



ARBEITSKREIS WIRTSCHAFT E.V.

**Artikel aus dem AKW Wirtschafts- und Informationsdienst, Ausgabe 06.2008**

## **Unternehmensnachfolge als gesellschaftliche Herausforderung**

von Frank Jungblut

Bund, Länder, regionale Kammern und Wirtschaftsverbände beschäftigen sich seit einigen Jahren sehr intensiv mit dem Thema der Unternehmensnachfolge. Die gesellschaftliche Bedeutung des Themas spiegelt sich in den aktiven Beschäftigungszahlen der Unternehmen wieder, die von der Unternehmensnachfolge betroffen sind.

### Die Bilanz des Bundes\* sieht wie folgt aus:

Unternehmen (neue+alte Länder):	2.122.000
Davon Familienunternehmen:	2.005.000
Betroffene Arbeitsplätze p.a.:	680.000
Darunter Familienunternehmen mit anstehender Übertragung p.a.:	71.000
Gründe der Unternehmensübertragungen	
Altersbedingte Regelung, 66 %	46.500
Wechsel in andere Tätigkeit, 8 %	5.800
Unerwartetes Ereignis wie Tod, Krankheit u.ä., 26%	18.700

### Die Bilanz des Saarlandes\*\* sieht wie folgt aus:

Unternehmen im Saarland:	24.500
Darunter Unternehmen mit anstehender Übertragung p.a.:	ca. 1.000
Betroffene Arbeitsplätze p.a.:	ca.10.000

Genannte Datenerhebungen des Institutes für Mittelstandsforschung (ifm) in Bonn spiegeln lediglich die aktuelle Ist-Situation des Problems wieder. Bislang liegen noch keine Erhebungen vor, die eine gesicherte Aussage über die Folgen von gescheiterten Unternehmensnachfolgen zulassen.

Um die Entscheidungsträger von Unternehmen für die Problematik zu sensibilisieren, werden seitens Bund und Länder unterschiedliche Maßnahmen ergriffen. Auf Bundesebene wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und der KfW Mittelstandsbank die Initiative Unternehmensnachfolge „nexxt“ ins Leben gerufen.

### Aktion Unternehmensnachfolge im Saarland

Im Saarland wurde Ende 2007 die „Aktion Unternehmensnachfolge“ ins Leben gerufen. Das Wirtschaftsministerium stellt in Kooperation mit IHK, HWK und SIKB in 2008 und 2009 in den einzelnen Landkreisen anhand von best practice Beispielen erfolgreiche Unternehmensnachfolge vor und informiert über steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten, rechtliche, versorgungsrechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte.

### AKW-Veranstaltungsreihe: „Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen aus der Praxis“

Der AKW e.V. hatte in den letzten Jahren mit der Veranstaltungsreihe „Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen aus der Praxis“ mit Spezialisten aus den Bereichen Steuern, Recht und Finanzen mit 5 Veranstaltungen zum Thema informiert.

Die letzte Veranstaltung im Mai 2008 in den Dillinger Hüttenwerken war mit über 200 Gästen die am besten besuchte Veranstaltung zum Thema im Saarland.

Wie die o.g. Informationsaktivitäten verdeutlichen, fehlt es also nicht an dem Informationsangebot für die betroffenen Entscheider von Nachfolgeregelungen. Trotzdem besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen den Datenerhebungen und der im Bekanntheitskreis wahrgenommenen erfolgreichen Nachfolgeregelungen. Woran liegt dies?

Zum einen verschwinden Unternehmen gänzlich vom Markt, weil Ihre Leistungen und Produkte keinen Absatz mehr finden. Zum anderen fallen Unternehmen wegen wirtschaftlicher Probleme in die Insolvenz. Im ungünstigen Fall werden diese nicht mehr fortgeführt. Hinzu kommen Standortverlagerungen u.ä.. Im Ergebnis nimmt also die Grundgesamtheit der infrage kommenden Unternehmen für Nachfolgen ab. Bundesweit sind dies ca. 8% (ca. 6.000 Unternehmen 33.500 Beschäftigte).

Eine familieninterne Nachfolge ist in etwa 44 % der 71.000 Familienunternehmen (31.000 Unternehmen, 351.000 Beschäftigte) angedacht. Steht kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung, kommen nur familienexterne Übertragungswege in Frage. So sollen 21 % der Familienunternehmen (15.000 Unternehmen, 114.000 Beschäftigte) an ein anderes Unternehmen verkauft werden. Bei weiteren 17 % (11.700 Unternehmen, 107.000 Beschäftigte) wird die Regelung der familienexternen Nachfolge im Wege eines Management-Buy-in und bei 10 % (7.300 Unternehmen, 72.500 Beschäftigte) durch ein Management-Buy-out angestrebt.

### Familieninterne Nachfolgeregelungen nehmen ab, externe Übergaben werden zunehmen

Nach neuesten Untersuchungen des ifm hat man festgestellt, dass die eigenen Kinder zunehmend weniger gewillt sind, den familieneigenen Betrieb fortzuführen. Gründe hierfür liegen in fehlender Eignung für die Aufgabenstellung und im mangelnden Interesse am Unternehmen. Somit wird die Zahl der familienexternen Nachfolgen künftig deutlich ansteigen, was die Erfordernis von Förderinstrumenten für Verkäufer und Käufer bedingt. So hat das saarländische Wirtschaftsministerium z.B. seit Anfang 2008 erstmals ein Förderprogramm für Verkäufer aufgelegt. Darüber hinaus gibt es für Unternehmenskäufer seit längerer Zeit entsprechende Förderprogramme von der SIKB. Entsprechende Lösungswege bestehen also. Jeder Unternehmer sollte insofern offen und ehrlich die entscheidende Fragestellung mit seinen Kindern klären, um früh- bzw. rechtzeitig die Weichen richtig stellen zu können.

### Optimaler Zeitpunkt der Weichenstellung

Die Rückwärtsrechnung für den optimalen Zeitpunkt des Zurückziehens kann wie folgt lauten:

Alter bei Veräußerung oder Teilveräußerung

- ./. Zeitraum für Herstellung der Verkaufsfähigkeit,  
(ca. 3 Jahre, Optimierung des Unternehmenswertes)
- ./. Akquisitions-/Verhandlungszeitraum  
(0,5 -3 Jahre, Unternehmensbewertung, Käuferakquisition, Verhandlungen mit mehreren Interessenten, due diligence, Kaufvertragsverhandlungen)
- ./. Übergabe-Begleitungszeitraum  
(0,5 -3 Jahre, Nachfolger muss eingearbeitet werden)

Wenn ein Unternehmer z.B. mit 65 seine Nachfolgelösung geregelt haben möchte, sollte er unter optimalen Voraussetzungen mit 61 und unter ungünstigen Voraussetzungen mit 54 die Weichen stellen. In jedem Fall sollte er das finale und schwierigste Projekt in seinem Unternehmerdasein zur Chefsache erklären und sich professionellen Rates bedienen. Er sollte -egal ob bei interner oder externer Nachfolgeregierung- in jedem Fall einen neutralen Ratgeber hinzuziehen. Dieser Ratgeber sollte idealerweise über entsprechende Referenzen verfügen. Sehr hilfreich kann auch eine Unterhaltung mit einem Geschäftspartner sein, der schon ein Unternehmen übergeben hat. Jede Unternehmensnachfolgelösung -sei es intern oder extern- birgt systembedingt hohes Konfliktpotenzial. Sollte ein Übergeber Gegenteiliges behaupten, so ist dies ein Indikator dafür, dass man noch mindestens einen zweiten Rat einholen sollte.

*Dipl.-Wirtsch.-Ing, Frank Jungblut, Vorstand der VSU  
Unternehmensbörse AG, Frankfurt am Main  
Mitglied im Kuratorium des AKW  
e-mail: jungblut@vsu-ag.de*

\*Quelle: ifm, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, Erhebungszeitraum: 2005-2009, Unternehmen mit Umsatz >50 T€

\*\*Quelle: ifm, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, Erhebungszeitraum: 1999-2004, Tabelle 17, Unternehmen mit Umsatz >50 T€