



IFU

INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN &
UNTERNEHMERNACHFOLGE



HHL

Unternehmensnachfolge – Trends und Herausforderungen

**Prof. Dr. Alexander Lahmann und
Prof. Dr. Tobias Dauth**

Handelshochschule Leipzig

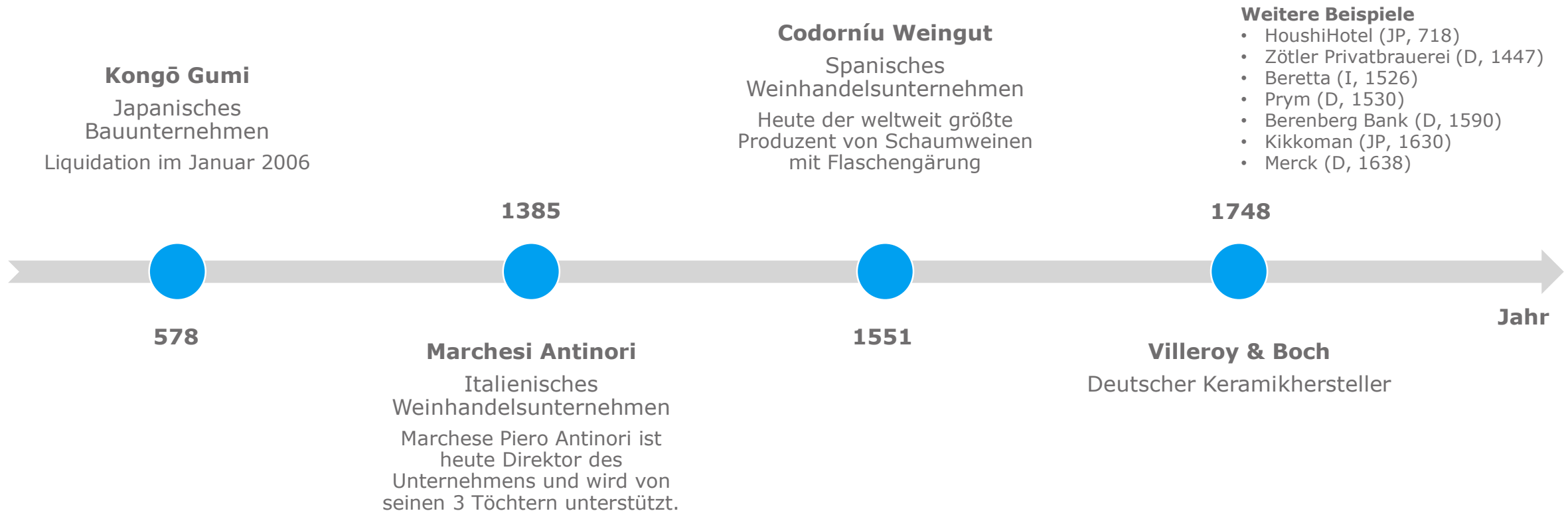
1 Familienunternehmen in Deutschland

2 Governance – Die Bestimmung der Spielregeln

3 Nachfolge – Der wiederkehrende Sonderfall

Erfolg in der Unternehmensnachfolge: Einige der heutigen Familienunternehmen sind seit fast 1500 Jahren im Geschäft

Gründungsdaten ausgewählter Familienunternehmen

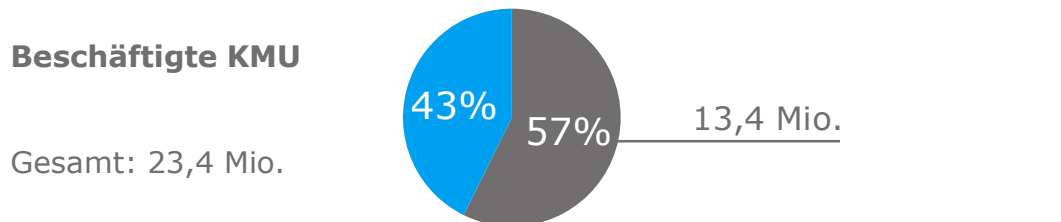
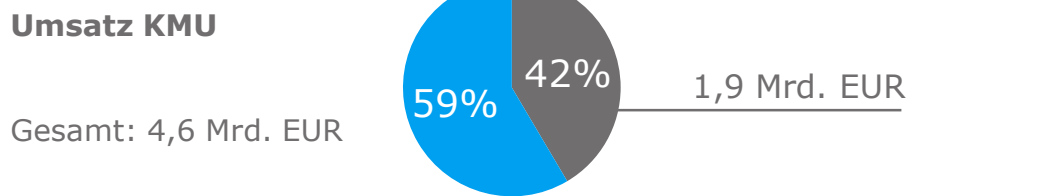
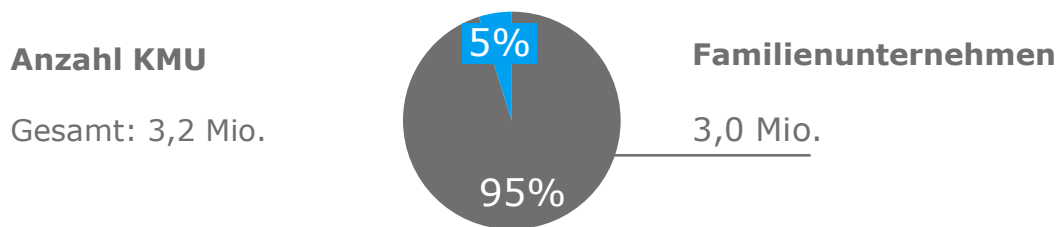


Quelle: O' Hara, Mandel; <http://www.familybusinessmagazine.com/worldsoldest.html>

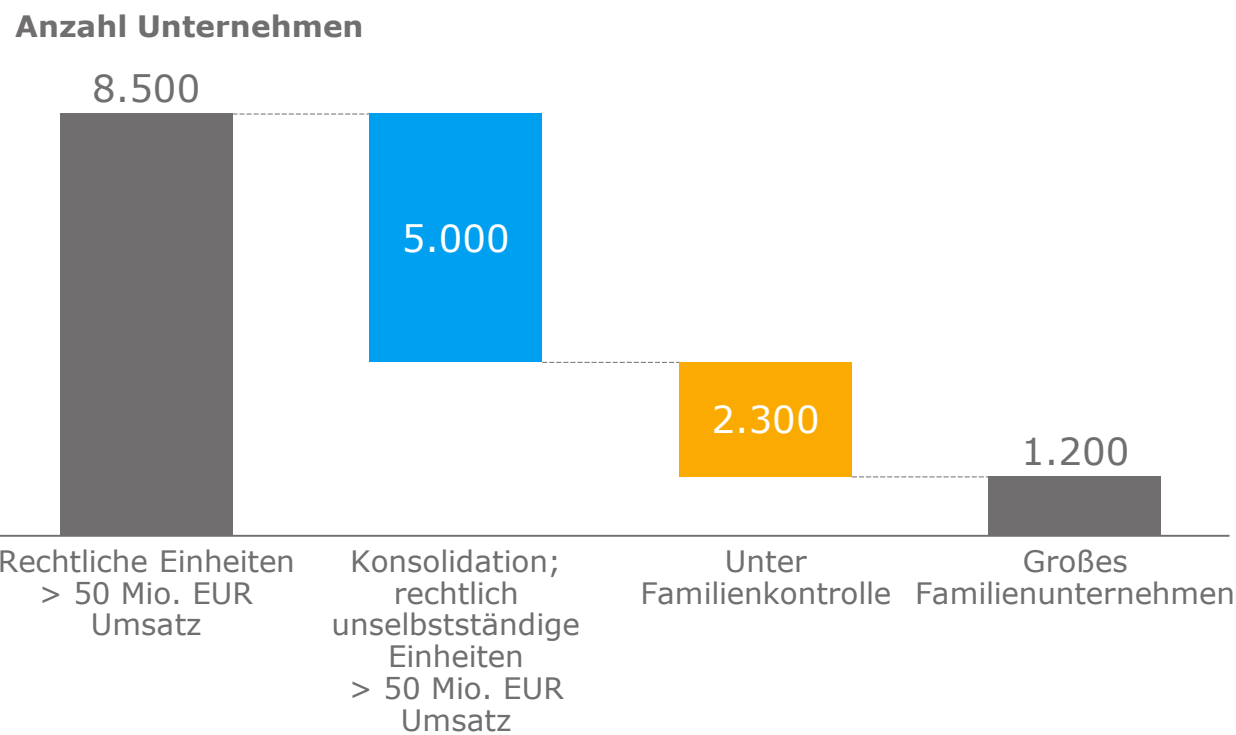
Familienunternehmen spielen eine vorherrschende Rolle in der Unternehmenslandschaft Deutschlands

Ökonomische Relevanz von Familienunternehmen in Deutschland

Kleine und mittelständische Familienunternehmen



Große Familienunternehmen



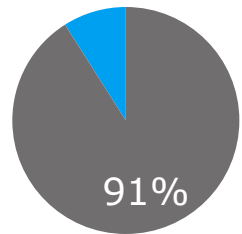
Quelle: KMU Familienunt. definiert gem. IfM 2008 "Unternehmen bei denen Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers vereinigt sind"; Große Fam.unt. definiert gem. IfM 2008 "Rechtliche Einheiten mit mehr als 50 Mio. EUR Umsatz unter Familienkontrolle [...]"; Beschäftigte sind hier Sozialversicherungspflichtige

Familienunternehmen (FU) nehmen eine Schlüsselrolle in der deutschen Wirtschaft ein – unabhängig von der Definition

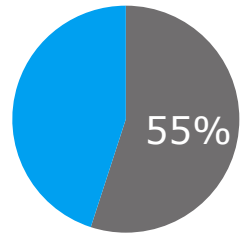
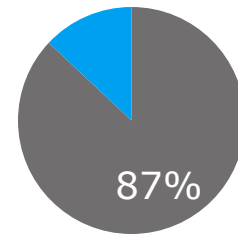
Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen (2017)

Familienkontrollierte Unternehmen

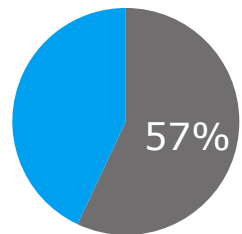
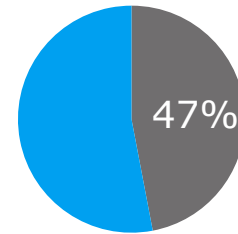
Eigentümergeführte Unternehmen



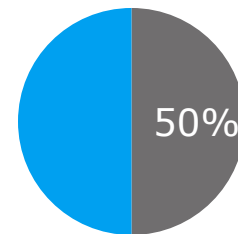
Anzahl der Unternehmen



Gesamtumsätze



Beschäftigung



■ Nicht-Familienunternehmen ■ Familienunternehmen

Quelle: Stiftung Familienunternehmen (2019)

Definition Familienunternehmen

„Familienunternehmen sind Stabilitätsfaktor unserer Gesellschaft.“

Michael Glos,
ehemaliger Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

Familienkontrollierte Unternehmen

- Kontrolle durch überschaubare Anzahl von natürlichen Einzelpersonen
- Eigentum = Leitung nicht zwangsläufig
- Gebräuchlichste Definition in Öffentlichkeit und Wissenschaft

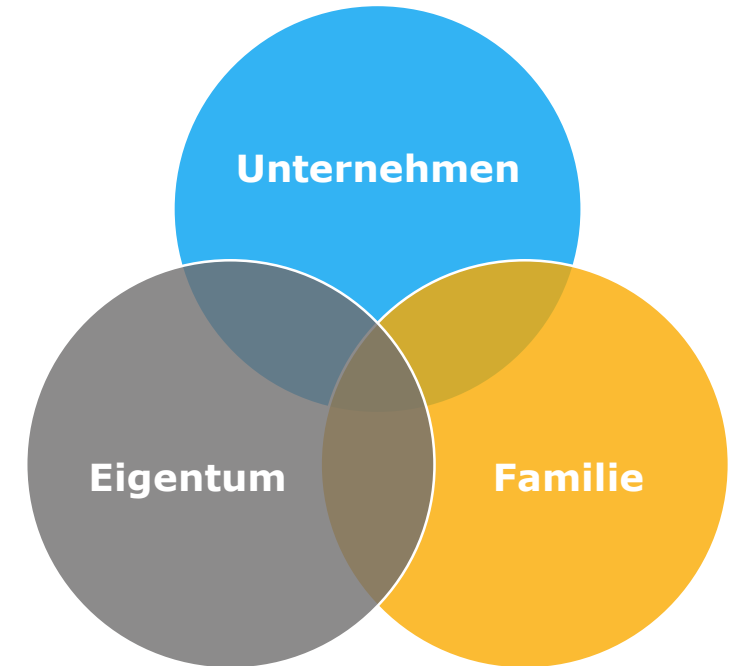
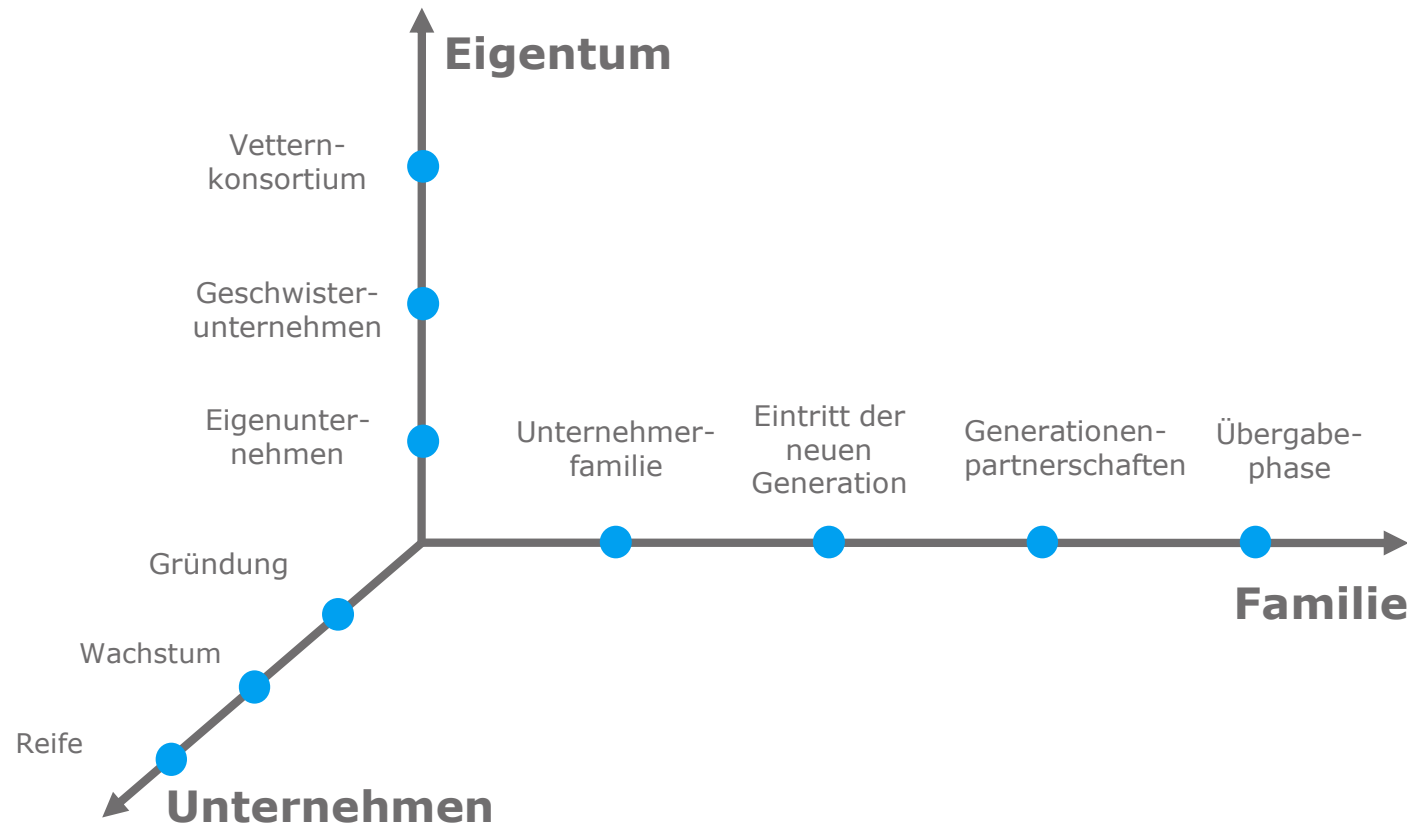
Eigentümergeführte Unternehmen

- Kontrolle durch überschaubare Anzahl von natürlichen Personen
- Wenigstens einer der Eigentümer hat die Leitung inne

Forschung im Bereich Familienunternehmen – das „Dreidimensionale Lebenszyklusmodell“

Dreidimensionales Lebenszyklusmodell

Drei-Kreise-Modell



Quelle: Gersick et al. (1997); Mühlebach (2004)

Die Nachfolge von Führungskräften im Familienunternehmen ist ein unregelmäßiges Ereignis

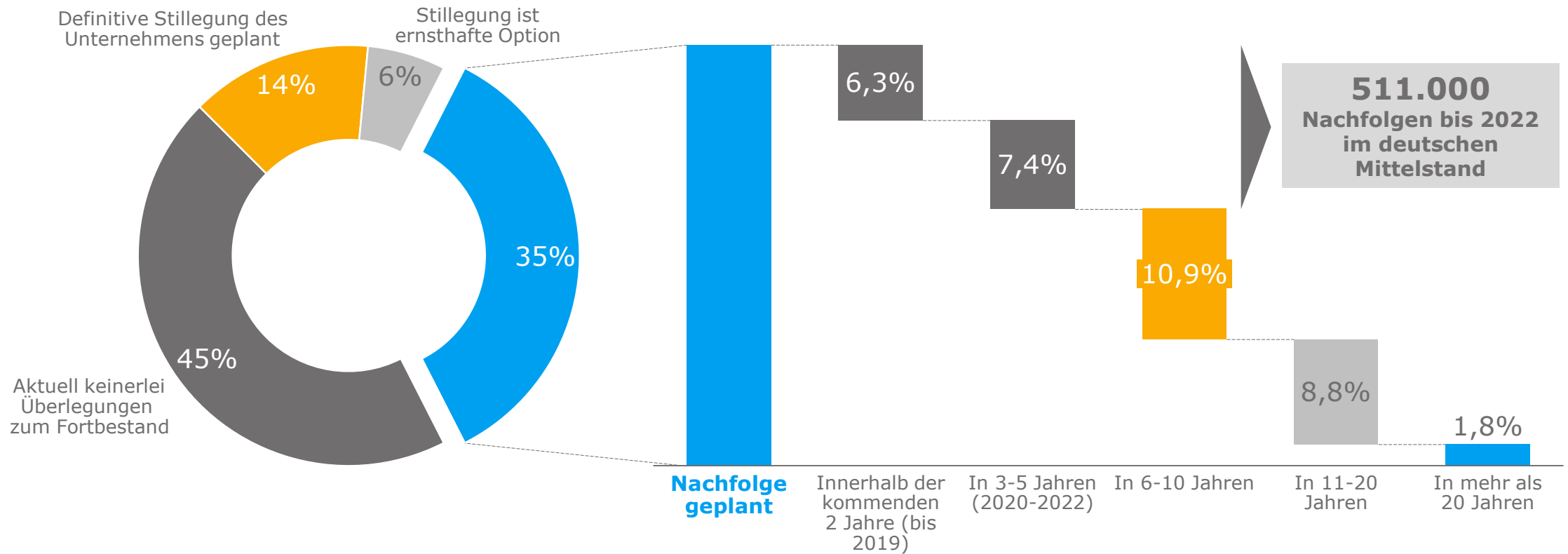
Unterschiede im Nachfolgeprozess

	Familienunternehmen	Nicht familiengeführtes Unternehmen
Verfügbarkeit eines Nachfolgers	<ul style="list-style-type: none">– Nachwuchs wird Externen vorgezogen	<ul style="list-style-type: none">– Öffentliche Bekanntheit zieht sowohl Interne als auch Externe an
Häufigkeit des Ereignisses	<ul style="list-style-type: none">– „Von Generation zu Generation“ (im Durchschnitt alle 28 Jahre)	<ul style="list-style-type: none">– Übergangsprozess, z.B. zeitliche Begrenzung wird festgelegt (durchschnittlich alle 7 Jahre)
Planung und Prozess	<ul style="list-style-type: none">– In den meisten Fällen eher ungeplant	<ul style="list-style-type: none">– Ausgereifter Planungsprozess
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none">– Schwierigkeit, familienbezogene Mittel zu übertragen	<ul style="list-style-type: none">– Short-term bias

Quelle: HHL Institut für Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge (IFU)

In den nächsten Jahren wird das Thema Nachfolge aber eine dominierende Position im deutschen Mittelstand einnehmen

Aktuelle Eckdaten zum Fortbestand der KMU in Deutschland

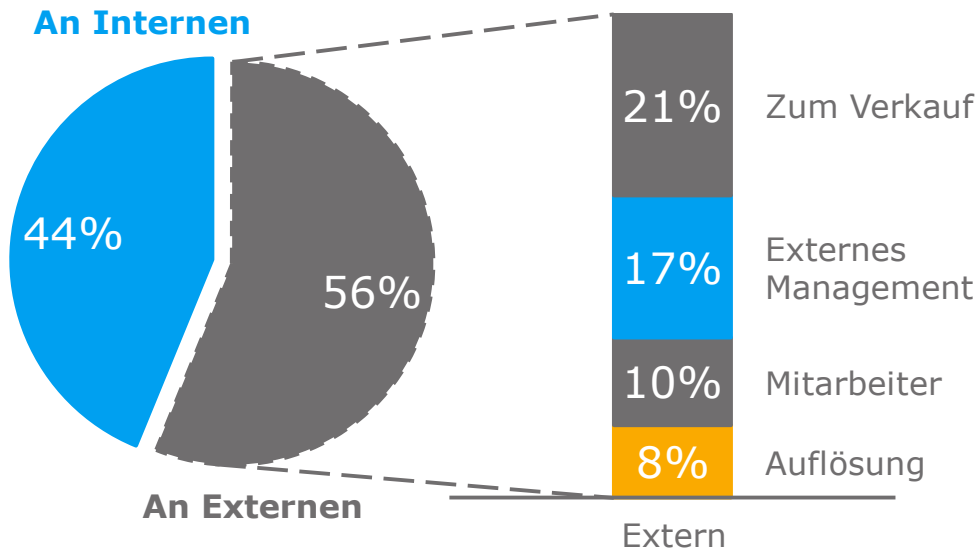


Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2017

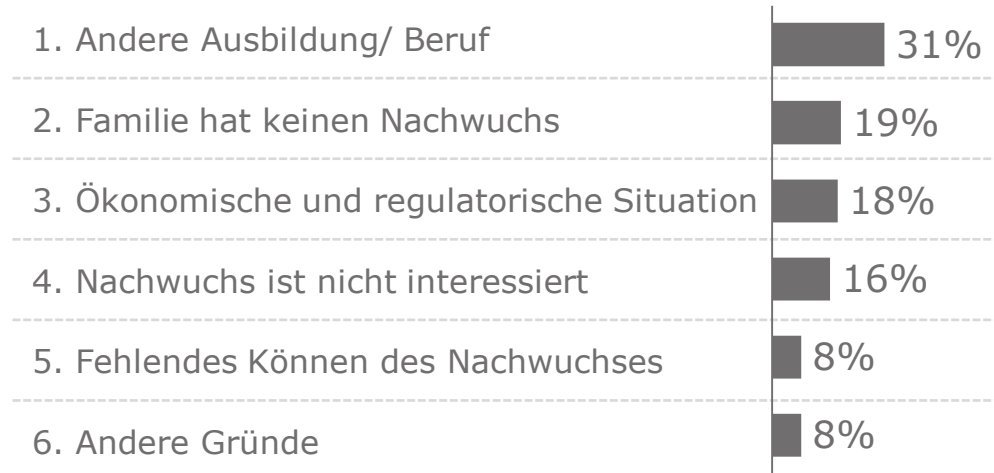
Über 50% aller Familienunternehmen haben keinen internen Nachfolger

Gründe für Probleme bei der Nachfolge

Nachfolge in Deutschland



Gründe für die Wahl eines externen Nachfolgers



In Deutschland suchen pro Jahr 70.000 Familienunternehmen einen Nachfolger – 20-30% werden scheitern

Quelle: IfM Bonn (2007)

Vorbereitung ist häufig ein Schlüsselfaktor der Nachfolge in Familienunternehmen

Gutes und schlechtes Beispiel für Nachfolge im Familienunternehmen

Gutes Beispiel

DACHSER Intelligent Logistics

- Gegründet: 1930
- Umsatz von 3,6 Mrd. EUR (2008)
- Zu 100% im Besitz zweier Familien
- Die Familien sind mit jeweils einem Mitglied im Aufsichtsrat repräsentiert.
- Vertrag seit 1986: nur der beste Manager sollte eingestellt werden + Eingrenzen der Zersplitterung der Eigentumsverhältnisse bis 2030
- Ein Familienmitglied ist Sprecher des Aufsichtsrates (nach Abschluss des Studiums und ausreichend Praxiserfahrung).

Schlechtes Beispiel

ratiopharm

- Gegründet: 1973
- Teil der Merckle-Gruppe (bis 2010)
- Umsatz von 1,9 Mrd. EUR
- Adolf Merckle entließ 2005 seinen Sohn aus dem CEO-Posten von Ratiopharm, nachdem bekannt wurde, dass dieser Bestechungsgelder an Ärzte gezahlt hatte.
- Der Sohn behauptete, sein Vater habe von den Bestechungen gewusst.
- Das Unternehmen ist nach wie vor dafür bekannt, kurzfristig Manager zu entlassen.

Fakten

Nachfolge

Quelle: Spiegel; Ratiopharm; Dachser; IHK

Eine langfristige Nachfolgeplanung ist in Familienunternehmen essentiell – das HHL/IFU Nachfolgemodell

Wesentliche Inhalte des HHL/IFU Nachfolgemodells



Quelle: HHL Institut für Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge (IFU)

Gemeinsam mit der WWU und der IHK Nord Westfalen bieten wir ab sofort auch ein Seminarprogramm zur Unternehmensnachfolge an

Unternehmensnachfolge gestalten

Programm zur erfolgreichen Übergabe inhabergeführter Unternehmen

<https://www.hhl.de/de/programme/executive-education/unternehmensnachfolge/>

ZIELE

- Vermittlung von **Know-how** und **Kompetenzen** zur **Unternehmensnachfolge** sowie zu relevanten **Management-** und **Technologietrends**
- Direkte **Anwendung** des Erlernten auf **eigenes Unternehmen**
- Kennenlernen und „gelebte“ **Zusammenarbeit** zwischen (Senior-) **Unternehmer** und (potenziellem) **Nachfolger**
- **Erfahrungsaustausch** und **Vernetzung** mit **Unternehmern** der **Region**

Quelle: HHL Executive

PROGRAMM

MODUL 1: Nachfolgemangement & Family Governance

Vorbereitung der Unternehmer und Nachfolger auf die Kernelemente im gesamten Nachfolge- und Transaktionsprozess

Erarbeitung eines Regelwerks zur Family Governance – Zielbestimmung, Rollenverständnis, Identifikation zu schaffender Institutionen

MODUL 2: Unternehmensführung

Vorbereitung der Nachfolger auf neue Rollen und Aufgaben sowie die Entwicklung flexibler, kundenorientierter Strategien und Konzepte zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit

MODUL 3: Digitale Transformation im Mittelstand

Wissensaufbau zu digitalen Geschäftsmodellen, Nutzenpotenzialen von Big Data und dem Einfluss von Digitalisierung auf die Unternehmensführung sowie Erarbeitung einer Digitalen Roadmap

Zielgruppe

(Senior-)Unternehmer und potenzielle Unternehmensnachfolger für mittelständische Unternehmen in Nord Westfalen

Termine 2021

Modul 1

04.–05.06.2021

02.–03.07.2021

27.–28.08.2021

Modul 2

07.–09.10.2021

25.–27.11.2021

Seminarort


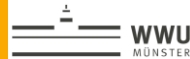
IHK Nord Westfalen
Sentmaringer Weg 61
48151 Münster



KONTAKT

Jana Näther, Director HHL Executive Education
T +49 341 9851-838 | E jana.naether@hhl.de

Hierbei haben wir nicht nur den Nachfolgeprozess an sich im Blick, sondern auch die generelle Zukunftsfähigkeit der Unternehmen

 MODUL 1		 MODUL 2		 MODUL 3			
Nachfolgemanagement <i>Vorbereitung der Unternehmer und Nachfolger auf die Kernelemente im gesamten Nachfolge- und Transaktionsprozess</i>		Family Governance <i>Erarbeitung eines Regelwerks zur Family Governance – Zielbestimmung, Rollenverständnis, Identifikation zu schaffender Institutionen</i>		Unternehmensführung <i>Vorbereitung der Nachfolger auf neue Rollen und Aufgaben sowie Entwicklung flexibler, kundenorientierter Strategien und Konzepte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit</i>		Digitale Transformation <i>Wissensaufbau zu digitalen Geschäftsmodellen, Big Data und dem Einfluss von Digitalisierung auf die Unternehmensführung sowie Erarbeitung einer Digitalen Roadmap</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Abwägung der Nachfolgearten: FBO vs. MBO vs. MBI – Ermittlung der Werthaltigkeit des Unternehmens – Strukturierung der verschiedenen Nachfolgearten – Strukturierung der Transaktion – Aufsetzen von Zeit- und Umsetzungsmanagement – Initiale Anwendung der Konzepte auf eigene Firma 		<ul style="list-style-type: none"> – Rollenverständnis & Abgrenzung innerhalb der Familie – Richtungsentscheidungen innerhalb der Familie – Meilensteine im Nachfolgeprozess – Initiale Erarbeitung einer eigenen Family Governance 		<ul style="list-style-type: none"> – Positionierungs- und Geschäftssystemanalysen – Werkzeuge zur Analyse der finanziellen Situation – Gestaltung flexibler, kundenorientierter Strategien – Verbindung operativer Kennzahlen (KPIs), operativer Handlungsempfehlungen sowie strategischer Steuerung – Reflektion des eigenen Führungsverhaltens 		<ul style="list-style-type: none"> – Verstehen typischer Spielarten der Digitalisierung aus zwischenbetrieblicher Perspektive: Industrie 4.0, Plattformen und Ökosysteme – Revolution des Managements durch Big Data – Auswirkungen der Blockchain-Implementierung – Industrie 4.0-Reifegradmodell – Initiale Erarbeitung einer eigenen Digitalen Roadmap 	

Quelle: HHL Executive



Innovative. International. Individual.
We are HHL.