

Studie der htw saar

Wie Nachfolge besser gelingen kann

Die htw-Professoren Jürgen Griebisch und Andy Junker, zwei Experten für Nachfolge, erläutern im Gespräch mit der saarwirtschaft, warum Firmennachfolge für den Wirtschaftsstandort Saarland eine hohe Bedeutung hat.

Viele Unternehmer haben große Schwierigkeiten, Nachfolger zu finden. Wie groß ist das Problem?

Griebisch: Der Markt für Nachfolge in Deutschland hat sich gedreht. Laut DIHK-Report kamen 2009 auf einen übergabebereiten Unternehmer 1,7 potenzielle Nachfolger. 2024 hat sich dieses Verhältnis gedreht und liegt bei 3:1. Drei übergabereife Unternehmen treffen auf nur eine Person, die an einer Übernahme interessiert ist.

Welche Ursachen hat diese Entwicklung?

Junker: Demografie und Fachkräftemangel sind maßgebliche Ursachen. Dazu kommen strukturelle und kulturelle Faktoren: Viele Jüngere bevorzugen sichere Anstellungen. Selbstständigkeit wird als risikobehaftet wahrgenommen. Und während bisher ein großer Teil der Betriebsübergaben innerhalb der Familie erfolgte, nimmt die Bereitschaft der nächsten Generation zur Übernahme ab, wie sich in unserer Studie gezeigt hat.

Sichere Anstellungen – das ist inzwischen aber nicht mehr selbstverständlich. In einigen Branchen hat sich der Arbeitsmarkt angesichts der schwierigen Lage der Wirtschaft verändert. Kann eine Firmenübernahme für manche nun wieder attraktiver werden?

Griebisch: Aus Gesprächen mit Absolventinnen und Absolventen der htw saar höre ich, dass der Berufseinstieg nicht mehr so einfach ist, auch nicht als Ingenieur. Es kann sein, dass das Interesse an einer Unternehmensnachfolge daher künftig wieder wächst – zumindest in einzelnen Branchen wie der Industrie.

Welche Folgen hat es für den Standort Saarland, wenn Betriebe verschwinden, weil niemand sie übernehmen will?

Griebisch: Wir sehen das Risiko, dass durch Nachfolge, die nicht stattfindet, tragfähige Betriebe stillgelegt werden. Wertschöpfung und Beschäftigung drohen verlorenzugehen. Nehmen wir nochmals das Beispiel Industrie. Das Saarland hat sich immer als Industrieland verstanden und die Industrie ist ein wesentlicher Wettbewerbs- und Standortvorteil. Wenn

Unternehmen wegen fehlender Nachfolger schließen müssen, schwächt dies die wirtschaftliche Substanz des Landes.

Können Sie den drohenden Verlust an Betrieben und Arbeitsplätzen beziffern?

Junker: Auf Grundlage einer aktuellen Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn stehen in Deutschland bis 2030 insgesamt schätzungsweise 186.000 Unternehmen zur Übergabe an. Heruntergerechnet auf das Saarland sind das rund 2.200 Betriebe. Nach Daten der DIHK ist bei circa 28 Prozent der übergabewürdigen Unternehmen damit zu rechnen, dass sie keinen Nachfolger finden. Mehr als 600 Firmen droht damit die Schließung. Unsere Hochrechnung zeigt, dass dadurch bis zu 5.000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze in Gefahr sind.



Für Professor Andy Junker ist Unternehmensnachfolge ein Schwerpunkt seiner Arbeit.

Zur Person

Andy Junker, geboren 1971 in Dillingen, studierte nach einer Ausbildung in einer Bank Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes und promovierte am Lehrstuhl von Professor Heinz Kußmaul über steuerliche Unternehmenskaufmodelle. Seine berufliche Laufbahn begann er 2001 im Transaktionsbereich der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY, die damals noch Ernst & Young hieß. Zuletzt war er als Prokurist und Steuerberater tätig. 2006 führte sein Berufsweg an die htw saar. Er ist seitdem Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Seine Schwerpunkte sind Rechnungswesen und Unternehmensnachfolge.

Wenn ein Großunternehmen im Saarland den Abbau von 5.000 Stellen ankündigte, wären Politik und Öffentlichkeit in Aufruhr. Warum liegt nicht mehr Aufmerksamkeit auf der Nachfolge-Lücke?

Griebsch: Ein Grund ist, dass die Schließung kleinerer Betriebe wegen fehlender Nachfolge ein schleichender Prozess ist. Das Ausscheiden kleiner und mittlerer Unternehmen aus dem Markt ist in seiner Wirkung erheblich, wird aber deutlich weniger wahrgenommen als ein einzelner großer Stellenabbau. Der wichtigste Grund ist aber, dass Unternehmensnachfolge ein blinder Fleck in der Politik ist, das heißt, dass sie nicht die ihr angemessene Bedeutung erhält.

Aber das Bundeswirtschaftsministerium bietet eine Informationsplattform und eine Unternehmensbörse dazu. Und Förderprogramme gibt es auch. Das saarländische Wirtschaftsministerium organisiert gerade eine Veranstaltungsreihe zu Nachfolge.

Griebsch: Schauen Sie in den Koalitionsvertrag zwischen den Unionsparteien und der SPD. Darin kommt Unternehmensnachfolge nur einmal vor – im Zusammenhang mit der Erbschaftssteuer, welche aber nur im Rahmen der familieninternen Nachfolge von Bedeutung ist. Und die meisten Förderprogramme zielen auf Gründer und Start-ups, nicht auf Nachfolge – und das, obwohl mehrfach nachgewiesen wurde, dass 70 Prozent der Start-ups in den ersten fünf Jahren scheitern, während 80 Prozent der Unternehmen, für die eine Nachfolge gefunden wurde, nach zehn Jahren erfolgreicher sind als vor der Übernahme. Daher appellieren wir an die Politik, Nachfolge genauso zu fördern wie Gründungen. Handlungsbedarf besteht auch, weil laut unserer Umfrage Förderprogramme oft nicht bekannt sind oder als zu kompliziert bewertet werden.



Zur Person

Jürgen Griebsch, geboren 1961 im Landkreis Ludwigsburg, hat an der Universität Stuttgart Maschinenbau studiert und auch dort seine Promotion zur Lasermaterialbearbeitung abgeschlossen. 1995 ging er in die Industrie und hat mehr als zehn Jahre als einzelvertretungsberechtigter Geschäftsführer – dabei teilweise als Gesellschafter – in mittelständischen Produktionsunternehmen, aber auch in einem amerikanischen S&P500-Konzern gearbeitet. Wie Andy Junker kam er 2006 nach Saarbrücken an die htw saar. Seine Schwerpunkte sind industrielle Produktion, Prozessoptimierung und Qualitätsmanagement.

Professor Jürgen Griebisch kennt das Thema Nachfolge auch aus persönlicher Erfahrung.

Wie erklären Sie sich diese Unwucht in der Förderung?

Griebisch: Ich vermute, das hat mit der politischen und medialen Sichtbarkeit zu tun. Wer Start-ups fördert, gilt als Unterstützer von Innovationen und unternehmerischem Mut. Nachfolge wirkt aber weniger öffentlichkeitswirksam, und das Potenzial von Nachfolge wird aus unserer Sicht deswegen unterschätzt.

Wir sehen das Risiko, dass durch Nachfolge, die nicht stattfindet, tragfähige Betriebe stillgelegt werden.

Professor Jürgen Griebisch

Selbst wenn es Interessenten für eine Nachfolge gibt, heißt das noch lange nicht, dass sie gelingt. Welche Gründe tragen zum Scheitern bei?

Junker: Woran es oft scheitert, ist, trivial gesprochen, Kaufpreisvorstellung und Finanzierung. Der Übergeber rechnet sich aus, was er für sein Alter braucht, und der potenzielle Übernehmer sagt, dass er nur das bieten kann, was er finanziert bekommt. Diese beiden Zahlen liegen oft weit auseinander.

Aber ein Nachfolgeprozess ist doch mehr als das Aushandeln eines Kaufpreises. Übergeben wird ein Lebenswerk, übernommen wird eine Firma. Welche Rolle spielen Emotionen?

Junker: Unternehmensnachfolge ist zwischenmenschlich hochkomplex und natürlich spielen auch Emotionen eine große Rolle. Viele Übergeber wollen ihr

Lebenswerk in guten Händen wissen, tun sich aber schwer damit, Verantwortung wirklich abzugeben. Auf der anderen Seite erleben potenzielle Übernehmer oft einen erheblichen Erwartungsdruck und müssen zugleich finanzielle Risiken tragen. Hinzu kommt, dass beide Seiten nicht selten mit sehr unterschiedlichen Vorstellungen auf den Prozess schauen. Genau das macht Nachfolge in der Praxis oft so anspruchsvoll. Was das heißt, zeigen beispielhaft zwei Äußerungen von Studienteilnehmern: „Ältere Unternehmer agieren mit enormen Vorbehalten“ – „Übernahmekandidaten weisen nur unzureichende unternehmerische Fähigkeiten auf“.

Griebisch: Noch etwas ist entscheidend, um Nachfolgeprozesse zu verstehen. Bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen, die ich begleitet habe, war entscheidendes Wissen sehr stark bei der Person des Inhabers gebündelt. Der Alteigentümer hat lange Zeit dieses Wissen über strategische, operative und persönliche Information für sich behalten.

Junker: Mir sagte mal ein Unternehmer: „Herr Junker, was am Jahresende rauskommt, das entscheide ich. Ich lasse ich mir nicht in die Karten schauen.“

Griebisch: Darin zeigt sich ein strukturelles Merkmal vieler Nachfolgen: die Informationsasymmetrie. Der Übergeber kennt das Unternehmen mit all seinen Prozessen, Risiken, stillen Lasten, Kundenbeziehungen und Schwächen im Produkt. Hingegen hat der potenzielle Übernehmer einen deutlich weniger umfassenden Einblick. Dies führt zu Misstrauen und erschwert eine Verständigung über einen tragfähigen Kaufpreis.

Wie kann nun aber Nachfolge gelingen? Was gehört dazu?

Junker: Die objektive Darstellung von Zahlen, Daten, Fakten zum Unternehmen ist eine Grundvoraussetzung. Die Informationsasymmetrie lässt sich zwar nicht vollständig auflösen, kann aber professionell bearbeitet und deutlich reduziert werden.

Was heißt das konkret? Wie können Unternehmer den Nachfolgeprozess starten?

Griebsch: Eine gute Möglichkeit ist, frühzeitig jemanden als Nachfolger aufzubauen: zum Beispiel einen Mitarbeiter, dem schrittweise Verantwortung übertragen wird. Der wird dann vielleicht Prokurist, und irgendwann ist er an dem Punkt, den Betrieb übernehmen zu können. Das hat den Vorteil, dass Wissen in puncto Zahlen und Firmendetails Zug um Zug übertragen wird und sich beide Seiten frühzeitig kennenlernen.

Junker: Wir versuchen an der Hochschule, für das Modell der Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren. Nachfolge ist eine Karrierechance für unsere Absolventen. Daher bieten wir viele Möglichkeiten, damit Studierende frühzeitig mit Unternehmen in Kontakt kommen – zum Beispiel als Werkstudenten oder mit ihren Abschlussarbeiten. Für ein Unternehmen ist das mit vergleichsweise geringem Risiko verbunden. Beide Seiten lernen sich kennen und können erste Erfahrungen in gemeinsamen Projekten sammeln. Auch so kann man Nachfolger aufbauen.

Für solche Lösungen braucht man aber Zeit. Wann sollten Unternehmer beginnen?

Griebsch: Wir werben dafür, frühzeitig anzufangen. Ab 50, 55 Jahre sollte man sich mit der eigenen Nachfolge beschäftigen. Wer eine Person gezielt als Nachfolger aufbauen will, braucht in der Regel mehrere Jahre.

Nun ist der jahrelange Aufbau von Nachfolgern nicht der Regelfall. Und so manches Mal misslingt das Vorhaben auch. Wie lässt sich Nachfolge in den vielen anderen Fällen erfolgreich gestalten und die Informationsasymmetrie professionell bearbeiten? Sind Steuerberater die Profis, die man dafür braucht?

Griebsch: Unsere Studie bestätigt unsere langjährigen Erfahrungen: Der eigene Steuerberater spielt in Nachfolgeprozessen oft eine wichtige Rolle für Übergeber und Unternehmer. Das ist nachvollziehbar, weil sie die wirtschaftliche Situation beziehungsweise die des Unternehmens meist seit Jahren kennen und für beide Parteien enge Vertrauenspersonen sind. Gerade diese Nähe kann aber auch zum Problem werden. Denn wer eine Seite lange begleitet hat, kann im konkreten Nachfolgeprozess nicht ohne Weiteres die neutrale Rolle übernehmen, die in solchen Situationen oft notwendig wäre.

Übergeber müssen die innere Hemmschwelle überwinden und sich öffnen.

Professor Andy Junker

Junker: Der Steuerberater des Übergebers wird den Unternehmenswert tendenziell anders beurteilen als der Berater des Übernehmers, der eher nach Ansatzpunkten sucht, den Kaufpreis zu reduzieren.

Wer kann stattdessen unterstützen?

Griebsch: Aus unserer Sicht braucht es in solchen Prozessen frühzeitig neutrale Dritte, die beide Seiten professionell begleiten. Entscheidend ist, dass diese Personen über die nötige Erfahrung und Qualifikation verfügen, etwa in Mediation, Verhandlungsführung oder auch aus eigener unternehmerischer Praxis. Selbstverständlich können oder sollten dies sogar Personen sein, die schon jetzt im Bereich der Unternehmensnachfolge tätig sind. Wichtig ist aber, dass ihre Unabhängigkeit gewahrt bleibt. Deshalb plädieren wir dafür, Standards für die Begleitung von Nachfolgeprozessen stärker zu definieren und die Qualifikation solcher Begleiter transparenter zu machen.

Sie haben selbst Erfahrung in der Nachfolgebegleitung gesammelt.

Welche Schwierigkeiten sind am schwersten zu überwinden?

Junker: Der Hauptjob ist die Überzeugungsarbeit, den Unternehmer dazu zu bewegen, Vertrauliches preiszugeben. Übergeber müssen die innere Hemmschwelle überwinden und sich öffnen und alle Fakten darlegen. Vertrauen zwischen beiden Seiten aufzubauen, ist eine entscheidende Aufgabe. Vertraulichkeit lässt sich dann aber auch vertraglich absichern. Eine weitere wichtige Aufgabe ist, die Erwartungshaltungen beider Parteien zu justieren: Der Übergeber darf das Lebenswerk nicht erhöhen, und der Unternehmer darf nicht erwarten, ein Unternehmen ohne angemessenen Gegenwert zu erhalten.

Das führt zum Thema der Finanzierung. Sie gilt als hohe Hürde.

Griebsch: Als junger Mensch hätte ich davor auch erstmal Respekt. Für viele jüngere Übernahmeinteressierte ist die Finanzierung zunächst eine große mentale und wirtschaftliche Hürde. Es geht oft um erhebliche Beträge und damit um langfristige Verantwortung. Diese Schwelle sollte man nicht unterschätzen.

Junker: Wenn aber die Bewertung des Unternehmens zeigt, dass sich die Finanzierung wegen der Kapitaldienstfähigkeit über die Jahre rentieren wird, kenne ich keine Bank, die sofort ablehnt. Kommen dann noch Instrumente wie Bürgschaften oder Zuschüsse hinzu, verbessert das die Realisierbarkeit einer Übernahme deutlich.

Um die genannte Nachfolgelücke zu verkleinern, plädieren Sie für eine stärkere Förderung der Nachfolge durch die öffentliche Hand. Wie sollte sie ausgestaltet werden?

Junker: Zum einen empfehlen wir, neutrale Dritte einzubinden. Dabei sollte sich Förderung an nachvollziehbaren Erfolgsindikatoren orientieren, etwa am Fortschritt im Übergabeprozess, an der Vermeidung von Konflikten und langfristig auch am Erhalt oder Ausbau von Beschäftigung. Die Einbindung neutraler Nachfolgebegleiter sollte aus unserer Sicht künftig ein fester Bestandteil geeigneter Förderinstrumente sein, etwa auch im Umfeld von KfW-Nachfolgekrediten.

Was schlagen Sie noch vor?

Griebsch: Dass Start-ups bei der Förderung bevorzugt werden, hängt möglicherweise damit zusammen, dass junge Firmen als Quelle radikaler Innovationen gelten und häufiger skalieren als ältere Unternehmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass jemand in einem bestehenden Betrieb mit seiner Innovationsidee scheitert, ist aber viel geringer, als wenn er ein Start-up gründet. Um qualifizierten Unternehmerpersönlichkeiten eine Alternative zur Gründung zu bieten, haben wir das Innovations-Modell für die Unternehmens-Nachfolge, kurz IMUN, entwickelt.

Wie soll dieses Modell funktionieren?

Griebsch: Wir empfehlen ein mehrstufiges Modell, beginnend mit dem Aufbau eines Innovation-Nachfolge-Fonds unter Beteiligung öffentlicher Stellen, Ban-

ken oder Stiftungen. Zuwendungen im Rahmen einer Nachfolge dürfen nur für den Erwerb und die Fortführung geprüfter, das heißt, nachweislich profitabler KMU verwendet werden. Uns ist entgegengehalten worden, dass dadurch viel Bürokratie entstehe. Doch diese Zahlen liegen bei nachweislich profitablen Unternehmen ohnehin vor, spätestens aber dann, wenn eine fachgerechte Bewertung erstellt wurde. Außerdem plädieren wir für ein Bonusmodell als Anreizsystem für Übernehmer. Es zielt darauf ab, dass ein potenzieller Gründer nicht mit einem Start-up beginnt, sondern seine bereits von ihm entwickelten, innovativen Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle in das Bestandsunternehmen einbringt. Der Bonus kommt dann zum Tragen, wenn innerhalb eines festgelegten Zeitraums, zum Beispiel drei Jahre nach der Übernahme, diese Innovationen erfolgreich eingeführt wurden.

Junker: Die Höhe des Bonus sollte an Messgrößen wie Anteil der neuen Produkte, Dienstleistungen am Umsatz oder Schaffung neuer Arbeitsplätze ausgerichtet sein. Volkswirtschaftlich würde sich eine solche Förderung lohnen: Jeder Arbeitsplatz, der wegen fehlender Nachfolge verlorengeht, kostet den Staat im ersten Jahr an entgangenen Einnahmen und geleisteten Transferleistungen rund 50.000 Euro. Wenn zum Beispiel 20 Arbeitsplätze durch eine erfolgreiche Übernahme erhalten bleiben, wäre eine Subvention von bis zu einer Million Euro ohne Zusatzaufwand möglich. Käme aber bereits ein Teil dieses Betrages als Förderinstrument zum Tragen, könnten nicht nur das Land und der Übernehmer profitieren, sondern auch die Menschen, deren Arbeitsplatz erhalten bleibt.

*Interview: Volker Meyer zu Tittingdorf
Fotos: Dirk Guldner*

Studie zu Nachfolge

Die Professoren Jürgen Griebsch und Andy Junker haben 2009 zusammen das Institut für Unternehmenswertsteigerung (IfUWS GmbH) gegründet, das an die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (htw saar) angedockt ist. An dem Institut haben sie 2010 eine erste Studie zu Problemfeldern der Unternehmensnachfolge veröffentlicht. Seitdem haben beide als neutrale Dritte Nachfolgen begleitet, zum Beispiel durch die gutachterliche Berechnung eines Kaufpreises, den Aufbau einer zweiten Führungsebene, als Mediatoren bei der Übergabe oder sogar als persönlich Betroffene in Nachfolgeprozessen. Im vorigen Jahr haben sie eine weitere Studie zu „Unternehmensnachfolge im Mittelstand“ vorgestellt. Sie basiert auf der Rückmeldung von 171 Firmen.