

# Nachfolge im Mittelstand

Inhaber- und Nachfolger-  
befragung zu Dauer, Umsetzung  
und Rollenverteilung

## Impressum

November 2011

**Haftungsausschluss** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Studienherausgeber keine Gewähr.

© 2011

# Markt

UND MITTELSTAND  
DAS WACHSTUMSMAGAZIN

V.i.S.d.P. FINANCIAL GATES GmbH  
Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

<b>Projektleitung</b>	Joachim Kary
<b>Datenerhebung und -auswertung</b>	Axel Rose, Joachim Kary
<b>Redaktionelle Bearbeitung</b>	Joachim Kary und Stefanie Senfter (Markt und Mittelstand-Research)
<b>Satz</b>	Ina Wolf, Melanie Warnecke (FINANCIAL GATES GmbH)
<b>Konzeption</b>	Daniela Seidel (FINANCIAL GATES GmbH)
<b>Korrektur</b>	Juliane Streicher

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	4
----------------	---

---

<b>Executive Summary</b>	5
Teilnehmerstruktur	6

---

<b>Studienergebnisse</b>	
Situation, Dauer und Instrumente	7
Umsetzung	9
Rollenverteilung	12

---

<b>Nachfolgeinterviews</b>	
a.    Zweistufige Nachfolge	13
b.    Verkaufsgedanken	14
c.    Erst der Neffe, dann der Sohn	15
d.    Übergangslösung Fremdmanagement	16

---

<b>Expertenbeitrag</b>	
Alles geregelt?	17

---

<b>Ansprechpartner</b>	21
------------------------	----

---

# Vorwort

## Liebe Leserinnen und Leser,

den Erfolg eines Unternehmens zu sichern heißt auch, ein Unternehmen erfolgreich zu übergeben. Anders als die Entwicklung neuer Produkte, der Einkauf von Waren oder die Personalführung gehört die Übergabe nicht zum Alltagsgeschäft. Nein, die Regelung der Nachfolge ist DAS letzte große Projekt des Geschäftsführers. Mit ihr entscheidet sich, wie er Kollegen, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden im Gedächtnis bleibt.

Eine erfolgreiche Übergabe kann ein Geschäftsführer nicht allein durchführen, es gehören immer zwei dazu. Sein Partner ist der Nachfolger: Er muss in die Arbeitsabläufe hineinwachsen, Strukturen des Unternehmens kennenlernen und alle Entscheidungen, die der Übergeber auf dem Weg bis zum Tag der Übergabe fällt, mittragen können. Das setzt viel Geduld, Vertrauen und Respekt füreinander voraus. Und gemeinsames Problembewusstsein. Die vorliegende

Studie „Nachfolge im Mittelstand“ hat daher beide Parteien unabhängig voneinander nach ihren Erfahrungen, Einschätzungen und der praktischen Umsetzung im Unternehmen befragt. Ein Ergebnis der Studie: Übergeber und Nachfolger sind für die gleichen Themen sensibilisiert – aber ihre Einschätzungen dessen, wie gut die Nachfolge bereits vorbereitet ist, gehen häufig auseinander. Insgesamt sind die Übergeber dabei zuversichtlicher als die Nachfolger.

Wir hoffen, dass diese Studie Ihr Bewusstsein für „das Gegenüber“ in der Nachfolge schärft und damit die Erfolgchancen Ihrer Nachfolge ein klein wenig erhöht. Wir wünschen in jedem Fall eine interessante Lektüre und viel Erfolg bei der Nachfolge.

Thomas Luther, Luther Polley  
Unternehmensgruppe

Joachim Kary,  
Markt und Mittelstand

# Executive Summary

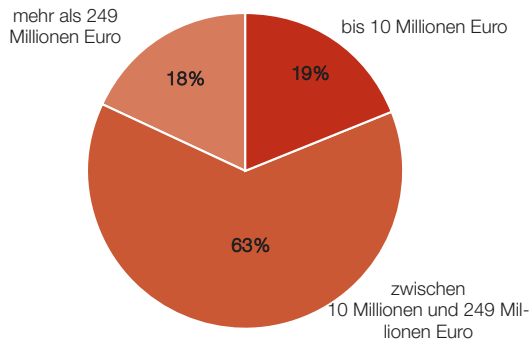
- >> Insgesamt nahmen an der Umfrage 124 Personen teil, wovon 50 Prozent **Übergeber** waren und 50 Prozent **Nachfolger**. 63 Prozent arbeiten für ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 Millionen bis 249 Millionen Euro.
- >> Zwei von drei Befragten sagen, dass der Nachfolgeprozess von strategischer Bedeutung für sie sei.
- >> Die Regelung der Nachfolge ist in erster Linie Angelegenheit des **Übergebers**. Mehr als die Hälfte aller befragten Übergeber (52 Prozent) hat bereits mit der Planung begonnen oder befindet sich mitten im Übergabeprozess. Rund ein Drittel glaubt, dass sich die Nachfolge durch die Entwicklung von stabilen Strukturen im Unternehmen von selbst regelt. Nur 13 Prozent haben aktuell keine Zeit, das Thema anzugehen.
- >> Die Mehrzahl der **Übergeber** plant die Nachfolge von langer Hand. Seit mehr als einem Jahr bereiten sich zwei Drittel, seit mehr als fünf Jahren 20 Prozent der befragten Übergeber vor.
- >> Noch länger beschäftigen sich die **Nachfolger** mit dem Thema. 46 Prozent sagen, dass sie sich bereits seit mehr als einem Jahr auf die anstehende Übergabe vorbereiten. Ein knappes Drittel beschäftigt sich mit dem Prozess seit mehr als fünf Jahren.
- >> Die **Übergeber** schätzen das Thema Nachfolge tendenziell zuversichtlicher ein als ihre Nachfolger. Während immerhin 34 Prozent der Übergeber sagen, dass ihr Unternehmen von einem Tag auf den anderen nachfolgebereit wäre, glauben lediglich 14 Prozent der Nachfolger, dass die Geschäfte beim plötzlichen Ausscheiden des Geschäftsführers problemlos weiterlaufen würden.
- >> Die größten Sorgen haben die **Nachfolger** beim Thema Personal. Mehr als drei Viertel aller Nachfolger gehen davon aus, dass es in diesem Bereich Probleme geben könnte. Die Übergeber sehen die größte Herausforderung im strategischen Bereich.
- >> Eine unternehmensinterne oder eine innerfamiliäre Lösungen kommt für 51 Prozent aller **Übergeber** in Frage. Das bedeutet, dass fast jeder zweite Unternehmer bereit wäre, sein Unternehmen an einen Wettbewerber, Strategen oder Finanzinvestor zu verkaufen.
- >> Das wichtigste Instrument bei der Nachfolgeregelung ist das Testament (23 Prozent), gefolgt von Mitarbeitergesprächen (22 Prozent) und Gesprächen mit den Kindern (19 Prozent). Einen Nachfolge-/Notfallplan halten nur etwas mehr als 11 Prozent der Befragten für ein geeignetes Mittel.

## Teilnehmerstruktur

### Wer befragt wurde

Im Zeitraum von Juli bis August 2011 wurden mittelständische Unternehmer sowie die erste Führungsebene in mittelständischen Unternehmen zu dem Nachfolgeprozess und der Vorbereitung befragt. Insgesamt nahmen an der Umfrage 124 Personen teil, wovon 62 Personen Übergeber waren und 62 Personen Nachfolger.

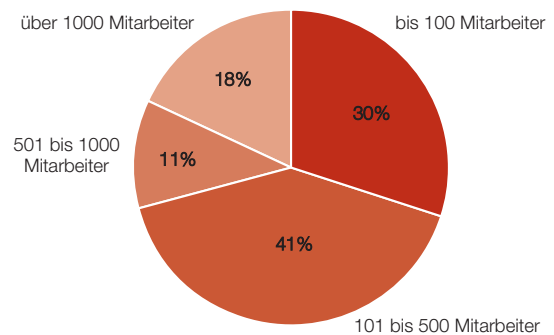
#### Teilnehmerstruktur nach Jahresumsatz



(Grafik 1)

Quelle: Markt und Mittelstand-Research

#### Teilnehmerstruktur nach Mitarbeiterzahl



(Grafik 2)

Quelle: Markt und Mittelstand-Research

# Studienergebnisse

## Situation, Dauer und Instrumente

### Die Situation

„Ja, die Nachfolge ist ein Thema in unserem Unternehmen.“ Das sagen 64 Prozent aller Befragten. Weiter befragt, gibt ein knappes Drittel (30 Prozent) an, dass das Unternehmen in naher Zukunft übergeben werden soll, und 34 Prozent gehen davon aus, dass der Nachfolgeprozess in den kommenden drei bis zehn Jahren beginnen wird.

Bis auf absehbare Zeit ist die Nachfolge bei 36 Prozent kein Thema, weshalb die Übergabe auch nicht auf der strategischen Agenda steht. Dies ist in erster Linie im Alter des Geschäftsführers begründet.

**42 Prozent sagen: „Ja, die Nachfolge ist bei uns ein Thema, aber wir haben keine Zeit, neben dem Alltagsgeschäft mit dem Übergabeprozess zu beginnen.“**

In 58 Prozent aller Unternehmen, bei denen die Nachfolge auf der strategischen Agenda steht, haben die Vorbereitungen und die Planungen bereits begonnen, und die ersten Schritte sind umgesetzt. 20 Prozent befinden sich bereits in der Schlussphase. 18 Prozent der Unternehmen sind noch am Anfang des Prozesses.

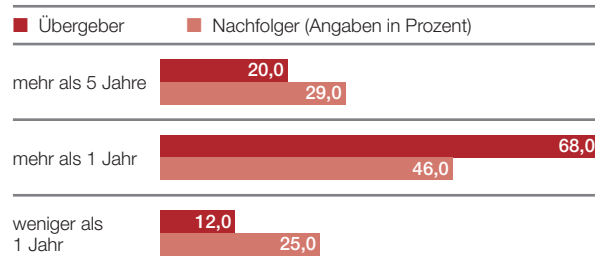
Obwohl die Nachfolge in absehbarer Zeit ein Thema ist, erklären 42 Prozent, dass sie sich mit der Übergabeproblematik des Unternehmens noch nicht auseinandergesetzt haben. Neben dem Alltagsgeschäft fehle die Zeit dafür, sich gedanklich mit dem Thema auseinanderzusetzen und konkrete Schritte wie die Suche nach einem Nachfolger umzusetzen.

### Der Zeitpunkt

Die Umfrage zeigt, dass die Übergeber sich eher kurzfristig bis mittelfristig mit der Nachfolge und der strategischen Umsetzung auseinandersetzen, während die Nachfolger das Thema eher mittel- bis langfristig auf ihrer strategischen Agenda sehen (vgl. Grafik 3). Dies ist damit zu erklären, dass für die Übergeber der Nachfolgeprozess an einem Stichtag, nämlich mit der Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger, endet (vgl. Nachfolgeinterview S. 13).

Für den Nachfolger, der mit der Übergabe die operative Verantwortung innehat und die Geschäfte führt, ist die Nachfolgeregelung beispielsweise bei Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten und Banken sowie bei Mitarbeitergesprächen auch nach dem Stabwechsel weiterhin Teil des Alltagsgeschäfts. Mehr als fünf Jahre beschäftigen sich im Durchschnitt 20 Prozent der Übergeber mit der Nachfolge. Mit 29 Prozent ist die Quote bei den Nachfolgern höher (vgl. Grafik 3).

### Wie lange beschäftigen Sie sich mit der Nachfolge?



(Grafik 3)

Quelle: Markt und Mittelstand-Research

## Die Instrumente

Um die Übergabe professionell zu regeln, nehmen 65 Prozent aller Befragten Hilfe von außen in Anspruch. Im strategischen und betriebswirtschaftlichen Bereich kommen die häufigsten Fragen auf. In mehr als jedem fünften Unternehmen begleitet deshalb eine Strategie- oder Wirtschaftsberatung die Unternehmen bei der Nachfolge. Von Steuerberatern und Anwälten lassen sich 15 bzw. 14 Prozent der Befragten beraten. Hilfe aus der Familie oder von befreundeten Geschäftsführern nimmt mehr als jeder Zehnte in Anspruch.

führen 22 Prozent aller Übergeber mit ihren leitenden Mitarbeitern und knapp ein Fünftel mit den Kindern. Auf den Rat eines Unternehmensbeirats vertrauen 2 Prozent. Die niedrige Quote lässt sich damit erklären, dass nur wenige Unternehmen im Mittelstand überhaupt über einen Beirat verfügen (vgl. Nachfolgeinterview S. 15).

**Notfall- und Nachfolgepläne gibt es nur in 11 Prozent aller Unternehmen. Das beliebteste Nachfolgeinstrument ist das Testament.**

### Die fünf häufigsten Nachfolgeinstrumente

(Angaben in Prozent)

Testament	22,8
Mitarbeitergespräche	22,0
Gespräche mit Kindern	18,8
Coaching	13,8
Notfall-/Nachfolgeplan	10,9

(Grafik 4)

Quelle: Markt und Mittelstand-Research

Eine unternehmensinterne oder eine innerfamiliäre Lösung kommt für 51 Prozent aller Übergeber in Frage. Das bedeutet, dass fast jeder zweite Unternehmer bereit wäre, sein Unternehmen an einen Wettbewerber, Strategen oder Finanzinvestor zu verkaufen (vgl. Nachfolgeinterview S. 14).

Das am häufigsten genutzte Instrument, um die Nachfolge zu regeln, ist das Testament. Knapp ein Viertel aller Unternehmer, die eine Nachfolge planen, haben ein solches Schriftstück mit ihrem Anwalt verschriftlicht und beim Notar hinterlegt. Einen exakt ausformulierten Notfall- und Nachfolgeplan gibt es hingegen nur in rund jedem neunten Unternehmen (vgl. Nachfolgeinterview S. 13). Langfristig angelegte Gespräche, in denen die Übergabe im Detail besprochen, diskutiert und schließlich protokolliert wird,

## Umsetzung

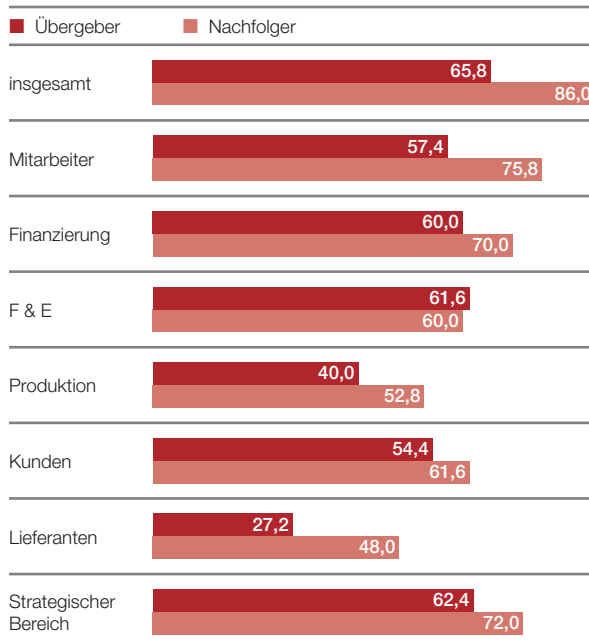
### Problembewusstsein

Die Übergeber sind insgesamt zuversichtlicher beim Thema Nachfolge und dem Ablauf des Prozesses. Die größten Herausforderungen sehen sie im strategischen Bereich, bei Finanzierungsfragen, bei Kunden und beim Personal.

Die Nachfolger gehen auch davon aus, dass es Probleme bei strategischen Fragen, bei der Finanzierung und den Mitarbeitern geben wird. Sie erwarten insgesamt größere Schwierigkeiten bei der Übergabe als die Firmeninhaber. Während knapp ein Viertel aller

### Sehen Nachfolgeproblem bei ...

(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

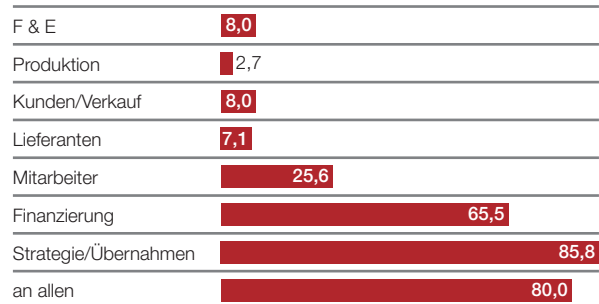


(Grafik 5)

Quelle: Markt und Mittelstand-Research

### Übergeber beteiligt an Entscheidungen

(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



(Grafik 6)

Quelle: Markt und Mittelstand-Research

Übergeber davon ausgeht, dass der Nachfolgeprozess ohne größere Probleme ablaufen wird, glauben das nur 14 Prozent der Nachfolger (Tabelle 5).

### Entscheidungswege

Als Grund für die unterschiedliche Einschätzung sind die Entscheidungswege und Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen zu nennen. Da es bei der Übergabe um die Person des Übergebers geht, ist er in alle Entscheidungen einbezogen. Er, als Inhaber, bestimmt den Beginn und die Dauer des gesamten Prozesses. Das bedeutet allerdings nicht zwangsläufig, dass es der Übergeber ist, der alle Fäden während des Prozesses in der Hand hält. Aber er ist es, der schließlich über seinen Austritt aus dem Unternehmen, die Dauer des Prozesses und den abschließenden Stabwechsel entscheidet. Entschließt er sich als Inhaber, den Wechsel zu verschieben, werden alle getroffenen Entscheidungen hinfällig. Anders stellt sich

die Situation für die Führungskräfte, die potentiellen Nachfolger, dar. Die Mehrheit fühlt sich bei Entscheidungen während des Nachfolgeprozesses außen vor gelassen (vgl. Nachfolgeinterview S. 14).

### Die Nachfolger fühlen sich bei Entscheidungen, die den Nachfolgeprozess betreffen, außen vor gelassen oder nicht ausreichend informiert.

Knapp zwei Drittel (64 Prozent) aller Nachfolger sagen, dass sie in Entscheidungen, die den Nachfolgeprozess betreffen, nicht einbezogen werden. 30 Prozent fühlen sich gar nicht oder nur schlecht informiert. Dies zeigt auch ein Blick auf die Nachfolgeinstrumente. Nur in etwa jedem fünften Unternehmen führen die Firmeninhaber mit den Nachfolgern langfristig angelegte Mitarbeitergespräche (Grafik 4). Die Rolle der Nachfolger während des Prozesses ist häufig nicht exakt definiert, ebenso sind Zuständigkeiten und Aufgaben nicht klar verteilt und kommuniziert.

Gefragt nach den Entscheidungswegen, sind den Übergebern das Finanzierungsressort sowie Entscheidungen, die die strategische Ausrichtung des Unternehmens betreffen, am wichtigsten. 86 Prozent aller befragten Inhaber sagen, dass sie bei strategischen Fragen in alle Entscheidungen einbezogen sind. Zwei Drittel geben dies bei Finanzierungsfragen an.

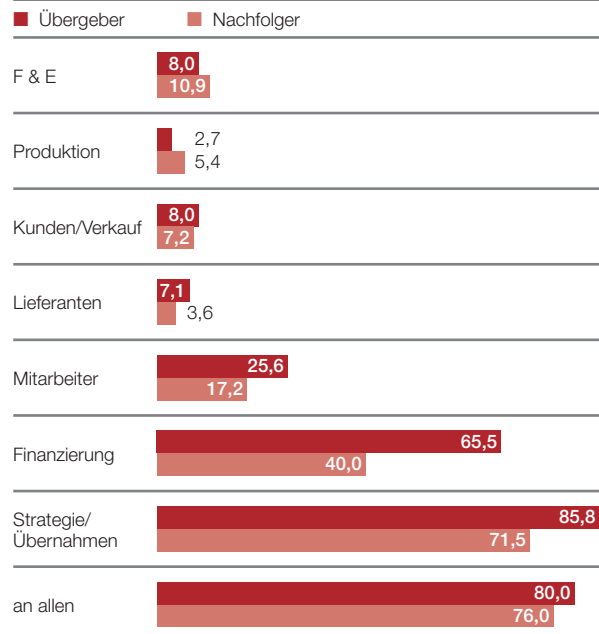
Spiegelt man diese Aussage mit der Frage an die Nachfolger, in welchen Bereichen die größten Probleme bei der Nachfolge entstehen könnten, ergibt sich ein deckungsgleiches Bild. Die Übergeber glauben,

dass in ihren Entscheidungsbereichen bei ihrem Austritt die größten Probleme entstehen könnten.

Interessant ist, dass die Nachfolger die Wichtigkeit der Übergeber bei Entscheidungen geringer einschätzen, als diese es selbst tun. Ihrer Einschätzung nach sind nur 72 Prozent aller Geschäftsführer in alle strategischen Entscheidungen einbezogen, das sind insgesamt 14 Prozentpunkte weniger. Mit einer Differenz von 26 Prozentpunkten ist die Abweichung im Finanzierungsbereich noch größer. Die Nachfolger sagen, dass die Übergeber hier nur in vier von zehn Entscheidungen involviert sind (Grafik 7). Ebenso

### Bedeutung des Übergebers bei Entscheidungen aus Sicht von ...

(Angaben in Prozent)



(Grafik 7)

Quelle: Markt und Mittelstand-Research

wie die Übergeber sehen sie in diesen beiden Bereichen die größten Schwierigkeiten bei der Übergabe.

**Für die Übergeber haben die Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens und zu finanziellen Fragen die höchste Bedeutung.**

Bei Entscheidungen in den Ressorts „Personal“, „Forschung und Entwicklung“, „Lieferanten“ sowie „Kunden und Verkauf“ fühlen sich die Übergeber in nur wenigen Fällen einbezogen. Die Selbsteinschätzung und die Fremdeinschätzung der Übergeber stimmen hier weitgehend überein (Grafik 7). Der Umfrage zufolge handelt es sich hierbei also nicht um die klassischen Entscheidungsressorts der Übergeber. Damit ist auch zu erklären, warum die Übergeber insgesamt hier weniger Probleme und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Übergabe sehen.

## Rollenverteilung

### Selbsteinschätzung und Fremdwahrnehmung

Wie oben bereits beschrieben, sind die Nachfolger insgesamt zuversichtlicher beim Thema Nachfolge als die Übergeber (Grafik 5). Eine Ausnahme gibt es jedoch: die Forschungs- und Entwicklungseinheit. So sagen die Übergeber, dass sie hier nur in 8 Prozent aller Entscheidungen einbezogen sind. Gleichzeitig gehen aber über 60 Prozent von ihnen davon aus, dass es in diesem Bereich zu Schwierigkeiten im Rahmen der Nachfolge kommen könnte. Dies lässt sich mit der Selbsteinschätzung der Übergeber erklären.

**Die Mehrheit aller Übergeber glaubt, dass sie Treiber von Innovationen ist. Diese Einschätzung teilen die Nachfolger.**

Als Treiber von Innovationen sehen sich mehr als drei Viertel aller Übergeber (Grafik 8). Das wiederum schließt nicht mit ein, dass sie jeden Prozess innerhalb der Abteilung verfolgen und jede offene Frage mitentscheiden. Es besagt jedoch, dass die Übergeber von sich selbst glauben, dass sie mit ihren Ideen die Entwicklung neuer Produkte voranbringen und Treiber von Innovationen sind. Diese Einschätzung bestätigen die Nachfolger. Insgesamt jedoch schätzen die Übergeber ihre Rolle für und innerhalb des Unternehmens höher ein, als es die Nachfolger tun.

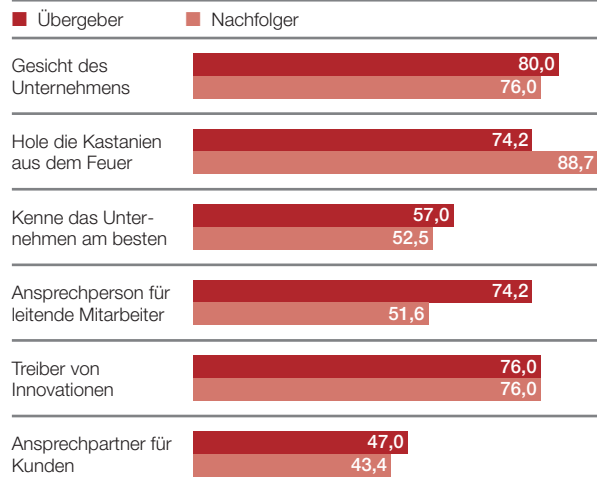
So glauben beispielsweise 80 Prozent der Übergeber, sie seien das Gesicht des Unternehmens. Auf Seite der Nachfolger ist die Quote nur unwesentlich geringer. Von ihnen glauben nur 76 Prozent, dass der Übergeber auch tatsächlich die wichtigste Person nach außen ist. Allerdings glauben deutlich mehr Nachfolger

als Übergeber, dass der Chef des Unternehmens im Fall der Fälle die Probleme löst und für Fehler des Unternehmens geradesteht.

Die größte Differenz gibt es beim Personal. Während 74 Prozent der Übergeber sagen „Ich bin für die leitenden Mitarbeiter in meinem Unternehmen die wichtigste Ansprechperson“, können dies nur etwas

### Rolle des Übergebers: Selbsteinschätzung vs. Außenansicht

(Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich)



(Grafik 8)

Quelle: Markt und Mittelstand-Research

mehr als die Hälfte der Nachfolger bestätigen. So wird auch mit dieser Aussage die Tendenz bestätigt, dass sich die leitenden Mitarbeiter, also die potentiellen Nachfolger, zu wenig in den gesamten Nachfolgeprozess eingebunden fühlen. Die Übergeber schätzen dies jedoch anders ein.

# Nachfolgeinterviews

## a. Zweistufige Nachfolge

Die Assmann Gruppe, ein Elektronikhersteller aus Lüdenscheid, wird von der zweiten Generation familiengeführt. Vater Dieter Assmann (Jahrgang 1936) ist im Jahr 2008 verstorben. Seine Söhne Stephan und Florian (Produktmanagement und Qualität) teilen sich die Geschäftsführung der Assmann Electronic GmbH mit der externen Managerin Karola Bode (Vertrieb). Die Nachfolge verlief sowohl vermögensrechtlich als auch operativ in zwei Stufen ab.

*Herr Stephan Assmann, von wem wurde die Nachfolge initiiert?*

Der Startschuss kam ganz klar von meinem Vater, als er 65 Jahre alt war. Wir stellten dann einen zweistufigen Nachfolgeplan auf. Ich war in der Familie als Moderator für die Umsetzung zuständig und sagte meinem Vater alle zwei, drei Jahre, dass wir laut Plan einen Schritt weitergehen müssen. Der gesamte Prozess der Nachfolge meiner Eltern hat dann insgesamt zehn Jahre gedauert, und währenddessen standen uns ein Rechts- und ein Steuerberater zur Seite.

*Wie sah der Plan auf der Vermögensseite aus?*

Meinem Vater gehörten 75 Prozent des Unternehmens und meiner Mutter der Rest. 2001 bekamen Florian und ich aus steuerlichen Gründen die Tochtergesellschaften überschrieben. Im Testament verfügte mein Vater, dass seine Anteile am Stammsitz zu gleichen Teilen an seine drei Kinder übergehen sollen. Auch war im Gesellschaftervertrag festgelegt, dass keine unserer Ehepartner Anteile bekommen sollen. Ein Ehevertrag ist Pflicht. Meine Schwester ist nicht im Unternehmen tätig. 2003 bekamen wir drei Kinder jeweils 13 Prozent überschrieben. Meine Mutter behielt 10 Prozent und mein Vater die Mehrheit von 51 Prozent.

*Ihr Bruder Florian ist schon seit 1996 in der Geschäftsführung der GmbH zusammen mit Ihrem Vater tätig.*

Das ist richtig. Aus diesem Grund konnte mein Vater auch 2003 die erste Stufe des Nachfolgeplans starten. Er wechselte von der GmbH-Geschäftsführung in die der Holding. Ich saß damals noch im Beirat der Holding. Zwei bis drei Jahre später tauschten wir die Positionen als Stufe 2. Dadurch hatten mein Bruder und ich die Möglichkeit und die Chance, das Geschäft allein zu führen, aber wir konnten unseren Vater noch in Entscheidungen mit einbeziehen. Seit dem 1. Juli 2011 bin ich Finanz-Geschäftsführer der Assmann Electronic GmbH.

**Wir stellten einen zweistufigen Nachfolgeplan auf. Insgesamt dauerte der gesamte Übergabeprozess zehn Jahre. Den Startschuss hat mein Vater gegeben.**

*Welche Herausforderungen ergaben sich bei der Nachfolgeregelung?*

Zunächst einmal mussten wir in einem ersten Schritt die private Buchhaltung von der des Unternehmens trennen, um die persönliche Vermögenssituation meiner Eltern zu erfassen und sie abzusichern. Zudem mussten die Gesellschafterverträge zweimal an die neuen Managementstrukturen angepasst werden. Die Überarbeitung hat jeweils rund sechs Monate gedauert. Nach dem Tod meines Vaters war aber noch nicht abschließend geregelt, was mit den 10 Prozent meiner Mutter passieren soll. Da sie noch nie im Unternehmen operativ tätig gewesen ist, haben wir uns auf eine Verrentung ihres Anteils geeinigt.

## b. Verkaufsgedanken

1959 wurde das Elektrotechnikunternehmen eto als Produktionsgenossenschaft des Handwerks (PGH) im Erzgebirge gegründet. Nach der Wende wurden 194 Mitarbeiter zu Gesellschaftern, und Uwe Hartlich (60) übernahm die Geschäftsführung. Die Zersplitterung des Unternehmens führte zu schlechten Zahlen. 1994 kaufte Hartlich den Gesellschaftern ihre Anteile ab und baute die eto GmbH wieder auf. Seit 2004 macht er sich Gedanken um die Unternehmensnachfolge. Denn ob seine Kinder mit einsteigen, ist entscheidend für Investments.

*Herr Hartlich, haben sie jemals über einen Verkauf Ihres Unternehmens nachgedacht?*

Ja, natürlich. Ich bekomme jeden Monat einen Brief mit der Frage, ob ich die eto GmbH nicht veräußern will. Schließlich bin ich in einem Alter, wo man daran denken muss. Wenn meine Kinder nicht eingestiegen wären, hätte ich sicher verkauft.

**„Wenn meine Kinder nicht eingestiegen wären, hätte ich das Unternehmen sicherlich verkauft. Angebote gab es genügend.“**

*Ihr Sohn ist schon seit 2004 mit 25 Prozent an dem Unternehmen beteiligt. Wie kam es dazu?*

Björn hat Elektrotechnik studiert, und ich habe ihn 2004 darauf angesprochen, ob er nicht die Geschäftsführung unserer geplanten Tochtergesellschaft übernehmen wolle. Er hat Ja gesagt. Das gab den Ausschlag für den Bau der Fertigungshalle für unsere Tochtergesellschaft 2005. Bevor ich dieses Investment damals tätigen wollte, wollte ich geklärt haben, dass

das Unternehmen auch in der Familie bleibt. Andernfalls hätte ich nicht investiert. Um die steuerlichen Vorteile zu nutzen, musste ich die Anteile vor dem Bau überschreiben.

*Seit ein paar Monaten ist nun auch ihre Tochter im Unternehmen tätig. Wie geht der Nachfolgeplan weiter?*

Ich stelle mir das so vor: Da meine Tochter BWL studiert hat, will ich sie zur kaufmännischen Geschäftsführung aufbauen. Sie ist derzeit meine Assistentin und schaut sich alles an. Zeitnah soll auch sie Anteile an der Firma bekommen. Mein Sohn soll technischer Geschäftsführer werden. Ich hoffe, dass die beiden in vier oder fünf Jahren so weit sind, dass ich mich zurückziehen kann. Denn es gibt nichts Schlimmeres, als dass der Vater noch ewig mitmischt.

*Wo haben sie sich zum Thema Nachfolge informiert?*

Ich habe Fachzeitschriften gelesen und mich von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern auch aus meinem Branchenverband beraten lassen. Mein Testament ist gerade in der Mache. Ich will dort eine Art Familienkodex für Spielregeln, wie das Unternehmen in den folgenden Generationen geführt werden soll, aufnehmen. Darin soll zum Beispiel stehen, dass Familienmitglieder nur im Unternehmen tätig sein sollen, die auch die Fähigkeiten und die Ausbildung dazu haben.

## c. Erst der Neffe, dann der Sohn

Fritz Müller (72) ist Gründer des mittelständischen Ventil-, Mess- und Regeltechnikunternehmens GEMÜ Gebr. Müller Apparatebau GmbH & Co. KG aus Ingelfingen. Vor 15 Jahren hat er begonnen, Verantwortung in seinem Unternehmen abzugeben, und vier Bereichsleiterstellen geschaffen. Einen Nachfolgeplan auf Papier hat das Unternehmen nicht. Vorrangiges Ziel des Unternehmers ist es, die Firma in Familienhand zu belassen. Sein Neffe Stephan Müller (40) ist seit 2010 Co-Geschäftsführer. Seit September 2011 teilt er sich das operative Geschäft mit dem Sohn des Gründers Gert Müller (38).

*Herr Stephan Müller, wie kam es, dass Sie als Neffe zuerst Geschäftsführer wurden?*

**Stephan Müller:** Ich bin seit 1999 im Unternehmen angestellt, und bevor ich Co-Geschäftsführer von Fritz Müller wurde, war ich Bereichsleiter im kaufmännischen Bereich. Gert Müller hatte sein eigenes Unternehmen aufgebaut und arbeitete selbständig. Der Gründer war aber immer mehr im Ausland unterwegs und brauchte eine Vertretung, weil die Bereichsleiter allein das Unternehmen nicht führen konnten. Prämisse war, dass das Unternehmen weiterhin von Familienhand geführt wird. Der Prozess war dann schleichend. Zuerst übernahm ich den kaufmännischen Bereich in der Geschäftsführung, dann kamen immer mehr Aufgaben aus allen anderen Bereichen hinzu.

*Herr Gert Müller, war immer klar, dass Sie auch irgendwann in das Unternehmen eintreten?*

**Gert Müller:** Im Kopf meines Vaters wahrscheinlich schon, aber den Ablaufplan zur Nachfolge haben wir nie besprochen. Anfang 2011 ist mein Vater dann an

mich herangetreten, ob ich mir die Geschäftsführung nicht mit Stephan teilen möchte. Sicherlich werden die Eigentumsverhältnisse auch in seinem Testament geregelt sein.

*Von wem wurde der Firmengründer bei seiner Nachfolgeregelung unterstützt?*

**Stephan Müller:** Der Beirat mit ehemaligen Unternehmenslenkern und Bankenvertretern war sicherlich ein wichtiger Ratgeber. Zudem hat sich Fritz Müller mit einem befreundeten Steuer- und Wirtschaftsberater ausgetauscht.

**„Über einen Ablaufplan zur Nachfolge haben wir nie gesprochen, den hatte mein Vater im Kopf.“**

*Wie sehr ist Fritz Müller noch in die Geschäfte involviert?*

**Stephan Müller:** Er ist offiziell noch Geschäftsführer und reist viel zu unseren Tochtergesellschaften in aller Welt. Ich schätze, dass er noch 40 Prozent arbeitet. Er verteilt auch Themen unter uns und bringt Ideen ein. So wie ich ihn kenne, wird er sich erst mit dem letzten Schnaufer ganz zurückziehen.

## d. Übergangslösung Fremdmanagement

Die Aktien des Akkuherstellers Ansmann AG befinden sich zu 90 Prozent in Familienhand. Edgar Ansmann (64) weiß, dass die beiden Töchter, die in der Firma arbeiten, sie derzeit nicht übernehmen können. Deshalb hat der Unternehmer einen Vorstand aus drei Mitarbeitern aufgebaut, die sich schon über Jahre im Betrieb bewährt haben. Am 22. Juli 2011 hat Ansmann den Vorstandsvorsitz offiziell abgegeben und ist seitdem Aufsichtsratsvorsitzender. Doch das externe Management soll nur eine Übergangslösung sein.

*Herr Ansmann, seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Nachfolge?*

Seit ungefähr zehn Jahren denke ich darüber nach, was passiert, wenn ich aufhöre. Ich kenne sehr viele Beispiele, wo die Nachfolge nicht rechtzeitig geplant wurde und Unternehmer meinen, dass es ohne sie nicht geht. Schon mit unserem Beirat, als wir noch eine GmbH waren, habe ich mit einem Bankenvertreter, einem Rechtsanwalt, einem Steuerberater und einem befreundeten Geschäftsführer das Thema diskutiert. Seit drei Jahren gehe ich das Thema aktiv an. Jetzt als Aktiengesellschaft ist der Aufsichtsrat stark mit eingebunden, und auch die Familie weiß immer Bescheid. Der Nachfolgeplan ist nicht schriftlich fixiert, aber der Aufsichtsrat kennt ihn und kann ihn weiterverfolgen, wenn mir etwas passieren sollte.

*Wieso haben sie sich für ein externes Management entschieden?*

Weil meine Töchter die Doppelbelastung Kind und Unternehmer derzeit nicht stemmen könnten. Der Verkauf des Unternehmens war aber nie eine Option für mich, deshalb habe ich im Moment für die Kontinuität des Unternehmens auf sehr bewährte Mana-

ger gesetzt. Nicht in den nächsten Jahren, aber irgendwann kommen meine Töchter oder meine Schwiegersöhne in das Unternehmen. Der Aufsichtsrat wurde um meine Töchter als Mitglieder erweitert, damit sie Kontakt halten. Schließlich muss die Familie mitentscheiden, wenn ich nicht mehr bin.

*Wie haben Sie den Aufbau des Vorstands aus bestehenden Mitarbeitern geplant?*

Ich habe mit dem Aufsichtsrat zusammen einen Zeitplan aufgestellt, zu welchem Zeitpunkt welche neuen Strukturen gelten sollen. Mir war klar, dass ich zum 20-jährigen Jubiläum des Unternehmens 2011 ausscheiden will. Davon ausgehend haben wir zurückgerechnet. Im Herbst 2009 habe ich mit den betroffenen Mitarbeitern den Geschäftsverteilungsplan besprochen. Erhard Münch wurde zum 1. November 2010 Vorstandssprecher, Georg Schifferdecker übernahm den Bereich Kunden und Marketing und Markus Fuerst das Rechnungswesen. Über anderthalb Jahre hinweg habe ich den Vorstand eingearbeitet, der schon seine jetzigen Funktionen hatte – nur eben mit mir als Vorstandsvorsitzendem.

*Wie stark waren Sie während dieser Zeit noch in das Geschäft involviert?*

Ich habe nur noch 40 Prozent gearbeitet und war zwar jeden Tag da, aber nur eine begrenzte Zeit. Ich habe mich stark aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Ich war zwar bei der wöchentlichen Vorstandssitzung dabei, aber daraus entstanden mir keine neuen Aufgaben. Ich wurde nur informiert. Heute bin ich nur noch wenig involviert und rund zehn Stunden in der Woche da. Ich habe zwar ein kleines Büro im Firmengebäude, aber Herr Münch sitzt jetzt als Vorstandsvorsitzender in meinem ehemaligen Büro.

# Expertenbeitrag

## Alles geregelt?

Die aktuelle Studie, an der 124 Unternehmer des deutschen Mittelstands teilnahmen, bestätigt den klassischen Weg in der Nachfolgeregelung. 51 Prozent der Unternehmer sehen ihre Firma am liebsten von einem Familienmitglied oder von Mitarbeitern weitergeführt. Die anderen, knapp jeder zweite Befragte, sehen sich nach Investoren, Strategen oder Wettbewerbern als Käufern um. Wie die Wahl auch ausfällt: Der Inhaber ist die treibende Kraft, den Prozess anzustoßen, er führt Gespräche mit der Familie, Mitarbeitern oder potenziellen Käufern, stellt die Weichen und entscheidet über den Zeitpunkt der Stabübergabe.

Als wichtigstes Instrument nennen die Studienteilnehmer dabei das Testament. Damit ist der rechtliche Rahmen gesteckt, die Eigentumsverhältnisse und Gesellschafterrechte sind geklärt. Aber ist damit auch die komplette Nachfolge geregelt? Und wie viel Vorlauf muss man einkalkulieren beziehungsweise wie lange dauert es von der Suche eines Nachfolgers, bis unter neuer Führung wieder das „normale“ Tagesgeschäft läuft?

## Die Fäden in der Hand

Viele erfolgreiche Unternehmen sind mit ihrem Unternehmer gewachsen. Dabei hat er selbst oft Aufgaben übernommen, die weit über die akademische Definition des Geschäftsführers hinausgehen. Er nimmt beispielsweise eine wichtige Position im Vertrieb, im Produktions- oder Finanzbereich ein. Gerade im organisch gewachsenen Mittelstand herrschen gelebte Strukturen. Mitarbeiter und Führungskräfte vertrauen bei Entscheidungen auf die Erfahrung des Unternehmers und delegieren Beschlüsse zurück an ihn. Der Geschäftsführer ist es, der großes Know-how bündelt, so dass der Betrieb ohne den Unternehmer

nicht überlebensfähig erscheint. Dies bestätigt auch die Studie.

Rund zwei Drittel der befragten Übergeber schätzen ihre Bedeutung in strategischen und Finanzierungsfragen hoch ein. Und auch die Nachfolger stimmen zu, dass in diesen Bereichen die Übergabe am problematischsten ist.

**Der Inhaber ist es, der großes Know-how bündelt. Ohne ihn ist der Betrieb häufig nicht überlebensfähig.**

Was die Komplexität der Übergabe insgesamt betrifft, geht die Wahrnehmung jedoch auseinander. Die Mehrheit der Unternehmer glaubt, dass der Nachfolgeprozess ohne größere Probleme ablaufen wird. Schließlich haben sie den steuerlichen und rechtlichen Rahmen per Testament oder Verfügungen gesteckt. Doch die Nachfolger sind skeptischer, vor allem in Personalfragen. Sie müssen ihren eigenen Weg, Stil und Antworten auf etliche Fragen finden: Welche Kernaufgaben übernehme ich? Wie lassen sich die Aufgabenbereiche anders strukturieren, insgesamt transparenter gestalten? Wie vermittele ich den Mitarbeitern eine neue Kultur, in der sie Entscheidungen selbst fällen? Wo sind im Sinne des Generationswechsels und der Zukunftsfähigkeit Veränderungen im Betrieb nötig? Wie bekomme ich Kapital für Innovationen?

## Interner Generationswechsel

Entscheidend bei der Nachfolgeregelung sind aus unserer Erfahrung zwei Aspekte: Das eine ist die Nach-

folge, der Prozess an sich, der rechtliche Rahmen für den Ausstieg, das Testament für das Erbe. Das andere ist die Person des Nachfolgers selbst und die damit verbundenen Fragen zur Unternehmensführung und zum Übergabezeitpunkt.

Bevor also Steuerberater und Rechtsanwälte die jeweils richtigen Steuerkonzepte sowie Verfügungen über künftige Eigentumsverhältnisse der Gesellschafterebene konstruieren und Satzungen anpassen, steht der Dialog mit möglichen Kandidaten. Damit beginnt der Unternehmer idealerweise bereits, wenn die Firma optimal läuft. Sind beispielsweise erst zukunftsweisende Entscheidungen verschleppt oder verzeichnet der Betrieb Verluste, ist der Unternehmer krank oder möchte möglichst bald aussteigen, ist es um so schwieriger, einen Nachfolger aus dem internen Familien- oder Firmenkreis für die Aufgabe zu motivieren oder einen guten Kaufpreis zu erzielen.

**Der Nachfolgeprozess beginnt am besten, wenn das Unternehmen wirtschaftlich optimal läuft. Idealerweise wird der Nachfolger in der aktiven Zeit des Inhabers eingeführt.**

Für den oder diejenigen, die die operative Nachfolge antreten, ist es entscheidend, zusammen mit dem Unternehmen bestmöglich auf die neue Rolle vorbereitet zu sein. Also nicht schlimmstenfalls erst einzuspringen, wenn das Testament greift. Idealerweise wird der Nachfolger in der aktiven Zeit des Unternehmers eingeführt. So kann im Vorfeld der Übergabe die Verantwortung geteilt werden und der Nachfolger bekommt eine Chance, bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten sichtbar und akzeptiert zu werden.

Für eine reibungslose Übergabe stellt sich die zentrale Frage: „Wie fit ist das Unternehmen für die Nachfolge?“ Denn Nachfolger treten nicht „nur“ mit der Mission an, ein Unternehmen weiterzuführen. Sie müssen einen Struktur- und Mentalitätswandel begleiten und sind als Change Manager und Unternehmensoptimierer gefordert. Je nachdem wie erfahren und kompetent sie diesbezüglich sind, kann sich der bisherige Inhaber aus dem operativen Geschäft früher zurückziehen.

Genau wie der Unternehmer selbst, begegnen Nachfolger der Herausforderung „Übergabe“ in der Regel zum ersten Mal. So könnten auch spezialisierte Berater helfen, die Strukturen im Unternehmen und die Transparenz bei Prozessen und Zahlen für einen zügigen Übergang herzustellen. Gehen wir von der favorisierten Version aus, dass ein Nachfolger aus der Familie oder firmenintern gefunden ist, sollte ein Unternehmer durchschnittlich mit einer Übergabe von der Suche, der Rahmenverhandlung bis zum erfolgreichen Einführen des „Juniors“ unter Berücksichtigung der genannten Stolperfallen mit rund drei Jahren rechnen.

## Unternehmen folgt Unternehmer

Was aber, wenn die eigenen Kinder noch zu jung sind oder kein Familienmitglied zur Verfügung steht und statt dessen Mitarbeiter für einen MBO geeignet und bereit dazu wären, aber deren Eigenkapital für eine klassische Finanzierung des Kaufpreises oder eine Kapitalerhöhung nicht ausreicht? Was, wenn das Unternehmen zwar Potenziale hat, aber nicht gut genug aufgestellt ist für Kaufinteressenten oder zu wenig Kapital hat, um in nötige Veränderungen zu investieren? Dann ist der ideale Partner jemand, der langfristiges Management, Kapital und Know-how stellt, das

heißt Unternehmer und finanzieller Partner zugleich ist. Der Inhaber verkauft Anteile des Unternehmens an einen Partner und hat damit unternehmerisch denkende Investoren an seiner Seite, die neben der finanziellen Beteiligung auch ihr fachliches Know-how, ihr Netzwerk und ihre langjährige Erfahrung als Unternehmer einbringen.

Die Partner sind also nicht nur neue Miteigentümer, sondern übernehmen gleichzeitig die operative Verantwortung für nötige Veränderungen und Investitionen. Sie stellen das Management und begleiten die strategische Weiterentwicklung und Reorganisation des Betriebs. Die Herausforderungen hinsichtlich des anstehenden Struktur- und Kulturwandels bleiben dabei die gleichen, wie oben geschildert. Aber der bisherige Unternehmer hat nun Experten zur Hand, die mit diesen Situationen vertraut sind. Er kann seine Position vom Geschäftsführer hin zum Gesellschafter wechseln und behält dabei das volle Mitspracherecht. Er verantwortet aber nicht mehr alle einzelnen Entscheidungen und operativen Schritte. Mit einem solchen, in diesen Prozessen erfahrenen Nachfolger-Team ist das Unternehmen schnell zukunftsfähig und fit für die Nachfolge.

## Verantwortungsvoller Wechsel

Ein Beispiel verdeutlicht, wie die betriebliche Nachfolge für einen Unternehmer gelöst werden konnte, ohne dass die bereits geschilderten Aufgaben selbst geschultert werden mussten.

Ausgangssituation war ein mittelständisches Unternehmen mit 20-jähriger Historie und 200 Mitarbeitern. Der Unternehmer führte den Betrieb als alleiniger geschäftsführender Gesellschafter. Ohne mögliche familiäre oder betriebsinterne potenzielle Nach-

folger wollte er sich zeitnah aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Dazu benötigte er ein Team, das die notwendigen Rollen des Unternehmers, der Geschäftsführung und des Change Managers übernahm. Erfahrene Interimsmanager entlasteten ihn gleich zu Beginn in der Geschäftsführung und ermöglichten ihm so den ersten Schritt seines Ausstiegs. Parallel plante ein Beraterteam nicht nur die strukturellen Veränderungen im Unternehmen, sondern steuerte diese über knapp ein Jahr hinweg gemeinsam mit den Führungskräften und setzte sie operativ um – vor Ort, auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern und dem Management des Unternehmens.

**Bei allen Veränderungen im Rahmen des Nachfolgeprozesses und schließlich der Übergabe ist es wichtig, die Kultur des Unternehmens im Auge zu behalten.**

Aufgrund der engen Zusammenarbeit entstanden Transparenz, etablierte Führungsstrukturen und neu gegliederte Aufgabenbereiche. Gleichzeitig kümmerte sich der interimweise gestellte Geschäftsführer darum, extern einen langfristig geeigneten Nachfolger zu finden und in die Prozesse des Unternehmens einzuführen.

Bei allen Veränderungen ist es wichtig, die Kultur des Unternehmens im Auge zu behalten - mit dem Ziel, Gutes zu erhalten und die Kommunikation transparent zu gestalten. Darüber hinaus übernahm das Beratungshaus Anteile an dem Unternehmen und finanzierte so Investitionen in das Unternehmen durch eigenes Kapital mit. Der Gründer und bisherige Inhaber sieht so seine Interessen, den langfristigen Erhalt des Unternehmens, gewahrt. Er selbst besitzt als Ge-

sellschafter weiterhin ein volles Mitspracherecht und kann entscheiden, ob und wann er seine Anteile komplett abgibt. Die Herausforderung der betrieblichen Nachfolge hat der Unternehmer so umfassend delegiert.

## Vom Ende gedacht

Die Wege der betrieblichen Nachfolgeregelung reichen von der klassischen familiären und innerbetrieblichen Variante bis hin zur Einbindung von externem Management, Know-how und Kapital. Sobald sich der Unternehmer für eine Variante entschieden hat, ist es die eine Aufgabe, den richtigen Rahmen für die Übergabe juristisch festzulegen. Gleichzeitig ist es entscheidend, die operativen Herausforderungen für den Neuen rechtzeitig zu erkennen. Je früher ein Unternehmer die strukturellen Weichen im Unternehmen für seinen Nachfolger stellt, desto fließender gelingt der Übergang, um sein Lebenswerk zu erhalten und zukunftsfähig weiterzuführen.

*Thomas Luther  
ist Geschäftsführer der Luther Polley  
Unternehmensgruppe*

## Ansprechpartner

Luther Polley Unternehmensgruppe  
Thomas Luther  
Machtlfinger Straße 13  
81379 München  
Telefon: 089/61 44 32 0

Redaktion Markt und Mittelstand  
Joachim Kary  
Bismarckstraße 24  
61169 Friedberg  
Telefon: 06031/7386192

