

Fachkräftesicherung - Unternehmensnachfolge

– eine Analyse des Nachfolgebedarfs bis 2025/30 für den Standort Chemnitz –

Prof. Dr. Cornelia Zanger,
Dr. Kerstin Klaus, Dipl.-Kffr. Manuela Zenk



Hintergrund

Chemnitz hat sich in den letzten Jahren immer mehr zu einem leistungsfähigen Wirtschaftsstandort mit hohem Wachstumspotenzial entwickelt. Das bietet attraktive Arbeitsplätze und gute Karrierechancen für Fachkräfte. Bisher ist es aber noch nicht ausreichend gelungen, insbesondere High Potentials wie Hochschulabsolventen oder (promovierte) Mitarbeiter der Universität und verschiedener Forschungsinstitute, langfristig an die Stadt Chemnitz zu binden. Potenziale bestanden zudem in Bezug auf attraktive Arbeitsangebote für Führungskräfte aus anderen Regionen bzw. Rückkehrwillige. Unternehmen könnten sehr viel stärker von der sehr guten Fach- und Hochschullandschaft profitieren als es heute der Fall ist.

Ein großes Aktionsfeld bietet dabei die Übernahme eines Unternehmens. Durch die gewachsene Mittelstandsstruktur in der Region Chemnitz, die sich vor allem in den Jahren nach 1990 entwickelt hat, erlangt die Thematik eine besondere Bedeutung. Die Nachfolge-Initiative „Wegbereiter“ der TUCed GmbH, hat eine Studie vorgelegt, die die Zahl der in Chemnitz bis 2025/2030 zur Übergabe anstehenden Unternehmen erfasst sowie den Nachfolgeprozess betrachtet. Ziel war es, nachfolgerelevante Unternehmen branchenübergreifend zu spezifizieren, um den Bedarf an potenziellen Nachfolgern (beispielsweise aus dem universitären Umfeld) ableiten zu können.

Unternehmensrecherche

Der Ansatz der vorliegenden Studie basierte zunächst auf einer qualifizierten Recherche von Unternehmen aller Branchen. Der Vorteil liegt dabei insbesondere in der Regionalität der Daten. Im Unternehmenspool sind vor allem Unternehmen erfasst, die in den kommenden 15 Jahren für eine Unternehmensnachfolge anstehen. Um diese Unternehmen entsprechend systematisch zu beschreiben, wurden umfassende Strukturdaten zu den Unternehmen erfasst. Die branchenspezifische Erfassung von relevanten Unternehmen sowie die Erfassung des Nachfolgebedarfs auf Grundlage der Altersstruktur der aktuellen Geschäftsführung, stellten den Mittelpunkt der Analyse dar. Des Weiteren wurden Daten zur Geschäftsführer- und Managerstruktur sowie Beteiligungen und Eigentumsverhältnisse der Unternehmen berücksichtigt, die auf potenzielle Nachfolger schließen lassen.

Auf Basis unterschiedlicher Such- und Selektionskriterien (z.B. Umsatz, Mitarbeiter, Branche) wird eine systematische Vorauswahl möglich, die potenziellen Nachfolgern Einblick in für sie relevante Unternehmen ermöglicht. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass Nachfolger insbesondere eine branchen- und größenspezifische Vorauswahl treffen.

Analyse und Bewertung des Nachfolgebedarfs in der Region Chemnitz

Insgesamt konnten für die Stadt Chemnitz und angrenzende PLZ-Bereiche 1.087 Unternehmen recherchiert werden, die bis zum Jahr 2030 für eine Unternehmensnachfolge anstehen. Die Grafik zeigt die Branchenstruktur der erfassten Unternehmen.

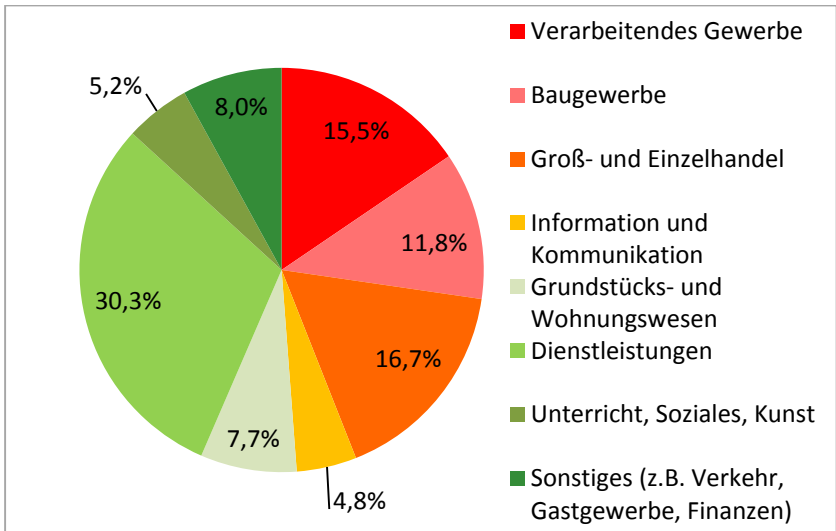


Abbildung 1: Branchenverteilung der erfassten Unternehmen (n=1087) Quelle: EIGENE DARSTELLUNG

Der Hauptteil der Unternehmen ist mit 30 Prozent dem Dienstleistungssektor zuzuordnen, danach folgen der Groß- und Einzelhandel (16,7 Prozent), das verarbeitende Gewerbe mit 15,5 Prozent und das Baugewerbe mit 11,8 Prozent.

Weitere strukturelle Daten konnten aus den Umsatz- und Mitarbeiterzahlen der Unternehmen gewonnen werden. Knapp ein Viertel der berücksichtigten Unternehmen erreichen Umsätze zwischen 500 – 2.500 Tsd. Euro, etwa 16 Prozent erwirtschaften Umsätze von über 2.500 Tsd. Euro. Zudem zeigt sich, dass rund ein Drittel aller Unternehmen bis zu 3 Mitarbeiter beschäftigen. 21,5 Prozent der Unternehmen haben zwischen 4-9 Mitarbeitern. Insgesamt sind demnach über die Hälfte der erfassten Unternehmen den Kleinstunternehmen zuzuordnen. 27 Prozent der Unternehmen sind Kleinunternehmen bis 49 Mitarbeiter, 8,2 Prozent sind

mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern. 1,3 Prozent der Unternehmen haben mehr als 250 Mitarbeiter.

Tiefere Analysen der vorliegenden Daten liefern vor allem wichtige Hinweise zum Nachfolgebedarf. Abbildung 2 zeigt den Nachfolgebedarf von Unternehmen in der Region Chemnitz nach Zeitkategorien.

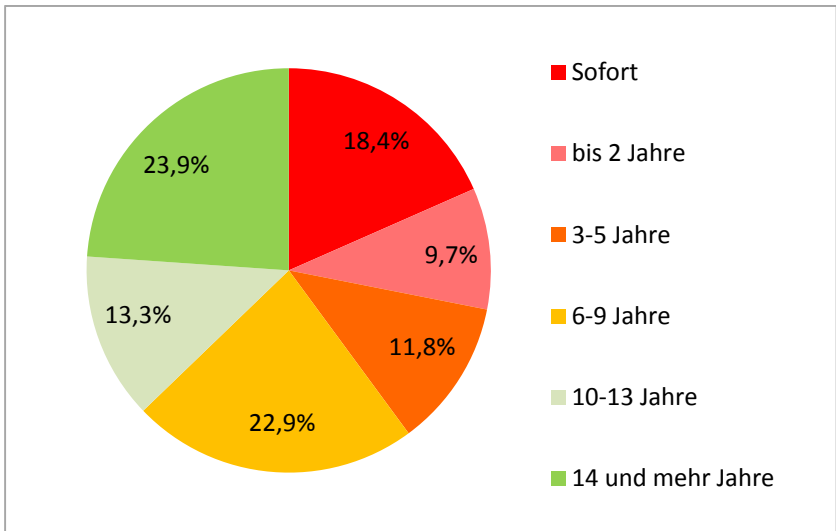


Abbildung 2: Nachfolgebedarf nach Zeitkategorien (n=1087) Quelle: EIGENE DARSTELLUNG

Etwa ein Viertel der Unternehmen aus dem Raum Chemnitz, die im Rahmen der hier vorliegenden Studie im Unternehmenspool erfasst wurden, haben bereits konkrete Regelungen der Unternehmensnachfolge getroffen. Dies kann zwar als erstes positives Signal gewertet werden. Es offenbart jedoch auch, dass ein Großteil der Unternehmen noch im Nachfolgeprozess steht. Beinahe jedes fünfte Unternehmen (18,4 Prozent) hat aktuell keinen Nachfolger, obwohl der

Geschäftsführer bereits das Rentenalter erreicht oder überschritten hat. Eine frühzeitige und langfristige Bewältigung der Unternehmensnachfolge konnte hier demnach noch nicht realisiert werden.

Ein Blick in die Umsatzstruktur von Unternehmen mit bereits definierten Nachfolgeregelungen zeigt vor allem eine grundlegende Problematik. Je kleiner ein Unternehmen ist, umso schwieriger erscheint die Suche nach einem Nachfolger. Zudem wird deutlich, dass es vor allem Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes gelingt, frühzeitig Nachfolger zu finden. Knapp ein Drittel dieser Unternehmen haben definierte Nachfolgeregelungen. Dabei wird ganz überwiegend der Ansatz verfolgt, langfristig jüngere Geschäftsführer und/oder Gesellschafter im Unternehmen aufzubauen, die die Geschäftsführung schrittweise ganz übernehmen können. Hierbei kommen sowohl familieninterne als auch -externe Lösungen zum Tragen. In den Branchen des Baugewerbes, des Handels und der Dienstleistungen gelang das bisher nur etwa jedem fünften Unternehmen.

Qualitative Unternehmensbefragung

Ergänzend zur Unternehmensrecherche wurden stichprobenartig einzelne Unternehmen zu ihrem Umgang mit einer anstehenden Unternehmensnachfolge befragt. Dabei ist es gelungen, vor allem persönliche Eindrücke und Erfahrungen im Nachfolgeprozess für die hier vorliegende Studie zu gewinnen. Die Erkenntnisse sind besonders geeignet, künftig die Kommunikation mit Unternehmen im Nachfolgeprozess zu unterstützen. Die hohe Teilnahmebereitschaft der Unternehmen zeigte bereits das insgesamt hohe Interesse der Geschäftsführer an der Thematik.

Im Ergebnis zeigte sich, dass vor allem für größere Unternehmen und Familienunternehmen sehr langfristig Lösungen gesucht werden. Die Unternehmer sind sich bewusst, dass sie insbesondere für eine familienexterne Nachfolge viel Zeit benötigen. Nicht alle Vorstellungen können umgesetzt werden, so dass oftmals sogar mehrere Lösungen im Raum stehen. Auch Möglichkeiten, das Unternehmen in die Hände langjähriger Mitarbeiter zu geben, spielen immer wieder eine Rolle. Rückschläge sind in diesem Bereich aber nicht selten. Zum einen aufgrund persönlicher familiärer Entwicklungen, zum anderen sind Mitarbeiter nicht immer bereit, das hohe – auch finanzielle – Risiko einzugehen.

So zeigte sich nicht überraschend, dass eine Unternehmensnachfolge mit unterschiedlichen Problemfeldern und Herausforderungen verbunden ist. Die Herangehensweise an die Thematik ist damit so unterschiedlich wie die Unternehmen. „Einfache Lösungen“ sind nur selten möglich.

„Das Erfolgsmodell hängt am Menschen.“ Dieses Zitat zeigt wohl eindrücklich, dass die größte Herausforderung darin liegt, den Menschen zu finden, bei dem persönliche und fachliche Fähigkeiten mit unternehmerischer Leidenschaft und Verantwortung zusammentreffen. Auch finanzielle und steuerliche Aspekte erschweren die Suche nach einem Nachfolger. Die Bereitschaft hohe finanzielle Risiken einzugehen sinkt. Die Analyse zeigt auch, dass die Übertragung von Eigentumsrechten zum Teil von der personellen Nachfolgeregelung entkoppelt wird. Banken, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer gelten in diesem Zusammenhang als wichtige Berater und Ansprechpartner bei der Planung und Umsetzung einer Nachfolge. Was fehlt, sind jedoch oftmals Ansprechpartner und konkrete Hilfen bei der Suche nach einem passenden Nachfolger.

Zusammenfassend bietet die vorliegende Studie eine Übersicht zum Nachfolgebedarf von über 1.000 Unternehmen im Raum Chemnitz. Die Untersuchung zeigt, dass die Hauptproblematik letztlich darin liegt, einen geeigneten Nachfolger zu finden, der das eigene Unternehmen mit Interesse und unternehmerischer Leidenschaft weiterführt. Der im Rahmen der Studie aufgebaute Unternehmenspool ermöglicht es, zielgerichtet Unternehmen zu identifizieren, die eine hohe Relevanz hinsichtlich Branche, Umsatz und Mitarbeiterzahl für potenzielle Nachfolger aufweisen.

Die Nachfolge-Initiative „Wegbereiter“ kann gerade hier neue Wege aufzeigen und durch den zielgerichteten Anstoß von Matchingprozessen sinnvolle Unterstützung und Begleitung für einen erfolgreichen Weg der Nachfolge bieten.

Impressum

Autoren:

Univ.-Prof. Dr. Cornelia Zanger

Dr. Kerstin Klaus, Dipl.-Kffr. Manuela Zenk

TUCed – An-Institut für Transfer und Weiterbildung GmbH

Reichenhainer Str. 29

09126 Chemnitz

Internet: www.tuced.de www.nachfolge-chemnitz.de

E-Mail: manuela.zenk@tuced.de

Bildnachweis: dreamstime

