

Ralph Beckmann Heike Brost
Martin Faust (Hg.)

Unternehmensnachfolge im Mittelstand



4., komplett überarbeitete Auflage



Frankfurt School
Verlag

Ralph Beckmann Heike Brost
Martin Faust (Hg.)

Unternehmensnachfolge im Mittelstand

4., komplett überarbeitete Auflage 2018



Frankfurt School
Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.frankfurt-school-verlag.de>

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN (print): 978-3-95647-077-6

ISBN (pdf): 978-3-95647-078-3

ISBN (ePub): 978-3-95647-079-0

ISBN (Mobi): 978-3-95647-080-6

4. Auflage 2018 © Frankfurt School Verlag, efiport GmbH, Adickesallee 32-34, 60322 Frankfurt am Main

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	IX
-------------------------------	----

Teil I Unternehmensnachfolge – Grundlagen und Möglichkeiten

1 Grundlagen

Unternehmensnachfolge im Mittelstand – Daten und Fakten in Deutschland ... <i>Heike Brost/Martin Faust</i>	3
Ausgestaltung der Nachfolgestrategie – Strategische Dimensionen im Nachfolgemanagement	17
<i>Holger Berg/Christine K. Volkmann/Lambert T. Koch</i>	
Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Senior-Unternehmers	39
<i>Stefan Bieler</i>	
Abschluss von Eheverträgen	59
<i>Marco Wicklein</i>	
Minderjährige Gesellschafter	79
<i>Michael Kühn</i>	
Unternehmertestament – Gestaltungshinweise für eine unverzichtbare Interimsregelung	99
<i>Stephan Grollmann</i>	
Beratung bei der Unternehmensnachfolge	135
<i>Karen Krämer</i>	
Die Rolle der Kommunikation bei der Unternehmensnachfolge	153
<i>Jutta Rubach/Detlef Koepke</i>	

2 Nachfolgemöglichkeiten

2.1 Familieninterne Nachfolge

2.1.1 Grundlegende Aspekte

Auswahl eines familieninternen Nachfolgers	167
<i>Birgit Felden</i>	

Unternehmensnachfolge und Familiengerechtigkeit – Licht und Schatten	197
<i>Ralph Beckmann</i>	

2.1.2 Unentgeltliche familieninterne Nachfolge

Rechtliche und steuerliche Fragestellungen	209
<i>Werner H. Born</i>	

Vorsorgeplanung des Altgesellschafters	243
<i>Andreas Krenzin</i>	

Versorgungsleistung und Nießbrauch	257
<i>Stefan Berbott</i>	

2.1.3 Entgeltliche familieninterne Nachfolge

Rechtliche und steuerliche Fragestellungen	275
<i>Michael Kühn/Susanne Weigenand</i>	

Chancen und Risiken entgeltlicher sowie teilentgeltlicher familieninterner Unternehmensnachfolge	301
<i>Bernd Meyer/Jochen Ball</i>	

Finanzierung und Fördermöglichkeiten	335
<i>Alexander Hahn</i>	

2.2 Familienexterne Nachfolge

Management Buy-out als Finanzierungsinstrument der Unternehmensnachfolge	353
<i>Matthias Hoffelner</i>	
Finanzinvestoren versus strategische Investoren	377
<i>Andreas Laudien/Marc Peter Schilling</i>	
Verkauf an Finanzinvestoren	405
<i>Christoph Schalast/Gregor Wedell</i>	
Börsengang zur familienexternen Nachfolgeregelung	427
<i>Andreas John/Ilke Moldenhauer</i>	
Verkaufsprozess und Kaufpreisfindung bei der familienexternen Nachfolge ...	459
<i>Marcus Fischer</i>	
Finanzierung von Unternehmensnachfolgen	493
<i>Alexander Hahn</i>	

2.3 Stiftungen als Form der Unternehmensnachfolge

Stiftungen als Instrument der Unternehmensnachfolge	521
<i>Sibylle Brodkorb</i>	

3 Fallbeispiele

Konsens statt Gleichheit – Ein Übergang in die dritte Generation	545
<i>Beatrice Rodenstock</i>	
Leitbild der Unternehmensnachfolge: Mutig machen	559
<i>Per Liljenqvist</i>	

Teil II Unternehmensnachfolge als Beratungsdienstleistung von Finanzdienstleistern

Strategische Optionen einer Bank	569
<i>Ralph Beckmann</i>	
Unternehmensnachfolge aus Sicht des Geschäftsfeldes Firmenkunden	583
<i>Jürgen Lodemann</i>	
Unternehmensnachfolge im Rahmen der ganzheitlichen Beratung vermögender Kunden	601
<i>Martin Faust</i>	
Perspektive Investmentbanking/M&A-Beratung	625
<i>Karl-Michael Krüger</i>	
Autorenverzeichnis	639

Vorwort der Herausgeber

Seit der letzten Auflage dieses Buches sind fünf Jahre vergangen. Auch in dieser Zeit gab es gelungene und weniger gelungene Unternehmensnachfolgen, die zum Teil medial begleitet oder zumindest kommentiert wurden. Dennoch waren es nicht die Unternehmerfamilien und deren Unternehmen, die in den letzten Jahren mit der Nachfolge Schlagzeilen machten. Vielmehr haben die Rechtsprechung und die Gesetzgebung einmal mehr von sich reden gemacht. Darüber hinaus zeigen uns die Statistiken, dass die Anzahl der betroffenen Unternehmen in den letzten Jahren gestiegen ist. Zudem hat der Komplexitätsgrad einer Unternehmensnachfolge weiter zugenommen. So sind wir nach wie vor überzeugt, dass eine Unternehmensnachfolge ein Vorgang von solch außergewöhnlicher Komplexität ist, dass er allein mit steuerrechtlicher oder juristischer Expertise oder auch psychologischem Feingefühl nicht zu lösen ist. Dies wird uns bei der täglichen Auseinandersetzung mit dem Thema „Unternehmensnachfolge“ immer wieder bestätigt. Die gesetzliche Neuregelung des Erb- und Schenkungsteuergesetzes und die in den letzten Jahren darüber hinaus neu aufgekommenen Themen waren Anlass genug, die im Jahr 2012 erschienene dritte Auflage dieses Buches grundlegend zu überarbeiten und zu erweitern, die Beiträge sind zumeist auf dem Stand von Sommer 2017, teilweise sogar aktualisiert bis zum November 2017.

Bereits kurz vor Jahresende 2014 hat das Bundesverfassungsgericht den Gesetzgeber zum wiederholten Mal zu Änderungen am Erbschaftsteuergesetz verpflichtet. Die während des Gesetzgebungsverfahrens heiß umkämpften Änderungen traten dann zu Beginn 2017 in Kraft, gelten jedoch rückwirkend ab dem 01.07.2016, die Änderungen der steuerlichen Unternehmensbewertung wirken sogar auf den 01.01.2016 zurück. Auch diese Reform hat die Gemüter von Steuerrechtlern und Unternehmern stark bewegt. Die vom Bundesverfassungsgericht vorgenommene Unterscheidung zwischen Normal- und Großverwerben hat die Diskussion sehr emotional werden lassen und zeitweise darüber hinweggetäuscht, dass die Normalerwerbe den ganz überwiegenden Teil der Fälle ausmachen. Insgesamt wurden einige tiefgreifende Änderungen vorgenommen, über die Sie alles in den steuerlich geprägten Beiträgen unserer Neuauflage lesen werden. Dennoch liegen die wahren Probleme bei der Unternehmensnachfolge nicht im Bereich der Besteuerung.

Parallel zu den verschärften steuerlichen Rahmenbedingungen haben sich die deutschen Unternehmer – und in diesem Punkt unterscheiden sie sich ausnahmsweise nicht von den Unternehmern anderer Länder – nicht als besonders handlungsfreudig erwiesen. Die im vergangenen Jahr gestiegene Anzahl der Unternehmensübertragungen war rein steuerlich motiviert. Immer noch messen Unternehmer ihre Kinder allzu gern an der eigenen unternehmerischen Leistung und sind zudem der Überzeugung, dass ihre in langen Jahren gewonnene Erfahrung eine gute theoretische Ausbildung und jugendlichen Unternehmergeist übertrifft. Dies verstärkt das Problem.

Daneben wird die Unternehmensnachfolge allzu häufig mit dem Verkauf des Unternehmens verbunden. Dabei gehen nur ein Viertel der Unternehmen in die Hände von Management und Mitarbeitern und ein weiteres Viertel an externe Dritte über. Dementsprechend bleibt rund die Hälfte im Familienbesitz. Außerdem gewinnt man den Eindruck, dass sich die zahlreich vorhandenen Berater zu sehr auf Detailprobleme fokussieren und dementsprechend der Unternehmer von zu vielen Spezialisten beraten wird, die keine ganzheitliche Lösung im Blick haben. Das erhöht den Komplexitätsgrad unnötig und macht es den Unternehmern zusätzlich schwer.

Seit der Erstauflage im Jahr 2005 hat sich das Buch zu einem Standardwerk für Unternehmer sowie Berater entwickelt. Den betroffenen Unternehmern unter unseren Lesern soll dieses Buch eine Entscheidungshilfe sein. Darum haben wir den mit der letzten Auflage gewählten Aufbau der einzelnen Autorenbeiträge in unserem Herausgeberband beibehalten und folgen dem Entscheidungsbaum einer Unternehmensnachfolge. Somit findet der Leser im ersten Teil des Buches Antworten auf die grundlegenden Fragen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge, wie beispielsweise nach dem richtigen Zeitpunkt, der Bedeutung einer Familienstrategie und dem Sinn einer Unternehmenskommunikation. Sodann sollte ein Unternehmer der Frage nachgehen, ob das Unternehmen im Eigentum seiner Familie bleiben soll oder ob er eine familienexterne Nachfolge bevorzugt. Mit den Fragen von Eheverträgen, der Übertragung auf Minderjährige, der Schenkungsteuer, der Kaufpreisfindung bei entgeltlicher Übertragung, der Stiftung und den Finanzierungserfordernissen beschäftigen sich die Autoren anschließend im zweiten Teil des Buches. Der dritte Teil beschreibt anschaulich Fallbeispiele. Der abschließende Teil enthält Beiträge zu den verschiedenen Strategien unterschiedlicher Beratergruppen. Hier erhalten die Berater unter unseren Lesern sicher wertvolle Hinweise und die Unternehmer unter ihnen erhalten eine Entscheidungshilfe, welcher Berater am besten zu ihnen passt.

Damit hoffen wir, der Zielsetzung des Buches, die erfolgreiche Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge im Mittelstand zu erleichtern, noch ein Stück näher gekommen zu sein. Diesem Zweck dienen auch die in den Fachbeiträgen enthaltenen Fallbeispiele und die Erfahrungsberichte aus der Praxis. Bei den Autoren handelt es sich um Experten aus der Praxis von Rechtsanwalts- und Steuerberatungskanzleien, Banken und Unternehmensberatungen. Sie alle hoffen, „den Stoff, aus dem die Nachfolgen sind“, ausreichend aufbereitet und genügend weiterführende Hinweise gegeben zu haben, vor dem eiligen Leser nicht zu viel Theoretisches ausgebreitet und genügend Raum für kreative Gestaltungen gelassen zu haben.

Wir danken allen Autoren für die interessanten Beiträge, die dieses akute Thema sehr facettenreich beleuchten, sowie dem Frankfurt School Verlag für die Unterstützung bei der Erstellung des Buches. Den Lesern wünschen wir eine anregende Lektüre und stehen für einen weiteren Gedankenaustausch gern zur Verfügung.

Frankfurt am Main, November 2017

Ralph Beckmann
Heike Brost
Martin Faust

Teil I

Unternehmensnachfolge – Grundlagen und Möglichkeiten

Unternehmensnachfolge im Mittelstand – Daten und Fakten in Deutschland

Heike Brost/Martin Faust

- 1 Der deutsche Mittelstand – Definition und Abgrenzung
- 2 Übergabereife und übernahmewürdige Unternehmen
- 3 Daten zur Unternehmensnachfolge in Deutschland
- 4 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmensnachfolge
- 5 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge

Literatur

Zielsetzung dieses einleitenden Beitrages ist es, den Begriff des Mittelstandes zu konkretisieren sowie die Relevanz des Themas Unternehmensnachfolge für die Zielgruppe aufzuzeigen.

Es werden zunächst zwei in der Wissenschaft und Praxis oft verwendete Definitionen des Begriffes Mittelstand dargestellt. Hierbei erfolgt auch eine Abgrenzung zum häufig synonym verwendeten Begriff des Familienunternehmens. Anschließend werden Daten und Fakten zur Unternehmensnachfolge in Deutschland vorgestellt.

1 Der deutsche Mittelstand – Definition und Abgrenzung

Deutschland ist – anders als der anglo-amerikanische Raum – stark von einer mittelständischen Unternehmenskultur geprägt.

Der Begriff Mittelstand wird in den Medien und in der Politik sehr häufig verwendet. So werden die mittelständischen Unternehmen als Rückgrat der deutschen Wirtschaft hervorgehoben. Umso erstaunlicher ist es, dass keine einheitliche oder gar gesetzliche Abgrenzung von kleineren, mittleren und großen Unternehmen in Deutschland besteht. In der Wissenschaft und Praxis werden zumeist zwei Definitionen verwendet, die eine Unterscheidung anhand verschiedener Unternehmensdaten vornehmen.

Das **Institut für Mittelstandsforschung** in Bonn (IfM) setzt den Begriff Mittelstand mit dem der kleinen Unternehmen (KMUs) gleich. Diese werden als unabhängige Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und einem Umsatz von unter 50 Millionen EUR definiert.¹ Innerhalb der Gruppe der KMUs erfolgt eine weitere Differenzierung.

KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz pro Jahr
Kleinst	bis 9	bis 2 Mio. EUR
Klein	10 bis 49	über 2 bis 10 Mio. EUR
Mittel	50 bis 499	über 10 bis 50 Mio. EUR

¹ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, KMU-Definition des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn> (Abruf: 01.02.2017).

Die **EU-Kommission** nimmt in ihrer Empfehlung eine Unterteilung in kleinste, kleine und mittlere Unternehmen vor.² Die Unterscheidung erfolgt anhand von drei Kriterien.³

KMU-Schwellenwerte der Europäischen Kommission

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz pro Jahr	Bilanzsumme
Kleinst	bis 9	bis 2 Mio. EUR	bis 2 Mio. EUR
Klein	bis 49	bis 10 Mio. EUR	bis 10 Mio. EUR
Mittel	bis 249	bis 50 Mio. EUR	bis 43 Mio. EUR

Beiden KMU-Definitionen ist gemein, dass sie eine weitgehende Unabhängigkeit der Unternehmen verlangen. Das bedeutet, dass Unternehmen, die zu einer Unternehmensgruppe gehören, nicht zu den KMU gezählt werden. Die EU-Kommission fordert konkret, dass kein anderes Unternehmen einen Anteil von mehr als 25% am betreffenden Unternehmen besitzen darf.⁴

Aktuell existieren nach Angaben des Statistischen Bundesamtes etwa 3,6 Mio. Unternehmen in Deutschland.⁵ Gemäß der KMU-Definition des IfM Bonn zählen 99,6% der Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen. Auf sie entfallen 35,3% aller Umsätze und 58,5% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.⁶

Von dem Begriff des KMU ist das **Familienunternehmen** abzugrenzen. Beide Begriffe werden in der Praxis häufig synonym behandelt. Dies ist jedoch nicht sachgerecht.

² Vgl. Europäische Kommission, Empfehlung 2003/361/EG der Kommission, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 124 vom 20.05.2003, S. 36. Weitergehende Erläuterungen finden sich in Europäische Kommission, Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung, 2006.

³ Die Schwellenwerte für die Mitarbeiterzahl sind unbedingt zu beachten. Den KMUs steht es frei, entweder den Schwellenwert für den Umsatz oder den Schwellenwert für die Bilanzsumme einzuhalten. Die Obergrenzen müssen nicht in beiden Fällen eingehalten werden, um den KMU-Status zu erhalten. Vgl. Europäische Kommission, Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung, 2006, S. 13.

⁴ Vgl. Europäische Kommission, Empfehlung 2003/361/EG der Kommission, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 124 vom 20.5.2003.

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister 2014. Auch abzurufen unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Unternehmensregister.html> (Zugriff 01.02.2017).

⁶ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU. Abzurufen unter <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick> (Abruf: 01.02.2017).

Gemäß der Definition des IfM ist das wesentliche Merkmal eines Familienunternehmens, dass die Eigentums- und Leitungsrechte in der Person der Unternehmerin/des Unternehmers bzw. deren Familie vereint sind. Somit besteht eine Einheit von Eigentum und Leitung. Konkret liegt ein Familienunternehmen gemäß IfM dann vor, wenn:

- bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile eines Unternehmens halten und
- diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.⁷

Die Unternehmensgröße ist für die Einstufung als Familienunternehmen durch das IfM nicht relevant. Somit können auch große Unternehmen von Einzelpersonen oder Familien geführt werden. Die Rechtsform ist ebenfalls unerheblich. Es kann sich sowohl um Einzelunternehmen als auch um Personen- oder Kapitalgesellschaften handeln.

Das Institut für Mittelstandsforschung hat auf der Basis seiner Definition ermittelt, dass etwa 95% der deutschen Unternehmen Familienbetriebe sind.⁸

Im Rahmen dieses Herausgeberbandes wird hinsichtlich der Abgrenzung der Begriffe ein pragmatischer Ansatz gewählt. Mit Blick auf die Praxisrelevanz des Themas Unternehmensnachfolge kann der Begriff des Mittelstandes mit dem des Familienunternehmens gleichgesetzt werden. In der Regel wird es sich auch um kleinere und mittlere Unternehmen handeln. Bei Unternehmen, die über eine breitere Eigentümerstruktur und/oder eine größere Unternehmensgröße verfügen, liegen zumeist Strukturen vor, die eine weitgehend reibungslose Unternehmensnachfolge gewährleisten.

Das wahrgenommene Maß an Kontinuität der Eigentumsverhältnisse bei Familienunternehmen mag durchaus höher sein als bei Kapitalgesellschaften. Gleichwohl sind Familienunternehmen weitaus anfälliger für Veränderungen in dem Sinne, dass der Betrieb auf einzelne Personen und im Extremfall auf eine Person zugeschnitten ist. Unweigerlich kommt in jedem Familienunternehmen der Zeitpunkt einer Übergabe an einen (oder mehrere) Nachfolger.

⁷ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Definition der Familienunternehmen des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/familienunternehmen-definition> (Abruf 01.02.2017).

⁸ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmensbestand, <http://ifm-bonn.org/statistiken/Unternehmensbestand> (Abruf: 01.02.2017).

2 Übergabereife und übernahmewürdige Unternehmen

Ausgehend von den Erläuterungen des Instituts für Mittelstandsforschung liegt eine Unternehmensnachfolge vor, wenn in einem Familienunternehmen ein Leitungswechsel erfolgt, der in der Person des Eigentümers begründet liegt.⁹

Wird ein Rückzug des Eigentümergesellschafters aus persönlichen Gründen innerhalb der nächsten fünf Jahre stattfinden, so ist ein Unternehmen als „*übergabereif*“ anzusehen.

Allerdings ist nicht jedes übergabereife Unternehmen auch „*übernahmewürdig*“. Übernahmewürdige Unternehmen setzen vielmehr eine ökonomisch attraktive Verfassung des Betriebs voraus, die sich aus dem Ertragswert, also der Summe der diskontierten Gewinne der Zukunft, ableitet. Häufigste Einflussfaktoren auf diesen sind ein bekannter Name, ein eingeführtes Produkt, ein fester Kundenstamm oder eine gute Lage. Sind die zu erwartenden Gewinne aus dem Unternehmen höher als die durchschnittlich zu erwartenden Gewinne aus einem neu zu gründenden Unternehmen (oder in der Individualbetrachtung durchaus auch aus einer abhängigen Beschäftigung und Kapitalerträgen), so ist das zur Übergabe anstehende Unternehmen ökonomisch attraktiv. Dies kann nach Auffassung des Instituts für Mittelstandsforschung regelmäßig angenommen werden für Unternehmen, die als Jahresgewinn mindestens etwa 100.000 EUR ausweisen, bzw. bei Kapitalgesellschaften beträgt die Grenze aufgrund des zusätzlich anfallenden Geschäftsführergehaltes 0 EUR.¹⁰

Für Unternehmen, die unterhalb dieser Grenzen liegen, ist es schwierig, einen Käufer zu finden. Vielfach werden die Unternehmen geschlossen, wenn der Alteigentümer ausscheidet.

Ungeachtet dessen, dass auch nicht-finanzielle Erwägungen wie beispielsweise die Fortführung einer Familientradition eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine Übernahme sprechen können, sind auf dieser Grundlage unter rein monetären Gesichtspunkten von etwa 3,5 Mio. Familienunternehmen ca. 700.000 übernahmewürdig. Dies entspricht einem Anteil von etwa 20%.¹¹ Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass in voraussichtlich 80% aller Fälle mit dem Ausscheiden des Alteigentümers die Schließung des Unternehmens verbunden ist. In der Mehrzahl handelt es sich hierbei um Einzelunternehmen oder kleine Unternehmen, die aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr fortgeführt werden.

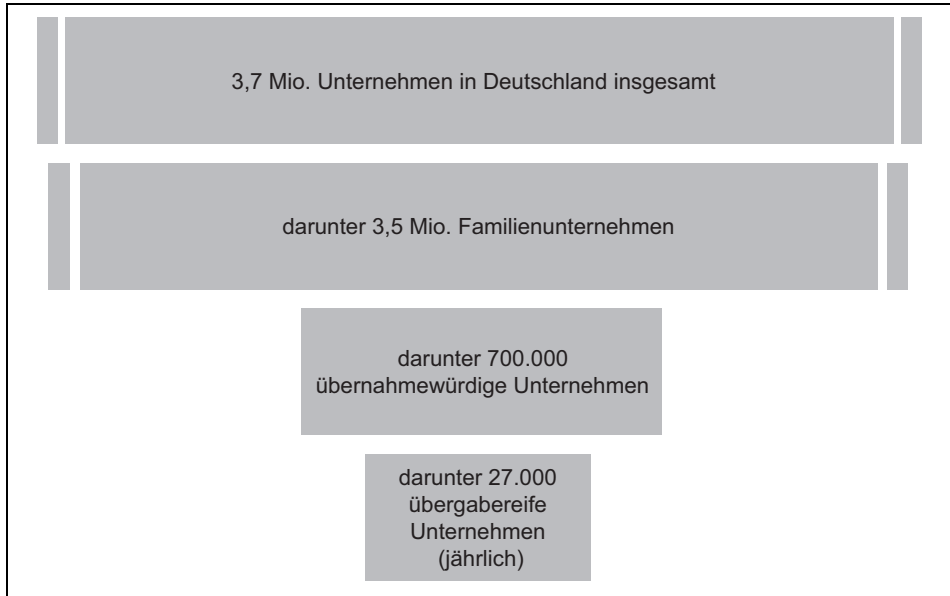
⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn 2013.

¹⁰ Ebd., S. 8–10.

¹¹ Ebd., S. 8.

Betrachtet man die übernahmewürdigen Unternehmen, so beträgt ihre Zahl 27.000 pro Jahr.

Anzahl der übernahmewürdigen und übergabereifen Unternehmen¹²



3 Daten zur Unternehmensnachfolge in Deutschland

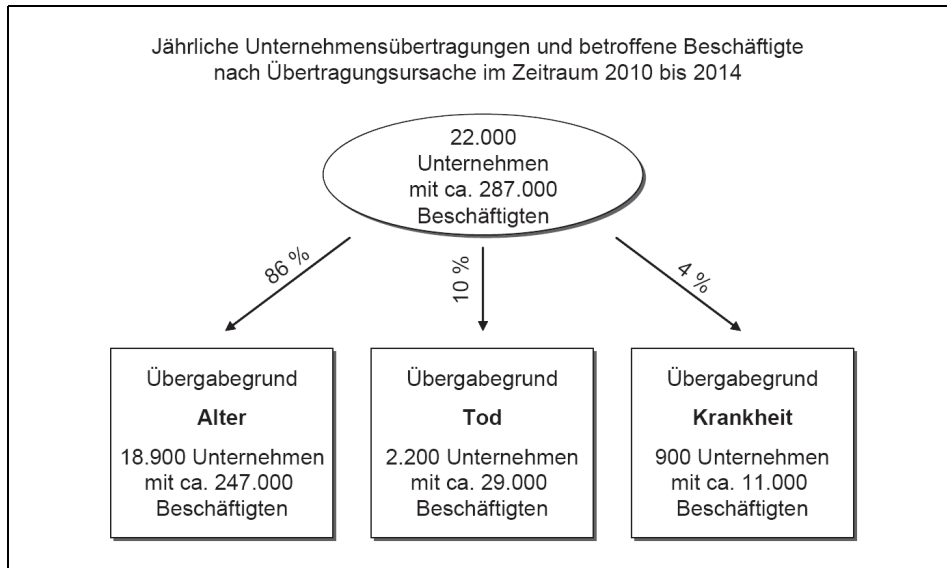
Im Durchschnitt steht jährlich jedes zwanzigste Unternehmen vor der Nachfolgefrage. Das IfM schätzt konkret, dass in den Jahren 2014 bis 2018 insgesamt 135.000 Übertragungen stattfinden werden. Dies entspricht den bereits genannten 27.000 Unternehmen jährlich. Pro Jahr sind hiervon knapp 300.000 Beschäftigte betroffen.¹³

Die nachfolgende Abbildung analysiert die Jahre 2010 bis 2014 und gibt neben der Zahl der Unternehmensübertragungen auch die Zahl der betroffenen Beschäftigten und die Übernahmegründe an.

¹² In Anlehnung an: Institut für Mittelstandsforschung, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn 2013, S. 8.

¹³ Ebd., S. 8 und 14.

Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2012 bis 2014 und Übergabegründe¹⁴

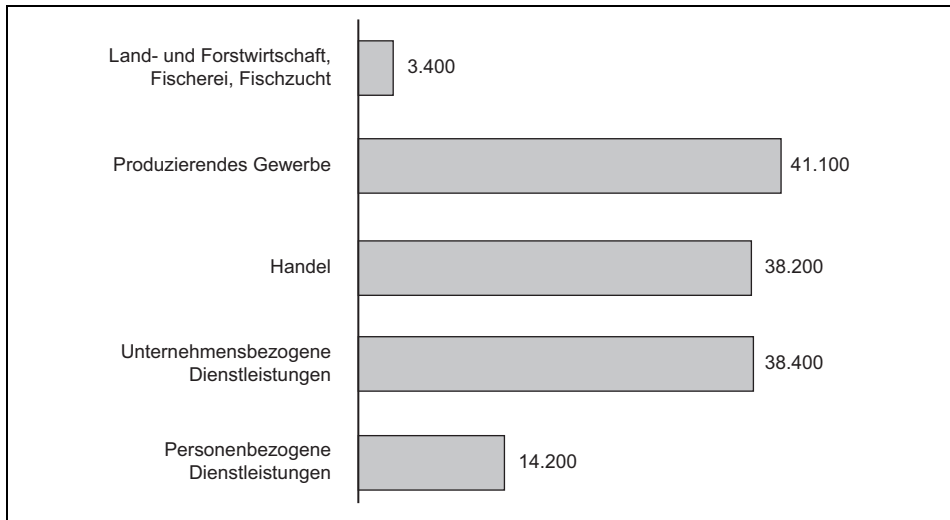


Der weitaus häufigste Übergabegrund ist das Alter des bisherigen Eigentümers; ein planbares Ereignis sozusagen. Nur etwa jedes sechste der betroffenen Unternehmen muss mehr oder weniger plötzlich einen Nachfolger finden, weil der Alt-Eigentümer stirbt oder seine gesundheitliche Situation ein Weiterführen des Betriebes nicht mehr erlauben.

Die Mehrzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen kommt aus dem Dienstleistungssektor sowie dem produzierenden Gewerbe und dem Handel.¹⁵

¹⁴ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, Unternehmensnachfolge in Deutschland 2010 bis 2014, Bonn 2010, S. 32.

¹⁵ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, Unternehmensnachfolge in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn 2013, S. 9.

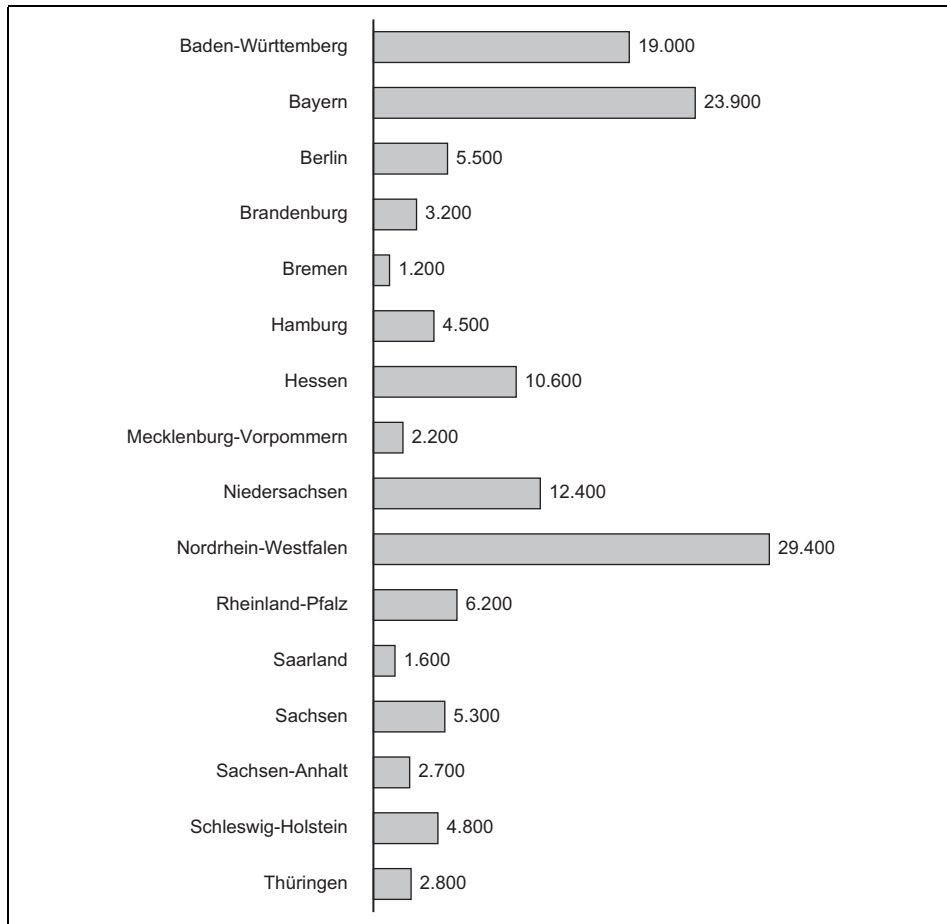
Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2014 bis 2018 nach Wirtschaftszweigen¹⁶

Differenziert nach Bundesländern ergibt sich ein der Größe des jeweiligen Landes in etwa entsprechendes Bild. So stehen beispielsweise in Hessen im Fünfjahreszeitraum 2014 bis 2018 etwa 10.600 Unternehmensübergaben an. Die höchste Zahl an Unternehmensnachfolgen mit über 29.000 ist in Nordrhein-Westfalen zu erwarten, da dort auch der größte Bestand an Unternehmen konzentriert ist.¹⁷

¹⁶ Ebd., S. 9.

¹⁷ Ebd., S. 13.

Unternehmensübergaben nach Bundesländern¹⁸



4 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmensnachfolge

Der demografische Wandel und damit die zunehmende Überalterung der Bevölkerung verbunden mit einer starken Abnahme der Geburten hat Auswirkungen auf die Zahl der in den nächsten Jahren zur Nachfolge stehenden Unternehmen, aber auch auf die Zahl

¹⁸ Ebd., S. 13.

der potenziellen Übernehmer. Die Folgen wurden in einer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im Jahr 2011 in Auftrag gegebenen Analyse untersucht.¹⁹

Nach dem zweiten Weltkrieg ist die Zahl der Geburten stark angestiegen und erreichte in den Jahren 1955 bis 1970 ihren Höhepunkt. Demgegenüber wurden im Jahr 2011 mit etwa 665.000 Kindern nur ca. 50% der Geburten des stärksten Jahrgangs 1964 erreicht. Die sich hieraus ergebenden Veränderungen in der Bevölkerungspyramide bleiben nicht ohne Folgen auch für die Unternehmensnachfolge.²⁰

Die so genannte Nachkriegsgeneration erreicht in den nächsten Jahren das Rentenalter. Auch wenn für Unternehmer keine festen Altersgrenzen bestehen, so nimmt die Zahl der Personen, die sich mit dem Ruhestand und damit der Übergabe ihres Unternehmens beschäftigen, kontinuierlich zu. So hat sich der Anteil der Unternehmensinhaber im Alter ab 55 Jahren von 2002 bis 2015 auf 40% verdoppelt. Demgegenüber halbierte sich der Anteil der Inhaber, die unter 45 Jahre alt sind, auf 23%. Das Durchschnittsalter eines Unternehmensinhabers im Mittelstand erreichte 2015 mit rund 52 Jahren einen neuen Rekordwert und liegt nun sieben Jahre höher als noch 2002.²¹

Demgegenüber nimmt die Zahl der potenziellen Übernehmer ab. Die Mehrzahl der Übernehmer stammt aus der Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen. Ihre Zahl dürfte zwischen 2010 und 2020 um etwa 15% sinken. Da die Anzahl der potenziellen Übernehmer auch im Jahre 2020 die Anzahl der anstehenden Übergaben deutlich übersteigt, ist gemäß der Schätzung bis zum Jahre 2020 keine generelle Nachfolgelücke zu erwarten.²²

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHT) sieht ein steigendes Interesse, Firmen zu übernehmen. Ein großes Hemmnis stellt jedoch die notwendige fachliche Quaifikation dar, insbesondere in Industrie und Handwerk. Ein Angebotsüberhang besteht darüber hinaus insbesondere im Handel und in der Gastronomie. Der Anteil von Frauen beträgt nur etwa 25%, steigt jedoch kontinuierlich an.²³

¹⁹ Vgl. Müller, K.; Kay, R.; Felden, B.; Moog, P.; Lehmann, S.; Suprinovic, O.; Meyer, S.; Mirabella, D.; Boerger, S.; Welge, B.; Coritnaia, I., Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Duderstadt 2011.

²⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsstatistik.

²¹ Vgl. KfW Bankengruppe, KfW-Mittelstandspanel 2016, Frankfurt a.M. 2016, S. 17. Und ausführlich Gerstenberger, J./Schwartz, M. (2014): Mittelstand altert im Zeitraffer, Volkswirtschaft Kompakt Nr. 63, KfW Economic Research, Frankfurt a.M.

²² Ebd., S. 13.

²³ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, DIHT-Report zur Unternehmensnachfolge 2016, Berlin 2016.

Eine genauere Analyse gestaltet sich schwierig, da neben dem demografischen Wandel auch weitere Faktoren Einfluss auf das Übernahmegeschehen haben. Dies sind z.B. die technologische und allgemeine wirtschaftliche Entwicklung, die Ausgestaltung des Steuer- und Abgabensystems und die Finanzierungsmöglichkeiten auf dem Kapitalmarkt.

5 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge

Eine reibungslose Unternehmensnachfolge ist von besonderer volkswirtschaftlicher Bedeutung, da mit einer gescheiterten Unternehmensübergabe regelmäßig der Verlust nicht nur hoher Vermögenswerte, sondern auch einer hohen Zahl an Arbeitsplätzen verbunden ist.

So wären für die zwei beispielhaft ausgewählten Bundesländer Hessen und Nordrhein-Westfalen in den Jahren 2014–2018 mehr als 150.000 bzw. 460.000 Mitarbeiter von einer Übernahme betroffen. Für Deutschland insgesamt ist von über 2 Mio. Menschen (im Fünfjahreszeitraum) bzw. 400.000 Menschen jährlich auszugehen.²⁴ Scheitert nur jede zehnte Übergabe, verlieren im Schnitt alleine durch Unternehmensnachfolgen jährlich knapp 40.000 Menschen ihren Arbeitsplatz.

Hinzu kommt die empirisch nachgewiesene Korrelation von Investitionsvolumen und Nachfolge. So kommt eine auf Basis ihres Mittelstandspanels durchgeführte Untersuchung der KfW-Bankengruppe zu dem Ergebnis, dass der Alteigentümer vor einer Übergabe Investitionen systematisch unterlässt oder in signifikant niedrigerem Umfang durchführt als bei vergleichbaren Bestandsunternehmen („Investitionsstau“).²⁵ Bereits im Jahr nach der Übergabe wird vom Neu-Eigentümer wieder deutlich mehr investiert. Die neuen Eigentümer eröffnen damit ihrem Unternehmen potenziell die Möglichkeit des Wachstums und beleben insofern den Wettbewerb.

Für die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft ist daher jede erfolgreiche Unternehmensübergabe positiv und ein Beitrag zur Sicherung des Standortes Deutschland. Das Thema Unternehmensnachfolge ist folgerichtig zwar nach wie vor ein vorrangig individuelles Problem, das der Eigentümer eines Unternehmens zunächst einmal selbst zu

²⁴ Institut für Mittelstandsforschung, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn 2013, S. 15.

²⁵ Schwartz, M./Gerstenberger, J., Alterung im Mittelstand bremst Investitionen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 85, KfW Economic Research, Frankfurt a.M. 2015.

lösen hat. Aufgrund der Menge an betroffenen Unternehmen sowie darin Beschäftigten sind die ökonomischen Konsequenzen jedoch gesamtwirtschaftlich und gesamtgesellschaftlich von hoher Relevanz.

Literatur

Europäische Kommission (2003): Empfehlung 2003/361/EG der Kommission, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 124 vom 20.05.2003.

Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung, Brüssel.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2016): DIHT-Report zur Unternehmensnachfolge 2016, Berlin 2016.

Gerstenberger, J./Schwartz, M. (2014): Mittelstand altert im Zeitraffer, Volkswirtschaft Kompakt Nr. 63, KfW Economic Research, Frankfurt a.M.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014, Bonn.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2017): Definition der Familienunternehmen des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/familienunternehmen-definition> (Abruf: 01.02.2017).

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2017): KMU-Definition des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn> (Abruf: 01.02.2017).

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2017): Unternehmensbestand, <http://ifm-bonn.org/statistiken/Unternehmensbestand> (Abruf: 01.02.2017).

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2017): Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU. Abzurufen unter <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick> (Abruf: 01.02.2017).

KfW Bankengruppe (2016): KfW-Mittelstandspanel 2016, Frankfurt a.M.

Schwartz, M./Gerstenberger, J. (2015): Alterung im Mittelstand bremst Investitionen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 85, KfW Economic Research, Frankfurt a.M.

Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister (2014): <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Unternehmensregister.html> (Abruf: 01.02.2017).

Müller, K./Kay, R./Felden, B./Moog, P./Lehmann, S./Suprinovic, O./Meyer, S./Mirabella, D./Boerger, S./Welge, B./Coritnaia, I. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Duderstadt.

Ausgestaltung der Nachfolgestrategie – Strategische Dimensionen im Nachfolgemanagement

Holger Berg/Christine K. Volkmann/Lambert T. Koch

1 Einleitung

2 Unternehmensnachfolge als strategischer Prozess

3 Gestaltungsdimensionen der Unternehmensnachfolge

- 3.1 Personenbezogene Formen der Nachfolge
- 3.2 Beziehung von Unternehmenseigner und Nachfolger
- 3.3 Stakeholder – die Bedeutung externer und interner Interessensgruppen
 - 3.3.1 Mitarbeiter
 - 3.3.2 Kunden- und Lieferanten
 - 3.3.3 Kapitalgeber
 - 3.3.4 Die Eigentümerfamilie
 - 3.3.5 Integrierte Stakeholderbetrachtung
- 3.4 Innovation versus Kontinuität

4 Diskussion

Literatur

