



Handelskammer  
Hamburg

Analysen



Unternehmens-  
nachfolge  
in Hamburg

## Unternehmens- nachfolge in Hamburg

Handlungsnotwendigkeiten  
und Begründungen

Herausgegeben von der  
Handelskammer Hamburg

Verfasser:

I. + II. Teil: Jörn Schüßler, Dr. Jörg Märkt, Gerhard Guder  
III. Teil: Untersuchung »Unternehmensnachfolge in der  
Hansestadt Hamburg«  
Wissenschaftliche Leitung: Dr. Gunter Kayser,  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn,  
Bearbeitung: Dr. Werner Freund,  
NFB: Nachfolge – Forschung – Beratung,  
Dr. Gunter Kayser,  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Bearbeitung: Jörn Schüßler,  
stv. Geschäftsführer Handelskammer Hamburg

Herstellung: Druckerei Heinrich Siepmann, Hamburg

Stand: Januar 2004

## Vorwort

Hamburg – Wachsende Stadt. Diese Vision in einer Zeit, in der bundesweit viele Zeichen auf Rückgang stehen, fußt auf den Stärken und Wurzeln der Freien und Hansestadt Hamburg. Zu diesen Stärken gehören die zahlreichen Traditionsunternehmen, die in Hamburg für Kontinuität und Stabilität stehen.

In Kooperation mit dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) hat unsere Handelskammer eine Untersuchung bei ihren Mitgliedern durchgeführt, um die Erfolgsfaktoren für eine Nachfolgeregelung zu identifizieren. Auf der Grundlage dieser Untersuchung haben wir Gespräche mit Verbänden, Banken, Steuer- und Unternehmensberatern, Politik und Verwaltung geführt. Auf dieser Basis haben wir Forderungen und Vorschläge entwickelt, die helfen sollen, die Bedingungen für die Regelung einer Unternehmensnachfolge in Hamburg zu verbessern. Wir wollen zusammen mit den anderen Ansprechpartnern zum Thema Nachfolge die Anzahl der Arbeitsplätze in leistungsfähigen Traditionsunternehmen auch in Zukunft erhalten.

HANDELSKAMMER HAMBURG



Dr. Karl-Joachim Dreyer  
Präses



Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz  
Hauptgeschäftsführer

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I

**Einführung und Aktivitäten der Handelskammer Hamburg** 9 – 12

**1. Unternehmensnachfolge in Hamburg** 10

**2. Informationen und Aktivitäten der Handelskammer Hamburg** 11

## Teil II

**Aktuelle Handlungsbedarfe zum Thema Unternehmensnachfolge** 13 – 20

**1. Fünf Handlungsfelder** 14

1.1. Sensibilisierung für die »Notfallnachfolge« 15

1.2. Informationsbeschaffung und Beratung 16

1.3. Vermittlung von Kontakten zwischen Unternehmern  
und Nachfolgekandidaten 17

1.4. Beratung von Nachfolgern 18

1.5. Verbesserung der Rahmenbedingungen für die  
Unternehmensnachfolge 19

**2. Fazit** 20

## Teil III

**Unternehmensnachfolge in der Hansestadt Hamburg  
Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn  
im Auftrag der Handelskammer Hamburg** 21 – 65

**Abbildungsverzeichnis** 22

**Tabellenverzeichnis** 24

**Übersichtenverzeichnis** 24

**1. Einleitung** 25

**2. Quantifizierung der zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen**

2.1. Unternehmensbestand in der Hansestadt Hamburg 28

2.2. Hochrechnung der in den kommenden fünf Jahren übergabereifen  
Familienunternehmen in Hamburg 29

2.3. Die Ursachen der voraussichtlichen Unternehmensübertragungen 31

2.4. Nachfolgelösungen in den anstehenden Übertragungen der  
Familienunternehmen 33

<b>3. Schriftliche Unternehmensbefragung zum Generationswechsel</b>	
3.1. Die Grundgesamtheit	36
3.2. Die Führungsstruktur in den antwortenden Familienunternehmen	39
3.3. Risikovorsorge in der personellen Führung	41
3.4. Die Nutzung von Informations- und Fördermöglichkeiten zum Generationswechsel	43
3.4.1. Der Bekanntheitsgrad der Informations- und Fördermöglichkeiten	43
3.4.2. Die Nutzung der Informations- und Fördermöglichkeiten	44
3.4.3. Die Bewertung der Informations- und Fördermöglichkeiten	45
3.5. Unternehmensübertragungen in den letzten fünf Jahren	47
3.5.1. Die Ursachen für den Generationswechsel in Familienunternehmen	47
3.5.2. Beschränkte Lösungswege in der Übertragung von Familienunternehmen	48
3.5.3. Strategische Erfolgspotenziale nach Durchführung des Generationswechsels	50
3.6. Die bevorstehenden Unternehmensübertragungen	51
3.6.1. Voraussichtliche Lösungen für die anstehenden Generationswechsel	52
3.6.2. Voraussetzungen für den Erfolg des Generationswechsels	53
3.6.3. Die Bedeutung der Rahmenbedingungen für den Erfolg des Generationswechsels	55
3.6.4. Wichtige Maßnahmen während der Durchführung des Generationswechsels	56
3.6.5. Der Zeitbedarf für die Vorbereitung und die Umsetzung des Generationswechsels	58
<b>4. Zusammenfassung und Ausblick</b>	
4.1. Ergebnisse aus der Hochrechnung der in der Zeit von 2003 bis einschließlich 2007 übergabereifen Familienunternehmen in der Hansestadt Hamburg	60
4.2. Ergebnisse aus der schriftlichen Unternehmensbefragung bei mittleren bis größeren Familienunternehmen/Mitgliedsunternehmen der Handelskammer Hamburg	60
4.3. Ausblick und Empfehlungen	64
<b>Literaturverzeichnis</b>	66

## **Teil I**

# **Einführung und Aktivitäten der Handelskammer Hamburg**

Verfasser:

Jörn Schüßler, Dr. Jörg Märkt, Gerhard Guder

# 1. Unternehmensnachfolge in Hamburg

Der Begriff »Unternehmensnachfolge« zieht die beiden Worte »**Unternehmensfortführung**« und »**Unternehmernachfolge**« zu einem zusammen. Diese allgemein übliche Verkürzung verstellt jedoch den zukunftsgerichteten Blick von »**Unternehmensfortführung**« und lässt auch den persönlichen Bezug von »**Unternehmernachfolge**« vermissen. Dennoch hat sich der Begriff »Unternehmensnachfolge« eingebürgert und steht für eines der wichtigsten Themen für Unternehmer, insbesondere aus dem Mittelstand.

Unternehmensnachfolge ist seit Jahren Thema von Banken, Beratern, Kammern, anderen beratenden Institutionen, den Medien und auch auf politischer Ebene. In der ganzen Diskussion um das Thema wurde immer wieder die vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn bereits im Jahr 1996 ermittelte Zahl von bundesweit 300.000 anstehenden Übergaben bis zur Jahrtausendwende zitiert. Verlässliche Daten für Hamburg gab es nicht. Obgleich sich viele für das Thema interessierten, wusste niemand, wie viele Unternehmen in Hamburg von der Nachfolgefrage betroffen sind und wo die Probleme bei einer Nachfolgeregelung liegen.

Ein Grund für die weitgehende Unkenntnis der Probleme ist auch die tief menschliche Komponente des Themas: Es geht um den Erhalt des Lebenswerks des Unternehmers. Bei der Lösung dieser Aufgabe hemmen jedoch nicht selten Ängste vor Macht- und Ansehensverlust. Viele Unternehmer sehen sich konfrontiert mit dem Ende ihrer persönlichen aktiven Laufbahn, die über Jahre bis Jahrzehnte viel Kraft, Einsatz und Opfer gekostet hat.

Auf der anderen Seite hat das Thema eine erhebliche volkswirtschaftliche Dimension. Denn es geht um Arbeitsplätze in bestehenden Unternehmen, die auf dem Spiel stehen.

Unsere Handelskammer hat daher das Bonner Institut für Mittelstandsforschung beauftragt, die Situation in Hamburg zu untersuchen. Ziel war,

- eine verlässliche Zahlenbasis für Hamburg zu ermitteln,
- Hinweise für die Verbesserung des Angebots unserer Handelskammer zum Thema Nachfolge zu erhalten und
- Ansatzpunkte für die Verbesserung der Bedingungen für die Nachfolge aufzuzeigen.

Erstmals bei einer solchen Untersuchung wurden auch Unternehmen befragt, die mutmaßlich eine Nachfolge bereits absolviert haben. Hierdurch konnten wir die Faktoren identifizieren, die für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung aus Sicht der Unternehmer ausschlaggebend sind.

Durch die gezielte Auswahl der befragten Unternehmen, z. B. nach den Kriterien »Größe« und »Alter«, lassen sich die Ergebnisse unserer Studie nur bedingt mit den Zahlen anderer Untersuchungen vergleichen. Für Hamburg liefern sie jedoch sehr aufschlussreiches Material und eine gute Basis für die Diskussion mit den für das Thema wichtigen Akteuren, in die unsere Handelskammer bereits eingestiegen ist.

## 2. Informationen und Aktivitäten der Handelskammer Hamburg

Die Industrie- und Handelskammern sind – so auch unsere Handelskammer Hamburg – seit vielen Jahren mit dem Thema Nachfolge befasst. 1995 haben wir gemeinsam mit den Wirtschaftsjunioren erstmals eine Umfrage durchgeführt. In den vergangenen Jahren haben wir unsere Angebote entweder allein oder in Kooperationen immer weiter ausbauen können. Dennoch können wir angesichts des komplexen Themas unseren Mitgliedsunternehmen nur Hilfe beim Einstieg sowie Hinweise geben, sich des Themas intensiv anzunehmen – auch unter Hinzuziehung professioneller Fachleute. Fertige Lösungskonzepte oder individuelle Unternehmensbewertungen können und wollen wir als Handelskammer nicht bieten.

Unsere Angebote lassen sich in die nachfolgenden fünf Blöcke aufteilen:

### **Einstiegsberatung:**

Für den Einstieg in die Unternehmensnachfolge bieten wir Unternehmern ein persönliches Beratungsgespräch an, in dem wir auf die wesentlichen Faktoren einer erfolgreichen Nachfolge hinweisen. Dieses vertrauliche Gespräch hilft den Senior-Unternehmern, die für sie im Rahmen der Übergabe anstehenden Aufgaben zu strukturieren. Für die weitere Planung und Realisierung der Übergabe verweisen wir regelmäßig auf professionelle Beratungsangebote und unsere Beraterdatenbank.

### **Erstinformationen:**

Allgemeine und spezielle Informationen bieten wir in Merkblatt- oder Broschürenform zu Aspekten aus den Bereichen Recht, Steuern, Bewertung und Finanzierung. Wir vertreiben die Broschüren der KfW-Mittelstandsbank und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Wir bieten zudem einige speziell auf die Nachfolgeproblematik

zugeschnittene Merkblätter (»Unternehmensbewertung«, »Formen der Unternehmensübertragung« oder »Steuerliche Behandlung von Veräußerungsgewinnen«) sowie Literaturtipps. Zahlreiche Informationen sind auch auf unserer Homepage im Internet zu finden unter [www.hk24.de/unternehmensnachfolge](http://www.hk24.de/unternehmensnachfolge).

### **Veranstaltungen:**

Wir führen regelmäßig eigene Veranstaltungen durch, die allgemein oder zu einzelnen Aspekten der Unternehmensnachfolge informieren. Zudem kooperieren wir mit Banken und anderen Institutionen, wie dem Hamburger Mittelstandsinstitut, um auf das Thema aufmerksam zu machen. Schließlich referieren wir regelmäßig zum Beispiel an Hochschulen über die Möglichkeiten einer Existenzgründung durch die Übernahme eines Unternehmens.

### **Unternehmensbörse:**

Seit rund 20 Jahren betreiben wir eine bundesweite Unternehmensbörse, die Kontakte zwischen abgabewilligen Unternehmern und Nachfolgern vermittelt. Die Change/Chance-Börse ([www.change-online.de](http://www.change-online.de)) ist ein Angebot in Kooperation mit der KfW-Bankengruppe, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und anderen Institutionen. Die Industrie- und Handelskammern stellen den Großteil der Übergabe-Angebote und Nachfragen in die Börse ein und vermitteln zwischen Anbietern und Nachfragern. Von insgesamt 10.500 Inseraten in der Börse werden ca. 56 % von den Industrie- und Handelskammern und rund 40 % von Handwerkskammern eingestellt. Unsere Handelskammer Hamburg ist regelmäßig unter den Top 10 der Institutionen mit den meisten eingestellten Inseraten. Im Jahr 2003 haben wir insgesamt 284 neue Anzeigen eingestellt und 2.700 Kontakte vermittelt.

**Beratung/Mediation:**

Mit Hinweisen, wo und wie sich Berater für spezielle Themen finden lassen, unterstützt unsere Handelskammer ihre Mitglieder im Nachfolgeprozess. Sie vermittelt zudem qualifizierte und offiziell registrierte Mediatoren, die bei Konfliktsituationen im Zusammenhang mit der Unternehmensübertragung hilfreich sein können. Dabei ist es egal, ob es sich um Uneinigkeit in der Familie handelt, ob die Mitarbeiter die anstehenden Veränderungen fürchten oder ob es sich um Kompetenzstreitigkeiten zwischen Übernehmer und Übergeber handelt. Das Mediations-Verfahren und die Auswahl der Mediatoren werden näher beschrieben unter [www.hk24.de/unternehmensnachfolge](http://www.hk24.de/unternehmensnachfolge).

## **Teil II**

# **Aktuelle Handlungsbedarfe zum Thema Unternehmensnachfolge**

Verfasser:

Jörn Schüßler, Dr. Jörg Märkt, Gerhard Guder

# 1. Fünf Handlungsfelder

Nach den Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) findet innerhalb der Jahre – von Anfang 2003 bis Ende 2007 – in ca. 10.200 Familienunternehmen ein Generationswechsel statt. Etwa 122.600 Arbeitsplätze inklusive derjenigen der Unternehmer selbst sind von diesen Unternehmensübertragungen betroffen. Dies zeigt die große volkswirtschaftliche Bedeutung. Es ist klar, dass eine solche Aufgabe für die Hamburger Wirtschaft nur gemeinsam von allen, die mit dem Thema zu tun haben, geschultert werden kann.

Eine unserer Aufgaben ist es, Unternehmen die Ängste zu nehmen, dass mit ihrem Ausscheiden aus der Geschäftsführung ihres Unternehmens der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist. Denn vielfach ist es sogar umgekehrt. Langes Herauszögern der Übergabe produziert einen Investitionsstau und verschlechtert die Chancen, einen Nachfolger zu finden. Das Institut für Mittelstandsforschung kommt zu dem Ergebnis, dass der Generationswechsel insgesamt das strategische Erfolgspotenzial der Unternehmen sogar erhöht.

Zahlreiche Unternehmer vernachlässigen aufgrund der enormen zeitlichen Belastung durch das Alltagsgeschäft das Thema Unternehmensnachfolge. Hinzu kommt, dass hierbei Spezialthemen berührt werden, für die jeder Unternehmer einen Fachmann zu Rate ziehen sollte. Wir haben daher aufgrund der Studie und aufgrund eines Expertenworkshops, bei dem die Ergebnisse der Studie erstmals präsentiert wurden, Handlungsfelder identifiziert, die aus unserer Sicht besondere Aufmerksamkeit und Aktivität verdienen:

1. Sensibilisierung und Vorkehrungen für den Notfall.
2. Informationsbeschaffung und Beratung.
3. Vermittlung von Kontakten zwischen Unternehmern und Nachfolgekandidaten.
4. Beratung von Nachfolgern.
5. Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Unternehmensnachfolge.

Unsere Handelskammer will als Dienstleister für die Unternehmen, als Wirtschaftsförderer in Hamburg und als Interessenvertreter für die Hamburger Wirtschaft das Thema weiterhin auch durch Diskussionen mit den Akteuren in der Stadt voranbringen. Denn Hamburg mit seinen zahlreichen und traditionellen Unternehmen, die für Kontinuität und Qualität stehen, muss seine Stärken pflegen. Der von uns angestoßene Dialog und die aus ihm abgeleiteten Dienstleistungen unserer Handelskammer sowie Forderungen an die Politik bezüglich der Rahmensetzung sind unser Beitrag hierzu.

## 1.1. Sensibilisierung für die »Notfallnachfolge«

»In mehr als jedem dritten Familienunternehmen tritt der Zwang zum Generationswechsel unerwartet, plötzlich und daher meist auch ohne adäquate Vorbereitung ein. Die Ursachen liegen meist in krankheits- oder unfallbedingtem plötzlichem Ausscheiden des Unternehmers.«<sup>1)</sup>

Der so genannte »Normalfall«, dass der Unternehmer den Übergabezeitpunkt selbst festlegt, betrifft laut Studie ca. 65 % der Familienunternehmen, d. h. in Hamburg bis zum Jahr 2007 ca. 6.630 Familienunternehmen mit insgesamt ca. 79.700 Beschäftigten. Mehr als ein Drittel der Unternehmen müssen jedoch plötzlich und unerwartet übergeben werden.

Diese Zahl ist nach Ansicht vieler Experten eines der bemerkenswertesten Ergebnisse der Studie. Der sehr hohe Anteil an ungeplanten Unternehmensnachfolgen liegt in Hamburg sogar höher als im Bundesdurchschnitt. Zudem haben fast die Hälfte aller befragten Unternehmen (46,2 %) keine Regelung der Stellvertretung und rund zwei Drittel haben keinerlei finanzielle Vorkehrungen für diesen Fall getroffen. Daraus ergibt sich ein erstes dringendes Handlungsfeld.

Die Frage, »Was würde in Ihrem Betrieb passieren, wenn Sie morgen ungeplant für einen längeren Zeitraum die Geschäftsführung nicht wahrnehmen könnten?« sollte von jedem Unternehmer beantwortet werden können. Hierbei geht es um einen Aspekt der Nachfolge, der etwas mit unternehmerischer Weitsicht und Risikovorsorge zu tun hat und insofern auch schon bei jungen Unternehmen gefordert ist.

### Maßnahmen

Unsere Handelskammer wird ihre Mitgliedsunternehmen insbesondere für die unvorhergesehene »Notfallnachfolge« durch permanentes Ansprechen sensibilisieren. Die Sensibilisierung wird über Veranstaltungen, durch Artikel in der »Hamburger Wirtschaft«, durch Merkblätter sowie durch gezielte Mailings erfolgen. Unsere Handelskammer stellt Informationen für die »Notfallnachfolge« zur Verfügung. »Erste Hilfe« kann unser Merkblatt »Notfallkoffer« ([www.hk24.de](http://www.hk24.de), Dokumenten-Nummer: 22785) leisten.

1) Die im Folgenden in Kästen gesetzten Aussagen entstammen dem IfM-Gutachten.

## 1.2. Informationsbeschaffung und Beratung

»40 % der befragten Familienunternehmen geben an, das Informationsangebot der Handelskammer zu kennen, gefolgt von dem Informationsangebot der Banken (33 %), der Verbände (28 %), der Bürgerschaftsgemeinschaft (16 %) sowie der Hamburger Initiative für Existenzgründungen und Innovationen (11 %)...

Der Anteil der Familienunternehmen, die die ihnen bekannten Informationen auch nutzen, fällt deutlich geringer aus.«

Die bessere Nutzung des vorhandenen Informations- und Beratungsangebots wollen wir durch die beschriebene intensivere Sensibilisierung erreichen. Eine bedeutende Rolle spielen dabei Steuerberater, Anwälte und Firmenkundenbetreuer der Banken, die viele Jahre als Berater in direktem Kontakt zu den Unternehmern stehen. Sie haben durch ihre unmittelbare Nähe Einblick in die Unternehmen und können weit über ihren fachlichen Bezug hinaus wichtige Anstöße auch zum Thema Nachfolge geben.

Nach unserer Untersuchung führt eine Nachfolgeregelung laut Aussage der befragten Unternehmer zu mehr Innovationskraft und mehr Kreativität im Unternehmen, verbessert die Kunden- und Lieferantenbeziehungen und steigert die Attraktivität für Fach- und Führungskräfte. Doch der Prozess der Nachfolge ist sehr komplex und viele Unternehmer scheuen sich, nicht zuletzt aus finanziellen Gründen, Fachleute in Anspruch zu nehmen.

### Maßnahmen

Im Bereich der Mittelstandsförderung sollte unseres Erachtens die Übertragung und der Erhalt fortführender Unternehmen durch die Kofinanzierung eines maximal zweitägigen Quick-Checks durch einen Berater unterstützt werden. Eine solche, möglichst standardisierte Nachfolge-Kurzanalyse könnte vielen Firmeneinhabern helfen, eine realistische Vorstellung über die Übertragungschancen sowie den Wert ihres Unternehmens zu gewinnen. Sie wäre gleichzeitig ein Einstieg in die dringlichsten Aufgaben der Nachfolgeplanung. Das Förderprogramm sollte beim Mittelstandsförderungsinstitut angesiedelt werden.

### 1.3. Vermittlung von Kontakten zwischen Unternehmern und Nachfolgekandidaten

»Etwa 41 % der Familienunternehmen in Hamburg erwarten eine Lösung innerhalb der Eigentümerfamilie (gegenüber 46 % in Deutschland). In 17,4 % der Fälle erscheint die Nachfolge durch einen Mitarbeiter des Unternehmens realistisch (Vergleichswert für Deutschland: ca. 12 %) bei 17,0 % der Familienunternehmen treten voraussichtlich externe Führungskräfte die Nachfolge an... Der erwartete Anteil der Stilllegungen liegt in der Hansestadt Hamburg bei 5,5 % (Deutschland: 7,0 %).«

Trotz anders lautender Wünsche und Vorstellungen müssen zahlreiche Unternehmer ihren Nachfolger außerhalb ihrer Familie suchen. Der im Vergleich zum Bundeswert in Hamburg höhere Anteil an Lösungen der Nachfolgefrage außerhalb der Eigentümerfamilie bedeutet, dass der Markt für Unternehmensnachfolgen in der Hansestadt besser funktionieren muss als andernorts, damit interessierte Nachfolger und abgebende Unternehmer zueinander finden.

Als Nachfolger werden starke Persönlichkeiten gesucht. Sie sollten Führungserfahrung haben, Branchenkenntnis besitzen und persönlich wie fachlich in der Lage sein, eine solch anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass Übergaben häufig dazu genutzt werden, die Geschäftsleitung wieder zu bündeln, d. h. nur noch durch eine Person zu besetzen. Dies erhöht die Anforderungen an die Nachfolger. Über die Change-Unternehmensbörse, die wir seit rund 20 Jahren in Kooperation mit der KfW-

Bankengruppe, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und anderen Institutionen betreiben, vermitteln wir jährlich (2003) rund 2700 Kontakte. Die Börse wird von zahlreichen qualifizierten Nachfolge-Interessenten als Recherchemedium genutzt. Eine Aufgabe für alle Akteure ist es daher, allen Unternehmern, die einen Nachfolger suchen, die Nutzung der Börse nahe zu legen.

#### Maßnahmen

Unsere Handelskammer will mit den Kammern für Steuerberater, Anwälte und Notare sowie mit Banken und Beraterverbänden kooperieren und durch stärkere Vernetzung den Markt für Unternehmensnachfolgen in Hamburg noch transparenter machen.

## 1.4. Beratung von Nachfolgern

»Die entscheidenden Faktoren für den Erfolg der Unternehmensnachfolge liegen aus Sicht der befragten Unternehmer in der Person des Nachfolgers. Hier wird an erster Stelle seine persönliche Eignung (80,1 %) angeführt, vor seiner fachlichen Kompetenz (75,7 %).«

Bei den Nachfolgern handelt es sich oftmals um Gründer, die sich zum ersten Mal selbstständig machen. Das Gründerzentrum unserer Handelskammer Hamburg hält für Existenzgründer, die durch das Antreten einer Nachfolge mittels Kauf oder Erbschaft Unternehmer werden wollen, umfangreiches Informationsmaterial bereit, bietet Konzept- und Fördermittelberatungen sowie Sprechstage zum Steuerrecht (in Kooperation mit der Steuerberaterkammer) und Finanzierungssprechstage (in Kooperation mit der KfW-Mittelstandsbank) an. Die Leistungspalette im Bereich Existenzgründung ist umfassend und auf den individuellen Bedarf, auch von Nachfolgern, zugeschnitten.

Maßgeblich für den Erfolg einer Nachfolge ist laut der befragten Unternehmer die Qualifikation des Nachfolgers. Persönliche Kompetenz geht dabei in der Einschätzung vor Fachwissen. Dies gilt unabhängig davon, ob ein Nachfolger aus der Familie stammt, bereits für das Unternehmen tätig war (Management-Buy-Out) oder von außen in das Unternehmen (Management-Buy-In) kommt.

Im Prozess der Nachfolgeregelung sind viele Fragen zu klären. Potenzielle Nachfolger sollten sich in die Situation des abgebenden Unternehmers hineinversetzen können, um dessen Befindlichkeiten verstehen und besser darauf eingehen zu können. Dies verlangt Fingerspitzengefühl und Know-how. Beides können und sollten Nachfolger sich aneignen.

### Maßnahmen

In Seminaren, in denen die Besonderheiten der Nachfolge insbesondere im Vergleich zu einer »normalen« Existenzgründung behandelt werden, wollen wir Nachfolge-Interessierte auf diese Fragen vorbereiten. Unsere Handelskammer Bildungs-Service gGmbH wird hierzu Angebote entwickeln. Außerdem wollen wir die Angebote anderer Anbieter publizieren.

## 1.5. Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Unternehmensnachfolge

»47,3 % der befragten Unternehmen beurteilen das Steuerrecht als negativ im Hinblick auf den Erfolg des Generationswechsels und 44 % sehen negative Auswirkungen des Arbeits- und Sozialrechts.«

Die Rahmenbedingungen für die Unternehmensnachfolge wurden von unserer Umfrage bei den Unternehmern nur am Rande mit behandelt. Dennoch lässt sich bei den Unternehmen eine eindeutig negative Einschätzung der Einflüsse von Steuer-, Arbeits- und Sozialrecht und des Bereichs öffentliche Auflagen feststellen. Die steuerlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmensnachfolge sind seit dem 1. Januar 2004 deutlich schlechter geworden. Dies ist das Ergebnis des Vermittlungsverfahrens zum Vorziehen der dritten Stufe der Steuerreform.

Im Arbeitsrecht würde der von uns vorgeschlagene »Dreisprung« aus Entgeltfortzahlung durch den Arbeitgeber nach der Kündigung, einer grundlegenden Vereinfachung des Kündigungsschutzes und dem Wegfall der Arbeitslosenversicherung auch Unternehmensübertragungen und damit Nachfolgeregelungen erheblich erleichtern.<sup>2)</sup>

### Maßnahmen

Im Arbeitsrecht wäre es auch aus Sicht der Unternehmenskontinuität sinnvoll, den von uns vorgeschlagenen »Dreisprung« aus Entgeltfortzahlung durch den Arbeitgeber nach der Kündigung, einer grundlegenden Vereinfachung des Kündigungsschutzes und dem Wegfall der Arbeitslosenversicherung zu vollziehen.

Im Bereich der Einkommensbesteuerung fordern wir:

- Erhöhung des Freibetrags bei der Betriebsveräußerung aus Altersgründen oder wegen dauerhafter Berufsunfähigkeit.
- Der Steuersatz für außerordentliche Einkünfte muss wieder auf den halben Steuersatz reduziert werden.
- Die Freibeträge für die Veräußerung von Unternehmensanteilen muss wieder erhöht werden.

Für den Bereich der Erbschaftsteuer fordern wir:

- Die Erbschaftsteuer für Betriebsvermögen muss reduziert werden.

2) Siehe auch »Mehr Markt für den Arbeitsmarkt« – Standpunktepapier der Handelskammer Hamburg, Oktober 2002

## 2. Fazit

Unternehmensnachfolge ist in Hamburg als Thema in seiner gesamten Tragweite für Unternehmer und potenzielle Nachfolger noch nicht ausreichend präsent. Die Sensibilisierung der Unternehmer muss erheblich gesteigert werden, damit diese die bereits vorhandenen Informations- und Beratungsangebote zu ihrem Vorteil intensiver nutzen. Diese Aufgabe kann nur gemeinschaftlich von Kammern, Verbänden, Banken, Beratern und anderen unternehmensnahen Institutionen gelöst werden.

Die Nachfolgefrage wird von vielen Unternehmern als Aufgabe für Ältere angesehen. Über 30 Prozent der Übergeben geschehen jedoch ungeplant und daher meist unvorbereitet. Das zeigt, dass Unternehmen jederzeit und unabhängig vom Alter des Unternehmers übergabefähig sein sollten.

Die Politik kann ihren Beitrag leisten und für unternehmensfreundlichere Rahmenbedingungen hinsichtlich Steuern und Arbeits- und Sozialrecht sorgen, damit Arbeitsplätze in gesunden Unternehmen erhalten bleiben.

Unsere Handelskammer wird das Thema Unternehmensnachfolge in den fünf Handlungsfeldern aktiv voranbringen. Gemeinsam mit den anderen für die Unternehmen wichtigen Ansprechpartnern wie Banken, Beratern und Verbänden wollen wir sicherstellen, dass Hamburg auch in Zukunft auf seine Stützen im Mittelstand, die für Kontinuität und Stabilität stehen, zählen kann.

## **Teil III**

# **Unternehmensnachfolge in der Hansestadt Hamburg Eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn im Auftrag der Handelskammer Hamburg**

Wissenschaftliche Leitung:

Dr. Gunter Kayser, Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Bearbeitung:

Dr. Werner Freund, NFB: Nachfolge – Forschung – Beratung,

Dr. Gunter Kayser, Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Bonn, im März 2003

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Voraussichtliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen	35
Abbildung 2:	Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen	38
Abbildung 3:	Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen	38
Abbildung 4:	Eigentumsbeziehung der Unternehmensleiter zum Unternehmen (nur Familienunternehmen)	39
Abbildung 5:	Charakterisierung der Befragten nach ihrem Status (nur Familienunternehmen)	40
Abbildung 6:	Führungssituation der Unternehmensleiter (nur Familienunternehmen)	41
Abbildung 7:	Vorkehrungen für den Fall unvorhersehbarer Ereignisse in der Geschäftsführung (nur Familienunternehmung/Mehrfachnennungen)	42
Abbildung 8:	Unternehmer, denen das Informationsangebot zur Unternehmensnachfolge bekannt ist (nur Familienunternehmen/Mehrfachnennungen)	44
Abbildung 9:	Unternehmen, die das Informationsangebot der nachstehenden Medien und Institutionen genutzt haben (nur Familienunternehmen/Mehrfachnennungen)	45
Abbildung 10:	Familienunternehmen, die die von ihnen in Anspruch genommenen Informations- und Fördermöglichkeiten als »gut« bis »sehr gut« bewerten (Mehrfachnennungen)	46
Abbildung 11:	Familienunternehmen, die die von ihnen in Anspruch genommenen Informations- und Fördermöglichkeiten als »gut« bis »sehr gut« bewerten (Mehrfachnennungen, nur Unternehmen, die Informationen auch genutzt haben)	46
Abbildung 12:	Ursachen für den Generationswechsel in Familienunternehmen mit erfolgter Übertragung	48
Abbildung 13:	Lösung des Generationswechsels in Familienunternehmen	49
Abbildung 14:	Wahrscheinliche Lösung des Generationswechsels in Familienunternehmen unter Berücksichtigung von »Totalverkauf« und Stilllegungen	49

Abbildung 15: Familienunternehmen mit positiven Veränderungen in ihren strategischen Erfolgspotenzialen nach dem Generationswechsel (Mehrfachnennungen)	51
Abbildung 16: Zeitliche Schichtung des bevorstehenden Generationswechsels im Gebiet der Handelskammer Hamburg	52
Abbildung 17: Lösungswege für den Generationswechsel (»sicher« oder »sehr wahrscheinlich«) (normiert auf die Summe 100 %)	53
Abbildung 18: Erfolgsfaktoren einer Unternehmensübertragung (Mehrfachnennungen)	54
Abbildung 19: Beurteilung der Rahmenbedingungen für den Erfolg des Generationswechsels (Mehrfachnennungen)	55
Abbildung 20: Die wichtigsten Elemente der Durchführung des Generationswechsels in Familienunternehmen (Mehrfachnennungen)	57
Abbildung 21: Erforderlicher Zeitraum zur Vorbereitung des Generationswechsels (nur Familienunternehmen)	58
Abbildung 22: Erforderlicher Zeitraum zum Vollzug des Generationswechsels (nur Familienunternehmen)	59
Abbildung 23: Erforderlicher Zeitraum zur Vorbereitung und zum Vollzug des Generationswechsels (nur Familienunternehmen)	59

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unternehmensbestand in der Hansestadt Hamburg nach Umsatzgrößenklassen (2000)	28
Tabelle 2:	Hochrechnung – Unternehmensbestand in der Hansestadt Hamburg zum Ende des Jahres 2002 nach Umsatzgrößenklassen	29
Tabelle 3:	Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Hansestadt Hamburg (2000)	30
Tabelle 4:	Versendung und Rücklauf der Fragebögen	37
Tabelle 5:	Anteil der Familienunternehmen	37

## Übersichtenverzeichnis

Übersicht 1:	Eckdaten zu den voraussichtlichen Unternehmensübertragungen von 2003 bis einschließlich 2007 in der Freien und Hansestadt Hamburg	31
Übersicht 2:	Voraussichtliche Unternehmensübertragungen von 2003 bis 2007 nach Übertragungsursachen in Familienunternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg	32
Übersicht 3:	Voraussichtliche Nachfolgelösungen in Familienunternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg in den bevorstehenden fünf Jahren (2003 bis 2007)	34

# 1. Einleitung

Nach über zwanzig Jahren wissenschaftlicher, vorwiegend empirisch gestützter Erforschung des Generationswechsels in kleinen und mittleren Familienunternehmen lassen sich die folgenden »großen« Entwicklungslinien erkennen:

Die Zeit vor 1990 diente überwiegend dazu, das Thema Unternehmensnachfolge als ein komplexes Problemfeld der Betriebswirtschaftslehre zu identifizieren und in seinen Strukturen zu beschreiben (NAUJOKS/KAYSER 1983; ALBACH/FREUND 1989). Es wurde festgestellt, dass viele Unternehmen die Hürde der Unternehmensübertragung nicht überwinden konnten, weil es ihnen an Problembewusstsein und an Unterstützung aus dem Umfeld fehlte. Auch politische Rahmenbedingungen wie z. B. das Steuerrecht oder die Möglichkeiten zur Beschaffung von Risikokapital am Kapitalmarkt wurden als Hemmnisse für die Übertragung von Unternehmen identifiziert, die es galt, mit Blick auf den Generationswechsel »mittelstandsfreundlicher« zu gestalten (ALBACH/LUTTER 1988). In diesen Jahren wurde vornehmlich das Bewusstsein einer begrenzten Fachöffentlichkeit dafür geschaffen, dass mit Blick auf die Unternehmensübertragungen Handlungsbedarf besteht: Beim Gesetzgeber, bei den Banken, bei öffentlichen Fördereinrichtungen, bei den Steuer- und Unternehmensberatern, den Rechtsanwälten und anderen Akteuren.

Die gesamtwirtschaftlichen und mittelstandspolitischen Dimensionen des Themas »Unternehmensnachfolge« wurden erstmals Mitte der 90er Jahre durch die statistischen Basisarbeiten des IfM Bonn aufgedeckt (FREUND/KAYSER/SCHRÖER 1995). Als Konsequenzen dieser Grundlagenarbeiten nahm das öffentliche Interesse am

Thema Nachfolge in unerwartetem Ausmaß zu. In der Folgezeit entwickelten sich, stimuliert durch die unerwarteten Quantitäten, die der Nachfolgeprozess aufweist (71.000 übergabereife Unternehmen p. a. mit insgesamt fast 1 Mio. Beschäftigten; 5.000 Unternehmensstilllegungen p. a. mangels Nachfolger mit mehr als 30.000 Beschäftigten), erste private und öffentliche Beratungseinrichtungen. Mit der DtA/ZdH/DIHK Gemeinschaftsinitiative Change entstand die erste überregionale Unternehmensbörse im Internet. Und als Aktionsfeld der Gründungsoffensive Nordrhein-Westfalen fand das Thema Nachfolgeberatung und -moderation Eingang in die Gründungs- und Mittelstandspolitik eines Bundeslandes.

Mit zunehmender Verbreiterung des wissenschaftlichen und aus der Praxisarbeit gewonnenen Erkenntnisstandes wurde immer deutlicher, dass die Sicherung der Unternehmenskontinuität im Falle des Generationswechsels kein rein statistisches und auch kein zeitpunktbezogenes Phänomen bzw. Ereignis ist, sondern ein Prozess, der lange vor dem eigentlichen Übergabezeitpunkt einsetzt und erst einige Zeit nach Übertragung des Unternehmens an einen Nachfolger beendet ist. Zwar verlangt die Begleitung dieses Prozesses nach wie vor strategische, finanzwirtschaftliche, organisatorische sowie humankapitalorientierte Beratung, doch als genauso wichtig erwiesen sich Initiativen und Maßnahmen, die geeignet erschienen, die Unternehmerschaft, aber auch interessierte Neugründer für das Thema Nachfolge zu sensibilisieren und als Folge zur aktiven Gestaltung des gesamten Prozesses zu motivieren. Der Charakter der Nachfolgegestaltung als betriebliche Führungsaufgabe wurde immer deutlicher und ist heute im Vorfeld des Vollzugs der Beschlüsse, die unter dem Stich-

wort Basel II bekannt sind, in den Rang eines Ratingelementes und Bonitätsindikators aufgerückt.

Bereits der klassische Nachfolgeprozess – als solchen bezeichnen wir die vorhersehbare Unternehmensübergabe vom Senior an den familieneigenen Junior – verlangt langfristige Vorbereitung und Gestaltung. Dies gilt aber ganz besonders für den hohen Anteil von unerwarteten und damit besonders risikoreichen Übertragungsfällen. Nach wie vor beträgt der Anteil der unerwarteten und damit besonders risikobehafteten Unternehmensübertragungen ca. 36 %. Da der Zeitpunkt des Eintritts so genannter risikobehafteter Nachfolgefälle nach menschlichem Ermessen nicht voraussehbar ist, ist es besonders wichtig, mit der Nachfolgeplanung dann zu beginnen, wenn die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt dieses Falles – ebenfalls nach menschlichem Ermessen – noch relativ gering ist. Das bedeutet die frühzeitige Einrichtung einer Stellvertreterregelung, die Installation einer zweiten Leitungsebene, die Einbeziehung von (leitenden) Mitarbeitern in die Willensbildung und in alle wichtigen Geschäftsgrundlagen, und heute unter dem Eindruck der modernen Kommunikationstechnologien fallen sogar die Weitergabe von Passwörtern oder Geheimzahlen in diese Kategorie. Nachfolgevorbereitung beginnt also im Grunde genommen nur kurze Zeit nach der Unternehmensgründung bzw. nach Übernahme eines bestehenden Unternehmens als Nachfolger.

Angesichts eines sich immer stärker etablierenden und spezialisierten Beratungsmarktes – nach Recherchen des IfM Bonn aus dem Jahre 1997 gab es unter mehr als 100.000 Weiterbildungsangeboten gerade drei Angebote zur Unternehmensnachfolge, die nicht juristisch bzw. steuerrechtlich ausgerichtet waren (SCHMIDT/KAYSER et. al. 1998), eine Internetrecherche im Jahre 2003 erbrachte nach gleicher Suchsys-

tematik bereits mehr als 400 Weiterbildungsangebote für Übergeber und Nachfolger – wurde aber auch deutlich, dass der Erfolg von Maßnahmen zur Unterstützung des Nachfolgeprozesses nicht großflächig, z. B. über das gesamte Bundesgebiet hinweg, zu erzielen ist. Erfolgreich sind Maßnahmen, die regional begrenzt unter Zuhilfenahme des regionalen Experten- und Akteurswissens ergriffen werden. Unter Nutzung der Zuständigkeiten und des Expertenwissens der regionalen Akteure kann ein Netzwerk auch zur Moderation und Begleitung von Unternehmensübergaben geschaffen werden. Zu diesem Ergebnis kam auch das Europäische Seminar über Unternehmensübertragungen, das am 23./24. September 2002 von der Europäischen Union und dem Österreichischen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit durchgeführt wurde.

Die Hansestadt Hamburg beheimatet viele traditionsreiche Unternehmen. Dem Generationswechsel ein besonderes Augenmerk zu widmen, liegt allein aus diesem Grunde hier besonders nahe. Auch die oben angemerkten Erfahrungen bezüglich der Effektivität regional ausgerichteter Initiativen zur Behebung der Probleme bei der Unternehmensnachfolge bekräftigen die Behandlung des Themas in einer konkret eingegrenzten Region.

Die Handelskammer Hamburg hat am 18. März 2002 das Institut für Mittelstandsforschung Bonn damit beauftragt, eine Untersuchung über die »Unternehmensnachfolge in der Hansestadt Hamburg – Struktur, Probleme und Maßnahmen zur Problemlösung« zu erstellen.

Dieses Gutachten wird hiermit dem Auftraggeber überreicht.

Das Gutachten weist folgende Struktur auf:

In einer einleitenden Hochrechnung werden die amtlichen statistischen Datenquellen nach der Methode des IfM Bonn analysiert und interpretiert, um sich auf diese Weise der quantitativen Ausprägung des Nachfolgeproblems in der Hansestadt Hamburg zu nähern.

Konkret wird die Zahl der in den kommenden fünf Jahren anstehenden Unternehmensübertragungen im Stadtstaat Hamburg einschließlich der hiervon betroffenen Arbeitsplätze ermittelt. Damit ist die quantitative Dimension sichtbar gemacht, die das Thema der Unternehmensübertragungen für die Wirtschaft der Region aufweist. In weiteren Analyseschritten werden im Anschluss hieran sowohl die Ursachen für die anstehenden Unternehmensübergaben, die Herkunft der Nachfolger sowie die von den jeweiligen Transaktionen betroffenen Arbeitsplatzzahlen ermittelt.

Der zweite und zentrale Teil des Gutachtens basiert auf einer empirischen Erhebung im Stadtstaat. Befragt wurden – erstmalig – Unternehmen, in denen ein Generationswechsel in den letzten fünf Jahren bereits erfolgt ist. Parallel hierzu wurden auch Unternehmen schriftlich befragt, denen voraussichtlich in den kommenden fünf Jahren ein Generationswechsel bevorsteht. Im Zentrum dieser Erhebung standen Fragen nach der Situation und dem Stand der Vorbereitungen für den Übertragungsfall dieser Unternehmen. Die Nutzung der Erfahrungen von Übergebern und Nachfolgern stellt unseres Wissens nach ein Novum in der empirischen Behandlung des Themas »Unternehmensnachfolge« dar. Beide Erhebungen wurden auf der Grundlage des Adress- und Datenmaterials der Handelskammer Hamburg möglich.

Im abschließenden Teil der Studie werden, auf Basis der empirischen Befunde, Empfehlungen für die Handelskammer Hamburg und andere öffentliche Institutionen erarbeitet, die geeignet erscheinen, den Generationswechsel in den Unternehmen zu unterstützen.

## 2. Quantifizierung der zur Übertragung anstehenden Familienunternehmen

### 2.1. Unternehmensbestand in der Hansestadt Hamburg

Zur Berechnung der Zahl der Unternehmensnachfolgen wird traditionell auf die Daten der Umsatzsteuerstatistik zurückgegriffen. Sie gibt Auskunft über die Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen vor Ort. Nur in Unternehmen, entgegen Betriebsstätten, Filialen, Niederlassungen etc. werden Entscheidungen, u. a. auch über die Unternehmensnachfolge oder -übergabe getroffen. Die Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen ist daher nicht identisch mit der Anzahl z. B. der Mitgliedsunternehmen oder -betriebe der Handelskammer.

Die Hansestadt Hamburg weist im Jahre 2001 (neue Daten von 2002 liegen noch nicht vor) laut Umsatzsteuerstatistik

einen Unternehmensbestand von ca. 77.540 Unternehmen auf.<sup>1)</sup> Gut 27 % dieser Unternehmen – 21.300 – sind Kleinstunternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 50.000 € (vgl. Tabelle 1). In den meisten dieser Fälle dürfte in der Regel keine ausreichende Unternehmenssubstanz vorliegen, um eine Übertragung an eine nachfolgende Generation zu ermöglichen. Für eine Prognose der zukünftigen Unternehmensübertragungen in Hamburg werden daher nur Unternehmen in die Betrachtungen einbezogen, die ihren steuerrelevanten Hauptsitz in Hamburg haben und deren Jahresumsatz die Schwelle von 50.000 € übersteigt. Zieht man also die Kleinstbetriebe vom Unternehmensbestand ab, verbleiben ca. 55.900 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50.000 €.

**Tabelle 1**

Unternehmensbestand in der Hansestadt Hamburg nach Umsatzgrößenklassen (2001)

Umsatz von ... bis ... €	Zahl der Unternehmen	in %
16.500 – 50.000	21.325	27,5
50.000 – 250.000	30.852	39,8
250.000 – 500.000	8.909	11,5
500.000 – 2 Mio.	10.735	13,8
2 Mio. – 10 Mio.	4.247	5,5
10 Mio. und mehr	1.471	1,9
Insgesamt	77.539	100

Quelle: Statistisches Landesamt der Freien und Hansestadt Hamburg, Statistischer Bericht, Finanzen und Steuern, Umsätze und ihre Besteuerung in Hamburg 2001, 17. März 2003.

1) Hier wurde als Datenbasis die Umsatzsteuerstatistik gewählt, um die Ergebnisse der folgenden Berechnungen mit anderen Studien vergleichen zu können. Da nicht umsatzsteuerpflichtige Betriebsstätten, Töchter ausländischer Unternehmen, bestimmte Gruppen der freien Berufe, Kleinstunternehmen, zahlreiche Neugründungen, Zweigniederlassungen u. ä. nicht in der Umsatzsteuerstatistik enthalten sind, ist vermutlich der – z. B. kammerpflichtige – Betriebsbestand wesentlich höher, als der Unternehmensbestand nach Umsatzsteuerstatistik.

## 2.2. Hochrechnung der in den kommenden fünf Jahren übergabereifen Familienunternehmen in Hamburg

Im nächsten Schritt wird der Unternehmensbestand zum Ende des Jahres 2001 auf den Stand von Ende 2002 mittels einfacher Hochrechnung aktualisiert. Hierzu stehen noch keine Umsatzsteuerdaten zur Verfügung. Von 1999 bis 2001 hat sich der Unternehmensbestand in Hamburg insgesamt jährlich um gut 1 % erhöht. Unterstellt, dass der Unternehmensbestand weiterhin linear in diesem Maße zunimmt, wird Ende 2002 in der Freien und Hansestadt ein umsatzsteuerpflichtiger Bestand von ca. 78.600 Unternehmen erreicht.

Tabelle 2 zeigt die voraussichtliche Verteilung nach Umsatzgrößenklassen auf. Ca. 58.440 dieser Unternehmen liegen oberhalb der – für die folgenden Berechnungen angesetzten – Mindestumsatzschwelle von 50.000 € im Jahr.

Im nächsten Schritt wird der Anteil der Familienunternehmen in Abgrenzung zu konzernabhängigen oder aus sonstigen Gründen von Fremdgeschäftsführern geleiteten Unternehmen nach der Systematik des IfM Bonn ermittelt. Das IfM Bonn spricht im Allgemeinen von Familienunternehmen, wenn »bis zu zwei natürliche Personen geschäftsführend tätig sind und diese und ihre Familien zusammen mindestens 50 % der Anteile am Unternehmen halten.«<sup>2)</sup> Bei Befragungen wird allerdings aus pragmatischen Gründen eine Selbsteinschätzung bevorzugt.

Auf Grundlage der Verteilung aller Unternehmen nach Größenklassen sowie unter Anwendung der jeweiligen Anteile an Familienunternehmen in diesen Größenklassen errechnet sich ein Bestand von rund 54.500 Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50.000 €. Nach den Berechnungen des IfM Bonn dürfte in 18,8 % bzw. ca. 10.200 dieser Familienunternehmen innerhalb der kommenden Jahre – von Anfang 2003 bis Ende 2007 – ein Generationswechsel stattfinden.

**Tabelle 2**

Unternehmensbestand in der Hansestadt Hamburg zum Ende des Jahres 2002 nach Umsatzgrößenklassen – Hochrechnung –

Umsatz von ... bis ... €	Zahl der Unternehmen	in %
16.500 – 50.000	20.160	25,6
50.000 – 250.000	31.380	39,9
250.000 – 500.000	9.440	12,0
500.000 – 2 Mio.	11.460	14,6
2 Mio. – 10 Mio.	4.540	5,8
10 Mio. – 50 Mio.	1.150	1,5
50 Mio. und mehr	470	0,6
<b>Insgesamt</b>	<b>78.600</b>	<b>100</b>

Quelle: Hochrechnung des Institut für Mittelstandsforschung Bonn auf Basis der Umsatzsteuerstatistik für die Freie und Hansestadt Hamburg.

2) Wallau, F.; Kayser, G. (2001), S. 62.

Dies ist eine hohe Zahl, die für die Hansestadt Hamburg von bedeutendem wirtschaftlichem Gewicht ist. Immerhin dürften von diesen Unternehmensübertragungen etwa 122.600 Arbeitsplätze (inklusive der Unternehmensleiter) tangiert sein. Diese Zahl wurde unter Berücksichtigung der Verteilungsunterschiede zwischen Familienunternehmen und Betriebsbestand nach Beschäftigtengrößenklassen ermittelt.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über Betriebe und Beschäftigte in der Hansestadt Hamburg nach Beschäftigtengrößenklassen.<sup>3)</sup>

Übersicht 1 fasst die Eckdaten für die Prognose der Unternehmensübertragungen in Familienunternehmen in Hamburg für die kommenden fünf Jahre (2003 bis 2007) zusammen.

Die Betriebsdatei erhebt im Gegensatz zur Umsatzsteuerstatistik nur Betriebe, und zwar solche, die über sozialversicherungspflichtig Beschäftigte verfügen. Herangezogen wird diese Statistik zur Berechnung der größenspezifischen Verteilung der (Voll-)Arbeitsplätze, nicht zur Berechnung des gesamten Betriebsbestandes. Auch hier besteht ein erhebliches Unterzeichnungspotenzial. Mangels anderer Datengrundlagen können keine anderen Wege zur Durchführung von Hochrechnungen und Schätzungen begangen werden.

**Tabelle 3**

Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Hansestadt Hamburg (2000)

Betriebe mit ... Beschäftigten	Betriebe		Beschäftigte	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %
1	15.383	31,5	15.556	2,0
2 – 9	23.754	48,7	96.149	12,6
10 – 19	4.551	9,3	61.327	8,0
20 – 49	2.947	6,0	89.151	11,7
50 – 99	1.042	2,1	71.330	9,4
100 – 499	929	1,9	187.851	24,6
500 – 999	102	0,2	69.540	9,1
1.000 und mehr	77	0,2	171.559	22,5
Insgesamt	48.785	100	762.463	100

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, 2002, Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn.

3) Hier wird davon ausgegangen, dass der Stand der Beschäftigung in 2003 gegenüber Ende 2000 nahezu unverändert ist.

## Übersicht 1

Eckdaten zu den voraussichtlichen Unternehmensübertragungen von 2003 bis einschließlich 2007 in der Freien und Hansestadt Hamburg

Zahl der Unternehmen insgesamt:	78.600
darunter:	
• Unternehmen mit mehr als 50.000 € Jahresumsatz:	58.440
hiervon:	
• Familienunternehmen:	54.500
davon:	
• In den kommenden 5 Jahren übergabereife Familienunternehmen:	10.200
betroffen:	
• Zahl der Beschäftigten einschl. Inhaber*	122.600

\* Die Zahl der Beschäftigten einschl. Inhaber stellt eine Untergrenze dar. Aufgrund fehlender aktueller Daten aus der Beschäftigtenstatistik der BfA ist eine Berechnung für den o. a. Zeitraum nicht möglich.

© IfM Bonn

### 2.3. Die Ursachen der voraussichtlichen Unternehmensübertragungen

Bei einer Unternehmensübertragung ist eine Vielzahl an Parametern zu beachten, die in jedem Familienunternehmen andere Ausprägungen aufweisen können. Die Übergabesituation ist daher stets unternehmensindividuell. Entsprechend können Unternehmensübertragungen keinen Standardlösungen folgen. Wichtig dabei ist, dass frühzeitig und unter Einbeziehung des erforderlichen externen Fachwissens ein geeigneter Nachfolger gefunden und der Prozess der Unternehmensübertragung sorgfältig vorbereitet und durchgeführt werden kann. Das entscheidende Eckdatum für diese Planungen ist der Übergabezeitpunkt.

Den Übergabezeitpunkt legt der Unternehmer fest, indem er ein Datum für seinen Wechsel aus der aktiven Unternehmensführung in den Ruhestand benennt. Dieser so genannte »Normalfall« betrifft bundesweit aber nur ca. 65 % der Familienunternehmen. D. h. nur knapp 2/3 der Unternehmer erreichen

ihren planvoll angestrebten altersbedingten Ruhestand. Dies trifft in der Freien und Hansestadt Hamburg voraussichtlich auf ca. 6.630 Familienunternehmen mit insgesamt ca. 79.700 Beschäftigten zu (vgl. Übersicht 2).

In mehr als jedem dritten Familienunternehmen tritt der Zwang zum Generationswechsel unerwartet, plötzlich und daher zumeist auch ohne adäquate Vorbereitungen ein. Die Ursachen liegen meist in krankheits- oder unfallbedingtem plötzlichem Ausscheiden des Unternehmers, nicht selten von einem Tag auf den anderen, oft verbunden mit längerem Krankenhausaufenthalt bis hin zum Todesfall (z. B. durch Herzinfarkt). Ca. 24 % der Familienunternehmen werden durch diese Ereignisse zu einem Wechsel in der Leitungsspitze gezwungen. In den kommenden fünf Jahren wird dieser Fall voraussichtlich für ca. 2.450 Familienunternehmen mit ca. 29.400 Beschäftigten in der Hansestadt Hamburg relevant. Bei weiteren 11 % der Familienunternehmen scheidet der Unternehmer vorzeitig aus seiner Führungsposition aus, weil er einer anderen Tätigkeit nachgehen möchte. Auch hier erfolgt

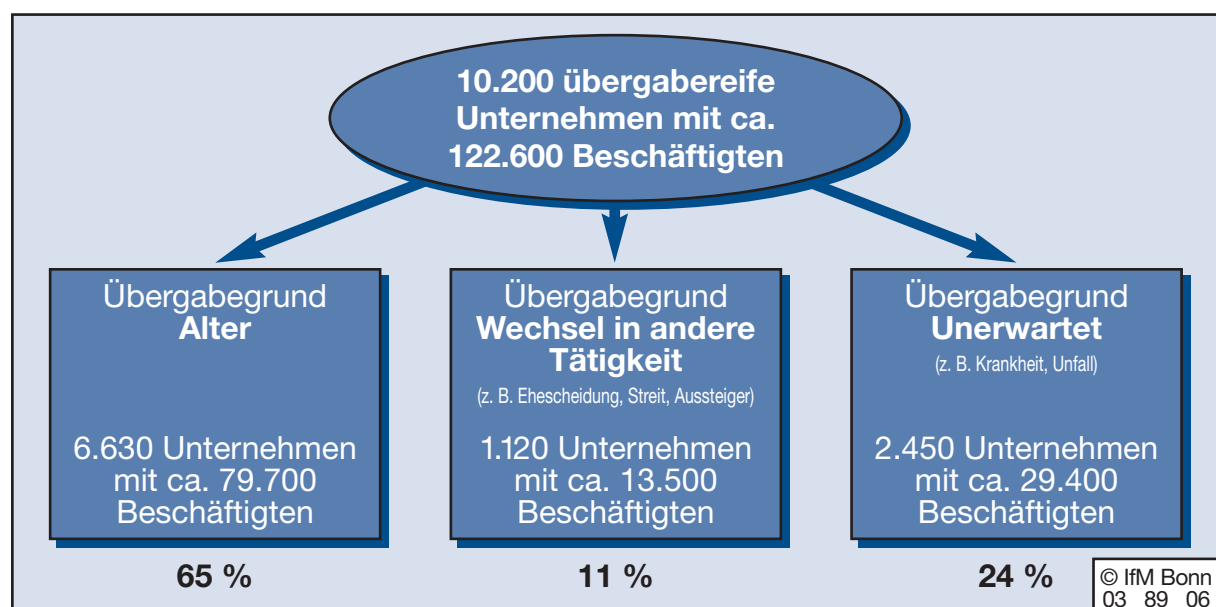
der Generationswechsel letztlich nicht geplant und in adäquater Weise vorbereitet, sondern durch eine häufig unter persönlichem Druck getroffene Entscheidung des Unternehmers. Häufigste Ursachen sind Streit in der Familie, Ehescheidung, »Burn-out«, die Entscheidung für einen grundlegend anderen Lebensweg bis hin zu mangelndem Erfolg als Unternehmer. Diese Situation trifft in den kommenden fünf Jahren voraussichtlich auf etwa 1.120 Familienunternehmen mit ca. 13.500 Beschäftigten in der Hansestadt Hamburg zu.

Der so genannte »Risikofall« einer Unternehmensübertragung kann also praktisch für jedes Unternehmen eintreten. Die Unternehmensgröße ist hierbei ohne statistisch signifikanten Einfluss. Entsprechende Vorkehrungen sind daher unerlässlich. Eine wesentliche Aufgabe der Berater, Verbände, Kammern, Banken sowie der Gemeinwesen (Gemeinde, Bundesland, Staat) besteht also darin, unterstützende Maßnahmen zur Bewältigung dieser Risikofälle zu entwickeln und anzubieten. Der Anteil der nicht geplanten Unternehmensübertragungen an allen Über-

tragungen ist mittlerweile seit mehr als 15 Jahren in etwa konstant hoch auf einem Niveau von ca. 35 % +/- 5 %. Trotzdem hat sich die Unterstützungsinfrastruktur mit dieser Facette des Nachfolgeproblems noch nicht hinreichend vertraut gemacht. Tritt er ein, reichen die verfügbaren Ressourcen meist nur für ad hoc beschlossene Reparaturmaßnahmen, nicht aber für das in Kraft setzen eines langfristig ausgerichteten, strategischen Konzeptes für diese Fälle. Auf diese Weise kommt es zum Verlust von Wachstumspotenzial, schlimmstenfalls sogar zum Verlust von Unternehmenssubstanz, also zu Effekten, die vermittels ressourcenschonender Planungen hätten vermieden oder gemildert werden können. Hier steht die Unternehmensnachfolgeforschung aber erst am Anfang. Auf die Bedeutung einer wirksamen Vorbeugung vor Risikofällen weisen die Studien des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn seit vielen Jahren hin. Erste Projekte mit diesem Zielfokus, wie z. B. das Projekt Kontinuum, gefördert vom europäischen Sozialfonds, durchgeführt unter Leitung des IW in Köln, sind auf den Weg gebracht worden.

## Übersicht 2

Voraussichtliche Unternehmensübertragungen von 2003 bis 2007 nach Übertragungsursachen in Familienunternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg



## **2.4. Nachfolgelösungen in den anstehenden Übertragungen der Familienunternehmen**

In welche Hände werden die 10.200 übergabereifen Familienunternehmen (bis 2007) voraussichtlich gehen? Ca. 46 % verbleiben innerhalb der Eigentümerfamilie durch Übertragung an die Kinder. D. h. die Familientradition wird nur in weniger als in jedem zweiten Familienunternehmen fortgesetzt. Entscheidend für den Verbleib in der Familie sind zum einen die Attraktivität des Unternehmens für die potenziellen Nachfolger, zum anderen deren Interesse an der Nachfolge im Unternehmen. Der Anteil der Familienunternehmen, in denen keine Kinder für eine Nachfolge bereit stehen, ist heute gegenüber früheren Jahren gewachsen. Aber auch in den Familien, in denen befähigte Kinder vorhanden sind, fällt deren Entscheidung häufig zugunsten anderer beruflicher Alternativen aus, wie z. B. einer Karriere in einem großen Konzern. Die Attraktivität des Unternehmens gewinnt für die Entscheidungsfindung der jungen Generation an Stellenwert. Wichtige Beurteilungskriterien hierbei sind die Größe und Ertragskraft eines Unternehmens, die Attraktivität einer Branche, des Unternehmensstandortes, sowie die Unternehmenskultur. In den kommenden Jahren dürfte daher die Familientradition lediglich in ca. 4.650 Familienunternehmen mit ca. 66.200 Beschäftigten in Hamburg fortgeführt werden.

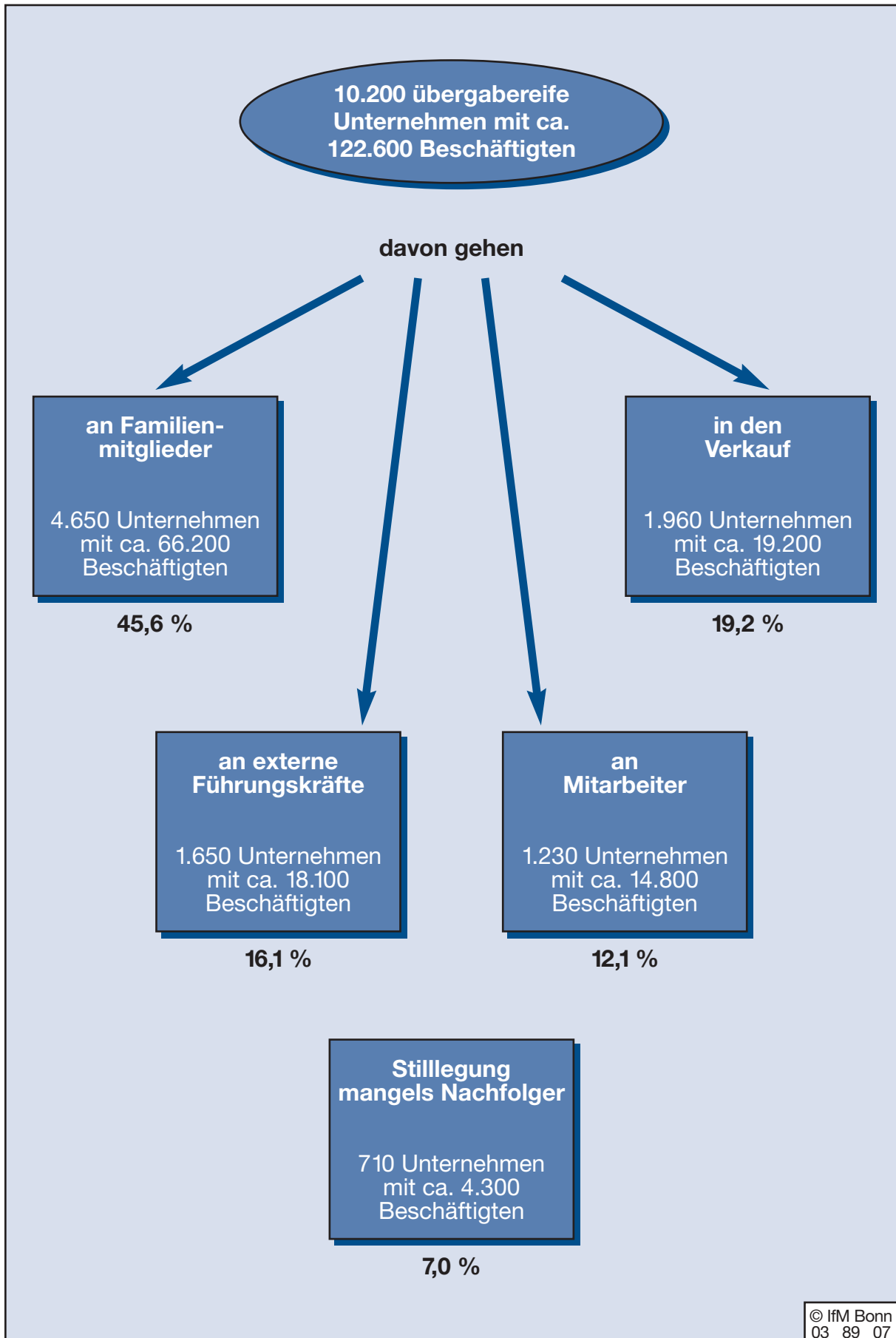
Etwa 12 % der Familienunternehmen werden auf dem Wege eines Management-Buy-Out an einen Nachfolger aus dem Kreis der Mitarbeiter übertragen, weitere ca. 16 % an einen Nachfolger von außerhalb. Diese mögliche Form einer Übertragung scheitert in manchen Fällen jedoch an der Finanzkraft der interessierten und geeigneten möglichen Nachfolger. Insbesondere bei größeren Familienunternehmen kommt

es daher häufiger zu einem Verkauf an andere Unternehmen. Diese Lösung wird in voraussichtlich 19 % der Fälle zum Zuge kommen. Etwa 7 % der Familienunternehmen werden mangels einer möglichen Nachfolgelösung stillgelegt werden. In der Hansestadt Hamburg werden hiervon bis 2007 ca. 710 Familienunternehmen mit ca. 4.300 Beschäftigten betroffen sein (vgl. Übersicht 3).

Die voraussichtlichen Nachfolgelösungen weisen einen deutlichen Bezug zur Unternehmensgröße auf. Diese Zusammenhänge wurden mit den Werten, die das Institut für Mittelstandsforschung Bonn für Deutschland ansetzt, den Berechnungen zur Übersicht 3 zugrunde gelegt. Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Lösungen differenziert nach Umsatzgrößenklassen. Hierin kommt deutlich zum Ausdruck, dass die Anteile an familieninternen Übernahmen mit steigender Unternehmensgröße und damit steigender finanzieller Attraktivität kontinuierlich wachsen. Dieser Trend dreht sich aber ab der Umsatzschwelle von ca. 10 Mio. € um. Zur Erklärung hierfür können mehrere Aspekte herangezogen werden: Diese größeren Unternehmen haben häufiger bereits mehrere Generationswechsel durchlaufen, mit stetig fallendem Anteil familieninterner Übertragungen. Die Anforderungen an die Qualifikation und Leistungsbereitschaft des Nachfolgers wachsen mit der Unternehmensgröße. Das Finanzierungsrisiko aus Sicht der Familie steigt, parallel hierzu sinkt die Fähigkeit, aus der Familie weiteres Unternehmenswachstum zu finanzieren. Daher nehmen Total- oder Teilverkäufe an externe Führungskräfte oder an andere Unternehmen bei größeren Familienunternehmen deutlich zu.

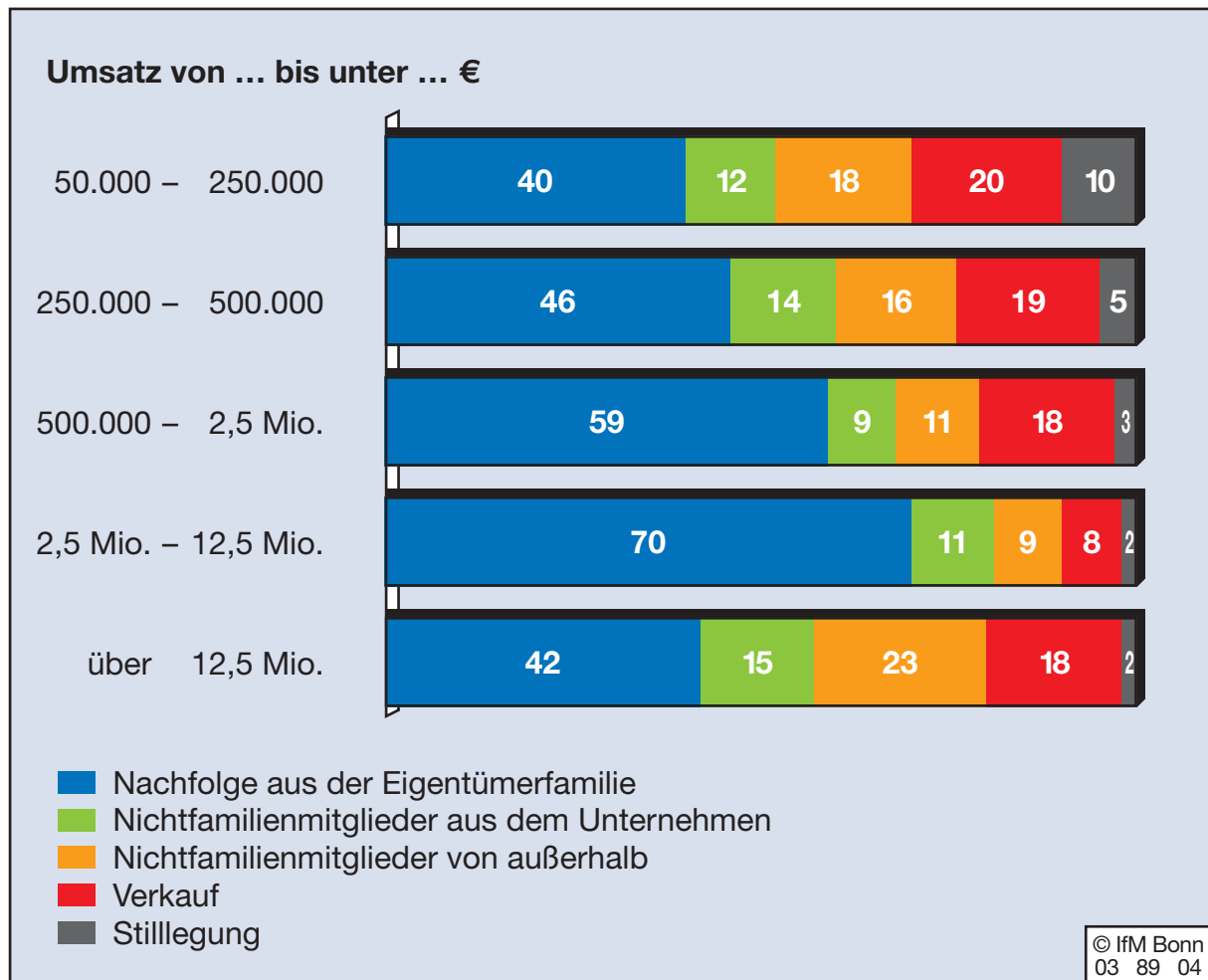
### Übersicht 3

Voraussichtliche Nachfolgelösungen in Familienunternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg in den bevorstehenden fünf Jahren (2003 bis 2007)



### Abbildung 1

Voraussichtliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen – in %



Quelle: Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn.

### **3. Schriftliche Unternehmensbefragung zum Generationswechsel**

Nach der Prognose der quantitativen Dimension des Generationswechsels in mittelständischen Familienunternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg für einen Fünfjahreszeitraum stellt sich nun die Frage, inwieweit diese Familienunternehmen auf einen Generationswechsel vorbereitet sind – sei es aufgrund einer planbaren, altersbedingten Unternehmensübertragung oder sei es aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse, deren Ablauf per se nicht planbar ist, sondern lediglich durch vorkehrende Maßnahmen in seinen Auswirkungen abgefedert werden kann. Daneben wird untersucht, welche Informationswege und Fördermöglichkeiten zur Unternehmensnachfolge bekannt sind und genutzt werden, welche Aspekte besonders wichtig für die Planung und Durchführung des Generationswechsels sind, welche Nachfolgelösungen voraussichtlich realisiert werden können sowie – rückblickend betrachtet – welche Neubesetzungsur-sachen den in den letzten fünf Jahren bereits erfolgten Unternehmensübertragungen zugrunde lagen. Gerade die letztgenannten Variablen werden erstmals erhoben. Daneben werden Strukturdaten erhoben wie der Jahresumsatz, die Zahl der Mitarbeiter, der Branchenschwerpunkt, die Rechtsform, Alter und Geschlecht des Unternehmers sowie die Unternehmensentwicklung in den letzten drei Jahren in den Größen Beschäftigung, Umsatz und Gewinn.

#### **3.1. Die Grundgesamtheit**

Basis der Untersuchung ist eine schriftliche Unternehmensbefragung. Mindesterfolgsquote sollte ein Rücklauf von ca. 500 auswertbaren Fragebögen sein. Angestrebt wurde ein Rücklauf, der einerseits einen überdurchschnittlich hohen Anteil von Unternehmen enthält, die kurz vor einem Generationswechsel stehen sowie andererseits von Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren bereits übertragen worden sind. Für diese beiden Gruppen wurde jeweils ein speziell auf die jeweilige Situation zugeschnittener, kurzer Fragebogen entworfen. Aus dem Adressbestand der Handelskammer Hamburg wurden insgesamt 3.800 mittlere bis größere Unternehmen ausgewählt: 800 Adressen von Unternehmen, in denen – z. B. aufgrund des Unternehmensalters – vermutet werden konnte, dass bereits in den letzten fünf Jahren ein Generationswechsel durchgeführt worden ist sowie 3.000 Adressen von mittleren bis größeren Unternehmen, die demnächst einen Wechsel in der Spitze erwarten lassen.

Der auswertbare Rücklauf beträgt insgesamt 508 Antworten, von denen 430 den Kreis der demnächst zu übergebenden sowie 78 den Kreis der bereits übergebenen Unternehmen betreffen. Die Rücklaufquote von insgesamt 13,4 % ist – gemessen an anderen Unternehmensbefragungen – als sehr gut einzustufen. In der größeren Versendung lag die Rücklaufquote sogar bei 14,3 %, in der kleineren immerhin bei 9,8 % (vgl. Tabelle 4).

**Tabelle 4**

Versendung und Rücklauf der Fragebögen

	Gruppe A	Gruppe B	Insgesamt
Versendete Fragebögen	3.000	800	3.800
Antwortende Unternehmen	430	78	508
Rücklaufquote	14,3 %	9,8 %	13,4 %

© IfM Bonn

Gruppe A = Demnächst zu übertragende Unternehmen

Gruppe B = Bereits übertragene Unternehmen

Das Thema »Generationswechsel« betrifft typischerweise in erster Linie Familienunternehmen. Im Erhebungssample beträgt deren Anteil 69,1 %, d. h. 351 der insgesamt 508 auswertbaren Fragebögen stammen aus Familienunternehmen (vgl. Tabelle 5).

**Tabelle 5**

Anteil der Familienunternehmen

	Gruppe A	Gruppe B	Insgesamt
Antwortende Unternehmen	430	78	508
davon Familienunternehmen	292	59	351
in %	67,9	75,6	69,1

© IfM Bonn

Gruppe A = Demnächst zu übertragende Unternehmen

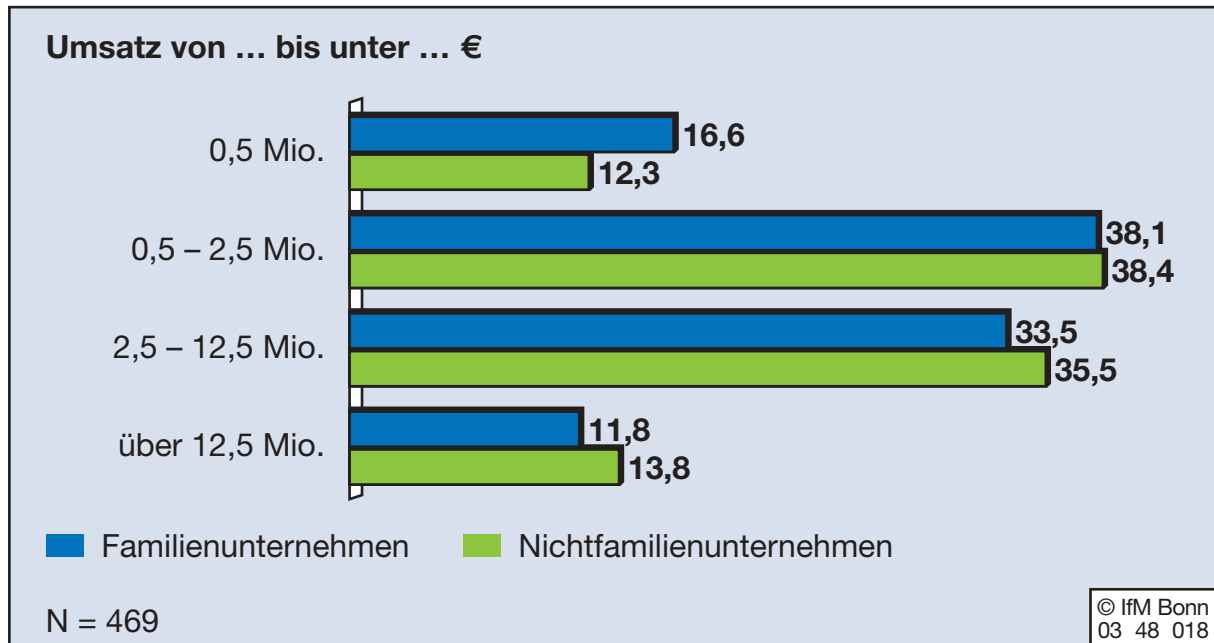
Gruppe B = Bereits übertragene Unternehmen

Die Stichprobe enthält keine Kleinstunternehmen. Der Mindestumsatz der antwortenden Unternehmen liegt in der Regel bei mehr als 250.000 € im Jahr, der größte Anteil der Unternehmen liegt im Bereich zwischen 0,5 und 2,5 Mio. € Jahresumsatz. Der Anteil größerer Unternehmen mit mehr als 12,5 Mio. €

Jahresumsatz liegt bei insgesamt mehr als 12 %. Die Nicht-Familienunternehmen der Stichprobe – bei den Adressen konnte nicht nach Familienstatus unterschieden werden – liegen zu etwas höheren Anteilen als die Familienunternehmen in den größeren Umsatzkategorien (vgl. Abbildung 2).

## Abbildung 2

Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen – in %

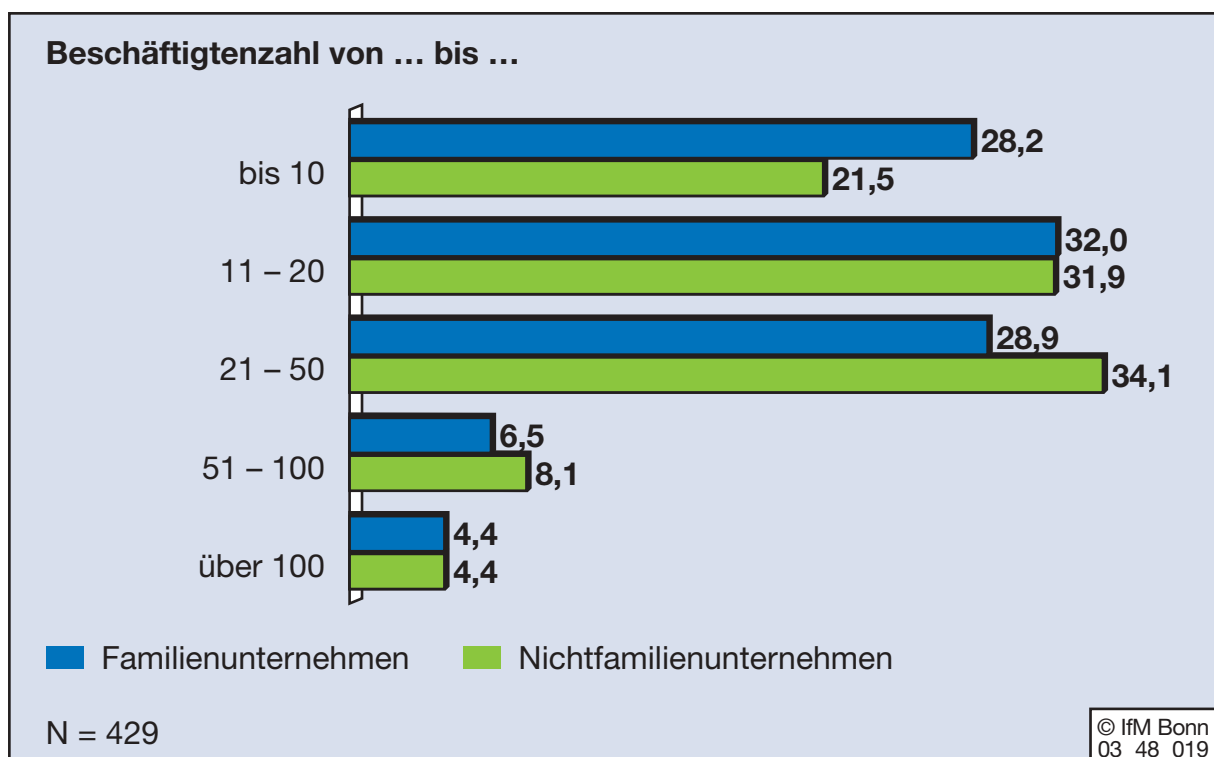


Die Zielgruppe für die vorliegende Untersuchung bilden ausschließlich Familienunternehmen. Von den hier untersuchten Familienunternehmen beschäftigen 28,2 % bis zu 10 Mitarbeiter,

32,0 % zwischen 11 und 20 Mitarbeiter und insgesamt ca. 40 % der Familienunternehmen weisen eine noch höhere Beschäftigtenzahl auf (vgl. Abbildung 3).

## Abbildung 3

Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen – in %



Weitere Strukturdaten zu den antwortenden Unternehmen – wie z. B. die Verteilung der Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen, nach Rechtsformen, nach dem Unternehmensalter, nach dem Geschlecht der Unternehmer bis hin zur Unternehmensentwicklung in den letzten drei Jahren in den Größen Beschäftigung, Umsatz und Gewinn – enthalten die Abbildungen im Anhang.

### 3.2. Die Führungsstruktur in den antwortenden Familienunternehmen

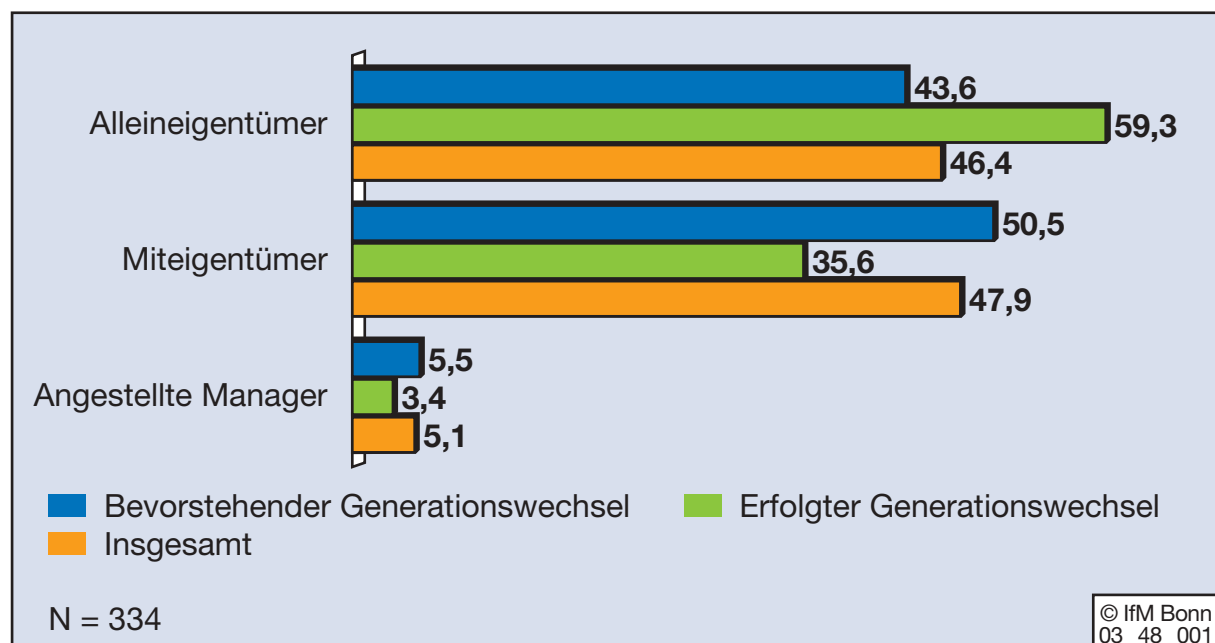
Die Frage, ob es sich bei den vorliegenden Unternehmen um Familienunternehmen handelt, wurde nicht nach der Rechtsform oder nach anderen vorgegebenen Kriterien entschieden, sondern der Selbsteinschätzung der Antwortenden überlassen. Ihnen wurde die Frage gestellt: »Betrachten Sie Ihr Unternehmen als ein Familienunternehmen?« In den Unternehmen, in denen diese Frage mit »Ja« beantwortet wurde, betrachten wir nun die Eigentumsbeziehung der Unternehmensleiter zum

Unternehmen, ihre historische Beziehung – Gründer oder Nachfolger – sowie die Führungssituation im Unternehmen.

Die Anteile der Familienunternehmen, in denen der Unternehmensleiter alleiniger Eigentümer ist oder in denen es einen zweiten oder mehrere Miteigentümer gibt, halten sich in etwa die Waage. Die Anteile liegen jeweils bei ca. 47 % (vgl. Abbildung 4). In nur 5 % der Familienunternehmen sind die Unternehmensleiter von der Eigentümerfamilie als Manager angestellt. In der Abbildung ist eine Unterteilung zwischen den Befragten in Gruppe A – Unternehmen mit einem größeren Anteil an voraussichtlich bevorstehendem Generationswechsel und in Gruppe B – Unternehmen mit vor kurzem abgeschlossenem Generationswechsel – vorgenommen worden. Die Unternehmen, in denen der Generationswechsel stattgefunden hat, sind zumeist um »einen Generationensprung« älter als die Unternehmen, denen der Generationswechsel noch bevorsteht.

#### Abbildung 4

Eigentumsbeziehung der Unternehmensleiter zum Unternehmen (nur Familienunternehmen) – in %



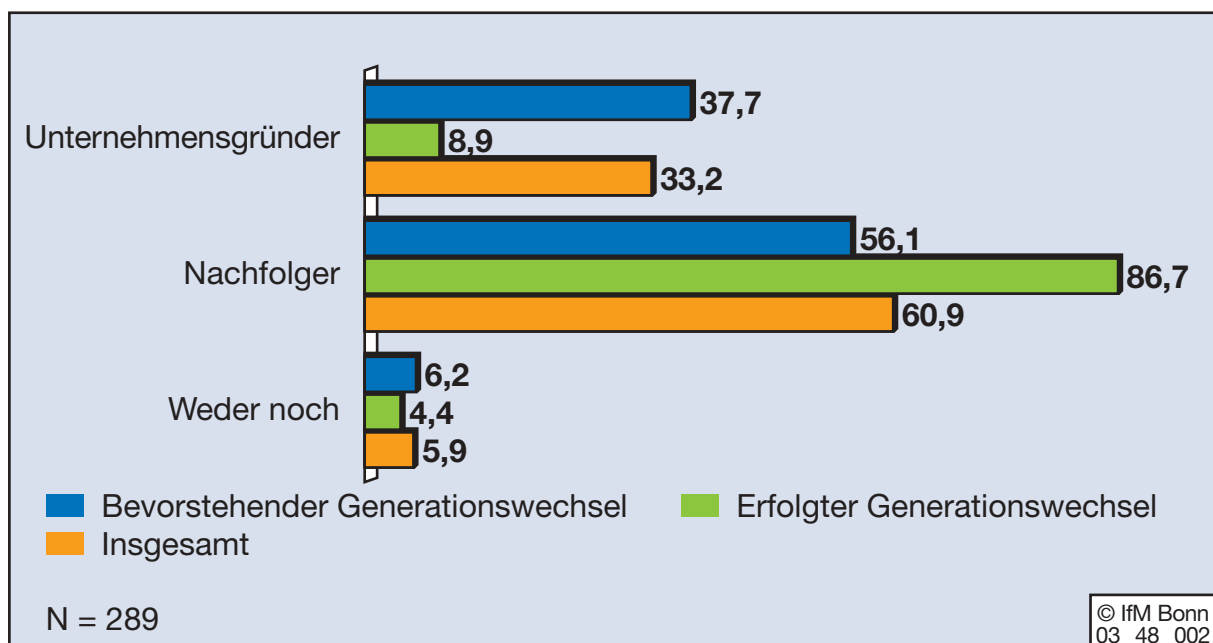
Interessant ist der in Abbildung 4 dokumentierte Unterschied zwischen den Befragungsgruppen. Die Unternehmen, die den Generationswechsel bereits vorgenommen haben, weisen einen deutlich höheren Anteil an Alleineigentümern unter den Unternehmensleitern auf als die Unternehmen, denen der Generationswechsel noch bevorsteht. Dieser Befund gibt einen ersten Hinweis darauf, dass nach einer langen Periode, in der das Eigentum in den Familien sich immer weiter zersplitterte – z. B. durch eine größere Zahl an Kindern – nun wieder die Entwicklung in Richtung einer klaren hierarchischen Struktur verläuft, in der nur ein Nachfolger das Unternehmen führt und alleiniger Eigentümer des Unternehmens ist. Begünstigt wird diese Entwicklung sicherlich durch die in den letzten Jahren wieder rückläufige Zahl an Kindern, die das Familienunternehmen fortführen wollen und können, sowie durch verbesserte Alternativen in der Unternehmensfinanzierung, die es nichtleitenden Familienmitgliedern ermöglichen, ihr Kapital aus dem Unternehmen her-

auszuziehen, z. B. indem sie Käufer für ihre Anteile finden oder sich »auszahlen« lassen.

Unter den antwortenden Familienunternehmen ist die Mehrzahl bereits im Besitz der zweiten oder noch älteren Generation. Nur jedes dritte befragte Unternehmen, unabhängig von seiner Gruppenzugehörigkeit, wird noch vom Unternehmensgründer geleitet, in fast 61 % der Unternehmen war der Befragte selbst bereits Nachfolger. Fast 38 % der Unternehmensgründer befinden sich zeitlich im Vorfeld der Nachfolge und in deutlich mehr als der Hälfte der Unternehmen, die bereits von Vertretern der nachfolgenden Generationen geleitet werden, steht die Nachfolge auch noch bevor. Schließlich legen die Befragungsergebnisse auch den Schluss nahe, dass deutlich weniger als jede zehnte Unternehmensnachfolge (8,9 %) den Charakter einer Existenzgründung hat. Gründungen qua Übernahme eines Unternehmens sind immer noch die Ausnahme im Gründungsgeschehen (vgl. Abbildung 5).

### Abbildung 5

Charakterisierung der Befragten nach ihrem Status (nur Familienunternehmen) – in %

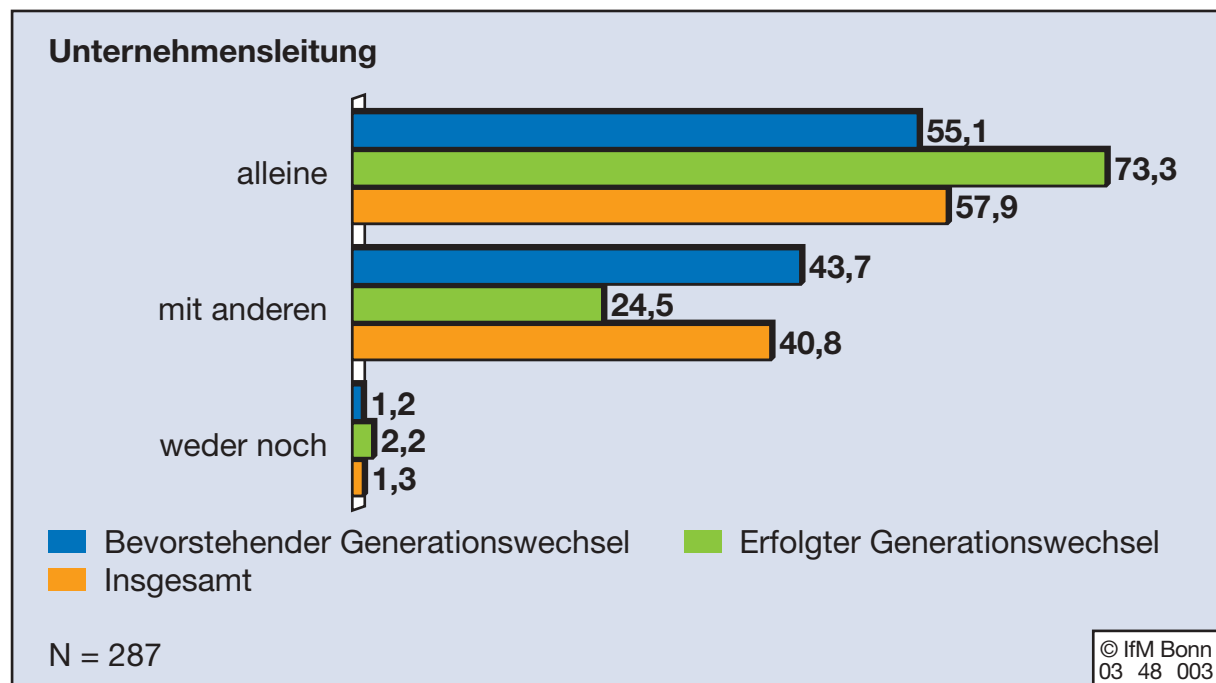


Etwa 58 % der befragten Familienunternehmen werden von einer Person alleine geführt (vgl. Abbildung 6). Damit ist die Ausrichtung auf eine Person im Unternehmen in der Leitungsfunktion deutlicher ausgeprägt als in der Eigentumsfunktion. Interessant ist auch hier, dass gerade in der Gruppe der Familienunternehmen, in denen in den letzten Jahren ein Generationswechsel durchgeführt wurde, zu einem größeren Anteil (bei ca. 73 %) die Führung durch nur eine Person vorherrscht (vgl. Abbildung 6). Dies dürfte nicht alleine darin begründet liegen, dass in vielen Familienunternehmen nur ein Nachfolger für die Unternehmensleitung gefunden werden kann, sondern sicher auch an dem gewachsenen Bewusstsein, dass

eine alleinige Unternehmensleitung eine klare Entscheidungssituation schafft und in der Regel eine bessere Erfolgsvoraussetzung für das Unternehmen bietet. Eine klare hierarchische Lösung wird auch zunehmend von den Fremdkapitalgebern unterstützt. Bei den Unternehmen, die dem Generationswechsel noch entgegensehen, ist diese Eindeutigkeit nicht gegeben. Hier ist zwar die Alleinunternehmerschaft oder -verantwortung etwas ausgeprägter als die »Gewaltenteilung« in der Spitze, aber anscheinend wird erst nach der erfolgreich abgewickelten Nachfolge die Führungs- und Entscheidungsverantwortung wieder bei einer Person zusammengefasst.

**Abbildung 6**

Führungssituation der Unternehmensleiter (nur Familienunternehmen) – in %



### 3.3. Risikovorsorge in der personellen Führung

Das Risiko, dass ein Unternehmensleiter vorübergehend oder gar auf Dauer dem Unternehmen fern bleiben muss – sei es durch Krankheit, Unfall, Tod oder andere Ursachen – ist immer gegeben.

Entsprechende Vorkehrungen wie z. B. eine geregelte Stellvertretung, Notfallpläne, die Dokumentation wichtiger Informationen bis hin zu einem Konzept, wie ggf. im Ernstfall die Nachfolge geregelt werden soll, sind daher zur Sicherung der Kontinuität im Unternehmen unverzichtbar. Aus zahlreichen

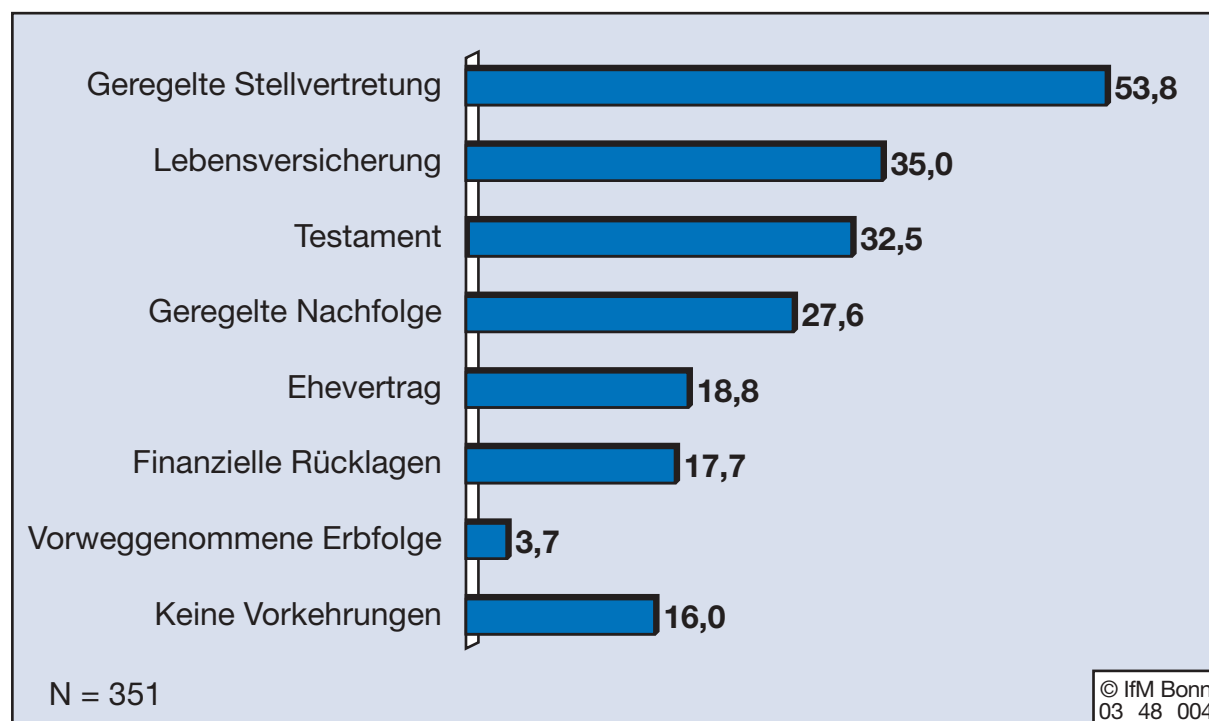
Studien ist bekannt, dass bereits eine Abwesenheit von zwei Wochen zu starken bis sehr starken Störungen in den Geschäftsabläufen führt (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NRW 2002). Zu den erforderlichen Notfallregelungen gehören auch viele Gesichtspunkte, die in Fragebögen nicht abgefragt werden können, wie z. B. die Hinterlegung von Vollmachten, von Codewörtern für den Zugang zum Computer, von Zahlenkombinationen für Tresore, um nur einige Beispiele zu nennen.

Unter den bei der vorliegenden Umfrage erhobenen Notfallvorkehrungen steht an erster Stelle die Regelung der Stellvertretung. Zwar haben rd. 54 % der befragten mittleren bis größeren Familienunternehmen eine Stellvertretungsregelung getroffen, d. h. aber auch, dass in 46 % der Unternehmen nicht einmal die Stellvertretung für den Fall geregelt ist, dass der Unternehmer kurz- bis mittelfristig abwesend ist. Nachfolgeregelungen dagegen haben

Unternehmen normalerweise erst kurz vor einer geplanten Unternehmensübertragung ergriffen. Dies trifft hier auf ca. 28 % der Familienunternehmen zu (vgl. Abbildung 7). Als bereits getroffene Vorkehrungen wird an zweiter Stelle die Lebensversicherung (mit 35 %) genannt, gefolgt von der Regelung des Nachlasses durch Testament (ca. 33 %), eine vorsorgliche Gestaltung des Ehevertrages (rd. 19 %) oder die Bildung von finanziellen Rücklagen mit Blick auf mögliche Diskontinuitäten (rd. 18 %). Das Instrument der vorweggenommenen Erbfolge wird – im Unterschied zu früheren Jahren – heute kaum noch genutzt (ca. 4 %). Es verbleibt aber immerhin ein Anteil von 16 % aller antwortenden Familienunternehmen, in denen keinerlei Vorkehrungen für unvorhersehbare Ereignisse in der Geschäftsführung getroffen sind. Diese Unternehmen gehen sicher ein hohes Risiko ein, wenn man bedenkt, dass nahezu jede dritte Unternehmensübertragung durch unvorhergesehene Ursachen ausgelöst wird.

### Abbildung 7

Vorkehrungen für den Fall unvorhersehbarer Ereignisse in der Geschäftsführung (nur Familienunternehmung/Mehrfachnennungen) – in %



### **3.4. Die Nutzung von Informations- und Fördermöglichkeiten zum Generationswechsel**

Das Informationsangebot zum Thema Unternehmensnachfolge hat sich in den letzten Jahren stetig vergrößert. Neben wissenschaftlichen Studien stehen zahlreiche Erfahrungsberichte von Unternehmern und Beratern bis hin zu einer Fülle an Checklisten und Leitfäden für die Übertragung von mittelständischen Familienunternehmen zur Verfügung. Sowohl der Umfang als auch der Praxisbezug und die Qualität der Informationen befinden sich heute auf einem so hohen Niveau wie nie zuvor. Viele Anbieter von Informationen, Beratungen und Förderleistungen haben sich obendrein vernetzt und so dazu beigetragen, dass das Gesamtangebot trotz steigenden Umfangs transparenter und für Unternehmer in der Situation vor der Unternehmensübertragung leichter zugänglich geworden ist. Ein prominentes Beispiel bildet hier die Initiative »Nexxt« des Bundeswirtschaftsministeriums, in der sich viele mittelstandsnahe Institutionen wie z. B. die IHK'n, Handwerkskammern, Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken, das RKW, die Deutsche Ausgleichsbank u. a. verbunden haben. Über eine Internet-Plattform werden Informationen – z. B. auch über Veranstaltungen, Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten – angeboten. Weiterhin können sich dort Unternehmen präsentieren, die einen Nachfolger suchen und umgekehrt Nachfolger, die ein passendes Unternehmen suchen. Darüber hinaus lassen sich die relevanten Beratungs-, Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote in der Region identifizieren.

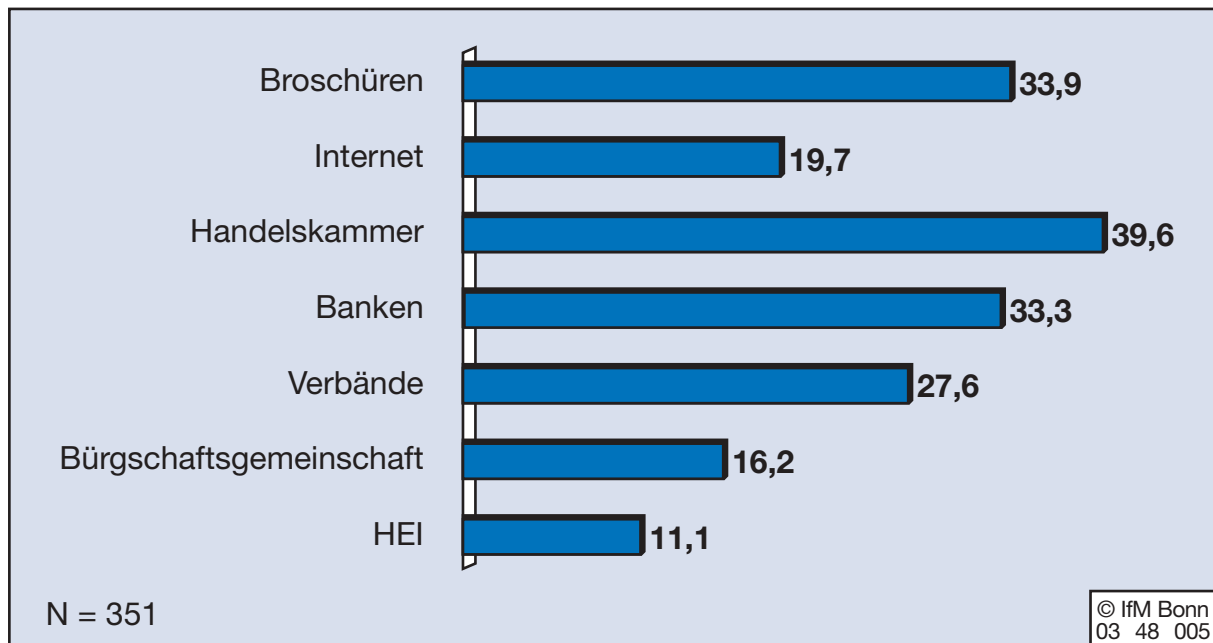
#### **3.4.1. Der Bekanntheitsgrad der Informations- und Fördermöglichkeiten**

Das Informationsangebot zur Unternehmensnachfolge ist heute vielen Unternehmern – zumindest teilweise – bekannt. Nahezu 40 % der befragten Familienunternehmen geben an, das Informationsangebot der Hamburger Handelskammer zu kennen, gefolgt vom Informationsangebot der Banken (rd. 33 %), der Verbände (rd. 28 %), der Bürgschaftsgemeinschaft (rd. 16 %), sowie der Hamburger Initiative für Existenzgründung und Innovation (rd. 11 %) (vgl. Abbildung 8). Unterschieden nach Informationsmedien rangieren an erster Stelle Broschüren (ca. 34 %). Mittlerweile erreicht auch das Informationsangebot über das Medium Internet einen durchaus nennenswerten Bekanntheitsgrad bei ca. 20 % der Familienunternehmen.

In dieser Auflistung handelt es sich um Mehrfachnennungen, so dass der Informationsstand der befragten Unternehmen insgesamt deutlich höher ist als es die Einzelausprägungen erscheinen lassen. Hinzu kommt eine Fülle an Informationswegen, die nicht näher abgefragt wurden, wie z. B. Fachbücher, Zeitschriften, Fernsehberichte, öffentliche Veranstaltungen durch z. B. Fachhochschulen/Universitäten, Erfahrungsaustauschrunden zwischen befreundeten Unternehmern bis hin zu Gesprächen mit dem Steuerberater, dem Rechtsanwalt oder auch dem Unternehmensberater. Darüber hinaus arbeiten einige der in Abbildung 8 aufgezählten Institutionen in enger Abstimmung, so dass z. B. Informationen, die die Handelskammer weitergibt, auch über Banken oder über die Verbände abgerufen werden können.

### Abbildung 8

Unternehmer, denen das Informationsangebot zur Unternehmensnachfolge bekannt ist (nur Familienunternehmen/Mehrfachnennungen) – in %



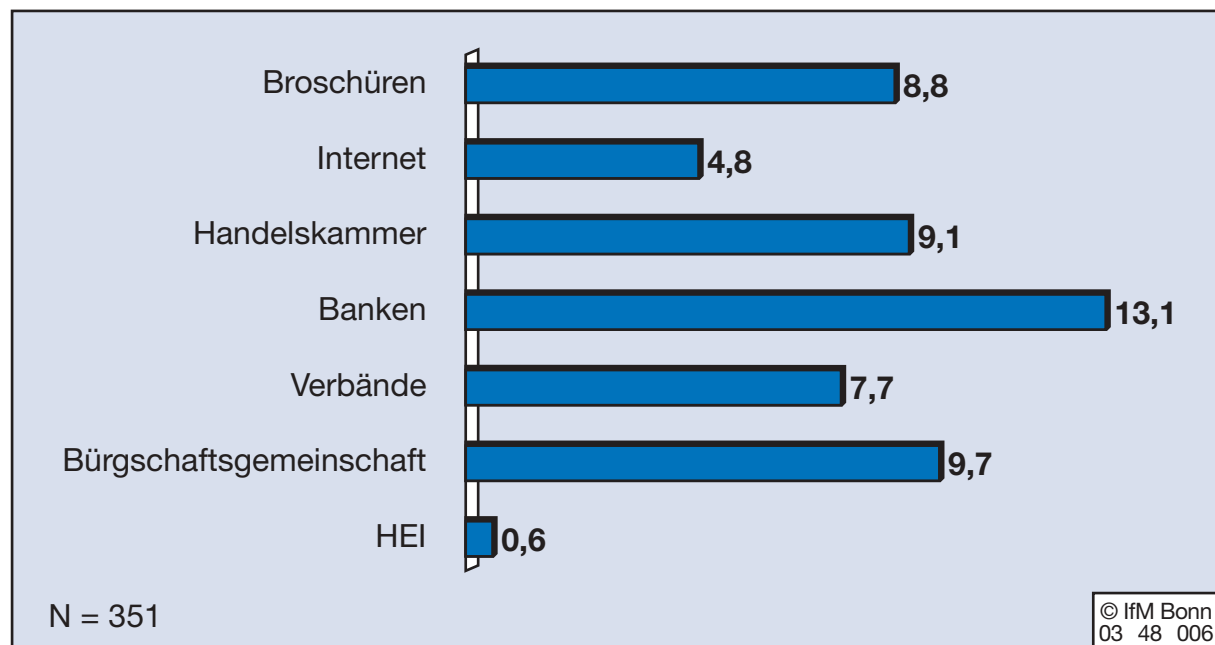
#### 3.4.2. Die Nutzung der Informations- und Fördermöglichkeiten

Der Anteil der Familienunternehmen, die die ihnen bekannten Informationen auch tatsächlich nutzen, fällt allerdings deutlich geringer als deren Bekanntheitsgrad aus. Zum einen nutzen Unternehmer die Informationen in der Regel nur einmal – d. h. sie fragen die Information nicht bei mehreren Stellen zugleich ab. Zum anderen werden Informationen bis heute vorwiegend in unmittelbarem Zusammenhang mit der Planung und Durchführung eines Generationswechsels abgerufen. Da sich die einzelnen Institutionen gegenseitig in ihrem Angebot ergänzen sowie untereinander vernetzt sind, genügt oft ein Kontakt, um auf die Breite des Gesamtangebotes zugreifen zu können. So verteilen z. B. die Banken die gleichen oder ähnliche Broschüren wie auch die Handelskammer und andere Institutionen. Es ist daher zu erwarten, dass die Summe der genutzten Informationsanbieter deutlich unter 100 % liegt. In der Rangfolge der genutzten

Informationen stehen die Banken an erster Stelle (ca. 13 %), gefolgt von der Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg, der Handelskammer und den Verbänden (vgl. Abbildung 9). Als Informationsmedium werden Broschüren nach wie vor den Recherchen über das Medium Internet vorgezogen.

### Abbildung 9

Unternehmen, die das Informationsangebot der nachstehenden Medien und Institutionen genutzt haben (nur Familienunternehmen/Mehrfachnennungen) – in %



#### 3.4.3. Die Bewertung der Informations- und Fördermöglichkeiten

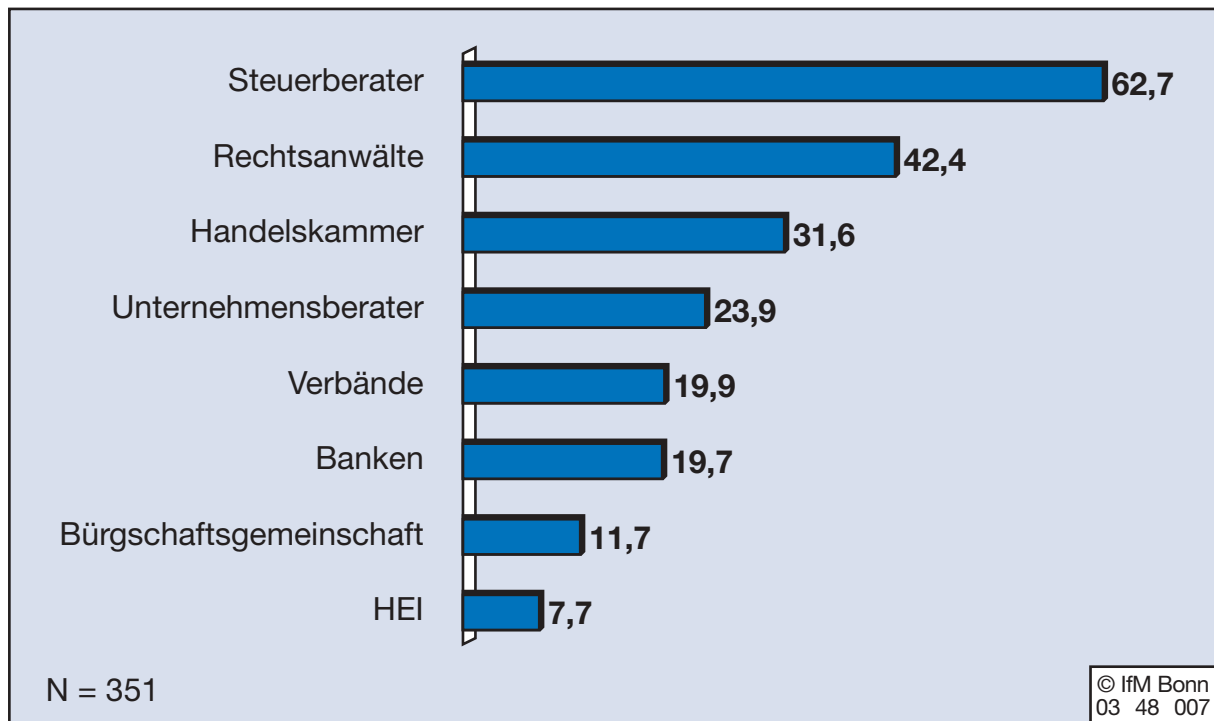
Die einzelnen Informationsangebote der Institutionen und Medien wurden also nur von jeweils relativ wenigen Unternehmen in Anspruch genommen. Es stellt sich nunmehr die Frage nach der Qualität dieser Informations- und Fördermöglichkeiten aus Sicht der Befragten. Als sehr gut bis gut bewerten die Unternehmer an erster Stelle ihren Steuerberater (ca. 63 % der Familienunternehmen). Auf den weiteren Plätzen rangieren die Rechtsanwälte (ca. 42 %), die Handelskammer (ca. 32 %), die Unternehmensberater (ca. 24 %), die Verbände und die Banken (jeweils ca. 20 %, vgl. Abbildung 10). Die besten Bewertungen erhalten somit die Institutionen, die meist als spezialisierte Anbieter und Problemlöser auftreten. Dies ist z. B. der Fall bei den Steuerberatern und Rechtsanwälten. Mit deutlichem Abstand folgt auf dem dritten Platz der Bewertung die Handelskammer, deren Angebot allerdings – wenn man es mit dem Ergebnis für die Ver-

bände, die Banken und andere Institutionen vergleicht – noch immer recht positiv bewertet wird. Anbieter, die den Unternehmern zugleich als Problemlöser zur Seite stehen, erhalten also vergleichsweise hohe Bewertungen. Die niedrigere Bewertung der Informationsmaterialien der Handelskammer dürfte darin begründet liegen, dass sie wichtige allgemeine Informationen für den Einstieg in das Thema Unternehmensnachfolge anbietet. Diese ersten Informationen sind zwar zunächst wichtig, in der Phase der Umsetzung des Generationswechsels werden dann aber spezielle Informationen und konkrete Problemlösungen deutlich wichtiger.

Dies wird durch eine Sonderauswertung belegt, in der nur die Unternehmen, die das Angebot auch genutzt haben, betrachtet werden. Diese Familienunternehmen vergeben den ersten Platz ihrer Bewertung ebenfalls an die Steuerberater (75 %). An zweiter Stelle steht die Handelskammer mit 62,5 % der Nennungen, gefolgt von den Rechtsanwälten (56 %), den Banken (31 %) und den Verbänden (25 %, vgl. Abbildung 11).

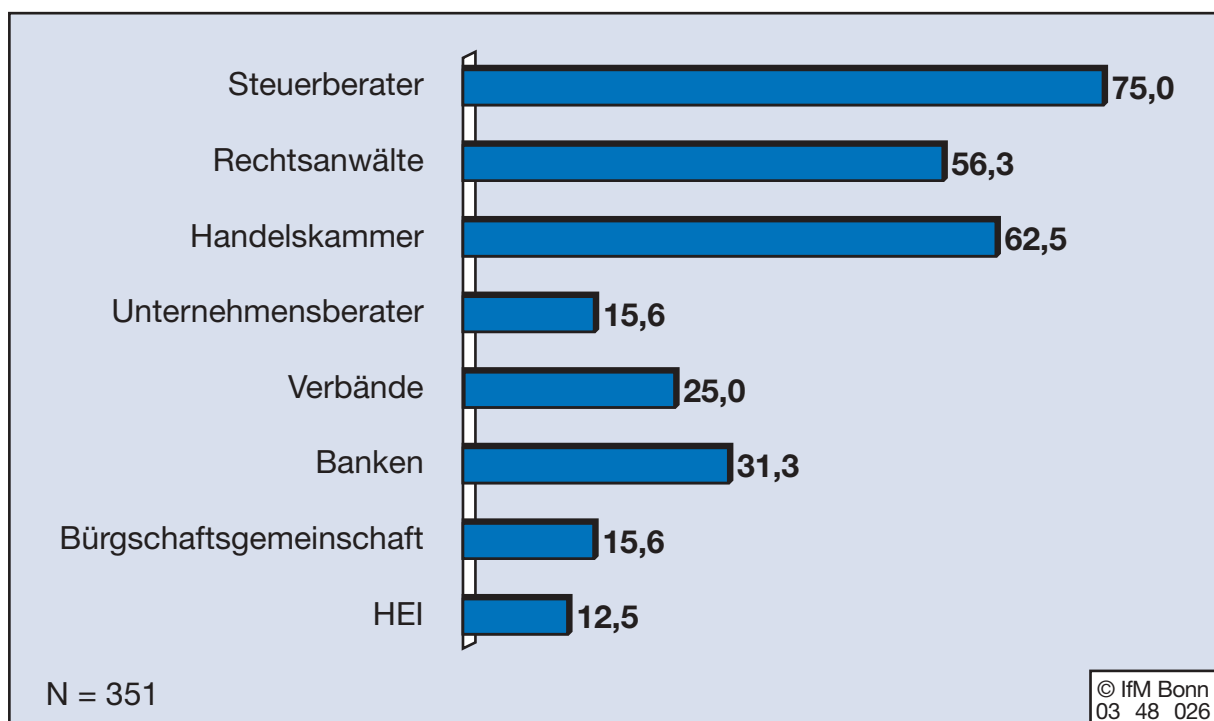
### Abbildung 10

Familienunternehmen, die die von ihnen in Anspruch genommenen Informations- und Fördermöglichkeiten als »gut« bis »sehr gut« bewerten (Mehrfachnennungen) – in %



### Abbildung 11

Familienunternehmen, die die von ihnen in Anspruch genommenen Informations- und Fördermöglichkeiten als »gut« bis »sehr gut« bewerten (Mehrfachnennungen, nur Unternehmen, die Informationen auch genutzt haben) – in %



Insgesamt sind die Unternehmer – nach dem sich hier bietenden Eindruck – ausreichend mit Information versorgt. Die Informationen erreichen die Unternehmer auf vielen Wegen, über verschiedenste persönliche Kontakte und unterschiedliche Medien. Unternehmer, die für Informationen offen sind, können sogar zwischen vielen Varianten und diversen Blickwinkeln wählen.

### **3.5. Unternehmensübertragungen in den letzten fünf Jahren**

Von den insgesamt 351 antwortenden Familienunternehmen haben 98 (ca. 28 %) in den letzten fünf Jahren einen Generationswechsel vollzogen. Die Aufteilung der Unternehmensbefragung in zwei Gruppen, an die unterschiedliche Fragebögen versendet wurden, hat zu der – im Vergleich zu anderen Studien – relativ hohen Zahl von 98 hier dokumentierten Unternehmensübertragungen geführt. In der größeren Befragungsgruppe, die so ausgewählt war, dass sich darin relativ viele Unternehmen mit unmittelbar bevorstehendem Generationswechsel befinden, haben auch bereits 68 Familienunternehmen (ca. 23 %) den Generationswechsel in den letzten fünf Jahren vollzogen. In der Gruppe, die so ausgewählt war, dass der Generationswechsel hier zumeist bereits erfolgt ist, wurden 30 Unternehmensübertragungen in den letzten fünf Jahren (ca. 51 %) erfasst, also eine mehr als 2,5-mal so hohe »Trefferquote« gegenüber einer Zufallsziehung mit einer Übertragungsrate von ca. 19 % (vgl. Tabelle 5).

In den folgenden Abschnitten untersuchen wir, durch welche Ursachen die Unternehmensübertragungen ausgelöst wurden, in welche Hände die Unternehmen übertragen wurden und inwieweit Veränderungen im Unternehmen einige Jahre nach der Übernahme durch die junge Generation bereits sichtbar sind. In diesen Ergebnissen

zeigen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der Familienunternehmen aus den beiden Befragungsgruppen, so dass auf eine differenzierte Darstellung der Ergebnisse nach den beiden Gruppen verzichtet werden kann.

#### **3.5.1. Die Ursachen für den Generationswechsel in Familienunternehmen**

Nach wie vor steht im Sample der planbare, altersbedingte Ruhestand an erster Stelle der Übertragungsursachen. Mit ca. 64 % der Fälle wird hier ein Anteil erreicht, der nahezu deckungsgleich ausfällt mit den Erfahrungswerten aus anderen Studien und der Hochrechnung, die im ersten Teile dieses Gutachtens durchgeführt wurde (vgl. hierzu Übersicht 2). Der Anteil der risikobehafteten – weil unvorhersehbaren und daher nicht planbaren – Unternehmensübertragungen ist entsprechend mit ca. 36 % nach wie vor unverändert hoch. Insbesondere Ursachen, die zu einem plötzlichen Ausscheiden des Unternehmers geführt haben, wie z. B. Unfall, Krankheit, Tod, haben ca. 30 % aller Unternehmensübertragungen der letzten fünf Jahre ausgelöst (vgl. Abbildung 12). Dieser Anteil liegt deutlich über dem Vergleichswert für Deutschland (rd. 24 %, vgl. Übersicht 2).

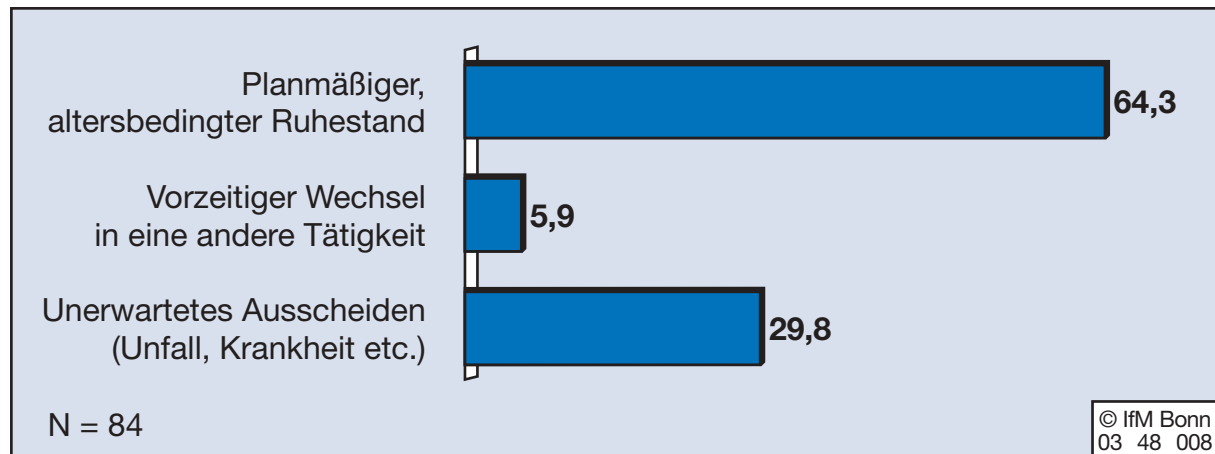
Umgekehrt ist der Anteil der Fälle, in denen der Unternehmer vorzeitig das Unternehmen verlassen hat, um in eine andere Tätigkeit zu wechseln – sei es bedingt durch Ehescheidung, Streit, »Burn-out« etc. – mit ca. 6 % an allen Übertragungen deutlich geringer ausgefallen als es der bundesweite Vergleichswert von 11 % (vgl. Übersicht 2) nahe legen würde. Dieser Befund lässt sich u. a. auf die gegebene Wirtschaftssituation zurückführen, in der die Möglichkeiten eines erfolgreichen Ausstiegs aus dem eigenen Unternehmen und eines ebenso erfolgreichen Wechsels in eine andere Tätigkeit

geringer geworden sind. Somit haben sich die Alternativen für die Unternehmer verringert. Gleichmaßen hat sich der Druck erhöht, auch bei wachsenden internen und externen betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Pro-

blemen weiterhin »durchzuhalten«, wodurch persönliche Überlastungen und schließlich »Burn-outs« und andere krankheitsbedingte Ursachen Unternehmer häufiger zu einer Auszeit zwingen als in früheren Zeiten.

### Abbildung 12

Ursachen für den Generationswechsel in Familienunternehmen mit erfolgter Übertragung – in %



### 3.5.2. Beschriftete Lösungswege in der Übertragung von Familienunternehmen

Bei der Interpretation der folgenden Ergebnisse sei noch einmal erwähnt, dass nur Unternehmen, die auch heute noch als Familienunternehmen eingestuft werden, in den Antworten erfasst werden. Es sind also die Fälle nicht erfasst, in denen z. B. durch Verkauf an einen Konzern der Familiencharakter eines Unternehmens verloren gegangen ist, sowie die stillgelegten Unternehmen, für die sich kein Nachfolger finden ließ. Diese hier also nicht erfassten Fälle dürften insgesamt ca. 20 % der übergabereifen Familienunternehmen ausmachen.

In mehr als der Hälfte der in den Erhebungen dokumentierten Übertragungen konnte innerhalb der Familie ein Nachfolger gefunden werden (rd. 53 %). Knapp 19 % der Unternehmen wurden von Personen aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter fortgeführt

(vgl. Abbildung 13). In gut 21 % der Familienunternehmen haben externe Kräfte die Führung übernommen. In 7,4 % der Fälle wurde ein Verkauf an ein Unternehmen in einer Form vorgenommen, die weiterhin – zumindest für einige Zeit – den Charakter des Familienunternehmens bewahrt.

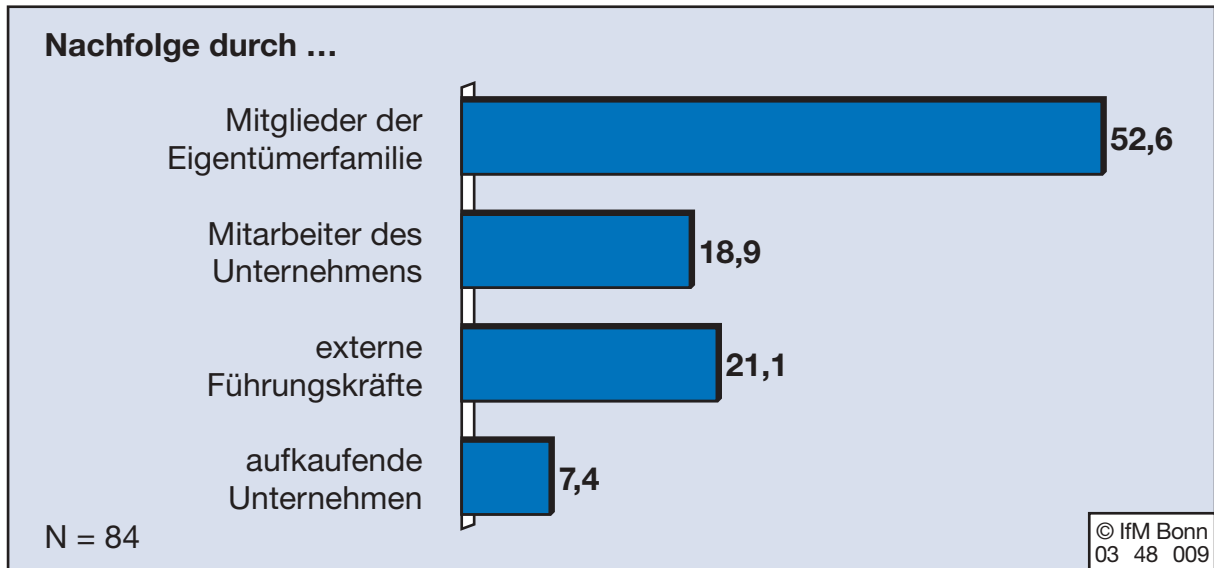
Bereinigt man diese Resultate um die statistisch nicht berücksichtigten Fälle – vollständige Verkäufe an Unternehmen und Stilllegungen – ergibt sich folgende Aufteilung nach Herkunft der Nachfolger: Übertragung innerhalb der Familie 42,1 %, Fortführung durch Mitarbeiter (MBO) 15,1 %, Nachfolge durch Externe (MBI) 16,9 %, Teilverkäufe an andere Unternehmen unter Beibehaltung des Familiencharakters 5,9 %, Totalverkäufe und damit Auflösung der Familientradition ca. 13,1 % und schließlich Stilllegungen bei 6,9 % der Familienunternehmen (vgl. Abbildung 14). Im Vergleich zu den Anteilen aus Übersicht 3 im vorderen Teil des

Berichtes ergeben sich also nur geringe Verschiebungen in der aktuellen Befragung. Die Fortführung durch Mitarbeiter nimmt in der vorliegenden Befragung gegenüber der Hochrechnung ein

etwas größeres (15,1 % gegenüber 12,1 %) und familieninterne Lösungen ein leicht geringeres Gewicht (42,1 % nach Befragung gegenüber 45,6 % nach Hochrechnung) ein.

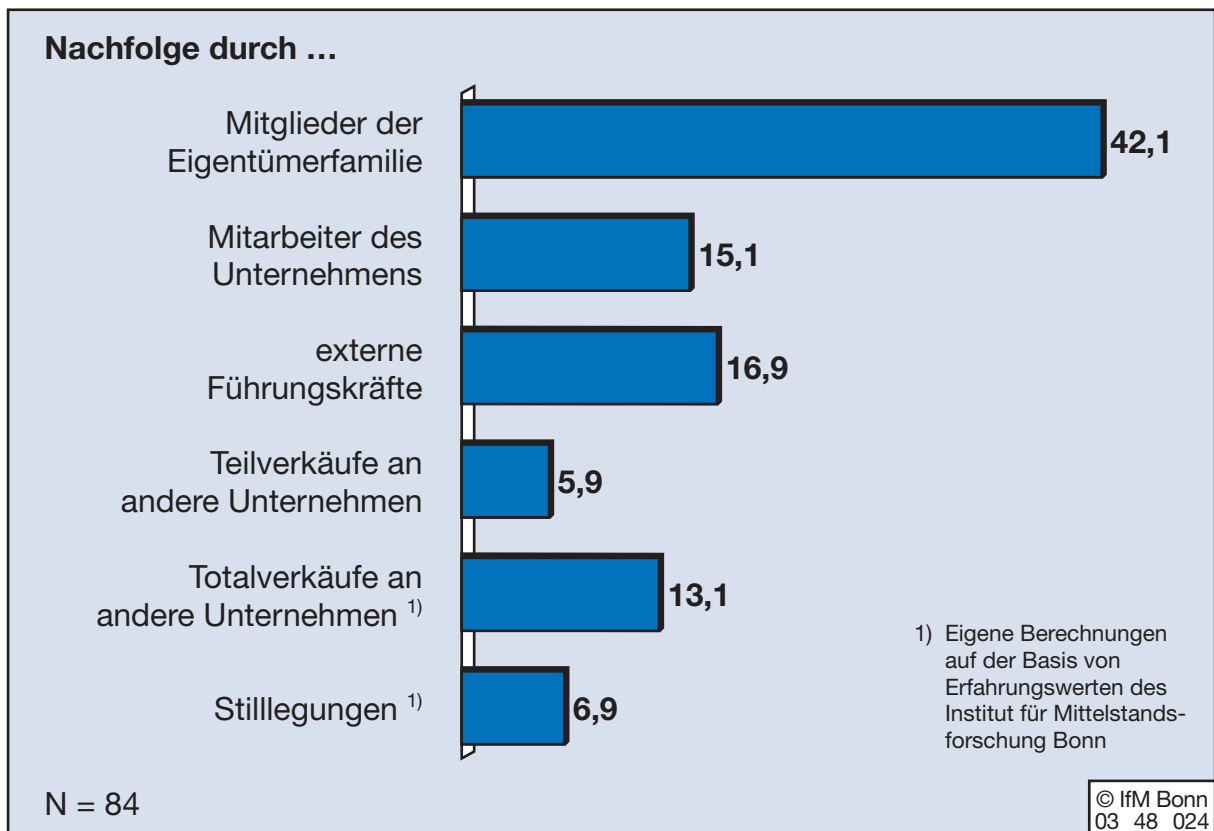
**Abbildung 13**

Lösung des Generationswechsels in Familienunternehmen – in %



**Abbildung 14**

Wahrscheinliche Lösung des Generationswechsels in Familienunternehmen unter Berücksichtigung von »Totalverkauf« und Stilllegungen – in %



### **3.5.3. Strategische Erfolgspotenziale nach Durchführung des Generationswechsels**

Typisch für Familienunternehmen ist, dass sie die Möglichkeit bieten, auch nach dem Ausstieg des Seniors aus dem Unternehmen dessen Stärken weiterhin zum Wohle des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Er steht als Ansprechpartner bei Fragen oder als Verhandlungspartner im Kontakt mit Kunden, Lieferanten und anderen wichtigen Bezugspersonen des Unternehmens weiterhin zur Verfügung, falls er für »Rat und Tat« benötigt wird. Somit eröffnet sich die Chance, einige der Stärken der älteren Generation bei Bedarf dem Unternehmen zu erhalten und zugleich der jungen Generation den Raum zur Entfaltung ihrer Stärken zu geben. Hierdurch kann von den verschiedenen Parteien das »Beste« zusammengeführt und zum Wohle des Unternehmens umgesetzt werden. Es soll allerdings nicht unerwähnt bleiben, dass in vielen Nachfolgefällen auch der Erfolg der Nachfolgelösung vom sofortigen Ausscheiden des Seniors aus dem Unternehmen abhängt.

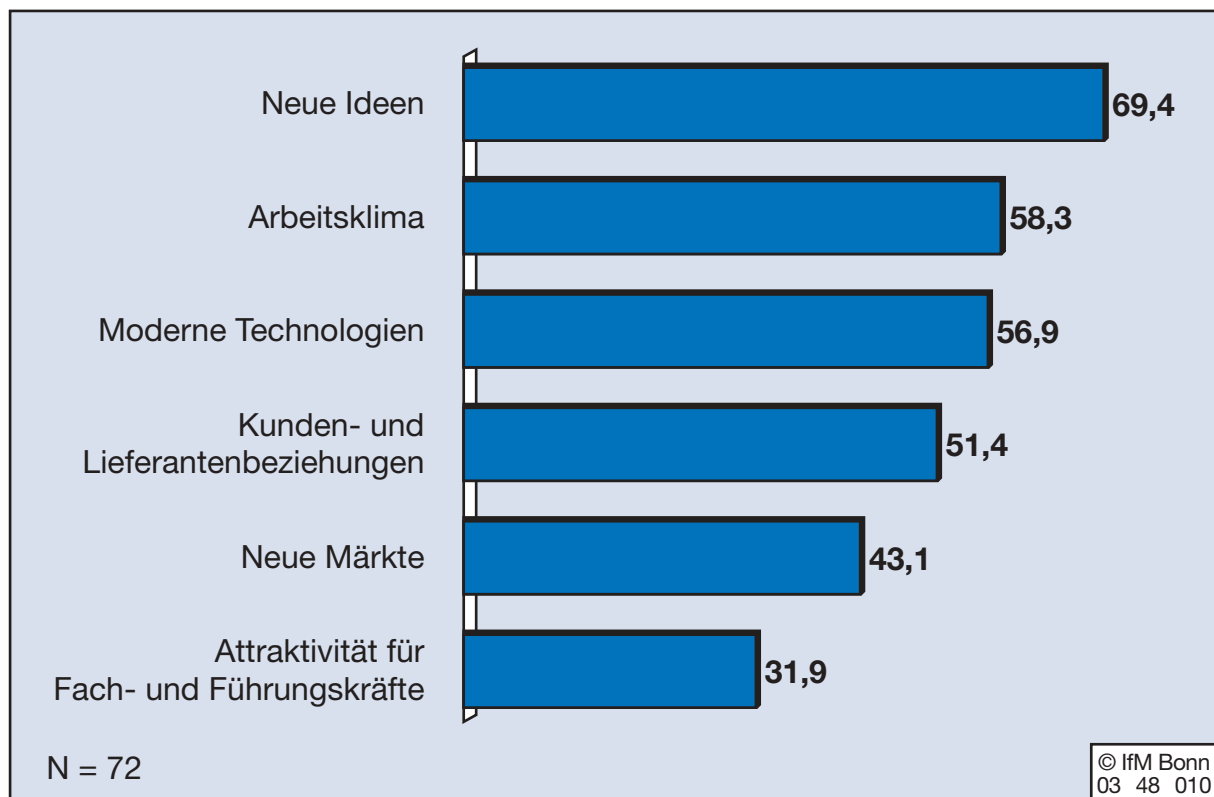
Danach befragt, inwieweit im Unternehmen positive oder negative Veränderungen nach erfolgtem Generationswechsel sichtbar werden, wurden nahezu ausnahmslos positive Veränderungen angegeben. Die Rangskala der positiven Veränderungen wird angeführt von dem Wesensmerkmal »neue Ideen«. In fast 70 % der Familienunternehmen kommt es nach erfolgter Übergabe zu neuem Know-how, neuer Kreativität und Belebung durch neue Kontakte (vgl. Abbildung 15). Die Übergabe führt offenbar zu einer Vitalisierung des Unternehmens, die sich auch in einem positiv veränderten Arbeitsklima widerspiegelt. Dies ist in gut 58 % der Familienunternehmen der Fall. Auf der dritten Position der Verbesserungen nach abgeschlossener Nachfolge rangiert

die Modernisierung der Technologie (gut 57 %). Die Nachfolger lösen somit einen »Investitionsstau« auf, der in vielen Unternehmen in den letzten zwei bis drei Jahren vor der geplanten Unternehmensübertragung aus verschiedenen Ursachen heraus entstanden ist. Dafür dürften neben der Absicht der älteren Generation, dem Nachfolger weitreichende Freiheit bei seinen Investitionsentscheidungen zu überlassen, auch andere Gründe auf Seiten des Seniors ausschlaggebend sein, z. B. steuerliche und finanzwirtschaftliche Überlegungen oder die Zuwendung zu anderen, nicht unternehmensrelevanten Aufgaben unmittelbar vor der Unternehmensübertragung.

Wie bereits erwähnt, gehen durch das Ausscheiden der älteren Generation den Unternehmen per saldo kaum wichtige Beziehungen zu Kunden und Lieferanten oder zu Märkten verloren. Diese werden durch die junge Generation vielmehr ergänzt und bereichert. So bestehen für mehr als 50 % der Familienunternehmen Verbesserungen für das Unternehmen nach erfolgter Übergabe/-nahme in der positiven Gestaltung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen, ca. 43 % der Unternehmen eröffnen ihren Produkten und Dienstleistungen neue Absatzmärkte und immer noch knapp jedes dritte Unternehmen wird nach der Übergabe für Fach- und Führungskräfte wieder attraktiv. Insgesamt erhöht der Generationswechsel das strategische Erfolgspotenzial der Unternehmen, führt zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas und steigert schließlich auch in nahezu einem Drittel der Familienunternehmen sichtbar die Unternehmensattraktivität für Fach- und Führungskräfte, die das Familienunternehmen dadurch leichter als Mitarbeiter halten oder als neue Mitarbeiter gewinnen kann (vgl. Abbildung 15). Nicht zuletzt deshalb ist und bleibt die Übergabevorbereitung und -begleitung eine wirtschaftspolitische Daueraufgabe.

### Abbildung 15

Familienunternehmen mit positiven Veränderungen in ihren strategischen Erfolgspotenzialen nach dem Generationswechsel (Mehrfachnennungen) – in %

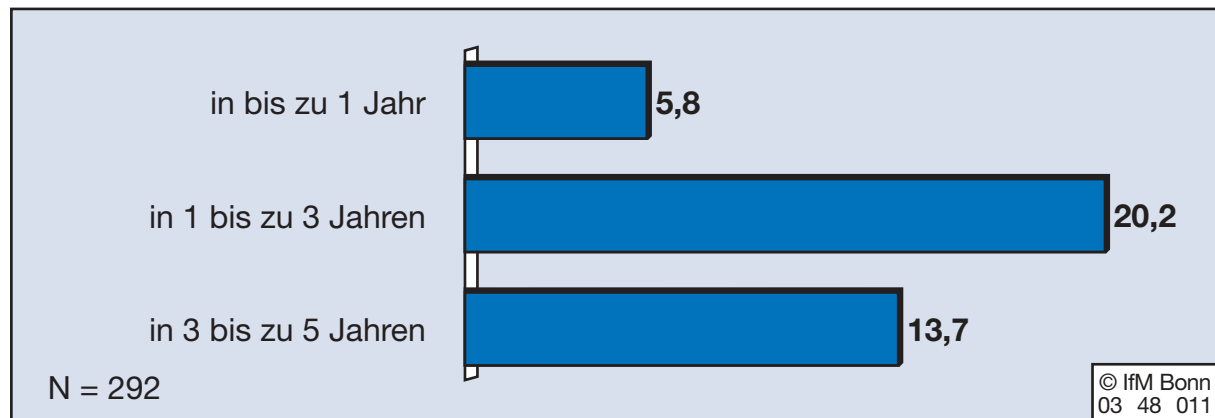


### 3.6. Die bevorstehenden Unternehmensübertragungen

Die Frage, wann voraussichtlich in der nahen Zukunft ein Generationswechsel in der Geschäftsführung durchgeführt werden soll, beantworteten 292 Familienunternehmen. 116 dieser Familienunternehmen erwarten die anstehende Übertragung innerhalb der kommenden fünf Jahre. Dies entspricht einem Anteil von ca. 40 % der antwortenden Unternehmen. Dieser ungewöhnlich hohe Anteilswert dürfte auf die gezielte Auswahl des Adressmaterials nach dem Unternehmensalter zurückzuführen sein und eröffnet durch die hohe Zahl der Antworten eine statistisch stabile Grundlage, um einige wichtige Elemente der Nachfolgeforschung quantifizierend zu beschreiben. Abbildung 16 zeigt die erwartete zeitliche Verteilung der bevorstehenden Generationswechsel im Stadtstaat Hamburg.

### Abbildung 16

Zeitliche Schichtung des bevorstehenden Generationswechsels im Gebiet der Handelskammer Hamburg – in %



#### 3.6.1. Voraussichtliche Lösungen für die anstehenden Generationswechsel

Die Familienunternehmen, die innerhalb der nächsten Zeit einen Generationswechsel planen – das trifft auf ca. 40 % der insgesamt antwortenden Familienunternehmen zu – wurden befragt, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie die unterschiedlichen, möglichen Lösungen für die Unternehmensnachfolge bewerten. Diese Frage zielt also auf den »Normalfall« ab, in dem der Übergabezeitpunkt geplant, vorbereitet und unter Nutzung aller möglichen Hilfen von außen und entsprechender Weichenstellungen im Unternehmen vollzogen werden kann. Nicht erfasst sind daher die »Risikofälle«, in denen der Unternehmer plötzlich und unerwartet aus dem Unternehmen ausscheidet.

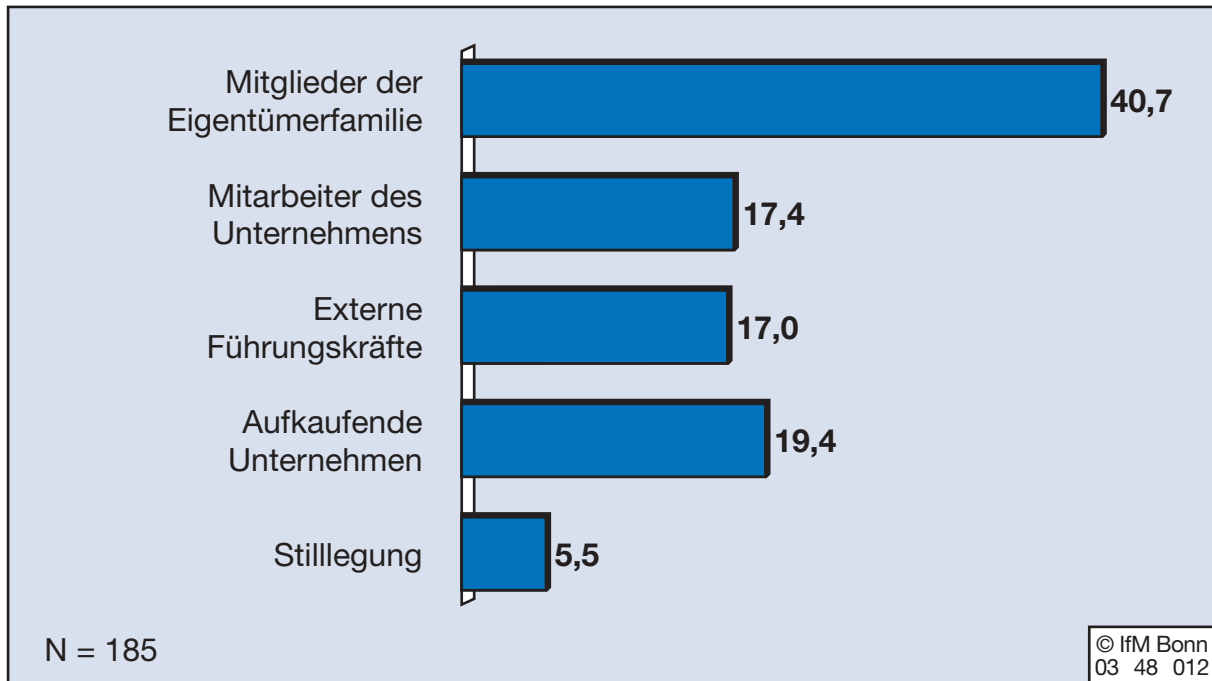
Abbildung 17 gibt die Verteilung der genannten alternativen Lösungen wider, wobei nur die als »sicher« oder »sehr wahrscheinlich« bewerteten Alternativen berücksichtigt wurden. In der Summe ergeben diese aufgrund der möglichen Mehrfachnennungen mehr als 100 %. Die Prozentangaben in Abbildung 17 wurden daher auf eine Summe von 100 % normiert. Demnach erwarten etwa 41 % der Familienunternehmen eine Lösung innerhalb der

Eigentümerfamilie. In 17,4 % der Fälle erscheint die Nachfolge durch einen Mitarbeiter des Unternehmens realistisch, bei 17,0 % der Familienunternehmen treten voraussichtlich externe Führungskräfte die Nachfolge an. Diese Werte sind nahezu deckungsgleich mit den in Abbildung 14 dargestellten Ergebnissen, die sich auf die erfolgten Unternehmensübertragungen beziehen, wenn die Anteilswerte um Stilllegungen und vollständige Verkäufe an andere Unternehmen, die den Charakter des Familienunternehmens nicht fortsetzen, bereinigt werden. Der Verkauf an ein anderes Unternehmen steht gut 19,0 % der Familienunternehmen bevor, in weiteren 5,5 % wird erwartet, dass mit dem Ausscheiden der älteren Generation zugleich die Stilllegung des Familienunternehmens erfolgt.

Abweichungen gegenüber den derzeitigen Vergleichsdaten für die Bundesrepublik Deutschland bestehen hier in der Nachfolge durch Mitglieder der Eigentümerfamilie: für die bevorstehenden Jahre wird damit gerechnet, dass 41 % der Unternehmensnachfolgen in der Hansestadt Hamburg familienintern vollzogen werden, gegenüber 46 % in Deutschland (vgl. hierzu Übersicht 3). Dagegen liegt der voraussichtliche Anteil der von den Mitarbeitern fortgeführ-

### Abbildung 17

Lösungswege für den Generationswechsel (»sicher« oder »sehr wahrscheinlich«) (normiert auf die Summe 100 %) – in %



ten Familienunternehmen mit 17 % deutlich über dem Vergleichswert für Deutschland von etwa 12 %. Externe Lösungen und der Verkauf an ein anderes Unternehmen weichen nicht signifikant vom Bundesdurchschnitt ab. Der erwartete Anteil der Stilllegungen liegt in der Hansestadt Hamburg mit 5,5 % leicht unterhalb des für Deutschland angesetzten Vergleichswertes von 7,0 %.

### 3.6.2. Voraussetzungen für den Erfolg des Generationswechsels

Die Unternehmer wurden auch darum gebeten, den Stellenwert einzelner Erfolgsdeterminanten des Generationswechsels zu bestimmen. Im Folgenden wird lediglich auf die Antworten »sehr wichtig« Bezug genommen.

Die entscheidenden Faktoren für den Erfolg einer Unternehmensnachfolge liegen demnach aus Sicht der befragten Familienunternehmer in der Person des Nachfolgers. Hier wird an erster Stelle seine persönliche Eignung angeführt, gefolgt von seiner fachlichen

Kompetenz (vgl. Abbildung 18). Mit gut 80 % gegenüber knapp 76 % der Nennungen steht also die persönliche, d. h. auch menschliche, Eignung noch vor der fachlichen Kompetenz. An dritter Stelle rangiert aus Sicht der Befragten die Attraktivität des Unternehmens mit ca. 67 % der Nennungen. Sie ist – wie oben dargelegt – vor allem für familieninterne Nachfolger mitverantwortlich für deren berufliche Lebensplanung. Schließlich konkurriert aus der Sicht eines möglichen Nachfolgers die Unternehmensübernahme mit anderen Alternativen, z. B. einer Karriere als angestellter Manager oder einer Tätigkeit, in der die Selbstverwirklichung – z. B. als Künstler, als Arzt, als Unternehmensberater – einen anderen Weg vorgibt oder schlicht, selbst ein Unternehmen zu gründen. Die Attraktivität des Unternehmens setzt sich in der Praxis aus einer Fülle von Einzelkomponenten zusammen, zu denen die Größe und damit die Wirtschaftskraft des Unternehmens gehören, die Branchenzugehörigkeit bzw. das Leistungsspektrum des Unternehmens, die Unternehmenskultur, das Ansehen in der Öffent-

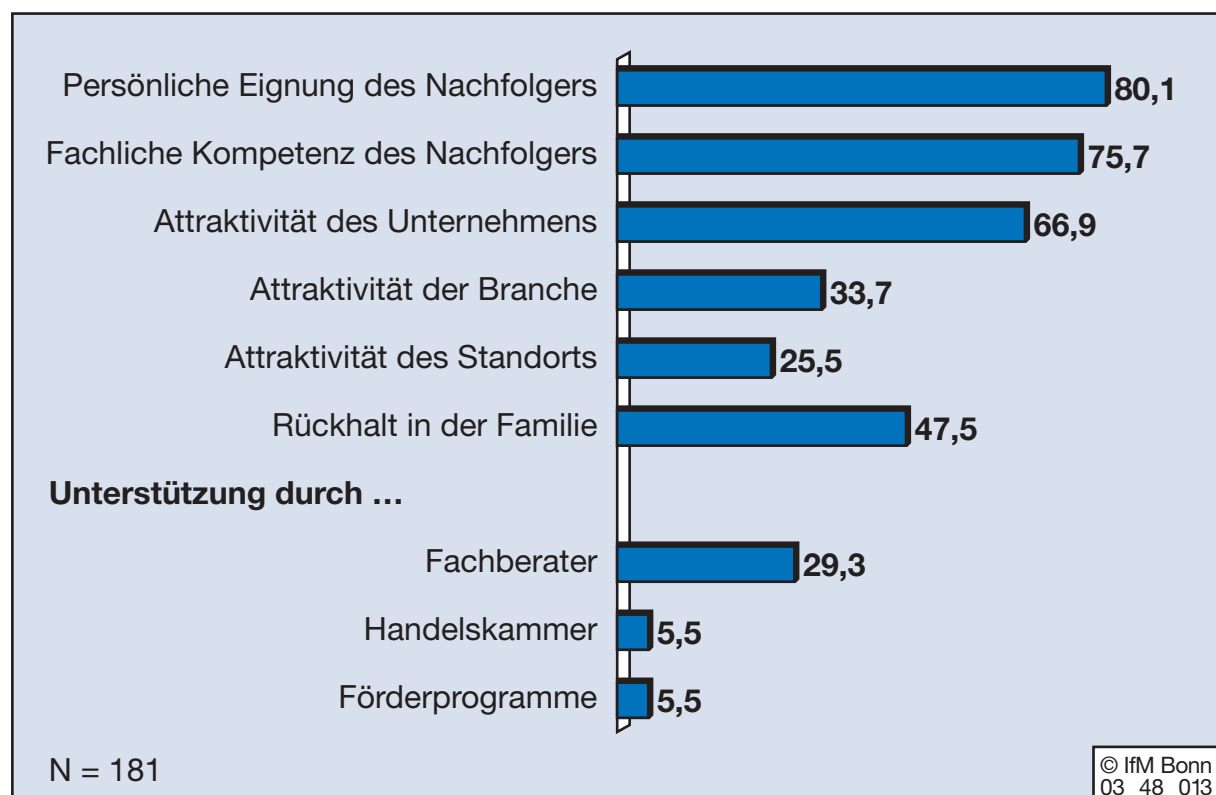
lichkeit, die Attraktivität des Standortes, um nur die wesentlichsten anzuführen.

Die Attraktivität der Branche und des Standortes bilden Unterpunkte zur Attraktivität des Unternehmens und nehmen daher mit ca. 34 % bzw. 24 % der Nennungen keine dominante Position ein. Auch der Rückhalt in der Familie bildet eine wichtige Erfolgskomponente (ca. 48 % der Nennungen). Zu diesem Aspekt gehören sowohl ein konstruktiver, konsensbildender Umgang in der Familie des Seniors als auch in der neuen Familie des Juniors. Dieser Befund macht darüber hinaus die enge Wechselwirkung zwischen Familie und Unternehmen deutlich. Interessant ist die Wertung der externen Unterstützung durch Fachberater, Handelskammern und Förderprogramme: gegenüber den unternehmensinternen Erfolgsfaktoren für den Generationswechsel ist ihr Stellenwert deutlich geringer. Unter den externen Hilfsquellen werden

mit großem Abstand an erster Stelle Fachberater genannt (bei gut 29 % der Familienunternehmen). Unterstützung durch die Kammern – und damit stellvertretend auch vergleichbarer Institutionen – sowie durch Förderprogramme wird jeweils nur von ca. 6 % der Familienunternehmen als »sehr wichtig« für den Erfolg des Generationswechsels eingeschätzt. Dieses Ergebnis dürfte darauf zurückzuführen sein, dass die Unterstützung durch Fachberater für die Lösung von konkreten Aufgaben und Problemen benötigt wird und angesichts des relativ konkreten Stadiums, in welchem sich ein großer Teil der befragten Unternehmen befindet, daher weitaus dringender und wichtiger ist als allgemeine Informationen und Förderprogramme. Die Arbeit der Kammern sowie Förderprogramme bilden dennoch eine nicht zu vernachlässigende Grundlage, die z. B. zur Motivation sowie Identifikation von Problemen und Mitteln zu ihrer Lösung herangezogen wird.

### Abbildung 18

Erfolgsfaktoren einer Unternehmensübertragung (Mehrfachnennungen) – in %



### 3.6.3. Die Bedeutung der Rahmenbedingungen für den Erfolg des Generationswechsels

Die Unternehmen wurden auch befragt, inwieweit die allgemeinen Rahmenbedingungen – hier das Steuerrecht, das Arbeits- und Sozialrecht sowie der Bereich der öffentlichen Auflagen und Genehmigungsverfahren – sich auf eine erfolgreiche Unternehmensübertragung auswirken. Positiv bewerten knapp 20 % der Familienunternehmen das derzeitige Steuerrecht, gut 9 % das Arbeits- und Sozialrecht und lediglich 6 % den Bereich der öffentlichen Auflagen und Genehmigungsverfahren (vgl. Abbildung 19).

Deutlich häufiger hingegen fällt die Beurteilung dieser Rahmenbedingungen negativ aus: auch hier steht an erster Stelle das Steuerrecht mit mehr als 47 % der Nennungen, an zweiter Stelle das Arbeits- und Sozialrecht mit 44 % und schließlich der Bereich der öffentlichen Auflagen und Genehmigungsverfahren mit knapp 37 % der Nennungen.

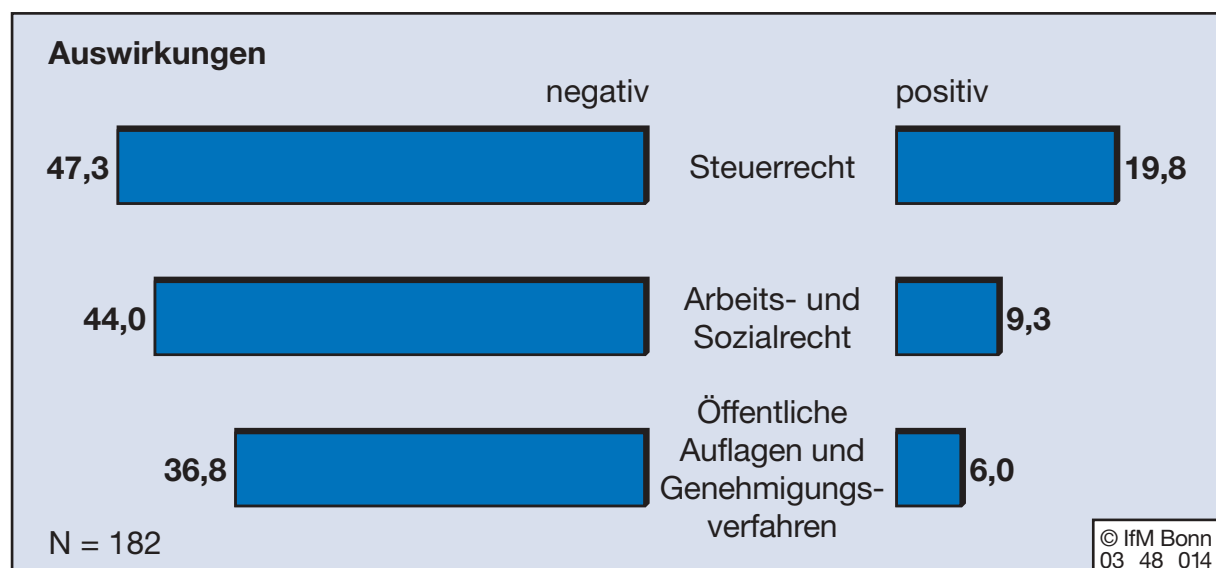
Die steuerlichen Aspekte von Unternehmensübertragungen können normalerweise bereits im Vorfeld zieladäquat gestaltet werden. Der Steuerberater ist daher unverzichtbarer Begleiter der Unternehmer, sowohl während der Vorbereitungszeit als auch während der Durchführung des Generationswechsels. Zentrale Gestaltungsgrößen sind in der Regel die Erbschaft- oder Schenkungsteuer sowie die Besteuerung von Veräußerungsgewinnen. Eine langfristige Gestaltung von mindestens drei bis fünf Jahren im Vorfeld kann erheblich dazu beitragen, dass die Steuerschuld insgesamt möglichst niedrig bleibt.

An dieser Stelle sei aber auch daran erinnert, dass ca. ein Drittel aller Unternehmensübertragungen unerwartet und daher ungeplant stattfindet. In diesen Fällen ist es wichtig, dass durch ein entsprechendes Testament und/oder einen Ehevertrag Vorsorge getroffen wurde.

Das Arbeits- und Sozialrecht betrifft die Situation der Beschäftigung im Unternehmen. Durch dieses Regelwerk wird

**Abbildung 19**

Beurteilung der Rahmenbedingungen für den Erfolg des Generationswechsels (Mehrfachnennungen) – in %



zwar einerseits die Belegschaft vor ungerechtfertigten Entlassungen oder unzumutbaren Belastungen geschützt, andererseits aber auch die Flexibilität der Unternehmensplanung eingeschränkt. Die Schutzbestimmungen können zwar Einzelne sicherer stellen, dafür das Ganze aber in Gefahr bringen. Schließlich sollte nicht verkannt werden, dass nach den Ergebnissen der Existenzgründungsforschung in zahlreichen Fällen nach Übernahmen zunächst Entlassungen erforderlich werden, bevor das übernommene Unternehmen in einen neuen Wachstumszyklus eintritt. Auch hier ist das Votum der Unternehmer als eindeutiger Aufruf zu interpretieren, in der Ausrichtung der Gesetze stärker das Wohl des Unternehmens vor dem Einzelinteresse ins Auge zu fassen.

Öffentliche Auflagen und Genehmigungsverfahren betreffen primär den Bereich der Investitionen. Betriebserweiterungen oder Nutzungsänderungen werden durch diese Bestimmungen – aus Sicht von ca. 37 % der Unternehmer – »unnötig« erschwert. Die Mehrheit der Unternehmen (ca. 57 %) bewerten diesen Bereich neutral, also weder positiv noch negativ.

#### **3.6.4. Wichtige Maßnahmen während der Durchführung des Generationswechsels**

Die Familienunternehmen, denen in den kommenden fünf Jahren der Generationswechsel bevorsteht, wurden des Weiteren nach dem Stellenwert gefragt, den sie einzelnen Maßnahmen bei der Planung und Durchführung ihrer Unternehmensübertragung beimessen. Im Folgenden werden die Anteilswerte kommentiert, die auf von den Familienunternehmen als »sehr wichtig« eingestufte Maßnahmen entfallen (vgl. Abbildung 20). Oberste Priorität hat demnach eine sorgfältige, ausreichend lange Einarbeitung des Nachfolgers (70,6 %).

Der Nachfolger soll die wichtigsten Geschäftspartner persönlich kennen lernen, den Überblick über sämtliche Betriebsabläufe gewinnen und schließlich auf den Tag vorbereitet sein, an dem er alleine das Unternehmen führt. Insgesamt sind die Vorbereitungen für den Generationswechsel umfangreich und werden vom Senior initiiert. Hierbei ist es wichtig, dass auch der Nachfolger an diesen Vorbereitungen beteiligt wird (63,3 %). Damit steht eindeutig die Sicherung der personellen Kontinuität durch den Nachfolger im Vordergrund.

Einen weiterhin bedeutenden Bereich bildet die Sicherung der finanziellen Kontinuität. Alle Fragen, die die Finanzierung des Generationswechsels betreffen – z. B. Steuerzahlungen, Abfindungen, Investitionen etc. – werden von 51,7 % der Familienunternehmen als »sehr wichtig« bezeichnet. Hierzu gehört auch, dass das private Vermögen des Vorgängers aus der Kreditbesicherung gegenüber den Banken befreit wird (47,8 %). Die Familie des Seniors benötigt für die Zeit nach dem Eintritt in den Ruhestand eine finanzielle Absicherung. Auch dieser Aspekt ist bedeutsam (42,8 %).

Die Sicherung der strategischen Kontinuität wird von 38,9 % der Familienunternehmen als »sehr wichtig« bezeichnet. Sie ist stärker von dem marktlichen Umfeld des Unternehmens abhängig – und damit von längerfristigen, übergeordneten Entwicklungslinien als von kurz- bis mittelfristigen Gestaltungsparametern des Generationswechsels. Gleichwohl bildet sie einen der wichtigen Aspekte in der gesamten Sicherung der Unternehmenskontinuität. Ein spezieller Beitrag einer guten strategischen Positionierung des Unternehmens liegt z. B. auch darin, dass mit der Attraktivität des Unternehmens zugleich die Motivation möglicher Nachfolger steigt, das Unternehmen fortzuführen.

Die vorausschauende Gestaltung der steuerlichen Seite einer Unternehmensübertragung kann enorme finanzielle Auswirkungen haben. Mehr als ein Drittel der Unternehmer bezeichnen diesen Aspekt als »sehr wichtig«. Hier vertrauen die Unternehmer auf die professionelle Begleitung und Beratung durch ihren Steuerberater – hierauf weist auch die sehr positive Beurteilung der Steuerberater im vorderen Teil der Studie hin (vgl. Abbildung 10). Wichtiger noch als die professionelle Begleitung durch Berater ist natürlich die eigenverantwortliche und selbstständige Umsetzung der einzelnen Schritte im Prozess der Unternehmensübertragung. Daher rangiert der Aspekt der professionellen Beratung – gemessen an den o. g. zentralen Aufgaben innerhalb des Unternehmens, die der Unternehmensleitung obliegen – an letzter Stelle mit 15,6 % der Nennungen, obgleich diese Beratung gerade im Generationswechsel unverzichtbar ist.

Der Senior steht vor einem neuen Lebensabschnitt. Je besser er darauf vorbereitet ist und diesen als seine neue Aufgabe begreift, desto leichter fällt es ihm, von seiner alten Rolle als Unternehmer loszulassen und dem Junior den ihm adäquaten Platz einzuräumen. Diesen Aspekt führen 27,8 % der Unternehmer als »sehr wichtig« an. Die Beachtung ganzheitlicher Zusammenhänge in der Vorbereitung und Durchführung des Generationswechsels nimmt unter den hier abgefragten Aspekten mit einem Anteil von 21,7 % der Nennungen den zweitletzten Platz ein. Gleichwohl ist aus diesem Ergebnis erkennbar, dass gegenüber früheren Jahren das Bewusstsein für die Komplexität der Wirkungszusammenhänge wie auch für die Möglichkeiten, diese konstruktiv zu gestalten, zugenommen hat. Der Anteil derjenigen, die ganzheitliche Zusammenhänge als »sehr wichtig« erachten, ist gestiegen.

### Abbildung 20

Die wichtigsten Elemente der Durchführung des Generationswechsels in Familienunternehmen (Mehrfachnennungen) – in %



### 3.6.5. Der Zeitbedarf für die Vorbereitung und die Umsetzung des Generationswechsels

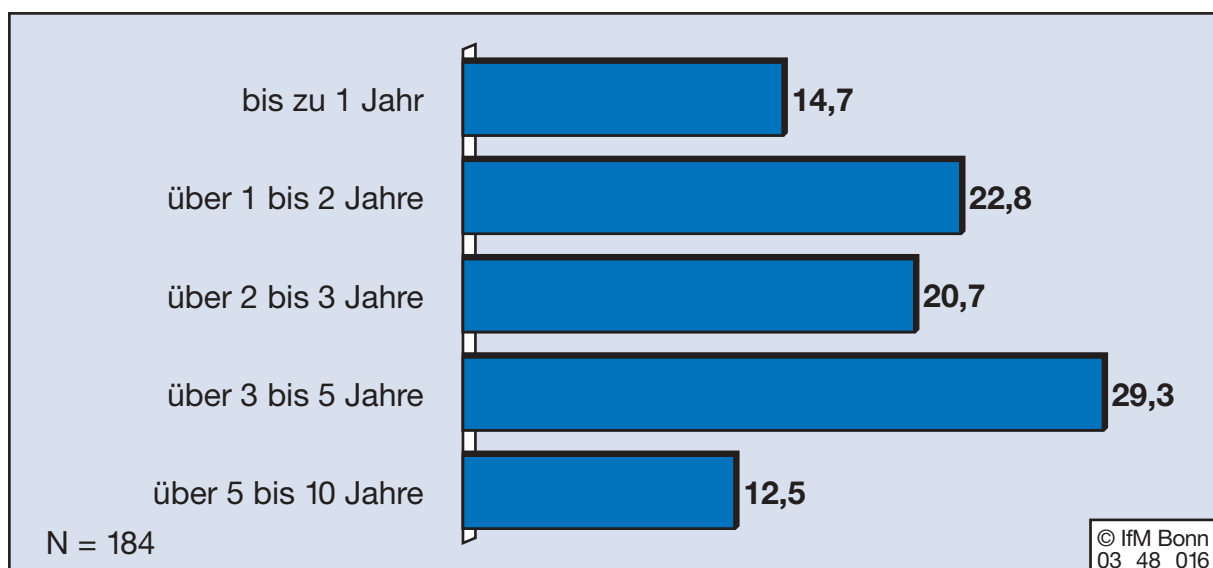
Der Zeitbedarf für die Vorbereitung und die Durchführung des Generationswechsels wird in den Familienunternehmen unterschiedlich veranschlagt. Eine Vorbereitungszeit von weniger als einem Jahr oder von mehr als fünf Jahren halten nur ca. 15 % bzw. ca. 13 % der Familienunternehmen für erforderlich (vgl. Abbildung 21). Für die meisten (ca. 72 %) Unternehmen ist ein Zeitraum von zwischen einem Jahr und fünf Jahren für die Vorbereitung der Übergabe erforderlich. Dieser Ansatz ist realistisch. Denn will man Einfluss nehmen auf die zuvor als wichtig eingestuftem Aspekte einer Übergabe/Übernahme, braucht man hinreichend viel Zeit. Dies betrifft sowohl finanzielle als auch strategische und personelle Planungen und Maßnahmen.

Auch der Vollzug des Generationswechsels findet nicht in einem Augenblick statt sondern betrifft den Zeitraum zwischen dem Abschluss der Planungen bis hin zum Ausscheiden des Seniors aus dem Unternehmen. Diese Übergangszeit wird häufig als letzte Einarbeitungsphase des Juniors genutzt. Sie dient darüber hinaus dem gesamten Veränderungsprozess im Unternehmen wie auch im Unternehmensumfeld und kann unterschiedlichste Einzelmaßnahmen umfassen. Der hierfür erforderliche Zeitraum wird überwiegend kürzer als die Vorbereitungszeit veranschlagt. Etwa 21 % der Familienunternehmen setzen hierfür ein Jahr, ca. 32 % zwischen ein und zwei Jahren (vgl. Abbildung 22) an. Mehr als zwei bis zu fünf Jahre erachten ca. 38 % der Familienunternehmen als sinnvoll, längere Zeiträume werden nur von knapp 10 % der Unternehmen genannt.

Damit umfasst der gesamte Prozess der Vorbereitung und des Vollzugs des Generationswechsels, also die Gesamtzeit, die für Vorbereitung und Vollzug veranschlagt wird, bei den meisten Familienunternehmen zwischen 2 und 10 Jahren (vgl. Abbildung 23).

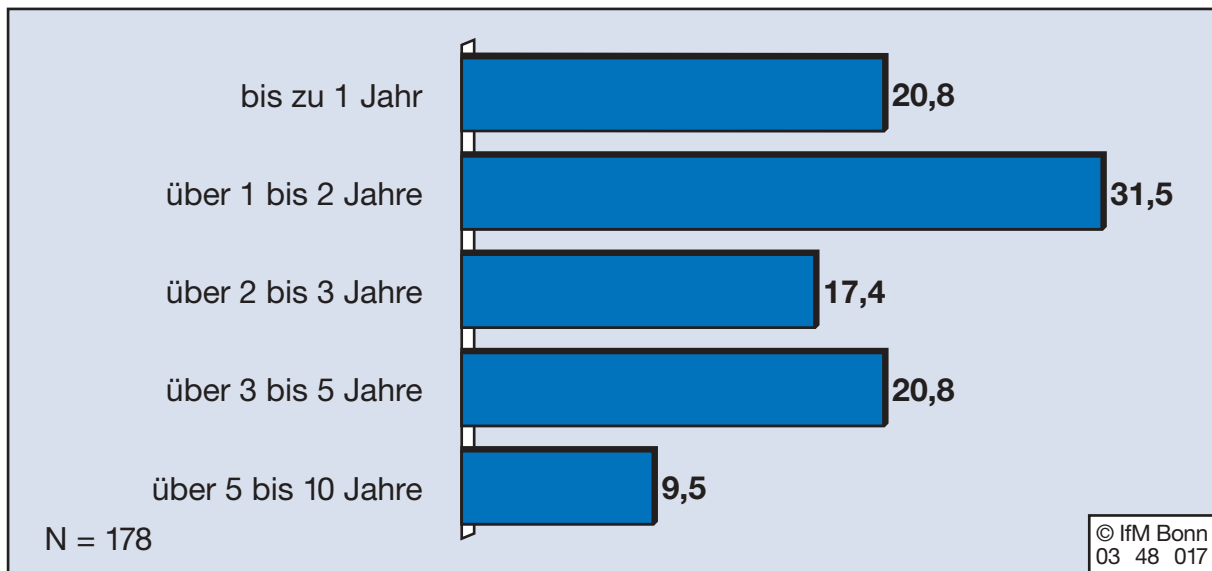
**Abbildung 21**

Erforderlicher Zeitraum zur Vorbereitung des Generationswechsels (nur Familienunternehmen) – in %



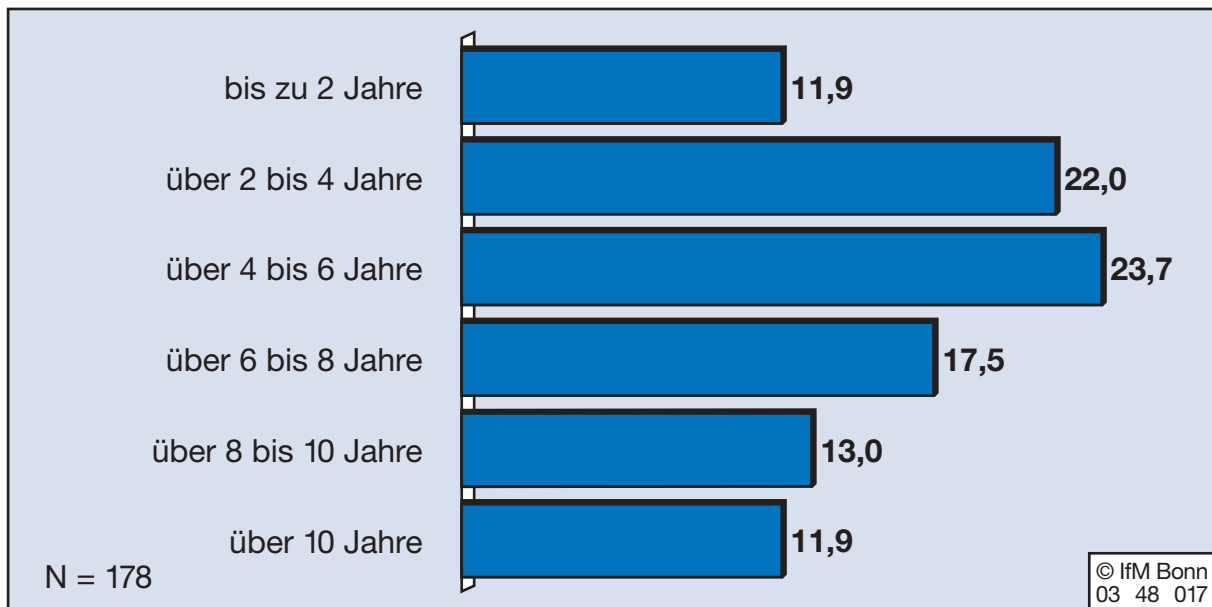
### Abbildung 22

Erforderlicher Zeitraum zum Vollzug des Generationswechsels  
(nur Familienunternehmen) – in %



### Abbildung 23

Erforderlicher Zeitraum zur Vorbereitung und zum Vollzug des Generationswechsels  
(nur Familienunternehmen) – in %



Der Prozess der Unternehmensübernahme erstreckt sich – aus Sicht eines Übernehmers – über einen Zeitraum von zwischen mindestens 2 und maximal 10 Jahren und erstreckt sich über 5 Phasen:

- Ermittlung der Ausgangssituation
- Entscheidung für die Übernahme
- Vorbereitung der Übernahme (im engeren Sinne)
- Durchführung der Übernahme
- Bewährungsprobe in der Praxis

In diesem Prozess steigt der Individualisierungsgrad des Informations- und Beratungsbedarfs kontinuierlich.

Eine Aufgabe der örtlichen Kammer sollte darin bestehen, diesen Prozess mit unterschiedlichen Informationsangeboten zu begleiten sowie moderierend hierbei mitzuwirken und darauf einzuwirken, dass ein Netzwerk an Beratungskompetenz entsteht.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

### Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse

#### 4.1. Ergebnisse aus der Hochrechnung der in der Zeit von 2003 bis einschließlich 2007 übergabereifen Familienunternehmen in der Hansestadt Hamburg

- Der Generationswechsel in kleinen und mittleren Familienunternehmen stellt ein Thema mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischem Gewicht für die Freie und Hansestadt Hamburg dar: So werden in den anstehenden fünf Jahren ca. 10.200 Unternehmen mit ca. 122.600 Beschäftigten zur Übergabe anstehen. Um die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen und damit die Arbeitsplätze zu sichern, ist es von großem Vorteil, den Erfahrungsschatz und die Problemlösungskompetenz der Akteure der Region zu bündeln und den einzelnen Unternehmen – je nach ihrem Bedarf – verfügbar zu machen.
- Hierbei gilt es, unterschiedliche Ursachenkomplexe zu beachten: Nur ca. 65 % der Fälle erfolgen planbar durch altersbedingte Übergabe, 35 % der Übertragungen werden unverhofft und daher nicht geplant erforderlich. Diese 35 % setzen sich zusammen aus den Übertragungen, in denen der Unternehmer in eine andere Tätigkeit wechselt z. B. bedingt durch eine Ehescheidung, Streit in der Familie, »Burn-out«, bis hin zu mangelndem Erfolg (11 %). In den anderen 24 % der Fälle scheidet der Unternehmer plötzlich, z. B. durch Krankheit, Unfall oder Tod aus seiner aktiven Arbeit im Unternehmen aus. Damit wird in diesen Unternehmen die Führungsposition innerhalb kürzester Zeit vakant.

- Des Weiteren ist die Herkunft der Nachfolger als Unterscheidungsmerkmal von Bedeutung. So werden voraussichtlich ca. 45,6 % der Familienunternehmen auch in der nächsten Generation durch Familienmitglieder fortgeführt werden. Etwa 12,1 % werden im Zuge des MBO an einen der Mitarbeiter übertragen, etwa 16,1 % gehen durch MBI an externe Führungskräfte. Etwa 19,2 % der Familienunternehmen werden durch andere Unternehmen aufgekauft, ca. 7 % werden mangels Nachfolger stillgelegt.

#### 4.2. Ergebnisse aus der schriftlichen Unternehmensbefragung bei mittleren bis größeren Familienunternehmen/ Mitgliedsunternehmen der Handelskammer Hamburg

- Befragt wurden 3.800 kammerzugehörige Unternehmen, denen entweder eine Unternehmensübertragung bevorsteht (3.000) oder die bereits in neue Hände übergegangen sind (800). Der Rückfluss betrug 13,4 %, was als sehr gutes Ergebnis zu werten ist.
- In den Familienunternehmen, die in den letzten Jahren bereits den Generationswechsel vollzogen haben, wird die Nachfolge dazu genutzt, das Eigentum am Unternehmen wieder möglichst in eine Hand zusammenzuführen. Anders als in früheren Jahren wird das Eigentum nicht mehr von Generation zu Generation weiter zersplittert, sondern wieder mehrheitlich auf einen Alleineigentümer vereinigt. Noch ausgeprägter als beim Eigentum zeigt sich die Trendwende zu klaren Hierarchien bei der

Unternehmensleitung: Nach erfolgreichem Generationswechsel werden mehr als 73 % der Familienunternehmen nur noch von einer Führungsspitze geleitet gegenüber nur 55 % der Unternehmen, denen der Generationswechsel noch bevorsteht.

- Die für unvorhersehbare Ereignisse in der Geschäftsführung getroffenen Vorkehrungen sind in vielen Unternehmen nicht ausreichend. So haben 46 % der Unternehmen keine Stellvertretungsregelung. Mehr als 2/3 der Unternehmen haben keinerlei finanzielle Vorkehrungen für einen Risikofall getroffen, wie z. B. Lebensversicherung, finanzielle Rücklagen oder vorweggenommene Erbfolge. Ein Testament existiert nur bei 33 % und einen Ehevertrag haben lediglich 19 % der Unternehmer. Sie gehen damit ein erhebliches Risiko ein, dass im Fall unvorhersehbarer Ereignisse diese Diskontinuität im Unternehmen nicht aufgefangen werden kann und dass – laut Recht und Gesetz – in den Fällen, in denen weder ein Testament noch ein Ehevertrag vorliegen, Lösungen realisiert werden müssen, die nicht vom Unternehmer gewollt waren. Im gesamten Bereich der Risikovorsorge besteht also ein erhebliches Defizit. Jedes sechste Unternehmen hat überhaupt keine Vorkehrungen für unvorhersehbare Ereignisse getroffen.
- Das Informationsangebot zur Unternehmensnachfolge, das in unterschiedlichen Medien und Institutionen bereitgestellt wird, ist den meisten Unternehmen bekannt. Im Bekanntheitsgrad an erster Stelle steht das Angebot der Handelskammer, gefolgt von Banken und Verbänden. Bevorzugt wird die Basisinformation in Broschürenform. Nur knapp jedes fünfte Unternehmen informiert sich über das Internet. Der Bekanntheitsgrad der einzelnen Informationswe-

ge und -medien liegt zwischen 40 % und 11 %. Hinzu kommen hier nicht erfasste Informationswege, wie z. B. Rundfunk- und Fernsehübertragungen, Zeitschriften und Fachliteratur, Steuerberater, Rechtsanwälte und befreundete Unternehmer etc.

- Danach befragt, welche Informationsangebote die Unternehmer tatsächlich genutzt haben, fallen die Nennungen deutlich niedriger aus. Hier werden an erster Stelle die Banken bei 13 % der Unternehmen genannt, gefolgt von der Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg, der Handelskammer Hamburg, allgemeinen Informationsbroschüren sowie die Verbände (bei 8 % der Unternehmer). D. h., das Informationsangebot wird von den Institutionen abgerufen, zu denen die Unternehmer bereits in persönlichem Kontakt stehen (Banken, Bürgschaftsgemeinschaft). Insgesamt nutzen die Unternehmer das verfügbare Informationsangebot noch nicht in ausreichendem Maße. Dort wo sie es nutzen, verändert sich auch das Qualitätsvotum. So beurteilen fast 63 % der Informationsnutzer das Informationsangebot der Handelskammer als gut oder sehr gut. Dieses Positivvotum wird nur noch von den Steuerberatern übertroffen.
- Dieser Eindruck wird durch die Antworten bestätigt, die die Unternehmer auf die Frage geben, welche Informations- und Fördermöglichkeiten sie als gut bis sehr gut bewerten. Hier werden an erster Stelle die Steuerberater bei 63 % genannt, gefolgt von den Rechtsanwälten (42 %), der Handelskammer (32 %), den Unternehmensberatern (24 %), den Verbänden und Banken (je 20 %) sowie der Bürgschaftsgemeinschaft (12 %) und der Hamburger Initiative für Existenzgründung und Innovation (8 %). Information erfährt also höchste Bewertungen da, wo persönlicher

Kontakt, Fachkompetenz und ein konkreter Problemlösungsansatz für die aktuelle Unternehmenssituation und dessen Umsetzung zusammenkommen.

- Die Familienunternehmen, die in den letzten fünf Jahren an die nachfolgende Generation übertragen wurden, wurden nach den Ursachen für den Generationswechsel und den jeweiligen Nachfolgelösungen befragt. Ebenso wie im gesamten Bundesgebiet erfolgten auch im Stadtstaat Hamburg nur 64 % der Firmenübergaben planmäßig (altersbedingter Ruhestand). Entsprechend erfolgten 36 % der Übertragungen unerwartet, konnten also nicht im Vorfeld professionell vorbereitet werden. Abweichend zum Bundesdurchschnitt liegt dabei in Hamburg der Anteil der schweren Risikofälle (Unfall, Krankheit, Tod) mit einem Anteil von 30 % an allen Übertragungen ungewöhnlich hoch. Entsprechend wichtig ist es, das Risikobewusstsein und die Vorbeugung vor dem Eintritt solcher Risiken zu stärken. Die Vorsorge für das Unvorhergesehene ist als eines der wichtigsten Themen aufzufassen, mit denen die Akteure, die die Unternehmen in ihrem Generationswechsel begleiten wollen, sich vertiefend beschäftigen müssen.
- Nach wie vor finden die meisten Unternehmen einen Nachfolger aus dem Kreis der Familie (42 %). Allerdings ist dieser Prozentsatz in der Freien und Hansestadt Hamburg signifikant niedriger als im Bundesdurchschnitt (rd. 46 %). Da es sich bei den hier befragten Unternehmen zumeist um mittlere bis größere Firmen handelt, in denen familieninterne Nachfolgelösungen bundesweit deutlich über 50 % liegen, ist es als eine Besonderheit für die Hansestadt Hamburg zu werten, dass der Familienanteil im Generationswechsel anscheinend in Hamburg schnel-

ler zurückgeht als im übrigen Deutschland. Überdurchschnittlich hoch ist dagegen der Anteil der Unternehmen, die von einem der Mitarbeiter übernommen werden (15 %). Die anderen Nachfolgevarianten wie die Übertragung an externe Führungskräfte (17 %), der Verkauf an andere Unternehmen (19 %) sowie Stilllegungen (7 %) entsprechen in etwa dem für das Bundesgebiet bekannten Wert.

- Die Familienunternehmen, die in den kommenden fünf Jahren einen Generationswechsel planen, prognostizieren eine noch geringere Übertragungsrate innerhalb der Familie (40,7 %). Parallel hierzu werden häufiger Nachfolger aus dem Kreis der Mitarbeiter als Übernahmekandidat ins Feld geführt (17,4 %). Der Wunsch, in Verbindung mit dem Unternehmen eine Familientradition aufrechtzuerhalten, ist demnach in Hamburg deutlich geringer ausgeprägt als im übrigen Bundesgebiet und zeigt sich im Trendverlauf als weiterhin abnehmend.
- Der Generationswechsel stellt eine »Frischzellenkur« für die Unternehmen dar. In sämtlichen Unternehmensfeldern findet eine Vitalisierung statt, die sich in neuer Kreativität und Innovationen (69 %), in einem verbesserten Arbeitsklima (58 %), in einem Investitionsschub für moderne Technologie (57 %), in verbesserten Kunden- und Lieferantenbeziehungen (51 %), der Erschließung neuer Märkte (43 %) sowie einer erhöhten Attraktivität des Unternehmens für Fach- und Führungskräfte (32 %) ausdrückt.
- Für das erfolgreiche Bewältigen des bevorstehenden Generationswechsels ist die Eignung des Nachfolgers die Schlüsselgröße. Hierbei wird die persönliche Eignung noch höher veranschlagt, als die fachliche Kompe-

tenz (80 % gegenüber 76 %). Ebenfalls wichtig ist die Attraktivität des Unternehmens (67 %). Hiervon hängt es ab, ob ein qualifizierter und motivierter Nachfolger gefunden werden kann. Bei der konkreten Durchführung der Unternehmensübergabe ist sowohl die Eignung des Nachfolgers als auch die finanzielle Kontinuität ein wichtiger Aspekt. Zu letzterem gehören Fragen der Finanzierung, die Befreiung des Vermögens aus der Kreditbesicherung, die finanzielle Absicherung der Familie des Vorgängers und auch steuerliche Aspekte (52 % bis 36 %) sind hier von herausragender Bedeutung. Die strategische Positionierung des Unternehmens ist noch für 39 % der Unternehmen sehr wichtig, d. h. diese Aufgabe wird in vielen Fällen der nachfolgenden Generation überlassen. Andere Aspekte wie z. B. die persönliche Vorbereitung des Vorgängers auf seinen neuen Lebensabschnitt, die Beachtung ganzheitlicher Zusammenhänge in der Nachfolgeplanung oder die professionelle Begleitung im Prozess der Unternehmensübertragung sind ebenfalls sehr wichtig für das Zustandekommen einer Unternehmensübertragung (28 % bis 16 %). Dort, wo professionelle Begleitung als besonders wichtig angesehen wird, betrifft dies vorwiegend Fachberater wie z. B. den Steuerberater oder Unternehmensberater. Allgemein informierende und allgemein beratende Instanzen wie z. B. die Handelskammern, Verbände und ähnliche Institutionen nehmen bei der konkreten Gestaltung der Übertragung keine zentrale Stellung ein – ohne das dadurch ihre Rolle geschmälert würde, die in der Regel darin liegt, Problembewusstsein zu schaffen und Prozesse anzustoßen.

- Die derzeitigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden mit Blick auf den Erfolg eines Generationswechsels überwiegend negativ beurteilt. Unter den Negativfaktoren rangiert an erster Stelle das Steuerrecht (47 %), gefolgt vom Arbeits- und Sozialrecht (44 %) und dem Bereich der öffentlichen Auflagen und Genehmigungsverfahren (37 %). Auf all diesen Feldern besteht aus Sicht der Familienunternehmen dringender Handlungsbedarf.
- Die Vorbereitung und der Vollzug des Generationswechsels ist ein Prozess, der sich bei den meisten Unternehmen insgesamt über einen Zeitraum von ca. zwei bis zehn Jahren erstreckt. Maßnahmen zur Sensibilisierung, zur Verbesserung des Informationsstandes und zur unterstützenden Begleitung der Unternehmen müssen auf diesen Zeitrahmen, der sich in unterschiedliche Prozessschritte aufteilen lässt, ausgerichtet werden.
- Familienunternehmen darin zu unterstützen, die Unternehmenskontinuität auch über den Generationswechsel hinweg zu sichern, ist eine lohnende Aufgabe. So haben Familienunternehmen in der Freien und Hansestadt Hamburg in den letzten drei Jahren wesentlich zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation beigetragen. Unter ihnen befinden sich die meisten Unternehmen, die per Saldo die Zahl der Mitarbeiter erhöht haben und ihren Umsatz sowie den Unternehmensgewinn steigern konnten.

### 4.3. Ausblick & Empfehlungen

Die Unternehmensnachfolge bleibt auch zukünftig ein Thema, das für die Wirtschaftskraft der Freien und Hansestadt Hamburg von zentraler Bedeutung ist. Mehr als 10.000 Familienunternehmen werden in den Jahren 2003 bis 2008 einen nachfolgebedingten Wechsel in der Spitze erfahren; fast 123.000 Arbeitsplätze werden hiervon betroffen sein.

Wie die umfangreiche Befragung im Auftrag der Handelskammer Hamburg zeigte, werden – trotz anderslautender Vorstellungen der Übergeber – nicht genug familieneigene Nachfolger zur Übernahme zur Verfügung stehen. Deutlich weniger als die Hälfte der übertragungsreifen Unternehmen gelangt in die Hände nachfolgebereiter Familienmitglieder (42 %); höher als im Bundesdurchschnitt ist in Hamburg die Bereitschaft leitender Mitarbeiter, die Unternehmensnachfolge anzutreten (Bundesdurchschnitt: 12,1 %; Hamburg: 15,1 %).

Trotz deutlich positiver Entwicklungen im Nachfolgebereich müssen voraussichtlich 7 % der nachfolgebereiten Unternehmen schließen, weil sie keinen Nachfolger finden. Hochgerechnet auf die Gesamtheit der zur Übertragung anstehenden Unternehmen heißt das für die Freie und Hansestadt, dass in den nächsten fünf Jahren mehr als 700 Unternehmen mit rund 4.300 Beschäftigten von der Schließung bedroht sind, da mangels Interessenten oder Vorbereitung keine Nachfolgeregelung getroffen werden kann. Insofern ist es eine der Kernaufgaben der Akteure im Stadtstaat, und vor allem auch der Handelskammer, weiterhin dafür zu sorgen, dass im Bewusstsein der Unternehmer die Regelung der Nachfolge noch stärker als Managementaufgabe von höchster Dringlichkeit verankert wird, als es schon der Fall ist. Letzteres ist vor allem auch deshalb erforder-

lich, weil alle heterogenen Aktivitäten sich auf den Normalfall einer geplanten Nachfolge auf Grund des Erreichens einer Altersgrenze des Seniors beschränken. Dieser Normalfall trifft aber nur für rund zwei Drittel aller Übertragungsursachen im Stadtstaat zu. Fast 30 % der Nachfolgefälle entstehen durch plötzlichen Tod oder schwere Krankheit des Unternehmers, der Unternehmerin, ein Anteilswert, der im Stadtstaat deutlich über dem Bundesdurchschnitt liegt (24 %).

Etwa jedes sechste Unternehmen hat für den Fall der unvorhergesehenen Ereignisse überhaupt keine Regelung getroffen, in nur jedem zweiten Unternehmen gibt es eine Stellvertretungsregelung. Diese Befunde zeigen, dass Hamburgs Unternehmen für die krisenbehaftete, da ungeplante, Nachfolgeregelung schlecht gerüstet sind. Hierauf kann die Kammer und können die Akteure vor Ort durch weitere Aufklärungs- und Informationsarbeit Einfluss nehmen.

Gerade der Handelskammer kommt als Erstinformationsstelle herausragende Bedeutung zu. Fast 40 % der befragten Unternehmer/Unternehmerinnen kennen das Informationsangebot der Handelskammer zur Unternehmensnachfolge, genutzt wird es allerdings hauptsächlich zur Erst- bzw. Einstiegsinformation. Zur konkreten Gestaltung der Nachfolge nehmen fast zwei Drittel der Unternehmen die Hilfe ihres Steuerberaters und noch 42 % zusätzlich die eines Rechtsanwaltes in Anspruch. Nur knapp jedes dritte Unternehmen arbeitet auch bei der Nachfolgegestaltung mit der Handelskammer zusammen. Hier würde es sich anbieten, dass mehrere Akteure im Verbund als Sensibilisierungs- aber auch Ratgeber am Markt auftreten.

Die Unternehmensnachfolge ist kein zeitpunktbezogenes sondern ein prozessuales Ereignis. Auch das macht die

Unternehmensbefragung deutlich. Deshalb reicht es nicht, einmalige Impulse zu vermitteln. Vielmehr ist die Begleitung des Nachfolgeprozesses, der sich auf einen Zeitraum von zumindest zwischen zwei und sechs Jahren erstreckt, im Sinne eines Coachings wichtig und ratsam. Angesichts der Tatsache, dass die fachliche und vor allem die persönliche Kompetenz des Nachfolgers für das Gelingen der Unternehmensübertragung von entscheidender Bedeutung ist, empfehlen sich Gemeinschaftsveranstaltungen mit nachwuchsgenerierenden und -fördernden Institutionen, die neben der Wissensvermittlung auch Assessmentcharakter haben und der Eignungsprüfung potenzieller Nachfolger dienen könnten. Die externe Nachfolge ist im Stadtstaat Hamburg für 17 % aller Unternehmensübertragungen Wirklichkeit. Hier liegen erhebliche Erfahrungswerte ehemaliger Unternehmer vor, die für Auswahl- und Coachingprogramme genutzt werden sollten.

Abgesehen vom risikoökonomischen Hilfsangebot sollte sich die Handelskammer auch weiterhin politisch um die Gestaltung der Rahmenbedingungen bemühen. Für fast 48 % der Unternehmen wirken sich das Steuerrecht, für 44 % das Arbeits- und Sozialrecht und für fast 37 % der Bürokratie-dschungel negativ auf den Erfolg des Generationswechsels aus. Dieser Befund ist ein Aufruf für politische Einflussnahme bzw. zur Sichtbarmachung von politischer Einflussnahme der Kammer.

Last but not least lohnt sich die tätige Auseinandersetzung der Institutionen vor Ort mit dem Thema Unternehmensnachfolge. Die Befunde belegen, dass in der Mehrzahl der Fälle die übertragene Unternehmen zu neuen Erfolgshorizonten durchstarten konnten. 70 % der Nachfolger realisierten neue Ideen, in fast 60 % der Unternehmen hat sich nach der Übertragung das Arbeitsklima

substanziell verbessert und in fast ebenso vielen Unternehmen kamen neue Technologien zum Einsatz.

Die Regelung der Nachfolge ist also nicht nur ein Instrument zum Erhalt von Unternehmenssubstanz sondern vor allem ein Instrument, das dazu führt, dass die Unternehmen auf einen neuen Erfolgspfad geführt werden. Wie die Befragung des IfM Bonn in der Freien und Hansestadt Hamburg belegte, ist gerade bei Familienunternehmen der Bedarf an nachfolgebegleitender, langfristiger Beratung hoch. Fast 26 % mussten ihre Mitarbeiterzahl reduzieren, 37 % Umsatzrückgänge und 46 % Gewinnrückgänge verkraften. Inwieweit hierfür das zurzeit ungünstige makroökonomische Umfeld verantwortlich gemacht werden kann, lässt sich aus den Befragungsergebnissen zwar vermuten, doch nicht eindeutig belegen. Gleichwohl ist die Nachfolgephase immer eine schwierige Zeit in der Unternehmensentwicklung, auch wenn die Übergabe abgeschlossen ist. Da die Zahl der generationswechselbedingten Übertragungen von Unternehmen mit jährlich gut 2.000 außerordentlich hoch ist, muss von entsprechendem Informations- und Beratungsbedarf ausgegangen werden.

## Literaturverzeichnis

ALBACH, H.; LUTTER, M. (1988):  
Deregulierung des Aktienrechts:  
Das Drei-Stufen-Modell, Gütersloh.

FREUND, W. (2000):  
Familieninterne Unternehmensnach-  
folge, Erfolgs- und Risikofaktoren,  
Wiesbaden.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDS-  
FORSCHUNG BONN (2001):  
Unternehmensnachfolge in Deutsch-  
land, Sonderdruck, Bonn.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSÖKO-  
NOMIE AN DER UNIVERSITÄT TRIER;  
INSTITUT FÜR MITTELSTANDS-  
FORSCHUNG BONN (1998):  
Erfolgsfaktor Qualifikation – Unter-  
nehmerische Aus- und Weiterbildung  
in Deutschland, Gutachten im Auftrage  
des Bundesministeriums für Wirtschaft,  
Münster.

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT  
UND MITTELSTAND, ENERGIE UND  
VERKEHR DES LANDES NW (2002):  
Potenzialanalyse Unternehmensnach-  
folge in Ziel-II-Regionen, Düsseldorf.

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND  
MITTELSTAND, ENERGIE UND VER-  
KEHR DES LANDES NW (Hrsg.) (2001):  
Leitfaden zur Unternehmensnachfolge –  
Der eine sucht ein Unternehmen –  
Der andere den Nachfolger, Düsseldorf.

NAGEL, K.; GEMPEL, F. (1999):  
Die 100 besten Checklisten: Unterneh-  
mensübergabe, Landsberg am Lech.

NAUJOKS, H.; KAYSER, G. (1983):  
Mittelstand 1983. Lage im Wettbewerb  
und betriebswirtschaftliche Praxis,  
Beiträge zur Mittelstandsforschung,  
Heft 95, Göttingen.

SCHMIDT, A.; KAYSER, G. (1989):  
Erfolgsfaktor Qualifikation. Unterneh-  
merische Aus- und Weiterbildung in  
Deutschland. Trierer Schriften zur  
Mittelstandsökonomie, Band 2, Trier.

SCHRÖER, E.; FREUND, W. (1999):  
Neue Entwicklungen auf dem Markt für  
die Übertragung mittelständischer  
Unternehmen, IfM-Materialien Nr. 136,  
Bonn.

SIEFER, T. (1996):  
»Du kommst später mal in die Firma«.  
Psychosoziale Dynamik von Familien-  
unternehmen, Heidelberg.

SPARKASSE IBBENBÜREN (Hrsg.)  
(2001):  
Arbeitsmappe Nachfolge-Fahrplan,  
Ibbenbüren.

STATISTISCHES BUNDESAMT (1999):  
Umsatzsteuerstatistik 1999,  
Wiesbaden.

WALLAU, F.; KAYSER, G. et. al. (2001):  
Das industrielle Familienunternehmen.  
Kontinuität im Wandel, Berlin.

Herausgeber:  
Handelskammer Hamburg  
Stabsbereich Öffentlichkeitsarbeit  
Adolphsplatz 1 | Börse | 20457 Hamburg  
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg  
Telefon 040 / 3 61 38-138  
Telefax 040 / 3 61 38-401  
E-Mail: [service@hk24.de](mailto:service@hk24.de)  
Internet: [www.hk24.de](http://www.hk24.de)

Herstellung: Druckerei Heinrich Siepmann, Hamburg

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Stand: Januar 2004