



Foto: P. Meyer, aid

Wandel im Übergabegeschehen

Wissenschaftler der Uni Mannheim stellen in diesem Beitrag Ergebnisse einer repräsentativen schriftlichen Befragung von 10.000 mittelständischen Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten zum Thema Unternehmensnachfolge in Baden-Württemberg vor.

Mit dem Thema Unternehmensnachfolge war in der Zeit von 1997 bis 2007 etwa jeder vierte Betrieb in Baden-Württemberg befasst. Für den Zeitraum 2008 bis 2013 ist in rund 13 Prozent der Unternehmen eine Übergabe geplant. So ist zu erwarten, dass in den nächsten fünf Jahren bis 2013 in bis zu 60.000 Betrieben der Generationenwechsel ansteht.

Die Betriebsübergabe stellt eine kritische Phase für jedes Unternehmen dar. Mangelnde rechtzeitige und umfassende Vorbereitungen der Unternehmensnachfolge führen in der Praxis zu überdurchschnittlich vielen Unternehmenskrisen und Betriebsstilllegungen. Dies trifft selbst langjährig erfolgreiche Unternehmen mit guter Kapitalausstattung und ausreichender Liquidität. Unternehmensnachfolgen, die aus Altersgründen des Unternehmers oder der Unternehmerin erfolgen, sind durchaus planbar. Wesentlich kritischer verhält es sich bei den Unternehmensnachfolgen, die unerwartet

und kurzfristig, vor allem aus persönlichen Gründen auftreten. Die vorgestellten Ergebnisse sind Teil einer Untersuchung aus dem Jahr 2002. Die Befragungen beziehen sich auf drei Zeiträume: 1997 bis 2002, 2002 bis 2007 und 2008 bis 2013.

Übernahmekreis

Für die im Zeitraum 2002 bis 2007 erfolgten Nachfolgen ist davon auszugehen, dass nur noch etwa jedes zweite Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben wurde. Anders als in der Vergangenheit vor 2002, in der im Regelfall die Kinder des Inhabers die Nachfolge im Unternehmen antraten, streben diese heute zunehmend eine eigenständige Karriere an. Eine explizite Betrachtung der betriebsinternen Übergaben ergab, dass ihr Anteil zwischen 1997 und 2002 sowie zwischen 2002 und 2007 nur bei sechs beziehungsweise neun Prozent lag.

Es lag nahe zu überprüfen, ob sich die Umstände, Situationen, Sichtweisen und Einschätzungen

der Übergeber in Bezug auf den Übernahmekreis von der Vergangenheit zur Zukunft verändert haben. In unseren Ergebnissen kann man bei näherer Analyse Indizien finden, die ein besonderes Licht auf den dramatischen Wandel im Übergabegeschehen werfen.

Bei den Übergebern nach erfolgreicher Übergabe zeigt sich folgendes Bild: Die familieninterne Übergabe wird von einem älteren Übergeber in einem schon lange bestehenden und ökonomisch prosperierenden Betrieb bevorzugt. Wesentliche Ziele bei dieser Übergabe sind für ihn der Erhalt des Firmennamens und die Beschränkung des Familieneinflusses; das heißt, der Nachfolger soll möglichst viele Freiheiten bei der Unternehmensführung behalten und nicht durch andere Familienmitglieder in seinen Entscheidungen behindert werden.

Der Einfluss des Übergebers auf das Schicksal des in der Familie verbleibenden Unternehmens wird weiterhin aufrechterhalten durch eine gemeinsame Übergangszeit mit seinem Nachfolger, in der die

Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Dieser Einfluss dokumentiert sich auch im Fortbestand der Bankverbindung. Insgesamt manifestiert sich damit in unserem Verständnis ein klassisches patriarchalisches Unternehmerbild.

Wie sieht es in der anderen Gruppe – den Übergebern, die vor der Übergabe stehen – aus? Zunächst einmal existiert das patriarchalische Unternehmerbild nicht mehr für die Differenzierung zwischen der familieninternen und externen Übergabe. Statt der Unternehmerpersönlichkeit bestimmt nunmehr der Familienkontext das Bild bei der familieninternen Übergabe: In diesen Fällen besitzt eine Vorsorgeregelung für den Eventualfall wie auch die gerechte Verteilung des Erbes eine hohe Priorität. Das Unternehmen sieht sich im Falle der familieninternen Übergabe einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Wird ein Unternehmen extern übergeben, so ist der Wettbewerbsdruck – nach Auskunft der Befragten – gleichsam relativ gering und somit ist eine höhere Attraktivität für einen Käufer gegeben.

Auch wird vom Übergeber dafür gesorgt, dass dem externen Käufer externe Beratung bei der Betriebsfortführung zur Verfügung steht, was sich auch positiv auf die Verkaufschancen auswirken dürfte. Auf der anderen Seite kann hier davon ausgegangen werden, dass der Übergeber seinem familieninternen Nachfolger selbst noch Be-

ratung angeeignet lässt, aber sich keine explizite Mitsprache an Entscheidungen vorbehält. Die Auflösung des klassischen Unternehmerrbildes und die Hinwendung zum eher familiären Bezug als Differenzierungskontext kann sicherlich als ein begünstigender Faktor für die externe Übergabe angesehen werden.

Letztendlich kann nicht entschieden werden, ob dieser beobachtete Wechsel im Unternehmerbild und damit auch in der Unternehmenskultur in ihrer Bedeutung für den Übergabekreis Teil eines gesellschaftlichen Wertewandelprozesses ist und dadurch ein geändertes Übergabeverhalten zustande kommt. Denkbar wäre auch, dass ökonomische Rahmenbedingungen sowohl den Unternehmer in seinen Einstellungen und Werten verändern als auch eine externe Übergabe nahe legen.

Geschlechtstypische Aspekte

Obwohl die Nachfolge bisher zu einem sehr großen Teil an ein männliches Familienmitglied gebunden war, ist die Bedeutung der weiblichen Unternehmensnachfolge nicht zu unterschätzen. Ziel eines anderen Projektes war es, die Spezifika der weiblichen familieninternen Unternehmensnachfolge aufzuzeigen und die sich in diesem Rahmen ergebenden Probleme und Schwierigkeiten zu analysieren. In einer Untersuchung wurden insgesamt 30 Betriebe anhand von Tiefeninterviews analysiert, von denen 18 von Frauen und zwölf von Männern übernommen und geleitet werden.

Die geschlechtsbezogene Komponente zeigte sich deutlich in der Phase der Nachfolgeentscheidung. Geschlechtsdifferenziert wurde das Bild besonders dort, wo es Auswahlmöglichkeiten bei der Nachfolge innerhalb der Familie gab. Durchschnittlich gesehen waren die Wege der Übernahme bei den Nachfolgern mit Geschwistern bei Männern geradliniger als bei Frauen. Bei den Frauen war die Geradlinigkeit des Weges ins Unternehmen stark davon abhängig, ob in der Familie potenzielle männliche Nachfolger vorhanden waren oder nicht.

Erwartungsgemäß haben die Überlegungen der Eltern über die

Nachfolge im Unternehmen die berufliche Ausbildung der Kinder oft schon in einer relativ frühen Phase beeinflusst. Eine Gegenüberstellung der beiden Geschlechter zeigt, dass es große Unterschiede zwischen Frauen und Männern in dieser Hinsicht gibt. Nahezu alle männlichen Befragten haben ihre Ausbildung der späteren Übernahme angepasst. Bei den Frauen war der entsprechende Anteil wesentlich niedriger.

Von den befragten 30 Nachfolgerinnen und Nachfolgern gaben nur fünf an, in der Einarbeitungsphase und seit der Übernahme des Betriebes auf keine Probleme gestoßen zu sein. Von diesen fünf waren vier männlich, nur eine Nachfolgerin gab an, nie mit Problemen konfrontiert gewesen zu sein. Acht männliche und 17 weibliche Nachfolger waren also mindestens einem Problem während oder nach der Übergabephase begegnet. Die Schwierigkeiten, die im Laufe einer Betriebsübernahme auf die nachfolgende Generation zukommen können, sind vielfältiger Natur. Generell kann unterschieden werden nach Problemen mit Familienmitgliedern und familienexternen Konflikten.

In unserer Untersuchung hat sich gezeigt, dass die Konflikte außerhalb der Familie die innerfamiliären Probleme überwiegen. Von 35 von unseren Interviewpartnern erfahrenen und genannten Schwierigkeiten bezogen sich 15 auf das Familienumfeld, wohingegen 20 aus dem außerfamiliären Bereich resultierten. Sowohl im inner- als auch im außerfamiliären Bereich haben die Nachfolgerinnen generell öfter mit Problemen zu kämpfen als ihre männlichen Pendanten. Die Frauen haben knapp viermal so häufig angegeben, in ihrer Rolle als Nachfolgerin mit Problemen konfrontiert worden zu sein wie die Männer.

Um den betrieblichen Erfolg seit der Übernahme zu erfassen, wurde sich auf die Veränderungen der Umsatz- und der Beschäftigtenzahlen gestützt. Des Weiteren wurden auch die seit der Übernahme getätigten Investitionen und etwaige wesentliche betriebliche Veränderungen erfasst. Aus den ermittelten Daten wurde deutlich, dass geschlechtstypische Unterschiede für den betrieblichen Erfolg hier nicht

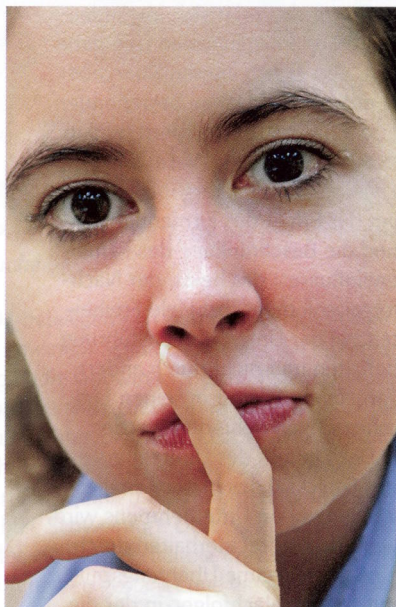


Foto: P. Meyer, aid

Bei Frauen war die Geradlinigkeit des Weges ins Unternehmen stark davon abhängig, ob in der Familie potenzielle männliche Nachfolger vorhanden waren.

auszumachen sind. Insgesamt gesehen ergibt sich bei der Betrachtung des betrieblichen Erfolges ein ausgesprochen positives Bild, wobei keine geschlechtstypischen Unterschiede zu konstatieren sind.

Probleme der Übergeber und Nachfolger

Probleme aller Beteiligten in Zusammenhang mit der Planung und Durchführung der Unternehmensnachfolge resultieren sowohl für die Übergeber als auch für die Nachfolger vor allem aus den rechtlichen und steuerlichen Aspekten der Übergabe oder Übernahme. Für die Gesamtproblembelastung spielt die Konstellation der Übergabe eine Rolle: Generell am Entspanntesten stellt sich die Situation bei den familieninternen Übergaben dar.

Für die Nachfolger ist das zweite zentrale Problemfeld die Unternehmensführung. Zwar sind sie schulisch und beruflich überdurchschnittlich gut qualifiziert, jedoch wirkt sich die anfänglich mangelnde unternehmerische Erfahrung vielfach negativ aus. Dies ist vor allem bei den Nachfolgern so, die nicht aus der Familie kommen.

Komplikationen bei der Finanzierung der Übernahme geben rückblickend 30 Prozent der Nachfolger an. 38 Prozent der aktuell vor der Übernahme stehenden Nachfolger haben bereits Schwierigkeiten oder befürchten diese. Nachfolgerinnen haben noch öfter Finanzierungsprobleme zu bewältigen (51 Prozent zu 26 Prozent). Die Realisierung unternehmensexterner Nachfolgen ist unter Finanzierungsaspekten am schwierigsten.

Im Überblick lassen sich die Ergebnisse zur Frage des Finanzierungsbedarfs der Nachfolger in Zusammenhang mit der Übernahme folgendermaßen zusammenfassen. Bei den abgeschlossenen Übernahmen trat in insgesamt rund 75 Prozent der Fälle Kapitalbedarf auf – damit ist davon auszugehen, dass sich bei der Mehrzahl der Unternehmensnachfolgen die Frage der Finanzierung stellt. Geplanter Kapitalbedarf wurde in rund 40 Prozent der Fälle bei den bevorstehenden Übernahmen und rückblickend bei rund 55 Prozent der realisierten Übernahmen angegeben. Bei rund 40 Prozent der erfolgten Übernah-



Foto: P. Meyer, aid

men trat ungeplanter Finanzierungsbedarf auf.

Diese Informationen legen den Schluss nahe, dass in den ersten Stadien des Nachfolgeprozesses der Finanzierungsbedarf tendenziell unterschätzt wird. Es zeigt sich darüber hinaus auch, dass die künftigen Nachfolger überwiegend noch keine konkrete Vorstellung über die Details der Finanzierung haben. Die Nachfolger selbst führen die Finanzierungsschwierigkeiten neben fehlenden Eigenmitteln oder mangelnden Sicherheiten in erster Linie auf die Zugehörigkeit des Unternehmens zu einer Problembranche zurück. Relativ seltener werden (die eigene) schlechte oder zu knappe Finanzplanung oder ungeplanter Kapitalbedarf als Ursachen für die Schwierigkeiten verantwortlich gemacht. Sofern allerdings zusätzlich zu einer laufenden oder geplanten Finanzierung unerwarteter Kapitalbedarf auftritt, sind in der Regel Finanzierungsprobleme vorhanden.

Auf der Basis der Ergebnisse der repräsentativen Befragung zur Unternehmensnachfolge in Baden-Württemberg lassen sich vier zentrale Problembereiche in Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen identifizieren:

- Problemfeld 1: Mangelndes Risikobewusstsein von Unternehmern im Mittelstand in Bezug auf die Unternehmensübergabe.
- Problemfeld 2: Unternehmensnachfolge wird unter dem Aspekt der Finanzierung schwieriger werden.

- Problemfeld 3: Problemunterschätzung und Informationsdefizite der Nachfolger.

- Problemfeld 4: Mangelnde Zielorientierung des Übergabeprozesses bei familieninternen Nachfolgen.

Situation im ländlichen Raum

In Bezug auf die Situation im ländlichen Raum gibt es für Baden-Württemberg keine spezifischen Erkenntnisse. Aus einer Befragung in Bayern lässt sich erkennen, dass Unternehmensübergaben im randständigen ländlichen Raum mit besonderen Problemen behaftet sind. So sind in diesen Regionen die Auswirkungen eines plötzlichen Ausscheidens des Inhabers gravierender. Es stehen hier in geringerem Ausmaß die Kinder für eine sofortige Übernahme bereit, was schließlich sogar den Fortbestand des Unternehmens gefährden kann – mit allen Konsequenzen für den Erhalt der Arbeitsplätze. In den ländlichen Regionen ist daher die Existenz einer Notfallplanung ganz besonders von Bedeutung.

Es hat sich gezeigt, dass in diesen Regionen die Rentabilität der Betriebe eher unterdurchschnittlich ist, so dass es dort schwieriger ist, einen Nachfolger für das Unternehmen zu gewinnen. Alles in allem muss davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen in ländlichen Regionen einen höheren Beratungsbedarf im Zuge der Unternehmensnachfolge haben.

Statt der Unternehmerpersönlichkeit bestimmt heute der Familienkontext das Bild bei der familieninternen Übergabe.

Die Autoren
 Prof. Dr. Michael Woywode und
 Dr. Detlef Keese,
 Institut für Mittelstands-
 forschung der Universität
 Mannheim,
 Mannheim
 Keese@mail.ifm.
 uni-mannheim.de