



"Die Sicherung der Nachfolge ist die größte unternehmerische Leistung".

Dieses Zitat von Reinhard Mohn (1921 - 2009, Gründer der Bertelsmann Stiftung und deutscher Unternehmer) beschreibt den hohen Stellenwert einer Unternehmensnachfolge und ist zeitlos. Immerhin steht, laut dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM), auch im Zeitraum 2018 bis 2022 wieder in 150.000 Unternehmen die Nachfolge an. Inhaber, die vor 20 bis 30 Jahren ihr Unternehmen gründeten oder es selbst übernommen haben, stehen genauso wie ihre Nachfolger vor der Herausforderung, den Nachfolgeprozess trotz fehlender persönlicher Erfahrung erfolgreich zu meistern. Denn eine Übergabe erfolgt meist nur einmal im Leben und soll sicherstellen, das Unternehmen in eine aussichtsreiche Zukunft zu lenken.

Die axiocon GmbH, eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Veränderungsmanagement, hat daher zum Erfahrungsaustausch Inhaber und Nachfolger befragt, die sich mitten im Nachfolgeprozess befinden oder ihn bereits durchlaufen haben. Bis zu 58 Teilnehmer teilten ihre persönlichen Erlebnisse und zeichnen so folgendes Bild.

2 www.**axiocon**.de

EXECUTIVE SUMMARY UMERAGE UNTERNEHMENSNACHEOLGE

Die größten Hindernisse in einer Unternehmensnachfolge werden in familiären Strukturen und Beziehungen sowie der Kommunikation gesehen. Priorität hat der persönliche, vertrauensvolle Austausch mit anderen Personen. Er wird der Informationsgewinnung durch Artikel, Bücher oder Vorträge bei Weitem vorgezogen.

- » Nur **6**% gaben an, dass der Inhaber nach der Übergabe in keinem Kontakt mehr zum Unternehmen steht.
- » Insgesamt **73**% aller Teilnehmer suchten sich vertrauliche, externe Unterstützung.
- » Davon gaben 81 % an, Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer beauftragt zu haben.
- » 41% suchten sich Rechtsanwälte zur Unterstützung.
- » und **59**% zogen zudem Unternehmensberater, Coaches oder Mediatoren hinzu.

Als besonders wertvoll wurde die externe Beratung in den Bereichen Aufklärung, neutrale Vermittlung und in der psychologischen Unterstützung empfunden. Die Teilnehmer gaben an, im Nachfolgeprozess würden weichen Faktoren eine genauso große Rolle spielen wie Steuern, Verträge und Kennzahlen.

Eine Nachfolge ist auch ein Veränderungsprozess. Hier sind noch klare Defizite zu erkennen:

- » Bei 67 % fehlte eine klare Zieldefinition zu Beginn des Nachfolgeprozesses.
- » **57%** erstellten keine Roadmap mit Aktivitätenplan.
- » 68 % integrierten keinen Strategieworkshop in den Prozess, um Vision, Mission, und Strategie der Unternehmensnachfolge anzupassen.

3 www.axiocon.de

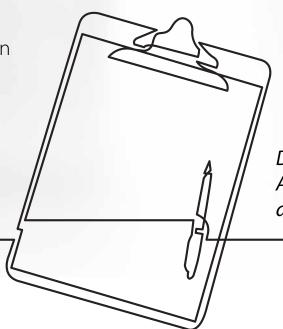
EXECUTIVE SUMMARY UMERAGE UNTERNEHMENSNACHEOLGE

Bei den Themen Wissenserhalt, Innovationsfähigkeit und Werte hingegen machte mehr als die Hälfte der Teilnehmer positive Erfahrungen.

- » 63 % konnten durch einen Einarbeitungsplan, einen permanenten Austausch zwischen Inhaber und Nachfolger sowie einer jahrelangen Mitarbeit des potenziellen Nachfolgers den Wissenserhalt im Unternehmen sicherstellen.
- » Bei **59%** war Innovation bereits vor der Übergabe ein Strategieschwerpunkt.
- » Bei 27 % wurden konkrete Innovationstätigkeiten im Nachfolgeprozess fokussiert.
- » **60%** gaben an, dass Werte im Übergabeprozess eine Rolle spielten.

Die inner- und außerbetriebliche Kommunikation der Unternehmensnachfolge erfolgte sehr unterschiedlich. Eine einheitlich gängige Kommunikationsstrategie teilten die Teilnehmer der Umfrage nicht.

Da es keine 100 % einheitlichen Aussagen gibt, geht aus der Umfrage klar hervor, dass jede Unternehmensnachfolge ein einzigartiger und persönlicher Prozess ist.



Die Befragung wurde im Zeitraum August/September 2019 durch die axiocon GmbH durchgeführt.

INHALT & KERNAUSSAGEN UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHEOLGE

INHALT

Allgemeines

- 1. Orientieren + Standort ermitteln
- 2. Route planen + Etappen festlegen
- **3.** Navigieren + Geschwindigkeit aufnehmen
- 4. Steuer übernehmen + Kurs halten

KERNAUSSAGEN



Unternehmensnachfolge ist ein persönlicher und sensibler Prozess



Externe Unterstützung wird sich an **mehreren Stellen** geholt



Weiche Faktoren wie Werte sind ebenso wichtig wie harte Faktoren



Klare **Defizite** sind erkennbar, wenn es um **Zieldefinition**, Erstellung einer Roadmap, Strategieausrichtung sowie Prozessabbildung- und Optimierung geht



Die Kommunikation der Unternehmensnachfolge erfolgt (inner- sowie außerbetrieblich) sehr unterschiedlich



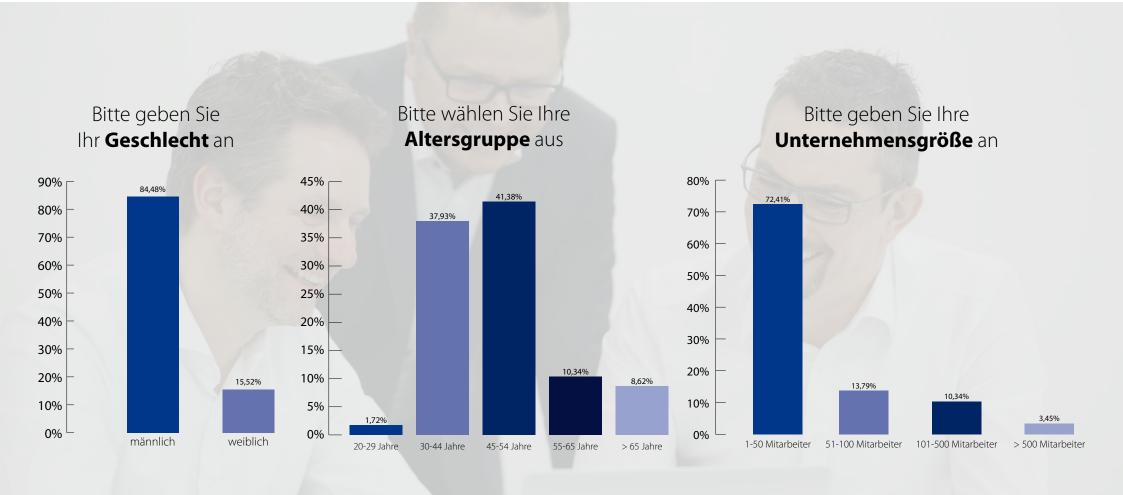
Loslassen ist ein zentrales Thema, der Großteil der Übergebenden ist nach wie vor im Unternehmen involviert

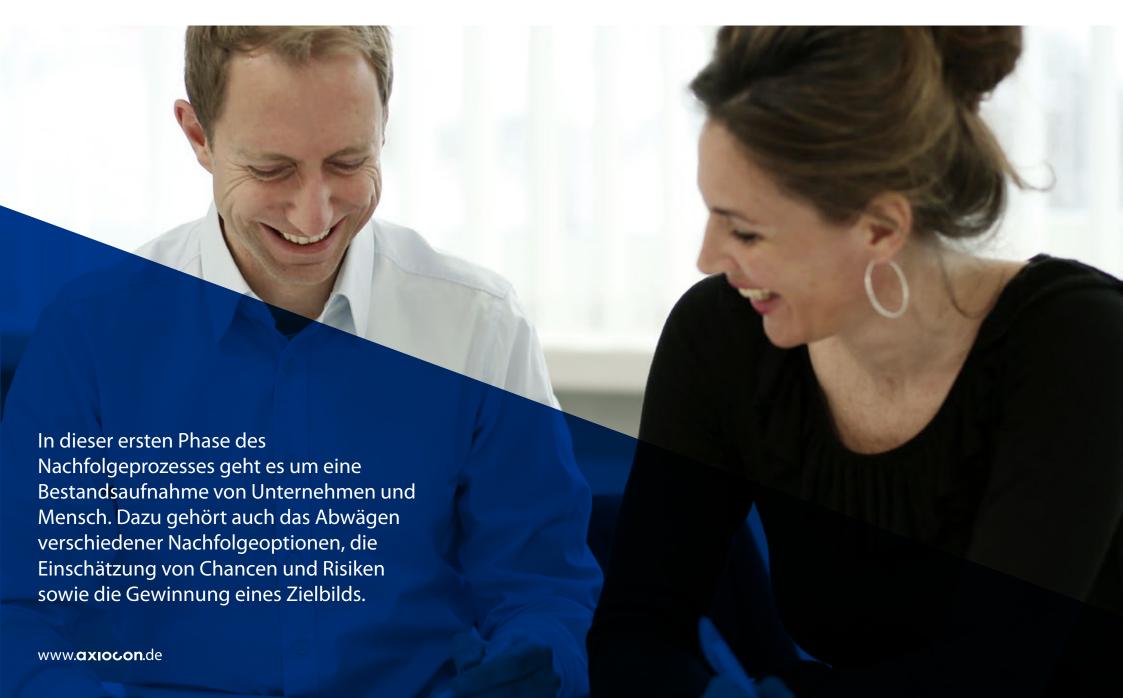
www.**axiocon**.de

ALLGEMEINES

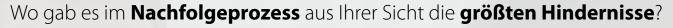


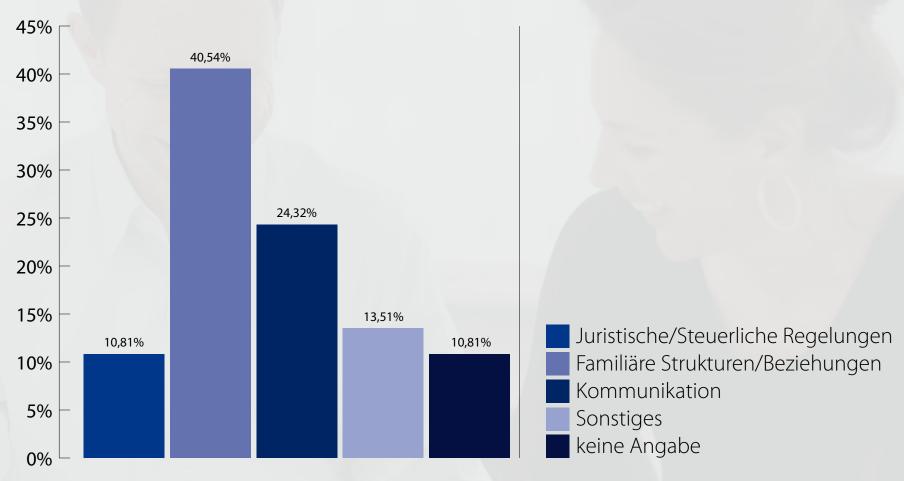
ALLGEMEINES UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE





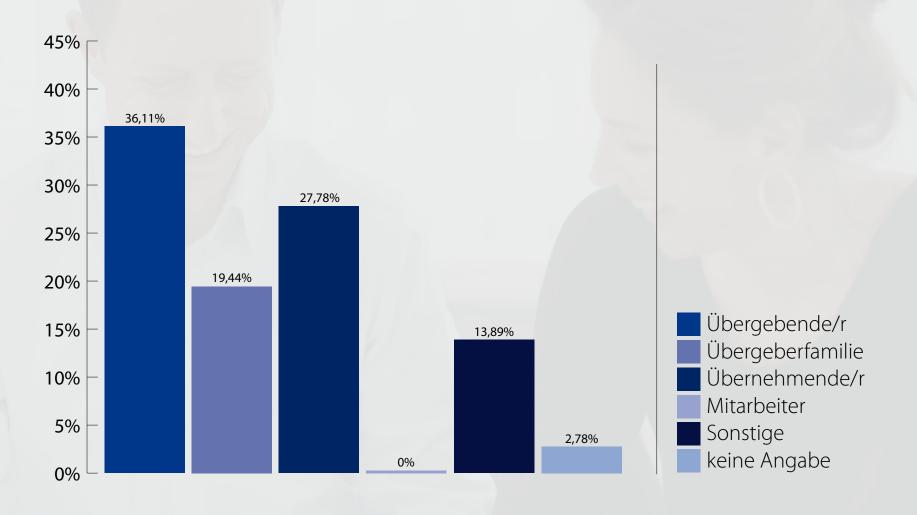


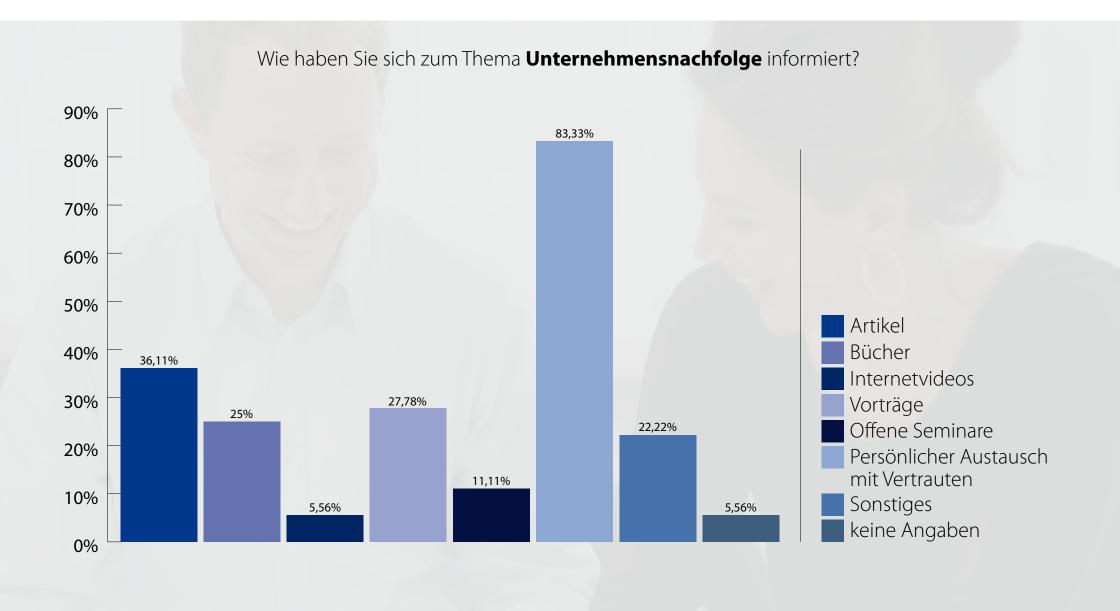




UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

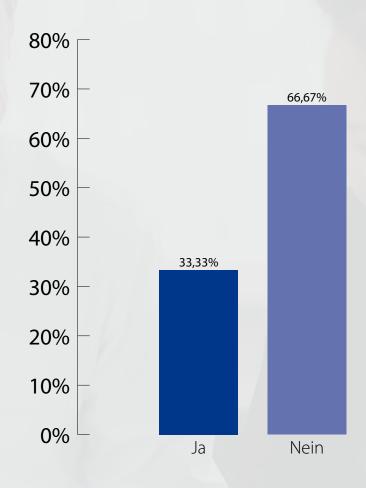
Wer hat den Impuls gegeben, sich mit dem Thema Nachfolge im Unternehmen auseinanderzusetzen?





UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

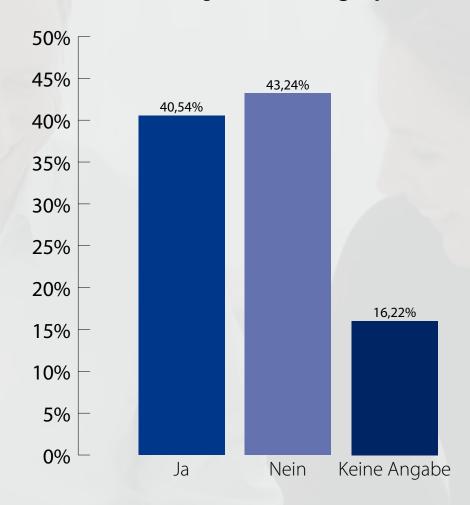
Gab es gleich zu Beginn eine klare **Zieldefinition** für den Nachfolgeprozess?



UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

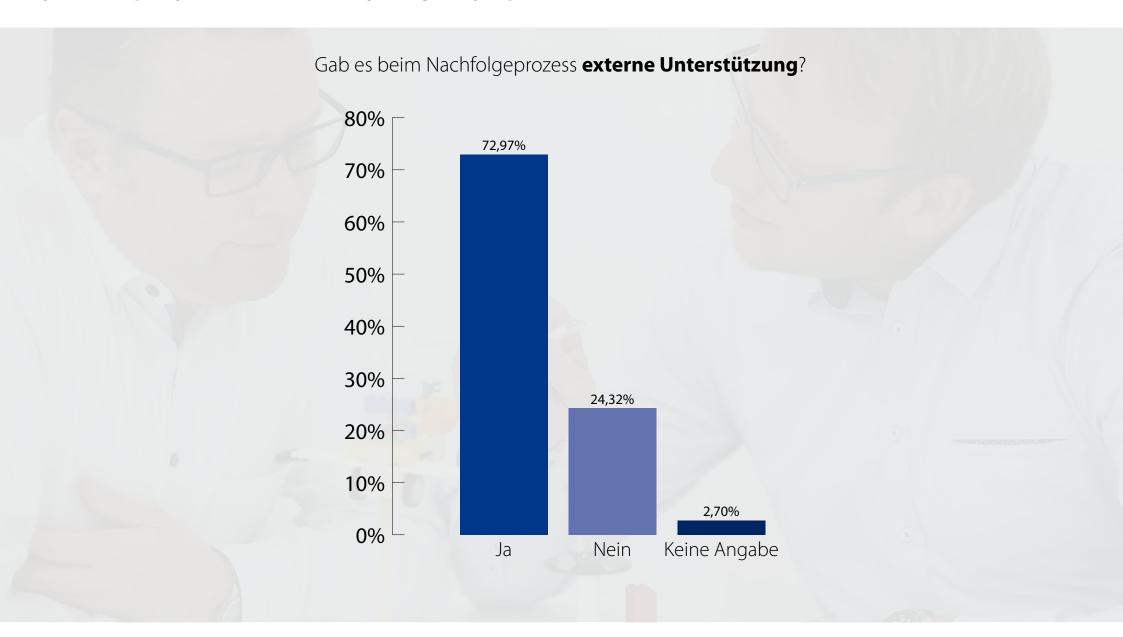
14

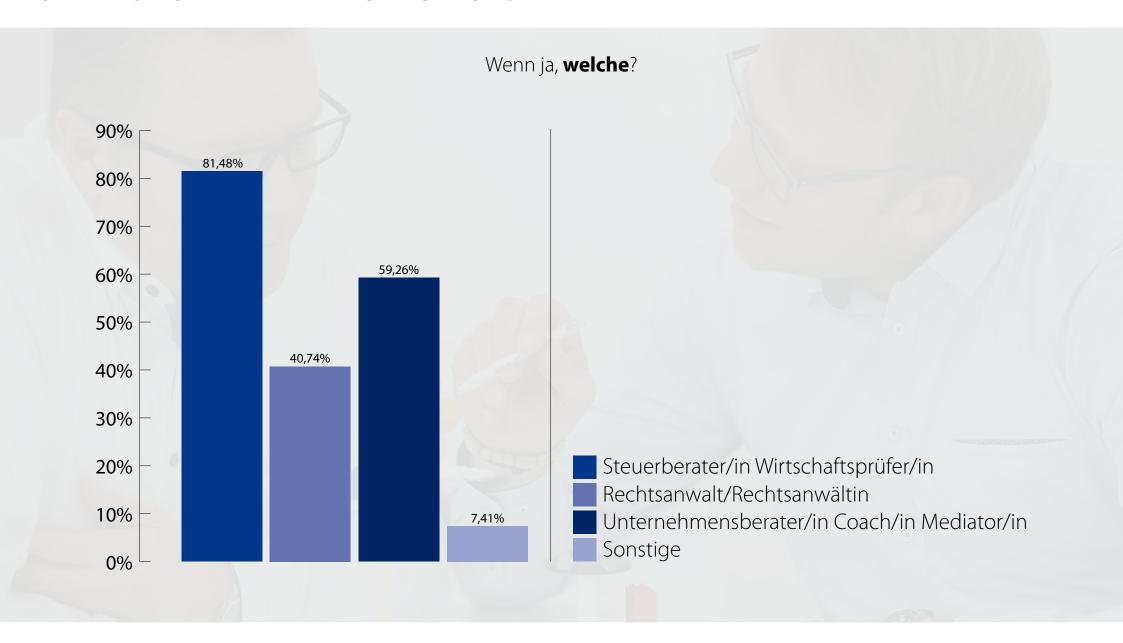
Sind mehrere Szenarien/Varianten möglicher **Nachfolgeoptionen** bedacht worden?



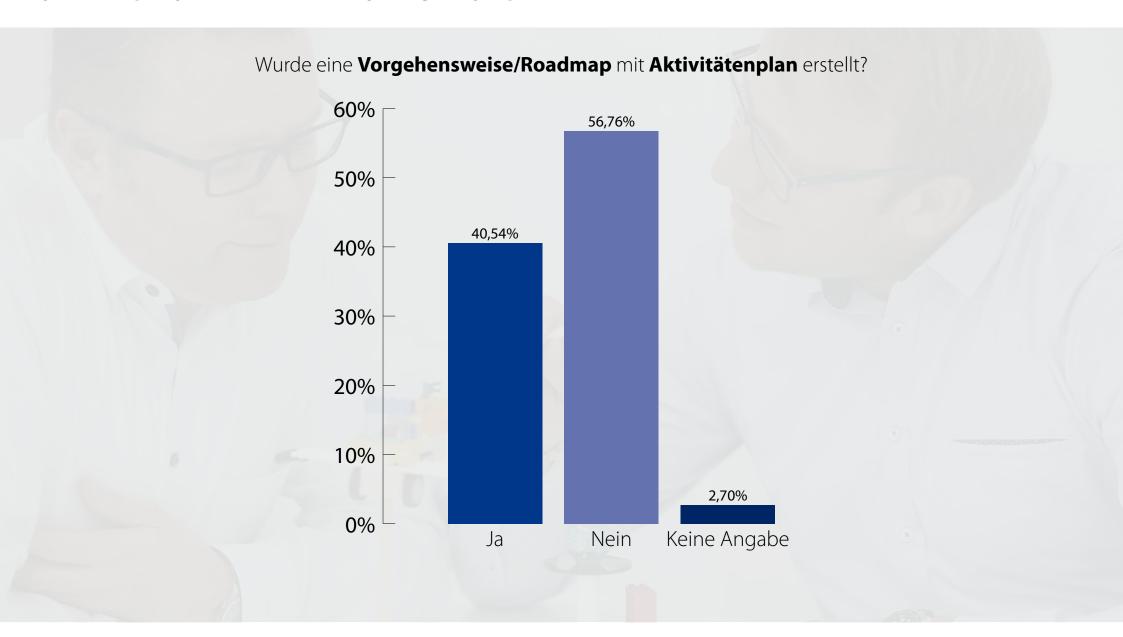


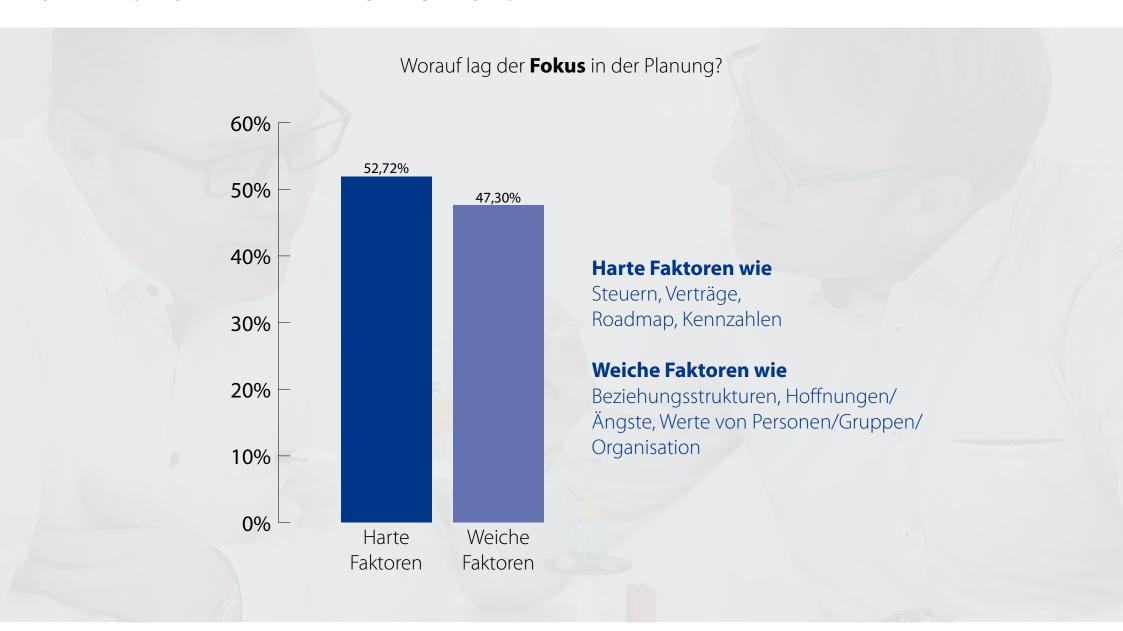








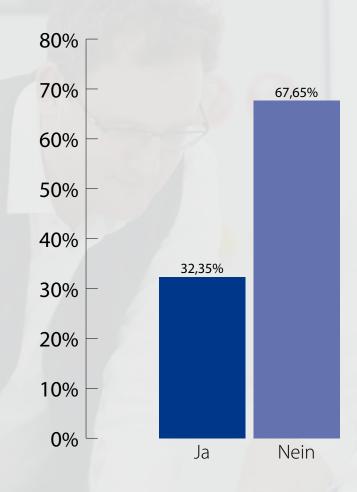






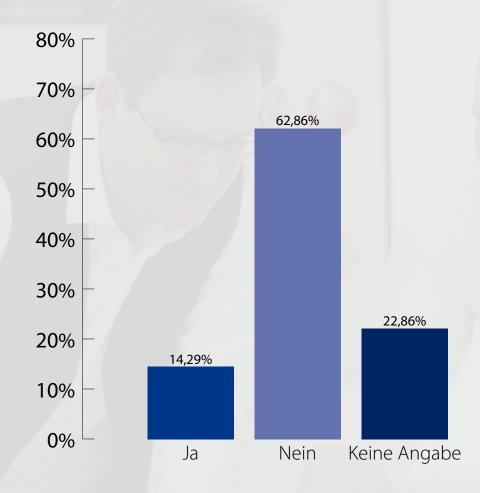
UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Gab es einen Strategie-Workshop, um Mission/Vision/Strategie einer Unternehmensnachfolge anzupassen?



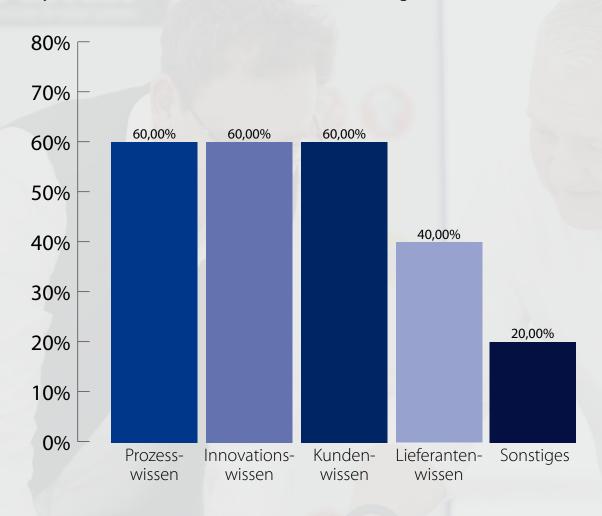
23 www.axiocon.de





UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

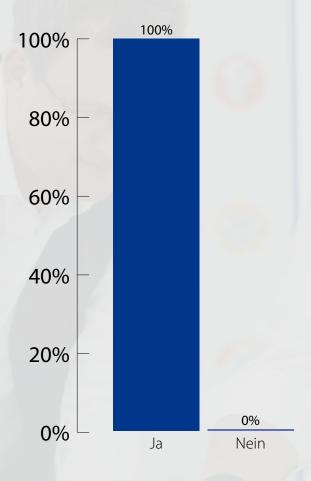
Wenn ja, welches Wissen wurde nach der Übergabe vor allem vermisst?*



*Durchschnittswert der Antworten.

UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Wenn ja, hätten Sie sich **Initiativen zum Wissenserhalt** im Unternehmen während des Nachfolgeprozesses gewünscht?*

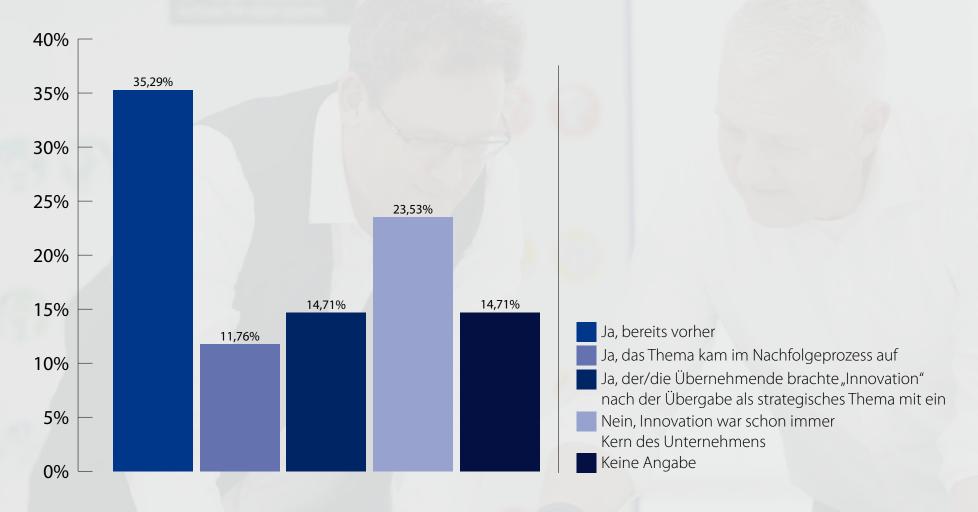


*Durchschnittswert der Antworten.



UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

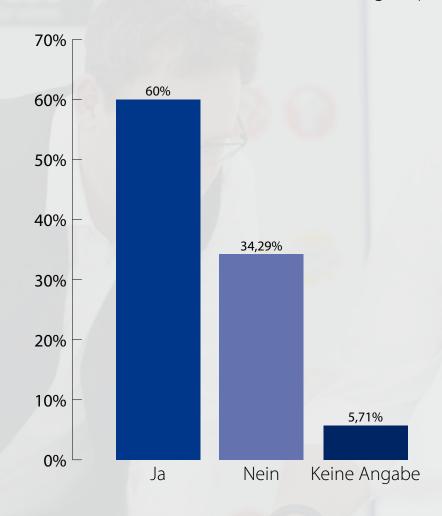
Gab es vor/während/nach der Übergabe Aktivitäten in Bezug auf die **Innovationsfähigkeit** des Unternehmens?



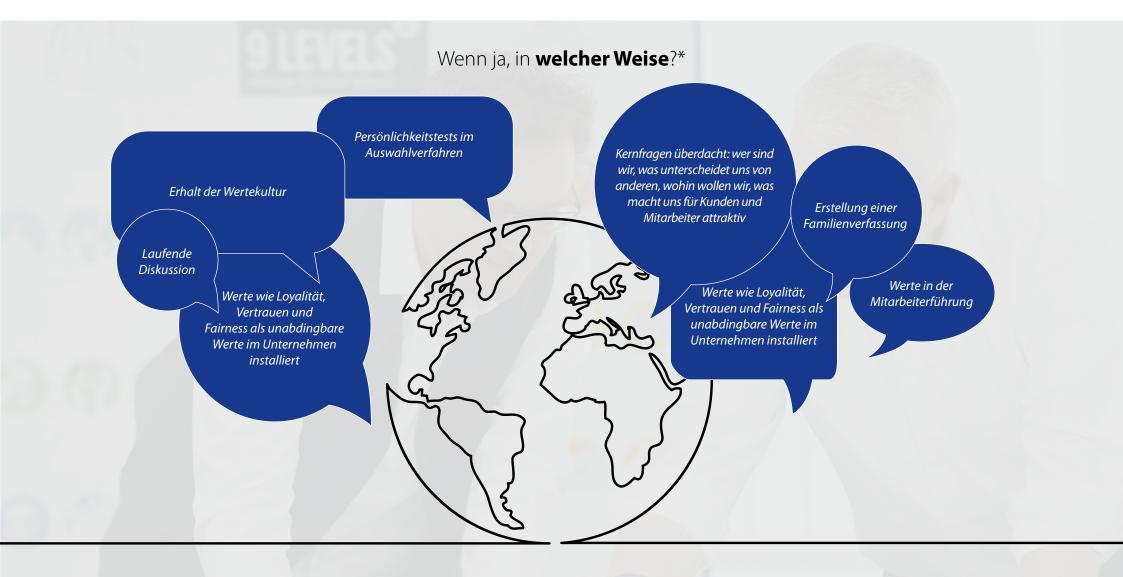
28 www.axiocon.de

UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

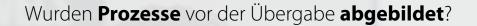
Spielte das Thema Werte/Unternehmenskultur im Übergabeprozess eine Rolle?

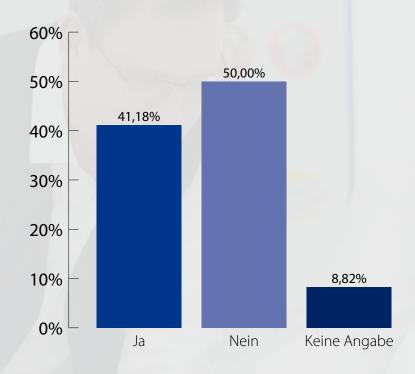


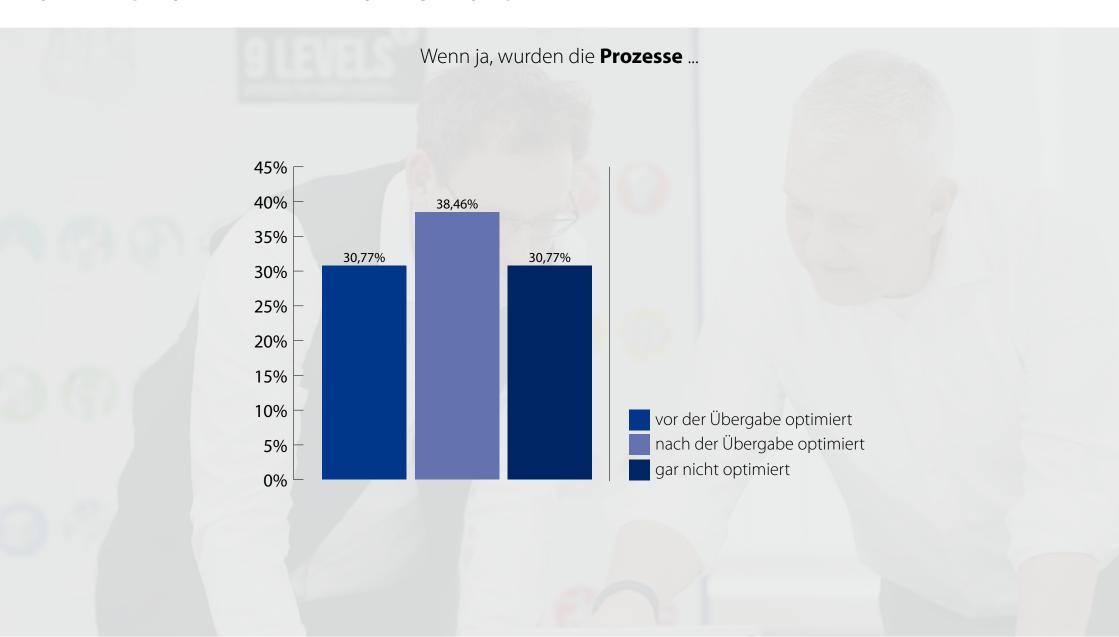
UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

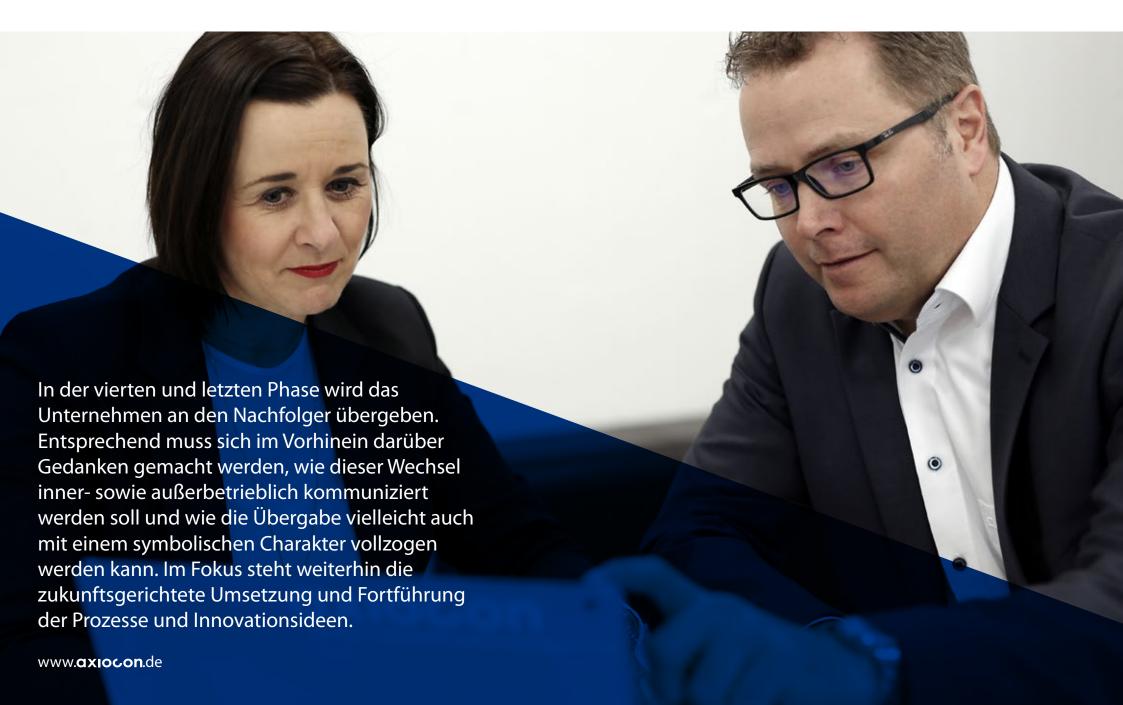


*Antworten sind geclustert und folgen keiner Reihenfolge







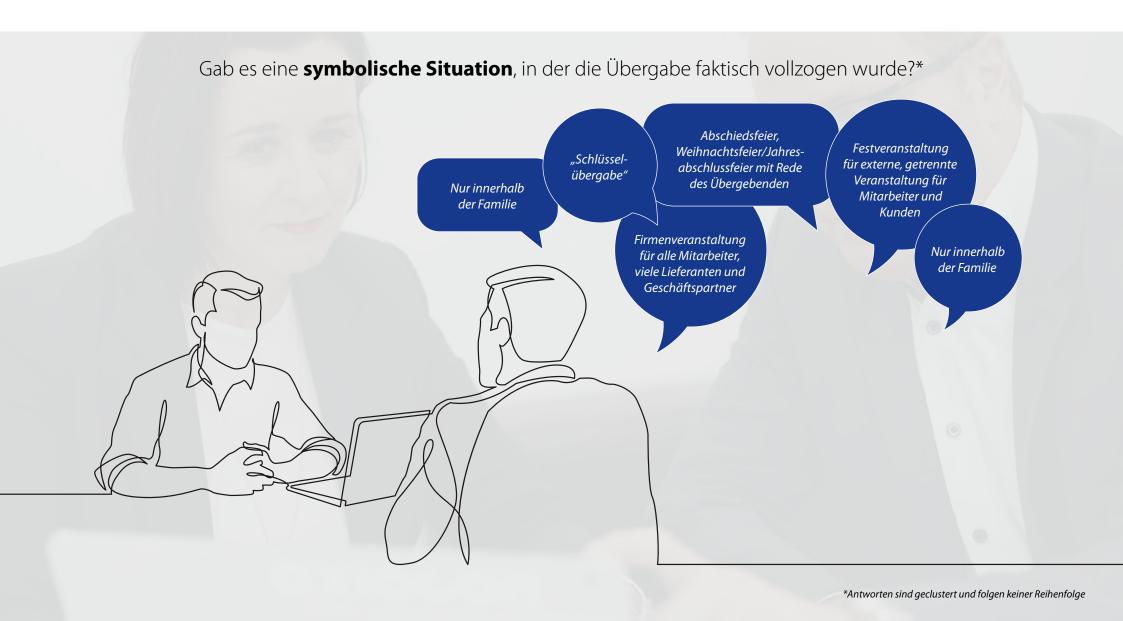


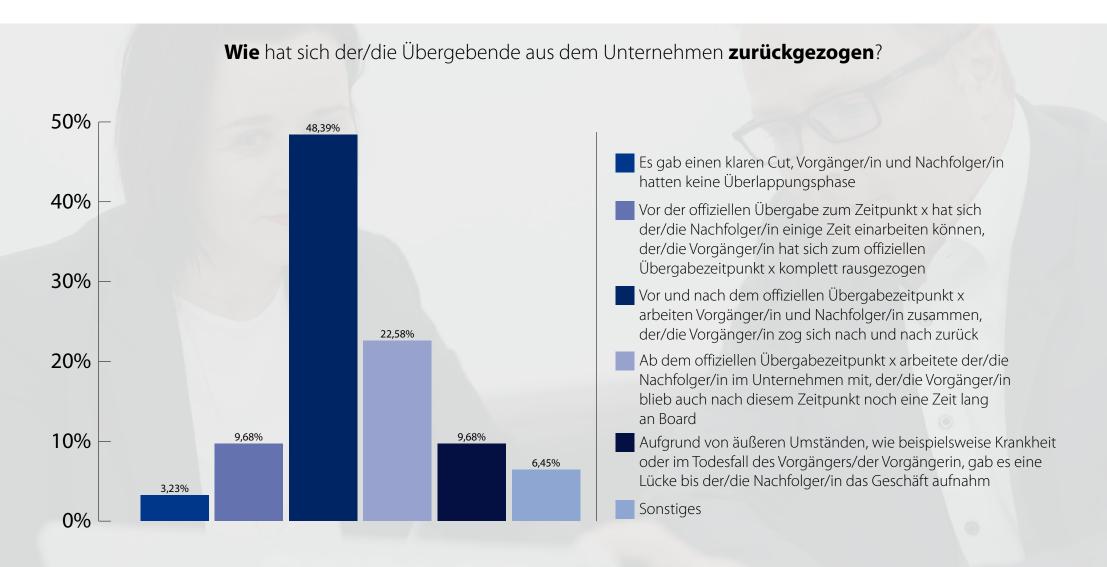


UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

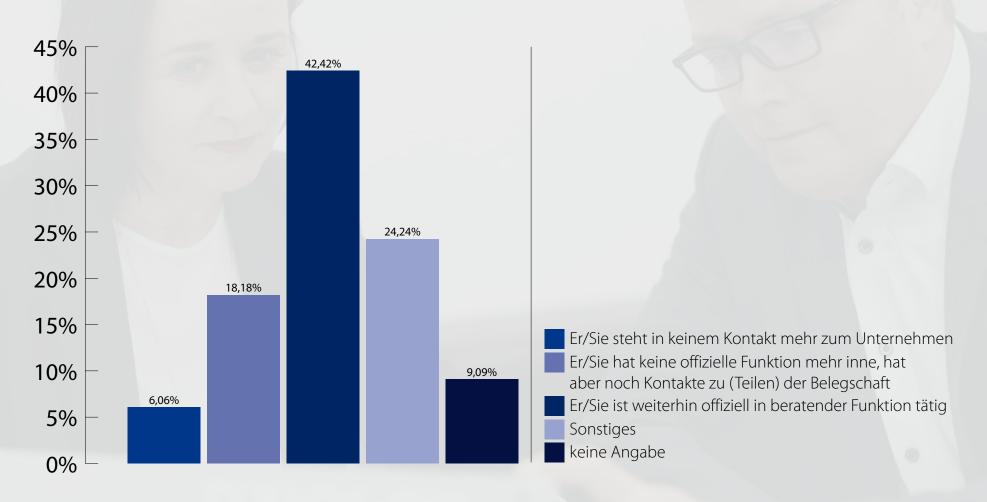


*Aussagen der Umfrageteilnehmer









UMFRAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE



*Antworten sind geclustert und folgen keiner Reihenfolge

PUBLIKATIONEN



















40 www.axiocon.de

