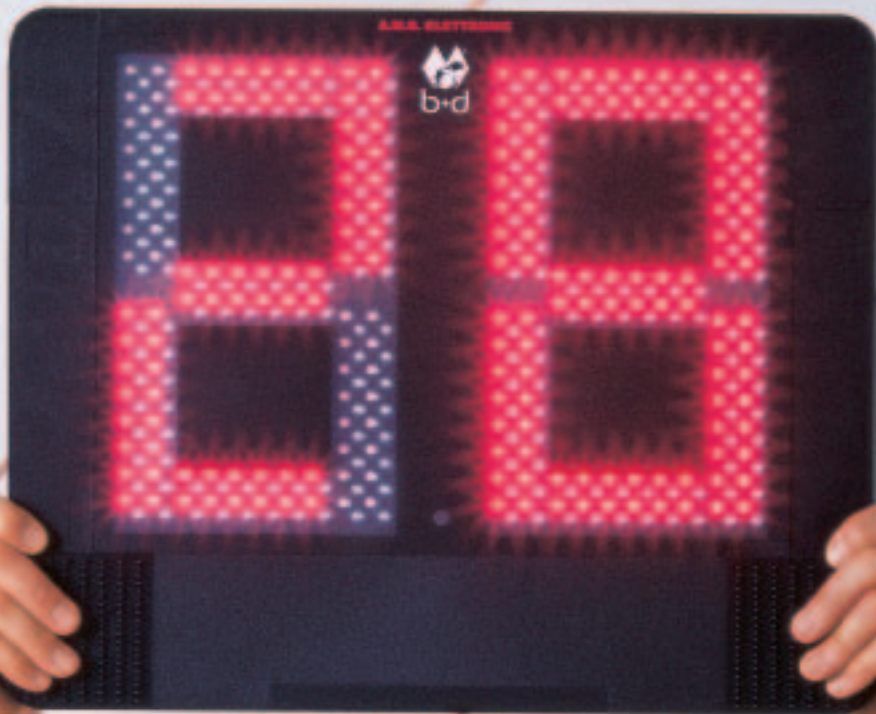


Generationenwechsel  
in Baden-Württemberg

 **L-BANK**  
Staatsbank für Baden-Württemberg

Zum richtigen Zeitpunkt den  
richtigen Nachfolger ins Spiel  
bringen.



Irgendwann ist es für jeden Unternehmer an der Zeit, über die Nachfolgeregelung nachzudenken und seinen Betrieb in die richtigen Hände zu geben. Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim hat für die L-Bank das Nachfolgegeschehen in Baden-Württemberg untersucht. Die vorliegende Studie zeichnet ein umfassendes Bild des Generationenwechsels in den Jahren 1997 bis 2007. Im Vordergrund stehen dabei Finanzierungsfragen. Die Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensbefragung dienen dazu, die Fördermaßnahmen zur Unternehmensnachfolge weiter zu verbessern. ←

# Generationenwechsel in Baden-Württemberg



## 1. Die Studie

- 04 / 1.1 Die wichtigsten Ergebnisse
- 06 / 1.2 Zielsetzung und Durchführung der Studie
- 06 / 1.3 Die antwortenden Unternehmen



## 2. Das Übernahmegeschehen

- 08 / 2.1 Unternehmensnachfolge im Mittelstand im Überblick
- 12 / 2.2 Unternehmensnachfolgen zwischen  
1997 und 2007 unter der Lupe



## 3. Die Übergeber vor Übergabe – die Weichenstellungen

- 14 / 3.1 Beginn der Nachfolgeplanung
- 18 / 3.2 Die Suche nach dem Nachfolger



## 4. Die Übernehmer vor Übergabe – die Schritte zur Vorbereitung

- 20 / 4.1 Die Qualifizierung für das Unternehmensein
- 24 / 4.2 Die Aufgaben im Vorfeld



## 5. Die Nachfolger nach Übernahme – die neue Verantwortung

- 26 / 5.1 Der Start in der neuen Position
- 30 / 5.2 Ursachenanalyse bei Problemen
- 32 / 5.3 Externe Unterstützung



## 6. Die Übergeber nach Übernahme – der Rückzug



## 7. Finanzierung der Übernahme

- 38 / 7.1 Kapitalbedarf bei Übernahmen
- 40 / 7.2 Finanzierungsquellen
- 42 / 7.3 Probleme bei der Finanzierung
- 44 / 7.4 Verhalten der Hausbanken



## 8. Schlussfolgerungen für die Förderung

- 46 / 8.1 Finanzierung
- 48 / 8.2 Matching
- 49 / 8.3 Qualifizierung
- 50 / 8.4 Beratung
- 51 / 8.5 Coaching
- 51 / 8.6 Moderation
- 52 / 8.7 Sensibilisierung

# 1. Die Studie.

## 1.1 Die wichtigsten Ergebnisse

In Baden-Württemberg sollen zwischen 2002 und 2007 11 bis 15 % der bestehenden Unternehmen an einen Nachfolger übergeben werden. Das entspricht einer Zahl von 45.000 bis 60.000 Unternehmen. 5 % der Unternehmen sollen nicht übergeben, sondern stillgelegt werden. In dem Zeitraum 1997 bis 2002 fand in 10 bis 14 % der baden-württembergischen Unternehmen ein Generationenwechsel statt. Das Nachfolgeschehen in den Zeiträumen 1992 bis 1997 bzw. 2007 bis 2012 bewegt sich in ähnlichen Größenordnungen.

Fast 15 % der Übernahmen der letzten fünf Jahre erfolgten unplanmäßig zu einem unerwarteten Zeitpunkt. Unvermittelt heißt in vielen Fällen auch unvorbereitet. Nur 40 % der Unternehmer haben für den Fall, dass sie plötzlich aus ihrer Position ausscheiden müssen und das Unternehmen nicht weiterführen können, Vorsorge getroffen. Im Verlauf von ungeplanten Übernahmen treten mehr Probleme auf als bei den vorab geplanten.

Immer mehr Unternehmen werden nicht in der Familie übergeben. Während in den Jahren 1997 bis 2002 noch drei von vier Nachfolgern aus der Familie kamen, planen für die Jahre bis 2007 nur noch 50 % der Unternehmer, dass ihre Kinder das Unternehmen weiterführen. In vielen Fällen wollen die Kinder eigene Wege gehen und haben kein Interesse. Mitarbeiter als Nachfolger sind die Ausnahme. Auch bei den geplanten Nachfolgern rechnen die Übergeber nur selten damit, den Nachfolger im eigenen Unternehmen zu finden.

Externe Nachfolgen gestalten sich in fast allen Belangen schwieriger als familieninterne Nachfolgen. Es gibt deutlich weniger externe Nachfolgen, die problemlos verlaufen, und Übergeber wie Nachfolger kämpfen mit einer größeren Anzahl verschiedenster Probleme. Bei den Übergebern ist die Suche nach dem richtigen Nachfolger das dominierende Problem. Bei externen Nachfolgern ist die Vorbereitung der Übernahme schwieriger, aber auch die Einarbeitung in die neue Aufgabe und die Zeit nach der Übernahme. Auch Nachfolgen mit Mitarbeitern sind problembehaftet.

Familieninterne Nachfolger haben den großen Vorteil, dass sie langsam in die Verantwortung

hineinwachsen können. Sie sind meist schon vor Übernahme im Unternehmen tätig. Außerdem bekommen sie über einen längeren Zeitraum hinweg ein „training on the job“ in Unternehmensführung. Denn in vielen Unternehmen gibt es auch eine gemeinsame Übergangszeit, in der Senior und Junior gemeinsam die Führungsverantwortung tragen. Der Senior steht auch später noch als Ratgeber bereit. Insgesamt übernimmt der Vater bei familieninternen Nachfolgen also oft die Funktion eines Coachs. Damit lässt sich die unternehmerische Unerfahrenheit der Nachfolger relativ gut ausgleichen. In ihr sehen vor allem externe Nachfolger eine der wesentlichen Ursachen für ihre Probleme.

Kapitalbedarf entsteht bei gut 75 % der Übernahmen, zumeist für den Kauf des Unternehmens und/oder für Folgeinvestitionen. In 40 % dieser Fälle entsteht der Kapitalbedarf (auch) ungeplant. Die wichtigsten Finanzierungsquellen sind Eigenmittel und Bankdarlehen. Jeder dritte Nachfolger finanziert mit Fördermitteln. Über den Einsatz von Förderprogrammen gibt es erhebliche Informationsdefizite. Beteiligungskapital spielt kaum eine Rolle bei der Finanzierung von Übernahmen.

Die Finanzierung ist das größte Problem der Nachfolger. Jeder zweite externe Nachfolger hat damit Schwierigkeiten. Ursachen für Finanzierungsprobleme sind mangelnde Eigenmittel, die Zugehörigkeit zu einer Problembranche, Planungsfehler und unerwarteter Kapitalbedarf sowie die Besicherung von Krediten. Finanzierungsprobleme treten häufig zusammen mit anderen Problemen vor und nach der Übernahme auf. Wenn das Unternehmen schon vor der Übernahme Verluste gemacht hat, dann hat auch der Nachfolger später sehr häufig Probleme mit der Finanzierung.

Banken sind in 70 % der Nachfolgefinauzierungen eingebunden. In den meisten dieser Fälle finanziert die Hausbank des vorherigen Inhabers auch den Nachfolger, zum Teil allerdings nur mit Auflagen. In zwei von drei Fällen erweist sie sich aber als kooperativer Partner aus Sicht der Nachfolger. Nur 10 % der Nachfolger aus den letzten fünf Jahren haben die Bank gewechselt. Da sich das Kreditvergabeverhalten der Banken aber gerade grundlegend wandelt, können diese Aussagen nur bedingt in die Zukunft übertragen werden.

Übergeber wie Übernehmer lassen sich bei der Nachfolge beraten. Rechtliche, steuerliche und finanzielle Fragen stehen im Vordergrund. Nachfolger holen sich auch bei Fragen der Unternehmensführung Rat. Nachfolgeberatung leistet im Mittelstand vor allem der Steuerberater. Weit über 90 % gehen mit ihren Fragen zum Steuerberater, 15 % gehen ausschließlich zum Steuerberater. Am zweithäufigsten werden Rechtsanwälte konsultiert. Für die Nachfolger ist auch die Hausbank als Beratungsinstanz wichtig.

Als Fördermaßnahmen für Unternehmensnachfolge finden verbilligte Finanzierungsmöglichkeiten die größte Zustimmung bei Übergeber wie Übernehmer. Zuschüsse für Beratungen hält jeder Zweite für sinnvoll, ebenso eine zentrale Informationsstelle. Nachfolger aus Unternehmen mit Ertragsproblemen halten außerdem spezielle

Weiterbildungsangebote und unentgeltliche Betreuung bei der Unternehmensführung für hilfreiche Förderansätze.

Das Umfeld für den Generationenwechsel wird schwieriger: Die Zahl externer Nachfolgen mit ihren spezifischen Problemen steigt, eine größere Anzahl an Unternehmen erwirtschaftet schon vor der anstehenden Übergabe keinen Gewinn und die Unternehmensfinanzierung wandelt sich grundlegend.

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, die Übernahmefinanzierung und die Umstrukturierung nicht rentabler Unternehmen im Rahmen eines Nachfolgekonzeptes sind die großen Themen beim Generationenwechsel. Die Förderung muss darauf reagieren.





## 1.2 Zielsetzung und Durchführung der Studie

Die zentrale Zielsetzung der Studie besteht darin, auf Basis einer Unternehmensbefragung den Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg zu beschreiben. Dabei geht es zum einen um eine Abschätzung, wie viele und welche Unternehmen von dem Thema überhaupt betroffen sind. Zum anderen sollen detaillierte Informationen darüber gewonnen werden, wie die Unternehmer bei der Regelung ihrer Nachfolge vorgehen und welche Probleme sie selbst oder ihre Nachfolger haben.

Auf Basis dieser Ergebnisse soll Handlungsbedarf für eine Verbesserung oder Erweiterung der Förderung aufgezeigt werden.

Vorhandene empirische Studien über Unternehmensnachfolgen im Mittelstand sind für diese umfassende Fragestellung weniger geeignet, da sie sich entweder nur auf Teile des Mittelstandes wie zum Beispiel das Handwerk beziehen oder nur ganz spezielle Aspekte des Generationenwechsels beleuchten.

Die Studie beruht auf einer schriftlichen Befragung. Der eingesetzte Fragebogen besteht aus fünf Teilen: aus einem allgemeinen Mantelbogen, der von allen Unternehmen ausgefüllt werden sollte, und vier verschiedenen, speziellen Fragebogen, die nur dann ausgefüllt werden sollten, wenn innerhalb des Zehnjahreszeitraums von 1997 bis 2007 in dem Unternehmen eine Übernahme stattgefunden hat oder geplant ist. Für jede Übernahmekonstellation gibt es einen speziellen Fragebogen: (1) für den Übernehmer, der zwischen 1997 bis 2002 ein Unternehmen übernommen hat, (2) für den designierten Nachfolger, der in den Jahren 2002 bis 2007 das Unternehmen übernehmen wird, (3) für den Übergeber, der zwischen 2002 bis 2007 sein Unternehmen übergeben will, und (4) für den bisherigen Inhaber, der in dem Zeitraum von 1997 bis 2002 sein Unternehmen an einen Nachfolger übergeben hat. Für einen Nachfolgefall sollten im Idealfall drei Fragebogen ausgefüllt werden, der Mantelbogen und die beiden speziellen Fragebogen von Übergeber und Übernehmer.

Der Mantelbogen enthält Fragen zum Unternehmen, zum Inhaber und zu den Zeiträumen, in denen in dem Unternehmen eine Übergabe durchgeführt wurde oder geplant ist. Die speziellen Fragebogen enthalten detaillierte Fragen zur Form der Nachfolgeregelung, zum Nachfolgeprozess, zum Übergeber und Übernehmer, zu eventuell auftretenden Problemen, zur Inanspruchnahme von Beratungsleistungen und zur Finanzierung.

Im Januar/Februar 2002 wurden insgesamt 10.000 zufällig ausgewählte Unternehmen in Baden-Württemberg angeschrieben. Adressiert war die Befragung an die Unternehmensleitungen. Der verwertbare Rücklauf beträgt 13,5 %. Von 320 Unternehmen liegen vertiefte Informationen von Übergeber und/oder Übernehmer vor.

Der Stichprobe liegt ein geschichtetes Auswahlverfahren zugrunde. Die Schichtung wurde nach der Wirtschaftszweigsystematik auf Basis der Unterabteilungen der Wirtschaftszweigsystematik von 1993 vorgenommen. Alle Ergebnisse dieser Studie wurden mit Hilfe eines geschichteten Hochrechnungsverfahrens ermittelt. Damit sind die Aussagen in der Studie repräsentativ für Baden-Württemberg.

## 1.3 Die antwortenden Unternehmen

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf alle Unternehmen, die geantwortet und den Mantelbogen zurückgesandt haben. Es sind also auch Unternehmen enthalten, für die das Thema Generationenwechsel nicht relevant ist.

Die Bereiche „qualifizierte Dienstleistungen“ und „Handel“ stellen mit jeweils ungefähr einem Viertel der Unternehmen die größten Gruppen. 13 % der Unternehmen stammen aus dem Verarbeitenden Gewerbe und 10 % aus dem Baugewerbe.  
→ Siehe Tabelle 1.1

30 % der Unternehmen sind Handwerksunternehmen vor allem aus den Bereichen Bau, Handel und Verarbeitendem Gewerbe. Knapp 20 % der Unternehmen gehören zu den Freiberuflern, vor allem bei den Dienstleistern.

Zwei Drittel der Unternehmen sind kleinste und kleine Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten und 1 Mio. Euro Umsatz. Knapp 10 % der Unternehmen haben außer dem Inhaber keine weiteren Beschäftigten. Nur ganz wenige Unternehmen (3 %) haben mehr als 100 Beschäftigte. Sie gehören zum Handel, zum Verarbeitenden Gewerbe und zu den qualifizierten Dienstleistungen.

Bei den Rechtsformen dominiert die GmbH mit über 60 % der Unternehmen. Als Einzelunternehmen werden fast 25 % der Unternehmen

geführt. Andere Rechtsformen finden sich jeweils bei deutlich unter 10 % der Unternehmen. 95 % der Unternehmen befinden sich in Familienbesitz.

Über 30 % der Unternehmen wurden erst nach 1990 gegründet, vor allem bei den qualifizierten Dienstleistungsunternehmen und im Handel. Auf der anderen Seite blicken 20 % der Unternehmen auf eine jahrzehntelange Tradition zurück. Sie wurden vor 1950 gegründet und zählen vor allem zum Handel und zum Verarbeitenden Gewerbe.

→ [Siehe Tabelle 1.2](#)

Tabelle 1.1

→ Branchenstruktur aller Unternehmen		
	Unternehmen	
Wirtschaftszweig	Abs.	in %
Land-, Forstwirtschaft; Fischerei	26	1,9
Bergbau, Energie	7	0,5
Verarbeitendes Gewerbe	178	13
Bau	136	10
Handel	336	24,5
Gastgewerbe	114	8,3
Verkehr/Nachrichten	53	3,9
Qualifizierte Dienstleistungen	386	28,2
Sonstige Dienstleistungen	133	9,7
<b>Unternehmen</b>	<b>1369</b>	<b>100</b>

Tabelle 1.2

→ Altersstruktur aller Unternehmen	
Gründungsjahr	in %
Bis 1950	21
1951–1960	6
1961–1970	10
1971–1980	15
1981–1990	17
1991 und später	31

## 2. Das Übernahmegeschehen.

In 11–15 % aller Unternehmen steht innerhalb der nächsten fünf Jahre ein Generationenwechsel an. Das sind 45.000 bis 60.000 Unternehmen in Baden-Württemberg. Dabei geht der Trend zu externen Nachfolgern, denn nur noch 50 % der Nachfolger werden aus der Familie stammen. Nur selten avancieren Mitarbeiter zum neuen Chef im Unternehmen. In drei von vier Fällen geht die Verantwortung in Männerhände über. Insgesamt 14 % aller Übergaben erfolgen plötzlich und unerwartet. Für solche Fälle ist aber oft nicht vorgesorgt. ←

### 2.1 Unternehmensnachfolge im Mittelstand im Überblick

Bei der Beschäftigung mit dem Thema „Unternehmensnachfolge“ interessiert zunächst, in welchem Umfang mittelständische Unternehmen überhaupt mit dieser Frage konfrontiert sind oder waren – sei es, dass der Betrieb entweder von einem Vorgänger übernommen wurde oder dass zum Befragungszeitpunkt eine Übergabe geplant war. Als Übernahme gilt ein Wechsel des Inhabers im Unternehmen.

In insgesamt zwei von drei Betrieben spielt(e) das Thema entweder in der Vergangenheit, aktuell oder in Zukunft eine Rolle.

Zusätzlich liegen Informationen darüber vor, in welchem Zeitraum der Inhaberwechsel vollzogen

wurde bzw. geplant ist. Ausgangspunkt für die Festlegung der Fünfjahreszeiträume ist 2002, das Jahr der Befragung. In 12 % der Unternehmen hat seit 1997 der Inhaber gewechselt, in rund 13 % ist dieser Wechsel für die Jahre bis 2007 geplant. Im Zeitraum zwischen 1992 und 1997 vollzog sich in 11 % der Unternehmen die Übernahme, und dem aktuellen Planungsstand zufolge werden 13 % der Betriebe voraussichtlich im Zeitraum zwischen 2007 und 2012 übergeben werden.

Weniger als 10 % der Unternehmen schließen zum Befragungszeitpunkt eine Übergabe explizit aus, weil das Unternehmen stillgelegt (5 %), an ein anderes Unternehmen verkauft (3 %) oder mit einem Fremdgeschäftsführer weitergeführt (1 %) werden soll.





Eine Schätzung für ganz Baden-Württemberg ergibt, dass in dem Zeitraum von 2002 bis 2007 zwischen 11 % und 15 % aller Unternehmen an die Nachfolger übergeben werden sollen. Legt man die Anzahl der Unternehmen aus der Umsatzsteuerstatistik zugrunde, entspricht dies 45.000 bis 60.000 Unternehmen. In den vergangenen fünf Jahren, zwischen 1997 und 2002, wurden zwischen 10 % und 14 % der Unternehmen in Baden-Württemberg an einen Nachfolger über-

geben, der das Unternehmen als selbstständiger Unternehmer weitergeführt hat. Dies entspricht – wiederum auf Basis der Umsatzsteuerstatistik – zwischen 40.000 und 55.000 Unternehmen.

Unabhängig von der Frage nach den Plänen für eine geregelte Unternehmensnachfolge stellt sich auch die Frage nach der Vorsorge für den Notfall, wenn der bisherige Inhaber plötzlich aus dem Unternehmen ausscheiden muss. Etwas mehr





als 40 % der Unternehmer hat Vorbereitungen für diesen Fall getroffen. Vor allem in Einpersonunternehmen (20 % mit Vorsorgeregelung) und Kleinunternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten (40 % mit Vorsorgeregelung) fehlt jedoch in vielen Fällen eine solche Planung für den Notfall. Selbst in mittleren Unternehmen mit über 20 Beschäftigten hat fast die Hälfte der Inhaber (noch) nicht an den Notfall gedacht.

Aber selbst wenn für den Notfall vorgesorgt wird, bestehen in weniger als der Hälfte der Unternehmen testamentarische oder andere eindeutige vertragliche Festlegungen. Immerhin werden in vielen Fällen bereits frühzeitig Familienmitglieder oder Mitarbeiter eingebunden, so dass sie im Krisenfall zumindest das Tagesgeschäft erledigen können.

→ [Siehe Tabelle 2.1](#)



## 2.2 Unternehmensnachfolgen zwischen 1997 und 2007 unter der Lupe

In etwa 25 % der Unternehmen hat entweder zwischen 1997 und 2002 eine Übernahme stattgefunden oder ist für den Zeitraum 2002 bis 2007 eine Nachfolge geplant. Wie die Nachfolge in diesen Unternehmen tatsächlich aussieht, wird in den Kapiteln 3 bis 7 genauer untersucht. Basis sind die Angaben, die die Übergeber und Nachfolger auf den speziellen Fragebogen gemacht haben.

Das Nachfolgeschehen zwischen 1997 und 2007 konzentriert sich auf Unternehmen, die zwischen 1960 und 1980 gegründet worden sind, auf Unternehmen aus Handel und Gastgewerbe sowie auf mittelgroße Unternehmen mit über 20 Beschäftigten. Bei den Übernahmen unterrepräsentiert sind die qualifizierten Dienstleister, die auch zu einem großen Teil erst in den 90er

Jahren gegründet worden sind. Ähnliches gilt für die Einpersonenernehmen und Kleinstunternehmen.

Die wirtschaftliche Situation der Unternehmen vor der Übergabe ist in vielen Fällen nicht gut. 40 % der Unternehmen erwirtschaften vor der Übergabe keinen Gewinn.

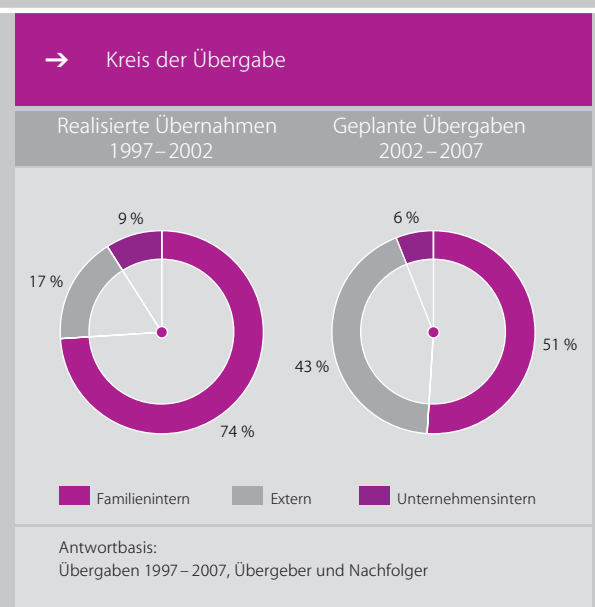
14 % der Übernahmen zwischen 1997 und 2002 erfolgten unplanmäßig, zum Beispiel bedingt durch Krankheit oder plötzlichen Tod des Alteilnehmers.

85 % der Übergeber, die geantwortet haben, sind männlich. Von den Nachfolgern sind fast 25 % Frauen. Dies entspricht in etwa dem Anteil von Frauen bei den Selbstständigen insgesamt. Die Übernehmerinnen sind auch keineswegs mehr nur in typischen Frauenberufen aktiv.

Tabelle 2.1

→ Vorsorgemaßnahmen für den Notfall	
Maßnahmen	Unternehmen in %
Testament/Erbvertrag	45
Einbindung von Familienmitgliedern	52
Aufbau von Mitarbeitern	24
Einrichtung eines Beirats	2
Sonstiges	15
Antwortbasis: Unternehmen mit Vorsorgemaßnahmen Mehrfachnennungen	

Abbildung 2.1



Wie alle Selbstständigen sind auch die Übernehmer und Übernehmerinnen überdurchschnittlich gut qualifiziert. Jeweils 40 % der Nachfolger haben einen Realschulabschluss oder Abitur. Über einen Berufsabschluss verfügen mindestens 30 % der Nachfolger. Mehr als 40 % haben eine Techniker- oder Meisterschule besucht. Ein Studium abgeschlossen hat ein Viertel der Übernehmer.

In gut 20 % der Fälle übernimmt ein Team das Unternehmen, in der Familie wesentlich seltener als bei externen Nachfolgern. Dort gibt es in jedem dritten Unternehmen mehrere Nachfolger.

Die zurückliegenden Übernahmen aus den Jahren 1997 bis 2002 fanden zum überwiegenden Teil innerhalb der Familie statt. In 75 % der Fälle stammte der Nachfolger aus der Familie. Ganz anders sieht die Situation für die Übergaben aus, die für die nächsten fünf Jahre bis 2007 geplant sind. Nur noch die Hälfte der Unternehmen soll

an einen Nachfolger aus der Familie übergehen.

→ [Siehe Abbildung 2.1](#)

Der Hauptgrund für diese Entwicklung ist das mangelnde Interesse bei den Kindern. Bei fast 60 % der für die nächsten fünf Jahre geplanten externen Übergaben wollen die eigenen Kinder das Unternehmen nicht übernehmen.

→ [Siehe Abbildung 2.2](#)

Die häufigste Übergabeform sowohl bei den geplanten als auch bei den durchgeführten Unternehmensnachfolgen ist der Verkauf: Ein Drittel der Unternehmen werden vom Nachfolger gekauft. Bei den familieninternen Übernahmen wird fast jedes zweite Unternehmen verschenkt oder vererbt. Kapitalbeteiligungen des Nachfolgers sind selten, außer wenn Mitarbeiter den Betrieb übernehmen. Fast jeder dritte von ihnen erwirbt (zuerst) eine Beteiligung an seinem Unternehmen.

Abbildung 2.2



## 3. Die Übergeber vor Übergabe – die Weichenstellungen.

Viele Übergeber beginnen schon mit der Nachfolgeplanung, bevor sie 60 sind. Wichtig sind ihnen vor allem die finanzielle Absicherung der Familie und der Erhalt des Unternehmens. Insgesamt leichter zu planen sind Übergaben in der Familie. Fast alle Übergeber lassen sich bei der Regelung der Nachfolge beraten, vor allem vom Steuerberater. Die Berater helfen bei Fachfragen, koordinieren den Nachfolgeprozess und schlichten Konflikte. Bei externen Übergaben ist die Suche nach dem Nachfolger das dominierende Problem. Dabei nutzen die Unternehmer viele Wege, wobei informelle Kontakte am erfolgversprechendsten scheinen. Gespräche mit möglichen Nachfolgern scheitern hauptsächlich an der Finanzierung. ←

### 3.1 Beginn der Nachfolgeplanung

Das auslösende Moment für die Planung der Nachfolge liegt im Allgemeinen auf Seiten der Übergeber. Sie sind es auch, die zumindest in der Anfangsphase die Gestaltung der Nachfolge maßgeblich bestimmen, die zentralen Weichenstellungen vornehmen und den Planungsprozess vorantreiben.

Der dominierende Faktor, warum Unternehmer das Thema Nachfolge angehen, ist das Älterwerden. Insgesamt scheint die Hemmschwelle, sich um seine eigene Ablösung an der Unternehmens-

spitze zu kümmern, nicht so ausgeprägt wie oft vermutet. Jeder dritte Übergeber gibt zu, sich schwer damit zu tun, das Thema überhaupt in Angriff zu nehmen. Wenn das Unternehmen innerhalb der Familie übergeben werden kann, packen die Übergeber die Nachfolge wesentlich leichter an als in den Fällen, in denen der Nachfolger außerhalb der Familie gesucht werden muss. Es scheint so zu sein wie bei Alltagsproblemen: Je schwieriger die Lösung scheint, desto zögernder geht man das Thema an.

→ [Siehe Abbildung 3.1](#)





Die Angaben zum Alter der Unternehmer, die für die nächsten fünf Jahre die Übergabe konkret planen, bestätigen, dass die Mehrheit sich schon frühzeitig mit dem Thema auseinandersetzt und die Planung in Angriff nimmt. Zwei Drittel dieser Unternehmer sind noch nicht einmal 60 Jahre alt.

→ Siehe Abbildung 3.2

Die finanzielle Absicherung der Familie ist das wichtigste Ziel, das die Übergeber bei der Planung der Übergabe verfolgen. Abgesehen davon

stehen jedoch familiäre Motive eher weiter unten auf der Prioritätenliste der Übergeber. Statt dessen stehen das Unternehmen und sein Fortbestand als unabhängiges Unternehmen im Vordergrund.

Die Regelung der Nachfolge ist eine ausgesprochen komplexe Aufgabe mit vielen Facetten. Von den Übergebern, bei denen in den nächsten fünf Jahren die Übergabe geplant ist, haben oder erwarten 80 % Probleme im Verlauf des gesamten Übergabeprozesses. Übergeber, die innerhalb der Familie übergeben, haben es deutlich leichter:



Weniger Unternehmen haben überhaupt Probleme, und wenn, kämpfen sie mit weniger Problemen. Dafür gibt es familienzuspezifische Probleme, wie eine Einigung in der Familie herbeizuführen oder eine gerechte Erbfolge festzulegen.

Die Hauptaufgaben liegen für den Übergeber bei der Planung der Nachfolge. Entsprechend liegen auch die Probleme, die am häufigsten angegeben werden, im Vorfeld der Übergabe. Die Suche nach dem Nachfolger, die Prüfung möglicher Übergabevarianten und das Thema Finanzierung findet fast jeder zweite Übergeber schwierig.

In Anbetracht der großen Bedeutung der Nachfolgeregelung vertrauen fast alle Übergeber bei der bevorstehenden Planung auf externe Unterstützung durch Fachleute. 95 % der Übergeber nehmen Beratung in Anspruch. Es werden vor allem Fragestellungen im Vorfeld der Übergabe besprochen, die ein hohes Maß an juristischen und steuerlichen Fachkenntnissen erfordern. Zwei von drei Unternehmern lassen sich bei der Prüfung alternativer Modelle zur Übergabe, bei der steuerlichen Optimierung und bei der Gestaltung der Verträge beraten. Viele Unternehmen lassen sich auch bei Aufgaben beraten, die sie nicht als problematisch einstufen.

Der Gang zum Steuerberater ist für die Übergeber (fast) obligatorisch. Jeder sechste Übergeber geht nur zum Steuerberater und sonst zu keinem anderen Berater. Auch Rechtsanwälte sind noch in den Übergabeprozess in größerem Umfang eingebunden. Andere Beratungsmöglichkeiten, die größtenteils weniger fachspezifisch in ihrem Angebot sind, werden seltener genutzt. Im Durchschnitt gehen die Übergeber zu 2,4 verschiedenen Beratungsinstanzen.

→ Siehe Abbildung 3.3

Abbildung 3.1

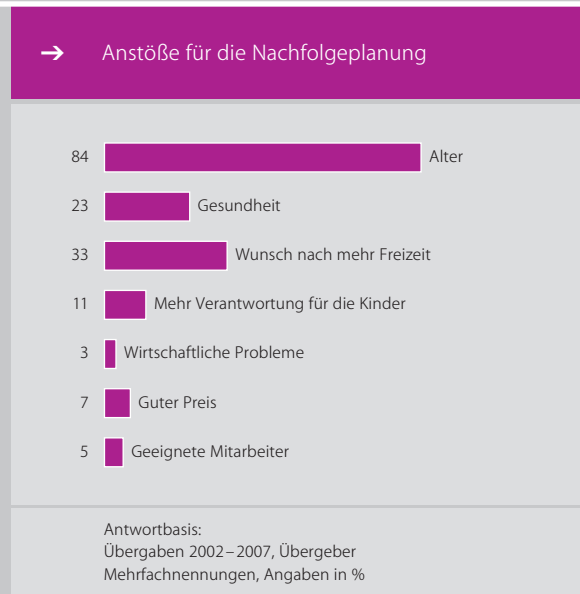


Abbildung 3.2

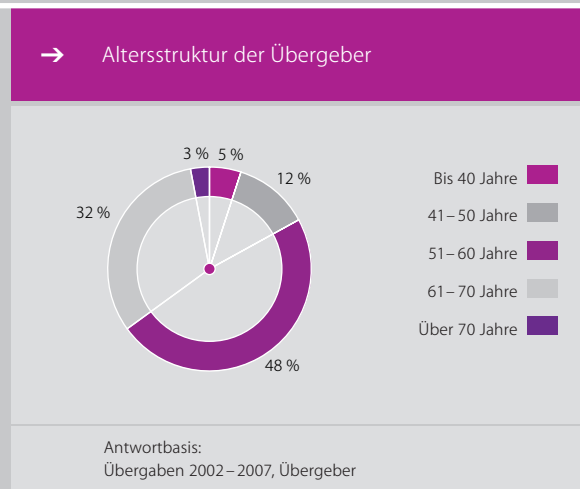


Abbildung 3.3



Die Hauptfunktion der verschiedenen Beratungsinstanzen liegt in der fachlichen Beratung zu Einzelfragen, aber auch in der Koordination, in der Schlichtung von Konflikten und in der laufenden Begleitung des Übergabeprozesses. Interessanterweise werden die drei letztgenannten Funktionen erst von den Übergebern, die die Übergabe schon hinter sich gebracht haben, in hohem Maße genannt. Dies ist ein Hinweis darauf, dass diese Funktionen erst während des Prozesses in ihrer ganzen Bedeutung offenbar werden.

Beratung ist ein wichtiger Kostenfaktor für die Übergeber. Entsprechend stößt der Vorschlag, Zuschüsse für Beratung als Fördermaßnahme anzubieten, bei jedem zweiten Übergeber auf positive Resonanz. Unabhängige Moderatoren und unentgeltliche Betreuung des Prozesses begrüßt jeder dritte Übergeber.

### **3.2 Die Suche nach dem Nachfolger**

Die Sorge, den richtigen Nachfolger zu finden, treibt viele Übergeber um. Bei externen Übergaben ist die Suche nach dem Nachfolger das Problem schlechthin. Über 70 % dieser Übergeber geben sie als Schwierigkeit an. Dem stehen 5 % bei den familieninternen Übergaben gegenüber.

→ Siehe Tabelle 3.1

Die Aufwendungen, einen Nachfolger zu finden, gehören neben der Beratung zu den wichtigsten Kostenblöcken für die (externen) Übergeber.

Die Übergeber nutzen viele Kanäle, um einen Nachfolger für ihr Unternehmen zu finden. Geschäftspartner, Kammern, Verbände und Nachfolgebörsen gehören zu den am meisten genutzten Wegen bei der Suche. Zum Erfolg führen eher die informellen Kontakte über Geschäftspartner, Bekannte und Mitarbeiter. Auch die Nachfolgebörsen schneiden hier nicht schlecht ab. Immerhin wurde jeder siebte externe Nachfolger darüber gefunden.

→ Siehe Abbildung 3.4

Nicht immer ist der erste Kontakt mit einem Interessenten auch erfolgreich. Bei 45 % der Übergeber, die momentan einen Nachfolger suchen, waren schon andere Kandidaten im Gespräch. Und drei Viertel dieser Kontakte sind (auch) an Finanzierungsproblemen gescheitert, im Übrigen mit großem Abstand der wichtigste Grund für das Scheitern eines Nachfolgeversuches.

Erst die Hälfte der Übergeber, die in den nächsten fünf Jahren übergeben wollen, hat zum Zeitpunkt der Befragung einen Nachfolger gefunden. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um familieninterne Übernahmen.

Ist ein möglicher Nachfolger erst einmal gefunden, wollen viele Übergeber den Nachfolger eine Testphase durchlaufen lassen. Vor allem Familienangehörige werden so vom Übergeber unter die Lupe genommen. Die Bewährungsprobe im eigenen Familienunternehmen ist aus Sicht der Übergeber auch wichtiger als Erfahrungen, die die Kinder in anderen Betrieben gesammelt haben. Externe Nachfolger dagegen sollen nach Angaben der Übergeber weniger häufig getestet werden.

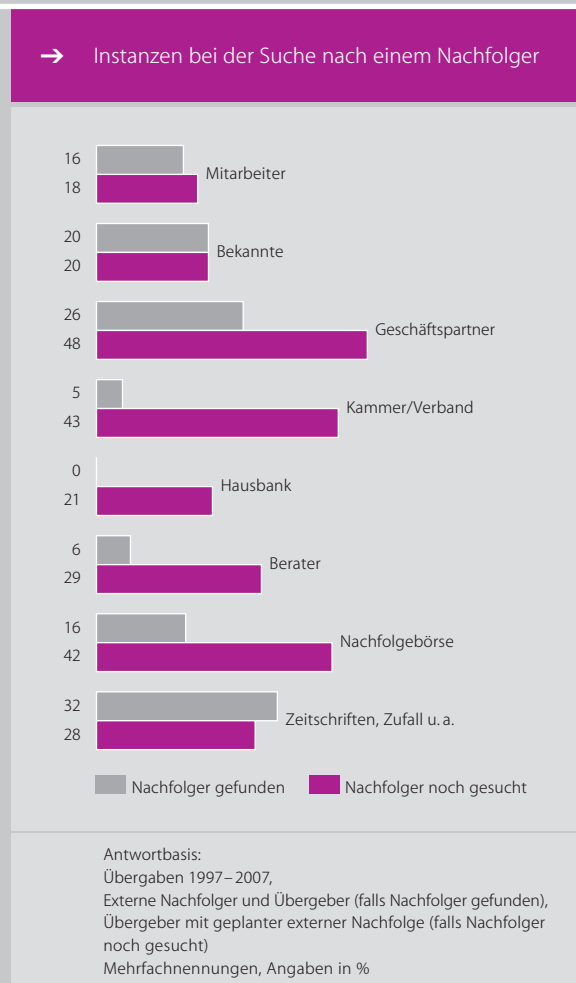
Wenn ein Nachfolger vorhanden ist, ist er auch schon in die Planung der Übernahme, oft von Anfang an, eingebunden. Nur bei externen Nachfolgern gibt es einen größeren Teil (30 %) an Übernahmen, bei denen der Nachfolger nicht mehr gestaltend eingreifen kann.

Tabelle 3.1

→ Die Suche nach dem Nachfolger als Problem	
Kreis der Übergabe	Anteil der Übergeber
Familienintern	5
Unternehmensintern	27
Extern	71
Gesamt	27

Antwortbasis:  
Übergaben 1997–2007, Übergeber  
Angaben in %

Abbildung 3.4





## 4. Die Übernehmer vor Übergabe – die Schritte zur Vorbereitung.

Nachfolger sind Ende 20, Anfang 30, wenn sie das Unternehmen übernehmen, externe Nachfolger etwas älter. Sehr viele Nachfolger haben Praxiserfahrung, allerdings fehlt ihnen teilweise die Erfahrung als Unternehmer. Familieninterne Nachfolger wachsen langsam in die unternehmerische Verantwortung hinein, da sie vor der Übernahme schon eine Führungsposition innehaben. Bei der Vorbereitung des Wechsels sind finanzielle Fragen am schwierigsten für die Nachfolger. So bereiten die Ermittlung eines angemessenen Unternehmenswertes und die Finanzierungsverhandlungen besonders externen Nachfolgern Probleme. Von Experten helfen lassen sich die Nachfolger bei rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Fragen. ←

### 4.1 Die Qualifizierung für das Unternehmensein

Die Nachfolger legen im Vorfeld der Übernahme den Grundstock für ihre spätere Tätigkeit als Unternehmer. Sie bereiten sich auf die Selbstständigkeit vor, durch ihre Ausbildung, aber auch in der beruflichen Praxis, sie sondieren verschiedene Übernahmemöglichkeiten, sie wirken bei der Planung der Übergabe mit und verhandeln mit den Übergebern über die konkreten Übergabebedingungen.

Ähnlich wie bei einer Existenzgründung bedeutet die Übernahme eines Unternehmens für den

Nachfolger den Schritt in die Selbstständigkeit. Der Wunsch, sich selbstständig zu machen, spielte bei jedem zweiten Nachfolger, der in den letzten fünf Jahren ein Unternehmen übernommen hat, für die Entscheidung eine Rolle. Allerdings steht dieses Motiv bei den familieninternen Nachfolgern nicht so weit oben. Diese Nachfolger fühlen sich viel eher der Familien- und der Unternehmenstradition verpflichtet. Fast alle familieninternen Nachfolger haben sich für die Übernahme entschieden, um das Unternehmen als selbstständiges Familienunternehmen zu erhalten und/oder die Erwartungen der Familie zu erfüllen.







Die Nachfolger sind typischerweise Ende 20 oder Anfang 30, wenn sie das Unternehmen übernehmen. Bei externen Übernahmen gibt es aber auch einen nennenswerten Anteil an über 40-jährigen Nachfolgern.

→ siehe Abbildung 4.1

Die überwiegende Mehrheit der Nachfolger ist gut ausgebildet und vorbereitet auf ihre neuen Aufgaben. 70 % der Nachfolger verfügen über eine technische bzw. handwerkliche und/oder kaufmännische Ausbildung sowie über einschlägige Berufserfahrung und Branchenkenntnisse. Allerdings sind Erfahrungen in wesentlichen Bereichen, die gerade für einen Chef in einem kleinen mittelständischen Unternehmen wichtig sind, nach eigener Einschätzung nur bei jedem zweiten Nachfolger zu finden. Dies sind Erfahrungen im Umgang mit den Kunden, in der Personalführung und in unternehmerischen Entscheidungen.

→ Siehe Abbildung 4.2

Die meisten familieninternen Nachfolger, die sich aktuell auf eine Übernahme vorbereiten, zeigten sich bei der Befragung durchaus selbstkritisch. Sie wissen um ihre Defizite und wollen genau hier ansetzen. Sie haben dazu auch die Möglichkeit, da sie sehr oft schon in leitender Position im Unternehmen mitarbeiten. Auch die Testphase, die sie nach Wunsch des Übergebers im Unternehmen durchlaufen und bei der sie mit gezielten Aufgabenstellungen auf ihre Unternehmerfunktion vorbereitet werden, hilft ihnen, die fehlenden Erfahrungen zu erwerben. Die Kinder wachsen so in die Aufgaben und in die Verantwortung hinein. Die Vorbereitung auf ihren neuen Job scheint insgesamt relativ zielgerichtet zu verlaufen. Dies verschafft ihnen einen deutlichen Startvorteil gegenüber externen Nachfolgern.

Abbildung 4.1

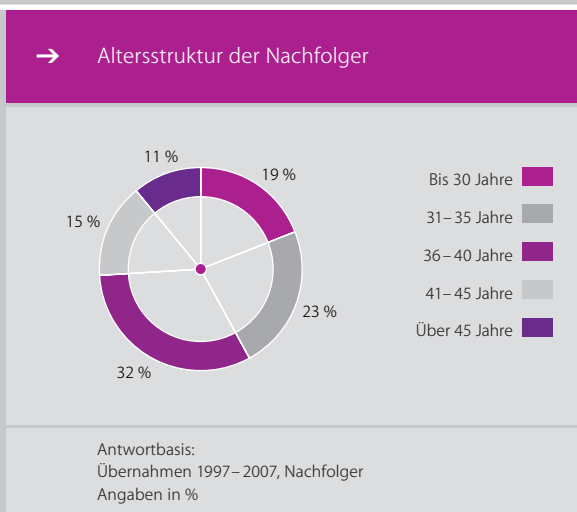
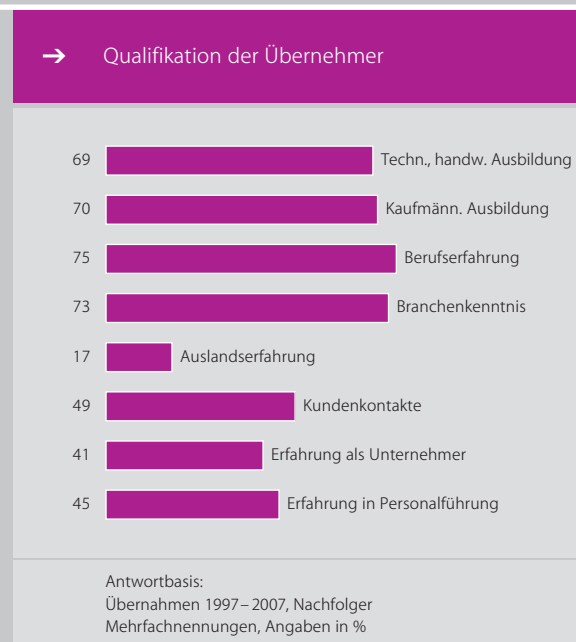


Abbildung 4.2



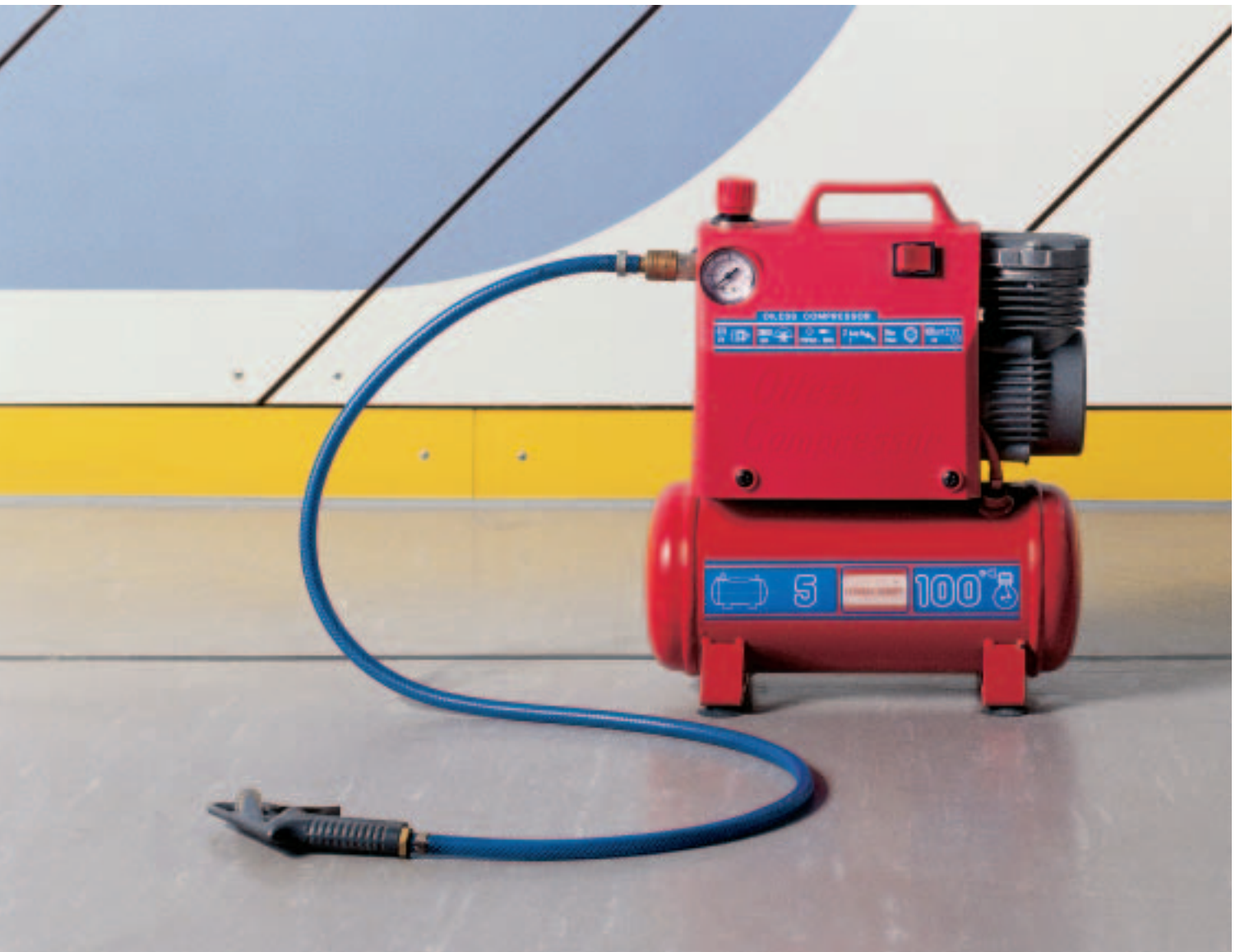


Dieses „training on the job“ dürfte insgesamt auch ein Grund dafür sein, dass relativ wenige Nachfolger trotz der anfangs fehlenden Erfahrung im Tagesgeschäft Probleme nach der Übernahme haben. Personalführung, Gewinnung neuer Kunden, Bewältigung des Tagesgeschäfts oder die langfristige Planung sind nur für einen kleinen Teil der Übernehmer tatsächlich ein Problem – und für externe Nachfolger oder Nachfolger aus dem Mitarbeiterkreis eher als für die Kinder des ehemaligen Inhabers.

#### 4.2 Die Aufgaben im Vorfeld

Über den gesamten Prozess einer Nachfolgeregelung betrachtet, haben die meisten Übernehmer eher vor als nach der Übernahme mit Problemen zu kämpfen. Im Vorfeld am schwierigsten sind Fragestellungen und Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Finanzierung.

→ [Siehe Abbildung 4.3](#)



Familienfremde Nachfolger haben mit allen Aufgaben mehr Probleme, von der Suche nach einem geeigneten Unternehmen bis hin zu den Verhandlungen mit den Geldgebern. Das größte Problem für die externen Nachfolger ist die Ermittlung des Unternehmenswertes.

Die Beurteilung des Übernahmeangebots und damit eng verbunden die Frage nach dem richtigen bzw. angemessenen Unternehmenswert müsste für die Nachfolger ein zentrales Anliegen sein. Dies gilt vor allem für externe Übernahmen. Im Prinzip sollte man daher annehmen, dass die Übernehmer bei diesen Fragen sehr sorgfältig zu Werke gehen. Aber auf die Frage, wie intensiv die Nachfolger bestimmte Punkte des Übernahmeangebots überprüft haben, ergab sich im Durchschnitt ein mittlerer Intensitätsgrad. Am kritischsten waren die unternehmensinternen Nachfolger, gefolgt von den externen Übernehmern.

→ Siehe Abbildung 4.4

Zwischen den unternehmensinternen und den externen Nachfolgern gibt es aufschlussreiche Unterschiede bei der Überprüfung von Verträgen zwischen Unternehmen und Kunden, aber auch den Gesellschafterverträgen. Hier haben die unternehmensinternen Nachfolger mit Abstand am intensivsten geprüft, während bei den anderen Punkten der Unterschied zu den externen Übernehmern nicht so groß ist. Unternehmensinterne Nachfolger kennen solche Interna anscheinend eher als Dritte.

Es lässt sich jedoch abschließend nicht klären, ob den Nachfolgern die Informationen oder das Können für eine genauere Prüfung fehlen oder ob sie keine Notwendigkeit dafür sehen. Fehlende oder falsche Informationen im Vorfeld können jedoch später zu Problemen führen.

So wie sich die Probleme im Vorfeld der Übernahme häufen, konzentrieren sich auch die Themen, zu denen sich die Nachfolger beraten lassen, auf Fragen der Gestaltung der Übernahmeverträge (65 % mit Beratung), auf die Ermittlung des Unternehmenswertes und auf die Verhandlungen mit Geldgebern (jeweils 40 % mit Beratung).

Abbildung 4.3

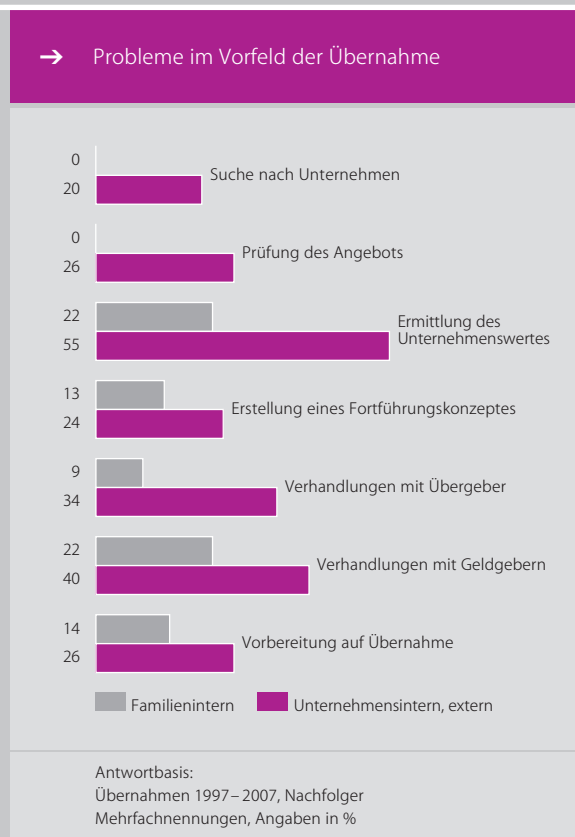
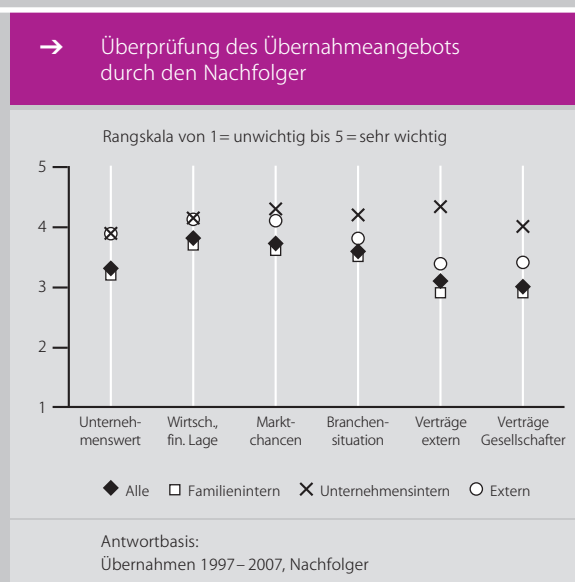


Abbildung 4.4



## 5. Die Nachfolger nach Übernahme – die neue Verantwortung.

Oft führt der Nachfolger noch eine Zeit lang gemeinsam mit dem Übergeber das Unternehmen, bei Familiennachfolgen länger als bei externen Nachfolgen. Die meisten Nachfolger verändern oder erneuern das Unternehmen, zum Beispiel Räume, Maschinen oder Produkte. 60 % der Nachfolger machen mit einem anderen Geschäftsmodell weiter. Mit dem Tagesgeschäft kommen die meisten Nachfolger gut zurecht, nur die Kostenkontrolle ist etwas schwieriger. Im Nachhinein machen die Nachfolger vor allem ihre Unerfahrenheit als Unternehmer für Probleme beim Generationenwechsel verantwortlich. Ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld macht jedem dritten Nachfolger das Leben schwer. Um ihre Probleme zu lösen, lassen sich die Nachfolger beraten oder bilden sich weiter. ←

### 5.1 Der Start in der neuen Position

Für den Übernehmer kommt die große Herausforderung, wenn er die volle Verantwortung übernimmt, das Unternehmen führen muss und sich im Tagesgeschäft bewähren muss. Allerdings kann die Nachfolge auch in Etappen vorgenommen werden. So können Übergeber und Übernehmer gemeinsam eine Zeit lang Inhaber des Unternehmens sein.

Eine Übergangszeit, in der Übergeber und Übernehmer gemeinsam das Unternehmen führen, wird in über 60 % der Unternehmen schon vorab

fest eingeplant, bei familieninternen Nachfolgen häufiger als bei externen Nachfolgen. Diese Zwischenphase zieht sich nicht selten über mehrere Jahre hin. Nur bei jeder dritten Übernahme ist sie schon nach einem Jahr abgeschlossen. Und bei familieninternen Nachfolgen dauert dieser Übergang wesentlich länger als bei externen Übergaben.

Allerdings bestimmt in dieser Zeit meistens auch schon der Nachfolger die Geschicke des Unternehmens, allein oder gemeinsam mit dem Übergeber. In nur 2 % der Fälle trifft der Übergeber weiterhin allein die Entscheidungen.





Hinweise darauf, dass diese gemeinsame Zeit besonders konfliktr​chtig w​re, gibt es nicht. Nur jeder siebte Nachfolger hat Probleme in der Zusammenarbeit mit dem ​bergeber, wobei ​bernahmen in der Familie reibungsloser verlaufen als ​bernahmen durch Mitarbeiter oder externe Nachfolger. Allerdings werden gerade auch in der Familie m​gliche Konfliktpotenziale untersch​tzt. Von den familieninternen Nachfolgern, die vor der ​bernahme stehen, bef​rchten lediglich 6 %, dass es mit dem Seniorchef zu Problemen kommen kann. R​ckblickend geben aber 15 % der familieninternen Nachfolger an, dass sie nur unter Schwierigkeiten mit ihrem Vorg​nger zusammenarbeiten konnten. Aus Sicht der ​bergeber erscheint diese ​bergangszeit ausgesprochen problemlos, au​er wenn Mitarbeiter das Unternehmen ​bernehmen.

Mit ihren neuen Aufgaben kommen die Nachfolger insgesamt sehr gut zurecht. Die Kontrolle der Kosten ist am h​ufigsten ein Problem. In der Gesamtheit betrachtet scheinen auch f​r die Nachfolger die gr​o​eren Probleme vor der ​bernahme zu liegen. Wie bei der Vorbereitung auf die ​bernahme haben es die Nachfolger, die nicht aus der Familie stammen, auch nach ​bernahme deutlich schwerer. Im Schnitt haben bei jeder der genannten Aufgaben nur halb so viele familieninternen Nachfolger Probleme.

→ Siehe Abbildung 5.1

Beim Tagesgesch​ft helfen, lassen sich nur wenige Nachfolger. Lediglich bei der Kostenkontrolle (20 %) und der l​ngerfristigen Planung (15 %) nehmen mehr ​bernehmer Hilfestellung von au​en in Anspruch.

Abbildung 5.1

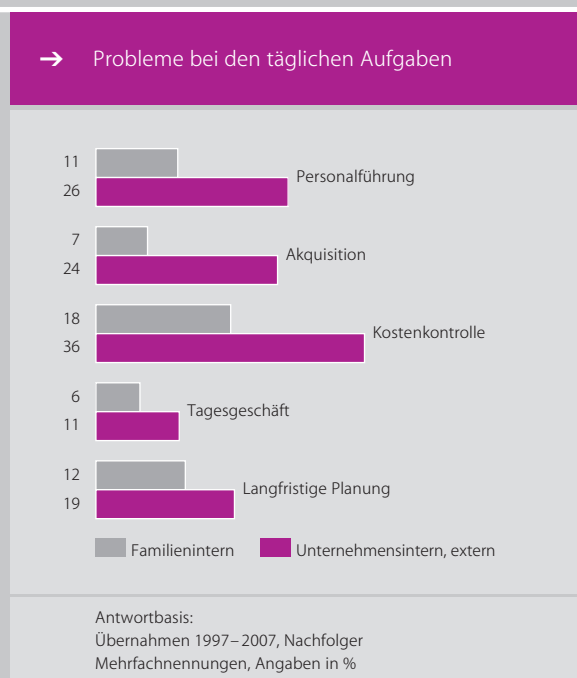


Abbildung 5.2



Für die Nachfolger stellt sich die Frage, ob sie den Kurs ihres Vorgängers unverändert fortsetzen oder ob sie ihre neue Entscheidungsbefugnis nutzen und das Unternehmen neu ausrichten.

Diese Frage ist von großer praktischer Relevanz, bestimmt sie doch zum einen, wie viel Kapital der Nachfolger letztendlich braucht, zum anderen aber auch, wie wettbewerbsfähig das Unternehmen in Zukunft sein wird. In Anbetracht dessen, dass sich der Strukturwandel in den meisten Wirtschaftszweigen beschleunigt hat, ist es heute für alle Übernehmer wichtig, das bisherige Geschäftskonzept zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.

Über 80 % der Nachfolger, die in den letzten fünf Jahren das Unternehmen übernommen haben, haben Änderungen eingeführt, angefangen bei der Renovierung von Räumen über die

Aufnahme neuer Produkte ins Angebot bis hin zur Änderung des Firmennamens.

→ Siehe Abbildung 5.2

Nur jeder siebte Nachfolger hat so weitergemacht, wie sein Vorgänger aufgehört hat, und gar nichts verändert. Dem stehen über 60 % gegenüber, die das bisherige Geschäftskonzept geändert haben und neue Produkte eingeführt, sich spezialisiert oder das Unternehmen verkleinert oder ausgebaut haben. Mitarbeiter, die ein Unternehmen übernehmen, führen fast immer auch ein neues Geschäftskonzept ein.

→ Siehe Tabelle 5.1

Bei der Hälfte der Unternehmen hat sich nach der Übernahme ihre wirtschaftliche Situation verbessert. Nur in knapp 15 % der Unternehmen hat sie sich verschlechtert.

Tabelle 5.1

→ Neuausrichtung des Unternehmens	
Übernahmekreis	Anteil in %
Familienintern	55
Unternehmensintern	97
Extern	70
Gesamt	62
Antwortbasis: Übernahmen 1997–2002, Nachfolger	

## 5.2 Ursachenanalyse bei Problemen

Jede dritte Übernahme läuft aus Sicht der Nachfolger insgesamt problemlos ab. Nachfolger aus der Familie haben es leichter als andere Nachfolger. Während 36 % der familieninternen Nachfolger die Übernahme ohne Probleme meistern, sind es bei den unternehmensinternen und externen Übernehmern weniger als 10 %. Die Probleme liegen bei der Mehrzahl der Nachfolger vor allem im Vorfeld der Übernahme.

Mögliche Ursachen für die Probleme lassen sich erst sinnvoll analysieren, wenn der Nachfolgeprozess weit fortgeschritten ist. Auch die Frage nach möglichen Fehlern, die im Nachfolgeprozess gemacht worden sind, lässt sich erst im Rückblick beantworten.

Die Nachfolger sehen in ihrer Unerfahrenheit als Unternehmer die häufigste Ursache für ihre Probleme. Auch ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld wird noch von jedem Dritten genannt – und dies in einer Zeit des konjunkturellen Aufschwungs Ende der 90er Jahre. Dagegen sind das Unternehmensumfeld aus Kunden und Lieferanten sowie die Familie selten die Quelle für Störungen. Auch Fehler des Übergebers in der Vorbereitung der Übernahme sind nur nach Ansicht weniger Nachfolger das auslösende Moment für ihre eigenen Probleme. Insgesamt sind meistens mehrere Ursachen für die (ebenfalls unterschiedlichen) Probleme der Nachfolger verantwortlich.

Die Unerfahrenheit als Unternehmer ist für die externen und unternehmensinternen Nachfolger sehr viel stärker ein Problem als für die Kinder, die im elterlichen Betrieb gezielt Erfahrungen sammeln konnten. Auch andere Ursachen kommen bei familienexternen Nachfolgern gehäuft vor, so zum Beispiel die Schwierigkeiten, vor der Übernahme das Unternehmen genau prüfen zu können. 40 % sehen in einer fehlenden oder nicht ausreichenden Beratung eine Ursache für ihre Probleme. Die Tatsache, dass jeder vierte Nachfolger von außerhalb der Familie aus seiner Sicht Fehler in der Gestaltung der Übernahmeverträge gemacht hat, lässt ebenfalls ein Beratungsdefizit vermuten.

→ Siehe Abbildung 5.3

Eine nähere Untersuchung der Nachfolger, die keine oder schlechte Berater als Problemursachen genannt hatten, lässt erkennen, dass dies eindeutig ein Problem des Zeitpunktes und der Qualität der Beratung ist. Diese Nachfolger haben Beratung zu sehr vielen Themen bei überproportional vielen Beratungsinstanzen eingeholt. Allerdings haben sie vor der Übernahme bei entscheidenden Punkten wie der Vertragsgestaltung weniger Hilfe eingeholt als andere Übernehmer. Insgesamt scheint es sich hier um ausgesprochen schwierige Fälle mit wirtschaftlichen Problemen auch nach der Übernahme zu handeln.



### 5.3 Externe Unterstützung

Beratung ist für die Nachfolger wichtig, um die Aufgaben einer Unternehmensnachfolge bewältigen zu können. Insgesamt lassen sich 90 % der Übernehmer von externen Fachleuten, aber auch von Freunden und von ihrem Vorgänger helfen.

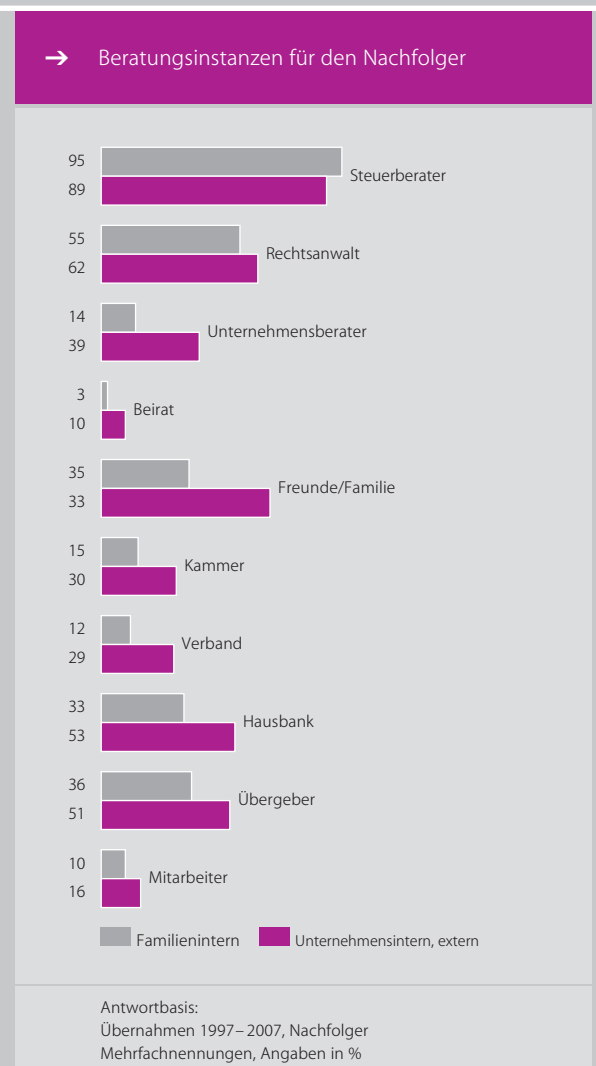
Externe Nachfolger nehmen insgesamt mehr Beratung in Anspruch. Sie haben auch mit mehr Problemen zu kämpfen. Sie gehen zu mehr Beratungsinstanzen als familieninterne Nachfolger. Sie nutzen das Angebot der Kammern und Verbände stärker als familieninterne Nachfolger und sie gehen eher zum Unternehmensberater.

→ Siehe Abbildung 5.4

Abbildung 5.3



Abbildung 5.4



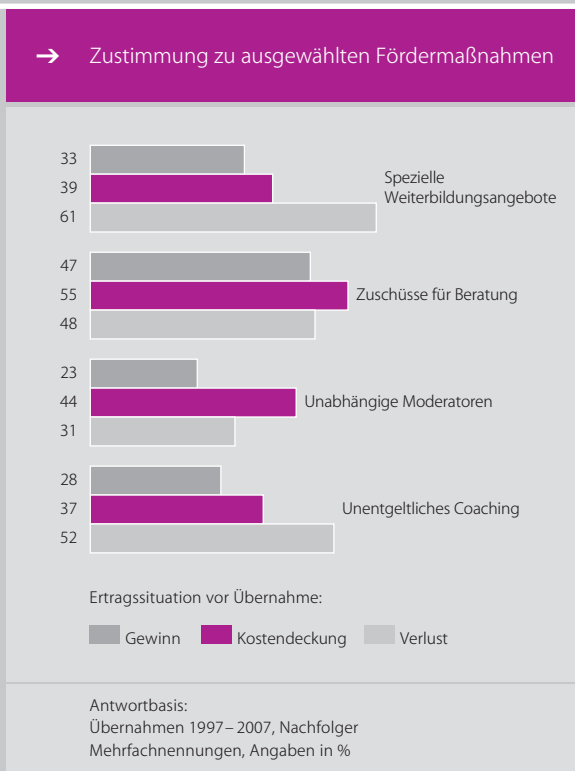


Beratung und Fortbildung sind für die Nachfolger die häufigsten Problemlöser. Zuschüsse für Beratungsmaßnahmen hält jeder zweite Unternehmer für eine sinnvolle Fördermaßnahme, unabhängig von seiner wirtschaftlichen Situation. Die unentgeltliche Betreuung nach der Übernahme hält jeder dritte für sinnvoll, genauso wie den Einsatz unabhängiger Moderatoren, die den Übernahmeprozess steuern oder begleiten. Spezielle Weiterbildungsangebote werden von 40 % gutgeheißen.

Bei Nachfolgern, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden, findet der Vorschlag eines unentgeltlichen Coachings in unternehmerischen Fragen eine ausgesprochen hohe Zustimmung (52 %). Sie stehen einem Coaching auch wesentlich positiver gegenüber als Unternehmen, die eine „schwarze Null“ oder Gewinn erwirtschaften. Auch Weiterbildungsangebote halten Unternehmen in Schwierigkeiten für weitaus sinnvoller als die anderen Nachfolger.

→ Siehe Abbildung 5.5

Abbildung 5.5



## 6. Die Übergeber nach Übernahme – der Rückzug.

Üblich ist ein langsamer Rückzug des Seniors aus dem Unternehmen. Vor allem bei familieninternen Nachfolgen kann sich das über mehrere Jahre hinziehen. Viele Übergeber bleiben dem Unternehmen weiterhin verbunden, sei es als Miteigentümer oder auch als einfacher Angestellter. Die meisten Übergeber stehen dem Nachfolger als kostenloser Ratgeber zur Seite. Dieses Coaching durch ihren Vorgänger schätzen die Nachfolger hoch ein. Rückblickend betrachtet, haben die Übergeber ihre Ziele bei der Nachfolge meistens erreicht. Wie er nach der Übernahme seinen Ruhestand gestalten soll, damit hat jeder Fünfte Schwierigkeiten. ←

Die aktive Rolle des Übergebers könnte beendet sein, wenn der Nachfolger sein Amt antritt. Der Übergeber hätte dann auch schon viel geleistet: Er hat die Nachfolgeregelung auf den Weg gebracht, die Einzelheiten festgelegt, den Nachfolger ausgesucht, ihn eingearbeitet und im Idealfall so den Weg für ihn als neuen Chef bereitet.

Doch der Senior lässt sich mit seinem Rückzug aus dem Unternehmen Zeit, nachdem er die Verantwortung abgegeben hat. Jeder dritte Übergeber hat selbst noch keine Vorstellung davon, wann genau er sich zurückzieht. Dies gilt vor allem auch für familieninterne Nachfolgeregelungen, bei denen der Nachfolger schon feststeht.

→ Siehe Abbildung 6.1



1:45

HEIM

GAST

127

4

86

In vielen Fällen bleibt der Übergeber dem Unternehmen verbunden. Nur jeder dritte Unternehmer, der in den letzten fünf Jahren sein Unternehmen übergeben hatte, hatte sich zu dem Zeitpunkt der Befragung vollständig aus dem Unternehmen zurückgezogen. Jeder zehnte war inzwischen verstorben. Die anderen früheren Chefs sind Miteigentümer, arbeiten als einfacher Angestellter mit oder stehen mit Ratschlägen bei Bedarf zur Verfügung.

→ Siehe Abbildung 6.2

Gerade über die spätere Unterstützung für ihren Nachfolger haben sich die meisten Übergeber schon im Vorfeld Gedanken gemacht.

Fast alle von ihnen stehen als Berater zur Verfügung, 70 % unentgeltlich, 30 % mit einem Beratervertrag. Nur in wenigen Fällen wird ein Beirat eingerichtet.

→ Siehe Abbildung 6.3

Aber auch bei der Frage nach einer möglichen Unterstützung des Nachfolgers zeigt sich, dass vielen Übergebern das Zutrauen in die Fähigkeiten des Nachfolgers fehlt. Bei den Übergebern, die vor der Übergabe stehen, glaubt über die Hälfte, dass der Nachfolger in der ersten Zeit Unterstützung braucht. Im Rückblick bestätigen dies aber nur noch 20 % der Übergeber.

Abbildung 6.1

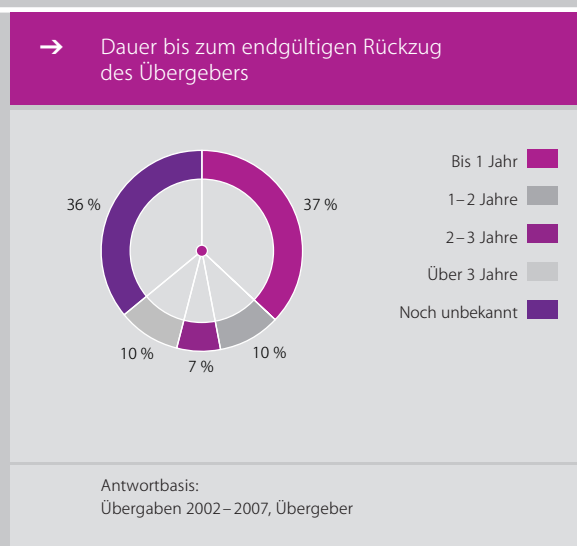
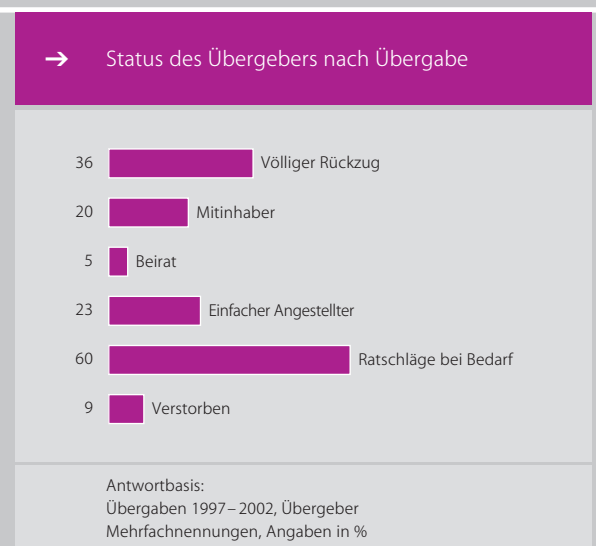


Abbildung 6.2



Dass sich die Übergeber gern in der Rolle des unentbehrlichen Ratgebers sehen, ist menschlich. Aber auch aus den Antworten der Nachfolger wird deutlich, dass sie die Kompetenz und Erfahrung des Übergebers nutzen und schätzen. 40 % der Nachfolger lassen sich vom Übergeber helfen. Drei Viertel von ihnen schätzen die Beratung durch den Übergeber als ausreichend ein. Damit sind die Übergeber die dritt wichtigste Beratungsinstanz und erhalten im Vergleich mit anderen Beratungsinstanzen eine sehr gute Beurteilung.

Die Gestaltung des Ruhestandes scheint den ehemaligen Unternehmern im Nachhinein doch einige Probleme zu machen. Von den Übergebern, die in den nächsten fünf Jahren die Übergabe planen, sehen weniger als 10 % den Ruhestand als ein Problem an. Von denen, die schon übergeben haben, sind es doppelt so viele.

Rückblickend meinten 75 % der Übergeber, dass sie die angestrebten Ziele mit der Übergabe auch erreicht hätten. Nur 5 % verneinten diese Frage. Insgesamt sind die Übergeber also meist zufrieden mit dem Ablauf der Übergabe.

Abbildung 6.3





# 7. Finanzierung der Übernahme.

Kapitalbedarf entsteht bei drei von vier Übernahmen, häufig auch ungeplant, zur Modernisierung, Kundengewinnung und Liquiditätszufuhr. 60 % der Nachfolger decken ihren Bedarf mit Hilfe von externen Geldgebern, meist Banken. Die Hausbanken sind nach Meinung der Nachfolger meist kooperativ bei der Übernahmefinanzierung. Nur in Problemfällen verhalten die Banken sich restriktiver. Jeder siebte Nachfolger verzichtet aus Unkenntnis auf Fördermittel. Finanzierung ist das häufigste Problem der Nachfolger: Jeder dritte hat Finanzierungsprobleme, bei externen Nachfolgen sogar jeder zweite. Finanzierungsprobleme treten nicht isoliert auf. Häufige Ursachen für Finanzierungsprobleme sind fehlende Eigenmittel, wirtschaftliche Probleme in der Branche und unerwarteter Kapitalbedarf. ←

## 7.1 Kapitalbedarf bei Übernahmen

Finanziert werden bei Übernahmen üblicherweise der Erwerb des Unternehmens und mögliche Folgeinvestitionen. Allerdings ist es keineswegs selbstverständlich, dass bei Übernahmen überhaupt Kapitalbedarf entsteht. Denn Unternehmen können zum Beispiel über den Weg der Schenkung an die nachfolgende Generation weitergegeben werden.

Betrachtet man nur den Erwerb des Unternehmens, dann erfolgt knapp ein Viertel der Übernahmen unentgeltlich. Wie erwartet ist der Anteil bei den familieninternen Nachfolgen mit 40 % unentgeltlicher Übernahmen deutlich höher.  
→ Siehe Abbildung 7.1

Der gesamte Kapitalbedarf einer Übernahme ergibt sich aber erst, wenn außer dem Übernahmepreis weitere Kostenfaktoren berücksichtigt werden, die häufig erst nach der Übernahme auftreten. Bei den Nachfolgern, die in den letzten fünf Jahren das Unternehmen übernommen haben, entstand in etwas mehr als 75 % der Fälle Kapitalbedarf in diesem Sinne. Bei etwa der Hälfte der Nachfolger entstand dieser Bedarf geplant, bei 40 % (auch) ungeplant.

→ Siehe Abbildung 7.2

Geplanter Finanzierungsbedarf entsteht vor allem für den Kauf des Unternehmens und für Folgeinvestitionen für Modernisierung und Erweiterung.

→ Siehe Abbildung 7.3



Ungeplanter Kapitalbedarf nach der Übernahme entsteht in der Hälfte der Fälle für Modernisierungsinvestitionen, darüber hinaus für die Gewinnung neuer Kunden und wegen sinkender Einnahmen. Ungeplanter Kapitalbedarf bringt Probleme mit sich, vor allem dann, wenn er zusätzlich zu schon vorhandenem, geplantem Bedarf auftritt.

→ Siehe Abbildung 7.4

Ungeplanten Finanzierungsbedarf gibt es bei allen Formen der Übernahme, aber am stärksten bei den entgeltlichen familieninternen Nachfolgen. Aber auch wenn das Unternehmen vererbt oder verschenkt wird, entsteht Kapitalbedarf, und der überwiegende Teil davon ist vorher nicht eingeplant gewesen.

## 7.2 Finanzierungsquellen

Aus welchen Quellen speisen die Nachfolger nun den Kapitalbedarf? Ein Blick auf die realisierten Übernahmen zeigt die erwartete Antwort: aus Eigenmitteln und fast in gleichem Umfang aus Bankkrediten.

→ Siehe Abbildung 7.5

Insgesamt kann man sagen, dass die Mehrzahl der Nachfolger Geld von externen Kapitalgebern für die Finanzierung der Übernahme einsetzen. Rund 90 % der externen Nachfolger und 50 % der familieninternen Nachfolger benötigen Kapital von außen.

Jedes dritte Unternehmen setzt Fördermittel zur Finanzierung der Nachfolge ein. Fördergelder werden vor allem aus zwei Gründen nicht genutzt: Sie sind nicht bekannt (50 %) oder sie werden nicht gebraucht (40 %).

Die Finanzierungsform Beteiligungskapital spielt eine geringe Rolle. Dass Beteiligungskapital nicht eingesetzt wird, wurde lange Zeit mit seiner relativen Unbekanntheit begründet. Dies gilt heute aber nur noch mit Einschränkung, wie die Auswertung zeigt. Bei den Übernahmen aus den letzten fünf Jahren ist Unwissenheit nur ein untergeordneter Grund, Beteiligungskapital nicht einzusetzen.

→ Siehe Abbildung 7.6

Allerdings ist zu bezweifeln, ob die Nachfolger mit den verschiedenen Formen von Beteiligungskapital und den damit verbundenen unterschiedlichen Mitspracherechten und Anforderungen an das Unternehmen vertraut sind. Dies lässt sich daraus schließen, dass relativ viele Nachfolger Beteiligungskapital nicht nutzen wollen, da sie Mitspracherechte scheuen oder das Unternehmen für nicht geeignet halten. Für stille Beteiligungen gelten diese Befürchtungen nur eingeschränkt, so dass diese Einschätzung in der Realität nicht voll gerechtfertigt scheint. Es scheint aber auch, dass mit steigendem Informationsgrad ein Teil der Vorurteile über Beteiligungskapital abgebaut wird. Während viele der (meist familieninternen) Nachfolger, die vor der Übernahme stehen, Beteiligungskapital als zu teuer oder mit zu vielen Mitspracherechten verbunden ansehen, sehen die Nachfolger nach erfolgter Übernahme dies weitaus differenzierter.

Abbildung 7.1

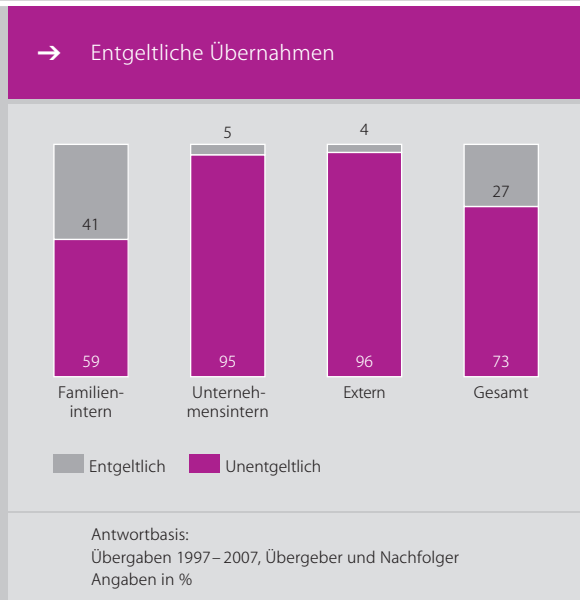


Abbildung 7.2

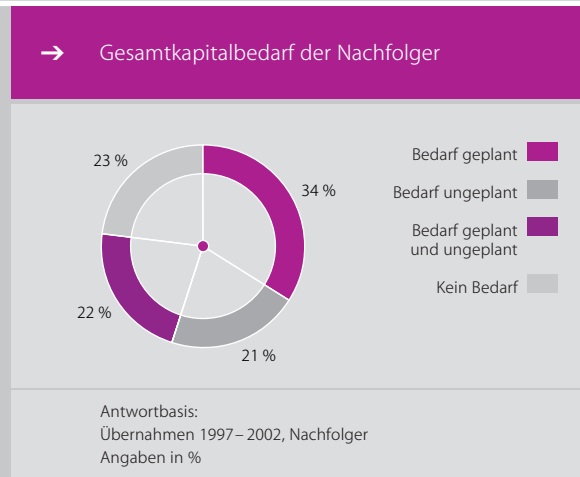


Abbildung 7.3

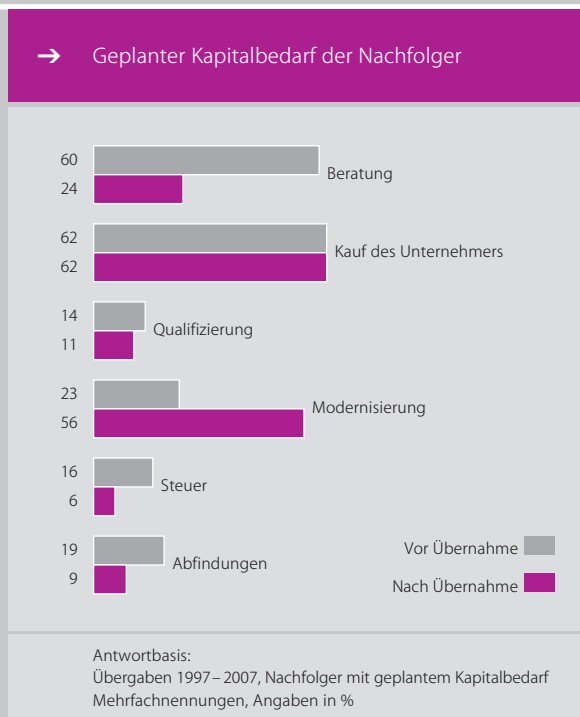
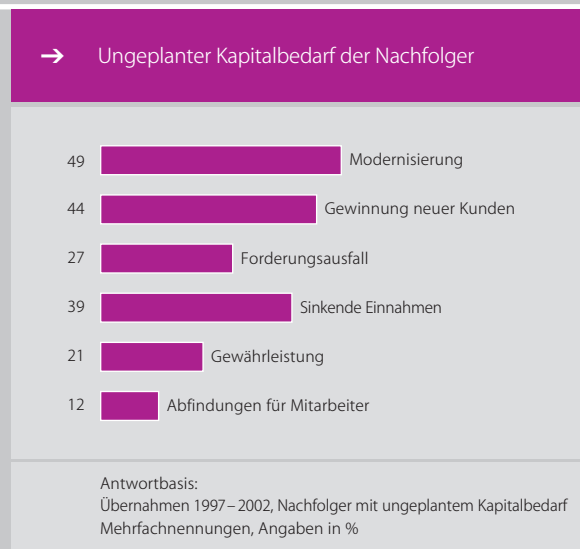


Abbildung 7.4



### 7.3 Probleme bei der Finanzierung

Schwierigkeiten bei der Finanzierung gibt es ungefähr bei jeder dritten Nachfolgeregelung. Damit liegen Finanzierungsprobleme unter den Problemen, mit denen die Nachfolger zu kämpfen haben, an der Spitze. Finanzierungsprobleme treten gehäuft (50 %) bei externen Übernahmen auf. Aber auch in der Familie ist die Finanzierung von Übernahmen schwierig, sobald sie entgeltlich erfolgen. Außerdem treten Finanzierungsprobleme vermehrt auf, wenn das Unternehmen gekauft wird, wenn zusätzlich zu geplantem ungeplanter

Kapitalbedarf entsteht oder wenn die Nachfolger weiblich sind. Eine schwierige Branche mit einer hohen Konjunkturanfälligkeit oder mit schlechten Wachstumsaussichten erschwert ebenfalls die Finanzierung. Auch wirtschaftliche Probleme des Unternehmens sind häufig mit Finanzierungsproblemen verbunden.

→ Siehe Abbildung 7.7

Finanzierungsprobleme treten mehrheitlich nicht isoliert auf. Auch andere Aufgaben wie die Verhandlungen mit dem Übergeber, die Gestaltung der Übernahmeverträge, die Erstellung eines

Abbildung 7.5

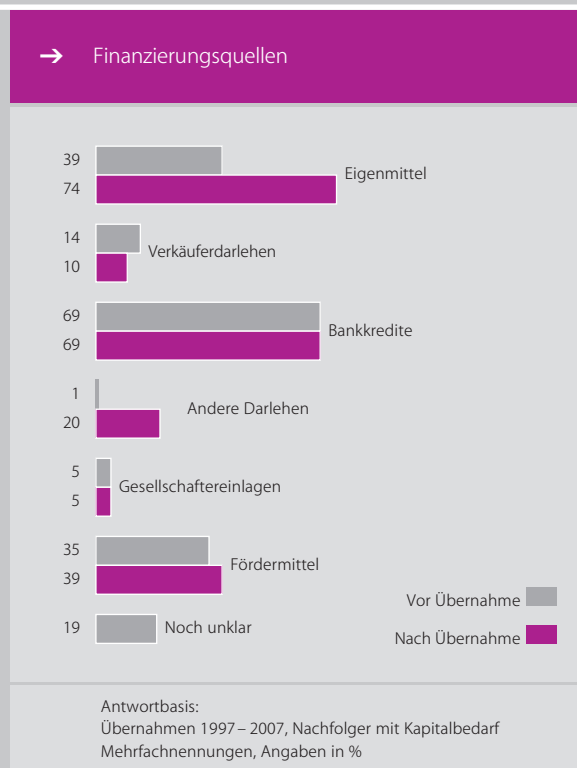
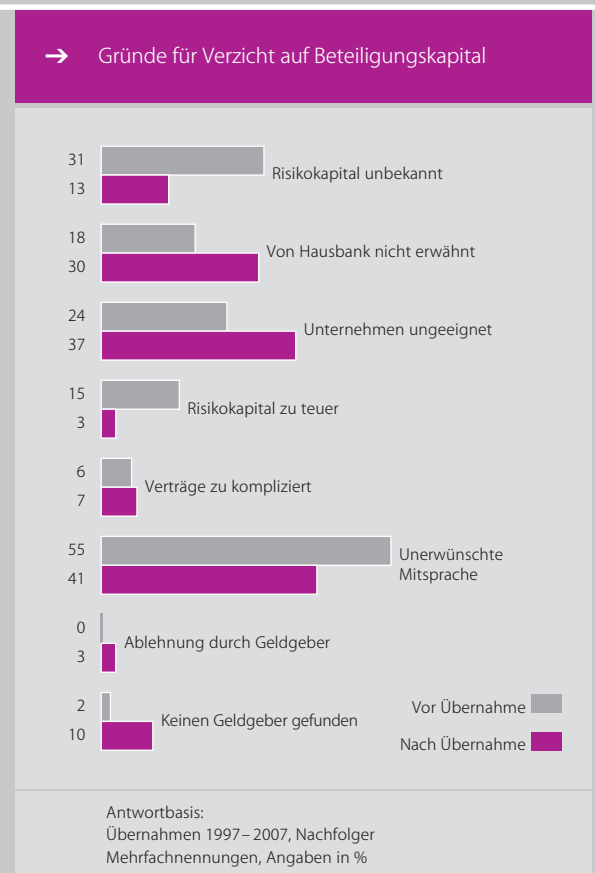


Abbildung 7.6





Business-Plans oder die längerfristige Planung sind für die Nachfolger schwieriger. Zudem tritt mit der Kostenkontrolle ein Problem häufiger auf, das durchaus als Ursache für Finanzierungsprobleme angesehen werden kann.

Aus Sicht der Nachfolger selbst sind in erster Linie fehlende Eigenmittel für ihre Finanzierungsprobleme verantwortlich, gefolgt von der Zugehörigkeit zu einer Problembranche, unerwartetem Kapitalbedarf und erst an vierter Stelle fehlenden Sicherheiten. Eine Problemursache, die doch immerhin eines von drei Unternehmen betrifft, sind Planungsfehler, bei denen die Finanzierung

zu knapp bemessen wurde und/oder unerwartet weitere Ausgaben auftauchten.

→ Siehe Abbildung 7.8

Die Nachfolger müssen in der einen oder anderen Form auf die Probleme reagieren und die Lücke in ihrer Finanzierung schließen. Ein Teil der Finanzierungsprobleme, die aus dem Kaufpreis resultieren, lässt sich durch entsprechende Zahlungsmodalitäten entschärfen. Jeder zweite Nachfolger mit Finanzierungsproblemen stellt Investitionen zurück.

→ Siehe Abbildung 7.9

Abbildung 7.7

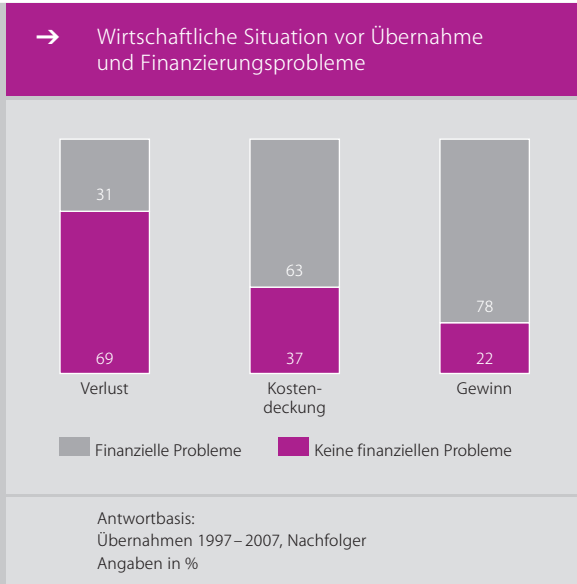
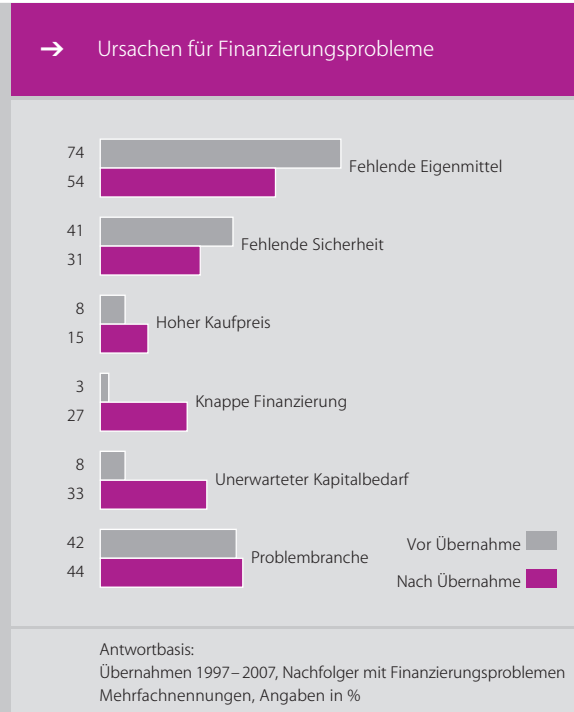


Abbildung 7.8



#### 7.4 Verhalten der Hausbanken

Neben den Verhandlungen mit dem Übergeber waren auch die Verhandlungen mit den Geldgebern eine der großen Sorgen der Nachfolger. Da die meisten Finanzierungen mit Bankdarlehen dargestellt werden, spielt das Verhalten der Hausbanken eine wichtige Rolle. Vor dem Hintergrund der veränderten Kreditvergabepraxis ist dieses Thema besonders interessant. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass Banken und Sparkassen

Übernahmen im Mittelstand finanzieren und sich nicht großflächig daraus zurückziehen bzw. in den letzten Jahren zurückgezogen haben. Nach Einschätzung der Nachfolger erweist sich aber in zwei von drei Fällen die Hausbank als kooperativer Partner für das Unternehmen und den Nachfolger. Nur in jedem zehnten Fall wird die Hausbank gewechselt, in jedem fünften Fall erfolgt die Finanzierung nur mit Auflagen.

→ [Siehe Abbildung 7.10](#)



Bei den realisierten Übernahmen der letzten fünf Jahre kann man erkennen, dass das Verhalten der Hausbank und die Finanzierungsprobleme eng miteinander zusammenhängen. Von den Nachfolgern, die Finanzierungsprobleme haben, haben 25 % die Bank gewechselt (fünf mal so viele wie bei den Nachfolgern ohne Finanzierungsprobleme). Hier war die Hausbank nur bei 30 % kooperativ. In weiteren 30 % der Fälle gab es jedoch eine Lösung mit Auflagen.

→ Siehe Abbildung 7.11

Auch in problembehafteten Fällen gibt es eine Lösung für die Nachfolgefiananzierung. In 60 % der Fälle war eine (bankinterne) Lösung möglich, in weiteren 25 % war eine andere Bank zur Finanzierung bereit.

Neben der reinen Finanzierungsfunktion übernehmen die Kreditinstitute auch eine wichtige Funktion als Berater für die Nachfolger. Fast 40 % der Übernehmer sehen in ihrer Hausbank auch eine Beratungsinstanz.

Abbildung 7.9

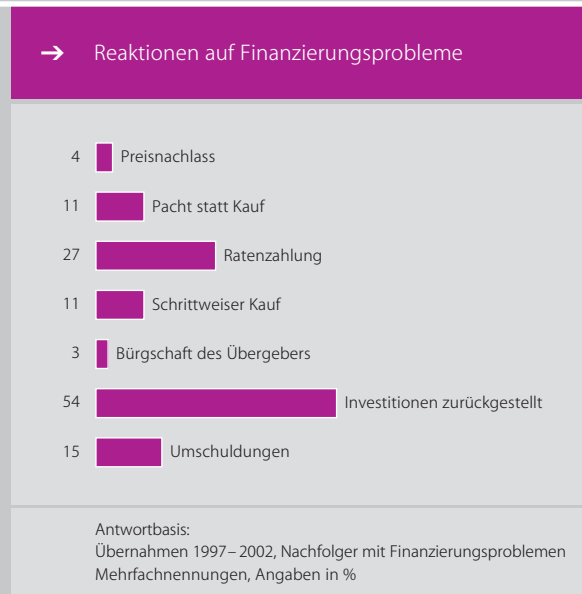


Abbildung 7.10

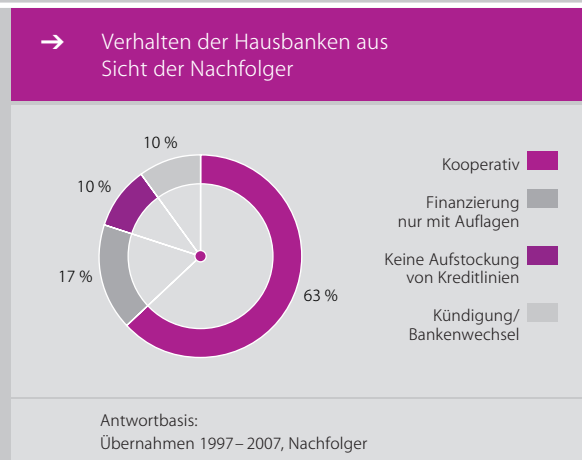
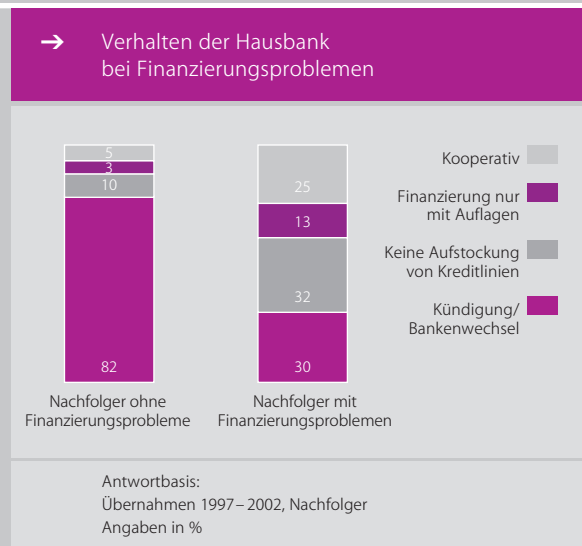


Abbildung 7.11



## 8. Schlussfolgerungen für die Förderung.

Das Umfeld für den Generationenwechsel wird schwieriger. Denn der Trend zu externen Übernahmen fällt zusammen mit einer anhaltenden Ertrags- und Eigenkapitalschwäche vieler mittelständischer Unternehmen und einem tief greifenden Wandel in der Unternehmensfinanzierung. Daher wird Finanzierung zum dritten großen Thema bei der Unternehmensnachfolge nach Steuern und Erbrecht und die Suche nach einem geeigneten Nachfolger zum vierten Thema. Die Förderung muss auf diese Fragen reagieren. Das heißt, dass Finanzhilfen und Nachfolgebörsen in Zukunft noch wichtiger sind. Aber sie müssen ergänzt werden durch spezifische Informationskampagnen, Weiterbildungsmaßnahmen, Beratungsangebote und Coaching. Dabei müssen externe Nachfolgen und ihre speziellen Probleme gezielt angesprochen werden. ←

### 8.1 Finanzierung

Die Finanzierung ist heute schon das wichtigste Problem beim Generationenwechsel. Entweder ist die Finanzierung des Unternehmenskaufs oder der Investitionen schwierig oder die Übergaben scheitern schon im Vorfeld an Finanzierungsfragen. Die Bedeutung der Finanzierung wird in Zukunft sowohl für die Nachfolger als auch für die Übergeber noch zunehmen, wenn für die Hälfte der Unternehmen kein Nachfolger mehr aus der Familie gefunden wird. Bei externen Nachfolgen ist die Finanzierung deutlich schwieriger.

Übernahmefinanzierung bedeutet oft Kreditfinanzierung. Damit verdient das Verhalten der Banken bei der Kreditvergabe besondere Beachtung, zumal es sich momentan fundamental wandelt. Seit der Befragung im Januar 2002 hat sich bei den Kreditinstituten das Verhalten in problematischen Fällen deutlich geändert. Engagements, die nicht mehr in die Geschäftspolitik passen, werden relativ konsequent gekündigt. Daher ist zu erwarten, dass Dinge, die in der Studie erst im Ansatz kritisch waren, in Zukunft zu größeren Problemen führen werden.

Damit ist das Angebot an geförderten Finanzierungsmöglichkeiten in Form von Fremdkapital, Beteiligungskapital und Bürgschaften in Zukunft noch wichtiger als bisher. Gleichzeitig ist eine intensivere Information über die Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten nötig, um die Informationsdefizite über Fördermittel und Beteiligungskapital zu reduzieren.

Aus der Studie ergeben sich Hinweise auf weitere Probleme in den Unternehmen, die in Zukunft die Finanzierung von Übernahmen weiter erschweren können: erstens die mangelnde Ertragskraft eines Unternehmens schon vor der Übernahme, zweitens Planungsfehler, die zu unerwartetem Kapitalbedarf führen, und drittens eine mangelnde Kontrolle der Kosten nach der Übernahme. Diese Defizite lassen sich nicht durch das Angebot günstiger Finanzierungen entschärfen. Sie müssen mit einer Kombination aus Maßnahmen zur Sensibilisierung, Qualifizierung und Beratung sowie mit Coaching angegangen werden.





Finanzierungsprobleme haben ihre Ursache häufig in wirtschaftlichen Problemen des Unternehmens oder der gesamten Branche. Wenn schon vor der Übernahme kein Gewinn erwirtschaftet wird, wie bei 40 % der Unternehmen der Fall, kann eine externe Finanzierung nicht dargestellt werden. Verschärft wird das Problem durch den Strukturwandel, in dem sich viele Branchen befinden. Zusammen mit der Regelung der Nachfolger muss das Unternehmen umstrukturiert und in die Gewinnzone zurückgeführt werden. Es muss ein überzeugendes und detailliertes Fortführungskonzept erstellt und später auch umgesetzt werden. Dies bedeutet, dass die Nachfolger erstens auf die große Bedeutung eines (neuen) Geschäftskonzeptes aufmerksam gemacht werden müssen. Sie müssen zweitens Anleitung oder Hilfestellung für die konkrete Erarbeitung erhalten und in schwierigen Fällen auch bei der Umsetzung des Konzeptes. Die Maßnahmen, die für die Propagierung von Business-Plänen für Existenzgründer erfolgreich eingesetzt worden sind, können auch hier angewendet werden, nachdem sie inhaltlich für das Thema Übernahme angepasst worden sind.

Probleme mit der Finanzierung ergeben sich auch, wenn nach der Übernahme die Kosten zu stark steigen und der Kapitaldienst nicht mehr erbracht werden kann. Eine wirksame Kostenkontrolle, schon heute ein Problem für die Nachfolger, ist auch im Hinblick auf die Finanzierung ein Muss. Die Nachfolger brauchen erstens betriebswirtschaftliches Wissen, um überhaupt einen Überblick über die Kostensituation zu haben und Einsparmöglichkeiten zu erkennen. Kostenrechnung wird vielfach in der Ausbildung vermittelt, aber ihre Anwendung fällt in der Praxis oft schwer – auch weil der Umgang mit Zahlen lästig ist oder die Ausbildung zu lange zurück liegt. Damit ist es dann eine Frage der Sensibilisierung für das Thema oder der zeitnahen

Vermittlung des Wissens. Zweitens sind unternehmerische Entscheidungen gefragt, um geeignete Sparmaßnahmen zu ergreifen und umzusetzen. Dabei kann nur Beratung resp. Coaching wirksame Hilfestellung geben.

Es ist anzunehmen, dass die Kreditinstitute die Aufstockung von Krediten öfter als bisher verweigern werden, wenn Nachlässigkeiten in der Planung zu ungeplantem Kapitalbedarf geführt haben. Planungsfehler, die sich in unerwartetem Kapitalbedarf niederschlagen, können im Vorfeld weitgehend reduziert werden. Dazu gehört auch eine sorgfältige Überprüfung des Übernahmeangebots. Entsprechendes Wissen kann in der Aus- und Weiterbildung vermittelt werden. Außerdem können Beratungsangebote die Nachfolger bei der konkreten Anwendung unterstützen.

## **8.2 Matching**

Unter Matching versteht man allgemein das Suchen und Zusammenbringen von Partnern, die zusammenpassen. Damit ist Matching deutlich mehr als nur Kontakthanbahnung. Es beginnt bei der Konkretisierung der Auswahlkriterien für die gesuchten Partner und bei der Erstellung von Angebotsprofilen. Es geht weiter mit der Sichtung und Beurteilung der angebotenen Informationen sowie der Auswahl möglicher Kandidaten. Nachdem beide Seiten miteinander Kontakt aufgenommen und sich über die Gegenseite eine Meinung gebildet haben, endet das Matching im Erfolgsfall schließlich mit den Verhandlungen und dem Vertragsabschluss zwischen den beiden Parteien.

Die Suche nach dem Nachfolger bzw. nach einem geeigneten Unternehmen ist ein klassisches Anwendungsgebiet für Matching. Sobald in der Familie kein Nachfolger gefunden wird, ist das alles dominierende Problem der Übergeber,

ob und wie sie einen geeigneten Nachfolger finden. Auf Seiten der Übergeber bestehen große Unsicherheiten und dadurch bedingt Vorbehalte gegenüber externen Nachfolgern. Außerdem ist die Testphase, die bei familieninternen Nachfolgern den Seniorchefs Gewissheit bringt, bei externen nur eingeschränkt möglich.

Kontakt zu möglichen Nachfolgern aufzunehmen ist ein erster wichtiger Schritt. Die Übergeber nutzen viele der zur Verfügung stehenden Kanäle, wobei informelle Kontakte erfolversprechender scheinen. Vermittlungsbörsen als Förderangebot finden aber bei fast allen Übergebern, die auf der Suche nach einem Nachfolger sind, Zustimmung. Die Nachfolger dagegen sehen darin weniger Nutzen.

Viele Vermittlungsbörsen bleiben bei der reinen Vermittlung der Kontakte stehen. Aber auch die Auswahl des Nachfolgers oder des Unternehmens ist ein großes Problem. Daher sollte über Informations- und Beratungsangebote nachgedacht werden, die an den einzelnen Schritten des Matching anknüpfen. Aufgrund der vielen Übernahmeversuche, die an Finanzierungsfragen scheitern, gehört Finanzierungsberatung unbedingt zu den begleitenden Maßnahmen. Die Frage, ob die Vermittlungsbörsen alle Unterstützungsmaßnahmen selbst leisten sollten, soll hier bewusst offen bleiben.

### 8.3 Qualifizierung

Aufgrund ihres hohen Ausbildungsstandes kann es keine systematischen Qualifikationsdefizite bei den Nachfolgern geben. In den meisten berufsbezogenen Ausbildungsgängen werden inzwischen relevante Inhalte zur Unternehmensführung und zur Gründung eines Unternehmens vermittelt. Eventuell auftretende Defizite liegen

dann im individuellen Verhalten begründet oder resultieren daraus, dass zwischen Lernen und Anwenden eine längere Zeit verstreicht.

Weiterbildung, um entstandene Probleme zu lösen, ist ein probates Mittel bei den Nachfolgern. So finden spezielle Weiterbildungsangebote bei den Nachfolgern, die in den letzten fünf Jahren ein Unternehmen übernommen haben, die größte Zustimmung. Für die Förderung bedeutet dies, dass das bestehende Weiterbildungsangebot für Existenzgründer durch spezielle Blöcke zum Thema Übernahme ergänzt werden sollte. Das könnten zum Beispiel Hilfestellungen sein, wie man bestehende Unternehmen beurteilen oder am besten Änderungen in bestehenden Unternehmen einführen kann.

Die auftretenden Probleme und die Defizite aus eigener Einschätzung der Nachfolger spielen sich vor allem im betriebswirtschaftlichen Bereich ab. Sie betreffen vor allem Methoden zur Unternehmensführung. Bei der Planung der Übernahme stellt sich dem Nachfolger zum Beispiel die Frage, wie man ein gutes Fortführungskonzept erstellt, wie man den Unternehmenswert ermittelt und Übernahmeangebote prüft. Später braucht der Nachfolger Instrumente zur Kostenkontrolle und zur Liquiditäts-, Investitions- und Finanzplanung, aber auch zum Krisenmanagement.

Diese elementaren Kenntnisse in Unternehmensführung werden in Zukunft eine größere Bedeutung erlangen. So erwarten die Banken in Zukunft von den Unternehmen ein geordnetes resp. strukturiertes Vorgehen bei der Unternehmensführung, das für sie nachvollziehbar ist und das sie im Rahmen des Ratings beurteilen werden.

#### 8.4 Beratung

Beratung wird von Übergebern wie Nachfolgern in hohem Maße in Anspruch genommen. Steuer- und Rechtsfragen stehen im Vordergrund und diese werden auch mit den entsprechenden Experten, Steuerberatern und Rechtsanwälten erörtert. Bei Fragen der Finanzierung, die Nachfolger wie Übergeber ebenfalls in hohem Maße beschäftigen, nehmen sie zwar ebenfalls externe Beratung in Anspruch, aber bei weitem nicht in dem Umfang wie bei Rechtsfragen.

Bei der Planung der Übernahme gibt es ein ganzes Spektrum an verschiedenen Fragen aus verschiedenen Fachrichtungen. Der Einsatz mehrerer unterschiedlicher Berater ist für kleine Übernahmen finanziell nicht ohne weiteres verkraftbar. Hier ist ein übergreifendes Beratungsangebot, das die wichtigsten Fragen abdeckt und das bezahlbar ist, wichtig. Entsprechend finden Zuschüsse zur Beratung bei 50 % der Übergeber und Übernehmer Zustimmung. Bei diesem Angebot muss in Zukunft das Thema Finanzierung einen hohen Stellenwert einnehmen.



Wie sich aus der Studie ergibt, haben einige Nachfolger geradezu eine Odyssee von Berater zu Berater hinter sich und sind dabei der Lösung ihrer Probleme – so scheint es – nicht näher gekommen. In diesen Fällen könnte eine koordinierte Beratung, evt. in Form von runden Tischen mit einem Moderator, besser weiterhelfen als einzeln angebotene Beratung. Auch eine laufende Betreuung durch einen Coach ist in solchen Fällen sinnvoll.

Momentan werden Unternehmensberater nur bei einem Drittel der Nachfolgeregelungen hinzugezogen. Hier zeichnet sich eine Änderung ab. Je wichtiger ein (neues) Geschäftskonzept für die Finanzierbarkeit der Übernahme ist und je schwieriger es zu entwickeln ist, desto eher werden Unternehmensberater schon im Vorfeld der Übernahme eingebunden. Nachfolgeberatung heißt in Zukunft wohl auch Beratung zur Umstrukturierung von Unternehmen.

### 8.5 Coaching

Bei familieninternen Nachfolgen übernimmt oft der Senior die Rolle des Coachs für den Nachfolger, und dies oft unentgeltlich. Nachfolger aus der Familie haben zudem den Vorteil, dass sie langsam in die Verantwortung hineinwachsen können und in einer gemeinsamen Übergangszeit zusammen mit dem Senior das Unternehmersein unter Aufsicht lernen können. Dies ist bei externen Übernahmen anders: Das Hineinwachsen ins Unternehmen fehlt, die Übergangszeit ist kürzer und auch problematischer. Externe Nachfolger empfinden ihre Unerfahrenheit als Unternehmer stärker als Mangel und sehen in ihr häufiger eine wesentliche Ursache für ihre Probleme. Fehlende eigene Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft lassen sich am besten durch eine laufende Betreuung durch einen Coach ausgleichen.

### 8.6 Moderation

Im Zusammenhang mit Beratung wird auch oft die Funktion von Moderatoren diskutiert, zum Beispiel für Fälle mit vielen Beteiligten oder mit großem Konfliktpotenzial. Bei Familiennachfolgen scheinen die Interessengegensätze nach den vorliegenden Daten im Großen und Ganzen beherrschbar zu sein, auch weil in den meisten Fällen nur eine Familie beteiligt ist. Bei externen Übernahmen dürfte der Bedarf an Moderatoren dagegen größer sein.

Hier treffen in der Regel zwei fremde Personen aufeinander, die sich mit gewissem Misstrauen begegnen. Vor allem die Offenlegung von Informationen ist ein sensibler Punkt mit großen Interessenkonflikten. Von ausreichenden Informationen hängt der Erfolg einer Übernahme aber maßgeblich ab. Auch bei der Frage der Finanzierung ist ein Kompromiss auszuhandeln.

Der Einsatz eines eigenständigen Moderators, der nur diese eine Funktion im Nachfolgeprozess wahrnimmt, ist vor allem in größeren Unternehmen machbar. Bei kleinen Unternehmen dürfte dies aus Praktikabilitätsgründen und aus Kostengründen nur selten in Frage kommen. Wie die Studie zeigt, wird die Moderatorenrolle heute schon von Steuerberatern und Rechtsanwälten übernommen, die im Nachfolgeprozess die Funktion eines Koordinators und eines Schlichters erfüllen. Somit dürfte Moderation bei kleinen Unternehmen vor allem eine Frage der Fortbildung dieser Berufsgruppen sein.

### 8.7 Sensibilisierung

Bestimmte Aspekte des Themas Generationenwechsel lassen sich nur durch eine Sensibilisierungskampagne angehen. Dazu gehört zunächst einmal der Anstoß, sich überhaupt mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu beschäftigen und zu verstehen, dass das Thema auch etwas mit einem persönlich zu tun hat. Das gilt für die älter werdenden Unternehmer, die die Planung der Nachfolge angehen müssen, genauso wie für junge Berufs-

tätige. Sie sollen zum Nachdenken angeregt werden, ob die Übernahme eines Betriebs eine mögliche Alternative für sie wäre. Sensibilisiert werden müssen aber auch alle aktiven Unternehmer, damit sie für den Notfall eine Regelung der Unternehmensführung vorsehen und einen möglichen Stellvertreter aufbauen.

Sensibilisierung kann aber auch gezielter vorgehen und das Bewusstsein für bestimmte Probleme und ihre Bedeutung schaffen sowie Ansätze





für Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. Drei große Entwicklungen werden den Generationenwechsel in Zukunft prägen: erstens der gesellschaftliche Wertewandel, der zu mehr externen Übernahmen führt, zweitens der Strukturwandel in einigen typisch mittelständisch strukturierten Branchen, der zu erheblichen wirtschaftlichen Problemen führt, und drittens der Wandel in der Unternehmensfinanzierung, der die Kreditvergabebedingungen für den Mittelstand drastisch verändert. Zwischen diesen drei Trends gibt es Interdependenzen,

die ohne eine Reaktion der Unternehmen zu ernst zu nehmenden Problemen beim Generationenwechsel führen werden. Es gibt an vielen Stellen der Studie Hinweise darauf, dass diese Trends, ihre Auswirkungen und mögliche Gegen- und Anpassungsmaßnahmen noch nicht voll in das Bewusstsein der am Nachfolgeprozess Beteiligten gedrungen sind. Daher muss jede Sensibilisierungskampagne auch das Thema Finanzierung, insbesondere Finanzierung unter schwierigen Umfeldbedingungen, aufnehmen.





**BENZ®**

## Studie „Generationenwechsel in Baden-Württemberg“

Auftraggeber: L-Bank, Karlsruhe

Durchführung: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim

Kurzfassung der Studie

Wissenschaftliche Begleitung:

Institut für Mittelstandsforschung, Mannheim

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Klaus Ballarini, Tel. +49 621 181-2887, E-Mail: ballarin@mail.ifm.uni-mannheim.de

Dr. Detlef Keese, Tel. +49 621 181-2888, E-Mail: keese@mail.ifm.uni-mannheim.de

Redaktion/Inhalt:

L-Bank, Competence Center Wirtschaftsförderung

Ansprechpartnerin: Brigitte Staiger, Tel. +49 711 122-2628, E-Mail: brigitte.staiger@l-bank.de

Langfassung der Studie

Institut für Mittelstandsforschung, Mannheim

Erscheint im Frühjahr 2003 und ist dann im Buchhandel erhältlich

Herausgeber:

L-Bank

Landeskreditbank Baden-Württemberg

Schlossplatz 10    Tel. +49 721 150-0  
76113 Karlsruhe    Fax +49 721 150-1001

Friedrichstr. 24    Tel. +49 711 122-0  
70174 Stuttgart    Fax +49 711 122-2112

[www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)

November 2002