

IfM-Podcasts

Transkript der Audiodatei „Fragen und Antworten rund um die Unternehmensnachfolge“

Moderatorin:

Liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, ich begrüße Sie heute herzlich zu unserem Podcast "Die zehn häufigsten Fragen zur Unternehmensnachfolge".

Mein Name ist Jutta Gröschl.

Der Vater bzw. die Mutter gründet, die Kinder übernehmen das Unternehmen. Lange Zeit galt diese Formel bei Familienunternehmen. Jetzt beobachten wir aber seit einigen Jahren im Institut für Wirtschaftsforschung, dass potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger der Familie nicht mehr per se dazu bereit sind, die Verantwortung für das Familienunternehmen zu übernehmen. Woran liegt das? Was sind alternative Übergangsmöglichkeiten? Wann droht die Unternehmensstilllegung?

Bei mir sind heute zu Gast, Frau Dr. Schlömer-Laufen und Frau Dr. Schlepphorst. Beide arbeiten im Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. Frau Dr. Schlömer-Laufen als Projektleiterin und Frau Dr. Schlepphorst als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Willkommen im Studio. Sie beide beschäftigen sich bereits seit vielen Jahren mit dem Thema Unternehmensnachfolge. Ich möchte gerne mit Ihnen heute auf die Fragen eingehen, die uns in im IfM Bonn am häufigsten zur Unternehmensnachfolge erreichen.

Fangen wir mit Ihnen an Frau Dr. Schlömer-Laufen. Es gibt ja keine amtliche Statistik, die verlässlich über das Nachfolgegeschehen informiert. Aus diesem Grund ermittelt das IfM Bonn seit Mitte der 1990er Jahre die Anzahl der Unternehmensnachfolge. Und ein Vergleich mit der Anzahl der Übergaben, die laut Gewerbeanzeigenstatistik erfolgten, hat ja auch belegt, dass das Schätzverfahren des IfM Bonn die tatsächliche Unternehmensnachfolge gut abbildet. Doch werden wir jetzt mal ganz konkret: In wie vielen Unternehmen steht aktuell eine Übergabe an?

Dr. Schlömer-Laufen:

Unsere aktuelle Schätzung für den Zeitraum 2022 bis 2026 geht davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren etwa rund 190.000 Unternehmen ihre Nachfolge regeln werden müssen, weil die Eigentümerin und Eigentümer aufgrund von Alter, Krankheit und Tod aus dem Unternehmen ausscheiden. Etwa die Hälfte dieser Übernahmen werden im Bereich unternehmensnahe Dienstleistungen stattfinden. Etwa 1/4 wird im produzierenden Gewerbe erfolgen.

Moderatorin:

Wenn Sie sich jetzt mal die Schätzungen im letzten Jahrzehnt angucken, wie würden Sie den Trend einschätzen? Werden es mehr oder weniger Übergaben?

Dr. Schlömer-Laufen:

Also tatsächlich werden es mehr Unternehmensübergaben.

Schaut man sich den Zeitraum 2014 bis 2018 an – das ist die vorvorletzte Schätzung – da sieht man ganz deutlich, dass in dem Zeitraum 2014 bis 2018 etwa 135.000 Unternehmen zur Übergabe anstanden nach unserer Schätzung damals.

Und aktuell – nochmal zum Vergleich – für den Zeitraum 2022 bis 2026 790.000 Unternehmen. Und der wesentliche treibende Faktor dahinter ist die demografische Entwicklung, das heißt die Alterung der Unternehmerinnen und Unternehmer. Und der wird immer stärker das Nachfolgegeschehen in den nächsten Jahren auch weiterhin bestimmen. Und entsprechend erwarten wir auch insgesamt einen höheren Bedarf an Übernehmerinnen und Übernehmen. Gleichwohl gehen wir davon aus, dass sich in dem Unternehmen, wo sich die Fortführung des Unternehmens lohnt, aus Sicht der Nachfolgenden, auch immer eine Nachfolgelösung finden wird.

Darauf deutet auch eine Studie aus dem letzten Jahr hin, wo wir uns den Fortbestand von Unternehmen im Übergangsprozess angeschaut haben. Und da sehen wir, dass Unternehmen, die fortbestanden haben, im Zeitraum des Nachfolgeprozesses, wirtschaftlich erfolgreicher waren als diejenigen, die stillgelegt wurden im Nachfolgeprozess. Diejenigen, die stillgelegt wurden, waren vor allem klein und haben angegeben, dass sie in den Vorjahren Probleme mit ihrer Auftragslage hatten.

Moderatorin:

Kommen wir doch mal zum Zeitfaktor. Frau Dr. Schlepphorst: Wie lange dauert denn eine Übernahme so Ihrer Erfahrung nach?

Dr. Schlepphorst:

Also diese Frage lässt sich leider nicht ohne Weiteres pauschal beantworten. Es ist so, dass eine Übernahme und auch die dauernde Übernahme von einer ganzen Reihe von Faktoren abhängt, unter anderem eben auch von der gewünschten Nachfolgerlösung.

Wenn Unternehmerinnen und Unternehmer beispielsweise das Unternehmen an eine externe Person außerhalb der Familie übergeben möchten, muss man einkalkulieren, dass diese übernahmewillige und auch -fähige Person gesucht werden muss. Sie muss

ausgewählt werden, es schließen sich dann Verhandlungen an, zum Beispiel über den Kaufpreis oder auch über andere Übergabemodalitäten. Das heißt, die Suche, die kann sich schwierig gestalten, eben auch, weil sie oft vom Zufall bestimmt ist und weniger von einer gezielten Suchstrategie. Das kann dann noch mehr Zeit beanspruchen.

Zum anderen spielen auch Größe und Attraktivität des Unternehmens eine Rolle, aber eben auch Alternativen oder alternative Karrierewege, die sich der nachfolgenden Generation außerhalb des Unternehmens auch bieten.

Insgesamt betrachtet sollten Unternehmerinnen und Unternehmer berücksichtigen, dass es von der Vorbereitung bis hin zur Umsetzung des Generationswechsels durchaus 5 bis 10 Jahre dauern kann. Und das sollte man auch so einplanen.

Moderatorin:

Und was sehen Sie dabei als die entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine Übergabe an?

Dr. Schlepphorst:

Also die Ausgangssituation und Rahmenbedingungen und auch die Zielsetzung von Unternehmerinnen und Unternehmer, die unterscheiden sich. Und da gibt es letztlich kein Patentrezept, wie Übergabepäne erfolgreich umgesetzt werden können. Klar ist aber, nur wenn es natürlich gelingt, Nachfolger, Nachfolgerinnen für die Übernahme des Unternehmens zu gewinnen, kann letztlich auch der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden. Und das ist der Casus knacksus.

Damit ein Unternehmen interessant ist für potenzielle Nachfolger oder Nachfolgerinnen, ob es nun die eigenen Kinder sind oder auch externe Personen, muss das Unternehmen natürlich eine gewisse wirtschaftliche Attraktivität aufweisen. Das bedeutet, dass jeder Unternehmer oder jede Unternehmerin zu Beginn der eigenen Rückzugspläne sich zunächst einmal ein realistisches Bild verschaffen sollte vom Betriebszustand. Man sollte sich Fragen stellen, bietet das Unternehmen eine ausreichende Ertragsgrundlage für Nachfolgerinnen und Nachfolger? Hat das Geschäftsmodell überhaupt eine Zukunft? Sollte oder muss man noch investieren?

Moderatorin:

Das waren jetzt sehr interessante Punkte, Frau Dr. Schlepphorst. Wie ist Ihre Erfahrung? Wie viele Unternehmen werden familienintern geregelt? Wie viele gehen dann an jemand Externes? Ich glaube, Frau Dr. Schlömer-Laufen, Sie möchten dazu was sagen.

Dr. Schlömer-Laufen

Tatsächlich haben wir uns das mal angeschaut. Es gibt eine große Zahl an Studien, die die Unternehmen fragen, auch zu den Nachfolgelösungen in Deutschland. Allerdings weichen die Anteilswerte, die dort ermittelt wurden, teilweise doch sehr stark voneinander ab. Und da gibt es auch in der Wissenschaft Methoden, mit denen man solche unterschiedlichen Ergebnisse aus Studien zusammenfassen kann. Und die Methodik nennt sich Metaanalyse.

Das IfM Bonn hat 2018 eine Metaanalyse durchgeführt, um diese unterschiedlichen Studienergebnisse aus diesen verschiedenen Nachfolgebefragungen statistisch zusammenzuführen. Und insgesamt haben wir in dieser Studie 18 Studien in den letzten 30 Jahren gefunden, die tatsächlich Nachfolgerinnen und Nachfolger gefragt haben zu der wirklich tatsächlich realisierten Nachfolgelösung.

Es wurden in unserer Studie etwa 3.600 Nachfolgerinnen und Nachfolger ausgewertet, mit ihren Angaben zu der realisierten Nachfolgelösung. Und dabei kamen wir zu dem Ergebnis, dass etwa die Hälfte aller deutschen Familienunternehmen in den letzten 30 Jahren ihre Nachfolge familienintern gelöst hat. Etwa 18 % haben das Unternehmen an einen Mitarbeiter übergeben und die restlichen 29 % verkaufen ihr Unternehmen.

Moderatorin:

Also Nummer eins sind familieninterne Übergaben oder der Wunsch, familienintern zu übergeben. Was sind denn die Gründe, weshalb vielen Unternehmen eine Übergabe nicht gelingt? Sind beispielsweise junge Menschen nicht mehr dazu bereit oder scheuen sie sich, ein Unternehmen zu übernehmen und zu leiten?

Dr. Schlömer-Laufen:

Man kann sagen, dass familienintern Nachfolgelösungen am häufigsten gewünscht werden von den Unternehmern. Aber das Problem besteht tatsächlich darin, dass viele Unternehmerinnen und Unternehmer davon ausgehen, dass der Sohn oder die Tochter das Unternehmen schon übernehmen wird, ohne vielleicht auch mit dem Kind gesprochen zu haben. Das ist insofern problematisch, als auch die Kinder heutzutage einfach auch Alternativen außerhalb des Unternehmens haben.

Sie sehen halt auch, wie schwer ihre Eltern arbeiten im Unternehmen, wie viel Zeit und Raum es einnimmt, was sie dafür aufgeben. Und all diese ganze Gemengelage, also ob man sich fähig fühlt, das Unternehmen überhaupt zu übernehmen, ob man es möchte und auch die Eltern, oder ob man sich diese Übergabe gemeinsam mit den Eltern

vorstellen kann. All das führt zusammen auch zu der Entscheidung der Kinder, vielleicht möglicherweise das Unternehmen nicht zu übernehmen. Das ist ein Punkt.

Aber es kann tatsächlich auch dazu kommen, dass wenn der familieninterne Nachfolgeprozess einmal auf den Weg gebracht wurde, dass es auch im Zuge dieses Prozesses noch zu Problemen kommen kann. Das ist nicht sehr häufig, aber es kann dazu kommen, dass man sich zum Beispiel bei der Übergabe über die Modalitäten der Übergabe überwirft. mit den Kindern und den Eltern, dass es da zu Streitigkeiten kommt. Oder dass andere Belastungen dazu führen, dass am Ende die familieninterne Nachfolgelösung, auch wenn sie mal in die Wege geleitet wurde, am Ende letztendlich nicht durchgeführt wird. Und das ist dann eine Situation, wo man sich dann über andere Lösungen Gedanken machen kann oder sollte.

Moderatorin:

Andere Lösung wäre natürlich der Verkauf, beispielsweise. Frau Dr. Schlepphorst, was gilt es denn hier zu beachten, um eine Stilllegung zu vermeiden?

Dr. Schlepphorst:

Also wir hatten bereits ausgeführt, dass der Großteil der Familienunternehmen nach wie vor familienintern übergeben wird.

Steht nun aber kein Familienmitglied für die Nachfolge zur Verfügung, besteht natürlich die Möglichkeit, das Unternehmen auch Familien extern zu übergeben. Das kann zum Beispiel der Verkauf an ein anderes Unternehmen, vielleicht das Konkurrenzunternehmen sein, an eine Führungskraft außerhalb des Unternehmens oder auch an eine Person aus der eigenen Belegschaft.

Das Finden eines Nachfolgers oder eine Nachfolgerin außerhalb der Familie kann sehr zeitaufwändig sein. Letztlich ist aber davon auszugehen, dass Unternehmen, die eine gewisse Substanz haben, über kurz oder lang auch einen externen Nachfolger finden, wenngleich es hier auch regionale oder branchenspezifische Herausforderungen geben kann. Häufig befördert aber gerade das Fehlen eines unternehmensexternen Nachfolgers auch das Interesse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder auch der eigenen Kinder, letztlich doch noch eine Nachfolge anzustreben.

Moderatorin:

Frau Schlömer-Laufen, Frau Dr. Schlepphorst, Sie haben ja auch untersucht, wie Übergaben an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter funktionieren. Was würden Sie sagen, sind die Vorteile aus Ihrer Sicht?

Dr. Schlömer-Laufen

Wir haben uns mal in einem Denkpapier verschiedene Arbeitnehmer-Nachfolgekonstellationen angeschaut. Und tatsächlich zeigte sich doch recht eindeutig, dass die Nachfolge durch eine Führungskraft aus dem eigenen Unternehmen am chancenreichsten ist. Insofern, als wirklich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Führungsposition sind, das Unternehmen natürlich seit vielen Jahren meistens schon kennen: Sie kennen die Entwicklung des Unternehmens, die Finanzsituation und können auch entsprechend das Arbeitsplatz- und Kapitalrisiko, was sie mit dem Wechsel vom Arbeitnehmer zum Arbeitgeber wirklich eingehen, recht gut einschätzen. Und der Schritt ist auch möglicherweise nicht mehr so groß, wenn man bereits Führungsaufgaben übernommen hat.

Und aus Sicht des Alteigentümers oder der Alteigentümerin bietet diese Nachfolgevariante natürlich auch viele Vorteile. Man kann an jemanden übergeben, den man gut kennt, den man seit Jahren kennt. Man kann ganz gut einschätzen, was für Motive der mitbringt, wie diese Person auch gestrickt ist und welche Wertvorstellungen sie hat. Denn vielen Eigentümern ist natürlich auch wichtig, dass das, was sie sich so aufgebaut haben, auch die Wertehaltung noch fortgesetzt wird.

Und ein weiterer Vorteil ist an diesen Übernahmen, dass es wirklich abseits der Öffentlichkeit erfolgen kann – die Übergabe. Das mindert die Gefahr, dass wirklich Belegschaft und Lieferanten verunsichert werden dadurch, dass öffentlich eine Nachfolgesuche stattfindet. Und man muss natürlich die Bücher nicht für Externe oder für einen großen Kreis an Externen offenlegen, was meistens auch im Interesse der Alteigentümerinnen und Alteigentümern ist.

Und ein Riesenvorteil ist, dass sie sofort realisierbar ist, mehr oder weniger. Es muss, wenn eine Führungskraft da ist – und das ist auch unsere Empfehlung – nicht nur für die Nachfolge, sondern auch für jegliche Situationen von Krankheit, plötzlicher Krankheit, Unfall. Das kann jedem Unternehmer zu jeder Zeit seines Unternehmerlebens passieren, sollte man doch durchaus darüber nachdenken, ob es Sinn macht, einen erfahrenen Vertreter zu haben, der Zugang zu allen wichtigen Informationen hat und der in so einem Fall wirklich von einem Tag auf den anderen die Unternehmensführung auch übernehmen kann. Und solch eine Person ist dann tatsächlich auch wirklich in der Lage, mit so einer Vorbereitung über die Jahre dann auch relativ schnell mal eine Nachfolge anzutreten, sofern er möchte.

Moderatorin:

Ja, vielen Dank. Es gibt ja in der Zwischenzeit auch verschiedene staatliche Initiativen, die Familienunternehmen und -Unternehmerinnen helfen sollen bei der Nachfolgesuche.

Wie zum Beispiel next-change. Was ist aus Ihrer Sicht denn davon zu halten? Wie erfolgreich sind diese Ansätze denn?

Dr. Schlömer-Laufen

Also next-change ist ja schon eine Plattform, die schon seit einigen Jahrzehnten gibt. Also, die es schon länger gibt. Ich kenne die schon, seitdem ich am IfM angefangen habe und mich mit Nachfolge beschäftige, also seit 2007, da gab es die schon.

Tatsächlich ist es eine gute Plattform für Unternehmer und Unternehmerinnen, die einen Nachfolger suchen und keinen haben und auch keinen im Bekanntenkreis gefunden haben, kein Mitarbeiter, kein Kind. Dann ist es eine gute Plattform, um möglicherweise ein Inserat aufzusetzen, was anonymisiert ist, was über die Kammern beispielsweise eingestellt werden kann.

Und so können Nachfolge-Interessierte und Übergabe-Interessierte zusammenfinden. Was man vielleicht noch zu der Börse sagen muss, sie ist kostenlos für alle Inserenten und auch die Kammern beispielsweise – es gibt auch noch andere Partner, die unterstützen bei der Einstellung der Inserate.

Wie erfolgreich letztendlich diese Börse ist, das kann ich gar nicht sagen. Aber die KFW, die diese next-change-Börse betreut, gibt ab und zu Pressemitteilungen dazu auch heraus, wie viele Unternehmen auf diese Weise auch zusammengekommen sind, oder wie viele Nachfolgelösungen es gab.

Moderatorin:

Ja, vielen Dank, Frau Dr. Schlömer-Laufen für Ihre Gesprächsteilnahme und vielen Dank an Sie, Frau Dr. Schlepphorst. Die Studien des IfM Bonn sowie weitere Informationen rund um das Thema Nachfolge finden Sie gesammelt im Themendossier "Nachfolge in Familienunternehmen" auf unserer Internetseite unter www.ifm-bonn.org. Vielen Dank fürs Zuhören und bis zum nächsten Mal.