



Familien.  
Unternehmen.  
Zukunft.



*Eine Untersuchung, wie Familienunternehmer die Zeit nach der Übergabe gestalten (wollen).*

# *Nach der Übergabe: Ich bin dann mal weg*

## **Nach der Übergabe: Ich bin dann mal weg**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Dr. Christina Müller

Januar 2016, 32 Seiten, 16 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

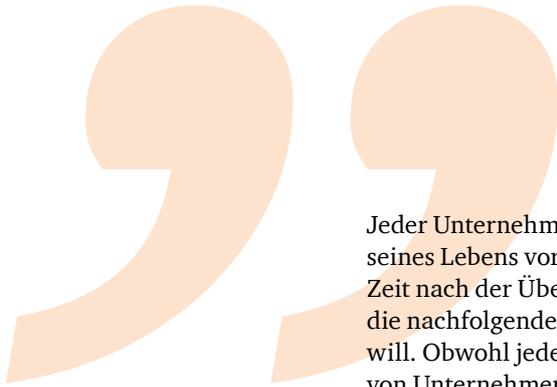
### **Danksagung**

Wir bedanken uns bei allen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben.

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© Januar 2016 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.  
Alle Rechte vorbehalten.  
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

## Vorwort



Jeder Unternehmer steht im Laufe seines Lebens vor der Frage, wie er die Zeit nach der Übergabe seiner Firma an die nachfolgende Generation gestalten will. Obwohl jedes Jahr Tausende von Unternehmern ihren Ruhestand angehen, weiß man bisher kaum etwas darüber, wie sie ihren Lebensabend tatsächlich verbringen, wie zufrieden sie mit ihrer Lebenssituation nach ihrem aktiven Unternehmerleben sind und wie sie die Trennung von ihrer Firma gemeistert haben. Das wollten wir ändern. Um diesen und weiteren Fragen nachzugehen, haben wir erstmalig gemeinsam mit dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn Unternehmerinnen und Unternehmer über ihre (geplante) Zeit nach der Übergabe befragt. Und spannende Ergebnisse bekommen.

Unsere Umfrage bestätigt, wie schwer es Unternehmerinnen und Unternehmern fällt, sich vom eigenen Unternehmen, aber insbesondere von der Arbeit zu trennen. Und dennoch stellen sie sich dieser schweren Entscheidung und gehen verantwortungsvoll mit ihr um – auch wenn sie fürchten, dadurch

an Lebensqualität zu verlieren. Die von uns befragten Unternehmerinnen und Unternehmer tun es aus Pflichtgefühl gegenüber der nachfolgenden Generation und dem Unternehmen. Und beweisen damit Weitsicht, Professionalität und Gewissenhaftigkeit.

Sie sind bereit, ihr Know-how und ihre Expertise zum Wohl des Unternehmens einzubringen und die nachfolgende Generation zu unterstützen – auch wenn sie keine aktive Rolle mehr in der Firma bekleiden. Dass sie darüber hinaus bereit sind, sich für die Gesellschaft zu engagieren, bestätigt einmal mehr das positive Rollenmodell des Familienunternehmers.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

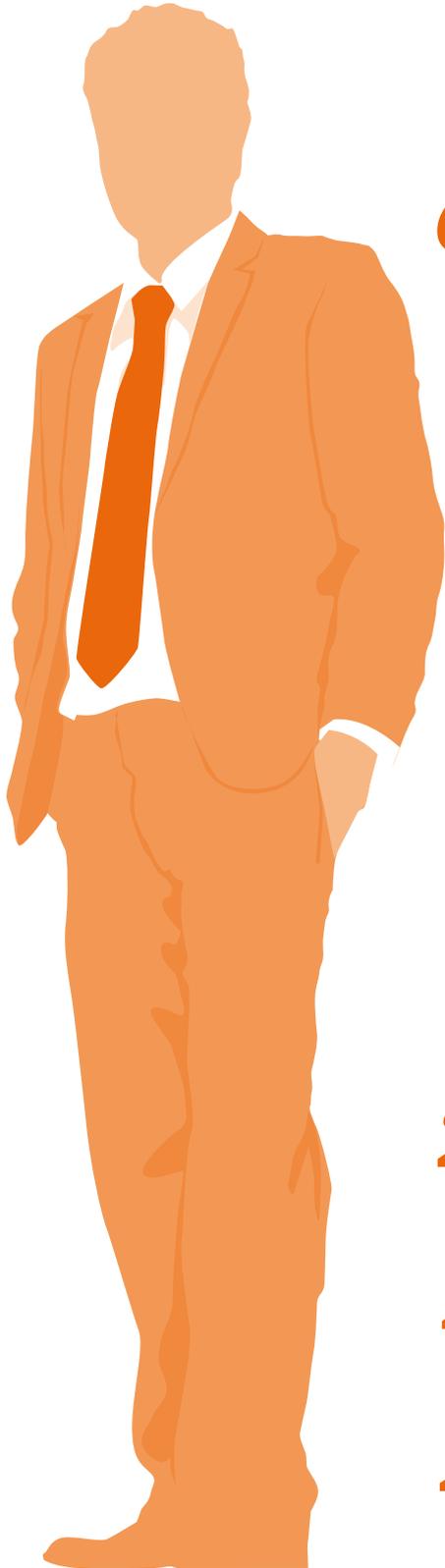
**Dr. Peter Bartels**

Vorstand und Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand

**Dr. Dominik von Au**

Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen

# Inhaltsverzeichnis



## **6** *Zusammenfassung*

## **8** *Motivation und Zielsetzung der Studie*

## **10** *Zentrale Ergebnisse*

10 Ohne Arbeit kein Leben – kein Leben ohne Unternehmen

12 Die Nachfolge: Mehr Pflicht als Kür

15 Am liebsten in der Familie

17 Einmal Unternehmer, immer Unternehmer

18 Am liebsten im eigenen Unternehmen

19 Rente in Teilzeit

22 Mehr Zeit für Reisen und Familie

23 Angst vor dem „schwarzen Loch“

## **24** *Fazit und Handlungsempfehlungen*

## **26** *Über die befragten Unternehmer*

## **28** *Ihre Ansprechpartner* PwC und INTES

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Die Zeit nach dem Rückzug .....	10
<b>Abb. 2</b>	Finanzielle Absicherung des Ruhestands .....	11
<b>Abb. 3</b>	Zeitpunkt der geplanten Übergabe .....	12
<b>Abb. 4</b>	Gründe für den Rückzug aus dem Unternehmen .....	14
<b>Abb. 5</b>	Art der Übergabe.....	15
<b>Abb. 6</b>	Familieninterne Übergabe .....	16
<b>Abb. 7</b>	Übertragung von Führung und Kontrolle.....	16
<b>Abb. 8</b>	Berufstätigkeit nach der Übergabe.....	17
<b>Abb. 9</b>	Gewünschte Tätigkeit nach dem Rückzug .....	18
<b>Abb. 10</b>	Geplante Arbeitszeit nach der Übergabe .....	19
<b>Abb. 11</b>	Art der geplanten Berufstätigkeit.....	20
<b>Abb. 12</b>	Geplante Freizeitaktivitäten .....	22
<b>Abb. 13</b>	Generationszuordnung der Studienteilnehmer .....	26
<b>Abb. 14</b>	Zeitraum der Geschäftsführungstätigkeit .....	26
<b>Abb. 15</b>	Aufteilung der Studienteilnehmer nach Umsatzklassen .....	27
<b>Abb. 16</b>	Mitarbeiterzahlen der Studienteilnehmer .....	27

# Zusammenfassung

Der Zeit nach der Übergabe des Familienunternehmens an die nächste Generation sehen die befragten Unternehmer mit gemischten Gefühlen entgegen: Zwar freuen sich 53 %, weil sie viele Ideen haben, wie sie ihren künftigen Lebensabend gestalten werden. Dennoch können sich 75 % ein Leben ohne Arbeit gar nicht mehr vorstellen. Sie wollen daher vermutlich immer etwas arbeiten – ohne es zu müssen. Finanziell sind sie überwiegend (86 %) gut abgesichert.

1

Gleichzeitig geben 37 % zu, dass ihnen auch die Trennung von ihrem Unternehmen schwerfallen wird, 42 % sind noch unschlüssig. 41 % planen daher, nach der Unternehmensübergabe weiter berufstätig zu sein, am liebsten im eigenen Unternehmen (85 %). Und das im beträchtlichen Umfang: Durchschnittlich wollen sie fast 22 Stunden pro Woche arbeiten, fast 20 % sogar mehr als 40 Stunden. Mehr als 30 % haben dabei auch keinen festen Austrittstermin im Blick.

2

Drei Viertel der Unternehmer planen eine familieninterne Nachfolgeregelung. Dabei soll der Staffelnstab vorzugsweise an einen Sohn weitergereicht werden (57 %), knapp ein Viertel (24 %) will mehrere Kinder an der Nachfolge beteiligen. Zunächst wollen 55 % die Führung und dann erst das Eigentum übergeben. Gut ein Viertel (26 %) plant, dass die Führung und Kontrolle gleichzeitig übertragen wird.

3

Gut drei Viertel (74 %) der Familienunternehmer wollen sich in den nächsten fünf Jahren aus der Geschäftsführung zurückziehen. Ausschlaggebend für ihren Rückzug ist für die meisten (69 %) primär, dass sie Platz für die neue Generation machen wollen. Zwar geben 66 % das Erreichen des Rentenalters als Rückzugsgrund an, doch werden die Unternehmer zum Zeitpunkt ihrer geplanten Übergabe erst 65 Jahre alt sein, zwei Jahre jünger als das aktuelle gesetzliche Rentenalter.

4



Nach ihrem Rückzug wollen die Unternehmer reisen (75%) und Zeit mit der Familie verbringen (65%). Zudem will die Hälfte verstärkt sportlich aktiv werden (52%) und sich ehrenamtlich engagieren (49%).

5

Trotz der gewonnenen Zeit für jene Tätigkeiten, für die sie in ihrer aktiven Schaffensphase keine Zeit haben oder hatten, erwarten die angehenden Übergeber, nach ihrem Rückzug tendenziell weniger zufrieden zu sein als aktuell. Lediglich die Unternehmer, die schon viele Ideen haben, was sie in ihrer freien Zeit machen werden, erwarten, im Ruhestand zufriedener zu sein.

6



## Motivation und Zielsetzung dieser Studie

Die Übergabe der eigenen Firma an einen Nachfolger zählt zu den einschneidenden Erlebnissen im Leben eines Unternehmers.<sup>1</sup> Denn er muss sich nicht nur um die Regelung seines Ruhestands kümmern, sondern auch einen Nachfolger für sein Unternehmen finden. Aufgaben, die nicht zu seinem Alltagsgeschäft gehören. Erschwerend kommt hinzu, dass die Trennung vom Unternehmen in aller Regel auch emotional schwerfällt, weil die Unternehmer den Betrieb meist selbst gegründet oder von den Eltern übernommen haben und deshalb eine besondere Bindung aufgebaut haben.

Allein in Deutschland stehen Jahr für Jahr laut Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn rund 27.000 Familienunternehmen vor dem Generationswechsel, von 2014 bis 2018 sind das 135.000. Gut die Hälfte der Familienunternehmen wird nach Schätzungen des IfM Bonn an die Kinder oder innerhalb der Familie weitergegeben. Die andere Hälfte wird an Führungs- oder Fachkräfte aus dem eigenen Unternehmen oder aus fremden Gesellschaften übergeben oder geht in die Hände von Investoren oder an andere Unternehmen über. Vom Gelingen dieser Nachfolge hängen etwa zwei Millionen Arbeitsplätze ab.<sup>2</sup>

*„Um die Welt reisen, mehr Zeit für die Familie haben oder doch einfach weiterarbeiten? Wie will ich meine Zukunft gestalten?“*



<sup>1</sup> Der besseren Verständlichkeit und Lesefreundlichkeit halber wird nachfolgend im Text nur die männliche Form der Personenbezeichnung verwendet, gemeint sind selbstverständlich beide Geschlechter.

<sup>2</sup> Das IfM Bonn schätzt, dass über den Fünfjahreszeitraum von 2014 bis 2018 etwa zwei Millionen Beschäftigte oder 400.000 Beschäftigte pro Jahr betroffen sein werden. Kay, R./Suprinović, O., „Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018“, Daten und Fakten Nr. 11, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 2013.



Weil die Nachfolge nicht nur für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien eine so hohe Bedeutung hat, sondern auch für die Wirtschaft und Gesellschaft, wurde darüber schon viel geforscht, gesagt und geschrieben. Dennoch weiß man bisher wenig darüber, wie übergebende Unternehmer persönlich mit dieser Situation umgehen: Was machen sie, nachdem sie ihre Nachfolge geregelt haben? Gerade bei einer Übergabe innerhalb der Familie werden die Übergeber noch häufig im Unternehmen mitwirken. Aber wie lange und in welcher Funktion?

Welchen anderen Aktivitäten, wie soziales Engagement, Hobbys oder Sport, gehen sie (verstärkt) nach? Wie erleben sie den Übergang, der einen so gravierenden Einschnitt in ihr Leben darstellt?

Diesen Fragen sind wir gemeinsam mit der INTES Akademie für Familienunternehmen und dem IfM Bonn im Rahmen einer Befragung nachgegangen. Für die Umfrage konnten wir 71 deutschsprachige Unternehmer gewinnen, die ihre Nachfolge bereits vor einigen Jahren abgeschlossen haben bzw. bei denen in den nächsten Jahren die Übergabe bevorsteht.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Die im Folgenden dargestellten Antworten beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf die Unternehmer, die sich in den nächsten Jahren aus der Geschäftsführung zurückziehen werden.



## Zentrale Ergebnisse

### 1 Ohne Arbeit kein Leben – kein Leben ohne Unternehmen

Dem Rückzug aus dem eigenen Unternehmen kann man mit unterschiedlichen Gefühlen entgegensehen: mit Erleichterung, aber auch mit Wehmut. Bei den von uns befragten Familienunternehmern

findet sich beides: Mehr als die Hälfte der Befragten freut sich schon auf den bevorstehenden Ruhestand. Diese Unternehmer haben bereits viele Ideen, wie sie die gewonnene Zeit nutzen können (siehe Abbildung 1).

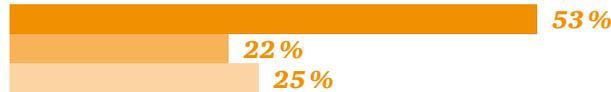
Abb. 1 Die Zeit nach dem Rückzug

Wie sehen Sie der Zeit nach Ihrem Rückzug entgegen?

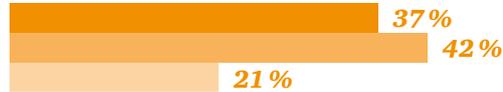
Ich werde vermutlich immer etwas arbeiten, weil ich mir ein Leben ohne Arbeit nicht vorstellen kann.



Ich freue mich, weil ich schon viele Ideen habe, was ich mit der gewonnenen Zeit machen kann.



Es wird schwierig, mich komplett von meinem Unternehmen zu trennen.



Zur Finanzierung des Ruhestands werde ich arbeiten müssen.



■ stimme zu   ■ unschlüssig   ■ stimme nicht zu

„Ich freue mich schon auf die Zeit nach der Übergabe.“

„Ich mich auch.“



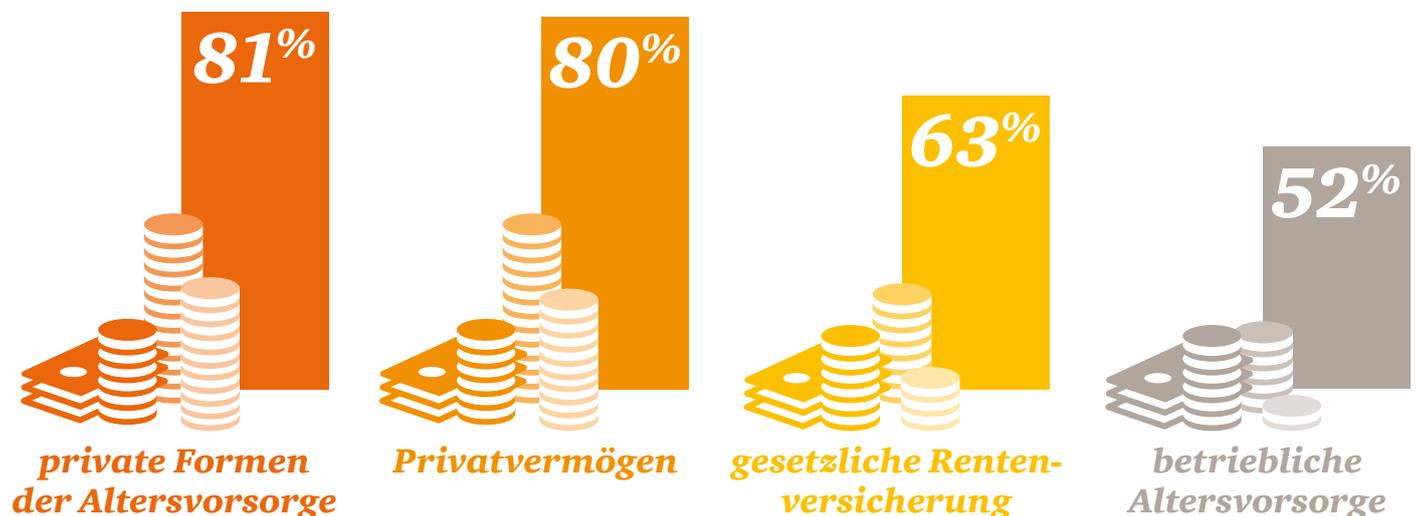


Trotzdem bleibt ein mulmiges Gefühl: Denn drei Viertel der Familienunternehmer sind von ihrer Arbeit so geprägt, dass sie sich ein Leben ohne Arbeit – und vielfach auch ohne ihr Unternehmen – gar nicht mehr vorstellen können (und wollen). Der Wunsch nach Arbeit scheint dabei eher einer intrinsischen Motivation zu folgen

als einer finanziellen Notwendigkeit. Denn knapp 90% der Befragten haben für ihren Ruhestand vorgesorgt und müssen daher nicht mehr arbeiten. Lediglich 7% geben an, dass sie zur Finanzierung ihres Ruhestands weiter werden arbeiten müssen (zur Art der finanziellen Absicherung siehe Abbildung 2).

Abb. 2 Finanzielle Absicherung des Ruhestands

Mehrfachnennungen waren möglich



Gleichzeitig stimmt mehr als ein Drittel von ihnen (37%) der Aussage zu, dass es ihnen schwerfallen wird, sich von ihrem Unternehmen zu trennen; gut 40% waren in dieser Frage noch unschlüssig. Erwartungsgemäß bereitet älteren Übergebern und hier vor allem den Unternehmensgründern die Vorstellung große Schwierigkeiten, sich ganz von ihrer Firma lösen zu müssen – auch wenn die Nachfolger aus der Familie stammen und das Unternehmen in Familienhand bleibt.

Die hohe Bindung an die Arbeit und das Unternehmen ist nicht erstaunlich, schließlich müssen das Unternehmen, das oft über viele Jahrzehnte mit Mühe aufgebaut wurde, an die jüngere Generation übergeben, Verantwortung und Einfluss abgetreten werden. Der damit verbundene Macht- und Autoritätsverlust ist oftmals gepaart

mit der Angst, Ansehen und Status zu verlieren – auch in der eigenen Familie. Zudem ist der Rückzug mit einer großen Unsicherheit im Hinblick auf die Zukunft verbunden, die den Abschied besonders erschwert.

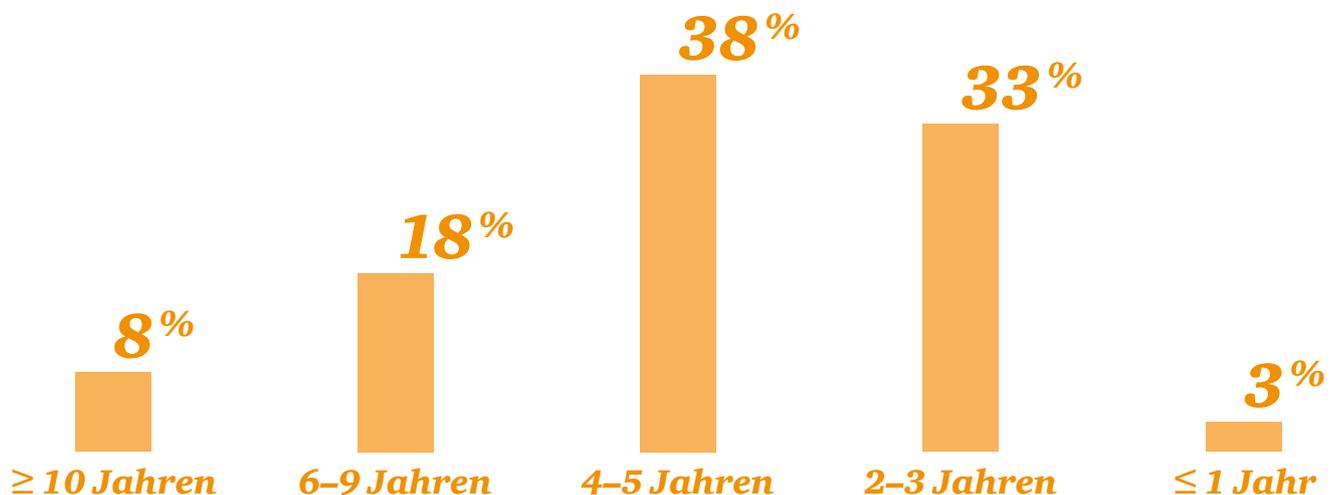
Konsequenterweise können lediglich 21% der Befragten zum jetzigen Zeitpunkt bereits sicher sagen, dass ihnen die Trennung nicht schwerfallen wird.

## 2 Die Nachfolge: Mehr Pflicht als Kür

Gut drei Viertel (74%) der von uns befragten Familienunternehmer wollen sich in den nächsten fünf Jahren aus der Geschäftsführung zurückziehen, länger als zehn Jahre wollen nur 8% der Unternehmer arbeiten (siehe Abbildung 3).

Abb. 3 Zeitpunkt der geplanten Übergabe

Wann wollen Sie sich voraussichtlich aus der Geschäftsführung zurückziehen?



Ausschlaggebend für den Rückzug ist für die meisten befragten Familienunternehmer, dass sie Platz für die neue Generation machen wollen (69%). Den Weg für die Nachfolger frei zu machen, scheint aber weniger Ausdruck der eigenen Wunschvorstellung zu sein, auch dann, wenn die Entscheidung für den Rückzug aus dem aktiven Unternehmerleben aus freien Stücken geschieht und nicht durch die Familie oder einen externen Berater beeinflusst wird (siehe Abbildung 4).

Vielmehr scheint es, dass die Unternehmer sich aus Pflichtgefühl und Verantwortungsbewusstsein gegenüber der nachfolgenden Generation und dem Unternehmen zurückziehen wollen. Es geben zwar 66% das Erreichen des Rentenalters als Rückzugsgrund an, doch werden die Unternehmer zum Zeitpunkt ihrer geplanten Übergabe erst 65 Jahre alt sein und damit das gesetzliche Rentenalter von (aktuell) 67 Jahren noch nicht erreicht haben.

Dieser Zeitpunkt scheint aber richtig gewählt. Schließlich wird im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge gemeinhin die Grenze von 65 Jahren genannt.<sup>4</sup> Das Pflichtgefühl und die hohe Professionalität im Umgang mit der Nachfolge treiben die Unternehmer daher sprichwörtlich schneller in die Rente, als sie es sich eigentlich selbst wünschen.

Allerdings zeigt sich auch, dass fast ein Drittel (30%) der Unternehmer bei der Übergabe 70 Jahre und älter und der Älteste sogar 84 Jahre alt sein wird. Ein Alter, in dem die Nachfolge längst abgeschlossen sein sollte.



### *So haben wir's gemacht*

Für die Unternehmer, die ihre Nachfolge bereits abgeschlossen haben, war das Erreichen ihres Rentenalters der primäre Rückzugsgrund. Ausschlaggebend war für sie aber auch der Wunsch, Platz für die neue Generation zu schaffen. Dieser hat bei beiden Teilnehmergruppen einen ähnlich hohen Stellenwert.

<sup>4</sup> Halter, F./Benz, L., Die Kunst des Loslassens, in: „Die Nachfolge im Familienunternehmen“, hrsg. von Bartels, P./May, P., Köln 2016, S. 86.

Dass die Übergeber nicht primär aus einem egoistischen Handeln heraus ihr Unternehmen verlassen, sondern weil es das Beste für die Firma ist, zeigt sich auch darin, dass der Wunsch nach mehr Freizeit als Grund für den Rückzug mit großem Abstand erst an dritter Stelle (von 42% der Befragten) genannt wird. Zudem geben 26% der angehenden Übergeber an, neue Impulse für das Unternehmen schaffen zu wollen. Ein Unternehmer sah allerdings noch ein ganz anderes, recht pragmatisches Argument ...

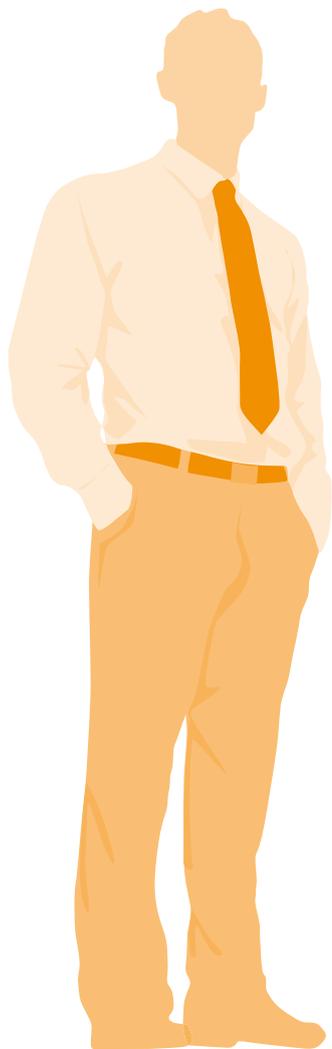
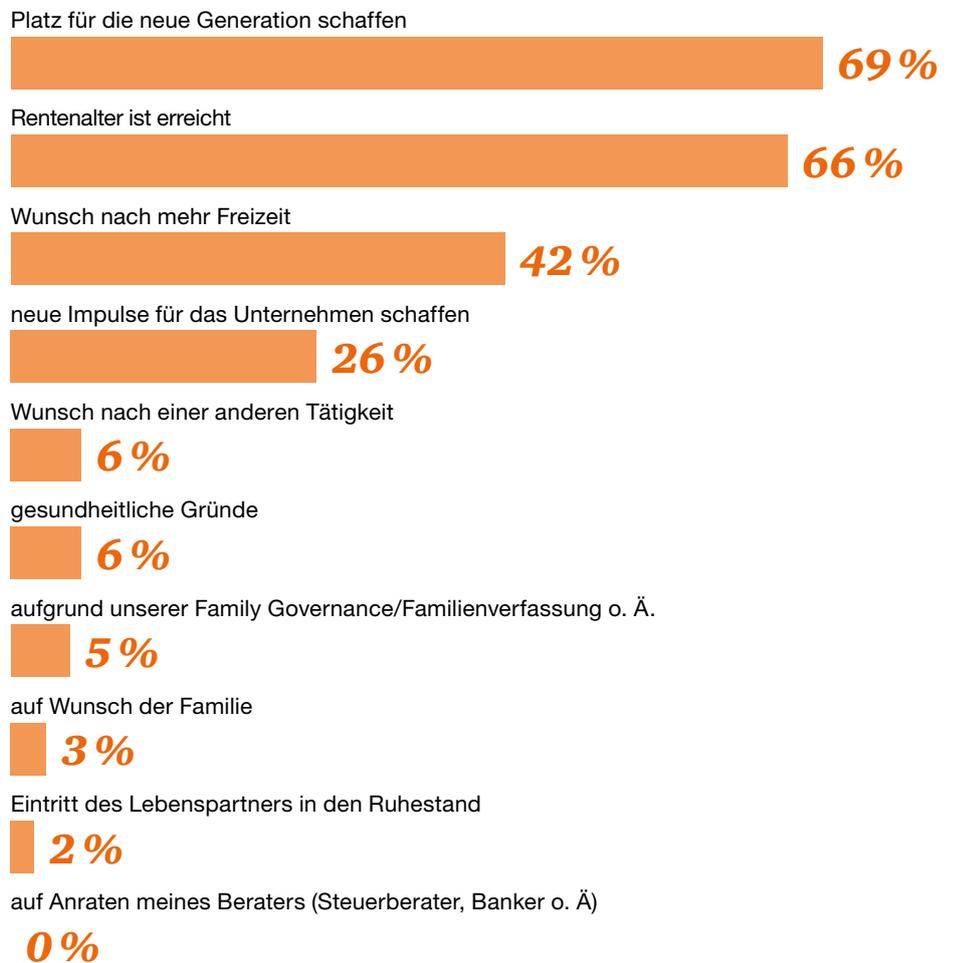


Abb. 4 Gründe für den Rückzug aus dem Unternehmen

Aus welchen Gründen wollen Sie demnächst die Geschäftsführung verlassen?

Mehrfachnennungen waren möglich



„Sollen sich doch andere mit dem immer schlimmer werdenden Bürokratismus und Formalismus auseinandersetzen und herum ärgern.“

Abb. 5 Art der Übergabe

Welche der folgenden Nachfolgelösungen schwebt Ihnen aktuell vor?

Mehrfachnennungen waren möglich



### 3 Am liebsten in der Familie

Erwartungsgemäß wollen die meisten Unternehmer (74%) ihre Firma am liebsten familienintern übertragen (siehe Abbildung 5). Gut jeder Vierte strebt eine Nachfolgelösung außerhalb der Familie an, sei es, weil kein passender interner Nachfolger zur Verfügung steht oder weil eine interne Nachfolgelösung nicht gewünscht wird. Lediglich 6% der Befragten wissen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht, wie sie ihre Nachfolge regeln werden.

Als familieninternen Nachfolger präferieren die meisten Unternehmer den Sohn (57%; siehe Abbildung 6). Gut ein Viertel will das Zepter an mehrere Kinder übergeben, in 17% der Fälle soll die Tochter das Unternehmen übernehmen. Dass der Sohn in ihre Fußstapfen treten soll, entspricht der gängigen Wunschvorstellung vieler Unternehmer, wenngleich mittlerweile

auch Töchter stärker in den Fokus der Nachfolge rücken. Voraussetzung dafür war neben dem kulturellen Wandel seit Ende der 1970er-Jahre und der damit gestiegenen Akzeptanz zugleich der politische Wille, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Zudem sind Töchter zunehmend bereit, den elterlichen Betrieb zu übernehmen.<sup>5</sup>

#### So haben wir's gemacht

Auch vier der fünf Übergeber haben ihr Unternehmen familienintern übertragen: einmal an einen Sohn, einmal an eine Tochter und zweimal an beide Kinder. Ein Alteigentümer hat seine Firma an einen Mitarbeiter übergeben.

<sup>5</sup> Siehe dazu auch Jäkel-Wurzer, D./Flohr, K., Töchter im Familienunternehmen: Weibliche Nachfolge als Chance im Generationenwechsel, in: „Die Nachfolge im Familienunternehmen“, hrsg. von Bartels, P./May, P., Köln 2016, S. 99 ff., sowie Lehmann-Tolkmitt, A./Heinemann, N., Nachfolge in Geschwisterkonstellationen – Eine besondere Herausforderung für Unternehmerfamilien, in: „Die Nachfolge im Familienunternehmen“, hrsg. von Bartels, P./May, P., Köln 2016, S. 115 ff.

---

Abb. 6 Familieninterne Übergabe

---

Wie würde Ihre familieninterne Nachfolgelösung aussehen?

Mehrfachnennungen waren möglich

Übertragung an einen Sohn



Übertragung an mehrere Kinder



Übertragung an eine Tochter



Übertragung der Leitung an Fremdmanager  
(Eigentum bleibt in der Familie)



Übertragung an andere Familienmitglieder



Übertragung an unsere Familienstiftung



Im Zuge der Nachfolgeregelung wollen die meisten Unternehmer (55%) zunächst die Führung und dann erst das Eigentum übertragen. 26% streben eine gleichzeitige Übertragung von Eigentum

und Leitung an. Knapp ein Fünftel der Befragten will zuerst das Eigentum und erst später die Führung übertragen. Diese Übertragungsform wird vor allem in größeren Unternehmen angestrebt (siehe Abbildung 7).

---

Abb. 7 Übertragung von Führung und Kontrolle

---

Möchten Sie die Geschäftsführung und das Eigentum gleichzeitig oder nacheinander übertragen?

Ich möchte zuerst das Eigentum und dann erst die Führung übertragen.



Ich möchte zuerst die Führung und dann das Eigentum übertragen.



Ich möchte Führung und Eigentum gleichzeitig übertragen.





## 4 Einmal Unternehmer, immer Unternehmer

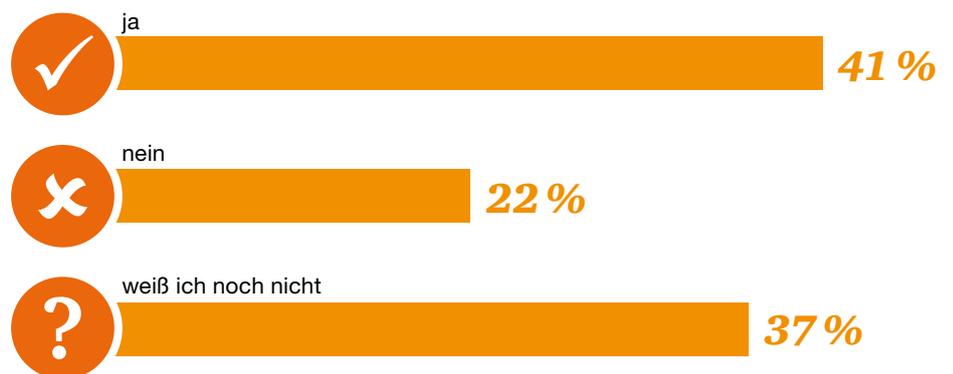
Familienunternehmer zu sein, verpflichtet – so scheinen es die meisten der befragten Unternehmer zu sehen. Denn für sie bedeutet der Rückzug aus der Geschäftsführung nicht automatisch den Rückzug von der Arbeit und dem Unternehmen. So planen mehr als 40% der Befragten, nach der Unternehmensübergabe weiter beruflich tätig zu sein. Interessanterweise unterscheiden sich Unternehmerinnen und Unternehmer in dieser Hinsicht nicht voneinander, vielmehr scheint es die Befragten nach der Übergabe gleichermaßen zur Arbeit zu treiben.

Dabei zeigt sich, dass diese Bereitschaft durch die Zahl der Jahre im Unternehmen beeinflusst wird: Je länger ein Unternehmer in der Firma tätig war, desto häufiger plant er, weiter zu arbeiten. Unternehmern, die den größten Teil ihres Lebens die Geschicke des Familienunternehmens begleitet und geleitet haben, scheint der Abnabelungsprozess am schwersten zu fallen.

Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmer ist noch unentschieden, ob sie nach ihrem Rückzug weiterhin berufstätig sein wollen. Lediglich gut ein Fünftel weiß bereits jetzt, dass sie nach ihrem Rückzug nicht mehr arbeiten wollen (siehe Abbildung 8).

Abb. 8 Berufstätigkeit nach der Übergabe

Planen Sie, nach der Unternehmensübergabe noch weiter berufstätig zu sein?



## 5 Am liebsten im eigenen Unternehmen

Diejenigen Unternehmer, die bereits wissen, dass sie nach ihrem Rückzug weiterhin berufstätig sein wollen, wurden nach der möglichen Wirkungsstätte gefragt (siehe Abbildung 9). Vor die Wahl gestellt, wollen 85 % am liebsten weiterhin im eigenen Unternehmen tätig bleiben. Mit großem Abstand folgen gemeinnützige Organisationen bzw. Vereine (23 %). Interessant ist, dass sich etwa jeder achte Befragte die Gründung eines neuen Unternehmens vorstellen kann. Unternehmertum endet eben nicht mit der Übergabe.

Abb. 9 Gewünschte Tätigkeit nach dem Rückzug

Wo würden Sie gerne arbeiten?

Mehrfachnennungen waren möglich

in meinem jetzigen Unternehmen

**85 %**

für gemeinnützige Organisationen bzw. Vereine

**23 %**

in einem (vermutlich von mir) neu gegründeten Unternehmen

**12 %**

für andere Unternehmen

**8 %**

in meiner Familienstiftung

**4 %**



## So haben wir's gemacht

Dass diese Pläne der angehenden Übergeber realistisch sind, darauf deuten unsere Befragungsergebnisse unter den fünf Unternehmern hin, die ihre Firmen in den letzten Jahren bereits übergeben haben. Hier arbeiten aktuell alle noch berufstätigen Übergeber (vier der fünf) in ihrem alten Familienunternehmen – selbst in jenem Fall, in dem das Unternehmen an einen Mitarbeiter übergeben wurde.

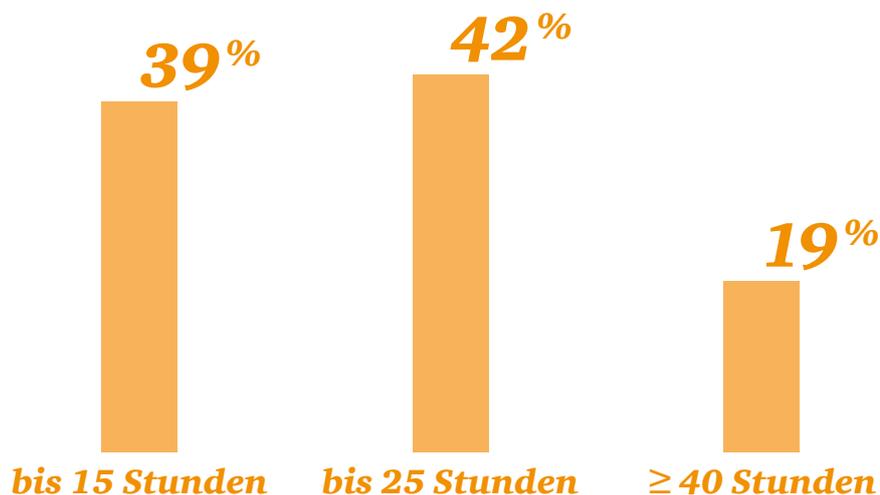
### 6 Rente in Teilzeit

Wir haben die angehenden Übergeber auch nach dem geplanten Umfang ihrer späteren Berufstätigkeit gefragt. Es fällt auf, dass die Unternehmer bereit sind, auch nach der Übergabe in beträchtlichem Umfang weiter zu

arbeiten (siehe Abbildung 10). Im Durchschnitt wollen sie fast 22 Stunden pro Woche tätig sein. Fast jeder Fünfte will mehr als 40 Stunden arbeiten und damit mehr, als meist arbeitsvertraglich geregelt ist.

Abb. 10 Geplante Arbeitszeit nach der Übergabe

In welchem Umfang wollen Sie noch weiter berufstätig sein?





Die Hälfte der Unternehmer, die nach der Übergabe weiter arbeiten will, plant dies auf Projektbasis bzw. nach Arbeitsanfall. Dagegen stellen sich fast 40% der Befragten eine Berufstätigkeit mit regelmäßigen Arbeitszeiten vor.

Die Mehrzahl plant dies sogar ohne festen Ausstiegstermin (31%); nur eine Minderheit (8%) wünscht sich einen konkreten Zeitpunkt, zu dem sie sich vollständig aus dem Unternehmen zurückzieht (siehe Abbildung 11).

Abb. 11 Art der geplanten Berufstätigkeit

Wie stellen Sie sich diese Berufstätigkeit vor?

regelmäßige Arbeitszeiten ohne festen Ausstiegstermin

**31 %**

auf Projektbasis bzw. unregelmäßig/je nach Arbeitsanfall und daher eher temporär

**27 %**

regelmäßige Arbeitszeiten mit festem Ausstiegstermin

**8 %**

weiß ich noch nicht

**11 %**



*„Ich empfinde die gemeinsame Schaffensphase als extrem fruchtbar. Dabei sind Toleranz und Akzeptanz sehr wichtig.“*

Die Zeit, in der Senior und Junior im Zuge des Generationenübergangs Seite an Seite im Unternehmen tätig sind, wird vielfach als risikoreich wahrgenommen. Doch das muss nicht sein. Vielmehr kann diese Phase auch eine besondere Chance für das Unternehmen sein, wie eine aktuelle Studie des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen

(FIF) und der Stiftung Familienunternehmen bestätigt: Die Phase des gemeinsamen Arbeitens ist demnach besonders geeignet, um Innovationen und Wachstum voranzubringen. Um jedoch Konflikte um Zuständigkeiten langfristig zu vermeiden, ist es gut, wenn die Phase des gemeinsamen Schaffens von Übergeber und Übernehmer zeitlich begrenzt ist.

### ***So machen wir's***

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den vier Unternehmern, die ihre Nachfolge bereits abgeschlossen haben und aktuell noch arbeiten. Sie haben zwar ihre Arbeitszeit reduziert, ihr Arbeitspensum liegt allerdings noch immer zwischen zehn und 35 Stunden pro Woche. Drei der vier Alteigentümer leisten diese Stunden regelmäßig und nicht nur temporär. Und das auf Bitten ihrer Nachfolger, wie alle Übergeber bestätigen.



## 7 Mehr Zeit für Reisen und Familie

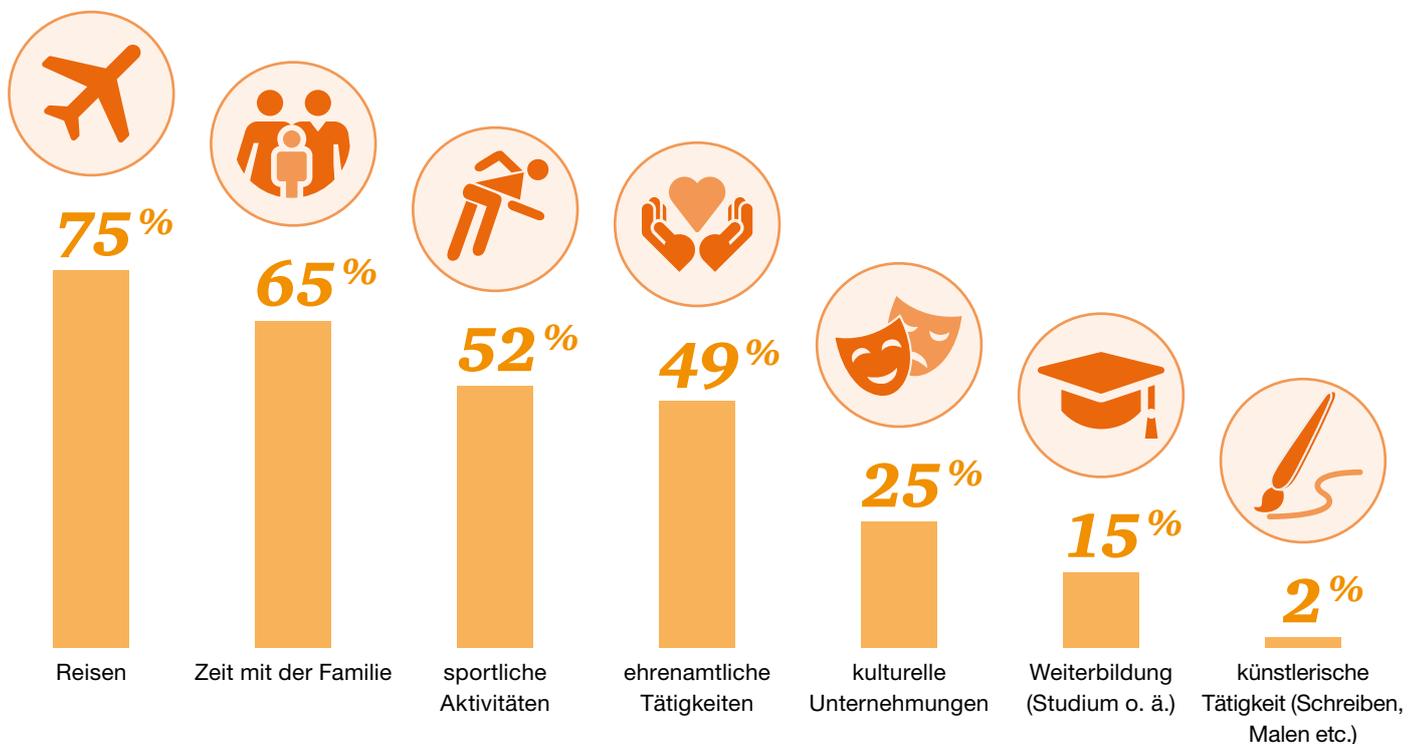
Unabhängig davon, ob die Unternehmer nach ihrem Rückzug noch arbeiten wollen oder nicht: Beide Gruppen möchten nach ihrem Rückzug verstärkt Tätigkeiten nachgehen, die in ihrem aktiven Unternehmerleben zu kurz gekommen sind. Ganz oben auf der Agenda steht Reisen. An zweiter Stelle folgt „Zeit mit der Familie“. Gut die

Hälfte will sich verstärkt dem Sport widmen. Dass nahezu jeder Zweite sich daneben auch noch ehrenamtlich engagieren möchte, zeigt, dass Familienunternehmer sich nicht nur gegenüber dem Unternehmen und der Familie, sondern auch gegenüber der Gesellschaft verpflichtet fühlen und sich hier einbringen wollen.

Abb. 12 Geplante Freizeitaktivitäten

Welchen Freizeitaktivitäten wollen Sie nach Ihrem Rückzug (verstärkt) nachkommen?

Mehrfachnennungen waren möglich



### Das machen wir jetzt

Bei den Unternehmern, die die Übergabe schon hinter sich haben, steht der Sport an erster Stelle ihrer Aktivitäten nach dem Rückzug. An zweiter folgen Zeit mit der Familie und Reisen. Zwei der Übergeber engagieren sich zudem ehrenamtlich.

## 8 Angst vor dem „schwarzen Loch“

Trotz der gewonnenen Zeit für jene Tätigkeiten, für die sie in ihrer aktiven Schaffensphase keine Zeit haben oder hatten, erwarten die angehenden Übergeber nach ihrem Rückzug aus dem Unternehmen nicht, ein erfüllteres Leben zu führen als bisher. Im Gegenteil: Die Arbeit für das eigene Familienunternehmen sorgt für eine hohe Befriedigung, die sich kaum verbessern lässt. Die Unternehmer erwarten daher, dass ihre Zufriedenheit sogar sinken könnte. Das gilt auch, wenn das Unternehmen familienintern übergeben wird bzw. wenn der

übergebende Unternehmer selbst als Nachfolger in das Familienunternehmen eingetreten ist und dieses nicht selbst gegründet hat.

Lediglich die Unternehmer, die schon viele Ideen haben, was sie in ihrer freien Zeit machen werden, erwarten, tendenziell im Ruhestand zufriedener zu sein. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass Unternehmer, um ihren Ausstieg zu erleichtern, schon während ihrer aktiven Schaffensphase überlegen sollten, wie sie ihre Zeit nach dem Rückzug gestalten wollen.

### *So geht es uns jetzt*

Dass die Zufriedenheit nach dem Rückzug aus dem Unternehmen sinken wird, können die Alteigentümer, die ihre Nachfolge bereits abgeschlossen haben, nicht bestätigen. Im Gegenteil, ihre Zufriedenheit ist tendenziell sogar gestiegen. Lediglich ein Senior ist sehr unzufrieden mit seiner Lebenssituation, er war es aber auch schon vor der Übergabe.

In der Rückschau sind die Übergeber auch mit der Regelung ihrer Nachfolge zufrieden. So geben sie unisono an, dass sie, falls sie ihre Nachfolge noch einmal regeln müssten, nichts anders machen würden. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass alle befragten Übergeber zwar unterschiedlich lange gebraucht haben, um ihre Nachfolge abzuschließen, doch zum Zeitpunkt der Übergabe etwa gleich alt waren: durchschnittlich 65,7 (Median: 65) Jahre und damit im besten Alter für die Übergabe. Die benötigte Zeit haben sie scheinbar richtig einkalkuliert.

## *Fazit und Handlungsempfehlungen*

Guter Familienunternehmer zu sein, heißt auch, rechtzeitig das Ruder zu übergeben. Das haben die befragten Übergeber, die ihre Nachfolge bereits abgeschlossen haben, erkannt. Sie haben ihre Nachfolge frühzeitig geregelt und sind mit Mitte 60 aus dem Familienunternehmen ausgeschieden.

Diese Zielgrenze haben auch die meisten Familienunternehmer vor Augen, bei denen die Nachfolge noch bevorsteht. Obwohl sie wissen, dass sie dafür möglicherweise selbst zurückstecken müssen, wollen sie der nachfolgenden Generation rechtzeitig Platz machen und so neue Impulse für ihr Unternehmen schaffen.

Dass ihnen der Abschied und ein Leben ohne Arbeit schwerfallen wird, erstaunt nicht, wenn man bedenkt, dass sie das Unternehmen mit all ihrer Tatkraft über Jahrzehnte auf- und ausgebaut haben. Die Bereitschaft, dennoch zurückzutreten, zeugt von einem hohen Verantwortungsbewusstsein gegenüber der nachfolgenden Generation und einer hohen Professionalität im Umgang mit der Nachfolge.

Wie die Befragung der Übergeber und auch der angehenden Übergeber zeigt, bedeutet der Rückzug aus der Geschäftsführung nicht zugleich den Rückzug aus dem Familienunternehmen. Beide Gruppen sind bereit, sich teilweise in erheblichem Umfang auch weiterhin für das Wohl des Familienunternehmens einzusetzen. Familienunternehmer zu sein, endet eben nicht – wie bei einer Festanstellung – mit dem Rentenalter. Vielmehr gibt es, wie auch bei der Familie, keinen natürlichen Austrittstermin. Der riesigen Verpflichtung gegenüber der Familie, dem Unternehmen, den Mitarbeitern und der Gesellschaft wollen sich die Familienunternehmer auch im Ruhestand nicht entziehen und ihre Expertise und ihr Know-how weiterhin zur Verfügung stellen. Dafür sind sie bereit, auch Zeit ihres Lebensabends zum Wohl des Unternehmens zur Verfügung zu stellen. Diese Bereitschaft hilft nicht nur den Übergebern, ihren neuen Alltag als Rentner zu strukturieren. Ihr Einsatz kommt auch den Nachfolgern zugute, die sich vielfach wünschen, dass der Senior weiter sein Know-how und seine Expertise einbringt.

„Mein Sohn trägt jetzt die Verantwortung und ich verwöhne meine Enkelkinder.“

Allerdings sollte diese Phase des gemeinsamen Wirkens von Übergeber und Nachfolger im Familienunternehmen zeitlich begrenzt sein. Denn auch hier gilt: Zu viele Köche verderben den Brei. Schließlich besteht die Gefahr des stets präsenten Senior-Chefs, der sich auch nach der Übergabe regelmäßig im Unternehmen aufhält und „nach dem Rechten“ schaut. Wie es tatsächlich kommt, hängt davon ab, wie qualifiziert der Nachfolger für seine neue Aufgabe ist, wie sein Verhältnis zum Übergeber ist und ob der Übergang auch betriebswirtschaftlich und juristisch optimal verläuft.

Rechtzeitig geplant und strukturiert, ist die Unternehmensnachfolge und der graduelle Übergang, bei dem der Übergebende mit dem Übernehmenden gemeinsam im Familienunternehmen tätig ist, eine strategische Chance, Bewährtes beizubehalten, Neues voranzutreiben und verkrustete Strukturen aufzubrechen. Dafür empfiehlt es sich, die Nachfolgestrategie frühzeitig, professionell und gemeinsam im Zuge eines Familiendialogs zu entwickeln, die künftige Rolle und Aufgaben des Seniors zu klären und eine unternehmensunabhängige Alterssicherung zu schaffen. Wichtig ist auch das Verständnis, dass Inhaberrechte und Inhaberkompetenz zwingend miteinander verknüpft sind, denn anders wird der Schritt vom Nachfolger zum professionellen Gesellschafter nicht gelingen. Doch am Ende kommt es auf die Umsetzung an. Es gibt viele Nachfolgelösungen. Sie erfolgreich zu gestalten, braucht mitunter auch den kühlen Blick von außen und kompetente, individuelle Beratung.

Um das Loslassen zu erleichtern und Zufriedenheit auch ohne Arbeit sicherzustellen, ist es ratsam, dass der Senior schon während seiner aktiven Schaffensphase überlegt, wie er seine Zeit nach dem Ausstieg gestaltet, und viele Ideen entwickelt, um Erfüllung auch außerhalb der Arbeit zu finden. Die frei gewordene Zeit kann er dann nutzen, um die Pläne für die Zeit nach der Übergabe in die Realität umzusetzen. Ganz nach Udo Jürgens: „Mit 66 Jahren, da fängt das Leben an!“



## Über die befragten Unternehmer

An der Umfrage „Nach der Übergabe“ haben sich insgesamt 71 Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem deutschsprachigen Raum beteiligt, davon fünf, die ihr Unternehmen bereits übergeben haben.

Die Studienteilnehmer sind im Median 62 Jahre alt (Durchschnitt: 66 Jahre) und größtenteils männlich (93%). Sie leben überwiegend in einer Beziehung (93%), ein geringer Anteil ist entweder

geschieden oder verwitwet (6%) bzw. ledig (1%). Knapp die Hälfte der Befragten hat das Familienunternehmen gegründet. 27% sind die zweite Generation.

Abb. 13 Generationszuordnung der Studienteilnehmer

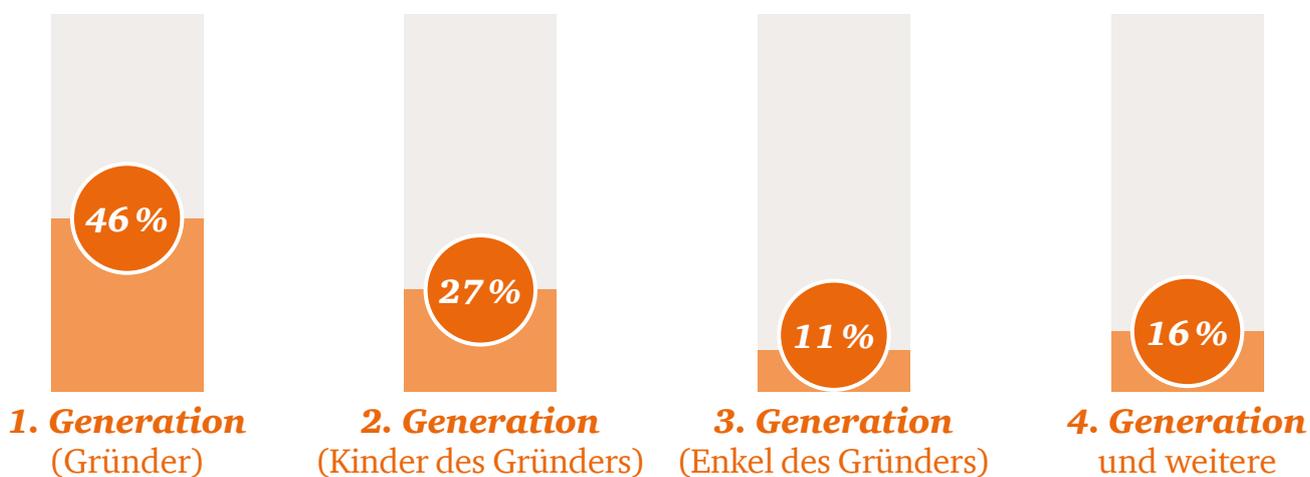
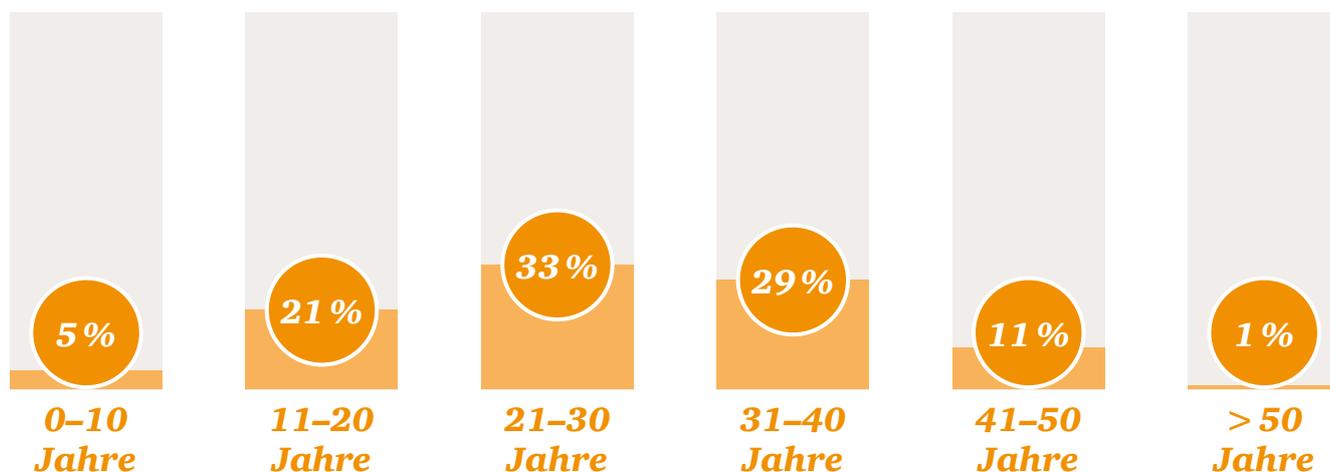


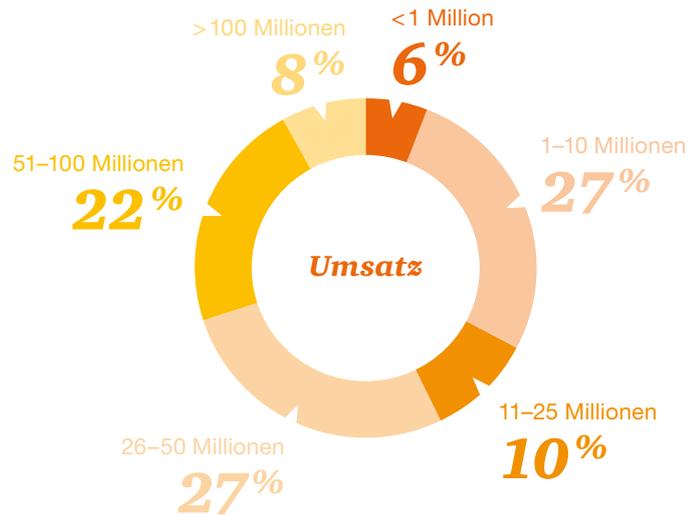
Abb. 14 Zeitraum der Geschäftsführungstätigkeit



Nahezu alle befragten Unternehmer sind schon mehr als zehn Jahre im Unternehmen tätig (95%). 41% geben sogar an, länger als 30 Jahre im eigenen Familienunternehmen zu arbeiten.

Die Familienunternehmen wurden durchschnittlich vor 68 Jahren gegründet (Gründungsjahr im Median: 1947) und erwirtschaften einen Umsatz von 30 Millionen Euro (Median, durchschnittlich 42 Millionen). 30% der teilnehmenden Unternehmen weisen einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro aus.

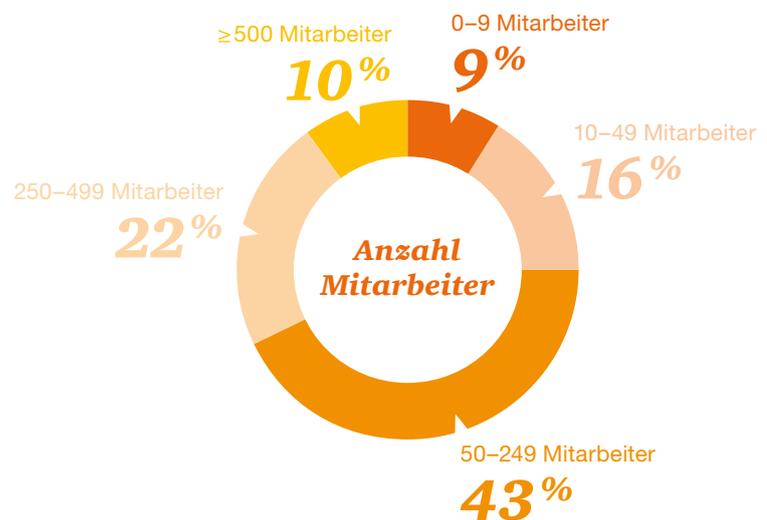
Abb. 15 Aufteilung der Studienteilnehmer nach Umsatzklassen



75% der Unternehmen beschäftigen mehr als 50 Mitarbeiter, 32% 250 und mehr. Weniger als zehn Mitarbeiter haben dabei die wenigsten der teilnehmenden Unternehmen.

Die dominanteste Unternehmensform unter den Befragten ist die Kapitalgesellschaft (64%), gefolgt von der Personengesellschaft (28%). Etwa 4% geben an, in einem Einzelunternehmen zu arbeiten. Die Mehrzahl der Unternehmen sind im produzierenden Gewerbe tätig (58%). Zum distributiven Sektor gehören 35%. Die restlichen Unternehmen bieten (unternehmensnahe) Dienstleistungen an.

Abb. 16 Mitarbeiterzahlen der Studienteilnehmer



## Ihre Ansprechpartner

### PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Dr. Peter Bartels**

Vorstand und Leiter des Bereichs  
Familienunternehmen und Mittelstand  
Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
Tel.: +49 221 981-2176  
peter.bartels@de.pwc.com

#### **Über PwC**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

Mittelständische und familiengeführte Unternehmen und deren Inhaber erhalten bei uns eine Betreuung, die sich durch Engagement und Kontinuität auszeichnet. Unseren Mandanten steht ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, den sie jederzeit zu allen Fragen konsultieren können. Er kennt ihr Geschäft, hat die Interessen der Gesellschafter im Blick und koordiniert die Arbeit der jeweils erforderlichen Fach- und Branchenexperten. So bekommen sie alle Leistungen aus einer Hand, zeitnah und direkt vor Ort – auch im Ausland.

PwC. 9.800 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,65 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.

## INTES Akademie für Familienunternehmen



**Dr. Dominik von Au**

Geschäftsführer der INTES Akademie  
für Familienunternehmen  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn  
Tel.: +49 228 36780-50  
d.von.au@intes-akademie.de

### **Über die INTES Akademie für Familienunternehmen**

Die INTES Akademie für Familienunternehmen ist Marktführer und erster Ansprechpartner für die generationsübergreifende Qualifizierung, Vernetzung und Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Grundlage unserer Arbeit ist das von unserem Gründer, Prof. Dr. Peter May, entwickelte INTES-Prinzip, das die Bereiche Unternehmen, Familie, Persönlichkeit und Vermögen zu einer umfassenden Inhaberstrategie verbindet.

Mit unserem vielseitigen Angebot begleiten wir Sie, Ihre Inhaberrolle professionell und verantwortungsbewusst wahrzunehmen und Ihre spezifischen Herausforderungen zu bewältigen. Denn unsere Mission ist es, Familienunternehmen erfolgreicher und Unternehmerfamilien stärker zu machen. Dabei greifen wir auf über 15 Jahre Erfahrung zurück.

Getreu unserem Gründungsmotto „Unternehmer unter sich“ richtet sich unser Angebot exklusiv an Inhaber und ihre Familien, Nachfolger und Beiräte in Familienunternehmen.

Der Devise „von Unternehmern für Unternehmer“ folgen wir auch mit dem INTES-Unternehmer-Beteiligungsnetzwerk. Auf diskretem Weg bringen wir Unternehmer, die einen Teil ihres Vermögens in unternehmerische Direktbeteiligungen einbringen möchten, mit anderen Unternehmern zusammen, die Liquidität zur Umsetzung ihrer vielfältigen unternehmerischen Ziele suchen. Bei Interesse sprechen Sie uns gerne an!



