

# Relevanz, Potenziale und Probleme der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen, Handwerk und KMU

Beitrag zum Fachforum

„Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Unternehmen

– Auf dem Weg zu einer Gesellschaft von Teilhabern “

am 20.6.2017, Neue Mälzerei Berlin

Dr. Herbert Klemisch , Wissenschaftsladen Bonn

---

## Zentrale Begriffe

- **Bezug:** Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM) Kay/Suprinovic; Unternehmensnachfolge in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn 2013
- **Untersuchungsgegenstand:** Inhabergeführte Unternehmen (Familienunternehmen).
- **Übernahmewürdigkeit:** Voraussetzung, unter der ein potenzieller Nachfolger Interesse an der Übernahme hat.  
Hier: Jahresüberschuss in Höhe eines durchschnittlichen Arbeitnehmereinkommens plus Arbeitgeberbeitrag zur Sozialversicherung (derzeit: rund 54.000 €) sowie Mindestverzinsung des Eigenkapitals.
- **Übergabereife:** Eigentümerunternehmer gibt die Leitung seines Unternehmens aus persönlichen Gründen (Alter, Krankheit, Tod) ab.

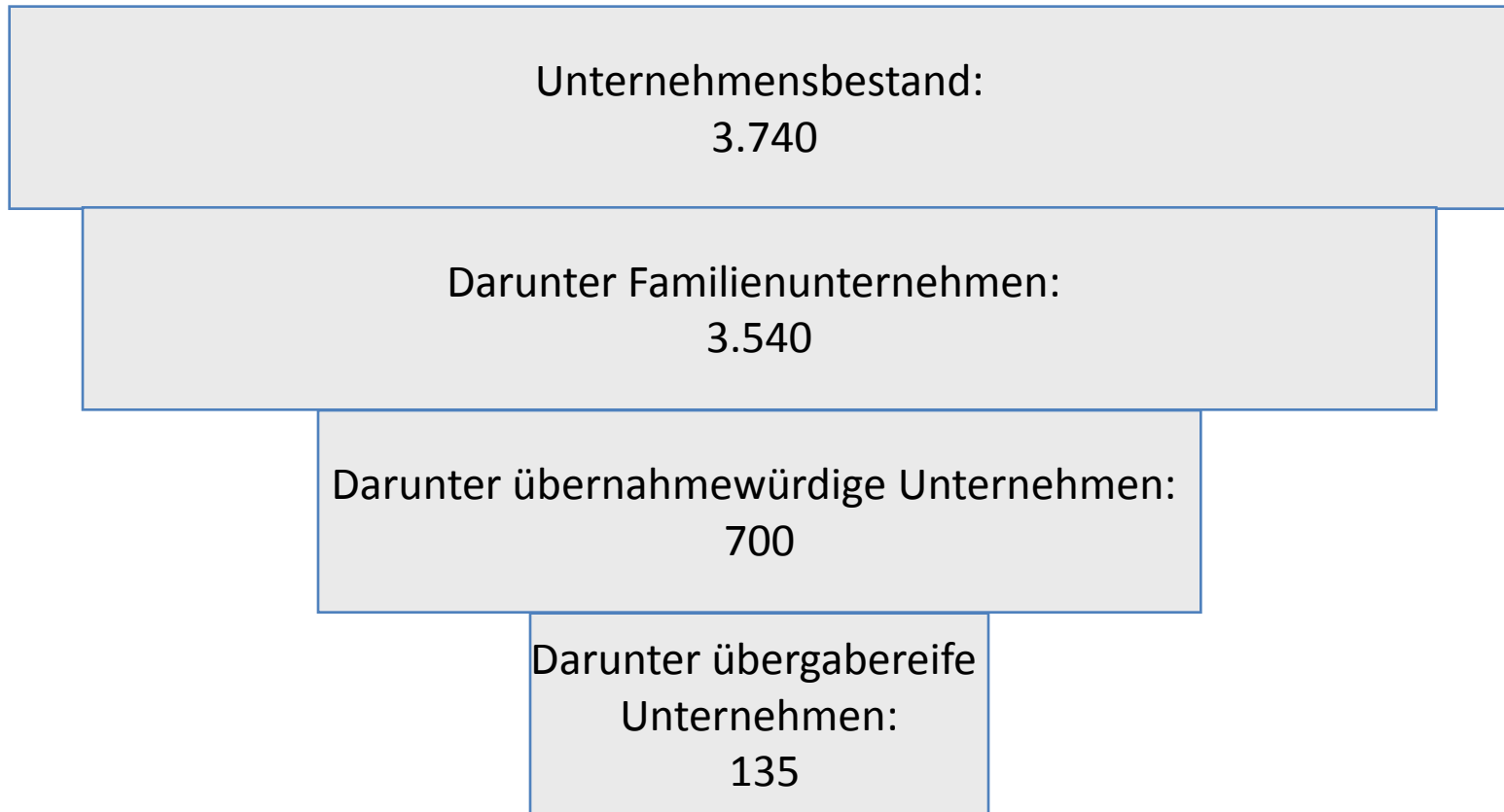
## Ausgangsbeobachtungen

- Unternehmensbestand : 3.740.000
- Darunter Familienunternehmen 3.540.000
- Darunter übernahmwürdige Unternehmen: 700.000
- Darunter übergabereife Unternehmen: 135.000
  
- Gewählte Nachfolgelösungen der 135.000 übergabereifen Unternehmen
- 54% familienintern: 72.900 Unternehmen, 1.080.000 Beschäftigte
- 29% untern...extern: 39150 Unternehmen, 580.000 Beschäftigte
- 17% untern...intern: 22.950 Unternehmen, 340.000 Beschäftigte
  
- Quelle: IfM Bonn 2013

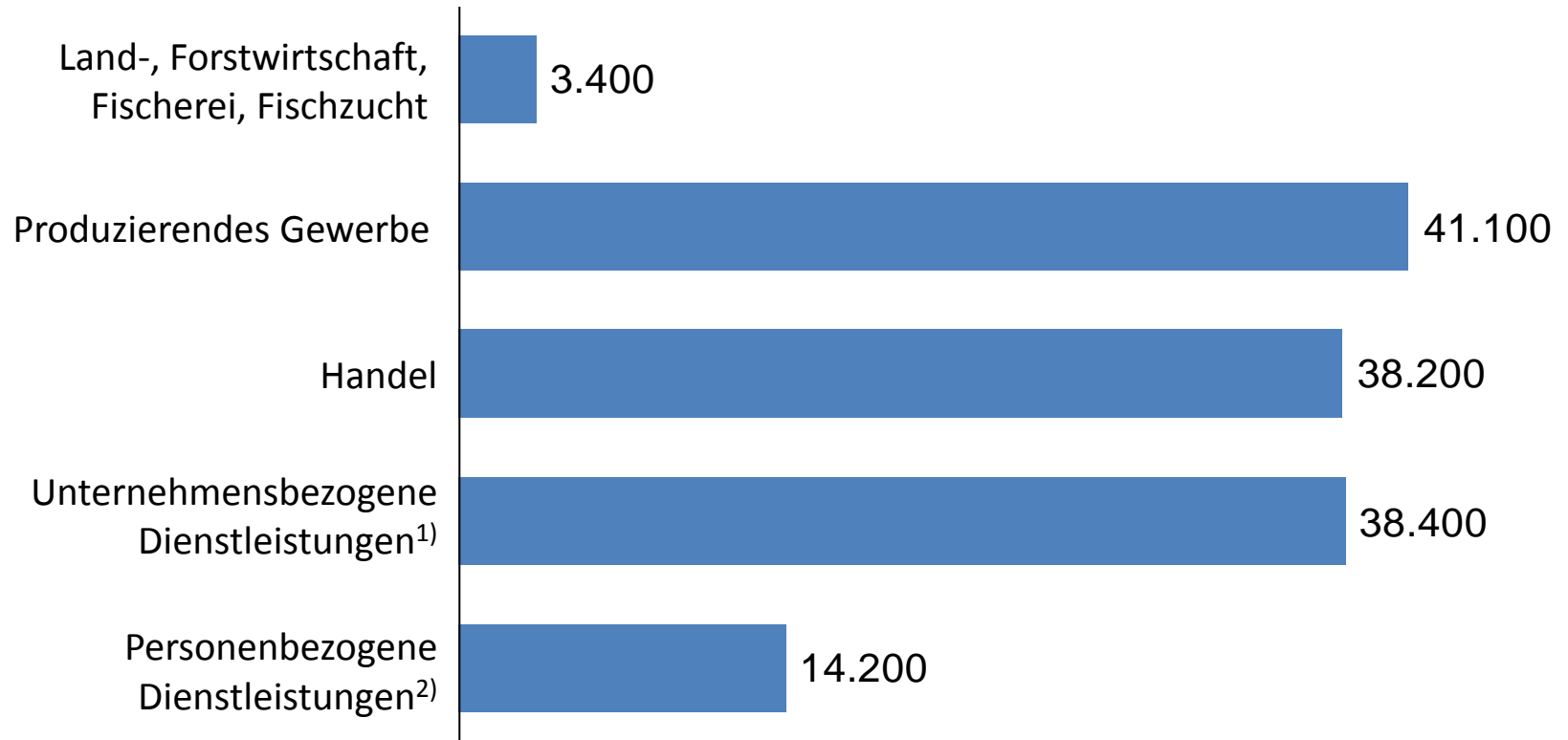
# Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen im Zeitraum 2014 bis 2018 in Deutschland

---

in 1.000



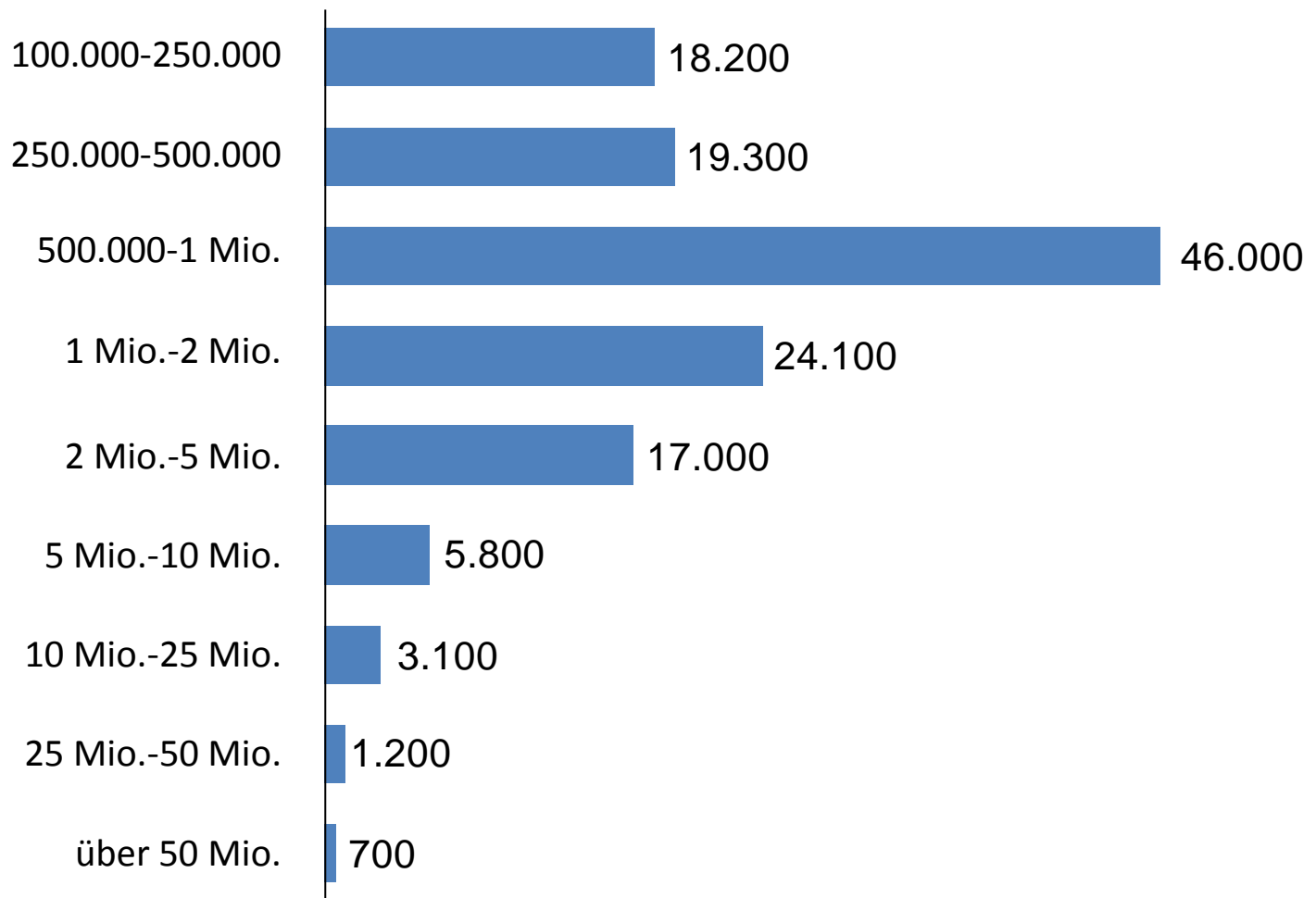
# Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2014 bis 2018 nach Wirtschaftszweigen



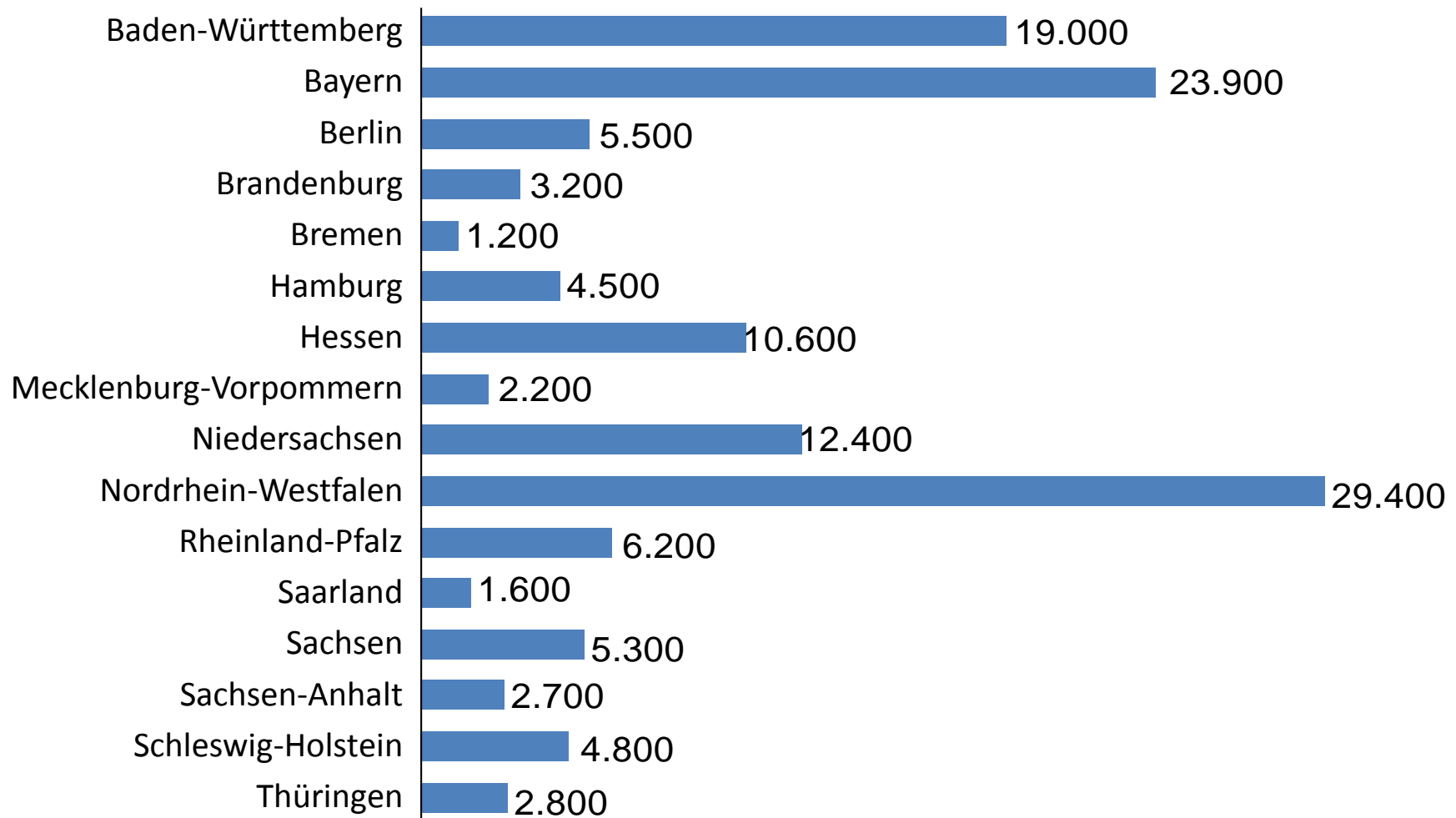
1) Verkehr und Lagerei, Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen.

2) Gastgewerbe, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen, Kunst, Unterhaltung und Erholung, sonstige Dienstleistungen.

# Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2014 bis 2018 nach Umsatzgrößenklassen



# Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2014 bis 2018 nach Bundesländern

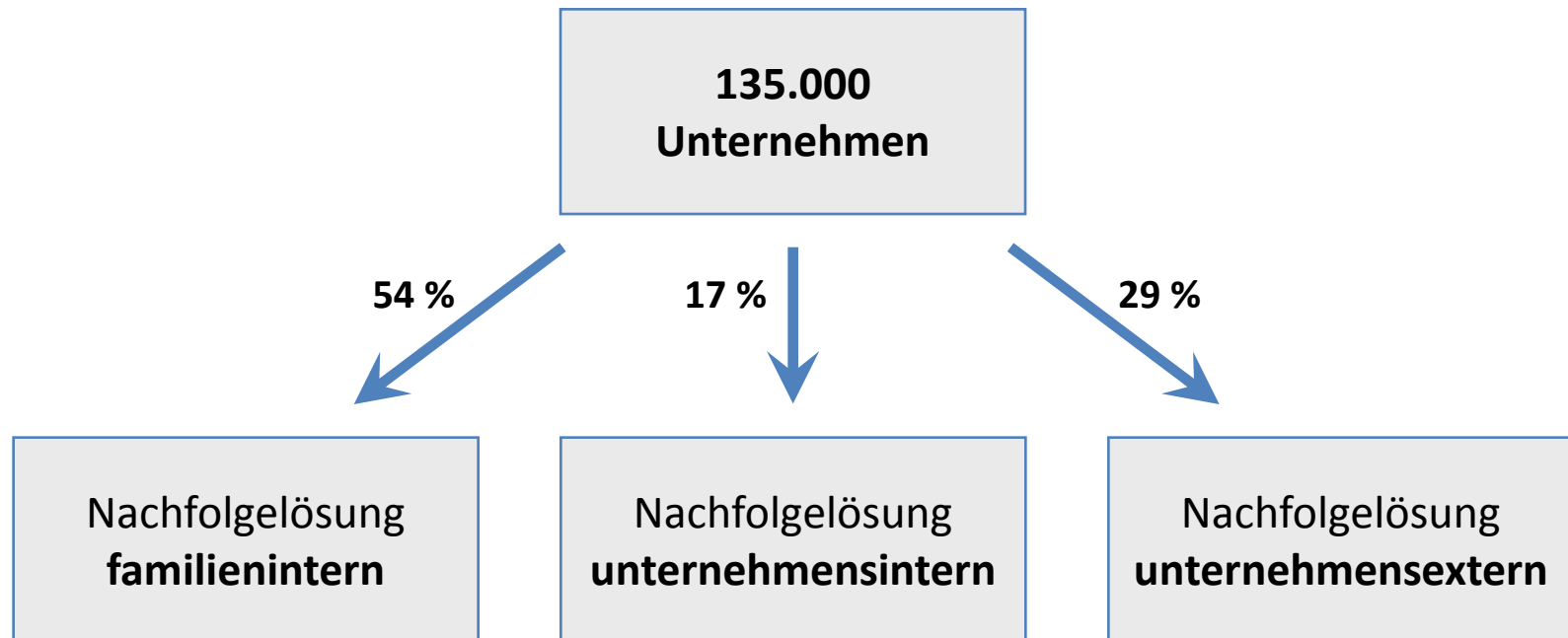


- Die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen wird kontinuierlich bis 2020 ansteigen. Dieser Anstieg resultiert vornehmlich aus der zunehmenden Alterung der Selbstständigen.
- Das Übernahmepotenzial wird bis 2020 kontinuierlich sinken, gleichwohl immer noch deutlich über der Zahl der Übergaben liegen (=Nachfolgerüberhang).
- Gelingt es, das Übernahmepotenzial auszuschöpfen, wird es demografiebedingt rein rechnerisch bis 2020 keine generelle Nachfolgerlücke geben. Dies muss nicht für alle Branchen und Regionen gelten.



# Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2014 bis 2018 nach Nachfolgelösung

---



- **Verdrängungsproblem**

Beim Übergebenden entstehen Zukunftsängste: die Thematik Unternehmensnachfolge wird verdrängt und verschoben.

- **Zeitproblem**

Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant, der damit verbundene Zeitaufwand wird unterschätzt.

- **Falsche Nachfolgeregelung**

Die Nachfolge richtet sich nur nach der Person des potenziellen Nachfolgers und nicht nach der Gesamtkonzeption.

- **Mangelhafte/fehlerhafte interne Kommunikation**

Die Unternehmensnachfolge wird gegenüber den Mitarbeitern nicht rechtzeitig und ausführlich kommuniziert, es entstehen Zukunftsängste und Reibungsverluste.

- **Mangelhafte Innovation**

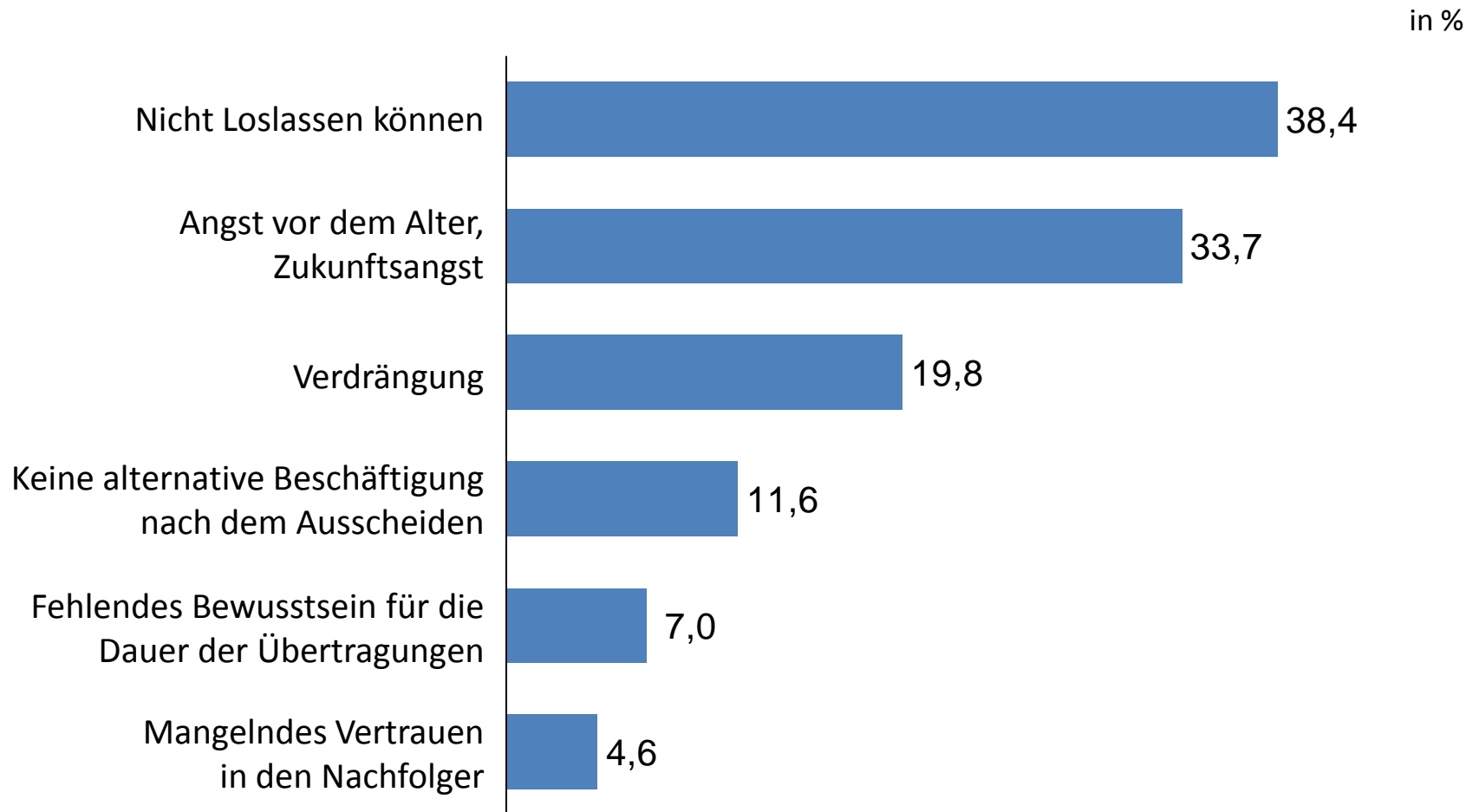
Der Übergebende hat keinen Ansporn mehr zur Innovation, Investition und unternehmerischen Dynamik.

Die Folge: Die Position des Unternehmens verschlechtert sich.

# Gründe für mangelnde Sensibilität für das Thema Nachfolge – aus Sicht von Unternehmensberatern



WILA  
Wissenschaftsladen Bonn

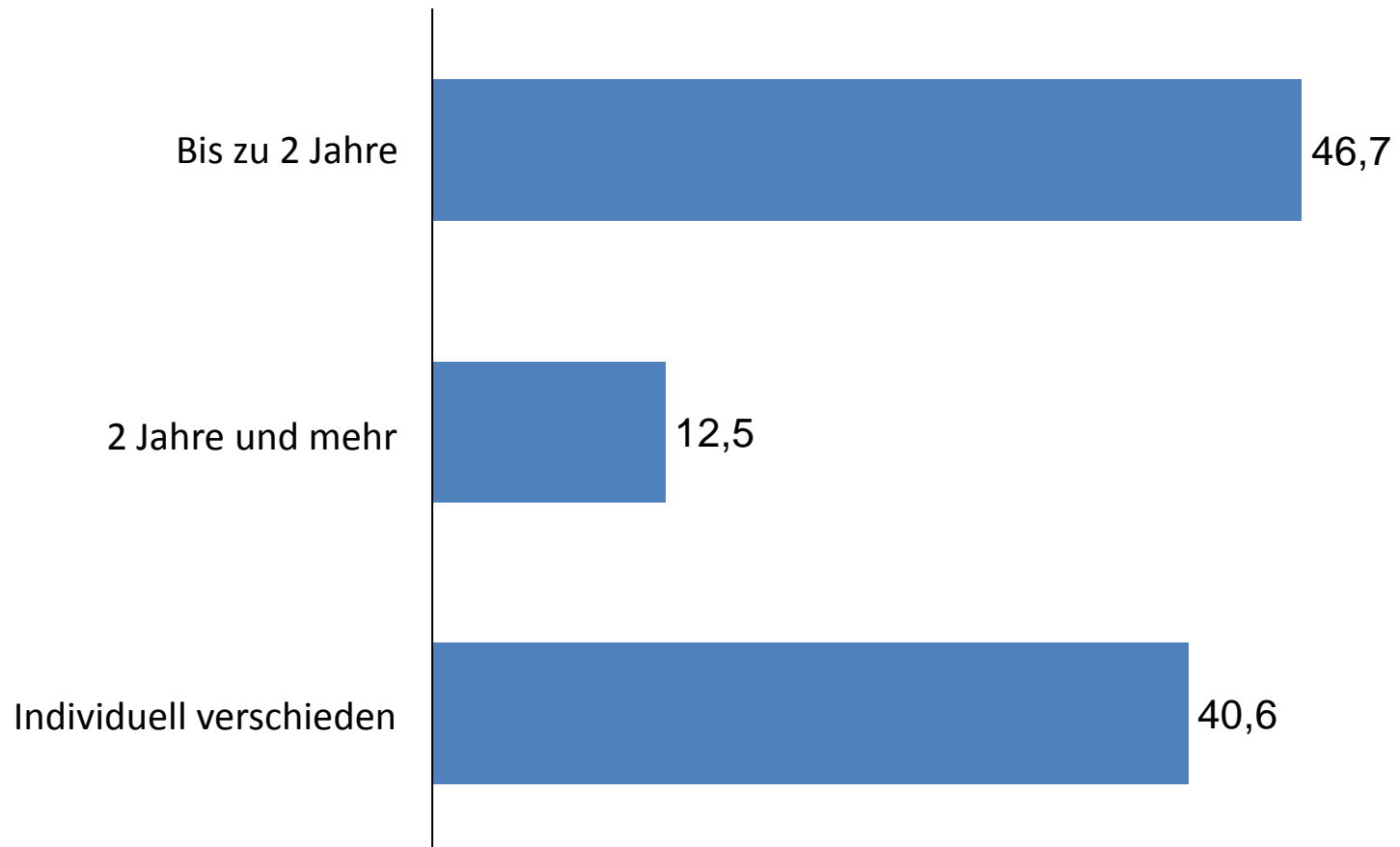


n = 86; Mehrfachnennungen.

Quelle: Schlömer et al. (2008).

# Zeitbedarf für die Nachfolgeplanung und -abwicklung – aus Sicht von Unternehmensberatern

in %



n = 249

Quelle: Schröder/Kayser (2006).

## Insolvenzen

- Zahl der Insolvenzen ist in Deutschland rückläufig. Von 23.180 in 2015 zu 21.700 Unternehmensinsolvenzen in 2016.
- Trotzdem sind etwa 221.000 Beschäftigte in 2016 von der Insolvenz des Arbeitgebers betroffen (2015 waren es 225.000).
- Betroffen sind vor allem Klein- und Kleinstunternehmen und relativ viele Start –Ups.
- Als Unternehmensform häufig betroffen ist die haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft , aber auch die im Mittelstand verbreitete Form der GmbH.
- Genossenschaften tauchen in dieser Statistik nicht auf. Es scheint sich also um eine nachhaltige und tragfähige Unternehmensform zu handeln.
- Lösungsmodell: Belegschaftsinitiativen in Genossenschaftsform

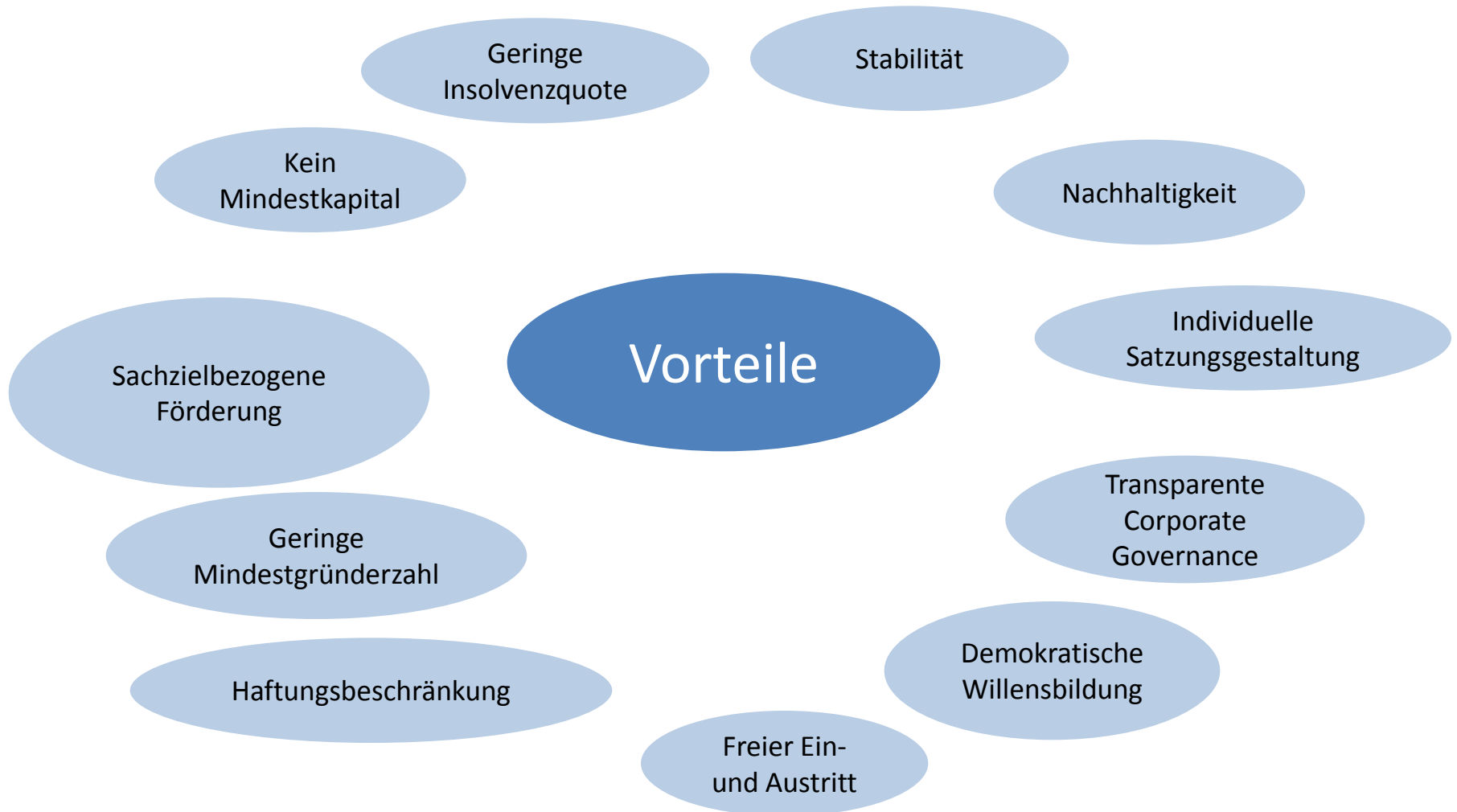
## Produktivgenossenschaft als Idealtypus

- Identität von Teilhabern und Beschäftigten
- Dominierendes Förderziel: Erhalt bzw. Schaffung eigener Arbeitsplätze
- Alle Teilhaber beschäftigt und alle Beschäftigten teilhabend.

## Potenziale von Produktivgenossenschaften

- Produktivgenossenschaft zur Lösung der Unternehmensnachfolge
- Produktivgenossenschaften als Reaktion auf Unternehmenskrisen
- Produktivgenossenschaften als Reaktion auf Branchenkrisen
- Produktivgenossenschaften zur Erlangung größerer Aufträge
- Produktivgenossenschaften zur Bewältigung prekärer Arbeitsbedingungen

# Genossenschaften als erfolgversprechende Option bei Unternehmensnachfolgen und -krisen



## Fazit

**Relevanz:** Pro Jahr stehen in Deutschland 27.000 Unternehmen zur Unternehmensübergabe an. Davon sind pro Jahr 400.000 Beschäftigte betroffen. Hinzu kommen ca. 22.000 Insolvenzen von denen 225.000 Beschäftigte betroffen sind.

**Probleme:** Verdrängung, Zeitfaktor, mangelnde interne Kommunikation, mangelnde Innovation, sinkende Investitionsbereitschaft

**Potenziale:** Genossenschaftliche Lösungen zu Erhaltung des Know-Hows und der Kompetenzen der Beschäftigten, zur Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen, zur Stärkung der Corporate Identity, zur Sicherung und zum Erhalt der Arbeitsplätze.



## **Befunde**

- Betriebsübernahmen und Unternehmensnachfolge sind unbekannte Wesen. Erfolgreiche Modelle scheuen das Licht der Öffentlichkeit. Insolvenz haftet immer noch der Geruch des Versagens an.
- Keine empirischen Daten über Rechtsformwahlentscheidungen bei Unternehmensübergaben an Mitarbeiter

## **Bedarfe**

- Systematische Evaluation laufender Programme z.B. in NRW – (keine externe Evaluation vorhanden)
- Systematische Zusammenstellung und Auswertung von Beispielen aus der gewerkschaftsnahen oder genossenschaftlichen Beratungspraxis
- Systematische Würdigung von Fondslösungen und Mitarbeiterbeteiligungsmodellen wie Genossenschaften oder Employee Stock Ownership (ESOPs)

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Kontakt:

Dr. Herbert Klemisch  
Projektbereich Erneuerbare Energien /  
Genossenschaften

Telefon: (0228) 20 161-19  
E-Mail: [herbert.klemisch@wilabonn.de](mailto:herbert.klemisch@wilabonn.de)

