

Generationenwechsel aus Nachfolgersicht

Die Sicherung der Unternehmensnachfolge gehört zu den wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen. Über die Kernaussagen einer Studie zu diesem Thema sowie in der Praxis gesammelte Erfahrungen berichtet Heiner Röttger, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Gesellschafter-Geschäftsführer von HLB Dr. Schumacher & Partner aus Münster, in Wirtschaft aktuell.

Das Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim haben in Zusammenarbeit mit der Rheinland-Pfalz Bank eine umfangreiche Studie veröffentlicht, in der der Generationenwechsel in der Firmenleitung für die Jahre 2002 bis 2008 untersucht wurde. Bisher existierende Studien betrachteten die Herausforderungen vor allem aus der Perspektive der Übergebenden. Demgegenüber beleuchtet die neue Studie den Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmen aus Nachfolgersicht. Schwerpunkte waren dabei die Qualifikation des Nachfolgers für die Übernahme, die Rolle des früheren Eigentümers im Übergabeprozess, spezielle Herausforderungen im Zuge der Übernahme, strukturelle Verän-

derungen im Unternehmen und die Unternehmensentwicklung in den Jahren nach der Übernahme. Die wesentlichen Kernaussagen werden nachfolgend dargestellt.

Generationenwechsel in der Firmenleitung statt. Das sind etwa sieben Prozent der insgesamt 2,6 Millionen Familienunternehmen in Deutschland. 8.600 dieser Unternehmensnachfolgen betrafen mittelständische Familienunternehmen. Das sind 23 Prozent der insgesamt 38.000 mittelständischen Familienunternehmen mit mindestens 40 Mitarbeitern in Deutschland. Unter der Annahme, dass diese Größenordnungen über einen langen Zeitraum konstant sind, wechselt etwa alle 30 Jahre die Geschäftsführergeneration mittelständischer Familienunternehmen. Gut 20 Prozent der übernommenen mittelständischen Familienunternehmen hat externe Nachfolger, fast 60 Prozent der Unternehmen verbleiben in Familienhand und die übrigen 20 Prozent werden von Nachfolgern, die



DER AUTOR
Heiner Röttger, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Geschäftsführer HLB Dr. Schumacher & Partner

Unternehmen autoritär führte und klar hierarchische Strukturen in den Unternehmen vorherrschten, setzen viele Nachfolger auf einen teamorientierten Stil. Diese Veränderungen werden erfahrungsgemäß jedoch nicht von allen Mitarbeitern – vor allem von Führungskräften – gut geheißen.

Die Qualifikation der Nachfolger

Die Mehrheit der Nachfolger hat einen Hochschulabschluss (71 Prozent). Rund 20 Prozent davon haben zusätzlich eine Berufsausbildung abgeschlossen. Insgesamt ist festzustellen, dass unternehmensinterne und insbesondere externe Nachfolger im Durchschnitt einen höheren Berufsabschluss als familieninterne Nachfolger haben.

nicht gefährdet war. Externe Nachfolger beurteilen jedoch die Vorbereitung des bisherigen Eigentümers im Durchschnitt etwas schlechter als interne.

Der frühere Eigentümer ist noch in fast zwei Drittel der Fälle aktiv tätig. Bei der Hälfte der Unternehmen nimmt er sogar eine Führungsfunktion wahr, sogar bei externer Nachfolge ist das in immerhin 40 Prozent der Unternehmen der Fall. Nicht überraschend ist folgendes Ergebnis: Je weiter die Übergabe zurückliegt, desto geringer ist der Einfluss des früheren Eigentümers.

Mit dem Generationenwechsel ändert sich häufig der Führungsstil in den Unternehmen. Während der bisherige Eigentümer in vielen

Von allen Nachfolgern verfügen familieninterne Nachfolger über die geringste Erfahrung aus beruflicher Tätigkeit in der Branche, in Führungspositionen und in der Leitung eines Unternehmens. Demnach sind die Ansprüche an die berufliche Qualifikation und Erfahrung an den Nachfolger bei Familienmitgliedern geringer als bei Personen von außerhalb.

Viele Nachfolger haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium oder eine kaufmännische Ausbildung absolviert. Familieninterne Nachfolger studierten überwiegend Wirtschaftswissenschaften. Unternehmensinterne Nachfolger dagegen haben häufig einen ingenieurwissenschaftlich-technischen

Ausbildungshintergrund. Es lässt sich feststellen, dass eine überwiegend ingenieurwissenschaftlich-technisch ausgebildete Unternehmernachfolge zunehmend durch eine eher betriebswirtschaftlich ausgebildete Generation abgelöst wird. Negative Folgen für die Innovationsfähigkeit der mittelständischen Familienunternehmen ergeben sich bisher jedoch nicht daraus.

Strukturelle Veränderungen durch die Nachfolger mittelständischer Familienunternehmen

Interessant ist das Ergebnis, dass Nachfolger mit Hochschulabschluss häufiger organisatorische Veränderungen in Unternehmen vornehmen als Nachfolger ohne Studium. Weniger überraschend ist hingegen, dass Ingenieurwissenschaftler häufiger Veränderungen in der Produktion vornehmen, während Wirtschaftswissenschaftler eher Einkauf, Vertrieb, Rechnungs- und Personalwesen verändern.

Im Vergleich zum Durchschnitt der mittelständischen Familienunternehmen führen nach der Übernahme mehr Unternehmen Prozessinnovationen durch, jedoch ist der Anteil von Unternehmen mit Marktneheiten geringer.

Externe Nachfolger nehmen zudem häufiger organisatorische Veränderungen in Unternehmen vor. Außerdem setzen sie neue Finanzierer (Hausbankwechsel) und Berater ein und sie kündigen häufiger Zulieferverträge.

Unternehmensentwicklung mittelständischer Familienunternehmen nach einem Generationenwechsel

Im Jahr der Übernahme gibt es laut Studie, gemessen an Umsatz und Beschäftigten, keine signifikanten

Unterschiede in der Größe der Unternehmen nach Herkunft der Nachfolger. Allerdings ist die Umsatzrendite der Unternehmen, die von externen Nachfolgern übernommen wurden, zunächst signifikant geringer als im Fall der familien- oder unternehmensinternen Nachfolge.

In den Jahren nach der Übernahme weisen alle mittelständischen Familienunternehmen im Durchschnitt ein positives Wachstum auf. Am stärksten wachsen jedoch Unternehmen mit externen Nachfolgern. Auch steigern sie die Umsatzrendite signifikant stärker als andere Nachfolgerunternehmer. Bereits wenige Jahre nach der Übernahme haben sie den Renditerückstand aufgeholt.

Den neuen Geschäftsführern ist es laut Studie darüber hinaus insgesamt gelungen, die Internationalisierung ihrer Betriebe weiter voranzutreiben. Die von externen Nachfolgern übernommenen mittelständischen Familienunternehmen waren im Vergleich zu anderen zum Zeitpunkt der Übernahme weniger auf internationalen Märkten präsent. Diese Unternehmen haben danach allerdings stark aufgeholt.

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

Heiner Röttger

Photovoltaik-Anlagen

führender Anbieter von
Photovoltaikanlagen in der Region.
Dachflächen zu mieten gesucht.

www.elektrokass.de
Tel. (02861)908078
Fax (02861)903402
E-Mail:
info@elektrokass.de
Aechterhookstraße 32
46325 Borken

ELEKTROKASS GmbH & Co. KG
Martin
Kaß
Photovoltaik
Kundendienst
Kernbohrungen
Lüftungstechnik
Baustromverteilung
Elektro-Installation
TV- und Sat-Anlagen
ISDN-Telefonanlagen

15 Jahre
INGENIEURBÜRO
LAUER
Technische Dokumentation
CE-Kennzeichnung
Sicherheitsanalysen
Schulung & Ausführung
Ingenieurbüro Lauer
Liekstegge 3 – 5
48734 Reken
Fon: 02864 – 88 555 90
Fax: 02864 – 88 555 99
E-Mail: info@inglauer.de
Web: www.inglauer.de



Anzeige

schöner-sitzen.de

www.schöner-sitzen.de by Möbel Steinbach



Quantitative Bedeutung von Unternehmensnachfolgen in deutschen Familienunternehmen

In 178.000 Familienunternehmen fand in den Jahren 2002 bis 2008 ein

zuvor schon im Unternehmen gearbeitet haben, weitergeführt.

Gesamtbewertung des Übergabeprozesses aus Nachfolgersicht

Fast 60 Prozent der mittelständischen Familienunternehmen bescheinigen dem bisherigen Eigentümer, vor der Unternehmensübergabe ausreichend investiert zu haben, sodass der Geschäftsbetrieb nach dem Wechsel



„Seine oder nicht Seine. Das ist bei Batterien keine Frage.“

Als Spezialist für Batteriesysteme und Ladetechnik für Ihre Stapler, Hebebühnen, Kehr- und Schruppmaschinen erzeugen wir Antrieb, der nach vorne bringt. Mit Qualität und einem Service, der keine Antwort schuldig bleibt.

Seine
Batteriesysteme

Service-Hotline: 0 25 94 / 50 86

www.seine-batterien.de

Albert Seine GmbH | Ostdamm 127 | 48249 Dülmen

Was auch immer Sie verkaufen, wir finden die passende Verpackung dafür

**Ihre Güter
perfekt
verpackt mit**

Seit 1926
Gebr. Robers
VERPACKUNGSDIENSTLEISTUNG
HÖLZPACKMITTEL-PALETTEN-KISTEN

Gebr. Robers GmbH | Südlohn | Tel: 0 28 62 . 99 90 – 0 | www.paro.de

DEITMER UND PARTNER GMBH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Wir verfügen über langjährige Erfahrungen auf dem Gebiet der Erstellung betriebswirtschaftlicher Sachverständigen-Gutachten, insbesondere über:

- Bewertung von Unternehmen und Beteiligungen
- Spruchstellenverfahren
- Gesellschafts- und erbrechtliche Auseinandersetzungen
- Aktienrechtliche Sonderprüfung
- Insolvenzverschleppungen
- Berechnung von Schadenersatzansprüchen (entgangener Gewinn/Verdienstaussfall)

Voßgasse 3 · 48143 Münster
Tel.: 0251 / 41 70 2-0 · Fax: 0251 / 41 702-33
wp@deitmer.de · www.deitmer.de