder unternehmensinterne Nachfolger (Änderung der Hausbank: 22 versus 12 und 15 %, neue oder weitere Financiers: 26 versus 17 und 19 %, neue oder weitere Berater: 40 versus 27 und 31 %). Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass der unternehmensexterne Nachfolger seine eigenen bisherigen Berater und Financiers in das Unternehmen mitgebracht hat.

Die Tatsache, dass einige Unternehmen ihre Hausbank wechseln, bedarf einer genaueren Betrachtung: Ändern Unternehmen im Zuge des Generationenwechsels häufiger ihre Hausbank als andere Unternehmen? Um einen Vergleich mit anderen Studien und Auswertungen des Mannheimer Unternehmenspanels herstellen zu können, werden die Unternehmen mit einem Generationenwechsel der letzten drei Jahre betrachtet: 12 % der Unternehmen mit einem Geschäftsführungswechsel in den vergangenen drei Jahren wechseln ihre Hausbank: 13 % der familienintern übernommenen Unternehmen, 10 %

der unternehmensintern und 17 % der unternehmensextern übernommenen Unternehmen. Die Unterschiede zwischen Unternehmen mit externen und internen Nachfolgern sind signifikant. Brackschulze (2007) zeigt, dass 10 % der Unternehmen mit einer Größe von 10–499 Mitarbeitern ihre Hausbank binnen drei Jahren wechseln (vgl. Tabelle 4-1 im Anhangsband). Berechnungen auf der Basis des Mannheimer Unternehmenspanels zeigen, dass 12 % der Familienunternehmen mit mehr als 40 Mitarbeitern ihre Hausbank in einem Zeitraum von drei Jahren wechseln (vgl. Tabelle 4-2 im Anhangsband). Die Gegenüberstellung legt nahe, dass familien- und unternehmensinterne Nachfolger die Hausbankbeziehungen nicht mit einer höheren Wahrscheinlichkeit wechseln als im Durchschnitt aller Familienunternehmen. Interne Nachfolger nehmen also die Unternehmensnachfolge nicht zum Anlass, die Hausbankbeziehung zu überdenken. Externe Nachfolger hingegen schon. Wie bereits erläutert, nutzen externe Nachfolger vermutlich eigene frühere Bankbeziehungen und ziehen diese der bisherigen Hausbank ihres neuen Unternehmens vor.

### 5.2.2 Zugang zu neuen Märkten.

Abbildung 5-6 stellt dar, inwieweit die Unternehmen seit der Unternehmensnachfolge in andere geografische Märkte eingetreten sind. Die einzelnen Querbalken bilden die Verteilungen der Unternehmen nach ihren geografischen Absatzmärkten ab, wobei hier jeweils der regional am weitesten entfernte Markt dargestellt ist. Bei Unternehmen mit familieninternen Nachfolgern bedeutet dies beispielsweise für das Jahr der Geschäftsführungsübernahme: 21 % der Unternehmen sind auf internationalen Märkten außerhalb der EU tätig, 19 % der Unternehmen sind nicht in diesen Ländern aktiv, dafür aber auf Märkten innerhalb der EU. Weitere 29 % dieser Unternehmen haben keine Kunden im Ausland, dafür aber deutschlandweit. Die übrigen 31 % betreiben ihre Geschäfte nur auf dem lokalen Markt (wobei die Abgrenzung «lokaler Markt» den Unternehmen überlassen wurde).

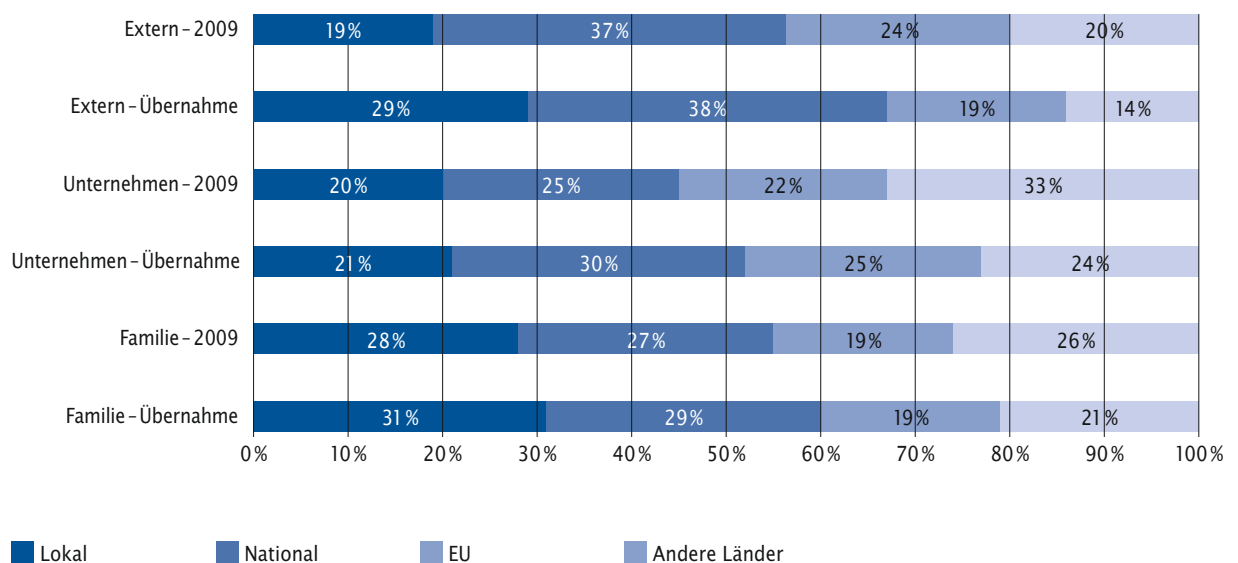


Die Darstellung unterscheidet wiederum zwischen familien-, unternehmensinternen und externen Nachfolgen. Sie zeigt unabhängig von der Herkunft der Nachfolger, dass die Unternehmen im Durchschnitt im Jahr 2009 häufiger auf ausländischen Märkten agierten als zum jeweiligen Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge: Der

Anteil der extern übernommenen Unternehmen, die auf internationalen Märkten agieren, stieg von 33% (Übergabezeitpunkt) auf 44% (im Jahr 2009), bei familieninternen Übernahmen von 40% auf 45% und bei unternehmensinternen Übernahmen von 49% auf 55%. Die Globalisierung hat deutlich zugenommen.

## Geografische Absatzmärkte zum Übergabezeitpunkt und im Jahr 2009.

Abbildung 5-6



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Die Vermarktung der Produkte auf internationalen Märkten kann als ein Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gewertet werden. Ein Vergleich der geografischen Absatzmärkte hinsichtlich der Herkunft ihrer Nachfolger deutet darauf hin, dass die von Extern übernommenen Unternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme etwas schlechter positioniert waren als Unternehmen von familien- oder unternehmensinternen Nachfolgern. Allerdings weisen die von unternehmensexternen Nachfolgern übernommenen Unternehmen auch ein großes Potenzial für Veränderungen auf: So sind extern übernommene Unterneh-

men zum Übergabezeitpunkt mit 33% am seltensten auf internationalen Märkten vertreten. Die Anteile von familien- (40%) und unternehmensintern (49%) übernommenen Unternehmen liegen deutlich höher. Das Potenzial der externen Übernahmen zeigt sich daran, dass diese Unternehmen im Jahr 2009 mit 44% an die Unternehmen mit familieninternen Nachfolgern (45%) aufgeschlossen haben. Die unternehmensintern übernommenen Unternehmen (55%) sind allerdings deutlich häufiger auf internationalen Märkten vertreten und damit in dieser Hinsicht die erfolgreichsten. Auch sie konnten ihren internationalen Einsatz erhöhen.

# Olymp GmbH & Co. KG: Guter Rat aus unterschiedlichen Quellen.

Friseurausstattung, 350 Mitarbeiter (Gruppe),  
Stuttgart (Baden-Württemberg).



*«Man sollte nicht die Eitelkeit haben, dass man immer alles am besten weiß, sondern sich die Meinungen anhören, um sich selbst unter Spiegelung der langfristigen Zielsetzung eine Meinung zu machen. Aber dann muss man diese Meinung auch gegen diejenigen, die nachhaltig anderer Auffassung sind, durchsetzen.»*

Marc Herzog

Das 1901 gegründete Familienunternehmen wuchs in seiner über 100-jährigen Geschichte von einem kleinen Handwerksbetrieb zum europäischen Marktführer im Bereich Ausstattung und Einrichtung von Friseurgeschäften aller Größenordnungen. Seit 2005 wird es in der vierten Generation der Familie Herzog geführt – nunmehr in einer Doppelspitze mit einem familieninternen und einem familienexternen Geschäftsführer. Leitungserfahrung, Ansehen und das Vertrauen der Mitarbeiter erarbeitete sich Marc Herzog als jüngerer der beiden Geschäftsführer über verschiedene Projekte. Dabei wurde er von drei Partnern unterstützt – seinem Vater, dem Finanzprokuristen und dem externen Geschäftsführer, der schon länger im Unternehmen tätig war. Bereits in den 90er-Jahren gründete der Senior einen Beirat, um «die Abhängigkeit zwischen Familie und Unternehmen auf das für das Unternehmen Positive zu reduzieren». Der Senior ist inzwischen im Beirat tätig, der eine starke Stellung einnimmt und von einem familienfremden Manager

geführt wird. Die regelmäßigen Reportings vor dem Beirat stellen für die beiden Geschäftsführer eher eine Chance als ein Problem dar, da sie auch der Selbstkontrolle dienen. Ganz aktuell sind Beirat und Geschäftsführung besonders gefordert, da Ende 2008 der größte Wettbewerber übernommen wurde.



# 6 Herausforderungen und Regelungsbedarf.

Die Unternehmensübernahme stellt den Nachfolger vor große Herausforderungen. In diesem Kapitel wird beschrieben, wie die Nachfolger mit Problemen bei der Finanzierung der Übernahme sowie mit einem unerwarteten Finanzierungsbedarf nach der Übernahme umgehen. Es wird untersucht, wie die Nachfolger die Vorbereitung der Übergabe durch den früheren Eigentümer bewerten. Außerdem wird die Qualität der Zusammenarbeit mit dem früheren Eigentümer sowie mit den Mitarbeitern und Führungskräften aus Sicht des Nachfolgers beleuchtet. Das Kapitel schließt mit der Beschreibung der Maßnahmen, welche die Nachfolger zur Unterstützung eines reibungslosen Wechsels eingeleitet haben.

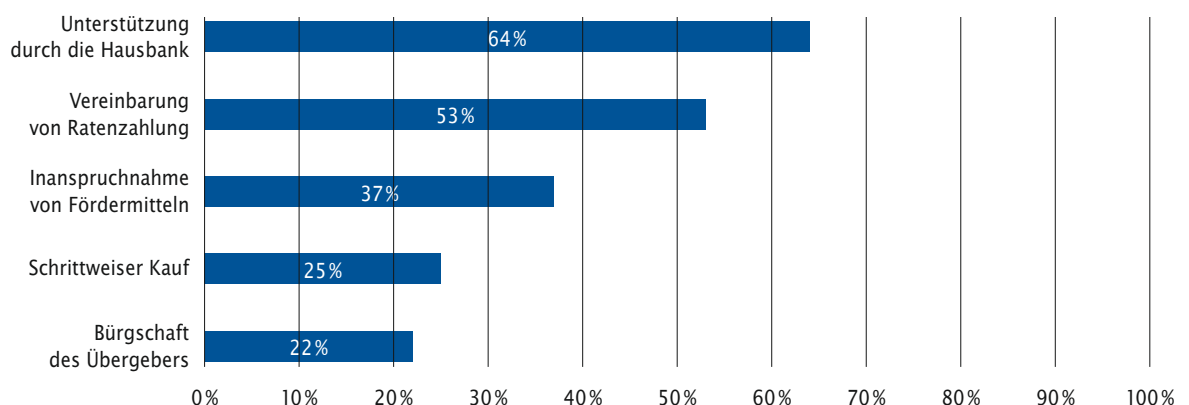
## 6.1 Finanzierung.

### 6.1.1 Finanzierungsprobleme bei der Übernahme.

Über die Hälfte (56%) der Nachfolger hat Unternehmensanteile durch Kauf und/oder Beteiligung erworben (vgl. Abschnitt 3.2) und stand somit vor der Aufgabe, finanzielle Mittel für die Erlangung von Eigentum am Unternehmen aufzubringen. Aus diesem Personenkreis gaben 29% an, dass sie dabei Finanzierungsprobleme überwinden mussten. Hier ist erneut zu erwähnen, dass die Zielgruppe der Befragung einer positiven Selektion unterliegt. Nachfolger, die nicht in der Lage waren, die notwendigen Mittel aufzubringen, um das Unternehmen zu erwerben, konnten nicht befragt werden. Das am häufigsten genannte Finanzierungsproblem sind fehlende oder zu geringe Eigenmittel (80% der Nachfolger mit Problemen). Als weitere Finanzierungsprobleme wurden unzureichende Sicherheiten (48%) und die Nichteinhaltung von Finanzierungszusagen (14%) angegeben.

### Lösung von Finanzierungsproblemen.

Abbildung 6-1



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung »Generationenwechsel Mittelstand«, 2010

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich. Die Angaben beziehen sich auf Unternehmen, die nach eigener Angabe Probleme bei der Finanzierung der Übernahme gehabt haben.

Abbildung 6-1 zeigt, wie die Nachfolger die Finanzierungsprobleme lösen konnten. So haben 64 % der Nachfolger, die Unternehmensanteile erworben und bei der Aufbringung der finanziellen Mittel Probleme hatten, eine Unterstützung durch die Hausbank erhalten und 37 % konnten die Finanzierung mit der Hilfe von Fördermitteln gewährleisten. Alteigentümer sind ihren Nachfolgern bei Finanzierungsproblemen oftmals entgegengekommen und haben einer Ratenzahlung (53 %) oder einem schrittweisen Kauf (25 %) zugestimmt. In 22 % der Fälle, in denen Finanzierungsprobleme bestanden, hat der frühere Eigentümer gegenüber den externen Finanzierungsgebern gebürgt. Eine Bürgschaft wurde hauptsächlich für familien- und unternehmensinterne Übergeben übernommen. Allerdings erhielten auch einige externe Nachfolger eine Bürgschaft.

Bei Unternehmensnachfolgern, die Unternehmensanteile als Begünstigte aus einer Erbschaft oder Schenkung erhalten, können ebenfalls Finanzierungsprobleme auftreten. Sie unterliegen grundsätzlich der Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer und müssen gegebenenfalls weitere Erben ausbezahlen. Wie in Abschnitt 3.2.3 dargestellt, wurden Eigentumsanteile häufiger frühzeitig über eine Schenkung als über eine Erbschaft übertragen. So konnten Freibetragsgrenzen des Erbschaft- bzw. Schenkungsteuerrechts genutzt werden. In 20 % der Erbschaftsfälle waren die Freibeträge der Erbschaftsteuer ausreichend hoch und machten eine frühzeitige Schenkung nicht notwendig. In weiteren 26 % der Fälle trat der Erbfall zu plötzlich ein, sodass eine Schenkung zur Nutzung von Freibeträgen nicht möglich war. Lediglich

in 10 % der Fälle, in denen die Nachfolger Unternehmensanteile über eine Schenkung oder Erbschaft erhielten, gaben die Nachfolger an, Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer gezahlt zu haben. Nur 7 % mussten weitere Erben ausbezahlen. Für die Finanzierung der Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer und Ausbezahlung der Erben wurden zunächst private Mittel und Mittel aus der laufenden Geschäftstätigkeit verwendet. Nur wenige Unternehmen finanzierten dies über Rücklagen. Betriebsvermögen oder Unternehmensanteile wurden nicht veräußert.<sup>1</sup>

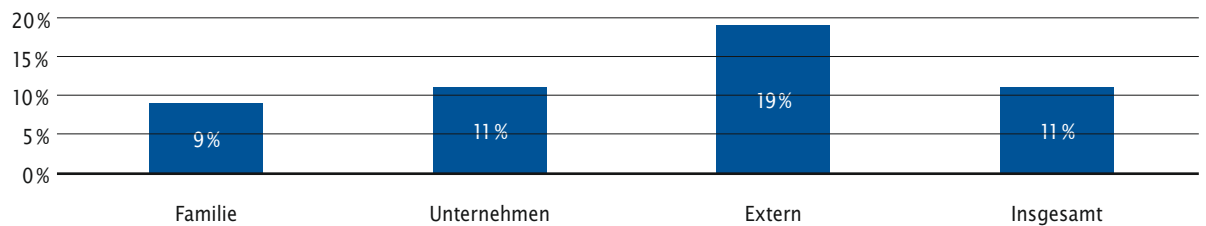
### 6.1.2 Unerwarteter Finanzierungsbedarf.

Die meisten Übergeben zeichneten sich durch einen erfolgreichen Due-Diligence-Prozess aus. Lediglich 11 % der Befragten berichteten von einem unerwarteten Finanzierungsbedarf nach der Übernahme (Abbildung 6-2). Für unternehmensexterne Nachfolger ist die Prüfung des Unternehmens vor der Übernahme deutlich schwerer. Verglichen mit Nachfolgern aus der Familie (9 %) hatten Externe (19 %) doppelt so häufig einen zusätzlichen Finanzierungsbedarf, der bei der Übernahme nicht erwartet worden war. Der unerwartete Finanzierungsbedarf ergab sich dabei zu 52 % aus der Notwendigkeit, weitere Investitionen zu tätigen. Unerwartete Aufwendungen für die Abfindung von Mitarbeitern (17 %) oder die Altersvorsorge der Alteigentümer (13 %) fielen dagegen nur bei wenigen Unternehmen an.

<sup>1</sup> Aufgrund zu geringer Fallzahlen der Unternehmen, die Erbschaftsteuer oder die Ausbezahlung der Erben finanzieren mussten, können keine Zahlen zu den Finanzierungsquellen präsentiert werden.

## Unerwarteter Finanzierungsbedarf nach der Herkunft des Nachfolgers.

Abbildung 6-2



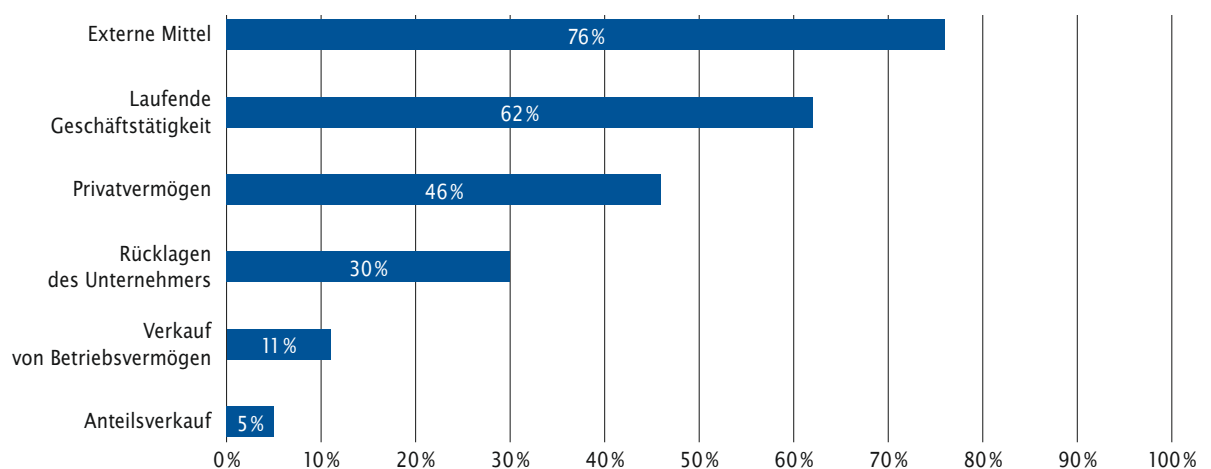
Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung »Generationenwechsel Mittelstand«, 2010

Die Finanzierungsquellen, die zur Deckung des unerwarteten Finanzierungsbedarfs genutzt werden, zeigen eine deutliche Rangordnung. Wie in Abbildung 6-3 dargestellt, werden externe Mittel am häufigsten genutzt (76%). 62% nutzen Mittel aus der laufenden Geschäftstätigkeit und 46% Privatvermögen zur Deckung des

Finanzierungsbedarfs. Die Verwertung der Unternehmenssubstanz wird auch hier weitgehend vermieden: Bei 30% der Unternehmen dienen die Rücklagen des Unternehmens zur Deckung des Finanzierungsbedarfs. Nur 11% verkaufen Teile des Betriebsvermögens und 5% verkaufen Anteile des Unternehmens.

## Deckung des unerwarteten Finanzierungsbedarfs.

Abbildung 6-3



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung »Generationenwechsel Mittelstand«, 2010

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich.

## 6.2 Zusammenarbeit mit dem bisherigen Eigentümer.

Letmathe und Hill (2006) beschreiben, dass sich eine weitere Mitarbeit des bisherigen Eigentümers negativ auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der Übergabe auswirken kann. Carter und Justis (2009) zeigen ebenfalls das Problem eines «Schattens der vorherigen Generation» auf, verweisen allerdings auch auf die Rolle des Beraters, die der bisherige Eigentümer ausüben kann. Im folgenden Abschnitt wird untersucht, welche Rolle der bisherige Eigentümer und Geschäftsführer nach der Übergabe der Geschäftsführung spielt und wie die Nachfolger dessen Vorbereitung und Investitionsverhalten vor der Übergabe bewerten.

### 6.2.1 Rolle des bisherigen Eigentümers.

Wie in Abschnitt 3.2 dargestellt, erfolgt die Übergabe von Eigentum und Geschäftsführung in 43% der Übergabefälle nicht im gleichen Jahr. Vielmehr handelt es sich bei der Übergabe um einen längerfristigen Prozess. In vielen Unternehmen spielen Alteigentümer daher weiterhin eine Rolle, auch wenn sie nicht mehr an der Geschäftsführung beteiligt sind. In etwa zwei Dritteln aller Übergaben ist der bisherige Eigentümer zum Befragungszeitpunkt, also ein bis acht Jahre nach der Übergabe, noch im Unternehmen aktiv (Abbildung 6-4). Dabei sinken die Anteile erwartungsgemäß, je länger der Zeitpunkt der Geschäftsführungsübergabe zurück-

liegt: Während der bisherige Eigentümer in Unternehmen, deren Geschäftsführung im Jahr 2008 übergeben wurde, noch zu 88% eine Rolle spielt, sinkt dieser Anteil bei Unternehmen mit einer Übergabe im Jahr 2002 auf 61%.

Erfolgt die Übergabe von Eigentum und Geschäftsführung im gleichen Jahr, dann spielt der bisherige Eigentümer deutlich seltener (54%) eine Rolle, als wenn das Eigentum bereits zuvor (67%) oder erst später übergeben wurde (81%). Hier liegt ein Zusammenhang mit den in Abschnitt 3.2.1 beschriebenen Unterschieden zwischen der Herkunft des Nachfolgers und der Dauer des Übergabeprozesses nahe. Unternehmensexterne Nachfolger übernehmen nicht nur schneller das Eigentum und die Geschäftsführung, sondern verzichten auch am häufigsten (42%) auf ein fortgesetztes Engagement des ehemaligen Eigentümers. Allerdings ist der bisherige Eigentümer auch hier noch oft (57%) im Unternehmen aktiv. Bei familien- und unternehmensinternen Übernahmen mit einem längerfristig angelegten Übergabeprozess spielt der ehemalige Eigentümer jedoch häufiger (66% bzw. 67%) weiterhin eine Rolle.

Die Übergabe an Externe benötigt eine gewisse Vorbereitungszeit und wird längerfristig geplant. Daher sind nur wenige Übergaben an unternehmensexterne Nachfolger aufgrund eines plötzlichen Todes oder gesundheitlicher Probleme des bisherigen Eigentümers zu beobachten.



# Prodinger OHG: Verantwortung für die Menschen der Region.

Verpackungen, 320 Mitarbeiter an 6 Standorten in Deutschland und der Schweiz, Freiburg-Gundelfingen (Baden-Württemberg).



*«Man sollte versuchen, möglichst wenig Porzellan zu zerschlagen, und viele, viele Gespräche führen.»*

Frank Prodinger

In das Familienunternehmen mit einzusteigen, war keinesfalls die ursprüngliche Absicht von Frank Prodinger. Als er sich mit 36 doch zur Nachfolge entschloss, geschah dies nach reiflicher Überlegung. Die Unternehmenstradition spielte dabei eine nicht unerhebliche Rolle. Die Übergangszeit lief dann aber positiv. «Fast etwas überraschend», wie der Nachfolger feststellt. Senior Horst Prodinger zog sich Anfang 2008 vollständig aus dem Geschäft zurück. Als Dank für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gründete er eine Stiftung zur Unterstützung von Auszubildenden aus und in Gundelfingen. Diese positive Einstellung

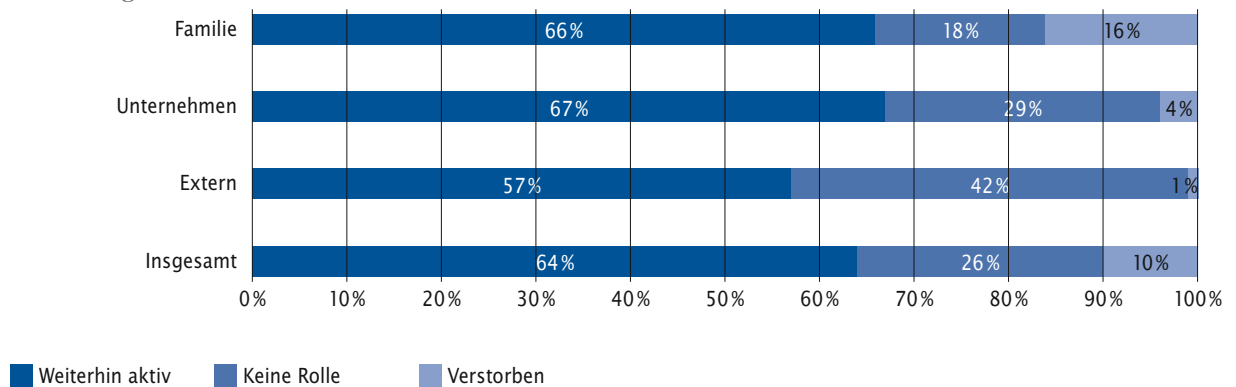
zur Belegschaft wird auch vom Nachfolger geteilt. Dennoch folgt Frank Prodinger keineswegs blauäugig einer Tradition. Langjährige Berufs- und Führungserfahrung helfen ihm bei der Strategieentwicklung der auch innerhalb der Familie verflochtenen Unternehmensstruktur. Dazu wurde in den letzten Jahren ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt, das die Strukturen für alle transparenter macht und für eine gewisse Sicherheit in den Entscheidungswegen sorgt.





## Rolle des Alteigentümers.

Abbildung 6-4



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung »Generationenwechsel Mittelstand«, 2010

Insofern der bisherige Eigentümer weiterhin aktiv im Unternehmen ist, führt er zu 73% als Miteigentümer eine Führungsfunktion aus, das heißt, der Übergabeprozess ist noch gar nicht abgeschlossen. Etwa ein Drittel der noch aktiven Alteigentümer (32%) ist, zum Teil neben einer Führungsfunktion, Mitglied in einem Unternehmensbeirat oder Aufsichtsrat. Außerdem sind 15% der aktiven Alteigentümer weiterhin Miteigentümer, ohne Führungsfunktionen wahrzunehmen. Ein kleiner Teil von 5% der aktiven Alteigentümer ist als Angestellter im Unternehmen tätig. Ehemalige Eigentümer, die ohne eine Führungsfunktion weiter im Unternehmen mitwirken, sind mit speziellen Aufgaben betraut, dienen als Ansprechpartner für bestimmte Kunden oder stehen dem Nachfolger mit ihrer Erfahrung und ihren Fachkenntnissen zur Seite.

Aus der Sicht der Nachfolger verläuft die Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Eigentümer gut. 68% der Nachfolger stimmten der Aussage «Die Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Eigentümer verläuft gut» vollständig zu. Unternehmensexterne Nachfolger sehen die Zusammenarbeit kritischer: Sie stimmten der Aussage nur zu 58% vollständig zu. 18% der externen Nachfolger stimmten der Aussage eher nicht oder überhaupt nicht zu. Unter den familieninternen Nachfolgern entfallen nur 10% auf diese beiden Gruppen.

Die Tiefeninterviews zeigten eine noch intensivere Zusammenarbeit von Nachfolger und Vorgänger auf als die Telefoninterviews: Von den 16 familieninternen Nachfolgern hatte lediglich einer, aufgrund gesundheitlicher Probleme des Vaters, keine gemeinsame Zeit mit diesem im Unternehmen verbracht. Alle anderen internen Nachfolger arbeiteten mehr oder weniger lange mit dem Vater zusammen.

Zwei der familieninternen Nachfolger teilten sich jahrelang ein Büro mit dem Vorgänger, um auf diese Weise in alle internen Vorgänge eingeweiht zu werden. Diese Zusammenarbeit wurde in beiden Fällen als äußerst fruchtbar beschrieben, was der gängigen Meinung widerspricht, dies könnte für den Nachfolger belastend sein und seinen Elan bremsen. Auch insgesamt bewerteten die familieninternen Nachfolger die Zusammenarbeit mit dem Vorgänger positiv. Die meisten schätzten grundsätzlich den Rat des Vaters – auch nach dessen Ausscheiden aus dem operativen Geschäft:

«Es gibt einfach viele Dinge, in denen er die Erfahrung hat und ich ihn fragen kann.»

«Es nimmt unheimlich viel Last von den Schultern, wenn man weiß, da ist noch einer, der kontrolliert. (...) Ich weiß, im richtigen Moment würde er sich involvieren.»

ren. Ich bin (deshalb) ganz entspannt an diese Firmenübernahme herangegangen.»

Allerdings wurden auch gegenteilige Meinungen zu diesem Thema geäußert:

«Das ein oder andere Mal wurde eine Vorwärtsbewegung vielleicht nicht mit der Dynamik durchgeführt, wie es notwendig gewesen wäre (weil es der Vorgänger verhinderte).»

Das Loslassenkönnen des Vorgängers thematisierten sechs familieninterne Nachfolger. Fünf Interviewte bescheinigten ihren Vorgängern, dies gekonnt zu haben. Lediglich einer merkte an, dass die ansonsten gut durchgeführte Übergabe etwas durch das Nichtloslassenkönnen des Vaters gelitten habe. Die Nachfolger hatten alle zunächst Bedenken, ob ihr Vater seinen Betrieb loslassen könne. Frühere Diskussionen innerhalb der Familie oder vielleicht auch die Thematisierung dieses Problems in Studien und Presseartikeln begründeten diese Bedenken (Spielmann, 1994, Viehl, 2004). Die bisherigen Eigentümer hatten sich dann aber selbst mit diesem Thema auseinandergesetzt, was dann letztendlich das Problem entschärfte:

«Ein ganz wichtiger Punkt ist letzten Endes das Loslassenkönnen. Mein Vorgänger hat sich sehr intensiv damit beschäftigt, und in dem Moment, als es dann wirklich so weit war, auch wirklich einfach losgelassen.»

«Ich war sehr positiv überrascht: Mein Vater hat ganz schnell losgelassen. (...) Er hat mir sehr schnell vertraut, und es war ganz anders, als ich mir das eigentlich gedacht hätte.»

Die sechs befragten externen Nachfolger hatten ebenfalls alle eine Übergangszeit mit dem Vorbesitzer eingeplant. Diese sollte für die Übernahme der laufenden Geschäfte und die Weitergabe des Fachwissens des bis-

herigen Eigentümers genutzt werden. In zwei Fällen offenbarten sich allerdings nach der Übernahme ernste Probleme durch Fehlinformationen der Vorgänger zur Situation des Unternehmens, die eine weitere Zusammenarbeit zwischen Nachfolger und Übergeber unmöglich machten. In zwei weiteren Fällen gab es Meinungsverschiedenheiten und Akzeptanzprobleme bezüglich der Rolle des bisherigen Eigentümers im Unternehmen, sodass die Zusammenarbeit stark eingeschränkt bzw. beendet wurde. In zwei Fällen verlief die Zusammenarbeit sehr harmonisch, wobei sich der bisherige Eigentümer in einem dieser Fälle freiwillig zurückzog, nachdem er erkannte, dass der Betrieb für zwei Geschäftsführer einfach zu klein war. Bei den externen Nachfolgern wurde deutlich, dass persönliche Sympathien und ähnliche Ansichten über die Unternehmensführung entscheidende Faktoren für den Erfolg der Zusammenarbeit sind. Aus den oben beschriebenen Gründen fand sich letztendlich nur einer unter den sechs externen Nachfolgern, der eine intensive Zusammenarbeit im Unternehmen mit dem Vorgänger über längere Zeit absolvierte und diese auch positiv bewertete:

«Ich glaube, nach all den Jahren des Zusammenarbeitens, dass wir überhaupt nur deshalb zusammengekommen sind, weil wir sehr ähnliche Vorstellungen hatten, was Betriebsführung und Menschenführung angeht.»

Grundsätzlich ist die Zusammenarbeit von bisherigem Eigentümer und Nachfolger bei externen Nachfolgern, wie auch die Telefonbefragung zeigte, wesentlich problematischer als bei familieninternen. Vielleicht könnte man auch sagen: Familieninterne Nachfolger sind eher gezwungen, auch bei Meinungsverschiedenheiten einen Konsens zu finden, der eine weitere Zusammenarbeit möglich macht. Deshalb werden bei familieninternen Nachfolgern Probleme eher verharmlost, die ein externer Nachfolger gravierender einschätzt und mit anderen Konsequenzen sanktioniert:

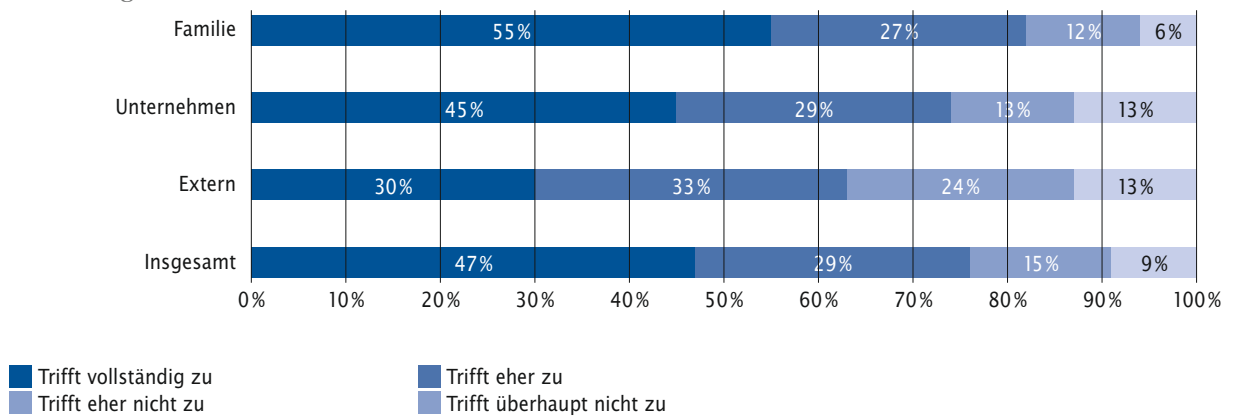
«Wenn mein Vater dann eine Entscheidung gefällt hat, die nicht mein Dafürhalten hatte, habe ich es letztendlich akzeptiert. Oft auch weil ich mir gesagt habe, dass mein Vater recht hatte, einfach aufgrund der fehlenden Erfahrung, die ich hatte.» (interner Nachfolger)

«Die größte Herausforderung war, mit dem Vorbesitzer vernünftig zusammenzuarbeiten. Das (die Zusammenarbeit) hat abgenommen mit der Zeit. Man hat gemerkt, er will lieber seine Strategie noch weiter durchsetzen, die er früher immer schon gefahren hat.» (externer Nachfolger)

## 6.2.2 Übergabevorbereitung durch den Alteigentümer.

### Vorbereitung der Übergabe durch den bisherigen Eigentümer.

Abbildung 6-5



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung »Generationenwechsel Mittelstand«, 2010

Berücksichtigt man die Komplexität einer Unternehmensübergabe, dann wird die Vorbereitung durch den bisherigen Eigentümer überraschend gut bewertet. Nur ein Viertel der befragten Nachfolger konnte der Aussage «Die Übergabe war gut vorbereitet» nicht zustimmen. Lediglich 9% widersprachen dieser Aussage gänzlich. Externe Nachfolger sehen die Vorbereitung durchaus kritischer als familien- oder unternehmensinterne. Der

Anteil der externen Nachfolger, die die Aussage als überhaupt nicht zutreffend ansehen, ist im Vergleich zu internen Nachfolgern zwar statistisch nicht signifikant unterschiedlich. Allerdings stimmten doppelt so viele unternehmensexterne Nachfolger (24%) im Vergleich zu familien- (12%) und unternehmensinternen (13%) Nachfolgern der Aussage, die Übergabe sei gut vorbereitet gewesen, eher nicht zu.

# Ritter GmbH: Schleichender Wechsel im Team.

Kartuschensysteme aus Kunststoff, 250 Mitarbeiter,  
Schwabmünchen (Bayern).



*«Kommunikation, immer miteinander reden, nie nachtragend sein, zuhören, eigene Meinungen bilden und auch dahinterstehen, sich aber auch von etwas anderem überzeugen lassen, wenn es fundiert erklärt ist. Das ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Übernahme.»*

Ralf Ritter und Frank Ritter

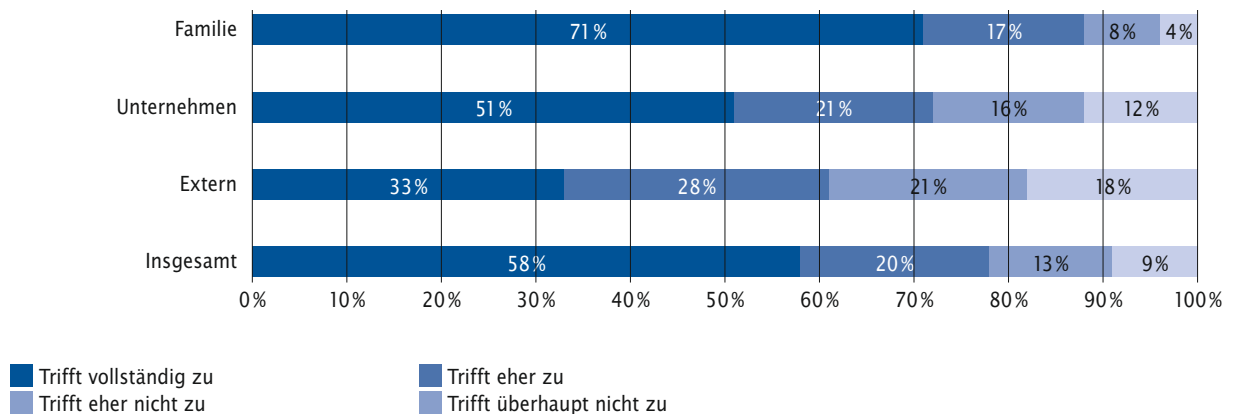
Seit über zehn Jahren leitet Ralf Ritter gemeinsam mit seinem Bruder Frank offiziell die Geschicke des väterlichen Unternehmens. Während Frank Ritter als gelernter Stahlformenbauer den technischen Bereich steuert, übernimmt Ralf Ritter den kaufmännischen Bereich. Schon früh stand für beide die Entscheidung für das elterliche Unternehmen fest. Nach Ausbildung und Praktika startete Ralf Ritter bereits sehr früh als Sachbearbeiter im elterlichen Unternehmen. Einige Jahre später kam für ihn die Geschäftsleitung hinzu.

Der Übergang zwischen den Generationen erfolgte quasi schleichend und schrittweise über mehrere Jahre. Der Senior ist auch heute noch beratend tätig, allerdings nicht mehr im operativen Geschäft. Den frühen Einstieg ins eigene Unternehmen sieht Ralf Ritter trotz des gelungenen Übergangs durchaus kritisch. Er selbst hätte sich im Nachhinein mehr Erfahrung in fremden Unternehmen gewünscht.



## Investitionen durch den bisherigen Eigentümer.

Abbildung 6-6



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung »Generationenwechsel Mittelstand«, 2010

Die Frage, ob der bisherige Eigentümer ausreichend investiert hat, zeigt im Vergleich zur Frage der Vorbereitung deutlichere Unterschiede auf. Wie in Abbildung 6-6 dargestellt, stimmten zwar 58 % aller Nachfolger der Aussage, der Alteigentümer habe ausreichend investiert, völlig zu. Dieses Ergebnis ist jedoch stark durch den hohen Anteil familieninterner Nachfolger beeinflusst, unter denen 71 % dieser Aussage vollständig zustimmten. Der Anteil der Nachfolger, die diese Aussage für nicht zutreffend oder überhaupt nicht zutreffend halten, liegt bei unternehmensinternen (28 %) und unternehmensexternen (39 %) deutlich höher als bei familieninternen Übergaben (12 %). Die Unterschiede im Aussageverhalten stützen die These, dass externe Nachfolger oft in ein Unternehmen einsteigen, das nicht so gut aufgestellt ist, aber große Entwicklungspotenziale hat. Der Alteigentümer ist eher bereit, langfristig wirkende Investitionen zu tätigen, wenn die Geschäftspolitik mit dem Nachfolger abgestimmt werden kann, also dann, wenn das Unternehmen von einem Familienmitglied oder einem Mitarbeiter übernommen wird.

## 6.3 Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Führungskräften.

Mitarbeiter, und hier vor allem die Führungskräfte, sind für den Nachfolger von entscheidender Bedeutung. Dies ist auch in älteren Studien bereits thematisiert worden (vgl. z. B. Spielmann, 1994, Bechtle 1993, Trefelik, 1998). Die Mitarbeiter sind einerseits wertvolles Kapital des Unternehmens, können andererseits aber auch ein Prüfstein für den Nachfolger werden. Durch den Wechsel des Führungsstils, der sich in den meisten Fällen fast zwangsläufig mit dem Wechsel der Geschäftsführung ergibt, kann es zu erheblichen Problemen kommen. Akzeptanzprobleme, die es dem Nachfolger erschweren, Änderungen im Unternehmen durchzuführen, können ein weiteres Problemfeld sein. Auf der anderen Seite finden sich unter den Mitarbeitern und Führungskräften aber auch die besten Ratgeber und Ansprechpartner für den Nachfolger. Für die Nachfolger ergaben sich seitens der Mitarbeiter weniger Probleme als seitens der Führungskräfte der Unternehmen. «Je höher (in der Hierarchie) die Führungskräfte waren, desto höher war der Widerstand», stellte deshalb ein interner Nachfolger fest. Logischerweise sind die unteren Ebenen von einem Führungs-

wechsel – vor allem mit steigender Unternehmensgröße – weniger betroffen. Die Führungskräfte, im Nachfolgefall diejenigen der zweiten Ebene nach der Geschäftsführung, sind bereits in älteren Studien als elementare Faktoren im Nachfolgeprozess benannt worden. Spielmann (1994) bezeichnet diese zweite Ebene als «Element der Kontinuität», die den Führungswechsel erleichtert.<sup>2</sup> Auch in den Interviews zeigten sich Führungskräfte, vor allem ältere, oft als kompetente Berater, verteidigten aber in einigen Fällen die in der Vergangenheit erhaltenen Vorteile und alte Routinen.

### 6.3.1 Der Führungsstil der Nachfolger.

Probleme, die mit einem Wechsel der Führungskräfte und dem damit einhergehenden Wechsel des Führungsstils verbunden sind, wurden bereits in früheren Studien beschrieben. So vertritt Hershon (1975) die Ansicht, dass es vor allem zwischen der ersten und zweiten Generation zu fundamentalen Änderungen in der Führungskultur kommt, die daraus resultieren, dass sich der Wechsel von einer «One-Man-Show» zu einer strukturierten Organisation vollzieht. Trefelik (1998) beobachtete in seinen Interviews einen Wechsel des Führungsstils: Der Nachfolger führte einen eher kollegialen, weniger autoritären Führungsstil ein, der zudem auf eine strukturierte Organisation ausgerichtet war. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Aussagen in unseren Tiefeninterviews. Es zeigte sich ein Trend zur eher teamorientierten Führung, die weniger statusgeprägt ist als die der bisherigen Eigentümer und in der mehr Führungskräfte in die Entscheidungsfindung eingebunden werden als beim Vorgänger. Diese Unterschiede zeigten sich insbesondere bei der Übergabe der Gründergeneration auf die zweite Generation. Weiterhin bestimmten

auch Berufs- und Führungserfahrung des Nachfolgers den Führungsstil, vor allem wenn diese in einem Konzern erworben wurden:

«Dieser autoritäre Führungsstil, der damals (beim Vorgänger) noch möglich war, weil man mit dem Unternehmen gewachsen ist und alles selber aufgebaut hat, (...) das hat sich grundsätzlich geändert. Mein Führungsstil ist nicht autoritär.» (interner Nachfolger, zweite Generation)

«Er (der Vorgänger) war da mehr der Patriarch. Klar, er hat das Unternehmen sehr früh von seinem Vater übernommen. (...) Ich kam dann schon eher aus den großen Betrieben und hatte von daher andere Voraussetzungen. (...) Das sind schon strukturelle Unterschiede.» (externer Nachfolger)

«Die Führungsmannschaft war sehr statusbezogen, nach dem Prinzip: «Ich bin dann was ganz Tolles.» Dieses Statusdenken haben wir aufgegeben. Dieses Gremium muss funktionsbezogen sein.» (interner Nachfolger)

«Die Mitarbeiter sind jetzt im Führungsteam und werden in die offene Kommunikation auch mit einbezogen.» (interner Nachfolger)

Mit der Teamorientierung führte die Mehrzahl der Nachfolger neue Management-Tools ein, was die Aussagen von Hershon unterstützt. Auf der Leitungsebene wurden Führungskräfteworkshops, regelmäßige Abteilungsleitermeetings etc. etabliert. Auf der allgemeinen Mitarbeiterebene wurden vor allem regelmäßige Mitarbeiter- und/oder Zielvereinbarungsgespräche eingeführt sowie in einigen Unternehmen ausformulierte Stellenbeschreibungen erstellt. Die Mitarbeitergesprä-

<sup>2</sup> Spielmann (1994) macht hier allerdings die Einschränkung, dass der Alteigentümer diese Ebene so aufgebaut hat, dass sie altersmäßig den Alteigentümer überdauert. In den Tiefeninterviews war dieser Punkt kein Thema.



che ersetzen in mehreren Fällen die «Zwischen-Tür- und-Angel-Gespräche». Insgesamt neigten die befragten Nachfolger damit stärker zur Formalisierung und zur Einführung einheitlicher Routinen in der Personalführung:

«Ich finde, ein Mitarbeiter muss genau wissen, was von ihm erwartet wird. Man braucht eine Stellenbeschreibung, um zu sehen, welche Fähigkeiten ein Mitarbeiter hat ... und ist der überhaupt fähig, diese Stelle zu besetzen. (...) Und ich finde es motiviert auch, zu wissen, dass man Ziele erreicht... Das ist mit die größte Veränderung gewesen.» (interner Nachfolger, ausgedehnte Konzernenerfahrung)

Nicht alle Mitarbeiter konnten mit den Änderungen im Führungsstil und den damit einhergehenden organisatorischen Änderungen umgehen. Zwar wird dem Nachfolger von den Mitarbeitern oft ein gewisser «Neuerungsbonus» zugestanden (Rasche 2002), das heißt, es wird automatisch damit gerechnet, dass ein Wechsel auch immer gewisse Neuerungen mit sich bringt, allerdings fühlten sich damit vor allem ältere Mitarbeiter und Führungskräfte überfordert:

«Und da sind Mitarbeiter, die sind schon jahrelang hier, und ihnen (Änderungen) beizubringen, ist sehr schwer, weil sie das einfach nicht gewohnt sind und den Sinn darin nicht sehen.» (externer Nachfolger)

«... weil das zu eingefahren ist und sie kommen mit den Veränderungen nicht klar ... Es bleibt einem Unternehmen nicht viel anderes übrig: Normalerweise müssen die Personen dann gehen.» (externer Nachfolger)

«Der Mensch wehrt sich immer gegen Veränderungen. ... Das war natürlich nicht ganz so einfach. Deswegen hat der Generationenwechsel auch einige Jahre gedauert und Änderungen in der Führungsstruktur nach sich gezogen.» (interner Nachfolger, keine vorherige Führungserfahrung)

Diese Äußerungen machen deutlich, dass es in einigen Fällen keine einvernehmliche Lösung dieser Probleme gab. Die Lösungsversuche der Nachfolger werden in Abschnitt 6.3.3 näher beschrieben.

### 6.3.2 Die Akzeptanz des Nachfolgers bei den Mitarbeitern.

Insgesamt zeigten die Tiefeninterviews, dass externe Nachfolger augenscheinlich weniger Akzeptanzprobleme seitens der Mitarbeiter hatten. Dies kann an der meist größeren Berufs- und Führungserfahrung liegen – in unseren Tiefeninterviews hatten alle externen Nachfolger langjährige Berufserfahrung, meist auch in größeren Unternehmen – oder auch daran, dass vor allem langjährige, ältere Mitarbeiter interne Nachfolger oft schon als Kinder kannten und nun Schwierigkeiten mit der Akzeptanz dieser «Kinder» als Führungskraft haben. Akzeptanzprobleme hatten jedenfalls nur interne Nachfolger:

«Jeder will wie bei einem jungen Hund erst mal das Revier abstecken und schauen, wie weit er gehen kann. Da müssen Sie sich erst mal richtig heftig durchsetzen.» (interner Nachfolger, direkter Einstieg ohne weitere Berufserfahrung)

«Wir (Nachfolger und ältere Führungskraft) hatten einfach auf der persönlichen Ebene ein Problem. (...) Der sah in mir den Kleinen, der jetzt den großen Max spielt.» (interner Nachfolger, wenig Berufserfahrung)

«Und da ist es (...) wesentlich leichter, von außen Anerkennung zu bekommen, als innerhalb des Unternehmens, wo alle wissen, wie sich die Rädchen drehen.» (interner Nachfolger ohne Berufserfahrung)

Es gab aber auch positive Reaktionen bei familieninternen Nachfolgern:



# Sander Umformtechnik GmbH & Co. KG: Die guten Seiten der Wirtschaftskrise.

Automobilindustrie, 1.100 Mitarbeiter,  
Renchen, Ulm (Baden-Württemberg).



*«Mein Tipp ist: Externe Erfahrung sammeln, auch Führungserfahrung, um im Unternehmen und für sich selbst den Nachweis zu haben, ich schaffe es auch außerhalb vom eigenen Unternehmen und nicht nur dadurch, dass ich Sohn oder Tochter bin.»*

Nicolas Erdrich

Nach Wirtschaftsingenieurstudium und nur einem Jahr Berufserfahrung in einem Beratungsunternehmen stieg Nicolas Erdrich mit einem eigens für ihn aufgestellten Trainee-Programm in das Unternehmen seines Vaters ein. «Aus heutiger Sicht vielleicht etwas früh», sagt er selbst, aber es war im Zuge der Gründung der Erdrich-Umformtechnik in Thüringen einfach ein passender Zeitpunkt. Begleitet wurde er vom technischen Leiter, der eine Art Mentor für ihn war. Sein Vater, der das Unternehmen noch mit zehn Mitarbeitern erlebt hat und fast jeden persönlich kennt, gab ihm völlig freie Hand, um ihn nicht in irgendeine Richtung zu drängen. «Da hätte ich mir manchmal

gewünscht, etwas mehr in die Zange genommen zu werden», meint der Junior heute. Persönliche Einstellungsveränderungen, NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren) und nicht zuletzt auch das Krisenjahr waren hilfreich für die Entwicklung des jungen Wirtschaftsingenieurs hin zum Geschäftsführers eines Unternehmens, das sich «zwischen Mittelstand und Konzern» bewegt». Der endgültige Ausstieg des Seniors ist für das Jahr 2012 geplant– dann soll ein Beirat gegründet werden, in dem der Senior weiterhin als Berater zur Verfügung steht. Aber auch einer aktiven Zusammenarbeit darüber hinaus steht, laut Nicolas Erdrich, nichts im Weg.



«Ich habe auch sehr viel Vertrauensvorschuss genossen. Die Leute [...] kennen mich und ich kenne sie schon über Jahre.» (interner Nachfolger mit wenig Berufserfahrung)

«Grundsätzlich haben sie hier im Unternehmen mal sehr, sehr positiv reagiert.» (interner Nachfolger mit viel Berufserfahrung)

Bei den externen Nachfolgern war die grundsätzliche Akzeptanz dagegen kein Thema, da der Erhalt des Unternehmens gesichert war und die Mitarbeiter dies auf jeden Fall positiv vermerkten. Dies wurde auch in anderen Studien festgestellt (vgl. z. B. Mittelstandsmonitor 2008).

«Die Akzeptanz der Mitarbeiter war eigentlich vom ersten Tag an da. Es gab mal einen Tag lang Beschnupern und Beäugen und Schauen, ob der Neue überhaupt etwas draufhat. Aber das hatten wir schnell überwunden.»

«Die haben sich gefreut. Die Akzeptanz war schnell da, aber die Erwartungen waren auch sehr groß. Der neue Chef kommt, kann das alles schnell verändern. Organisatorisch gar kein Problem. Nur von heute auf morgen geht das nicht.»

In diesem Fall hießen die Mitarbeiter Änderungen durchaus willkommen. Leider waren sie nicht unbedingt bereit, den eigenen Arbeitsstil zu ändern, was im Endeffekt erhebliche Probleme verursachte. An diesem Fall ist zu sehen, dass Akzeptanz für die Führungskraft nicht gleichzeitig auch eine größere Bereitschaft beinhaltet, Änderungen, die einen selbst betreffen, mitzutragen.

### 6.3.3 Konsequenzen und deren Umsetzung.

Für die geschilderten Probleme wurden in vielfältiger Weise Lösungen gesucht. Besonders augenfällig waren

die Maßnahmen innerhalb der Führungsmannschaft. Diese wurde in fast allen Fällen umstrukturiert, neue Führungskräfte wurden eingestellt, andere entlassen.

«Die ganze Struktur war sehr in dem Trott, wie mein Vater tickt, und durch den Neuen (leitenden Mitarbeiter) haben wir da ein bisschen die Strukturen aufgebrochen.» (Interner Nachfolger ohne Führungserfahrung)

«Es (das Führungsteam) ist jünger geworden. Wir haben einen neuen Leiter, der kam von extern, und wir haben einen kaufmännischen Leiter, der im Unternehmen groß geworden ist.» (interner Nachfolger ohne Führungserfahrung)

«In der Leitungsfunktion sind es andere Personen geworden und wir haben auch die Zuständigkeiten etwas verändert.» (interner Nachfolger, keine Erfahrung im Fremdunternehmen)

«Wir haben zehn Leuten gekündigt, die zum Teil 35 Jahre da waren, und haben alles umgedreht. Im Prinzip hat nachher keiner mehr den Job gehabt, den er vorher gemacht hat.» (interner Nachfolger)

Einige der familieninternen Nachfolger nutzten die Gelegenheit, die Führungsmannschaft um einen externen Geschäftsführer zu ergänzen und damit mehr Expertenwissen ins Unternehmen zu holen. Die Entscheidung für einen weiteren Geschäftsführer, und nicht nur eine weitere Führungskraft, wurde außerdem als Möglichkeit gesehen, während der Übergabephase zumindest einen sicheren zuständigen Ansprechpartner anzubieten, falls sich die Zuständigkeiten zwischen Nachfolger und Vorgänger nicht auf Anhieb klar gestalten sollten:

«Im Rahmen der Nachfolgeregelung haben wir Herrn [...] zum Geschäftsführer berufen, um den Kunden Kontinuität zu bieten.» (interner Nachfolger, keine weitere Berufserfahrung)

«Wir haben auch die Geschäftsleitung noch aufgestockt und haben jetzt einen Sparringspartner, mit dem ich wirklich gut arbeiten kann. Das hat dann einfach Selbstbewusstsein gegeben.» (interner Nachfolger, wenig Berufserfahrung)

«Es ist natürlich schwierig, eine neue Führungskraft in ein Konzept zu integrieren. Da haben wir uns stärker an der Organisation orientiert und gesagt: So wie die Organisation aufgebaut ist, so muss auch unser Führungsgremium aufgebaut sein.» (interner Nachfolger)

Ein externer Nachfolger hat mit der Aufstockung der Geschäftsführung gezielt weiteres Fachwissen ins Unternehmen geholt:

«Ich habe mir hier dann im Lauf der letzten Jahre geschäftsführende Kollegen gesucht. Ich wäre hilflos ohne dieses technische Fachwissen, das teilen wir uns heute sehr gut auf.»

Spezifisches Fachwissen spielt auch bei älteren Mitarbeitern und Führungskräften eine große Rolle. Oft haben sich diese Mitarbeiter einen enormen Erfahrungsschatz und genaue Kenntnisse der unternehmensspezifischen Gegebenheiten angeeignet. Dies macht es im Konfliktfall schwierig, gerade diese Leute zu ersetzen:

«Wenn Sie mehr als eine Führungskraft rausfeuern, fahren Sie den Laden auch sehr schnell an die Wand.» (externer Nachfolger)

Andererseits gab es auch mehrere Fälle, in denen Führungskräfte aufgrund ihres langjährigen Insiderwissens in Beraterfunktion oder als Coach den Nachfolgeprozess begleiteten. Dies spielte in erster Linie bei familieninternen Nachfolgen eine Rolle.

Allen Gesprächspartnern der Tiefeninterviews ist gemeinsam, dass sie die Mitarbeiter als das größte Kapital des Betriebs ansehen. Deshalb wenden sie einen großen Teil der Einarbeitungszeit für persönliche Gespräche

auf. Dies gilt sowohl für familieninterne als auch externe Übernehmer:

«Ich bin zuerst einmal in alle Büros gegangen, damit die Mitarbeiter ein Feeling für mich bekommen. Für sie war ich ja so weit weg.» (interner Nachfolger)

Viele fühlten sich persönlich für ihre Mitarbeiter und auch deren Familien verantwortlich. Dies äußerten in den Interviews vor allem die internen Nachfolger:

«Man muss sich einfach auch um den Mitarbeiter kümmern. ... Auf der einen Seite ist das eine große persönliche Anstrengung, weil man selbst völlig vereinnahmt wird, und auf der anderen Seite zahlt sich das aber auch wieder zurück.»

«So viel Einfluss zu haben auf die Mitarbeiter und ihre Familien, mit den Entscheidungen, die ich treffe. Das ist etwas, was ich mir persönlich zweimal überlegen musste, ob ich das möchte oder nicht.»

Notwendige Entlassungen führten mitunter zu erheblichen psychischen Belastungen der Nachfolger.

«Das belastet mich auch heute noch. Die Mitarbeiter zu entlassen, das hat mich wochenlang beschäftigt ... Da nützt auch das ganze sozial Verträgliche nicht viel, was das auch immer heißen mag – für die Mitarbeiter ist es nie sozial verträglich.» (interner Nachfolger)

«Das gehört definitiv zu den unangenehmsten Dingen, jemandem mitzuteilen, dass er nicht mehr kommen darf.» (interner Nachfolger)

Deshalb wurden Kündigungen, sofern sie nicht betriebsbedingt unvermeidbar waren, in vielen Fällen durch sozial verträglichere Lösungen ersetzt: Oft wurde das altersbedingte Ausscheiden der Mitarbeiter abgewartet oder, bei Konflikten mit den Mitarbeitern selbst, durch Umstrukturierungen neue Positionen geschaffen, die diese Problematik abmilderten, indem sie schwierige

Mitarbeiterkonstellationen auflösen oder Verantwortungsbereiche neu aufteilen. Solche Lösungen suchten auch die externen Nachfolger in erster Linie. Der ganz harte Kurs lag offenbar keinem, obwohl er sich nicht immer vermeiden ließ:

«Die (Führungskräfte) haben wir aber nicht entlassen, sondern aufgrund des guten Wachstums konnten wir sie sehr gut auf anderen Positionen unterbringen.»  
(interner Nachfolger)

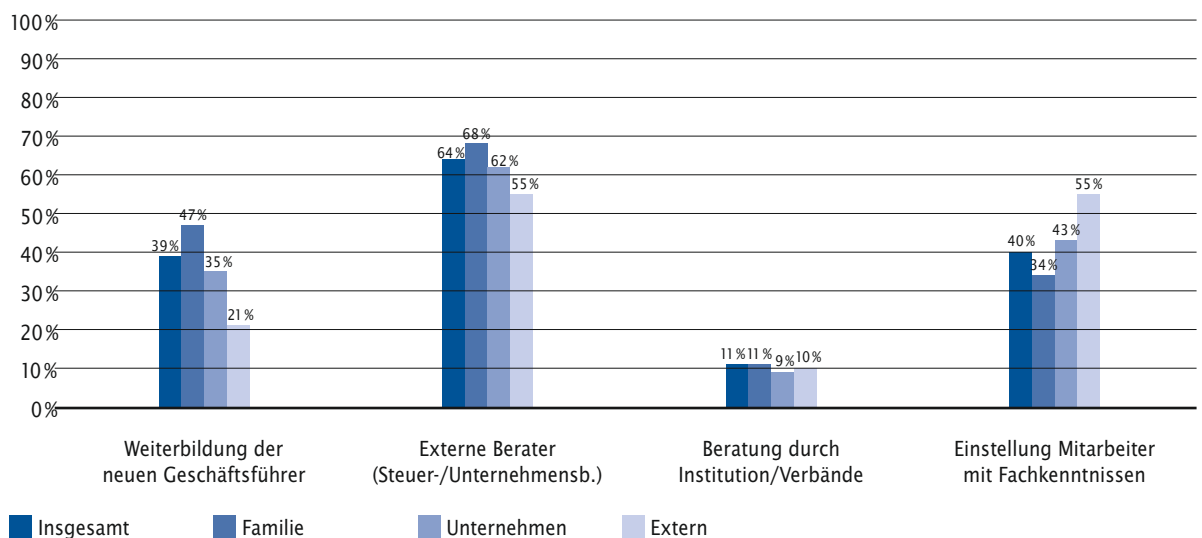
«Wir haben das pflegeleicht gemacht und die einfach nur eher in Rente geschickt. Die waren natürlich schon glücklicherweise in einem Alter, da war es nicht so schwierig.» (externer Nachfolger)

## 6.4 Maßnahmen für einen reibungslosen Wechsel.

Für einen Nachfolger ist die Übernahme der Geschäftsführung trotz einer guten Qualifikation eine besondere Herausforderung. Um sich schnell in das Unternehmen und die Geschäftsführung einzuarbeiten, nutzen Nachfolger unterschiedliche Maßnahmen, die in Abbildung 6-7 dargestellt sind.

### Maßnahmen zum reibungslosen Wechsel in der Geschäftsführung.

Abbildung 6-7



Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung «Generationenwechsel Mittelstand», 2010

Die Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen der neuen Geschäftsführer unterscheidet sich stark nach deren Herkunft. Unternehmensexterne Nachfolger nehmen relativ selten, familieninterne Nachfolger hingegen relativ oft an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Dies dürfte

mit den Unterschieden im Qualifikationsniveau zusammenhängen. Wie in Kapitel 4 dargestellt, verfügen Unternehmensexterne häufiger und Familieninterne seltener über einen Hochschulabschluss sowie über Führungs- und unternehmerische Erfahrung. Vermutlich fühlen sich unternehmensexterne Nachfolger daher

# Schröder Maschinenbau GmbH & Co. KG: Externe Übernahme durch Maschinenbauer.

CNC-Laser- und Kanttechnik, 35 Mitarbeiter,  
Ostbevern (Nordrhein-Westfalen).



*«Vor einer Firmenübernahme sollte man sich auch allgemein den Ablauf und die Strukturen eines Betriebs anschauen und sich nicht nur an Zahlen festhalten. Wenn es möglich ist, sollte man sich auch eine gewisse Zeit das Tagesgeschäft einer Firma anschauen und dieses miterleben.»*

Billy und Eva Cogum

Über die Unternehmensbörse der IHK wurde das Ehepaar Cogum – sie Magistra Artium mit PR-Ausbildung, er Kfz-Mechaniker mit Technikerstudium zum Maschinenbauer und Betriebswirt - auf die Firma Schröder aufmerksam und kauften diese im Jahre 2009. Nachdem Billy Cogum im In- und Ausland viele Niederlassungen aufgebaut hatte, wollten er und seine Frau gerne etwas für sich selber aufbauen und als Entscheider auch im operativen Geschäft tätig sein. Die Akzeptanz der Mitarbeiter nach der Übernahme war schnell da, aber die Erwartungen waren auch unheimlich groß. Diese Erwartungen und die Finanzkrise beschreiben die Cogums als große Herausforderung. Die größte Schwierigkeit im Zuge der Übernahme war jedoch «mit null in Vorleistung zu gehen» – schließlich musste Material gekauft und mussten Löhne bezahlt werden. Bei

bestehenden Verträgen mit Zahlungszielen von bis zu 90 Tagen war und ist das nicht immer einfach. Doch mit einigen Strukturänderungen, unter anderem der Einführung einer funktionierenden Qualitätssicherung, eines neuen ERP-Systems und mit viel Elan, sind sich die Cogums sicher: «Wir schaffen das!»





zumeist gut gerüstet für die Übernahme. Familieninterne Nachfolger sehen dagegen häufiger Veranlassung, fehlende Kenntnisse durch Weiterbildungsmaßnahmen zu erwerben. Ähnlich fragen auch weniger externe als familieninterne Nachfolger eine Beratung durch Steuer- oder Unternehmensberater nach. Unternehmensexterne Nachfolger stellen hingegen häufiger Mitarbeiter mit Fachkenntnissen ein. Eine Beratung durch öffentliche Institutionen oder Verbände wird nur von wenigen (11 %) in Anspruch genommen und es zeigen sich hier keine signifikanten Unterschiede zwischen den Herkunftsgruppen.

In den Tiefeninterviews berichteten die Nachfolger über vielfältige Anstrengungen, die sie durchführten, um den Übergabeprozess optimal zu gestalten. Neben den bereits genannten Beratungs- und Weiterbildungsaktivitäten und der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zur Unterstützung der Geschäftsführung (vgl. Abschnitt 6.3) stellte die Begleitung des Nachfolgers durch ältere erfahrene Führungskräfte eine oft ergriffene Alternative dar. Diese Art der Nachfolgebegleitung bietet sich natürlicherweise fast ausschließlich bei familieninternen Nachfolgern an:

«Unseren langjährigen Niederlassungsleiter habe ich immer als Berater hinzugezogen und er hat mich auch mehr oder weniger gecoacht.»

Von den 16 interviewten familieninternen Nachfolgern nannten die Hälfte eine erfahrene, langjährige Führungskraft als Mentor, Ansprechpartner oder Coach. Nur in einem Fall wurde als Ansprechpartner eine Führungskraft genannt, die erst kurz vor dem Nachfolger die Arbeit im Unternehmen begonnen hatte.

Die Nachfolger suchten sich die Vertrauensperson im Unternehmen, von der sie Rat annehmen konnten, selbst aus. Deshalb war die Zusammenarbeit mit diesen Ansprechpartnern auch meistens unproblematisch und sehr produktiv. Dies war bei den übrigen Führungskräften, die von der Position her ebenfalls als Ansprechpartner

prädestiniert waren, nicht immer der Fall (vgl. Abschnitt 6.3). Zwei der internen Nachfolger nahmen sich einen externen Coach für die Begleitung des Nachfolgeprozesses und die erste Zeit als Führungskraft. Zwei weitere Nachfolger wurden aktiv vom Beirat unterstützt.

Nach Meinung der im Rahmen dieser Studie befragten Bankenvertreter und Mittelstandsberater kann ein Beirat gerade bei der Nachfolgeregelung sehr hilfreich sein. Besonders empfehlenswert sei der Einsatz externer Beiratsmitglieder, außerhalb der Familie. In Einzelfällen kann es auch sinnvoll sein, ein Gremium eigens für diese Phase zu gründen.

Drei von sechs interviewten externen Nachfolgern berichteten, dass Freunde und Bekannte über die übliche Steuer- und Wirtschaftsberatung hinaus als Ratgeber fungierten. Diese Freunde und Bekannten waren in zwei Fällen selbst zum Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater qualifiziert. In einem Fall holte sich der Nachfolger den Freund auch als kompetente Führungskraft ins Unternehmen.

Trotz dieser vielfältigen Hilfen vermissten mehrere Nachfolger geeignete Ansprechpartner, mit denen man ungezwungen Probleme diskutieren könnte. Dies wurde auch in den Expertengesprächen angemahnt.

«Was ich mir manchmal gewünscht hätte, wäre ein Netzwerk von Personen, mit denen man auf Augenhöhe gewisse Probleme diskutieren kann, ohne dass man direkt in einer Konkurrenzsituation ist.» (interner Nachfolger)

# 7 Unternehmensentwicklung seit der Übernahme.

Ein Wechsel der Geschäftsführung oder der Eigentümer eines Unternehmens ist immer ein kritischer Zeitpunkt für die Unternehmensentwicklung. Auch bei guter Vorbereitung des Wechsels wird der Nachfolger eine gewisse Einarbeitungszeit benötigen, um sich mit seiner neuen Führungsrolle und den Geschäftsprozessen vertraut zu machen. Zudem geht der Wechsel häufig mit zahlreichen Veränderungen in der Organisation, den externen Geschäftsbeziehungen und der Unternehmensstrategie einher und zieht in manchen Fällen Finanzierungsprobleme nach sich (vgl. Kapitel 5). Daher soll hier die Unternehmensentwicklung in der kritischen Phase nach der Übernahme beleuchtet werden.

Tabelle 7-1 zeigt die Unternehmenskennzahlen im Jahr der Übernahme, im Jahr 2009 (dem Jahr vor der Befragung, also am aktuellen Rand) und die Entwicklung im

dazwischenliegenden Zeitraum, wobei nach der Herkunft der Nachfolger unterschieden wird. Im Jahr der Übernahme gibt es, gemessen an Umsatz und Beschäftigten, keine signifikanten Unterschiede in der Größe der Unternehmen nach Herkunft der Nachfolger. Allerdings ist die Umsatzrendite der Unternehmen, die von externen Nachfolgern übernommen wurden, signifikant geringer als im Fall der familien- oder unternehmensinternen Nachfolge. Im Jahr 2009 ist dieser Unterschied nicht mehr signifikant, und die Beschäftigtenzahl der von Externen übernommenen Unternehmen liegt (insignifikant) über derjenigen der familien- oder unternehmensintern übergebenen Unternehmen.

Zwischen dem Übernahmejahr und 2009 weisen alle Unternehmen im Durchschnitt ein positives Wachstum auf. Am stärksten wachsen Unternehmen mit externen Nach-

## Unternehmenskennzahlen und deren Entwicklung (Durchschnitt).

Tabelle 7-1

|                                                        | Familie  | Unternehmen | Extern   | Insgesamt |
|--------------------------------------------------------|----------|-------------|----------|-----------|
| <b>Kennzahlen im Jahr der Übernahme</b>                |          |             |          |           |
| Umsatz (Mio. EUR)                                      | 9,2      | 8,2         | 8,5      | 8,7       |
| Beschäftigte                                           | 77       | 73          | 77       | 75        |
| Umsatzrendite                                          | 6,7%     | 6,2%        | 4,9% **  | 6,2%      |
| <b>Kennzahlen 2009</b>                                 |          |             |          |           |
| Umsatz (Mio. EUR)                                      | 10,8     | 10,3        | 10,2     | 10,4      |
| Beschäftigte                                           | 88       | 86          | 91       | 87        |
| Umsatzrendite                                          | 6,6%     | 6,4%        | 5,6%     | 6,3%      |
| <b>Entwicklung seit Übernahme (Jahresdurchschnitt)</b> |          |             |          |           |
| Umsatzwachstum                                         | 4,3%     | 5,6%        | 5,9%     | 5,0%      |
| Beschäftigungswachstum                                 | 3,1%     | 4,3%        | 6,7% *** | 4,2%      |
| Veränderung Umsatzrendite                              | -0,1 ppt | 0,1 ppt     | 0,3 ppt* | 0,1 ppt   |

Quelle: ZEW-Unternehmensbefragung »Generationenwechsel Mittelstand«, 2010

Anmerkung: \*\*\* (\*\*, \*) bedeutet, die Differenz zwischen externen und übrigen Nachfolgern ist statistisch signifikant auf dem 1 %- (5%, 10%)-Niveau. ppt: Prozentpunkte.



folgern. Ihr Beschäftigungswachstum ist signifikant höher als bei anderen Nachfolgeunternehmen. Auch bei dem Wachstum der Umsatzrendite stechen die Unternehmen von externen Nachfolgern positiv hervor: Sie steigern die Rendite signifikant stärker als andere Nachfolgeunternehmen. Das geringere Wachstum von Unternehmen familieninterner Nachfolger kann auf ihr höheres Ausgangsniveau im Jahr der Übernahme zurückgeführt werden.

Auch bei Kontrolle weiterer Einflussfaktoren auf die Unternehmensentwicklung im Rahmen einer multivariaten Analyse (vgl. Anhangsband, Abschnitt 5.1) bestätigt sich, dass Unternehmen mit externen Nachfolgern schneller wachsen als Unternehmen von anderen Nachfolgern. Sie schließen auf das höhere Ausgangsniveau anderer übernommener Unternehmen auf. Die multivariate Analyse zeigt außerdem, dass Unternehmen, die nach der Übernahme organisatorische Änderungen in bestimmten Bereichen (Einkauf, Rechnungswesen und Controlling) vornehmen, neue leitende Mitarbeiter einstellen, weitere oder andere Financiers gewinnen oder Produktinnovationen hervorbringen, relativ schnell wachsen.

Die Bonität der Unternehmen im Jahr vor der Übergabe ist relativ hoch. Der Creditreform-Bonitätsindex, der die Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsunfähigkeit binnen eines Jahres angibt und von 100 («geringes Risiko») bis 499 («hohes Risiko») reicht, beträgt bei diesen Unternehmen im Durchschnitt rund 220. Dies ist angesichts der Tatsache, dass Nachfolger gefunden werden konnten, welche die Unternehmen als übernahmewürdig einschätzen, nicht überraschend. Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Bonität nach Herkunft der Nachfolger (vgl. Anhangsband, Abschnitt 5.2). Wenngleich also externe Nachfolger relativ renditeschwache Unternehmen übernehmen, befinden sich diese vor der Übernahme nicht häufiger in finanziellen Schwierigkeiten als Unternehmen, die familien- oder unternehmensintern übergeben werden. Auch nach der Übernahme, nämlich im Jahr 2009, unterscheidet sich die Bonität der Unternehmen nicht hinsichtlich der Herkunft der Nachfolger.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass externe Nachfolger zwar weniger rentable, jedoch finanziell nicht minder solide aufgestellte Unternehmen übernehmen als familien- und unternehmensinterne Nachfolger. Zudem verfügen diese Unternehmen offenbar über ein Entwicklungspotenzial, das von den externen Nachfolgern erfolgreich genutzt wird. Sie holen gegenüber den Unternehmen familien- und unternehmensinterner Nachfolger auf, sodass sich bereits wenige Jahre nach der Übernahme keine signifikanten Unterschiede in den Unternehmenskennzahlen mehr erkennen lassen. Insgesamt gelingt es den Unternehmen aller Nachfolgetypen, nach der Übernahme den Umsatz und die Zahl der Beschäftigten zu steigern.

Die Ergebnisse der Tiefeninterviews bestätigen zum großen Teil die Ergebnisse der Telefonumfrage. Allerdings zeigten sich die positiven Wachstumsaussichten einiger Unternehmen, die extern übernommen wurden, erst nach einer längeren Phase der Umstrukturierung. In diesen Fällen wurden zunächst Kapazitäten abgebaut, um sie dann mit veränderter Struktur wieder aufzubauen.

Die Tiefeninterviews zeigten ferner Auswirkungen der derzeitigen Wirtschaftskrise auf, die alle Unternehmen – neben der Belastung durch den Übergabeprozess – vor Probleme stellte. Auch die Befragten – insbesondere externe Nachfolger – waren von der rückläufigen Wirtschaftsentwicklung betroffen. Ein familieninterner Nachfolger nutzte die Zeit der Wirtschaftskrise allerdings explizit zum Aufbau neuer Kapazitäten:

«Wir hatten unser eigenes Konjunkturprogramm. Wir haben uns komplett neu aufgestellt, [...] was uns in eine andere Leistungsfähigkeit versetzt, wenn es aus der Krise herausgeht.»

Für die Regelung der Nachfolge in einem Fallbeispiel war die Wirtschaftskrise aber offenbar eine treibende Kraft: «So hart es fürs Unternehmen war, [...] aber für den Zusammenhalt im Management und für das Loslassenkönnen meines Vaters war es wirklich ein geniales Jahr!»

# Stempel-Gmähle-Schilder GmbH & Co. KG: Externer Nachfolger mit Interesse an der Unternehmensgeschichte.

Stempel und Schilder, 13 Mitarbeiter,  
Stuttgart (Baden-Württemberg).



*«Wichtig ist, dass man Kunden und Mitarbeiter mag  
und das auch ausstrahlt.»*

Klaus Ruder

Was tut man, wenn der designierte Nachfolger entdeckt, dass das Familienunternehmen doch nicht seine Welt ist? Eines der ältesten Stempelunternehmen in Deutschland stand vor dieser Frage und entschied sich für die Vorwärtsstrategie. Mit Klaus Ruder, bereits seit zehn Jahren alleiniger Geschäftsführer von Stempel-Gmähle, fanden die Gmähles einen Käufer, der bereits Berufs- und Führungserfahrung in wesentlich größeren Unternehmen gesammelt hatte. Sein Wunsch war es, dieses Wissen in einem kleinen Unternehmen umzusetzen. Auch die Vorstellung, 12 Mitarbeiter verlieren durch die Übernahme eines firmenfremden Käufers eventuell ihren Arbeitsplatz, war für Herrn Ruder mit der wichtigste Aspekt, das Unternehmen zu kaufen. Dass er sehr ähnliche Vorstellungen von Betriebs- und Menschenführung hatte, erleichterte die Übergabe entscheidend. Trotz externer Übernahme ist für Klaus Ruder auch die Geschichte des Unternehmens wichtig, denn «jedes Unternehmen

lebt ja nicht nur vom Vorwärtsschauen». Um auch die Historie der Firma weiterzugeben und damit der Übergabe den letzten Schliff zu verleihen, nahmen sich der neue und alte Eigentümer viele Samstage Zeit für gemeinsame Gespräche.



# 8 Resümee.

Mit dieser Studie wurde die quantitative Bedeutung von Unternehmensnachfolgen bei deutschen Familienunternehmen – insbesondere im Mittelstand – ermittelt: In 178 Tsd. eigentümergeführten Familienunternehmen fand in den Jahren 2002 bis 2008 ein Generationenwechsel in der Firmenleitung statt. Das sind etwa 7% der insgesamt 2,6 Mio. eigentümergeführten Familienunternehmen in Deutschland. Im Mittelstand, das heißt in Unternehmen mit 40 bis 5.000 Beschäftigten, wurden 8.600 Unternehmensnachfolgen verwirklicht. Das sind 23% der insgesamt 38.000 Mittelständler in Deutschland. Sollten diese Größenordnungen über lange Zeiträume in etwa konstant sein, dann wird etwa alle 30 Jahre die Geschäftsführergeneration mittelständischer Familienunternehmen ausgetauscht.

Im Rahmen einer bundesweiten telefonischen Unternehmensbefragung und von 22 Fallstudien mittelständischer Familienunternehmen wurden Unternehmensnachfolger zu verschiedenen Themen befragt. Das Ziel der Untersuchung war es herauszufinden, wie die Unternehmensnachfolger den Generationenwechsel in ihren Unternehmen bewerten, ob und welche strukturellen Änderungen der Geschäftsausrichtung sie vorgenommen haben, welchen weiteren Herausforderungen sie sich stellen mussten und welche Lösungswege sie für Konflikte und Probleme gefunden haben.

Ferner interessierten wir uns für die quantitative Bedeutung von internen und externen Nachfolgen und welche Rolle die Herkunft der Nachfolger für die weitere Entwicklung des Unternehmens spielt. Die Person des Nachfolgers wurde ebenfalls betrachtet: Hierbei ging es um sein (oder ihr) Humankapital, das heißt, die formale Ausbildung, die Berufserfahrung und die Vorbereitung zum zukünftigen Unternehmer. Dies ist wichtig, um die Bedeutung der Fähigkeiten des Nachfolgers für die Performance des Unternehmens zu ermitteln. Schließlich bewertete die Studie den Unternehmenserfolg und damit in gewisser Weise auch den Erfolg der Übernahmen, indem das Wachstum und die Entwicklung der Rentabi-

lität der Unternehmen seit dem Übernahmezeitpunkt analysiert wurden.

Nach dem Ergebnis der telefonischen Befragung wurde gut ein Fünftel der mittelständischen Unternehmen von einem oder mehreren externen Nachfolgern übernommen. Fast drei Fünftel der Unternehmen verbleiben in Familienhand. Die übrigen 20% der Unternehmen werden von einem oder mehreren Nachfolgern, die zuvor schon im Unternehmen gearbeitet haben, weitergeführt. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass sich Generationenwechsel in Abhängigkeit von der Herkunft der Nachfolger in vielerlei Aspekten unterscheiden: Dies betrifft vor allem das Humankapital des Nachfolgers, strukturelle Veränderungen, die in den Unternehmen nach der Nachfolge vollzogen worden sind, und auch die Unternehmensentwicklung seit der Übernahme.

## Humankapital der Nachfolger.

Die Mehrheit der Nachfolger hat einen Hochschulabschluss (71%). Ein Fünftel davon hat zusätzlich eine Berufsausbildung abgeschlossen. Unternehmensinterne und insbesondere externe Nachfolger haben im Durchschnitt einen höheren Berufsabschluss als familieninterne Nachfolger. Von allen Nachfolgern verfügen familieninterne Nachfolger über die geringste Erfahrung aus beruflicher Tätigkeit, in der Branche, in Führungspositionen und in der Leitung eines Unternehmens. Demnach sind die Ansprüche an die berufliche Qualifikation und Erfahrung an den Nachfolger bei Familienmitgliedern geringer als bei Personen von außerhalb.

Die Fallstudien zeigten ferner, dass insbesondere familieninterne Nachfolger zum Unternehmer erzogen wurden. Es wird gegenüber früheren Generationen aber weniger Druck auf die Kinder ausgeübt, das familien-eigene Unternehmen weiterzuführen.

Viele Nachfolger haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium oder eine kaufmännische Ausbildung

absolviert. Nachfolger mit Hochschulabschluss nehmen zu einem höheren Anteil organisatorische Veränderungen im Unternehmen vor als Nachfolger ohne Studium. Während Ingenieurwissenschaftler häufiger Veränderungen in der Produktion vornehmen, verändern Wirtschaftswissenschaftler eher Einkauf, Vertrieb, Rechnungs- und Personalwesen. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Nachfolger vornehmlich im Bereich ihrer Kernkompetenz agieren: Ingenieure ändern organisatorische Strukturen in der Produktion und Betriebswirte in der Verwaltung und dem Vertrieb.

Auswertungen des Mikrozensus zeigen zudem, dass eine überwiegend ingenieurwissenschaftlich-technisch ausgebildete Unternehmergeneration zunehmend durch eine eher betriebswirtschaftlich ausgebildete Generation abgelöst wird. Was bedeutet das für die Entwicklung der mittelständischen Familienunternehmen, für deren technologische Erneuerungsfähigkeit technisches Know-how unerlässlich ist? Werden sich die neuen Geschäftsführer weniger um den Kernbereich ihrer Unternehmen – nämlich den Produktionsbereich – kümmern als ihre Vorgänger, die der Vätergeneration angehören? Werden dann von den Unternehmen weniger innovative Produkte und innovative Produktionsprozesse entwickelt? Diese Hypothese kann diese Studie nicht bestätigen. Es zeigen sich keine Unterschiede in den Innovationsaktivitäten zwischen Unternehmen, die von Nachfolgern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen oder von Nachfolgern mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studium übernommen worden sind. Negative Folgen für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ergeben sich also nicht, wenn der Geschäftsführer ein Betriebswirt ist. Das notwendige technische Know-how wird dann beispielsweise durch qualifizierte Mitarbeiter akquiriert.

## Strukturelle Veränderungen der Geschäftsausrichtung.

Ein hoher Anteil der Unternehmen nimmt nach der Übernahme organisatorische Veränderungen von Ge-

schäftsprozessen, der Arbeitsorganisation und bezüglich externer Geschäftsbeziehungen vor; dieser Anteil übersteigt den allgemeinen Durchschnitt vergleichbarer deutscher Familienunternehmen.

Die Unternehmen wurden gefragt, in welchen Geschäftsprozessen seit dem Eintritt des neuen Geschäftsführers organisatorische Veränderungen durchgeführt worden sind. Am häufigsten ist die Organisation im Bereich Marketing und Vertrieb geändert worden. Im Produktionsbereich werden seltener Änderungen organisatorischer Art vorgenommen. Bei allen hier untersuchten Geschäftsprozessen ist der Anteil von Unternehmen mit einer organisatorischen Änderung bei externer Nachfolge höher. Unternehmensexterne Nachfolger bewerten offenbar die etablierten Strukturen kritischer als interne.

Auch bei der Betrachtung verschiedener Aspekte der Arbeitsorganisation wird deutlich, dass Unternehmen mit externen Nachfolgern einen größeren Wandel betreiben. Änderungen bei Arbeitszeit- und Entlohnungsmodellen werden insbesondere von unternehmensinternen Nachfolgern seltener vorgenommen: In diesem Punkt wären Neuerungen für unternehmensinterne Nachfolger auch besonders heikel, da potenzielle Veränderungen Mitarbeiter betreffen, mit denen der neue Geschäftsführer zuvor zusammengearbeitet hat.

Ein großer Teil der Unternehmen baute neue Geschäftsbeziehungen zu Kunden, Zulieferern und Financiers auf bzw. kündigte alte Geschäftskontakte. Am stärksten machte sich dies bei der Gewinnung neuer Kunden bemerkbar: Insgesamt betrachtet konnten über vier Fünftel der Unternehmen neue Kundenbeziehungen aufbauen. Externe Nachfolger nehmen erwartungsgemäß häufiger Veränderungen vor, denn während Geschäftspartner familien- und unternehmensinterne Nachfolger oft schon vor der Unternehmensnachfolge kannten, ist dies für Externe meist nicht der Fall. Dies legt die Vermutung nahe, dass externe Nachfolger Geschäftskontakte aus ihrer vorherigen Tätigkeit nutzen und die

bisherigen Geschäftspartner ihres neuen Unternehmens gegebenenfalls austauschen. Diese Studie zeigt, dass Externe neue Financiers und Berater hinzuziehen und häufiger als interne Nachfolger Zulieferverträge kündigen. Bei externer Übernahme findet zudem häufiger ein Hausbankwechsel statt als bei anderen Übernahmen; dieser Anteil übersteigt auch den Anteil der Hausbankwechsel bei den mittelständischen Familienunternehmen insgesamt.

Unternehmen von externen Nachfolgern sind insgesamt nicht innovativer als Unternehmen von internen: Die Studie zeigt einen leichten Vorsprung bei der Entwicklung von Marktneuheiten bei Unternehmen mit familieninternen Nachfolgern. Dieser Unterschied ist aber nicht signifikant. Da externe Nachfolger aber häufiger Änderungen im Produktsortiment vornehmen als interne, ist zu vermuten, dass sie zunächst die Produktpalette modernisieren und auf den aktuellen Stand bringen, bevor sie sich tiefgreifenderen Neuentwicklungen widmen können.

## Unternehmensentwicklung.

In den Jahren nach der Übernahme weisen alle Unternehmen im Durchschnitt ein positives Wachstum auf. Am stärksten wachsen Unternehmen mit externen Nachfolgern. Auch steigern sie die Umsatzrendite signifikant stärker als andere Nachfolgeunternehmen. Bereits wenige Jahre nach der Übernahme haben sie dadurch den Renditerückstand, den ihre Unternehmen zum Übernahmezeitpunkt gegenüber anderen Nachfolgeunternehmen im Durchschnitt aufweisen, aufgeholt.

Den neuen Geschäftsführern ist es insgesamt gelungen, die Internationalisierung weiter voranzutreiben. Die von externen Nachfolgern übernommenen Unternehmen waren im Vergleich zu anderen zum Zeitpunkt der Übernahme weniger auf internationalen Märkten präsent. Allerdings haben diese Unternehmen bis zum Jahr 2009 stark aufgeholt.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass externe Nachfolger zwar weniger rentable Unternehmen übernehmen als familien- und unternehmensinterne Nachfolger. Diese Unternehmen verfügen jedoch über Entwicklungspotenzial, das von den externen Nachfolgern erfolgreich genutzt wird. Dabei kommt ihnen ihre größere berufliche Erfahrung – insbesondere in der Unternehmensleitung – und ihre stärker ausgeprägte Bereitschaft, strukturelle Veränderungen im Unternehmen vorzunehmen, zugute.

## Gesamtbewertung des Übergabeprozesses durch die Nachfolger.

Die Unternehmensnachfolge wird von einem Großteil der Unternehmen als gut vorbereitet eingestuft (fast 80%). Fast drei Fünftel der Unternehmen bescheinigen dem bisherigen Eigentümer, vor der Unternehmensübergabe ausreichend investiert zu haben, sodass der Geschäftsbetrieb nach dem Geschäftsführungswechsel nicht gefährdet war. Externe Nachfolger beurteilten allerdings die Vorbereitung des bisherigen Eigentümers im Durchschnitt etwas schlechter als interne. Nur ein Zehntel der Unternehmen war unmittelbar nach der Unternehmensübernahme von einem unerwarteten Finanzierungsbedarf betroffen. Der Anteil ist am höchsten bei externer Nachfolge (ca. 20%). Die Bewertung des Übergabeprozesses fällt also insgesamt sehr positiv aus. Der Nachfolger und der Übergeber haben die Unternehmensnachfolge gemeinsam zum Erfolg geführt.

Der frühere Eigentümer ist noch in fast zwei Dritteln der Unternehmen aktiv tätig. Bei der Hälfte der Unternehmen nimmt er sogar eine Führungsfunktion wahr, auch bei externer Nachfolge ist das in immerhin 40% der Unternehmen der Fall. Daran zeigt sich, dass es sich bei der Übergabe in der Regel um einen längerfristigen Prozess handelt, der mit dem Eintritt des Nachfolgers in die Geschäftsführung oft noch nicht beendet ist. Je weiter die Übergabe der Geschäftsleitung zurückliegt, desto geringer ist der Einfluss des früheren



# Sunval Nahrungsmittel GmbH: Struktur und Organisation als Herausforderung.

Bio-Babynahrung, 130 Mitarbeiter,  
Waghäusel (Baden-Württemberg).



*«Für externe Nachfolger empfiehlt sich auf jeden Fall eine eher kurze Übergangsphase, intensiver juristischer Beistand, was Sicherheiten und Garantien betrifft, und möglichst viel im Vorfeld über den Vertrag zu fixieren.»*

Ralf Jungfermann

Ralf Jungfermann übernahm sein Unternehmen Ende 2008 vom bisherigen Alleingesellschafter. Der neue Mann im Biokost-Unternehmen verfügt über breite Führungserfahrung, sowohl in mittelständischen Unternehmen als auch innerhalb großer Konzerne. Diese brauchte er auch, um Produktion und interne Organisation den internationalen Erfordernissen anzupassen. Heute erwirtschaftet Sunval einen Umsatz von 30 Mio. EUR. Mittlerweile ist er stolz auf das, was

seine Mannschaft geleistet hat. Und dies war nicht wenig: Zwei weitere Wettbewerber konnten übernommen werden. Die erheblichen finanziellen Belastungen wurden mithilfe einer Beteiligungsgesellschaft gestemmt. Die interne Organisation wurde den aktuellen Erfordernissen angepasst und die Internationalisierung mithilfe eines erfahrenen Mitarbeiterstabes professionalisiert. Der Alteigentümer ist nicht mehr im Unternehmen präsent.



Eigentümers. Die Zusammenarbeit mit dem früheren Eigentümer verläuft in einem Großteil der Unternehmen gut. Externe Nachfolger sind etwas kritischer als interne, aber auch von ihnen bewertet deutlich mehr als die Hälfte die Zusammenarbeit als sehr gut. Demnach scheint es in den übergebenen Unternehmen wenig Konflikte zwischen den Unternehmergenerationen zu geben. In den meisten Fällen unterstützt der Übergeber den Nachfolger, solange dies notwendig ist, und zieht sich rechtzeitig aus dem Unternehmen zurück.

Auch die Fallstudien zeigten, dass die familieninternen Nachfolger kaum Probleme im Umgang mit dem bisherigen Eigentümer hatten. Sie beurteilten die Tätigkeit ihrer Vorgänger positiv und schätzten deren Kompetenz und langjährige Erfahrung. Die meisten früheren Eigentümer schränkten ihre familieninternen Nachfolger nicht ein und zogen sich nach und nach aus dem Geschäftsbetrieb zurück. Bei externen Nachfolgern gab es deutlich häufiger Probleme bei der Zusammenarbeit mit den bisherigen Eigentümern. Hierfür waren sehr unterschiedliche Gründe verantwortlich: So wurde von gezielter Fehlinformation über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens durch die Vorgänger berichtet oder auch davon, dass die neue Geschäftsführung bei den Mitarbeitern „schlechtgemacht“ wurde.

Probleme gab es mit Mitarbeitern und Führungskräften; das berichteten die Unternehmensnachfolger, die im Rahmen der Fallstudien interviewt wurden. Es fiel ihnen nicht immer leicht, einen neuen Führungsstil zu etablieren, und sie spürten Widerstände bei organisatorischen Änderungen in den Abteilungen. Viele der Unternehmen waren vor der Nachfolge geprägt durch einen autoritären Führungsstil des bisherigen Eigentümers und eine formal festgelegte hierarchische Struktur. Der neue, vornehmlich teamorientierte Führungsstil wurde nicht uneingeschränkt gutgeheißen. Denn dies bedeutet für Führungskräfte, Machtverlust hinnehmen zu müssen. Die insgesamt positive Bewertung des Nachfolgeprozesses und der Zusammenarbeit mit dem früheren

Eigentümer führt zu der Frage, ob der hier beobachtete sehr positiv verlaufene Unternehmensnachfolgeprozess ein charakteristisches Merkmal für mittelständische (bis große?) Familienunternehmen ist. Werden die Übergeben auch bei kleinen Familienunternehmen so gut vorbereitet und durchgeführt?

## Ausblick.

Nach den Ergebnissen dieser Studie ist der Prozess der Übergabe mittelständischer Familienunternehmen im Rahmen des Generationenwechsels überwiegend erfolgreich. Viele Faktoren deuten darauf hin, dass sich die Unternehmen nach dem Wechsel positiv entwickeln und in der Lage sind, notwendige Veränderungen und Innovationen vorzunehmen. Hierzu tragen vermutlich sowohl die gute Vorbereitung der Übergabe durch den früheren Eigentümer, die umfangreiche Qualifikation und berufliche Erfahrung der Nachfolger als auch das Engagement des früheren Eigentümers über den Zeitpunkt der Übergabe hinaus bei.

Eine wichtige Erkenntnis aus dieser Studie ist, dass ein Unternehmen auch und gerade dann erfolgreich fortgeführt werden kann, wenn der Nachfolger weder aus der Familie des früheren Eigentümers kommt noch zuvor im Unternehmen tätig war. Vielleicht ist es gerade der unvoreingenommene Blick von außen, der es externen Nachfolgern ermöglicht, Schwachpunkte im Unternehmen zu erkennen und entsprechende Veränderungen vorzunehmen. Wenn es also infolge des demografischen Wandels vermehrt zu externen anstelle von familieninternen Unternehmensübernahmen kommen sollte, muss das für die Entwicklung dieser Unternehmen und der Ökonomie insgesamt keineswegs von Nachteil sein. Problematisch wäre es hingegen, wenn ökonomisch rentable Unternehmen künftig aufgrund der Bevölkerungsalterung immer häufiger mangels geeigneter Nachfolger geschlossen werden müssten und dadurch effiziente betriebliche Strukturen verloren gingen. Untersuchungen zu Schließungen aus Altersgründen wei-



sen darauf hin, dass bereits heute ein Nachfolgeproblem besteht (vgl. Box 5).

Weiterhin wäre zu untersuchen, wie sich die von einer Unternehmensnachfolge betroffenen Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen entwickeln. Durch einen Vergleich mit anderen mittelständischen Unternehmen, die das ZEW im Rahmen seiner Innovationserhebungen regelmäßig befragt, konnten einige vergleichende Analysen zu den organisatorischen Veränderungen und Innovationen durchgeführt werden. Es fehlt jedoch der Vergleich mit weiteren Performancemaßen, wie Wachstum, Produktivität und Rentabilität, der im Rahmen dieser Untersuchung nicht verwirklicht werden konnte. Multivariate Analysen können einen tieferen Einblick in die Unternehmensentwicklung von Nachfolgeunternehmen leisten. Nur durch sie ließe sich beispielsweise auch klären, worin genau die Ursachen für die bessere Unternehmensentwicklung im Fall der externen Nachfolge liegen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse dieser Studie muss stets bedacht werden, dass hier nur Unternehmen untersucht wurden, die 2010 noch existierten und damit die erste Zeit nach der Übernahme bereits erfolgreich überstanden haben. Gescheiterte Nachfolger haben wir nicht befragt. Demnach sind hier alle schon nach kurzer Zeit gescheiterten Unternehmensnachfolgen ausgeblendet. Das Ausmaß des Scheiterns von Unternehmensnachfolgen wurde in der bisherigen Literatur nur wenig untersucht. Auch Auswertungen mit den Daten des Mannheimer Unternehmenspanels liegen dazu bisher nicht vor.

Demnach konnte eine weitere Forschungsfrage hier leider nicht beantwortet werden, nämlich das Ausmaß des Scheiterns von Unternehmensnachfolgen. Scheitern bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Unternehmen unmittelbar nach oder in Folge der Übernahme geschlossen werden musste. Solche Schließungen zu identifizieren und zu quantifizieren ist ein Forschungsvorhaben wert.

Ferner konnten wir zwar erfassen, wie Unternehmer die Nachfolge erfolgreich gemeistert haben, sind jedoch nicht in der Lage, Ursachen für gescheiterte Übergaben zu nennen oder aufzuzeigen, welche weiteren Probleme im Zuge eines Generationenwechsels auftreten können. Antworten auf diese verbleibenden Fragen zu finden, ist ein schwieriges Unterfangen. Im Rahmen einer Unternehmensbefragung Akteure gescheiterter Generationenwechsel zu interviewen, ist in vielerlei Hinsicht sehr problematisch und sei die Aufgabe der zukünftigen Forschung.

## Schließungen aus Altersgründen.

### Box 5

Das Alter der Inhaber von geschlossenen Unternehmen kann ein Hinweis darauf sein, ob eine Schließung aus Altersgründen erfolgte bzw. erfolgen musste. Um herauszufinden, welche Unternehmen nicht mehr weitergeführt wurden, weil der Inhaber die Ruhestandsgrenze erreicht hat, wurde die Schließungsstatistik des MUP analysiert: Die Daten des MUP lassen eine eindeutige (und zeitnahe) Identifizierung von Insolvenzen – also erzwungene Schließungen – zu. Ferner kann mithilfe von Schließungsindikatoren, die Creditreform ermittelt, die Anzahl sogenannter „freiwilliger“ Schließungen geschätzt werden (Prantl, 2003, Egel et al., 2010). Freiwillige Schließungen zeichnen sich dadurch aus, dass kein Insolvenzverfahren angemeldet oder abgeschlossen wurde. Freiwillige Schließungen von Unternehmen, deren Inhaber eine bestimmte Altersgrenze überschreiten, betreffen also potenziell solche Unternehmen, die mangels eines geeigneten Nachfolgers nicht weitergeführt werden konnten.

Die Berechnungen mit den Unternehmensdaten des MUP ergaben Folgendes: Es werden mit einer größeren Wahrscheinlichkeit Unternehmen freiwillig geschlossen, deren Inhaber mindestens 60 Jahre alt sind, als Unternehmen von jüngeren Eigentümern: Der Anteil freiwilliger Schließungen von Unternehmen mit älteren Firmenleitern an diesen Unternehmen beträgt insgesamt etwa 9%, bei jüngeren Firmenleitern sind es 5%. Diese Relation gilt jedoch nicht für erzwungene Schließungen, also Insolvenzen. Die Quote der Insolvenzen ist höher bei Unternehmen mit jüngeren Inhabern (1,2 versus 0,4%). Letzteres besagt, dass die Unternehmen älterer Inhaber nicht weniger erfolgreich sind als die Unternehmen jüngerer. Daraus kann man folgern, dass auch unter den freiwilligen Schließungen älterer Inhaber Unternehmen sind, die nicht schließungswürdig waren.

Insgesamt werden pro Jahr rund 31.000 Familienunternehmen, deren Inhaber mindestens 60 Jahre alt sind, freiwillig geschlossen. Wenn man der Annahme folgt, dass Unternehmen älterer Inhaber nicht grundsätzlich weniger erfolgreich sind als Unternehmen jüngerer Inhaber und wenn man nun die Differenz der Schließungsquoten von Unternehmen mit älteren und jüngeren Inhabern zugrunde legt ( $9\% - 5\% = 4\%$ ), dann sind fast die Hälfte der Schließungen durch ältere Inhaber auf ihr Alter zurückzuführen<sup>1</sup>: circa 15.000 Unternehmen werden jährlich geschlossen, weil ihre Besitzer aus Altersgründen aus dem Berufsleben ausscheiden mussten und keinen Nachfolger gefunden haben. Demnach werden in sieben Jahren 105 Tsd. Familienunternehmen aus Altersgründen und mangels eines Nachfolgers geschlossen<sup>2</sup>, das sind weniger als die Anzahl der Unternehmensübernahmen (178 Tsd. in sieben Jahren). Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass es ein Nachfolgeproblem für deutsche Unternehmen gibt: Viele Firmen würden vielleicht weiterexistieren, wenn sich ein Nachfolger finden ließe. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist davon auszugehen, dass die Zahl der Schließungen aus Altersgründen zunehmen wird, weil die Anzahl potenzieller Nachfolger zurückgehen wird.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Dies gilt allerdings nur unter der Voraussetzung, dass sich die beiden Unternehmensgruppen (ältere versus jüngere Inhaber) ansonsten nicht voneinander unterscheiden. Berücksichtigt wurde hier nicht, dass unter den Unternehmen mit jüngeren Inhabern auch sehr junge Unternehmen sind, die generell eine höhere Scheiterwahrscheinlichkeit haben (vgl. z. B. Egel et al., 2010). Wenn man nur etablierte Unternehmen betrachten würde, würde die Schließungsquote jüngerer Unternehmer vermutlich sogar noch etwas sinken. Demnach wäre dann auch die Differenz zur Schließungsquote älterer

Unternehmer größer und die Anzahl der Schließungen aus Altersgründen wäre vermutlich höher als die hier angezeigte.

<sup>2</sup> Diese Zahl enthält ferner noch nicht diejenigen Unternehmensschließungen, die einer gescheiterten Unternehmensnachfolge zuzurechnen sind. Die Schätzung dieser Anzahl wird ein Ziel der zukünftigen Forschungsarbeit sein.

<sup>3</sup> Für die Anzahl der Unternehmensgründungen ist in Zukunft ebenfalls ein negativer Trend zu erwarten, da die Anzahl potenzieller Gründerpersonen durch den demografischen Wandel abnehmen wird (Gottschalk und Theuer, 2008).

# Topstar GmbH: Nachfolge im Team.

Bürodrehstühle, 500 Mitarbeiter,  
Langenneufnach (Bayern).

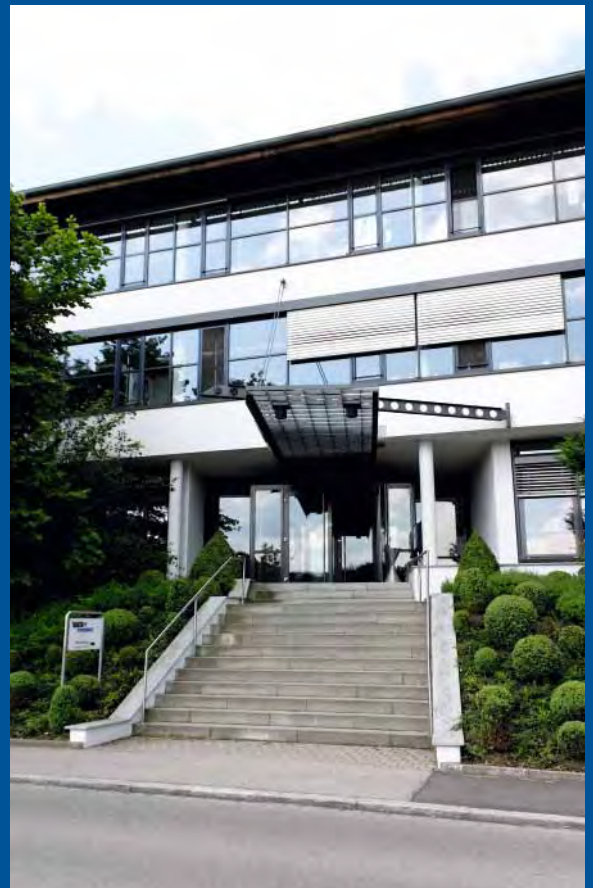


*«Generell sollte man entweder sehr früh oder sehr spät ins Unternehmen einsteigen. Je größer das Unternehmen ist, desto eher ist eine späte Nachfolge günstig. Die Nachfolger sollten dann auch wirklich erst mal ein paar Jahre arbeiten und dann eine relativ kurze Übergabezeit haben, in der sie auch sofort Verantwortung bekommen.»*

Dr. Rainer-Maria Wagner

«Die Nähe zum Unternehmen von Kindheit an führte Ende der 80er-Jahre zur Überlegung, nicht «in die Fremde» zu gehen, sondern gleich im elterlichen Betrieb einzusteigen. Und wir haben uns damals beide eigentlich sofort entschieden, ins Unternehmen zu gehen.» Dr. Rainer-Maria Wagner führt gemeinsam mit seinem Vater und seinem Bruder das Unternehmen Topstar, einen der führenden Hersteller für Bürodrehstühle. Beide Brüder entschieden sich für den sofortigen Einstieg ins elterliche Unternehmen, einer als Geschäftsführer gemeinsam mit dem Vater und einer als Führungskraft. Eine klare Trennung der Verantwortungsbereiche und der frühe Wunsch, etwas im Unternehmen zu bewegen, ließen die Nachfolge zu einer erfolgreichen Sache werden. Die Übergabe der Verantwortung erfolgte schrittweise, auch heute noch ist der Senior für den Finanzbereich und den Einkauf zuständig. Für

den Nachfolgeprozess an sich hätte sich Dr. Wagner dennoch etwas mehr Struktur und Anleitung gewünscht. Das enorme Unternehmenswachstum in den Jahren nach der Nachfolgeentscheidung führte zusätzlich zu erheblichen organisatorischen Herausforderungen.



# 9 Literatur.

**Albach, H. und W. Freund (1989):**

Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen, Eine empirische Untersuchung gefördert von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

**Almus, M., Engel, D. und S. Prantl (2002):**

Mannheimer Gründungspanel des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) in: Fritsch, M. und R. Grotz (Hrsg.), Das Gründungsgeschehen in Deutschland, Physica-Verlag, Heidelberg, 79–102.

**Almus, M., Engel, D. und S. Prantl (2000):**

The »Mannheim Foundation Panels« of the Centre of European Economic Research (ZEW), ZEW Dokumentation, Nr. 00-02, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim.

**Aschhoff, B. und T. Schmidt (2008):**

Empirical Evidence on the Success of R&D Cooperation – Happy together?, Review of Industrial Organization 33(1), 41–62.

**Ballarini, K. und D. Keese (2002):**

Generationenwechsel in Baden-Württemberg: Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger ins Spiel bringen, L-Bank, Stuttgart.

**Bechtle, Ch. (1983):**

Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung, Barudio & Hess Verlag, Frankfurt/Main.

**Bennedsen, M., Meisner Nielsen, K., Pérez-González, F. und D. Wolfenzon (2007):**

Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decision and Performance, The Quarterly Journal of Economics, 647–691.

**Brackschulze, K. (2005):**

Kriterien bei Finanzierungsentscheidungen mittelständischer Familienunternehmen, in: Beiträge zum Finanz-, Rechnungs- und Bankwesen – Stand und Perspektiven, in: Müller, S., Th. Jöhnk und A. Bruns (Hrsg.), Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2005.

**Cadbury, A. (2000):**

Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, Great Britain: Egon Zehnder International.

**Cater, J.J. und R.T. Justis (2009):**

The Development of Successors from Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study, Family Business Review, 22, 2, 109–124.

**Credit Suisse (Hrsg.) und Center for Family Business der Universität St. Gallen (2009):**

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten, Zürich.

**Egeln, J., Falk, U., Heger, D., Höwer, D. und G. Metzger (2010):**

Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens, Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (bisher nicht veröffentlicht).

**Freund, W. (2004):**

Unternehmensnachfolgen in Deutschland, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106 NF, Wiesbaden, 57–88.

**Freund, W. und E. Schröer (1999):**

Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IfM-Materialien Nr. 136, Bonn.

**Gottschalk, S., Gude, H., Kanzen, S., Kohn, K., Licht, G., Müller, K., Niefert, M. und H. Spengler (2008):**

KfW/ZEW-Gründungspanel für Deutschland, Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen – Resultate der ersten Befragungswelle, Oktober 2008, Mannheim.

**Gottschalk, S. und S. Theuer (2008):**

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Gründungsgeschehen in Deutschland, ZEW Discussion Paper Nr. 08-032, Mannheim.

**Habig, H. und J. Berninghaus (1998):**

Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Berlin u.a.O.

**Handler, W.C. (1990):**

Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members, Entrepreneurship Theory and Practice, 15, 1, 133–157.

**Hershon, S.A. (1975):**

The Problem of Management Succession in Family Businesses. Diss., Harvard University.

**Lansberg, I.S. (1983):**

Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, Organizational Dynamics, 12, 39–46.

**Letmathe, P. und M. Hill (2006):**

Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 76 Jg., H. 11, 1113–1138.

**Levinson, H. (1971):**

Conflicts that plague Family Businesses, Harvard Business Review, 49, 90–98.

**Longenecker, Y.S. und J.E. Schoen (1978):**

Management Succession in the Family Business, in: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan und J.L. Ward (Hrsg.), Family Business Sourcebook, II, Marietta, Business Owner Resources, 87–92.

**Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J. und Y. Wiwattanakantang (2010):**

Adoptive Expectations: Rising Son Tournaments in Japanese Family Firms, Arbeitspapier.

**Niefert, M., Heger, D., Licht, G., Hauer, A., Keese, D. und T. Schramm (2009):**

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Studie herausgegeben von der Stiftung Familienunternehmen, München.

**Pérez-González, F. (2006):**

Inherited Control and Firm Performance, American Economic Review, 96, 1559–1588.

**Prantl, S. (2003):**

Bankruptcy and Voluntary Liquidation: Evidence for New Firms in East and West Germany after Unification, ZEW Discussion Paper Nr. 03-72, Mannheim.

**Rasche, S. (2002):**

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge im Handwerk und Mittelstand, Holzmann Buchverlag, Bad Wörishofen.

**Spielmann, U. (1994):**

Der Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmungen bei Gründern und Nachfolgern, Diss., St. Gallen, DIFO Druck, Bamberg.

**Trefelik, R. (1998):**

Erfolgsfaktoren für den Generationenwechsel. Nachfolgeproblematik in klein- und mittelbetrieblichen Familienbetrieben, Wien.

**Viehl, P. (2004):**

Familieninterne Nachfolge. Eine Ex-Post-Analyse aus Nachfolgersicht, LIT Verlag, Münster.

Baden-Württembergische Bank  
Sitz

**Stuttgart**  
70144 Stuttgart  
Kleiner Schlossplatz 11  
70173 Stuttgart  
Telefon 0711 124-0  
Telefax 0711 124-74494  
[www.bw-bank.de](http://www.bw-bank.de)  
[kontakt@bw-bank.de](mailto:kontakt@bw-bank.de)

09/10 45 50% Altpapier

Baden-Württembergische Bank. Nah dran.

BW | Bank