

Denkpapier

Unternehmensnachfolge durch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – Chancen und Risiken

von Nadine Schlömer-Laufen und Rosemarie Kay

Institut für
Mittelstandsforschung

IfM
BONN

www.ifm-bonn.org

Impressum

Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

Ansprechpartner

Dr. Nadine Schlömer-Laufen
Dr. Rosemarie Kay

Bonn, Juni 2019

Das IfM Bonn ist eine Stiftung
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Begriffsklärung und Abgrenzung	2
3	Entscheidungskalküle auf Seiten der übernahmeinteressierten Arbeitnehmer und übergabeinteressierten Alteigentümer	3
4	Chancen, Risiken und Hemmnisse der verschiedenen Formen der Arbeitnehmernachfolge	6
5	Fazit	13
	Literatur	15

1 Einleitung

Die Regelung der Unternehmensnachfolge stellt für Familienunternehmen aus verschiedenen Gründen eine Herausforderung dar. Zentral ist die, dass Unternehmer und Unternehmerinnen, die in den Ruhestand treten möchten, nicht nur eine neue geeignete Geschäftsführung für das Unternehmen finden müssen, sondern zugleich auch eine Person, die das Eigentum am Unternehmen übernimmt und damit bereit ist, dauerhaft das damit verbundene finanzielle Risiko zu tragen.

Nach Schätzungen des IfM Bonn stehen in Deutschland im Zeitraum zwischen 2018 und 2022 rund 150.000 Familienunternehmen zur Übergabe an (vgl. Kay et al. 2018). Dies sind etwa 30.000 pro Jahr. Aufgrund des demografischen Wandels ist in den nächsten Jahren von einer Zunahme der Übergaben auszugehen – bei gleichzeitiger Schrumpfung des Nachfolgepotenzials (vgl. Kay/Suprinovič 2019). Zwar ist nicht mit einer generellen Nachfolgerlücke zu rechnen, aber regionale und branchenspezifische Engpässe sind nicht auszuschließen (vgl. Müller et al. 2011). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie das Nachfolgepotenzial ausgeweitet werden kann, damit auch zukünftig zukunftssträchtige Unternehmen nicht aufgrund fehlender Nachfolger und Nachfolgerinnen geschlossen werden müssen.

Auf den ersten Blick scheint die vor allem aus dem politischen Raum vorgebrachte Idee (vgl. z. B. Drucksache 17/2159 – Landtag Nordrhein-Westfalen), Nachfolgen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erleichtern, hierfür ein guter Ansatzpunkt zu sein: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind üblicherweise in jedem zur Nachfolge anstehenden Unternehmen vorhanden, sie verfügen über Fach- und Branchenkenntnisse und sie kennen das Unternehmen sowie seine Abläufe und Absatzmärkte. Knapp jedes fünfte Unternehmen geht in die Hände eines früheren Mitglieds der Belegschaft über, so das Ergebnis einer Metaanalyse des IfM Bonn, die Befragungsdaten aus 18 Nachfolgebefragungen der letzten 30 Jahre ausgewertet hat. Damit liegt diese Nachfolgelösung deutlich hinter familieninternen Nachfolgen (53 %) und Nachfolgen durch Unternehmersexterne (29 %) (vgl. Kay et al. 2018). In diesem Denkpapier gehen wir vor diesem Hintergrund den Fragen nach, welche Vor- und Nachteile mit dieser Form der Nachfolgelösung verbunden sind und wie mögliche Hemmnisse überwunden werden könnten.

2 Begriffsklärung und Abgrenzung

Unter einer Unternehmensnachfolge wird die Übertragung der Leitung eines Familienunternehmens vom bisherigen Eigentümer oder der bisherigen Eigentümerin auf einen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin verstanden. Gleichzeitig geht mit dem Führungswechsel in der Regel auch ein Übergang des Eigentums einher. Eine bloße Übertragung des Eigentums ohne gleichzeitigen Führungswechsel stellt keine Nachfolge dar. Eine Unternehmensnachfolge liegt zudem nur dann vor, wenn die Gründe für die Übergabe der Unternehmensführung unmittelbar mit der Person des Eigentümergegeschäftsführers verbunden sind. Dies sind zum Beispiel Alter, Unfall, Krankheit oder Tod (vgl. Freund 2004).

Eine Nachfolge kann entweder familienintern oder -extern erfolgen. Bei einer familieninternen Nachfolge wird das Unternehmen von einem oder mehreren Familienmitgliedern übernommen – in den meisten Fällen von den eigenen Kindern. Bei einer familienexternen Nachfolge stammen die Nachfolger oder Nachfolgerinnen hingegen entweder aus dem Unternehmen selbst oder von außerhalb. Zu den unternehmensexternen Lösungen zählen Nachfolgen durch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit (oder ohne) Führungserfahrung, die bisher in einem anderen Unternehmen beschäftigt waren (Management-Buy-In (MBI)), durch einen Finanzinvestor oder durch andere Unternehmen (strategischer Käufer).

Als unternehmensinterne Nachfolger oder Nachfolgerinnen kommen üblicherweise leitende Angestellte (Management-Buy-Out (MBO)) oder die komplette Belegschaft (Employee-Buy-Out (EBO)) in Frage. Denkbar ist aber auch eine Nachfolge durch einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen ohne Leitungsfunktion, die frühzeitig ausgewählt und für die zukünftige Funktion aufgebaut werden. Arbeitnehmernachfolgen können demnach danach differenziert werden, wie viele Personen das Unternehmen übernehmen, welche Stellung sie in einem Unternehmen haben und woher sie stammen (vgl. Abbildung 1).

Das letzte Unterscheidungskriterium – unternehmensinterne oder -externe Herkunft – macht deutlich, dass übliche Systematisierungen von Nachfolgelösungen den Anteil von Nachfolgen durch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen unterschätzen, weil sie nicht alle Formen der Arbeitnehmernachfolge berücksichtigen. Diese umfassende Betrachtungsweise ist dem Sachverhalt jedoch mehr angemessen und soll deshalb diesem Denkpapier zu Grunde liegen.

Abbildung 1: Systematisierung von Arbeitnehmernachfolgen

	Unternehmensintern		Unternehmensextern	
	Mitarbeiter/in	Führungskraft	Mitarbeiter/in	Führungskraft
Eine Person	EBO-MBO	MBO	EBI-MBO	MBI
Mehrzahl der oder gesamte Belegschaft	EBO		–	–

© IfM Bonn 19 NSL 002

Externe Belegschaftsnachfolgen sind ebenso wenig realistisch wie die Übernahme durch die Mehrzahl oder alle Führungskräfte eines anderen Unternehmens. Daher werden diese hier nicht weiter betrachtet. Arbeitnehmernachfolgen, bei denen eine Person aus dem zu übernehmenden Unternehmen und eine andere aus einem anderen Unternehmen kommt, sind zwar denkbar, werden hier jedoch aus Gründen der Komplexitätsreduktion nicht diskutiert.

Quelle: Eigene Darstellung.

3 Entscheidungskalküle auf Seiten der übernahmeinteressierten Arbeitnehmer und übergabeinteressierten Alteigentümer

Damit eine Arbeitnehmernachfolge überhaupt zustande kommt, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein: Zum einen muss sich eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer für eine Übernahme und zum anderen eine Unternehmerin bzw. ein Unternehmer für die Übergabe des Unternehmens an den übernahmeinteressierten Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin entscheiden. Bisher ist wenig darüber bekannt, weshalb Unternehmer und Unternehmerinnen bestimmte Nachfolgelösungen präferieren (vgl. DeTienne/Cardon 2012; Dehlen et al. 2014). Wir wissen aber, dass gerade bei Familienunternehmen nicht nur ökonomische Faktoren eine Rolle spielen, sondern auch der Wunsch, den sozio-emotionalen Wert des Familienunternehmens zu bewahren (vgl. Gomez-Mejia et al. 2007; Berrone et al. 2012).¹ Auch die Kalküle der Nachfolgerinnen und Nachfolger in den jeweiligen Nachfolgekonstellationen sind bis dato wenig erforscht. Da davon auszugehen ist, dass ökonomisch rationale Kalküle bei familienexternen Nachfolgelösungen eine größere Rolle spielen als bei familieninternen, stehen diese im Folgenden im Vordergrund.

¹ Damit ist der emotionale Wert gemeint, der der Eigentümerfamilie durch die Leitung und Kontrolle des Familienunternehmens entsteht (wie z. B. die starke Identifikation der Familie mit dem Unternehmen, das häufig auch den Familiennamen trägt oder die unbegrenzte Entscheidungshoheit).

Bei einer Arbeitnehmernachfolge handelt es sich um eine Existenzgründung durch Betriebsübernahme (sogenannte selbstständig-derivative Gründung). Das heißt, der Übernehmer oder die Übernehmerin wechselt aus einer abhängigen Beschäftigung in die Selbstständigkeit, indem sie oder er ein bestehendes Unternehmen übernimmt (vgl. Szyperski/Nathusius 1977). Wir haben es hier also zunächst mit einer Selbstständigkeits- oder Occupational Choice-Entscheidung und in einem zweiten Schritt mit einer Entscheidung zwischen Neugründung und Übernahme zu tun. Rational handelnde Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit Gründungsinteresse werden daher zunächst alle Möglichkeiten (Erwerbstätigkeit vs. Selbstständigkeit und Neugründung vs. Nachfolge) gegeneinander abwägen. Dabei wird er oder sie unter anderem prüfen, ob die potenziell zukünftigen Gewinne des Unternehmens, das für eine Nachfolge in Frage kommt, die Gewinne, die infolge einer vergleichbaren Unternehmensneugründung zu erwarten wären bzw. das Entgelt aus abhängiger Beschäftigung plus Kapitalerträge (aus der Anlage seines privaten Vermögens) übersteigt (vgl. Hauser et al. 2010). Lohnenswert ist die Nachfolge für ökonomisch rationale Entscheiderinnen und Entscheider nur dann, wenn das Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum hinweg einen höheren Gewinn verspricht als die Alternativen. Ist dies der Fall, sollten Nachfolgeinteressierte im Idealfall dasjenige Unternehmen für die Nachfolge auswählen, das die besten Zukunftsaussichten besitzt und damit langfristig die höchsten Gewinne verspricht. Zusätzlich muss der potenzielle Nachfolger davon überzeugt sein, dass sie oder er in der Lage ist, das Unternehmen ähnlich gut oder sogar besser zu führen als die aktuelle Geschäftsführung. Nur dann kann die jetzige Gewinnsituation des Unternehmens aufrechterhalten bzw. noch ausgebaut werden.

Auch ökonomisch rational handelnde Eigentümerinnen und Eigentümer werden vor ihrem Ausscheiden aus der Unternehmensleitung bzw. dem Verkauf ihrer Unternehmensanteile zunächst alle Nachfolgeoptionen sorgfältig abwägen und dann eine Entscheidung treffen. Es ist anzunehmen, dass übergabeinteressierte Eigentümer und Eigentümerinnen sich – wenn eine familieninterne Lösung nicht möglich ist – für diejenige familienexterne Nachfolgelösung entscheiden werden, mittels derer sie den höchsten Preis erzielen können. Denn ökonomisch betrachtet handelt es sich hierbei um einen Verkauf ihres Investments und damit um eine Desinvestition: Das gesamte im Unternehmen gebundene Sach-, Finanz- und immaterielle Vermögen wird freigesetzt und in das Privatvermögen überführt (vgl. Haunschild et al. 2010). Ökonomisch be-

trachtet werden sich Eigentümer und Eigentümerinnen also für die Variante entscheiden, mit der sie ihr Privatvermögen maximieren können.

In der Praxis spielen bei dieser Entscheidung auf beiden Seiten neben ökonomischen auch emotionale Faktoren eine Rolle. So besteht bspw. seitens der Unternehmerinnen und Unternehmer häufig der Wunsch, dass das Unternehmen in ihrem Sinne weitergeführt wird oder die Arbeitsplätze erhalten bleiben. Diese Ziele sind jedoch i.d.R. mit Abschlägen auf den Kaufpreis verbunden (vgl. Wolter 2010). Auf Seiten der Nachfolgerinnen und Nachfolger können Faktoren wie die Chance, in der Region einen anderen Job zu finden, die Nachfolgeentscheidung überlagern und entsprechend beeinflussen (vgl. Kle-misch et al. 2014).

Erschwert wird ein rein an ökonomischen Gründen festzumachendes Handeln der Akteure zudem durch den Umstand, dass zum Verkauf stehende Unternehmen keine homogenen Güter sind, die ohne Weiteres miteinander vergleichbar sind. Zudem gibt es keine zentrale Anlaufstelle, wo alle zur Übergabe stehenden Unternehmen (einer Region) zu finden sind. Daher ist die Suche von vergleichbaren, zum Verkauf stehenden Unternehmen und die Auswahl des besten Angebots zumeist schwierig bis unmöglich. Zumindest erfordert dies einen hohen Such- und Zeitaufwand seitens nachfolgeinteressierter Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Das gleiche gilt umgekehrt für Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich oft schwer tun, geeignete familienexterne Kaufinteressenten für das Unternehmen zu finden. Dies liegt zum einen daran, dass sie den Verkauf des Unternehmens bzw. das Fehlen eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin nur ungern publik machen.² Zum anderen sind die Bestimmung des Unternehmenswertes sowie die Einigung auf einen Kaufpreis mit etwaigen Interessenten schwierig. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die beiden künftigen Vertragsparteien nicht über dieselben Informationen über das Unternehmen verfügen: Der Alteigentümer ist besser informiert als die nachfolgeinteressierte Käuferin. Dies gilt insbesondere für alle unternehmensexternen Interessenten, also auch nachfolgeinteressierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus anderen Unternehmen. Deshalb können nachfolgeinteressierte die Qualitätsmerkmale des Vertragspartners oder des Unternehmens nicht eindeutig vor Vertragsabschluss beurteilen (Qualitätsunsicherheiten nach

² Denn die Kenntnis, dass der Fortbestand des Unternehmens aktuell nicht gesichert ist, könnte künftige Geschäftsbeziehungen mit bestehenden Kunden und Lieferanten belasten und Unsicherheiten seitens der Belegschaft hervorrufen.

Stigler 1961). Zum Scheitern des Vertrages kann es kommen, wenn der Alteigentümer bzw. die Alteigentümerin den Nachfolgeinteressierten die fehlenden Informationen nicht glaubhaft darlegen kann. Dann können Nachfolgeinteressierte nicht wissen, ob sich der Vertragsabschluss für sie lohnt. Deshalb verzichten sie möglicherweise auf die Markttransaktion.

Diese Gemengelage führt dazu, dass Nachfolgen im Allgemeinen und Arbeitnehmernachfolgen im Besonderen in einigen Fällen nicht zu Stande kommen, obwohl es sich durchaus um ein attraktives Unternehmen handelt. In anderen Fällen werden Nachfolgekonstellationen realisiert, die aus rein ökonomischen Gesichtspunkten nicht vorteilhaft sind.

4 Chancen, Risiken und Hemmnisse der verschiedenen Formen der Arbeitnehmernachfolge

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich im Zuge einer Nachfolge selbstständig machen, neben dem Arbeitsplatz- nun auch das Kapitalrisiko tragen. Soll heißen: Wenn das Unternehmen liquidiert werden muss, verlieren sie nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch ihr investiertes Kapital. Um zu verstehen, weshalb einige Formen der Arbeitnehmernachfolge häufiger bzw. deutlich seltener als andere erfolgen, muss man sich die Chancen und die Risiken vor Augen führen, die mit der jeweiligen Nachfolgekonstellation für die beiden Parteien verbunden sind. Auch sind Hemmnisse in Betracht zu ziehen, die der Realisierung einer ökonomisch grundsätzlich sinnvollen Nachfolgekonstellation möglicherweise entgegenstehen.

(1) EBO

Bei einer Nachfolge durch die komplette Belegschaft (oder ihren überwiegenden Teil) übernimmt diese das Gros der Kapitalanteile. Zu dieser gemeinschaftlichen Gründungsentscheidung kommt es üblicherweise aus einem besonderen Anlass: Sei es aufgrund einer Insolvenz oder einer ungelösten Nachfolgefrage in dem Unternehmen, in dem die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beschäftigt sind. Da sich das Unternehmen in diesen Fällen in einer Krise befindet, handelt es sich in der Regel um eine sehr risikoreiche Nachfolgesituation. Daher überrascht es nicht, dass diese Form der Nachfolge nur selten anzutreffen ist und in der Literatur häufig als "letzte Chance" für Arbeitnehmer bezeichnet wird, um in strukturell schwachen Regionen den eigenen Arbeitsplatz zu retten (vgl. Berger 1993; Klemisch et al. 2014).

Chancen und Risiken des EBO:

Chancen: Die Chance dieser Nachfolgelösung liegt für die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darin, ihren Arbeitsplatz zu erhalten und damit ein höheres Einkommen zu erzielen als als Erwerbslose. Aufgrund der Vielzahl an Mit(-eigentümern) ist der Kaufpreis für den Einzelnen vergleichsweise gering, was die Finanzierung grundsätzlich erleichtern sollte. Für den Alteigentümer oder die Alteigentümerin bietet diese Lösung den Vorteil, durch den Verkauf des Unternehmens einen höheren Preis erzielen zu können als durch die vermutlich einzig verbliebene Alternative – den Verkauf aller im Unternehmen gebundenen Vermögensgegenstände.

Risiken: Die Risiken liegen vornehmlich auf Seiten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Denn das zum Verkauf stehende Unternehmen befindet sich in einer schwierigen Marktsituation – sowohl eine Insolvenz als auch Schwierigkeiten beim Finden eines Nachfolgers sind Indikatoren dafür, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens nur bedingt marktfähig ist. Eine Neuausrichtung des Unternehmens dürfte in dieser Situation die einzige Chance sein, das Unternehmen langfristig zu retten. Eine Neuausrichtung bedarf jedoch i.d.R. größerer Finanzmittel und einer klaren Strategie. Damit erhöhen sich die Hürden abermals: Die neuen Anteilseigner müssen bereit und fähig sein, diese weiteren Finanzmittel aufzubringen. In größerem Maße sind dabei auch Eigenmittel nötig, weil in dieser Situation weitere Bankkredite schwer zu bekommen sind. Sich auf eine neue Strategie zu verständigen, dürfte angesichts vieler Entscheidungsträger langwierig und konflikträchtig sein. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass die Restrukturierung des Unternehmens den Abbau von Arbeitsplätzen erforderlich macht.

(2) MBO

Bei dieser Form der Arbeitnehmernachfolge entscheiden sich eine oder mehrere Führungskräfte des Unternehmens, die Geschäftsführung und das Eigentum am Unternehmen zu übernehmen. Da interne Führungskräfte mehr oder weniger direkt für eine Nachfolge im Unternehmen zur Verfügung stehen, ist diese Nachfolgeform sehr schnell zu realisieren. Das Risiko auf Seiten der Führungskräfte ist aufgrund der vorherigen Führungserfahrung im Unternehmen für diese sehr gut einschätzbar und dadurch vermutlich geringer als in allen anderen Arbeitnehmer-Nachfolgeformen. Ein weiterer Vorteil ist, dass das MBO abseits der Öffentlichkeit vorbereitet werden kann und damit Verunsicherungen auf Seiten der Belegschaft, Kunden oder Lieferanten vermieden

werden können. Zudem muss keinen Fremden Einblick in die Bücher gewährt werden (vgl. Berger 1993) – was den meisten Alteigentümern und Alteigentümerinnen in ihrem Wunsch nach Diskretion in der Nachfolgeregelung entgegen kommt. Daher verwundert es nicht, dass diese Nachfolgeform unter den unternehmensinternen Nachfolgelösungen dominiert. Voraussetzung für ein MBO sind nachfolgeinteressierte Führungskräfte. Daran kann es mangeln, wenn die Führungskräfte generell keine Gründungsneigung haben oder wenn sie nach Abwägung aller Optionen feststellen, dass die Nachfolge für sie ökonomisch nicht vorteilhaft ist. Ein MBO kann auch deshalb nicht zu Stande kommen, weil Alteigentümer oder Alteigentümerinnen ihre Führungskräfte nicht für Unternehmerpersönlichkeiten halten (vgl. Berger 1993). Ein weiteres Hemmnis stellt die Existenz eines strategischen Kaufinteressenten dar. Von diesem ist der höchste Preis zu erwarten – insbesondere, wenn sich für den Kaufinteressenten Wettbewerbsvorteile (z. B. Übernahme eines Konkurrenten) ergeben. Denn aufgrund dieses zusätzlichen Nutzens ist der strategische Käufer bereit, einen höheren Kaufpreis zu entrichten im Vergleich zu einer Privatperson, die diesen Zusatznutzen nicht hat. Ökonomisch rational handelnde Unternehmerinnen und Unternehmer werden daher diese Nachfolgelösung präferieren und keine Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen als Nachfolger auswählen. Dies gilt für alle Formen der Arbeitnehmernachfolge.

Chancen und Risiken des MBO:

Chancen: Die Führungskraft kennt das Unternehmen, dessen Entwicklung und dessen Finanzsituation i.d.R. seit vielen Jahren. Sie verfügt damit über fast alle notwendigen Informationen, um relativ schnell einschätzen zu können, ob eine Übernahme des Unternehmens ein ökonomisch sinnvolles Investment ist. Aufgrund der guten Unternehmenskenntnis ist das Arbeitsplatz- und Kapitalrisiko, das mit diesem Schritt in die Selbstständigkeit verbunden ist, besser einzuschätzen als bei anderen Nachfolgekonstellationen (vgl. Berger 1993). Auch sind die Finanzierungsbedingungen für eben diese Nachfolgetypen i.d.R. relativ gut, weil Banken das Kreditausfallrisiko in diesen Fällen als relativ gering einschätzen (vgl. Nathusius 2003). Begünstigt wird dies sicherlich auch durch ein vergleichsweise hohes Eigenkapital oder entsprechende Sicherheiten der Führungskräfte, die sie im Laufe ihres Berufslebens aufbauen konnte. Zudem dürften sie generell einen besseren Zugang zu Investoren als weiteren Eigenkapitalgebern haben. Die Akzeptanz des Nachfolgers oder der Nachfolgerin in

der Belegschaft dürfte aufgrund der bisherigen Führungsfunktion in der Mehrzahl der Fälle nicht in Frage gestellt sein.³ Für den Verkäufer oder die Verkäuferin ist diese Form der Nachfolge nur dann vorteilhaft, wenn kein strategischer Käufer existiert. Dann nämlich ermöglicht die gute Unternehmenskenntnis der Käuferin oder des Käufers, einen höheren Kaufpreis zu erzielen als im Fall eines Verkaufs an einen Fremden, der den Unternehmenswert nicht so gut einschätzen kann und daher lediglich einen Durchschnittspreis anbieten wird (vgl. Berger 1993; Wolter 2010).

Risiken: Die Führungskraft entscheidet sich aufgrund des bestehenden Nachfolgemangels für das Unternehmen, in dem er gerade beschäftigt ist. Ein Vergleich mit anderen zur Nachfolge anstehenden Unternehmen findet nicht statt – was jedoch sinnvoll wäre, um das beste Investment zu finden. Zudem könnte es internen Nachfolgern und Nachfolgerinnen aufgrund der Nähe zur jetzigen Geschäftsführung und zur Belegschaft möglicherweise schwerer fallen, einen strategischen Neuanfang (inkl. Rationalisierungsmaßnahmen) einzuleiten. Auf Seiten der Alteigentümerinnen und Alteigentümer bestehen bei dieser Nachfolgelösung keine Risiken – sofern sie sich nicht auf eine Ratenzahlung⁴ o.ä. einlassen. In diesem Fall könnte der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin die Erträge in der Rückzahlungsphase zu Gunsten späterer Erträge senken, um diese nicht mit dem Senior oder der Seniorin teilen zu müssen (vgl. Leving/Schlömer-Laufen 2012).

(3) MBI

Bei dieser Form der Arbeitnehmernachfolge entscheidet sich eine Führungskraft, die Geschäftsführung eines anderen Unternehmens zu übernehmen und zugleich dieses Unternehmen zu kaufen. Da eine passende externe Führungskraft erst gesucht und gefunden werden muss, ist diese Nachfolgelösung nicht so schnell realisierbar wie ein MBO. Allerdings hat der MBI den Vorteil,

³ Grundsätzlich gilt: Nachfolgeteams aus Führungskräften oder Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen haben im Vergleich zu einzelnen Nachfolgerinnen und Nachfolgern den Vorteil, dass das Wissen an der Spitze vergrößert wird, was für eine Neuausrichtung des Unternehmens hilfreich sein kann. Auch sollte sich die Finanzierung der Nachfolge für mehrere Führungskräfte einfacher gestalten als für eine einzelne. Allerdings steigt das Risiko für Konflikte untereinander – auch dann, wenn vorab getrennte Aufgabenbereiche vereinbart worden sind.

⁴ Bei Vereinbarung einer erfolgsabhängigen Ratenzahlung (sog. Earn-Out-Methode) wird der Kaufpreis eines Unternehmens in mehreren Raten innerhalb eines vorher vereinbarten Zeitraums gezahlt, wobei sich die Ratenhöhe an den tatsächlich erwirtschafteten Erträgen des übernommenen Unternehmens bemisst (vgl. Mertens 2004).

dass jemand mit frischem Blick auf die Dinge das Familienunternehmen übernimmt. Überdies muss eine externe Führungskraft für die Leitung des Unternehmens nicht erst aufgebaut werden. Vielmehr ist sie aufgrund ihrer Führungserfahrung nach einer kurzen Einarbeitungszeit in der Lage, das Unternehmen alleine zu führen. Aufgrund fehlender Unternehmenskenntnis ist eine Nachfolge für externe Führungskräfte jedoch mit einem größeren Risiko verbunden als für interne. Seitens der Alteigentümer bzw. Alteigentümerinnen erhöht dies wiederum die Gefahr, dass sie nicht den Preis erzielen, der dem Unternehmen angemessen wäre. Die beiden größten Hemmnisse für diese Nachfolgelösung liegen in der Suche nach geeigneten Nachfolgern und Nachfolgerinnen respektive geeigneten Unternehmen und der Einigung auf einen Kaufpreis: Beide Parteien kennen einander häufig nicht. Die Qualität des Verkaufsgegenstandes und die Absichten der jeweils anderen Vertragspartei sind ex ante nicht genau zu bestimmen.

Chancen und Risiken des MBI:

Chancen: Externe Führungskräfte haben den Vorteil, dass sie, wenn sie die Nachfolge antreten, die Situation im Unternehmen durch ihre Erfahrungen bei ihren früheren Arbeitgeber(n) relativ gut und schnell bewerten können. Möglicherweise verfügen sie aufgrund ihrer Vorerfahrungen auch über einen größeren Fundus an Ansätzen für (strategische) Änderungen (vgl. Geidner 2009). Ein Strategiewechsel oder der Umbau von betrieblichen Strukturen sollte diesen externen Führungskräften auch deshalb leichter fallen, weil sie emotional weniger stark involviert sind. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Beziehungen zur Belegschaft als auch der Abläufe und Vorgehensweisen. All dies verbessert generell die Chance zur Neuausrichtung des Unternehmens und zur Effizienzsteigerung. Aufgrund der vorherigen Führungsposition sollte die externe Führungskraft über ein vergleichsweise hohes Vermögen bzw. über entsprechende Sicherheiten verfügen, was den Zugang zu Fremdkapital erleichtern sollte. Auch wird eine externe Führungskraft bei ihrer Suche nach einem geeigneten Unternehmen möglicherweise bereits mit weiteren Eigentümern und Eigentümerinnen zur Nachfolge stehender Unternehmen in Kontakt getreten sein. Dadurch sollte sie eher in der Lage sein, ein Gefühl für adäquate Kaufpreise zu entwickeln und deshalb das am besten passende Unternehmen mit der höchsten Rendite auszuwählen.

Risiken: Eine externe Führungskraft kennt das Unternehmen, dessen Entwicklung und dessen Finanzsituation in der Regel nur ansatzweise. Sie kann daher

nur bedingt einschätzen, ob die Übernahme des Unternehmens eine ökonomisch sinnvolle Investition für sie ist. Erschwert wird dies dadurch, dass die meisten kleinen und mittleren Familienunternehmen von verschiedenen Bilanzierungs- und Publizitätspflichten befreit sind (vgl. HGB §§ 267, 276, 288). Folglich steht weniger Zahlenmaterial für die Unternehmensbewertung zur Verfügung. Auch ist es für externe Führungskräfte schwierig einzuschätzen, ob sie die Performance der bisherigen Geschäftsführung ebenfalls erreichen können, weil sie diese und deren Führungsstil nicht kennen. Unsicherheit besteht für externe Führungskräfte auch darüber, inwieweit die Belegschaft Neuerungen und neue Führungsstile mitträgt und wie andere Stakeholder auf den Führungs- und Eigentümerwechsel reagieren.

(4) EBO-MBO und (5) EBI-MBO

Bei einem EBO-MBO entscheidet sich eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer eines Familienunternehmens ohne Führungsfunktion, die Geschäftsführung und das Eigentum am Unternehmen zu übernehmen. Analog gestaltet sich ein EBI-MBO, allerdings mit dem Unterschied, dass der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin aus einem anderen Unternehmen stammt. Vor der eigentlichen Nachfolge findet in beiden Fällen eine Einarbeitung des Nachfolgers oder der Nachfolgerin statt. Dadurch kann man diese Nachfolgelösung später nicht mehr von einem MBO unterscheiden, weil letztlich auch hier eine interne Führungskraft das Unternehmen übernimmt. Es handelt sich beim EBO-MBO – wie auch beim EBI-MBO – um eine Nachfolgelösung, die aufgrund der Einarbeitung des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin nicht sofort realisiert werden kann. Zudem ist sie für beide Seiten risikoreicher als beispielsweise ein MBO oder MBI. Schließlich kann es jederzeit dazu kommen, dass eine der Parteien ihre Meinung ändert und damit die Nachfolgelösung scheitert. Dies ist für beide Seiten verheerend: Der Arbeitnehmer muss sich um einen neuen Job bemühen, die Alteigentümerin beginnt den Nachfolgeprozess von vorne. Auch können beide Seiten diese Entwicklung nur bedingt beeinflussen. Voraussetzung für ein EBO-MBO und auch ein EBI-MBO sind nachfolgeinteressierte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – entweder aus dem Unternehmen oder von außerhalb. Daran kann es mangeln, entweder weil Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer generell keine Gründungsneigung verspüren oder weil sie nach Abwägung aller Optionen feststellen, dass die Nachfolge für sie ökonomisch nicht vorteilhaft ist. Für Alteigentümer und Alteigentümerinnen ist es hingegen schwer, das Nachfolgerpotenzial des (unternehmensexternen) Arbeitnehmers einzuschätzen.

Chancen und Risiken von EBO-MBO und EBI-MBO:

Chancen: Interne Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen kennen das Unternehmen, die Branche und auch die eigenen Fähigkeiten und können daher relativ gut einschätzen, ob eine Übernahme des Unternehmens grundsätzlich eine Option für sie darstellt. Im Falle externer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen fehlt dieses Wissen. Allerdings haben sie vermutlich verschiedene Unternehmen, die zum Verkauf stehen, verglichen und das renditestärkste ausgewählt. Aufgrund der guten Unternehmenskenntnis der nachfolgenden Person – nach der Einarbeitung – ist es für den Alteigentümer oder die Alteigentümerin theoretisch möglich, einen höheren Kaufpreis zu erzielen als bei einem Verkauf an Fremde, die den Unternehmenswert nicht so gut einschätzen können. Voraussetzung hierfür ist, dass die konkreten Kaufpreisverhandlungen erst nach Abschluss der Einarbeitung stattfinden.

Risiken: Externe Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer könnten ebenso wie interne im Zuge der Einarbeitung feststellen, dass die Führung des Unternehmens doch nichts für sie ist. Zudem könnte es zum Streit zwischen ihnen und dem Alteigentümer oder der Alteigentümerin kommen. Auch könnte sich die designierte Nachfolgerin oder der designierte Nachfolger bei genauer Kenntnis der Unternehmenszahlen noch gegen die Übernahme entscheiden. All dies kann zur Aufgabe der Nachfolgepläne führen – und damit zum Scheitern dieser Nachfolgelösung. Zu bedenken ist auch, dass die Kaufpreisfinanzierung für beide Typen von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen eine größere Herausforderung darstellen dürfte als für Führungskräfte, die mehr Vermögen aufgebaut haben. Nicht auszuschließen ist auch, dass zumindest Teile der Belegschaft die Eignung der nachfolgenden Person anzweifeln oder sich selbst für die geeigneteren Kandidaten oder Kandidatinnen halten. In Folge dessen kann es zu passivem oder offenem Widerstand gegen den Nachfolger oder die Nachfolgerin kommen und damit zu sinkender Produktivität. Für die Geschäftsführung birgt der EBO-MBO wie der EBI-MBO die Gefahr, dass sich die nachfolgende Person nicht so entwickelt wie erhofft. In Folge dessen werden Alteigentümerinnen oder Alteigentümer von ihrem Nachfolgeplan Abstand nehmen. Nicht zuletzt müssen Übergeber und Übergeberinnen viel Zeit für die Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers aufwenden.

5 Fazit

Unsere differenzierten Analysen machen deutlich, dass das Thema Unternehmensnachfolge durch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sehr komplex ist und es sowohl auf Seiten der Übergeberinnen und Übergeber als auch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Reihe von Gründen gibt, diese Nachfolgelösung nicht zu wählen. So sollte für Übergeber und Übergeberinnen eine Arbeitnehmernachfolge aus rein ökonomischer Sicht grundsätzlich nicht die erste Wahl sein, weil mit dem Verkauf des Unternehmens an einen strategischen Käufer zumeist ein höherer Preis erzielt werden kann. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wiederum fehlt häufig der Wunsch, überhaupt unternehmerisch tätig zu sein, unter anderem wegen der damit verbundenen Kapitalverlust- und Haftungsrisiken. Nicht ohne Grund haben sich viele für eine abhängige Beschäftigung entschieden. Neben dieses Hemmnis und andere allgemeine Hemmnisse wie Schwierigkeiten beim Finden eines geeigneten Unternehmens oder der Finanzierung treten bei Arbeitnehmernachfolgen teilweise spezifische Hemmnisse wie die möglicherweise fehlende Akzeptanz von Nachfolgern und Nachfolgerinnen in der Belegschaft und möglicherweise größere Schwierigkeiten bei der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens.

Bei den für Arbeitnehmernachfolgen spezifischen Hemmnissen lägen grundsätzlich die Ansatzpunkte für eine Förderung von Arbeitnehmernachfolgen, die über die allgemeine Nachfolgeförderung hinausginge. Im Hinblick auf die Probleme bei der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens käme eine Beratungsförderung in Frage, die jedoch bereits existiert. Im Hinblick auf mögliche Akzeptanzprobleme erkennen wir hingegen nicht ohne weiteres Möglichkeiten, sie abzumildern oder zu überwinden. Alles zusammen genommen halten wir eine spezielle Förderung von Arbeitnehmernachfolgen nicht für erforderlich oder zielführend.

Unsere Analysen haben auch gezeigt, dass Arbeitnehmernachfolgen weitaus häufiger stattfinden als gemeinhin angenommen. Zumeist handelt es sich um MBO oder MBI. Für diese Nachfolgelösungen sprechen sowohl aus Sicht der Übergeber und Übergeberinnen als auch der Führungskräfte durchaus gute Gründe. So findet sich nicht für jedes Unternehmen ein strategischer Käufer oder ein solcher Verkauf kommt nicht in Frage, weil beispielsweise die Arbeitsplätze der Belegschaft langfristig gesichert werden sollen. In diesen Fällen ist das MBO oder MBI häufig die zweitbeste Lösung. Und Führungskräfte

verspüren tendenziell häufiger die Neigung, sich selbstständig zu machen, auch weil sie dafür im Vergleich zu anderen Arbeitskräften über die besseren Voraussetzungen verfügen. Die Übernahme des arbeitgebenden oder eines anderen Unternehmens kann dann eine gute Option sein.

Insgesamt lässt sich schließen, dass am Markt augenscheinlich ein funktionierender Selektionsprozess stattfindet, der dazu führt, dass vornehmlich solche Nachfolgen stattfinden, die – nach ökonomischen Maßgaben – chancenreich sind. In den anderen Fällen kommt es zumeist über kurz oder lang zur Stilllegung der Unternehmen. Dies ist ein üblicher Bereinigungsprozess innerhalb einer Marktwirtschaft und hat im Übrigen nur wenig mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu tun: Unternehmen mit eingeschränkter Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sind generell gefährdet. Sie durch eine Nachfolgeförderung vor dem Ausscheiden aus dem Markt bewahren zu wollen, ist weder volkswirtschaftlich noch für die Nachfolger und Nachfolgerinnen, insbesondere solche, die in diesen Unternehmen arbeiten, empfehlenswert.

Aus Arbeitnehmersicht sind Unternehmensschließungen wegen des damit verbundenen Arbeitsplatzverlustes generell kritisch, wenngleich die überwiegende Mehrzahl in einem überschaubaren Zeitraum einen neuen Arbeitsplatz findet. In strukturschwachen Regionen kann sich die Situation jedoch anders darstellen. Die Lösung besteht dann in der Regel aber nicht darin, Unternehmen, denen die Zukunftsfähigkeit fehlt, mit allen Mitteln zu erhalten, sondern darin, sich beispielsweise um die Neuansiedlung von wettbewerbsfähigen Unternehmen oder eine bessere regionale Anbindung zu bemühen, damit Arbeitnehmer alternative Beschäftigungsmöglichkeiten besser erreichen können. Auch der Aufbau einer guten digitalen Infrastruktur erscheint in diesem Zusammenhang als zunehmend wichtig (Stichwort: mobiler Arbeitsplatz).

Literatur

Berger, M. (1993): Management Buy-Out und Mitarbeiterbeteiligung - Finanzwirtschaftliche Analyse von Konzepten zur Übernahme von Unternehmen durch Management und Belegschaft, Köln.

Berrone, P.; Cruz, C.; Gomez-Mejia, L. R. (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research, in: Family Business Review, 25(3), S. 58-279.

Dehlen, T.; Zellweger, T.; Kammerlander, N.; Halter, F. (2014): The role of information asymmetry in the choice of entrepreneurial exit routes, in: Journal of Business Venturing, 29, S. 193-209.

DeTienne, D. R.; Cardon, M. (2012): Impact of founder experience on exit intentions, in: Small Business Economics, 38, S. 351-374.

Freund, W. (2004): Unternehmensnachfolge in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr.106 NF, Wiesbaden, S. 57-88.

Geidner, A. (2009): Der Wandel der Unternehmensführung in Buyouts - Eine Untersuchung Private-Equity-finanzierter Desinvestitionen, Wiesbaden.

Gomez-Mejia, L. R.; Haynes, K. T.; Nunez-Nickel, M.; Jacobson, K. J. L.; Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills, in: Administrative Science Quarterly, 52, S. 106-137.

Haunschild, L.; Tchouvakhina, M.; Werner, A. (2010): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, in: KfW-Standpunkt Nr. 5, Frankfurt am Main.

Hauser, H.-E.; Kay, R.; Boerger, S. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn.

Kay, R.; Suprinovic, O. (2019): Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland, in: Wieseahn, A. (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 3-14.

Kay, R.; Suprinovic, O.; Schlömer-Laufen, N.; Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn.

Klemisch, H.; Reichel, R.; Vogt, W., Voigt, K.-I. (2014): Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft 2014, S. 53-72.

Landtag Nordrhein-Westfalen (Hrsg): Antrag der Fraktion der CDU und der Fraktion der FDP, Mittelstand und Handwerk stärken - Arbeitsplätze sichern: Unternehmensnachfolge in NRW unterstützen, Düsseldorf, Drucksache 17/2159 vom 13.03.2018, in: <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument?typ=P&Id=MMD17/2159&quelle=alle&wm=1&action=anzeigen>

Levering, B.; Schlömer-Laufen, N. (2012): Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen – Notwendigkeit und Ausgestaltung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 219, Bonn.

Mertens, R. (2004): Effiziente Gestaltung der familienexternen Unternehmensnachfolge - Fremdmanagement, Stiftung, MBO/MBI, in: Schriftenreihe Finanzmanagement, Bd. 23, Hamburg.

Müller, K.; Kay, R.; Felden, B.; Moog, P.; Lehmann, S.; Suprinovič, O.; Meyer, S.; Mirabella, D.; Boerger, S.; Welge, B.; Coritnaia, I. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 83, Duderstadt.

Nathusius, K. (2003): Finanzierungsinstrumente für unterschiedliche Gründungs-Modelle, in: Schmalenbach Business Review, Bd. 55, S. 158-193.

Stigler, G. I. (1961): The Economics of Information, in: Journal of Political Economy, Band 69, S. 213-225.

Szyperski, N.; Nathusius, K. (1977): Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart.

Wolter, H.-J. (2010): Informationsasymmetrien in der familienexternen Nachfolge und ihre Überwindung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 191, Bonn.