



Unternehmensnachfolge in Ostwestfalen

IHK-Studie in Kooperation mit TNS Emnid
und der FHDW Bielefeld/Paderborn



Industrie- und Handelskammer
Ostwestfalen zu Bielefeld

Impressum

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld
Elsa-Brändström-Str. 1-3, 33602 Bielefeld
Telefon: +49 521 554-0
Telefax: +49 521 554-119
www.ostwestfalen.ihk.de

Redaktion: Harald Grefe, Thomas Mikulsky, Jörg Deibert,
Claudia Rieke (IHK Ostwestfalen),
Thomas Lubert (Kommunikationsberatung, Köln)
Korrektur: Hartmut Breckenkamp, Bielefeld
Gestaltung: büro G29 – Kommunikationsdesign, Aachen
Druck: Klocke PrintMedienService, Bielefeld


Durchführung der Studie im Auftrag der IHK: TNS Emnid in Kooperation
mit Prof. Dr. Frank Wallau, Fachhochschule der Wirtschaft

Bildnachweis: Titel + S. 3: ©gargantiopa/fotolia.com; S. 5 + S. 20: ©kavzov/fotolia.com;
S. 8: ©malija/fotolia.com

Die Bildrechte der nicht gesondert gekennzeichneten Bilder liegen bei den jeweiligen
Unternehmen oder ihren Partnern. Eine Verwendung ohne deren ausdrückliche Zustim-
mung ist nicht gestattet.

Stand: Oktober 2016

*Die Industrie- und Handelskammer kann keine Gewähr für die Richtigkeit
der Adressdaten übernehmen.*



Inhalt

Vorwort
Seite 4

Auf den Punkt
gebracht
Seite 5

Statistische Grundlagen
und Studiendesign
Seite 6

Phasen der Übergabe
Seite 8

Stabwechsel nicht in Sicht
Vor Stabwechsel
Stabwechsel
Stilllegung

Persönliche
Situation der
Inhaber
Seite 17

Top-Themen im
Nachfolgeprozess
Seite 18

Serviceangebot
der IHK
Seite 19

Vorwort



Die Übergabe eines Betriebes stellt eine große Herausforderung dar, die es zu meistern gilt – und zwar zunächst vom Inhaber oder der Inhaberin, später dann vom Nachfolger oder der Nachfolgerin. Bei der Mehrzahl der Übernahmen gelingt dies ohne gravierende Komplikationen. Betriebsübergaben können aber dann zu einem Problem werden, wenn keine geeignete Person für die Nachfolge bereitsteht oder wenn der Generationenwechsel unzureichend geplant und umgesetzt wird.

Jede ungeklärte oder unausgereifte Nachfolge ist existenzbedrohend. Ein möglichst reibungsfreier Übergang sichert dagegen die Zukunft vieler kleiner und mittlerer Unternehmen sowie deren Arbeitsplätze und damit auch die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmer- und Arbeitnehmerfamilien. Deshalb darf die Regelung der Unternehmensnachfolge in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung nicht unterschätzt werden. Sie ist eine wichtige Weichenstellung für jeden Wirtschaftsstandort.

Ein Wechsel im Unternehmen bietet die Chance, Altbewährtes an Neuem zu messen, Bestehendes in Frage zu stellen und das Unternehmen neu am Markt zu positionieren. Dies kann nur gelingen, wenn die Nachfolgeregelung mit Weitblick, entscheidungsfreudig und vor allem zur rechten Zeit angegangen wird. Viele Märkte sind in Bewegung und ihre Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu. Der Digitalisierungsprozess durchzieht etliche Branchen. Der Generationenwechsel kann auch unter diesem Gesichtspunkt zu einer Chance für die regionale Wirtschaft werden – und wir möchten einen Beitrag dazu leisten.

Als Industrie- und Handelskammer einer Region, die ihre familienbetonte, mittelständische Struktur zu ihren Stärken zählt, sehen wir uns in der Pflicht, den Generationenwechsel in ostwestfälischen Betrieben zu unterstützen. Die vorliegende Studie wurde daher aus dem Blickwinkel der Unternehmen erstellt, auch um Erkenntnisse zur Förderung des Generationenwechsels zu gewinnen. Wir möchten uns an dieser Stelle ganz ausdrücklich bei allen Unternehmern und Unternehmerinnen bedanken, die mit ihrer Teilnahme an der Umfrage die Studie unterstützt haben.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Gewinn beim Lesen!

Wolf D. Meier-Scheuven
Präsident der IHK Ostwestfalen

Auf den Punkt gebracht

Generationenwechsel ante portas

Die Unternehmensgründer und -gründerinnen aus der Babyboomer-Generation kommen in das Ruhestandsalter. Die hohe Anzahl der Unternehmen, bei denen ein Stabwechsel ansteht, wird in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen. Ein gewaltiger Umwälzungsprozess steht bevor.

Familieninterne Nachfolgelösung wird bevorzugt

In 64 Prozent der Fälle, in denen der Stabwechsel vollzogen wird, kommt es in Ostwestfalen zu einer Übergabe innerhalb der Familie.

Ostwestfalen im Vergleich zu NRW

Viele Erkenntnisse auf regionaler Ebene stimmen mit den Ergebnissen der NRW-Studie überein. Allerdings ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Nachfolge innerhalb der Familie regeln, in Ostwestfalen signifikant höher als im Landesdurchschnitt. Deutlich höher als in NRW ist auch der Anteil derer, die ihr Ausscheiden aus dem Betrieb erst zu einem späteren Zeitpunkt wollen. Für die Übergabe an sich wird dagegen ein kürzeres Zeitfenster eingeplant.

Keine Eile geboten

28 Prozent der über 55-Jährigen, die noch keine Planungen aufgenommen haben, gehen davon aus, in fünf bis zehn Jahren an einen Nachfolger zu übergeben, weitere 28 Prozent sogar erst in zehn Jahren und später.

Die Mehrheit stellt die Weichen

Zwei Drittel der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer in Ostwestfalen, die älter sind als 55 Jahre, planen den Stabwechsel bereits, führen ihn durch oder haben ihn kürzlich abgeschlossen. Ein Viertel der Befragten hat sich dagegen noch nicht mit diesem Thema beschäftigt.

Gemischte Gefühle beim Gedanken ans Ausscheiden

60 Prozent der Befragten freuen sich auf den Ruhestand. Das heißt im Umkehrschluss, dass sich 40 Prozent noch nicht so recht mit dem neuen Lebensabschnitt anfreunden können.

In der Familie dauert es länger

47 Prozent der Unternehmerinnen und Unternehmer geben an, für den Stabwechsel innerhalb der Familie drei Jahre und länger zu benötigen. Bei der Übergabe an einen externen Nachfolger benötigen nur 13 Prozent so viel Zeit.

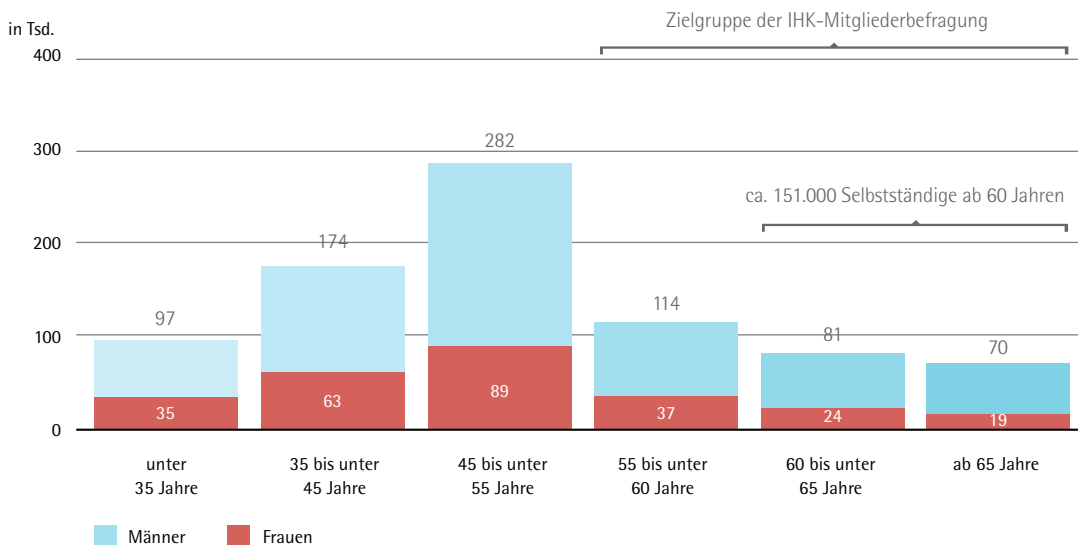
Nicht in jedem Fall gelingt die Fortführung

Acht Prozent der Befragten planen, ihre Unternehmen stillzulegen, da sie insbesondere aus wirtschaftlichen Gründen keine Chance auf eine Weiterführung sehen.

Informationsbedarf ist groß und vielfältig

Die Top-Themen im Nachfolgeprozess sind Vertragsgestaltung, Steuerrecht, Unternehmensbewertung und Erbrecht.

Altersstruktur der Selbstständigen in NRW



Quelle: Mikrozensus 2014

Statistische Grundlagen und Studiendesign

In diesem Kapitel werden die statistischen Grundlagen der folgenden Erhebungen sowie der Aufbau und die Auswahl der Befragungen erläutert.

Die Generation der Babyboomer ist auf dem Weg, in die Rente zu gehen. Was viele dabei vergessen: Auch die Unternehmensgründerinnen und -gründer aus dieser Generation sind heute in einem Alter, in dem die Übergabe des eigenen Betriebes ansteht.

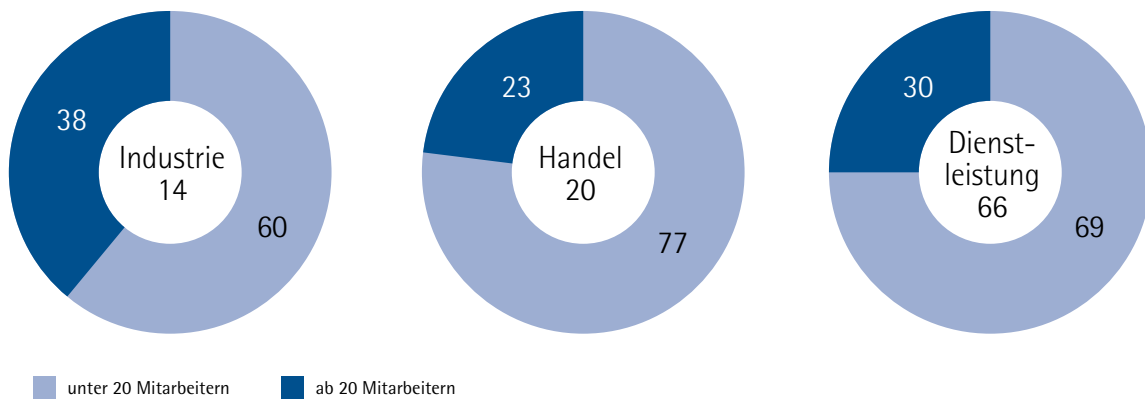
Aktuell beträgt die Zahl der Selbstständigen in Nordrhein-Westfalen rund 818.000, etwa 267.000 von ihnen sind Frauen. Rund 265.000 oder etwa ein Drittel dieser Selbstständigen und Unternehmer sind älter als 55 Jahre und damit in einer Lebensphase angekommen, in der das Thema „Übergabe des eigenen Betriebes oder Geschäftes“ ansteht. Mehr als 150.000 Unternehmerinnen und Unternehmer sind 60 Jahre oder älter.

Wird berücksichtigt, dass es Unternehmen mit mehr als einer Inhaberin oder einem Inhaber gibt, auf den das Kriterium 55 Jahre oder älter zutrifft, fällt die Anzahl der betroffenen Betriebe etwas geringer aus als die der Selbstständigen. Fokussiert auf

Familienunternehmen ergibt sich nach neuesten Berechnungen, dass in Nordrhein-Westfalen 232.000 Unternehmen mit einem oder mehreren Inhabern in der entsprechenden Altersklasse ansässig sind. Diese sogenannten übergabereifen Unternehmen beschäftigen derzeit 1.358.000 Mitarbeiter. Auch wenn längst nicht alle Betriebe ausreichend groß und renditestark sind, um für eine Übernahme interessant zu sein, ist die Frage, ob die Übergabe eines Familienunternehmens erfolgreich durchgeführt wird, für die Wirtschaft und viele Familien von existenzieller Bedeutung.

Um dieses auch für die Region Ostwestfalen wichtige Thema zu erfassen, beauftragte die Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld das Meinungsforschungsinstitut TNS Emnid mit der Durchführung einer Unternehmensbefragung zum Thema „Unternehmensnachfolge in Ostwestfalen“. Die Erhebung wurde zeitgleich mit einer von den nordrhein-westfälischen Industrie- und Handelskammern initiierten landesweiten Befragung von mehr als 1.000 Unternehmern

Branchen und Mitarbeiterzahl



Angaben in Prozent; Ringinneres: Anteil des Wirtschaftszweiges an der Gesamtzahl der betrachteten Unternehmen;
 Rundungsdifferenzen möglich / Basis: Alle Befragten
 Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid

durchgeführt. In Ostwestfalen wurden im Zeitraum von Juni bis August 2016 300 telefonische Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern geführt, die 55 Jahre oder älter sind und mindestens fünf Mitarbeiter beschäftigen. Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text oft die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

Die statistischen Grundlagen, wie etwa die Anzahl der übergebereiften Unternehmen (Inhaber, die älter sind als 55 Jahre) und deren Beschäftigte, wurden von Prof. Dr. Frank Wallau, Fachhochschule der Wirtschaft, ermittelt. Darauf aufbauend erhob TNS Emnid die qualitativen Fragen: Wie erleben die Betroffenen den Prozess der Nachfolgesuche selbst? Wo und wie suchen sie nach potenziellen Kandidaten, wie lange dauert der Prozess, wo liegen die größten Probleme und welche Erfahrungen können für Unternehmen in ähnlicher Situation hilfreich sein? Die Auswahl der Befragten erfolgte im Zuge einer sogenannten disproportionalen Zufallsstichprobe. Damit wurde erreicht, dass zum Beispiel eine größere Anzahl von Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern in die Untersuchung kam, als deren Anteil an der Grundgesamtheit entspricht. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass auch diese Gruppe ausreichend valide analysiert werden kann. Um die Proportionalität der

Unternehmensgrößen und der Branchen wiederherzustellen, wurden die Umfrageergebnisse repräsentativ gewichtet.

Bei der Umfrage in Ostwestfalen lag das Durchschnittsalter der Befragten bei 62,7 Jahren. Knapp ein Drittel der Befragten war älter als 65 Jahre, jeder Sechste älter als 70 Jahre. Diese Altersstruktur ist vergleichbar mit der landesweiten Studie.

Weitere Merkmale der Umfrageteilnehmer sind: Zwei Drittel kommen aus dem Dienstleistungssektor, 20 Prozent aus dem Handel und 14 Prozent aus der Industrie. Differenziert nach Beschäftigten, ergibt sich ein anderes Bild: 38 Prozent der Mitarbeiter sind im verarbeitenden Gewerbe beschäftigt, 23 Prozent im Handel und 30 Prozent in Dienstleistungsunternehmen.

Rund ein Drittel der befragten Unternehmen setzt weniger als 500.000 Euro pro Jahr um, darunter sind überproportional viele Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich. Gut jedes fünfte Unternehmen erzielte im Jahr 2015 einen Umsatz zwischen 500.000 Euro und einer Million Euro. Ein Viertel der Unternehmen verzeichnet einen Jahresumsatz zwischen einer und fünf Millionen Euro. Unter den Befragten befinden sich im Bereich der IHK Ostwestfalen 18 Prozent Unternehmerinnen.

Phasen der Übergabe

In diesem Kapitel werden die vier analytischen Stadien des Unternehmensübergangs dargestellt und es wird gezeigt, wie viele der befragten Unternehmen sich in welchen Stadien befinden.



Stabwechsel nicht in Sicht (Nachfolge noch kein Thema)



Vor dem Stabwechsel (erste Planungen)



Stabwechsel (Umsetzung und Übergabe)



Stilllegung

Die Übergabe eines Unternehmens gliedert sich in die vier Phasen **Stabwechsel nicht in Sicht** (Nachfolge noch kein Thema), **Vor dem Stabwechsel** (erste Planungen), **Stabwechsel** (Umsetzung und Übergabe) und **Stilllegung**.

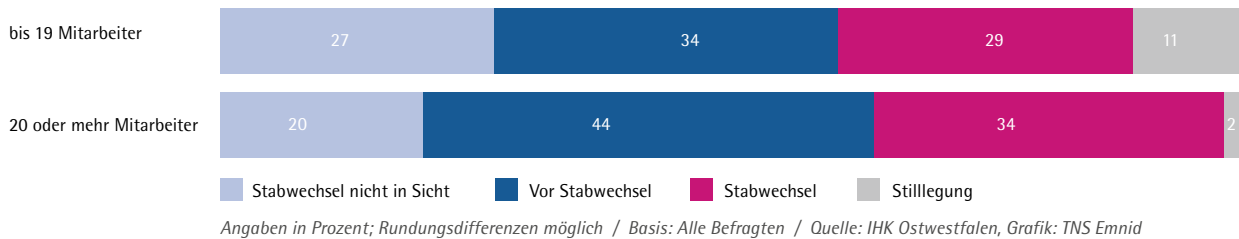
Jede Phase für sich stellt den Unternehmer vor eigene Herausforderungen. Aus diesem Grund wurden den Befragten je nach Übergabephase unterschiedliche Fragesets vorgelegt. Damit wurde zum ersten Mal überhaupt der Nachfolgeprozess analytisch eingeteilt, um insbesondere die unterschiedlichen Frage- und Problemstellungen zu ergründen. Dies ist deshalb von hoher Relevanz, weil sich der Übergabeprozess erfahrungsgemäß über mehrere Jahre hinzieht und sich dabei die Einschätzungen und Bedürfnisse der Betroffenen verschieben. Die verschiedenen Blickwinkel geben gerade den Unternehmen, die den Stabwechsel noch vor sich haben, wertvolle Hinweise.

Bei etwa einem Viertel der Befragten steht noch keine Übergabe an. Bei Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten ist dieser Anteil mit 27 Prozent höher als bei den größeren Unternehmen (20 Prozent). Deutlich sind die Unterschiede für

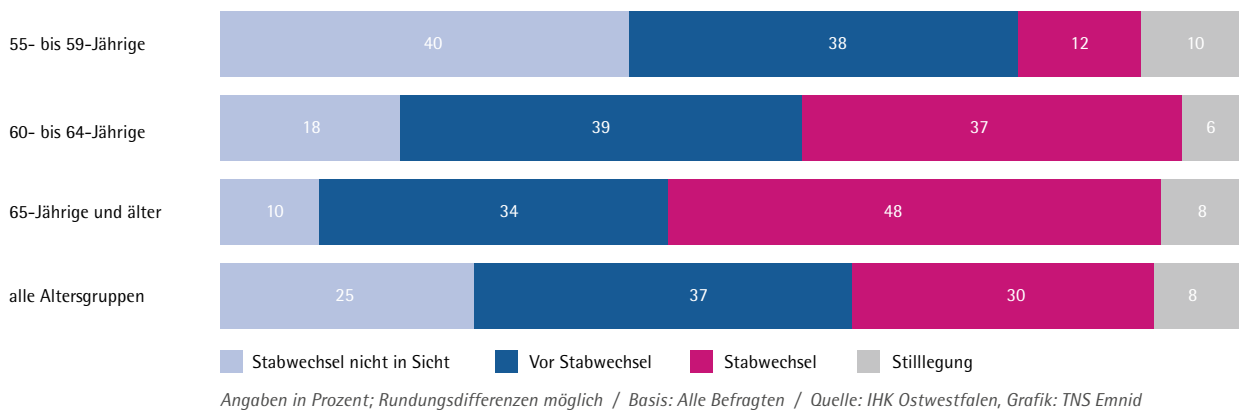
die Phase vor dem Stabwechsel: Bei 44 Prozent der größeren Unternehmen, aber nur bei 34 Prozent der kleineren Betriebe ist der Stabwechsel in Vorbereitung. In der Phase des Stabwechsels befinden sich 34 Prozent der befragten Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern, während es 29 Prozent der kleineren Unternehmen sind. Bei den Kleinunternehmen steht zudem bereits bei elf Prozent fest, dass es zu einer Stilllegung kommen wird, während dies nur bei zwei Prozent der größeren Unternehmen der Fall ist.

Nach dem Alter der Befragten aufgeteilt, ist es nicht überraschend, dass vor allem die jüngeren Befragten sich noch nicht mit dem Stabwechsel beschäftigt haben. Bei den 55- bis 59-Jährigen ist das bei 40 Prozent der Fall, bei den über 65-Jährigen aber immerhin noch bei zehn Prozent. Dafür gehen bereits zehn Prozent der jüngeren Befragten davon aus, dass sie ihren Betrieb stilllegen werden. Dieser Wert liegt nur um zwei Prozentpunkte höher als bei den 65- bis 69-Jährigen. zwölf Prozent der jüngsten Altersgruppe haben bereits mit der Übergabe begonnen.

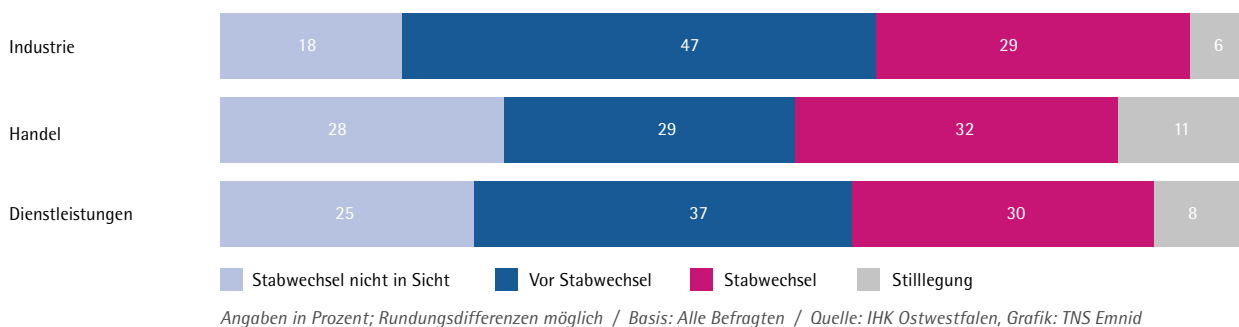
Übergabestadien nach Mitarbeiterzahl



Übergabestadien nach Altersgruppen



Übergabestadien nach Branchen



Nach Branchen betrachtet haben Industrieunternehmen den Übergang offenbar eher im Blick als Betriebe aus dem Handel und der Dienstleistungsbranche. 47 Prozent der Befragten sind hier in der Vorbereitung (29 Prozent im Handel, 37 Prozent im Dienstleistungssektor), 29 Prozent sind bereits in der Phase des Stabwechsels (32 Prozent im Handel, 30 Prozent im Dienstleistungssektor). Nur sechs Prozent der Unternehmer aus der Industrie gehen von einer Stilllegung aus, beim Handel sind es elf Prozent, bei den Dienstleistern acht Prozent.

Differenziert nach Frauen und Männern, fallen die Ergebnisse ebenfalls unterschiedlich aus: Während 39 Prozent der befragten Männer die Planungen aufgenommen haben, ist dies bei nur 30 Prozent der befragten Frauen der Fall. Dagegen sind 37 Prozent der Frauen bereits in der Phase der Durchführung weiter fortgeschritten, bei den Männern sind es nur 29 Prozent.



Stabwechsel noch nicht in Sicht

Dieses Kapitel erläutert die Gründe, warum sich Unternehmenseigner noch nicht mit der Frage der Nachfolge beschäftigen, und zu welchen Einschätzungen dies führen kann.

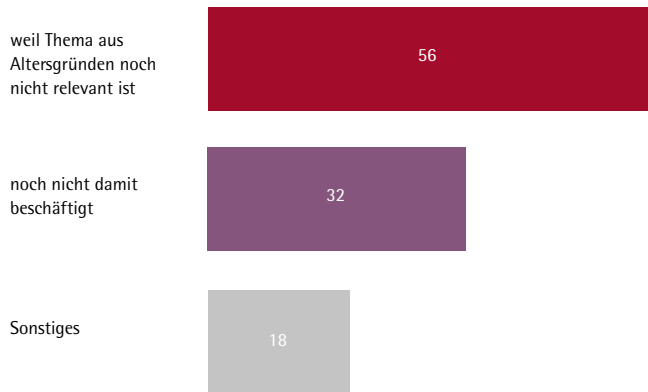
25 Prozent der befragten Unternehmen in Ostwestfalen haben noch keine Pläne, wie sie ihre eigene Nachfolge gestalten wollen. Das Durchschnittsalter in dieser Gruppe beträgt 59,5 Jahre. Hier ist sicherlich auch der Grund zu suchen, warum das Thema für sie noch nicht relevant ist: 56 Prozent der Befragten fühlen sich einfach zu jung dafür. 32 Prozent gaben an, sich unabhängig vom Alter noch nicht mit dem Thema beschäftigt zu haben, etwa weil sie keine Zeit haben.

Weil sich die Befragten noch nicht (oder nur am Rande) mit dem Thema „Nachfolge“ beschäftigt haben, fallen auch die Antworten zu der Frage nach dem Zeitraum für die Übergabe sehr weit gestreut aus. 28 Prozent gehen davon aus, dass der Stabwechsel frühestens in fünf Jahren passieren wird, weitere 28 Prozent gehen sogar von zehn Jahren und mehr aus und 35 Prozent können hier keine Aussage machen. In diesem Ergebnis weicht die regionale Studie von der landesweiten Studie ab: Mit einer Übergabe erst in zehn Jahren rechnen in ganz NRW nur 17 Prozent der Befragten. Hier hatten sich auch deutlich mehr (45 Prozent) noch keine Gedanken gemacht. Offensichtlich sind die ostwestfälischen Unternehmer im besonderen Maße ihrem Betrieb verbunden.

Dieser Eindruck setzt sich fort bei der Frage, welche Nachfolgevariante die Befragten bevorzugen. So gehen im Bereich der IHK Ostwestfalen 39 Prozent davon aus, dass ihr Unternehmen im Eigentum und auch in der Leitung der Familie bleiben wird, weitere acht Prozent möchten zwar die Leitung an Externe abgeben, aber das Unternehmen in Familienhand belassen. In ganz NRW denken in dieser Phase nur 29 Prozent an einen Verbleib in der Familie, sechs Prozent wollen die Führung abgeben, aber nicht verkaufen – die Familienbezogenheit ist in Ostwestfalen also deutlich ausgeprägter. 17 Prozent der Befragten im IHK-Bezirk denken an einen Verkauf an ein anderes Unternehmen, zehn Prozent wollen an Mitarbeiter übergeben (Management-Buyout) und 15 Prozent geben offen zu, dass sie hier noch keine Meinung haben.

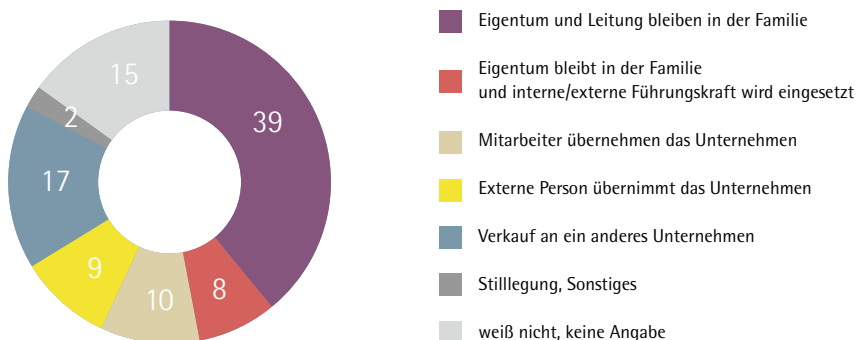
Aus den Zahlen lässt sich ebenfalls folgern, dass bei den Befragten noch eine gewisse Ergebnisoffenheit oder Unsicherheit herrscht. Denn wie aus dem weiteren Verlauf der Studie zu erkennen sein wird, ändern sich die Vorstellungen über die Übergabe teils signifikant und münden in andere Lösungen, als dies vor der gedanklichen Auseinandersetzung mit dem Thema angenommen wurde.

Stabwechsel noch nicht in Sicht: Gründe gegen Übergabepläne



Angaben in Prozent; bei der Begründungsfrage sind Mehrfachnennungen möglich; Rundungsdifferenzen möglich
 Basis: Befragte, bei denen keine Übergabe geplant ist und eine Stilllegung nicht in Frage kommt [Übergabestadium: Nicht in Sicht]
 Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid

Stabwechsel noch nicht in Sicht: Bevorzugte Nachfolgevariante



Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich
 Basis: Befragte, bei denen keine Übergabe geplant ist und eine Stilllegung nicht in Frage kommt.
 Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid



Vor dem Stabwechsel

In diesem Kapitel geht es um die Frage, wie Unternehmen den Übergang vorbereiten und wie ihre bevorzugten Nachfolgelösungen aussehen.

37 Prozent der befragten Unternehmen in Ostwestfalen bereiten sich konkret auf den Stabwechsel vor und wollen ihn in zwei Jahren oder später durchführen. Das Durchschnittsalter dieser Gruppe liegt bei 62,1 Jahren.

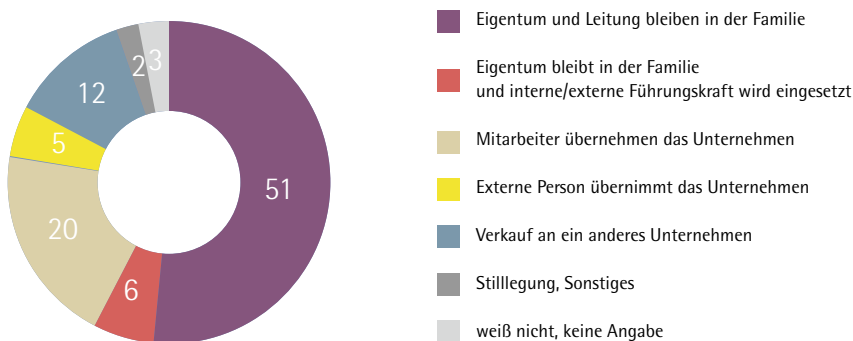
51 Prozent der Befragten, die den Stabwechsel konkret vorbereiten, wünschen sich, Eigentum und Leitung des Unternehmens in der Familie zu belassen, sechs Prozent möchten nur das Eigentum in der Familie belassen, aber eine externe Führung einsetzen.

Damit verstärkt sich die Tendenz hin zu einer familieninternen Lösung im Vergleich zu der Gruppe, die sich noch nicht mit der Übergabe befasst hatte – hier konnten sich 39 Prozent vorstellen, die Unternehmensnachfolge vollständig innerhalb der Familie zu regeln (siehe vorheriges Kapitel). Immerhin 20 Prozent der Befragten denken nun an die Übergabe des Unternehmens an einen Mitarbeiter, im Stadium vor dem Stabwechsel waren es hier erst zehn Prozent.

Zudem akzentuieren sich die Unterschiede zu ganz NRW. Auch im übrigen Bundesland steigt zwar der Anteil, der eine familieninterne Lösung bevorzugt, von 29 auf 44 Prozent, aber die Familienbezogenheit bleibt in Ostwestfalen wesentlich ausgeprägter.

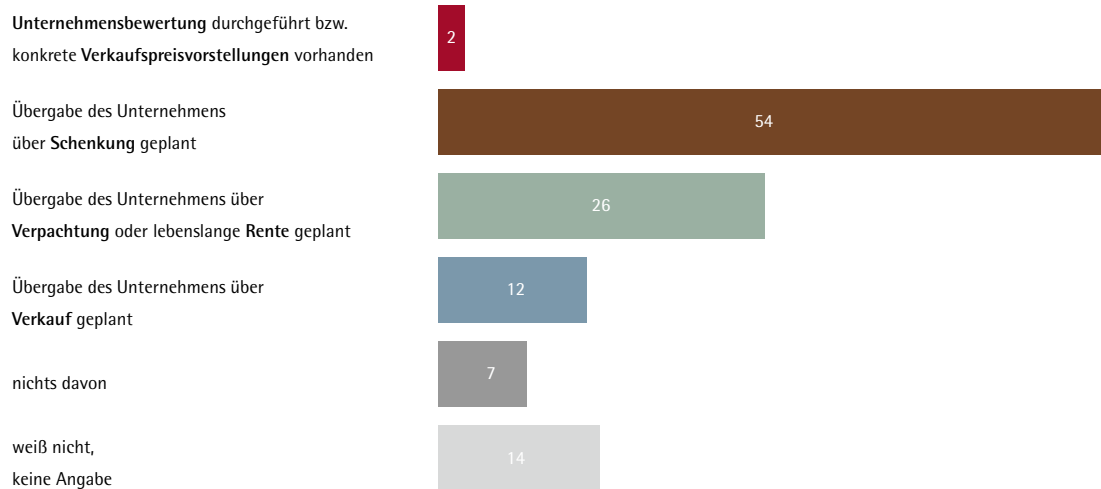
Die Familienlösung wird also in der Phase vor dem Stabwechsel noch stärker favorisiert. 81 Prozent der Befragten, die diese Lösung bevorzugen, haben auch schon entschieden, wer aus dem Kreis der Familie die Nachfolge antreten soll. Bei 73 Prozent war oder ist der Nachfolger schon im Unternehmen beschäftigt, in 60 Prozent der Fälle ist er auch schon Mitglied der Geschäftsleitung und damit in die Unternehmensführung eingebunden.

Vor dem Stabwechsel: Bevorzugte Nachfolgevariante



Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich
 Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen
 Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid

Vor dem Stabwechsel: Familieninterne Übergabe – Vorkehrungen



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich
 Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen und eine familieninterne Nachfolge bevorzugen
 Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid

Die Übergabe des Eigentums soll dabei in 54 Prozent der Fälle über eine Schenkung an den Nachfolger realisiert werden. 26 Prozent planen, das Unternehmen gegen eine Verpachtung oder lebenslange Rente zu übergeben, zwölf Prozent wollen innerhalb der Familie verkaufen und 14 Prozent haben hier noch keine konkreten Vorstellungen. Eine Unternehmensbewertung durchgeführt bzw. konkrete Preisvorstellungen haben dabei nur zwei Prozent – über Geld wird bei einer familieninternen Übergabe in diesem Stadium offensichtlich noch nicht geredet.

37 Prozent der Befragten gehen von einer familienexternen Lösung aus, sei es ein Verkauf an Dritte oder ein Management-Buyout. 73 Prozent aus dieser Gruppe haben auch schon damit begonnen, potenzielle Käufer zu suchen, Kontakt mit ihnen aufzunehmen (57 Prozent) oder konkret zu verhandeln (41 Prozent). Auch diese Werte liegen signifikant höher als im NRW-Durchschnitt. Was dabei ins Auge fällt: Nur 24 Prozent haben bereits eine externe Unternehmensbewertung erstellen lassen. Dies ist zumindest auf den ersten Blick erstaunlich, da es durchaus sinnvoll sein kann, bereits vor Beginn der Übernahmegespräche eine Wertermittlung in Auftrag gegeben zu haben. Zumindest reduziert eine externe Unternehmensbewertung das Risiko falscher Vorstellungen und schafft eine neutrale Gesprächsbasis.

Ob interne oder externe Nachfolge – die Unternehmer sind sich durch die Bank darüber im Klaren, dass der Übergabeprozess dauern wird. Bei einer familieninternen Übergabe rechnet die Hälfte der Befragten mit mehr als zwei Jahren, bei einer externen Lösung sind dies 36 Prozent. Im Vergleich zu ganz NRW liegen diese Werte allerdings deutlich niedriger, im übrigen Bundesland rechnen rund 60 Prozent der Befragten in beiden Fällen (intern wie extern) mit mehr als zwei Jahren Übergabezeit.

Auf jeden Fall wird für die familieninterne Lösung mehr Zeit angesetzt. Die Gründe dafür können vielfältig sein. So ermöglicht die familieninterne Nachfolge dem Seniorinhaber einen sanfteren Übergang in den Ruhestand. Er muss sich nicht sofort zurückziehen und kann weiterhin Funktionen ausüben. Und für den Juniorchef kann es – ein gutes Einvernehmen vorausgesetzt – durchaus hilfreich sein, auf die Erfahrung des Seniors zurückzugreifen. Außerdem sollte nicht übersehen werden, dass es schwerer fällt, ein Familienmitglied endgültig zu verabschieden und aller Ämter zu entheben, als dies bei Externen der Fall ist.



Stabwechsel

In diesem Kapitel wird ausgeführt, wie die Befragten die Unternehmensnachfolge konkret umsetzen und wie sich ihre Erwartungen verschoben haben.

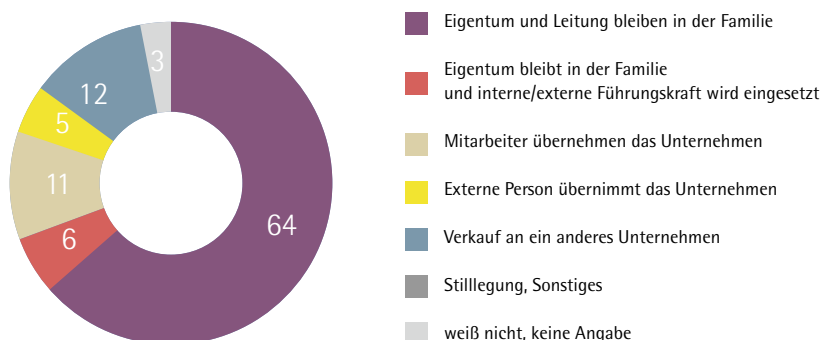
30 Prozent der befragten Unternehmer in Ostwestfalen sind aktuell dabei, den Stabwechsel durchzuführen – entweder ist der Prozess im Gang, steht kurz vor dem Abschluss oder wurde gerade abgeschlossen. Das Durchschnittsalter der Befragten in dieser Gruppe beträgt 66,5 Jahre, der Anteil der Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern liegt bei 65 Prozent.

70 Prozent und damit gut zwei Drittel dieser Gruppe haben das Unternehmen in der eigenen Familie belassen, bei der ganz überwiegenden Mehrheit der familieninternen Lösungen bleibt auch die Führung des Betriebes in familiärer Hand. In elf Prozent der Fälle fiel die Entscheidung auf ein Management-Buyout, in fünf Prozent auf die Übergabe an eine externe Person und in zwölf Prozent auf einen Verkauf an ein anderes Unternehmen.

Damit hat sich die Tendenz, das eigene Unternehmen in Familienhand zu belassen, noch einmal deutlich verstärkt – fast zwei Drittel übergaben letztendlich die Führung an ein Familienmitglied. Zur Erinnerung: In der Phase, in der sich die Befragten noch nicht mit dem Thema beschäftigt hatten, gingen davon nur 39 Prozent aus (siehe Kapitel „Stabwechsel noch nicht in Sicht“).

Diese Differenz in den Einschätzungen zeigt zuerst einmal, dass die Unternehmer in ihren Entscheidungen flexibel sind, aber auch, dass viele erst dann konkrete Vorstellungen von der Komplexität der Nachfolgesuche haben, wenn sie sich intensiv mit dem Thema befassen. Ein ganz einfacher Grund für die Verschiebung kann jedoch sein, dass vor der Phase des Stabwechsels in vielen Fällen noch keine Klarheit darüber besteht, ob die eigenen Kinder die Nachfolge antreten können oder wollen – sei es, dass die Kinder noch zu jung oder in der Ausbildung sind oder dass der Lebensweg noch nicht feststeht. Die Inhaber sind deshalb offen für verschiedene Nachfolgevarianten. Werden die Kinder älter, ermöglicht das Weichenstellungen für eine familieninterne Nachfolgeregelung. Dies lässt den Schluss zu, dass sich die heute noch jüngeren Befragten im Laufe der Zeit ebenfalls mehrheitlich für eine familieninterne Lösung entscheiden werden, sich also bei einer ähnlichen Befragung in einigen Jahren ein ähnliches Bild zeigen wird.

Stabwechsel: Realisierte Nachfolgevariante

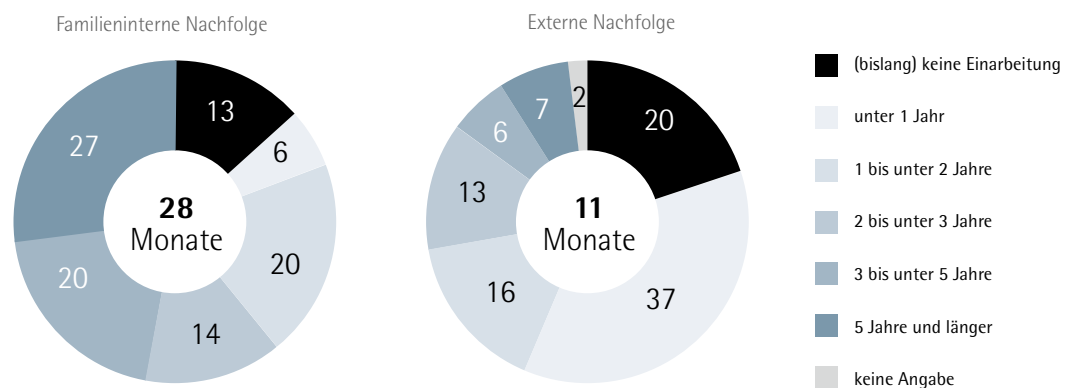


Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich
Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen
Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid

Bei den Gründen für eine familienexterne Nachfolgevariante sind die Fallzahlen der regionalen Studie zu gering, sodass nur Tendenzaussagen möglich sind. Diese decken sich weitestgehend mit der landesweiten Untersuchung. Als Hauptgrund für eine externe Lösung wird das mangelnde Interesse potenzieller Kandidaten aus der Familie genannt. In 65 Prozent der betroffenen Fälle war dies der Fall. In 27 Prozent der Übergaben an externe Nachfolger waren diese in den Augen des Seniorunternehmers besser geeignet – auch wenn Kinder vorhanden sind. In jedem achten Fall war der interne Kandidat noch schlicht zu jung, um die Verantwortung zu übernehmen. In fast der Hälfte der Fälle war der Käufer schon dem Unternehmer bekannt. In einem Viertel waren Vermittler beteiligt, Inserate in Medien waren ebenfalls nützlich. Ebenso hoch war der Anteil derer, die gezielt an mögliche Nachfolger herangetreten sind.

Sowohl die Übergabe an einen Nachfolger aus dem Familienkreis als auch seine Einarbeitung dauern länger als bei einem externen Nachfolger. So nimmt die Einarbeitung eines Nachfolgers aus dem Familienkreis im Schnitt 28 Monate in Anspruch, während bei einem externen Nachfolger diese Phase nur elf Monate dauert. Über die Gründe kann hier nur spekuliert werden; aber es liegt die Vermutung auf der Hand, dass der Seniorchef seinen Nachfolger (in der Regel Sohn oder Tochter) nicht nur einarbeitet, sondern mit ihm arbeitet und auch nach der offiziellen Übergabe noch im Unternehmen bleibt. Bei einem externen Nachfolger ist dies nur schwer vorstellbar.

Stabwechsel: Einarbeitung des Nachfolgers



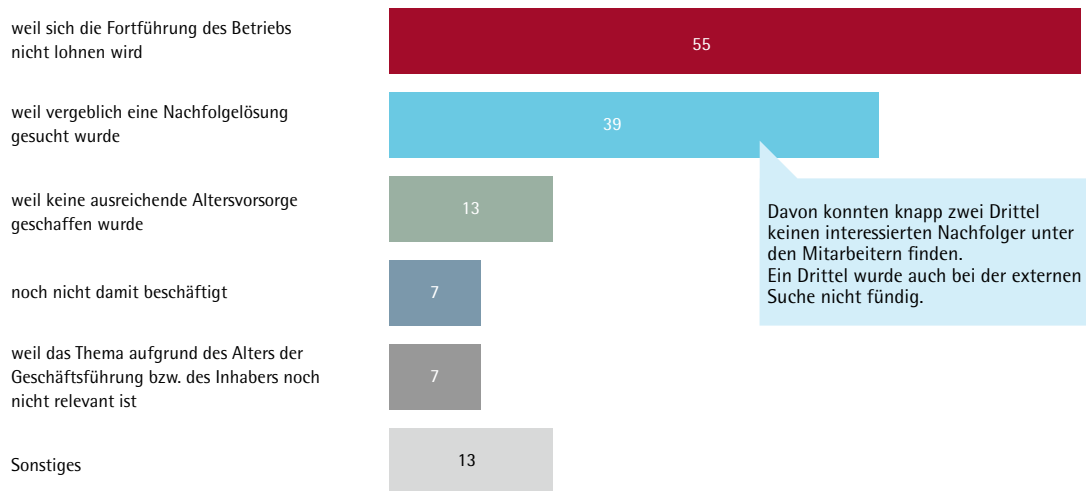
Angaben in Prozent; Kreisinneres: Median-Einarbeitungszeit in Monaten; Rundungsdifferenzen möglich
 Basis: Befragte, die in maximal zwei Jahren eine Übergabe planen oder diese bereits abgeschlossen haben
 Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid



Stilllegung

In diesem Kapitel wird untersucht, warum Unternehmer keinen Nachfolger finden und ihr Betrieb letztendlich aufgegeben wird.

Stilllegung geplant: Gründe



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich / Basis: Befragte, die keine Übergabe mehr planen, da sie eine Stilllegung bevorzugen
Quelle: IHK NRW, Grafik: TNS Emnid

Acht Prozent der befragten Unternehmer in Ostwestfalen gehen davon aus, dass sie ihren Betrieb nicht mehr weiterführen, also stilllegen werden. Das Durchschnittsalter dieser Gruppe liegt bei 61,2 Jahren, 92 Prozent dieser Gruppe führen ein Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern.

Bei den Gründen für Stilllegungen werden wegen der breiteren Datenbasis die landesweiten Ergebnisse genannt, die sich weitestgehend mit den Tendenzen in Ostwestfalen decken. Demnach ist bei mehr als der Hälfte der Befragten das Motiv für diese Entscheidung, dass es sich nicht lohnen würde, die Geschäfte weiterzuführen. 39 Prozent geben an, keinen Nachfolger gefunden zu haben, und zwar sowohl keinen externen Käufer als auch keinen Mitarbeiter.

Ein Grund dürfte auch hier sein, dass sich eine Weiterführung nicht rechnen würde, der Betrieb also nicht ausreichend profitabel ist. Das kann auch daran liegen, dass gerade bei kleinen Unternehmen das Geschäftsmodell mit dem Inhaber steht und fällt. Er hat das gesamte Know-how und alle wichtigen Kontakte. Nicht immer sind diese Erfolgsfaktoren übertragbar. Mit dem Ausscheiden des Seniorchefs würde dem Unternehmen die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg entzogen. So ist denn auch bei den Eignern, die den Betrieb stilllegen werden, die Zahl der Kleinunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern deutlich überproportional. Dieses Phänomen ist vornehmlich in den Bereichen Dienstleistung und Handel anzutreffen.

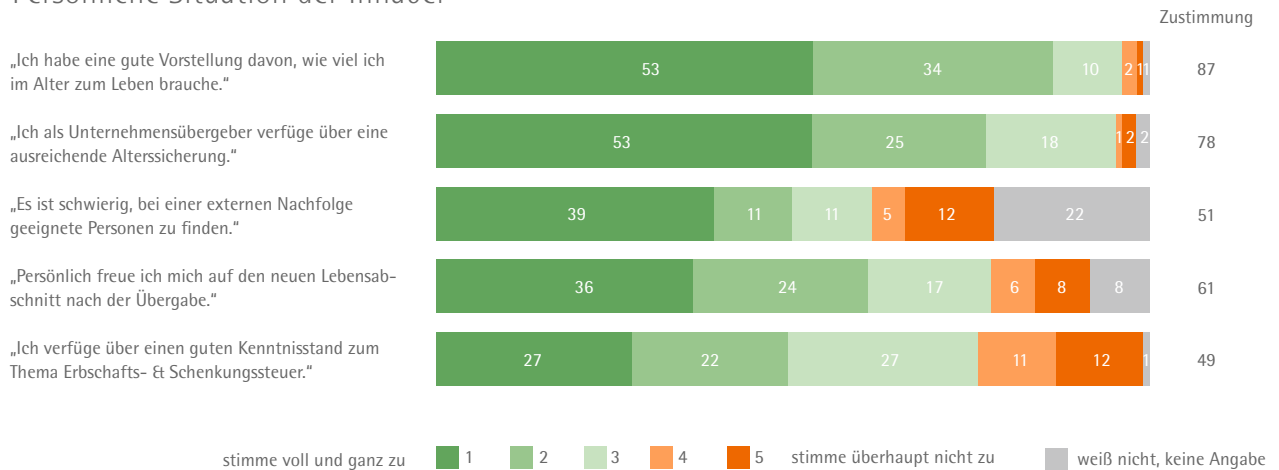
Interessanterweise haben 13 Prozent der Befragten gar nicht erst (oder noch nicht) nach einem Nachfolger gesucht, weil sie keine ausreichende Altersvorsorge getroffen haben. Das heißt, die Betroffenen sind gezwungen, weiterzuarbeiten. Es fehlt ihnen an der wirtschaftlichen Absicherung ihres Lebensunterhalts. Dies ist ein klares Zeichen, wie wichtig es ist, frühzeitig Vorsorge zu treffen.

NRW-weit besonders betroffen von einer Stilllegung ist der Handel: zwölf Prozent der Befragten gehen in dieser Branche davon aus, keinen Nachfolger finden zu können. Im Bereich Dienstleistungen sind es zehn Prozent, in der Industrie fünf Prozent. Die Gründe für diese signifikanten Unterschiede sind sicherlich vielfältig. Ein Grund könnte jedoch sein, dass sich gerade im Handel und im Dienstleistungssektor die Marktverhältnisse in den letzten Jahren gravierend verändert haben. Der strukturelle Wandel hat zur Folge, dass zahlreiche Geschäftsmodelle nicht mehr wettbewerbsfähig sind und die Unternehmen aus dem Markt ausscheiden.

Persönliche Situation der Inhaber

Dieses Kapitel geht der Frage nach, wie gut sich die Unternehmer auf das Alter vorbereitet fühlen und wie sie im Nachhinein den Prozess Unternehmensübergabe beurteilen.

Persönliche Situation der Inhaber



Dargestellt: Nennungsanteile in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich / Basis: Alle Befragten
 Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid

Nach dem Stabwechsel beginnt der Ruhestand und damit eine neue Lebensphase – ein gewichtiger Anlass, ein Fazit zu ziehen.

Zuallererst: Wer als Unternehmer im Bereich der IHK Ostwestfalen in den Ruhestand wechselt oder kurz davorsteht, weiß zu 87 Prozent, wie viel er im Alter zum Leben braucht. Das ist einerseits nicht überraschend, schließlich hat der Ruhestand ja schon begonnen, ist aber auch nicht selbstverständlich angesichts der vielen Unwägbarkeiten, die das Alter bereithält.

78 Prozent der Unternehmer im (Bald-)Ruhestand verfügen über eine ausreichende Alterssicherung. Das ist schön, heißt aber im Umkehrschluss, dass gut ein Fünftel über keine ausreichenden Rücklagen verfügt. Differenziert nach Altersgruppen bewerten 60- bis 64-Jährige die wirtschaftliche Absicherung im Alter am schlechtesten: 30 Prozent sehen hier scheinbar Lücken.

60 Prozent freuen sich auf den Lebensabschnitt nach der Übergabe. Das bedeutet aber auch, dass sich 40 Prozent noch nicht mit dem Lebensabschnitt Ruhestand anfreunden können. Beachtlich ist, dass die Vorfreude in der Altersklasse der über 65-Jährigen geringer ist als bei den jüngeren Unternehmern. Das zeigt, welchen Stellenwert das Unternehmen im Leben des Inhabers hat und erklärt gleichermaßen, warum die Nachfolgeregelung teilweise doch sehr zögerlich angegangen wird.

Nur 49 Prozent und damit nicht ganz die Hälfte der befragten Seniorunternehmer geben an, einen guten Kenntnisstand zum Thema „Erbschafts- und Schenkungssteuer zu haben“. Dies ist ein klares Zeichen, dass sich nach wie vor viele Selbstständige mit diesem komplexen Thema überfordert fühlen. Nicht überraschend sind die Kenntnisse hier nach Alter sehr unterschiedlich: bei den 55- bis 59-Jährigen fühlen sich 43 Prozent gut informiert, bei den über 70-Jährigen sind es 52 Prozent. Doch damit geht selbst in einer Gruppe, in der das Thema „Erbschaft und/oder Schenkung“ virulent ist, ein Drittel davon aus, keine guten Kenntnisse zu diesem Thema zu haben.

Ein ähnliches Bild bietet sich auch bei der generellen Frage, wie sich die Unternehmer auf den Übergabeprozess vorbereitet fühlen. Hier meint gut die Hälfte (55 Prozent) derjenigen, die sich konkret auf den Stabwechsel vorbereiten und ihn in zwei Jahren oder später durchführen wollen („Vor dem Stabwechsel“), sich bestenfalls befriedigend vorbereitet zu fühlen. Der Anteil ist hier höher als bei denjenigen, die den Stabwechsel noch vor sich haben: hier fühlen sich 48 Prozent („Stabwechsel nicht in Sicht“) bestenfalls befriedigend vorbereitet. Dieser Umstand ist darauf zurückzuführen, dass erst mit der konkreten Umsetzung viele Fragen aufkommen und damit der Informationsbedarf wächst. Immerhin 21 Prozent derjenigen, die aktuell dabei sind, den Stabwechsel durchzuführen, fühlen sich immer noch bestenfalls befriedigend informiert. Auch in dieser Phase besteht nach wie vor Beratungsbedarf.

Top-Themen im Nachfolgeprozess

Dieses Kapitel geht der Frage nach, welchen konkreten Beratungs- und Informationsbedarf die Unternehmen in Ostwestfalen für den Übergabeprozess haben.

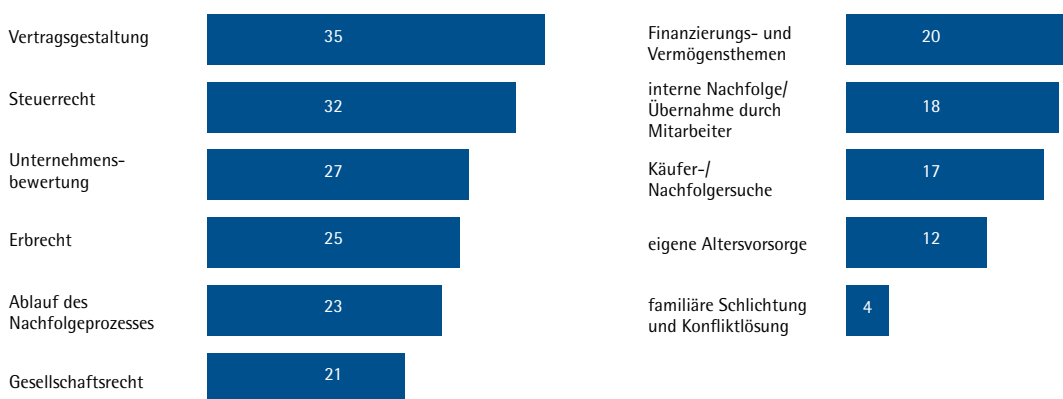
Die Unternehmensbefragung macht deutlich, wie umfangreich und komplex der Prozess der Übergabe an einen Nachfolger ist und welche unterschiedlichen Fragestellungen auf den Unternehmer zukommen. Daher ist von besonderer Bedeutung, hier nachzufragen, welche Fachthemen den Befragten in der Beratung besonders wichtig sind.

An erster Stelle steht hier das Thema „Vertragsgestaltung“ gefolgt von Themen wie Steuerrecht, Unternehmensbewertung, Erbrecht, Ablauf des Nachfolgeprozesses und Gesellschaftsrecht. Weitere Interessensfelder sind Finanzierungs- und Vermögensthemen, die Übernahme durch Mitarbeiter und die Suche nach dem Nachfolger. Die Bandbreite der Themen schließt mit der eigenen Altersvorsorge und der familiären Schlichtung und Konfliktlösung.

Je nach Phase des Übergabeprozesses sind die Beratungsbedarfe unterschiedlich stark ausgeprägt. So sehen in der Phase vor dem Stabwechsel durchgehend weniger der Befragten einen Beratungsbedarf als während des Stabwechsels. Bei der Frage zur Vertragsgestaltung sind es vor Beginn des Prozesses nur 30 Prozent, die hier Beratungsbedarf sehen, während des Stabwechsels steigt dieser Anteil dann auf 44 Prozent. Dies könnte ein Zeichen sein, dass die Unternehmer erst während der Konkretisierung der Übergabe die einzelnen Klippen erkennen.

Auch differenziert nach dem Alter zeichnen sich deutliche Unterschiede ab. So sinkt über alle Themen hinweg der Beratungsbedarf kontinuierlich mit dem Alter, sodass insbesondere bei den 55- bis 59-Jährigen der höchste Beratungsbedarf besteht. Auffallend ist, dass gerade das Thema „Erbrecht“ über alle Altersgruppen und verteilt nach den Übergabephasen zwar nicht an erster Stelle steht, aber durchgehend relativ wichtig bleibt.

Informations- und Beratungsbedarf



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich / Basis: Befragte, denen eine Übergabe noch bevorsteht
Quelle: IHK Ostwestfalen, Grafik: TNS Emnid

Serviceangebot der IHK

In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, wie Ihnen Ihre IHK mit Rat und Tat zur Seite steht.

Ob früher oder später – irgendwann stellt sich für jeden unternehmerisch Tätigen die Frage nach der eigenen Nachfolge. Damit geht es um viele verschiedene Dinge: die Familie und sich selbst absichern, das unternehmerische Lebenswerk sowie Arbeitsplätze erhalten. Standardlösungen kann es hier nicht geben – dazu ist der Prozess zu komplex, zu lang andauernd und vor allem von Unternehmen zu Unternehmen, von Persönlichkeit zu Persönlichkeit viel zu unterschiedlich.

Wir stehen daher bereit, Sie in persönlichen Gesprächen zu unterstützen, Ihre Planungen zu strukturieren und Wege bei der Umsetzung aufzuzeigen. Darüber hinaus bieten wir Ihnen folgende Hilfestellungen:

IHK-Nachfolgesprächstage

Die Regelung der Unternehmensnachfolge wirft viele Fragen auf. Antworten gibt Ihnen ein Expertenteam aus den Bereichen Steuern, Recht, Betriebswirtschaft und Finanzierung beim IHK-Nachfolgesprächstag. Die Beratung erfolgt vertraulich in Einzelgesprächen. Die Teilnahme ist kostenlos. *(Seiten-ID: #190, Terminabstimmung erforderlich)*

Unternehmensbörse next-change

Sie suchen einen Nachfolger? Die Unternehmensbörse (www.next-change.org) ist eine Internetplattform, über die Kontakte zwischen Unternehmern, die einen Nachfolger suchen, und übernahmeinteressierten Existenzgründern vermittelt werden. Als Regionalpartner unterstützen wir Sie bei der Nutzung von next-change und leiten Kontaktgesuche vertraulich an die Inserenten weiter. *(Seiten-ID: #191)*

IHK-Nachfolger-Club

Wenn kein geeigneter Nachfolger aus der Familie oder dem Betrieb zur Verfügung steht, kann der IHK-Nachfolger-Club bei der Suche nach einem geeigneten Kandidaten behilflich sein. In unserer Datenbank haben wir viele Fach- und Führungskräfte gelistet, die sich für die Übernahme eines bestehenden Betriebes oder für eine tätige Beteiligung interessieren. Vielleicht ist unter ihnen Ihr potenzieller Unternehmensnachfolger. *(Seiten-ID: #189)*

IHK-Notfallkoffer

Ist Ihr Unternehmen auch dann handlungsfähig, wenn Sie als Firmenlenker durch Krankheit oder Unfall unerwartet ausfallen? Mit dem IHK-Notfallkoffer stellen wir Ihnen ein Werkzeug zur Verfügung, das Ihnen Anregungen gibt, konkrete Vorkehrungen zu treffen. *(Seiten-ID: #2088)*

Ansprechpartner



Hauptstelle Bielefeld
Elsa-Brändström-Str. 1–3
33602 Bielefeld

Thomas Mikulsky
t.mikulsky@ostwestfalen.ihk.de
Telefon 0521 554-239
Telefax 0521 554-5239



Zweigstelle Paderborn + Höxter
Im Stedener Feld 14
33104 Paderborn

Dr. Claudia Auinger
c.auinger@ostwestfalen.ihk.de
Telefon 05251 1559-12
Telefax 05251 1559-31



Industrie- und Handelskammer
Ostwestfalen zu Bielefeld
Elsa-Brändström-Str. 1-3
33602 Bielefeld
Telefon +49 521 554-0

www.ostwestfalen.ihk.de