

**CARL**

# Nachfolgestudie

## Unternehmensnachfolge im Mittelstand

July 2021

---



WHU - Otto Beisheim School of  
Management

Institut für Familienunternehmen  
und Mittelstand

**CARL**

Carl Finance GmbH

# Executive Summary

Jeder Unternehmer und jede Unternehmerin steht irgendwann einmal vor der Frage: Wie, wann und an wen übergebe ich mein Unternehmen? Dabei gibt es verschiedene Optionen, die von der Vererbung oder Übergabe an Kinder über den Verkauf bis hin zur Stilllegung des Unternehmens reichen. Das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU – Otto Beisheim School of Management hat gemeinsam mit Carl mehr als 4200 Unternehmer/-innen befragt und dabei folgende Erkenntnisse gewonnen:

---

## Übergabezeitpunkt und -option

Nachfolge ist kein Alt-Herren (oder Alt-Damen) Thema. Dem Mythos zu Folge werden Unternehmen übergeben, wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin das Rentenalter erreicht oder weit überschritten hat. Unsere Umfrage widerspricht dieser Theorie: Knapp die Hälfte der Befragten war jünger als 50 Jahre alt. Dennoch gaben mehr als

# 82%

der Befragten an, ihr Unternehmen in den nächsten 2-3 Jahren übergeben zu wollen. Das verdeutlicht: Unternehmer/-innen verwirklichen sich nicht mehr bis ins Greisenalter in ihrem Unternehmen. Stattdessen wollen sie dieses zu einem passenden Zeitpunkt weitergeben – um sich anschließend einer neuen (unternehmerischen) Karriere zu widmen.

Nachfolge heißt ein weites Spektrum an

Optionen betrachten – familieninterne Nachfolge ist eine Option – aber nicht die einzige. Die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer betrachteten zusätzlich den Verkauf an Investoren, an externe Einzelpersonen sowie an Mitarbeiter als mögliche Nachfolgeoptionen. Eine interessante Beobachtung dabei war: Etwa jedes zehnte Unternehmen konnte gar nicht sicher sagen, ob es sich als Familienunternehmen sah oder nicht. Das bestätigt: Die Nachfolgeoption hängt von der ganz speziellen Situation ab. Familienunternehmen sind nicht als solche geboren, sondern werden zu solchen gemacht.

---

## Käufertyp

Nachfolge ist nicht nur von finanziellen Aspekten getrieben.

# 55,4%

der Unternehmer/-innen erklärten, dass ihnen vor allem die Weiterführung des Betriebs wichtig sei. Für mehr als die Hälfte der Beschäftigten spielten nicht-finanzielle Ziele, wie die Fortführung des Unternehmens, im besten Fall unter dem bekannten Namen und unter Weiterbeschäftigung der bestehenden Belegschaft, eine große Rolle bei der Auswahl des neuen Eigentümers. Dies zeigt: Unternehmer/-innen in Deutschland sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung im Nachfolgefall durchaus bewusst.

---

### Herausforderung

Etwa ein Viertel der Übergeber sieht die Digitalisierung als große Herausforderung für die Zukunft.

Insbesondere Familienunternehmen sehen sich und ihre Zukunft von Digitalisierung bedroht. Diese Unternehmen gaben an, ihr Geschäftsmodell in der Zukunft vor großen, digitalen Herausforderungen zu sehen. Unsere Daten zeigen an, dass Aus- und Weiterbildung und die Verjüngung der Belegschaft gegebenenfalls diesen Herausforderungen entgegenwirken können.

---

### Nachfolgewunsch

Von den befragten Unternehmer/ -innen gaben nur 12,1% an, dass sie ihr Unternehmen innerhalb der Familie weitergeben wollten.

Aussagekräftiger und spannender ist daher der Blick auf diejenigen Unternehmen, die in Zukunft als Verkaufsobjekte im Markt angeboten werden sollten.

Die größte Gruppe der Befragten, nämlich 49,5%, ist auf der Suche nach einem strategischen oder finanziellen Investor. Gut ein Fünftel (21%) wollen an eine externe Einzelperson verkaufen (MBI), während nur 16% eine Übergabe an Mitarbeitende planen (MBO). Dieser Wert ist deutlich niedriger als in vergangenen Studien.

**49,5%**

Investor

**21,0%**

MBI

**16,0%**

MBO

# Einleitung

Für jeden Unternehmer und jede Unternehmerin stellt sich irgendwann die Frage: Wie soll es mit meinem Unternehmen weitergehen? Während in der Vergangenheit diese Frage häufig mit „mein Sohn“ oder „meine Tochter“ beantwortet wurde, so ist die Antwort im 21. Jahrhundert nicht mehr so einfach und eindeutig. Die Gründe, warum Unternehmen nicht mehr einfach so in der Familie weitergegeben werden sind vielfältig. Zum einen wird im 21. Jahrhundert die eigenständige Berufsentscheidung der Kinder viel mehr akzeptiert als noch vor wenigen Jahrzehnten. Wünsche wie die nach beruflicher Selbstverwirklichung und Mobilität – besonders, wenn das Familienunternehmen im ländlichen Raum angesiedelt ist – lassen die Unternehmerkinder oft andere Wege außerhalb des Familienunternehmens einschlagen. Zum anderen erfordert das Lenken und Leiten der Familienunternehmen heutzutage andere Fähigkeiten und Kompetenzen als in der Vergangenheit. War es vor einiger Zeit noch möglich, mit viel Fleiß und Einsatz trotz mittelmäßiger Begabung und Ausbildung ein Unternehmen erfolgreich zu führen, so setzen Digitalisierung, Globalisierung und auch veränderte Mitarbeitererwartungen im 21. Jahrhundert die Messlatte hoch, was die Geschäftsführer/-innen alles können und machen sollen.

Beschäftigten. Rechnet man mit einer „Generationsdauer“ von 25 Jahren, so bedeutet dies, dass pro Jahr im Durchschnitt 15.200 Unternehmen zur Nachfolge anstehen. Bedenkt man, dass auch für einen Teil der über 3 Millionen Kleinunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitenden eine Nachfolge gesucht wird, ergibt sich hieraus nicht nur eine hohe Anzahl möglicher Transaktionen – sondern auch eine Vielzahl betroffener Arbeitsplätze.

Das Thema Unternehmensnachfolge hat eine hohe gesellschafts- und wirtschaftspolitische Relevanz. Die Bedeutung lässt sich anhand einer einfachen Überschlags-Rechnung veranschaulichen. Gemäß Statista<sup>1</sup> gab es im Jahr 2018 in Deutschland rund 380.000 Unternehmen mit mindestens 10

1.) <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nachbeschaeftigtengroessenklassen/>

# Was wir aus bestehender Forschung wissen

Nachfolge ist einer der wichtigsten Meilensteine von familien- oder eigentümergeführten Unternehmen. Zwar scheint der Mythos, dass nur ein Drittel der Unternehmen es in die nächste Generation schaffen mittlerweile widerlegt. Dennoch ist unbestritten, dass mit der Übergabe des Unternehmens vielfältige Herausforderungen einhergehen. Diese beziehen sich sowohl auf den Unternehmer bzw. die Unternehmerin und die Nachfolger als auch auf das Unternehmen selbst.

Bezüglich des Unternehmers bzw. der Unternehmerin gibt es vielfältige Beispiele, dass das Loslassen schwer ist. So kommt es häufig vor, dass der Unternehmer den versprochenen Übergabetermin immer wieder verschiebt. Oder, dass die Unternehmerin zwar offiziell den Staffelstab übergibt, informell jedoch noch immer das Zepter in der Hand hält. Eine Studie aus dem Jahr 2013, die in der Schweiz durchgeführt wurde, zeigt, dass die „Senior Generation“ im Jahr nach der Übergabe im Durchschnitt noch 20 Stunden pro Woche für das Unternehmen arbeitet (im Falle einer familieninternen Übergabe sogar 40 Stunden) und oft noch über lange Zeit ein Büro im Unternehmen behält (Christen et al., 2013). Dass dies oft zu Problemen führt, zeigt eine aktuelle Studie von Querbach und Kolleginnen (2020). Die Autorinnen zeigen, dass die Innovationskraft von Unternehmen nach der Übergabe niedriger ist, wenn die Senior Generation im Unternehmen aktiv tätig bleibt.

Auch seitens der Übernehmer gibt es vielfältige Hürden. Noch vor einigen Jahrzehnten war die familieninterne Übergabe die Standardvariante. Das hat sich mittlerweile geändert. Zum einen liegen die Interessen der Töchter und Söhne oft in einem anderen Gebiet – eine Tatsache, auf die in unserer individualisierten Gesellschaft heute mehr Rücksicht genommen wird als in der Vergangenheit. Zum anderen aber steigen auch die Anforderungen an die Firmen-Übernehmer. In einer zunehmend digitalisierten und globalen Welt sind die Anforderungen heute oft deutlich höher als noch vor einigen Jahren.

Steht die eigene Familie nicht zur Verfügung, so bleibt oft nur der Verkauf. Insbesondere bei Klein(st)unternehmen erlaubt es der aus dem Unternehmen erzielte Gewinn oft nicht, Eigentum und Führung zu trennen und erfolgreich ein externes Management anzustellen. Im Falle eines Verkaufes ergeben sich im wesentlichen drei Möglichkeiten: a) der Verkauf an Mitarbeitende (sogenannter Management-Buy-Out, kurz MBO), b) der Verkauf an externe Personen (sog. Management-Buy-In, kurz MBI) oder der Verkauf an Unternehmen wie beispielsweise Kunden oder Zulieferer oder andere strategische oder Finanzinvestoren. Insbesondere Family Offices drängen hier, neben den bereits bekannten Private Equity Firmen, neuerdings in den Käufermarkt. Für viele Verkäufer:innen sind Family Offices dabei ein präferierter Käufer. Mit einer durchschnittlichen Haltedauer von 30 Jahren (Bierl et al., 2018) und einem gemeinsamen „Verständnis“ von Unternehmertum und Unternehmerfamilien

werden sie von vielen Verkäufer/-innen und Verkäufern als „better new owner“ wahrgenommen. Verkompliziert wird der Verkauf an Family Offices hingegen durch die fehlende Transparenz im Family Office Markt und die damit unklaren Kommunikationswege.

Das „Matching“ im Käufer-Verkäufer Markt ist in der Tat für alle Firmen-externen Interessenten nicht trivial. So ist es nicht ganz einfach für kleinere, nicht-börsennotierte Unternehmen den Kaufpreis zu bestimmen. Zum einen fehlt oft die Transparenz und Vergleichbarkeit, zum anderen besteht häufig eine starke Abhängigkeit von der Unternehmerpersönlichkeit. Zudem spielen Vertraulichkeitsbedenken eine wichtige Rolle. So möchten Unternehmer normalerweise vermeiden, dass der bevorstehende Unternehmensverkauf an die große Glocke gehängt wird. Zu groß ist die Angst vor Vertrauensverlust bei der Belegschaft sowie den Kunden und weiteren externen Partnern.

Ist der zukünftige Eigentümer oder die zukünftige Eigentümerin erstmal gefunden, so stehen weitere größere und kleinere Herausforderungen an. Dazu gehören unter anderem das Vertragliche (bspw. auch die W&I Versicherung, auch Gewährleistungsversicherung), die Kommunikation nach intern und extern, sowie die Planung und Durchführung der Einarbeitungszeit.

Auch muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass lange nicht jedes Unternehmen „übergabewürdig“ ist. So kann es sein, dass ein Unternehmen, das stark von

der Gründerin oder dem Gründer abhängt und eine schlechte strategische Perspektive hat, in seinem tatsächlichen Wert so niedrig ausfällt, dass von einer Übernahme abgeraten werden muss.

Um eine Übergabe erfolgreich in die Wege zu leiten ist daher eine frühzeitige Planung, im besten Falle mehrere Jahre vor dem geplanten Ausstiegsdatum, anzuraten.

# Methodik

Um einen Überblick über die aktuellen Ziele und Herausforderungen deutscher Unternehmerinnen und Unternehmer im Hinblick auf Unternehmensnachfolge zu bekommen, wurde ein Online-Fragebogen entwickelt. Um möglichst viele Antworten von einem breiten Spektrum an Unternehmerinnen und Unternehmern zu erhalten, wurde der Link nicht nur auf der Partner-Website von Carl Finance veröffentlicht sondern auch über Google Ads platziert. Zwischen Januar 2019 und April 2021 wurde der Fragebogen von insgesamt 4259 Unternehmerinnen und Unternehmern ausgefüllt.<sup>2</sup>

Ein gutes Viertel (25,5%) der Unternehmen war jünger als 5 Jahre alt, 17,0% zwischen 5 und 10 Jahren. Ein weiteres Viertel der befragten Unternehmen war vor 11-20 Jahren gegründet worden. Die meisten Unternehmen (60,6%) waren Kleinunternehmen mit maximal 10 Mitarbeitenden. Bei weiteren 29,4% handelte es sich um Kleinunternehmen mit maximal 50 Beschäftigten.

## Branchen

• **58,1%**

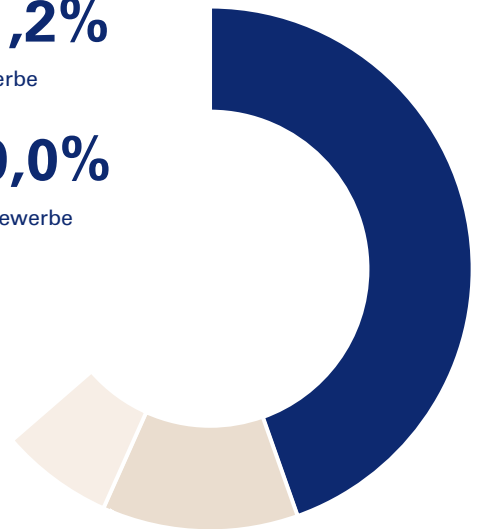
Dienstleistung

• **11,2%**

Gewerbe

• **10,0%**

Baugewerbe



Mehr als die Hälfte, nämlich 58,1% der Unternehmen konnten dem Dienstleistungs-Sektor zugeordnet werden. Mit 11,2% waren die produzierenden Gewerbe am zweithäufigsten vertreten. Aus dem Baugewerbe stammten 10,0% der Befragten.

Fast die Hälfte der Befragten (46,0%) hatte einen Hochschulabschluss, ein weiteres Viertel (23,9%) eine Ausbildung. 84% der Befragten waren männlich, 16% weiblich. Interessanterweise war fast die Hälfte der Befragten (49,0%) jünger als 50 Jahre. Dennoch plante eine überwältigende Mehrheit (82,0%) das Unternehmen innerhalb der nächsten 2-3 Jahre (bis 2022) zu übergeben. Dieser hohe Anteil an Übergaben – im Vergleich zu bisherigen Zahlen, dass etwa 20-25% aller Unternehmen in den nächsten 5 Jahren zur Übergabe bereit stehen – ist vermutlich der Befragungsmethodik geschuldet. Jedoch überrascht der frühe Übergabezeitpunkt in Kombination mit dem obig genannten relativ jungen Alter der Befragten.

2.) Auf Grund fehlender Daten kann die den einzelnen Analysen zu Grunde liegende Gesamtheit abweichen.

## Alter der Unternehmen



• **24,3%**

zwischen 11 und 20 Jahren

• **17,0%**

zwischen 5 und 10 Jahren

• **25,5%**

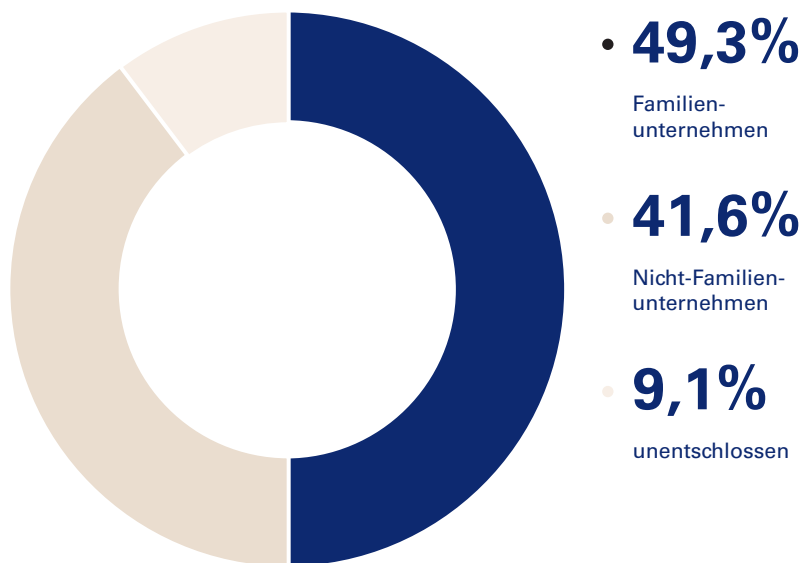
unter 5 Jahren

Diese Ergebnisse widersprechen dem gängigen Mythos, dass Übergaben von Firmen frühestens zum Renteneintrittsalter mit Anfang oder Mitte 60 erfolgen. Es scheint, als ob die Befragten nach (mehr oder weniger) erfolgreichem Unternehmertum sich neuen Aufgaben stellen wollen und ihr Unternehmen dafür in guten Händen wissen wollen.

49,3% der Befragten bezeichneten ihr Unternehmen als Familienunternehmen, 41,6% als Nicht-Familienunternehmen. Die verbleibenden 9,1% gaben an, sich (noch) nicht entscheiden zu können – ganz im Sinne der Erkenntnis, dass Familienunternehmen nicht zwingend als solche geboren werden, sondern sich im Laufe der Zeit dazu entwickeln können.

---

#### Identifikation als Familienunternehmen





# Nachfolgepläne

Von den befragten Unternehmerinnen und Unternehmern gaben nur 12,1% an, dass sie ihr Unternehmen innerhalb der Familie weitergeben wollten. Im Gegensatz zu ähnlichen Studien in der Vergangenheit (z.B. Christen et al., 2013) ist dieser Wert überraschend gering. Dies kann jedoch zu einem gewissen Prozentsatz der Befragungsmethodik geschuldet sein. So kann man annehmen, dass vor allem diejenigen, die an einem Verkauf des Unternehmens interessiert sind, die entsprechenden Internet-Seiten und damit den Fragebogen aufgerufen haben.

Aussagekräftiger und spannender ist daher der Blick auf diejenigen Unternehmen, die in Zukunft als Verkaufsobjekte im Markt angeboten werden sollten. Die größte Gruppe der Befragten, nämlich 49,5%, ist auf der Suche nach einem strategischen oder Finanzinvestor. Gut ein Fünftel (21%) wollen an eine externe Einzelperson verkaufen (MBI), während nur 16% eine Übergabe an Mitarbeitende plant (MBO). Dieser Wert ist deutlich niedriger als in vergangenen Studien. So zogen in der Vergangenheit mehr als 20 % einen MBO vor (Christen et al., 2013). Allerdings zeigten sich bereits damals die Probleme, die mit dieser Nachfolgeoption verbunden waren: Auf der einen Seite ist die Übergabe an Mitarbeitende attraktiv, kennt und vertraut man diesen doch. So kann man typischerweise davon ausgehen, dass die Traditionen des Unternehmens weitergeführt werden. Jedoch sind Mitarbeitende, vor allem in kleinen Unternehmen, nur selten echte Intrapreneure – vor allem wenn sie schon seit vielen Jahren im Unternehmen tätig sind.

## Nachfolgeoption

**49,5%**

**21,0%**

**16,0%**



Strategie oder  
Finanzinvestor



Externe  
Einzelperson  
(MBI)



Mitarbeitende  
(MBO)

3.) 50 der Befragten gaben an, ihr Geschäft aufgeben zu wollen. Der Prozentsatz derjenigen, die ihr Geschäft aufgeben wollen, ist im Beobachtungszeitraum gestiegen.

Viele MBO Kandidaten haben sich über Jahre hinweg in einem Gebiet (z.B. Produktion oder Finanzen oder Vertrieb) spezialisiert, in anderen Gebieten jedoch noch keine Erfahrung gesammelt. Echte Allrounder sind hier selten. Oft spielt auch die Risikoaversion eine Rolle und spätestens wenn es an das Thema „Verschuldung“ geht, machen zuvor motivierte MBO-Kandidatinnen und Kandidaten einen Rückzieher. Auch das ist gut erklärbar, haben doch oft die risikofreudigeren Mitarbeiter:innen bereits in der Vergangenheit den Schritt in die Selbständigkeit gewagt. Es liegt also hier ein Problem der Selbstselektion vor, das die schlussendliche Realisierung von

MBO Nachfolgen behindert.<sup>3</sup> Helfen können an dieser Stelle durchdachte Finanzierungsmodelle wie die Search Funds, die Gelder von Family Offices und anderen Investoren investieren – ähnlich wie Venture Capital Firmen, nur dass die Investitionen nicht in Startups sondern in etablierte (Klein-)Unternehmen mit aktuellem Nachfolgefall investiert werden.

44,6% der Befragten gaben die Maximierung des Verkaufspreises als wichtigstes Ziel im Verkaufsprozess an. Den anderen 55,4% lag jedoch insbesondere die Weiterführung des Betriebes am Herzen.

---

#### Ziel des Verkaufsprozesses

**44,6%**

Maximierung des Verkaufspreises

**55,4%**

Weiterführung des Betriebes



# Wovon die Nachfolgepläne abhängen

## Was nun beeinflusst die Pläne für eine bestimmte Nachfolgeform?

Aus den erhobenen Daten ergeben sich folgende Muster:

Eine familieninterne Nachfolge wird vor allem dann gewünscht, wenn das Unternehmen eher größer und älter ist und wenn die Unternehmer/-innen

- › ihr Unternehmen als Familienunternehmen betrachten
- › eher älter sind
- › einen eher weniger hohen Bildungsstandard aufweisen (dies ist in Einklang mit früherer Forschung von Richards et al., 2019)
- › die Kontinuität des Unternehmens als wichtiger ansehen als die Kaufpreismaximierung

Die familieninterne Nachfolge hängt auch von der Branche ab. Während Dienstleistungsbetriebe signifikant seltener innerhalb der Familie übergeben werden sollen, gilt das Gegenteil für das Baugewerbe

Zudem zeigt sich eine leichte Tendenz, dass Unternehmerinnen häufiger eine familieninterne Nachfolge bevorzugen als Unternehmer.

Vergleichbar zur familieninternen Nachfolge wird ein geplanter Verkauf an Mitarbeitende (MBO) getrieben durch den Wunsch nach Kontinuität (statt Kaufpreismaximierung).

Ein Verkauf an Externe wird hingegen präferiert von männlichen, jungen Unternehmern mit hohem Bildungsgrad, die als Unternehmer vorwiegend strategisch (statt operativ) tätig sind, junge Unternehmen leiten und eine Verkaufspreismaximierung anstreben.

Ob den Unternehmer/-innen Kontinuität oder Verkaufspreismaximierung wichtiger ist, hängt interessanterweise nicht von ihrem Geschlecht ab. Ältere Unternehmer/-innen haben einen höheren Wunsch nach Kontinuität, während höhere Bildung mit mehr Fokus auf Preismaximierung einhergeht. Außerdem können wir einen Zusammenhang mit Digitalisierung feststellen. Je mehr Digitalisierung als Herausforderung gesehen wird, umso mehr rückt die Kontinuität des Unternehmens in den Vordergrund. Erklären lässt sich das damit, dass bei den von Digitalisierung bedrohten Geschäften und Geschäftsmodellen das „Überleben“ im Vordergrund steht.

# Digitalisierung als Herausforderung

## Ob Digitalisierung für Ihr Unternehmen eine Herausforderung sei?

Hier waren sich die Befragten uneins. Etwa die Hälfte sagt „nein“ (52,0%) während ca. ein Viertel (24,5%) der Aussage „Digitalisierung ist eine Herausforderung für uns“ (sehr) stark zustimmt.

Eine statistische Regressionsanalyse zeigte folgende Muster auf:

- › Je höher gebildet der Unternehmer oder die Unternehmerin, desto weniger wird Digitalisierung als Herausforderung wahrgenommen
- › Ältere Unternehmer/-innen sehen Digitalisierung häufiger als Herausforderung
- › Familienunternehmer/-innen nehmen Digitalisierung leicht häufiger als Herausforderung wahr als Nicht-Familienunternehmer/-innen
- › Für ältere Unternehmen stellt Digitalisierung eine größere Herausforderung dar, genauso für Unternehmer welche sehr stark auf den Unternehmer oder die Unternehmerin fokussiert sind
- › Während das produzierende Gewerbe Digitalisierung häufiger als Herausforderung sieht, ist diese Einstellung bei den Dienstleistern deutlich seltener anzutreffen
- › Bezüglich der Merkmale „Geschlecht der Befragten“ und „Industrie des Unternehmens“ gab es keinerlei Unterschiede zu beobachten

# Unternehmenswert

## Was treibt den Wert eines Unternehmens?

Auch hier zeigt die statistische Analyse einige Muster auf:

- › Wie erwartet steigt der Unternehmenswert mit der Unternehmensgröße
- › Unternehmen der Bauindustrie zeigten besonders hohe Unternehmenswerte. Dies könnte an der speziellen Situation der Corona Pandemie liegen
- › Interessanterweise hat der Status als Familienunternehmen keinen Einfluss. Damit werden internationale Forschungsergebnisse (O'Boyle et al., 2012) bestätigt, wonach Familienunternehmen im Durchschnitt weder besser noch schlechter sind als andere Unternehmen. Jedoch zeigt sich, dass der Unternehmenswert bei den Unternehmen signifikant höher ist, die eine Übergabe innerhalb der Familie anstreben
- › Alle anderen Variablen – inklusive Geschlecht und Ausbildung der Befragten – weisen keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Unternehmenswert auf. Sie spielen dafür schlichtweg keine Rolle

# Praxistipps

4.) Für weitere Hinweise sei auf die wissenschaftlichen Arbeiten von Dr. Alexandra (Bertschi-) Michel und Prof. Dr. Nadine Kammerlander zum Thema „trusted advisor“ verwiesen.

5.) <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/ces/research/search-funds>

Aus zahlreichen Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern, sowie der Recherche bestehender Forschungsartikel ergeben sich folgende Empfehlungen für die gelungene Übergabe:

- › Fangen Sie rechtzeitig an zu planen. Überlegen Sie sich, welche Aspekte (Weiterführung des Betriebs, Käufertyp) Ihnen wichtig sind
  - › Machen Sie sich bewusst, inwiefern Ihre Altersvorsorge vom Verkauf des Unternehmens abhängt. Welchen Verkaufspreis müssen Sie minimal erzielen, um Ihren gewünschten Lebensstandard zu halten?
  - › Schaffen Sie frühzeitig Transparenz und die Grundlage für fundierte Unternehmensbewertungen
  - › Seien Sie ehrlich zu sich: Was sind die Stärken, was die Schwächen Ihres Unternehmens? Wie sehr hängt das Unternehmen von Ihnen als Person ab – was bleibt, wenn Sie das Unternehmen verlassen haben? Wie sieht die Zukunft des Unternehmens aus, kann das Geschäftsmodell Bestand haben? Wurden Investitionen in der Vergangenheit verschlafen/ aufgeschoben oder hat das Unternehmen auch für die Zukunft eine gute Ausgangsposition
  - › Erstellen Sie (in Absprache) einen Zeitplan und halten Sie sich daran
- › Zögern Sie nicht, Experten zu Hilfe zu ziehen. Die Nachfolge ist ein ‚seltenes‘ Ereignis, das mit Komplexität einhergeht und nicht selten schief läuft. Es ist keine Schande, in solch einer Situation externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Unterscheiden Sie zwischen rein fachlichem Beistand (z.B. bzgl. Steuern und Recht) sowie prozessualer Unterstützung (z.B. bezüglich Auswahl der Nachfolger, Einarbeitung und Training, Kommunikationsplan etc.)<sup>4</sup>
  - › Insbesondere beim Verkauf an Einzelpersonen sollte die Finanzierung frühzeitig diskutiert werden. Neben den klassischen Bankkrediten bieten sich auch weitere Investoren und, in Zukunft, möglicherweise auch Search Funds<sup>5</sup> an
  - › Bereiten Sie sich für die Zeit nach der Übergabe gut vor. Haben Sie einen Plan B – das kann Familie, ein (neues) Hobby, ein ehrenamtliches/ philanthropisches Engagement oder aber auch die Gründung eines ganz neuen Unternehmens sein. Stellen Sie sicher, dass Sie nicht in Gefahr laufen, weiter (ungefragt) im Unternehmen mitzumischen
  - › Überlegen Sie sich, wie die Übergabe gestaltet werden kann und muss, damit Ihre Nachfolgerin oder Ihr Nachfolger von Tag 1 an Vertrauen und Respekt im Unternehmen genießt. Hierzu können bspw. Trainee-Programme, Erfahrungen aus anderen Unternehmen oder insgesamt gute Kommunikation gehören. Vor allem für den eigenen Nachwuchs kann es eine gute Gelegenheit zum Lernen und sich Beweisen sein, wenn vor dem Einstieg ins Familienunternehmen, ein Startup gegründet und geleitet wird – welches im Bestfall auch Synergien mit dem Familienunternehmen aufweist (Wiedeler et al., 2019)

# Referenzen

Bertschi-Michel, A., Sieger, P., & Kammerlander, N. (2019). Succession in family-owned SMEs: the impact of advisors. *Small Business Economics*, 1-21.

Bierl, P.A., Schickinger, A., Leitterstorf, M.P., Kammerlander, N. (2018). Family Office, Family Equity und Private Equity – Unternehmerisches Investieren und generationsübergreifendes Unternehmertum. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M., & Zellweger, T. (2013). Success factors for Swiss SMEs: Company succession in practice. Credit Suisse, Zurich, Switzerland.

Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.

O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1-18.

Querbach, S., Bird, M., Kraft, P. S., & Kammerlander, N. (2020). When the Former CEO stays on Board: The Role of the Predecessor's Board Retention for Product Innovation in Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 184-207.

Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the "willingness versus ability" succession dilemma. *Family Business Review*, 32(4), 330-353.

Strike, V. M., Michel, A., & Kammerlander, N. (2018). Unpacking the black box of family business advising: Insights from psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80-124.

Wiedeler, C., Kammerlander, N., Zöllner, M. (2019). Internes Corporate Venturing (ICV) in Familienunternehmen: Eine explorative Studie über die organische Erschließung neuer und digitaler Geschäftsfelder in deutschen Familienunternehmen. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

July 2021

---

**Prof. Dr. Nadine  
Kammerlander** Institut für Familienunternehmen  
und Mittelstand  
Lehrstuhl für Familien-  
unternehmen  
nadine.kammerlander@whu.edu

**Pascal Stichler** Co-CEO  
Carl Finance GmbH  
stichler@carlfinance.de