

Generationenwechsel im Mittelstand

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
aus der Perspektive der Nachfolger

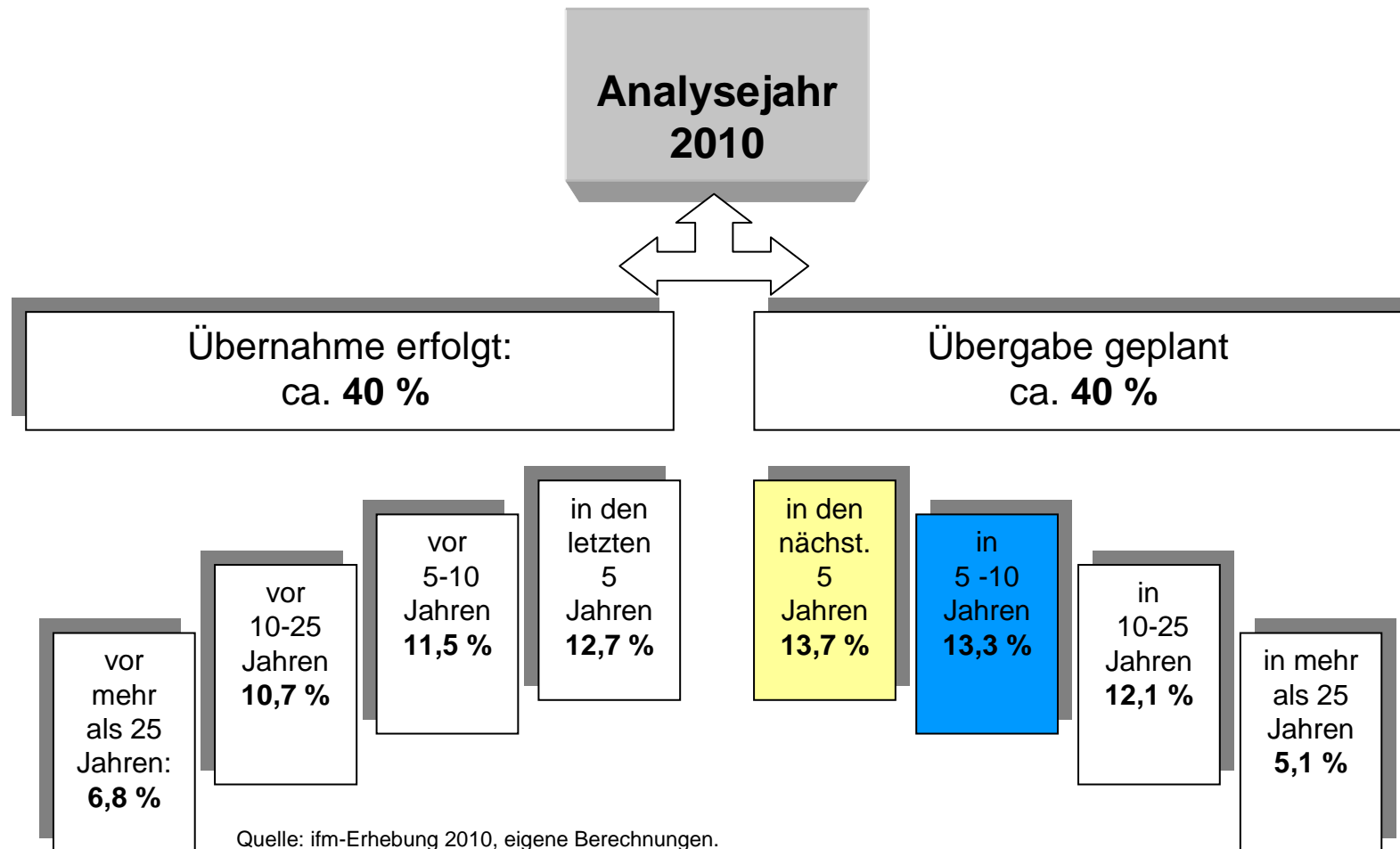
Prof. Dr. Michael Woywode

Institut für Mittelstandsforschung
(ifm Mannheim)

Lehrstuhl für Mittelstandsforschung und
Entrepreneurship an der Universität Mannheim

In Zusammenarbeit mit dem ZEW

Unternehmensübergaben sind in Deutschland eine permanente Herausforderung.

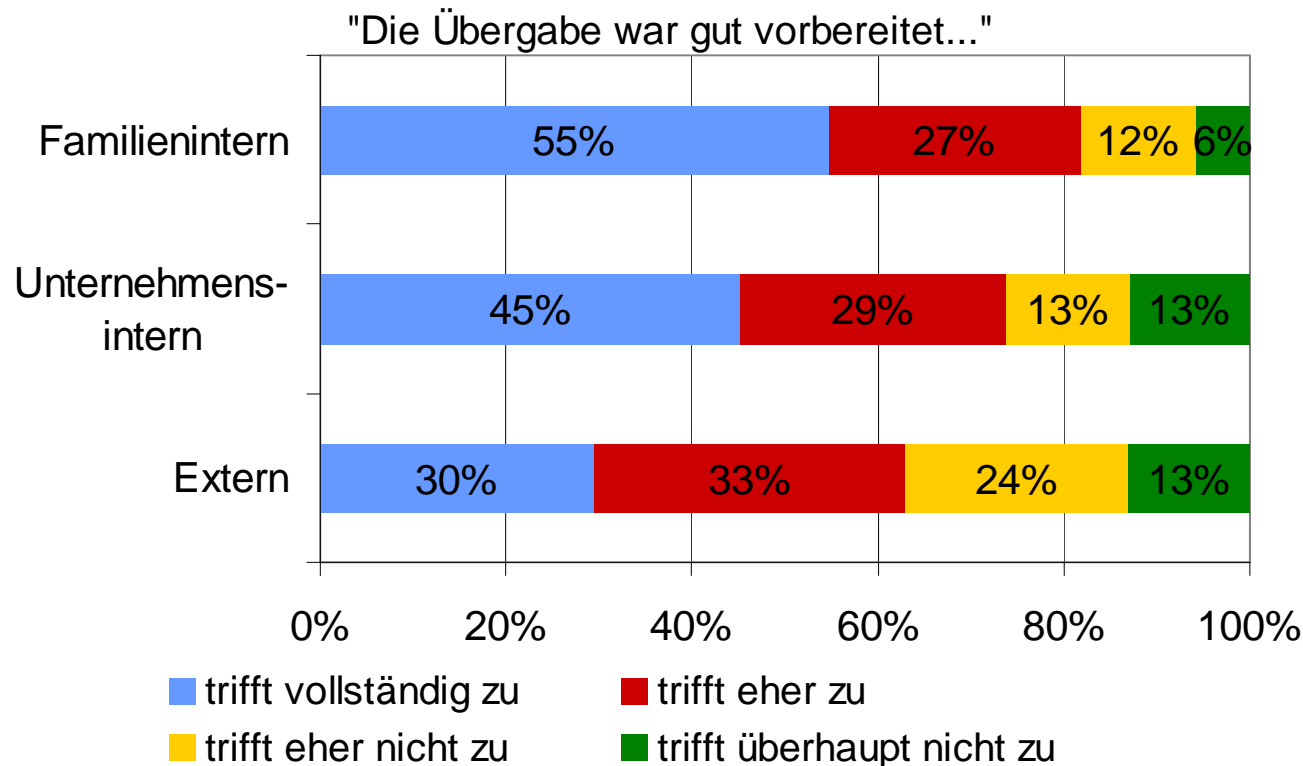


Informationsbasis der Studie

ZENTRAL: Perspektive der Nachfolger

- Telefonische Interviews mit 1102 Unternehmen
 - Erste umfangreiche Studie für Deutschland
 - Repräsentative Stichprobe übergebener Unternehmen auf Basis des Mannheimer Unternehmenspanel des ZEW
- 22 Fallstudien von Übergaben
 - 16 familieninterne Nachfolger, 6 externe Nachfolger
- Fachgespräche mit Bankenvertretern und Mittelstandsberatern

Vorbereitung der Übergabe durch den bisherigen Eigentümer



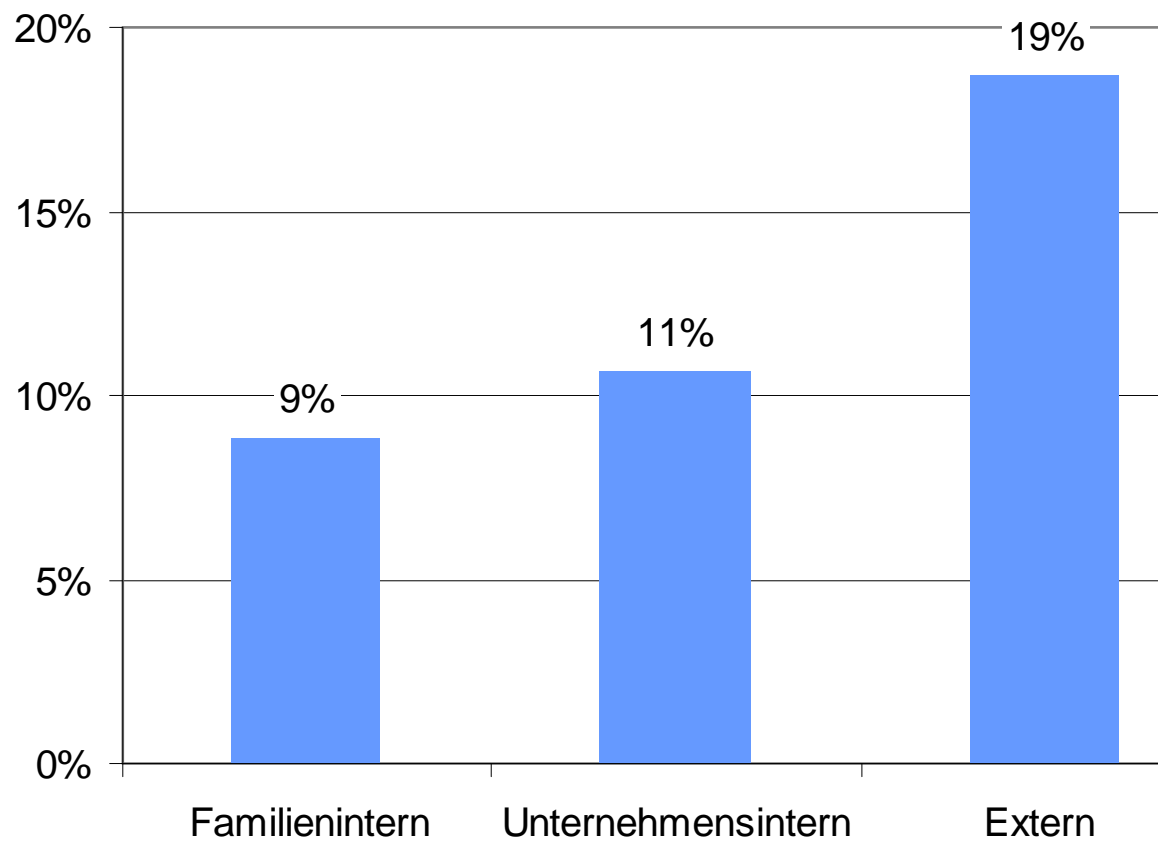
- Nachfolge wird von einem Großteil der Unternehmen als gut vorbereitet eingestuft.
- Externe Nachfolger beurteilen die Vorbereitung des bisherigen Eigentümers schlechter als interne.

Externe Nachfolge versus familieninterne Nachfolge: zentrale Unterschiede

- Externe Nachfolger:
 - Längere Ausbildung und einschlägige Erfahrung, doppelt so häufig Erfahrung als Unternehmer
 - Niedrigere Umsatzrendite bei Übernahme
 - Steilerer Wachstumspfad nach Übernahme
 - Tendenz zu zu geringen Investitionen vor Übergabe
 - Häufigeres Auftreten eines unerwarteten Finanzierungsbedarfs nach der Übernahme

- Familieninterne Nachfolger:
 - Bessere Ausgangsposition
 - Informationsvorteile und engere Einbindung des bisherigen Eigentümers nach der Übernahme

Unerwarteter Finanzierungsbedarf unmittelbar nach der Übernahme



- Ein Zehntel der Unternehmen war unmittelbar nach der Übernahme von einem unerwarteten Finanzierungsbedarf betroffen.
- Bei **externer Nachfolge** liegt dieser Anteil doppelt so hoch wie bei familieninterner Nachfolge.

„Vom Techniker zum Generalisten“

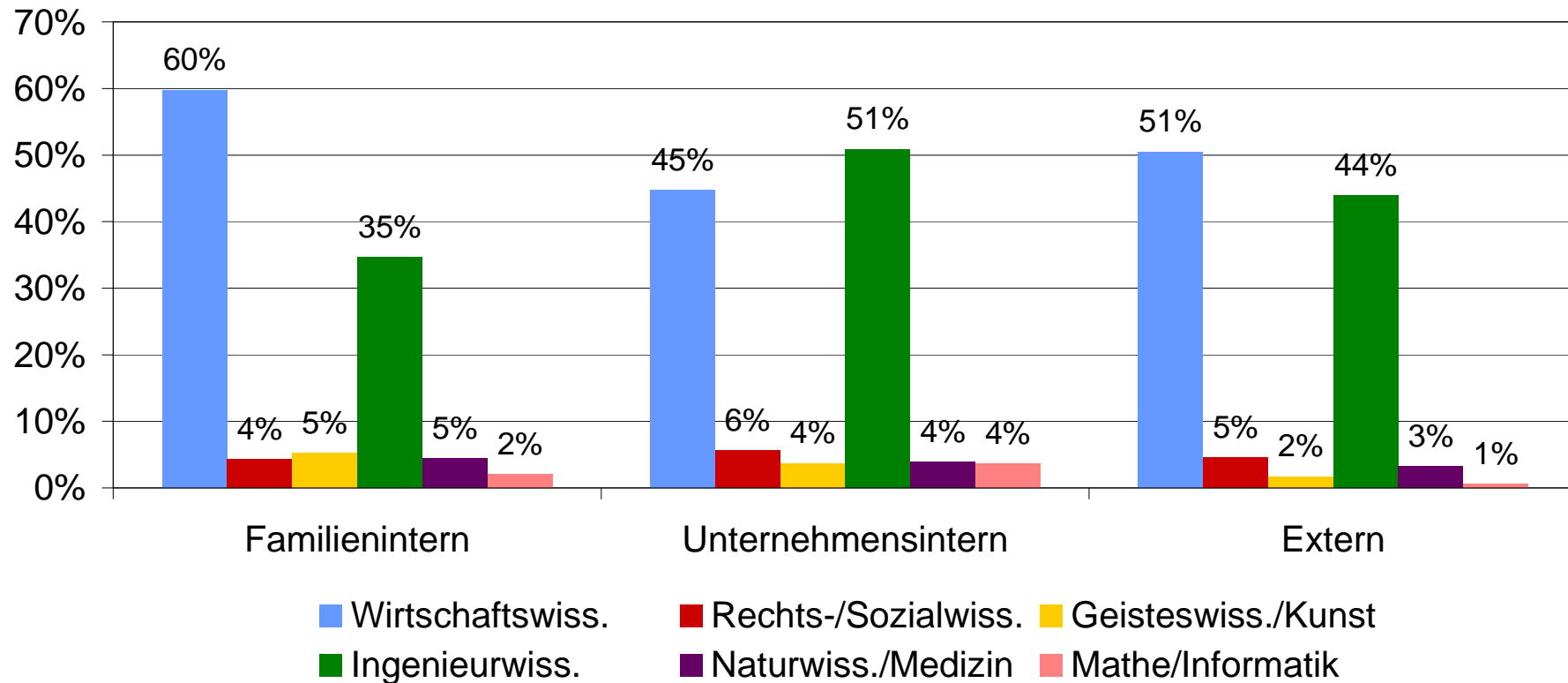
- Bei Nachfolgern ist ein deutlich höherer Anteil kaufmännisch-betriebswirtschaftlich ausgebildet, insbesondere auch bei familieninternen.

Dies geht einher mit:

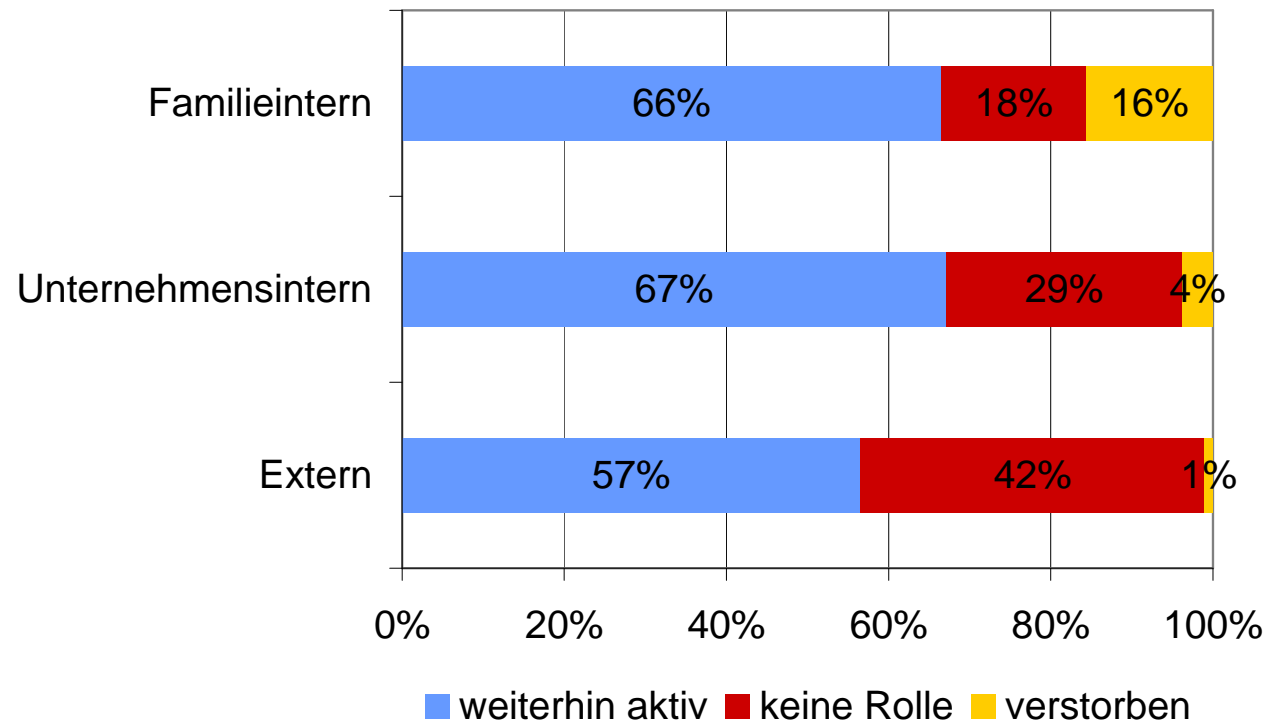
- Veränderten Organisations- und Managementstrukturen, weniger Veränderungen im Produktionsbereich
- Negative Folgen für die Innovationsfähigkeit ergeben sich daraus bisher jedoch nicht

Studienfach der Nachfolger mit Hochschulabschluss

71% der Nachfolger haben Hochschulabschluss, davon



Rolle der Alteigentümer nach der Herkunft des Nachfolgers



- In zwei von drei Unternehmen ist der Alteigentümer nach der Übergabe noch längere Zeit aktiv
- Sogar bei externer Nachfolge ist das bei 60 % der Unternehmen der Fall.

Die übergangsweise Zusammenarbeit mit dem Vorgänger wird als wichtig angesehen

Familien-/Unternehmensinterne Nachfolger:

- Zusammenarbeit oft unproblematischer als erwartet
- Vielfach lange gemeinsame Zeit im Unternehmen
- Erfahrung des Seniors wird als „entlastend“ empfunden
- Der Senior wird häufig mit gut abgrenzbaren Projekten/Kunden betraut
- Loslassenkönnen des Vorgängers oft unerwartet unproblematisch
– Eine neue Generation von Unternehmern?

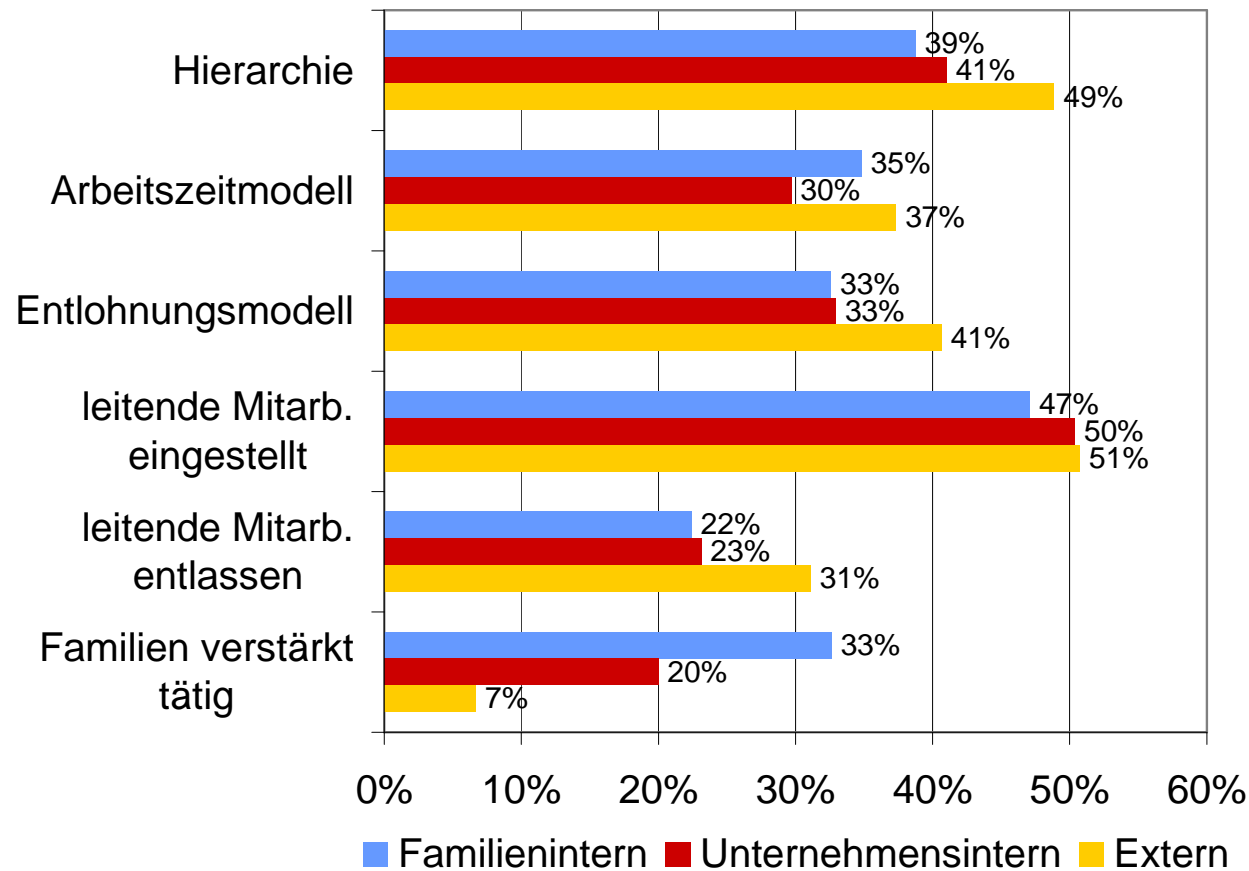
„Es nimmt unheimlich viel Last von der Schulter, wenn man weiß: Da ist noch einer, der sich im richtigen Moment involvieren würde.“

Familienexterne Nachfolger:

- Vielfach ebenfalls gemeinsame Zeit mit dem Vorgänger
- Auf die Trennung im richtigen Moment kommt es an
- Besonders wichtig für die Zusammenarbeit:
Ähnliche Vorstellungen zur Unternehmensführung

„Im richtigen Moment hat mein Vorgänger einfach losgelassen. Davor habe ich großen Respekt.“

In der Arbeitsorganisation finden vielfältige Veränderungen statt



- Der Übergabe folgen zahlreiche Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, die häufig auch die Einstellung und Entlassung leitender Mitarbeiter nach sich ziehen.
- In fast allen Bereichen der Arbeitsorganisation nimmt ein höherer Anteil der Unternehmen mit externen Nachfolgern eine Änderung vor als mit internen Nachfolgern.

Das Verhältnis vom Nachfolger zu den Mitarbeitern muss geklärt werden

„Die Führungsmannschaft war sehr statusbezogen. Das haben wir aufgegeben.“

„Der Mensch wehrt sich immer gegen Veränderungen. Deshalb hat der Generationswechsel auch Änderungen in der Führungsmannschaft nach sich gezogen.“

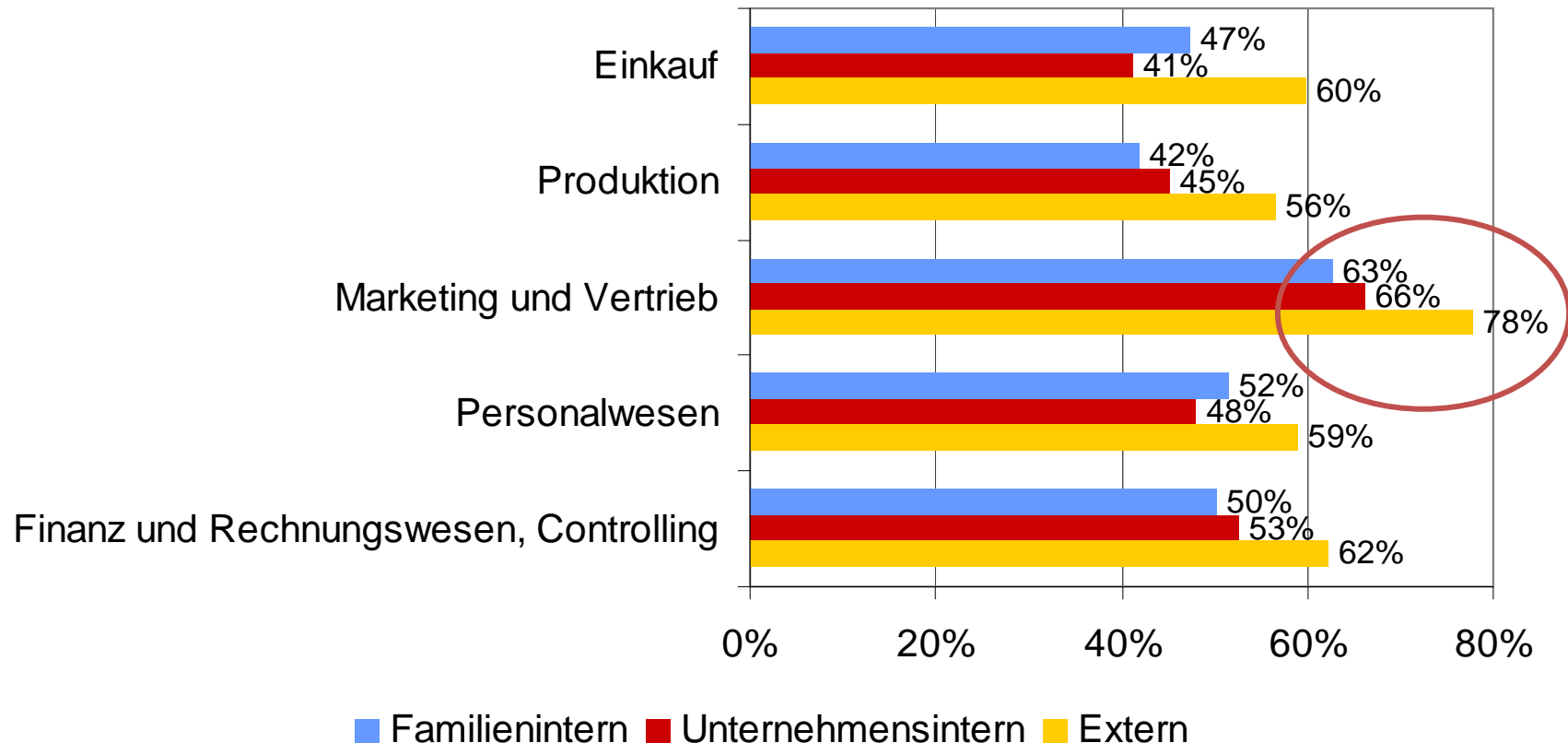
- Schwierigkeiten weniger mit Mitarbeitern, eher mit Führungskräften
- Grundsätzliche Akzeptanzprobleme eher bei internen Nachfolgern
- Personelle Änderungen vor allem auf Führungsebene
- Vermeidung von unnötigen Härten generell angestrebt
- Großes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern. Auch bei externen Nachfolgern!!!

„So viel Einfluss auf die Mitarbeiter und auch ihre Familien zu haben mit den Entscheidungen, die ich treffe. Das musste ich mir persönlich zweimal überlegen, ob ich das möchte oder nicht.“

„Die Mitarbeiter haben sich gefreut, dass es weiter geht und das Unternehmen in der Familie bleibt.“

„Die Mitarbeiter zu entlassen hat mich wochenlang beschäftigt. Und es belastet mich heute noch.“

Nachfolger stärken vor allem die Marktorientierung des Unternehmens durch gezielte Veränderung der Geschäftsprozesse



Bei allen hier untersuchten Geschäftsprozessen ist der Anteil von Unternehmen mit einer organisatorischen Änderung bei externer Nachfolge höher.

Vielen Dank!