

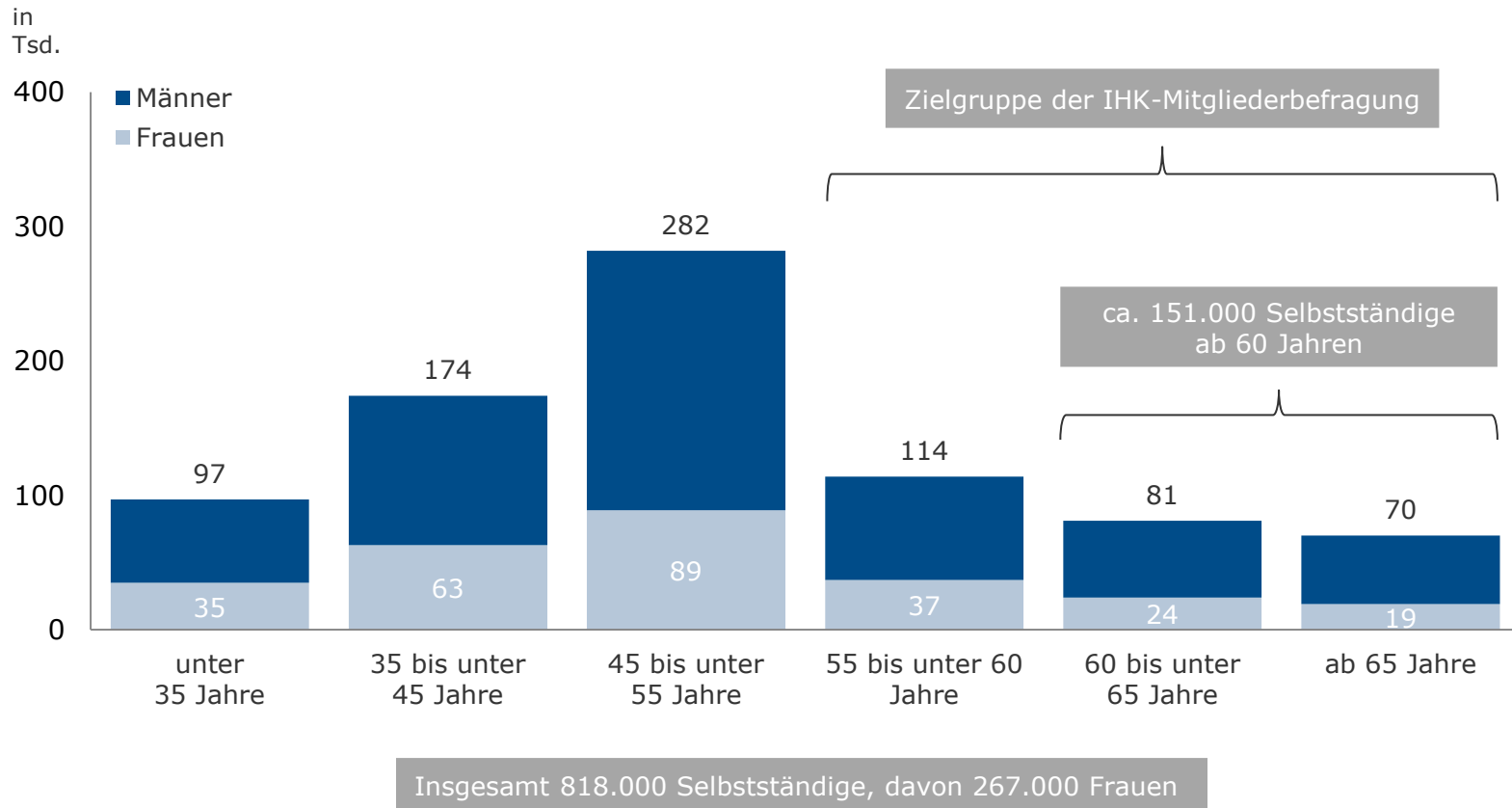
Unternehmensnachfolge – Wunsch und Wirklichkeit aus Sicht der Übergeber und Übernehmer

Prof. Dr. Frank Wallau
Fachhochschule der Wirtschaft

1

Zur Übergabe anstehende Unternehmen in NRW

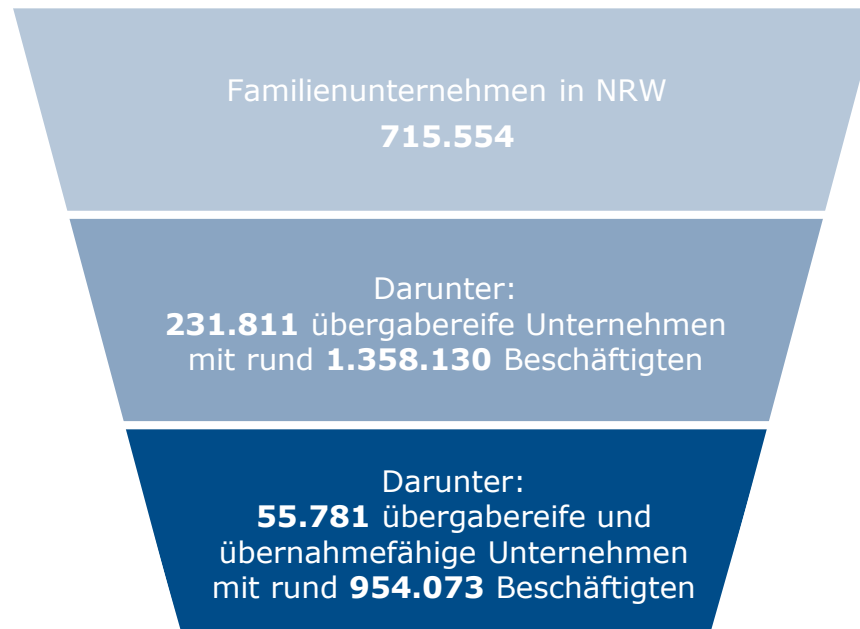
Altersstruktur der Selbstständigen in NRW



Quelle: Mikrozensus

Zur Übergabe anstehende Unternehmen in NRW

Schätzung für die nächsten 10 Jahre (2016-2025)



2

IHK-Mitgliederbefragung: Studiendesign

Studiensteckbrief

Nachfolgegeschehen in Nordrhein-Westfalen



Befragungsgebiet
Bundesland
Nordrhein-Westfalen



Zielgruppe
Senior-Unternehmer
ab 55 Jahren in
familiengeführten IHK-
Mitgliedsunternehmen
ab 5 Mitarbeitern



Stichprobengröße
1.006 Interviews



Auswahlverfahren
Disproportionale
Zufallsstichprobe



Methode
Telefonische Interviews
(CATI B2B)



Erhebungszeitraum
07. Juni bis 28. Juli 2016

Methodischer Hinweis: Da die dargestellten Anteilswerte auf ganze Zahlen **gerundet** sind, kann es vorkommen, dass sie sich nicht zu 100 Prozent aufsummieren. Aus demselben Grund können durch Addition **zusammengefasste Kategorien** (z.B. „Top-Two-Werte“ wie: „sehr zufrieden“ + „eher zufrieden“) von der Summe der dargestellten Einzelkategorien abweichen. Bei Fragen mit **mehreren möglichen Antwortoptionen** können die aufaddierten Nennungen 100 Prozent überschreiten.

3

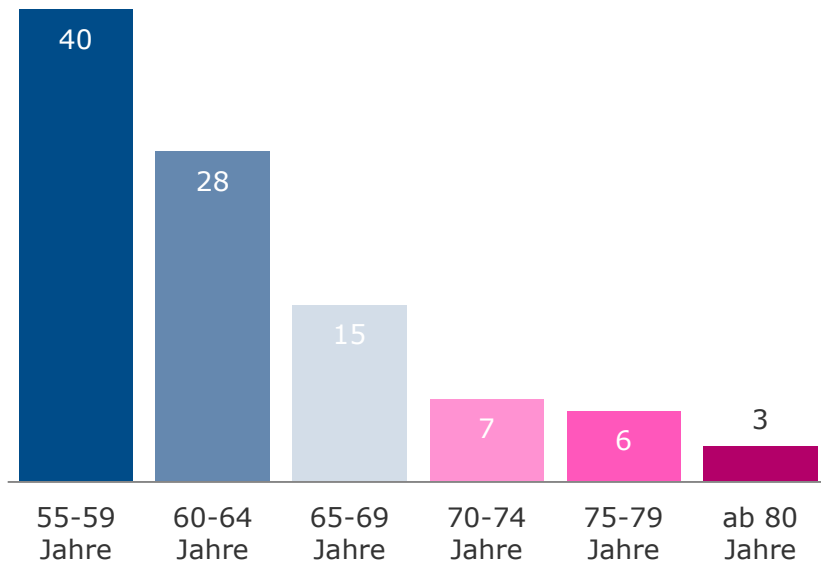
Nachfolgegeschehen in NRW – Eine Bestandsaufnahme

Übersicht: Senior-Unternehmer in NRW

Rund ein Drittel aller Unternehmer älter als 65 Jahre; männliche Befragte deutlich in der Mehrzahl

Alter in Jahren

Durchschnittsalter insgesamt: 62,7 Jahre



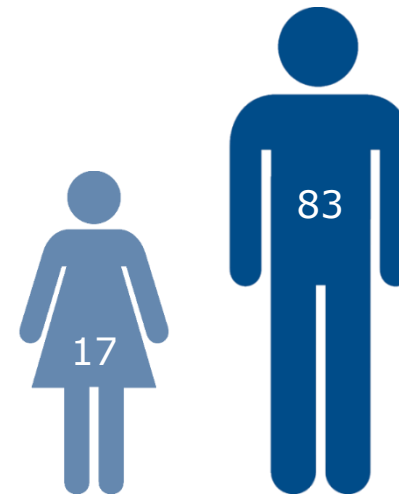
Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich

Frage: Darf ich fragen, wie alt Sie sind?

Basis: Alle Befragten

Geschlecht der Befragten

Durchschnittsalter: 61,9 (weibl.) bzw. 62,8 (männl.) Jahre



Der Übergabeprozess

Fünf analytische Stadien werden unterschieden



Die Übergabe eines Unternehmens an einen Nachfolger gliedert sich in **mehrere Phasen** – mit jeweils eigenen Herausforderungen und Unterstützungsbedarfen.

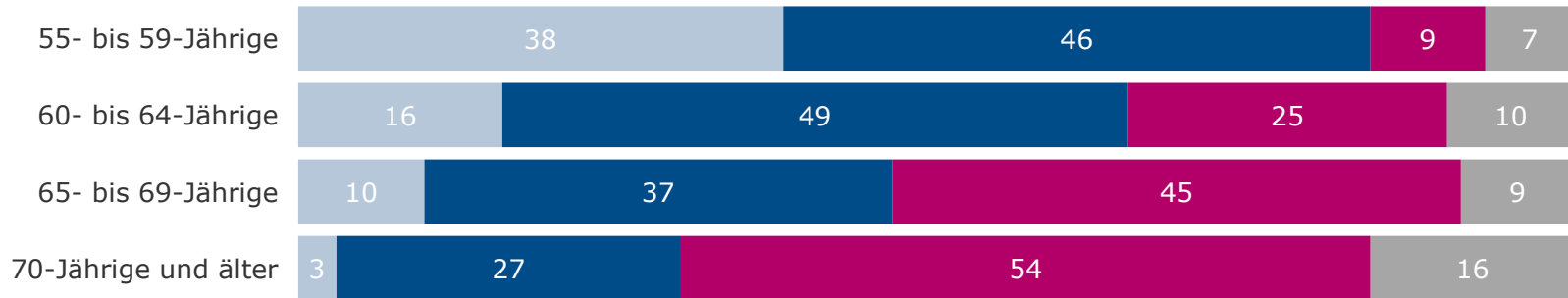
Aus diesem Grund wurden den Befragten, je nachdem, in welcher Übergabephase sie sich befinden, **unterschiedliche Frage-Sets** gestellt.

Dort, wo Fragen nur an eine Gruppe von Befragten gestellt wurden, wird dies mit Hilfe der fünf nebenstehenden **Symbole** verdeutlicht.

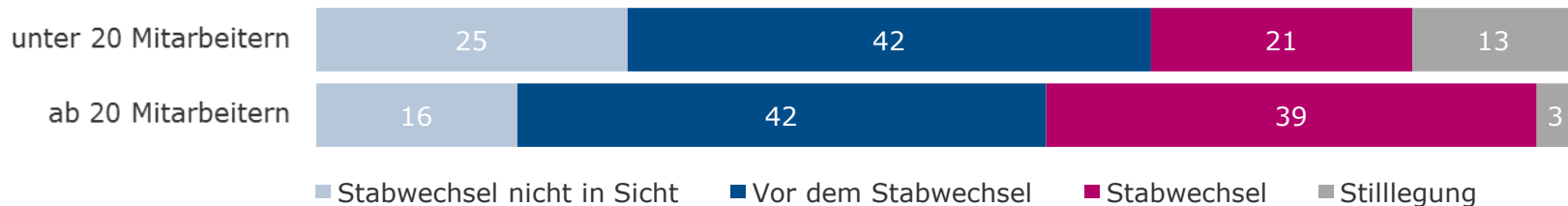
Übergabestadien: Alter und Geschlecht

Unter 60 liegt das Thema Nachfolge mehr als jedem Dritten noch fern; größere Unternehmen fangen früher an

Übergabestadien nach Altersgruppen



Übergabestadien nach Mitarbeiterzahl



Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich
Basis: Alle Befragten



4

Stabwechsel nicht in Sicht

Bislang ist kein Wechsel in der Unternehmensleitung geplant

58,5 Jahre

Durchschnittsalter
der Befragten

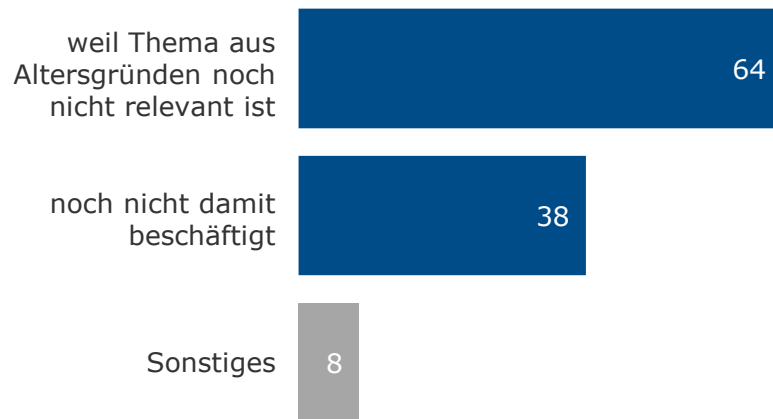
77 %

Anteil kleinerer Unternehmen
unter 20 Mitarbeitern

Bislang keine Übergabepläne: Konkretisierung Nachfolge für viele aus Altersgründen noch nicht relevant, auch Übergabezeitraum häufig noch nicht abschätzbar

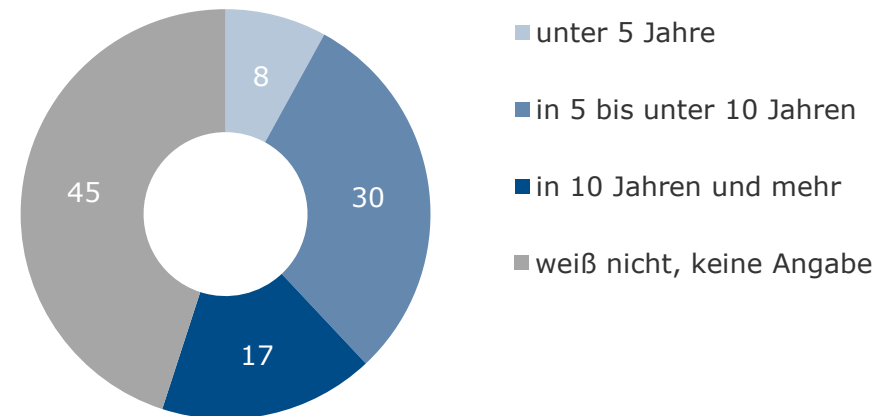


Gründe gegen Übergabepläne



Geschätzter Zeitraum für Übergabe

Durchschnitt, wenn Zeitraum angegeben: 6,9 Jahre



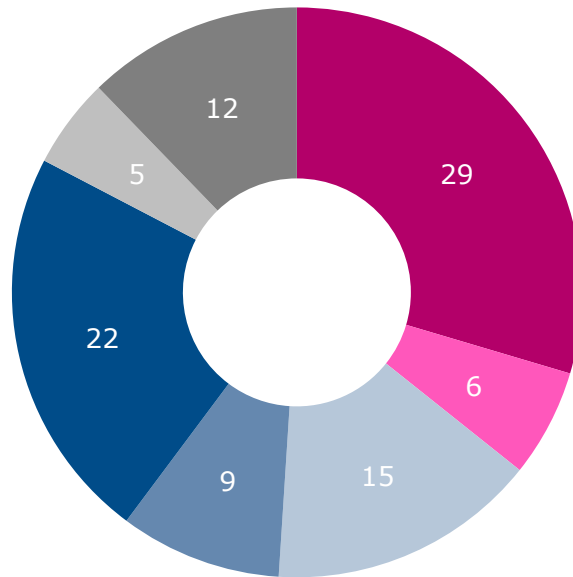
Angaben in Prozent; bei der Begründungsfrage sind Mehrfachnennungen möglich; Rundungsdifferenzen möglich

Fragen: Warum ist keine Nachfolge geplant? // Auch wenn Sie es derzeit noch nicht konkret planen: Wann, meinen Sie, wird das Thema Nachfolge in Ihrem Fall relevant?

Basis: Befragte, bei denen keine Übergabe geplant ist und eine Stilllegung nicht in Frage kommt [Übergabestadium: *Stabwechsel nicht in Sicht*]

Bevorzugte Nachfolgevariante

Drei von zehn planen Nachfolge innerhalb der Eigentümerfamilie, jeder Fünfte kann sich einen Verkauf vorstellen



- Eigentum und Leitung bleiben in der Familie
- Eigentum bleibt in der Familie und interne/externe Führungskraft wird eingesetzt
- Mitarbeiter übernehmen das Unternehmen
- Externe Person übernimmt das Unternehmen
- Verkauf an ein anderes Unternehmen
- Sonstiges
- weiß nicht, keine Angabe

Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich

Frage: Welche Nachfolgevariante würden Sie nach derzeitigem Stand bevorzugen?

Basis: Befragte, bei denen keine Übergabe geplant ist und eine Stilllegung nicht in Frage kommt [Übergabestadium: *Stabwechsel nicht in Sicht*]



5

Vor dem Stabwechsel

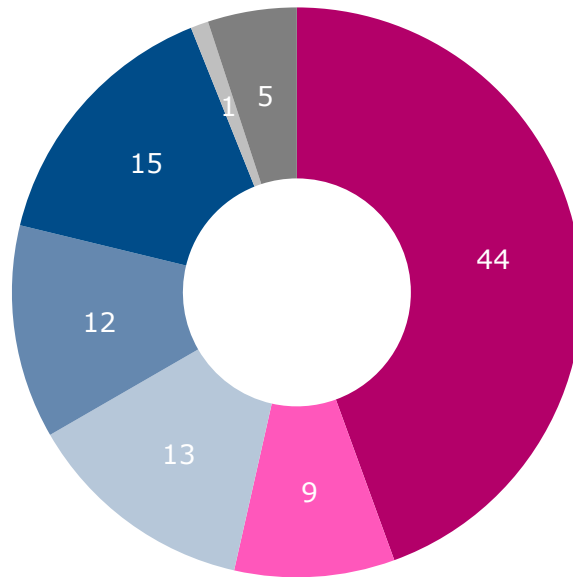
Ein Wechsel der Unternehmensleitung ist in zwei oder mehr Jahren geplant

61,8 Jahre
Durchschnittsalter
der Befragten

68%
Anteil kleinerer Unternehmen
unter 20 Mitarbeitern

Bevorzugte Nachfolgevariante

Fast die Hälfte wünscht sich, dass Eigentum und Leitung in der Familie bleiben; Stilllegung ist fast nie eine Option



- Eigentum und Leitung bleiben in der Familie
- Eigentum bleibt in der Familie und interne/externe Führungskraft wird eingesetzt
- Mitarbeiter übernehmen das Unternehmen
- Externe Person übernimmt das Unternehmen
- Verkauf an ein anderes Unternehmen
- Stilllegung, Sonstiges
- weiß nicht, keine Angabe

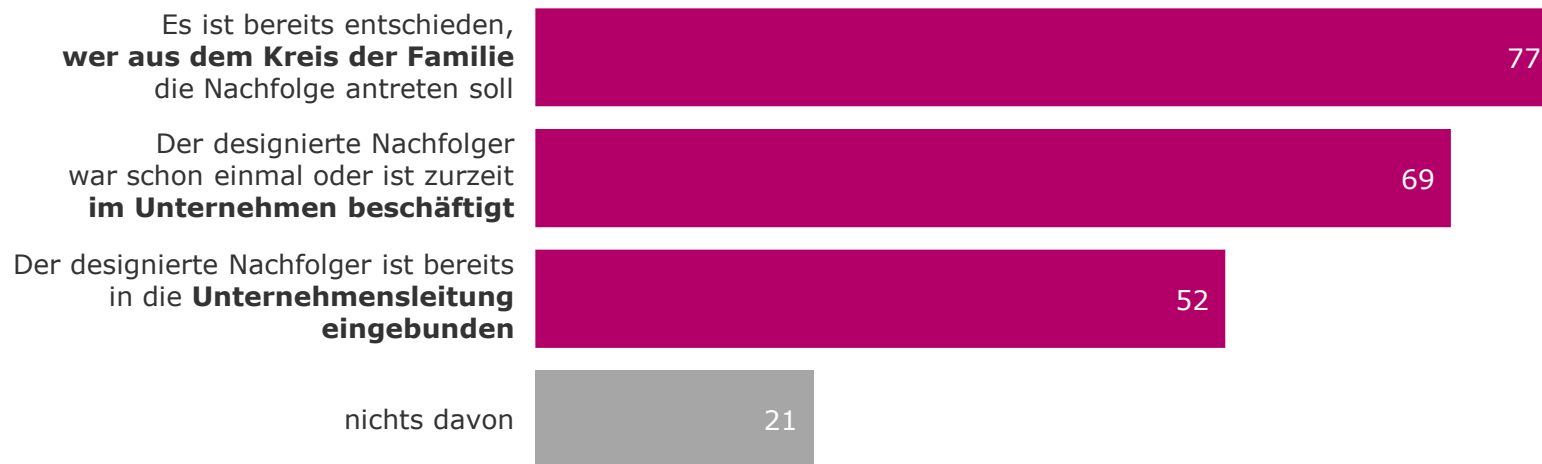
Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich

Frage: Welche Nachfolgevariante bevorzugen Sie nach derzeitigem Stand?

Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen [Übergabestadium: *Vor dem Stabwechsel*]

Familieninterne Übergabe: Rolle des Nachfolgers

In 3 von 4 Fällen ist die Nachfolge bereits entschieden



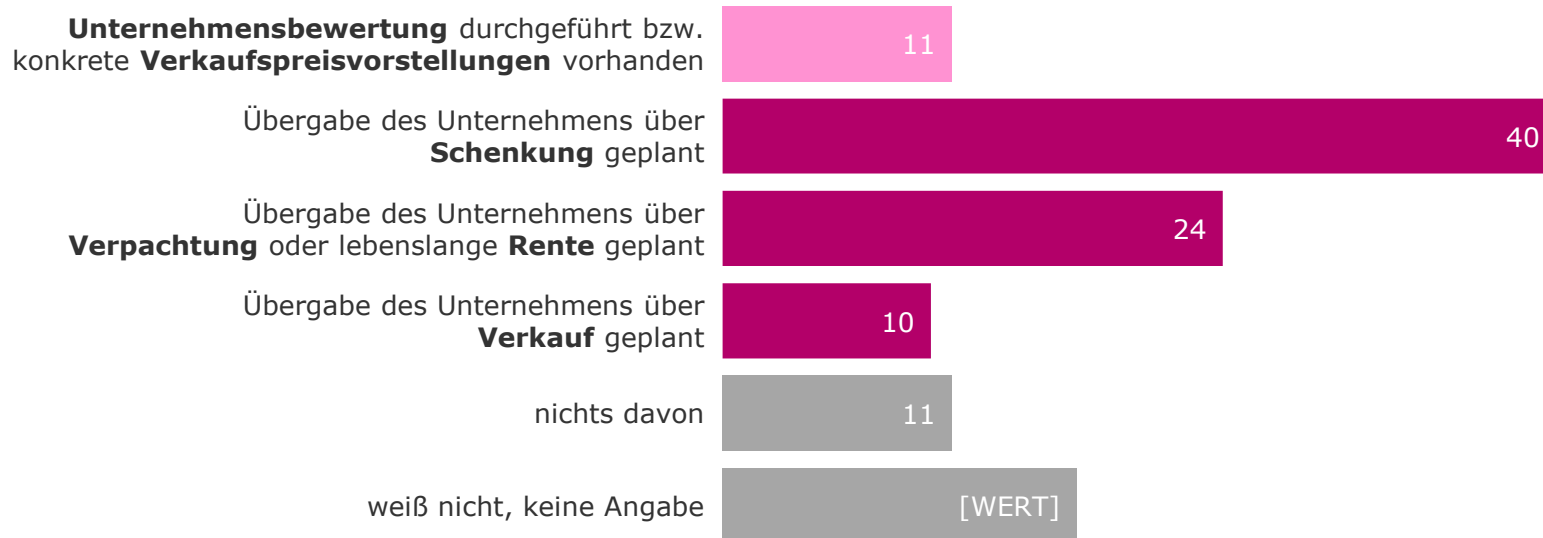
Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

Frage: Wenn Sie eine familieninterne Übergabe bevorzugen: Inwieweit ist der designierte Nachfolger bereits im Unternehmen eingebunden?

Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen und eine familieninterne Nachfolge bevorzugen [Übergabestadium: Vor dem Stabwechsel]

Familieninterne Übergabe: Vorkehrungen

Schenkung ist die am häufigsten bevorzugte Übergabevariante



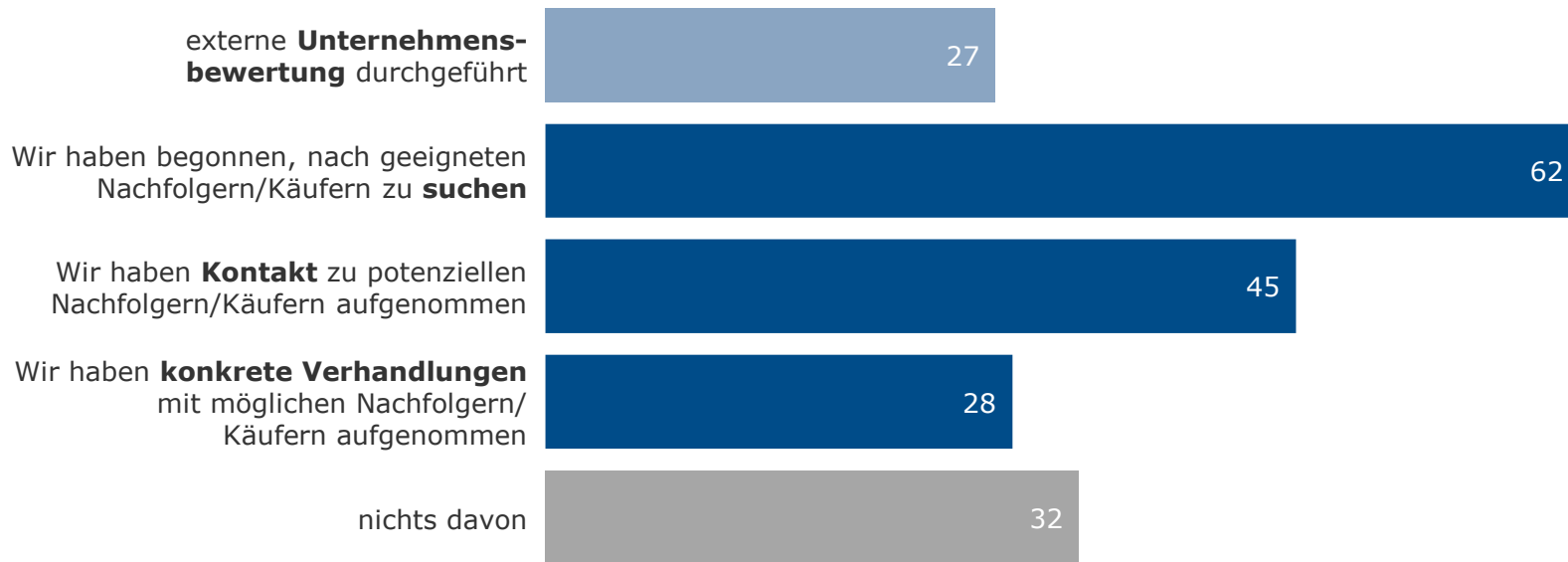
Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

Frage: Und was von dem Folgenden trifft auf Ihr Unternehmen zu?

Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen und eine familieninterne Nachfolge bevorzugen [Übergabestadium: *Vor dem Stabwechsel*]

Familienexterne Übergabe: Vorkehrungen

Ein Drittel hat noch gar keine Vorkehrungen bezüglich einer externen Übergabe getroffen



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen teilweise möglich

Frage: Wenn Sie eine familienexterne Übergabe bevorzugen: Was von dem Folgenden trifft auf Ihr Unternehmen zu?

Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen und eine familienexterne Nachfolge bevorzugen [Übergabestadium: *Vor dem Stabwechsel*]



6

Stabwechsel

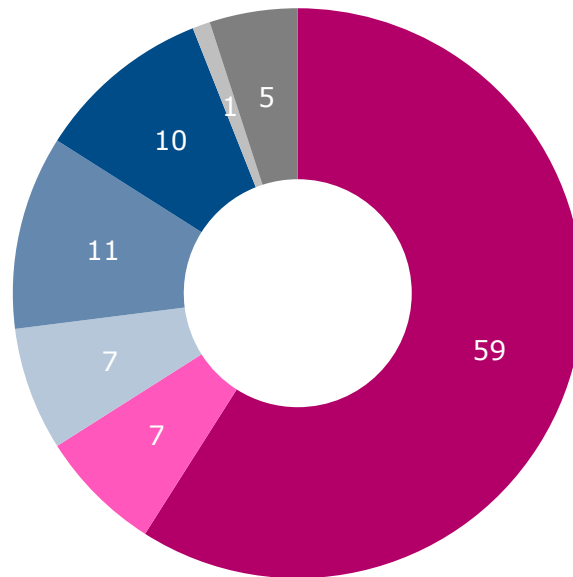
Ein Wechsel der Unternehmensleitung ist in weniger als zwei Jahren geplant, findet zurzeit statt oder ist bereits abgeschlossen

67,0 Jahre
Durchschnittsalter

53 %
Anteil kleinerer Unternehmen
unter 20 Mitarbeitern

Realisierte Nachfolgevariante

Mehrheit belässt das Unternehmen in der Familie



- Eigentum und Leitung bleiben in der Familie
- Eigentum bleibt in der Familie und interne/externe Führungskraft wird eingesetzt
- Mitarbeiter der Firma übernehmen das Unternehmen
- Externe Person übernimmt das Unternehmen
- Verkauf an ein anderes Unternehmen
- Sonstiges
- weiß nicht, keine Angabe

Knapp jeder fünfte dieser Übergeber hat sich im Planungsprozess mindestens einmal umentschieden.

Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich

Fragen: Welche Nachfolgevariante wird nach derzeitigem Stand realisiert? Welche Nachfolgevariante wurde letzten Endes realisiert? //

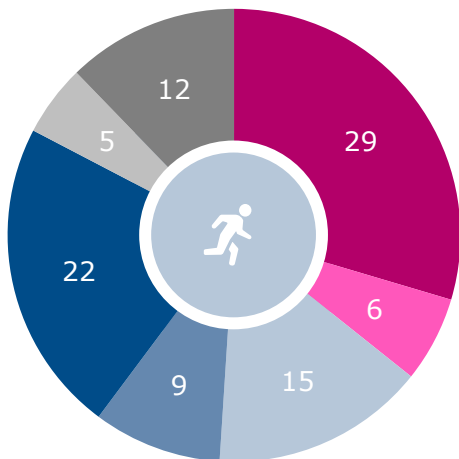
Hatten Sie diese Variante von Anfang an bevorzugt?

Basis: Befragte, die in maximal zwei Jahren eine Übergabe planen oder diese bereits abgeschlossen haben [Übergabestadium: *Stabwechsel*]

Nachfolgevarianten nach Übergabestadium

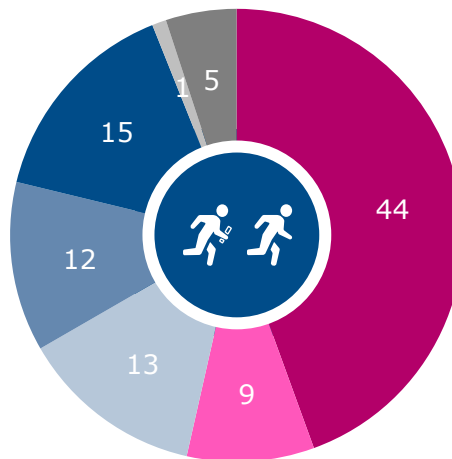
Je näher die Übergabe rückt, desto wahrscheinlicher, dass der Betrieb in familiärer Hand bleibt

Stabwechsel nicht in Sicht



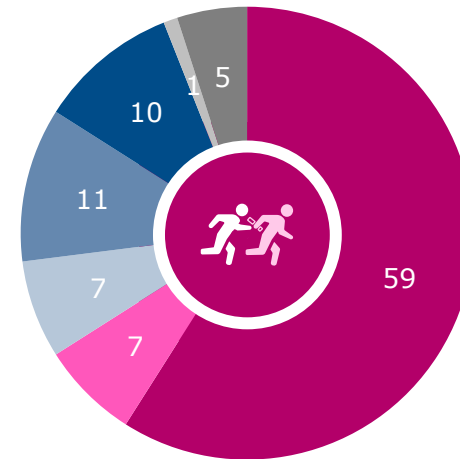
- Eigentum und Leitung bleiben in der Familie
- Externe Person übernimmt das Unternehmen

Vor dem Stabwechsel



- Eigentum bleibt in der Familie und interne/externe Führungskraft wird eingesetzt
- Verkauf an ein anderes Unternehmen

Stabwechsel



- Mitarbeiter der Firma übernehmen das Unternehmen
- Sonstiges/Stilllegung
- weiß nicht, keine Angabe

Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich

Fragen: Welche Nachfolgevariante würden Sie nach derzeitigem Stand bevorzugen / bevorzugen Sie nach derzeitigem Stand / wird nach derzeitigem Stand realisiert / wurde letzten Endes realisiert?

Basis: Befragte, die vor einer Übergabe stehen bzw. diese abgeschlossen haben [Übergabestadien *Stabwechsel nicht in Sicht*, *Vor dem Stabwechsel*, *Stabwechsel*]



7

Situation der Übergeber in NRW

Situation der Übergeber in NRW: Übergabestadien

Stilleger sehen Alterssicherung am kritischsten – unabhängig vom Übergabestadium gestaltet sich Nachfolgesuche meist „schwierig“

— Stabwechsel nicht in Sicht — Vor dem Stabwechsel — Stabwechsel — Stilllegung

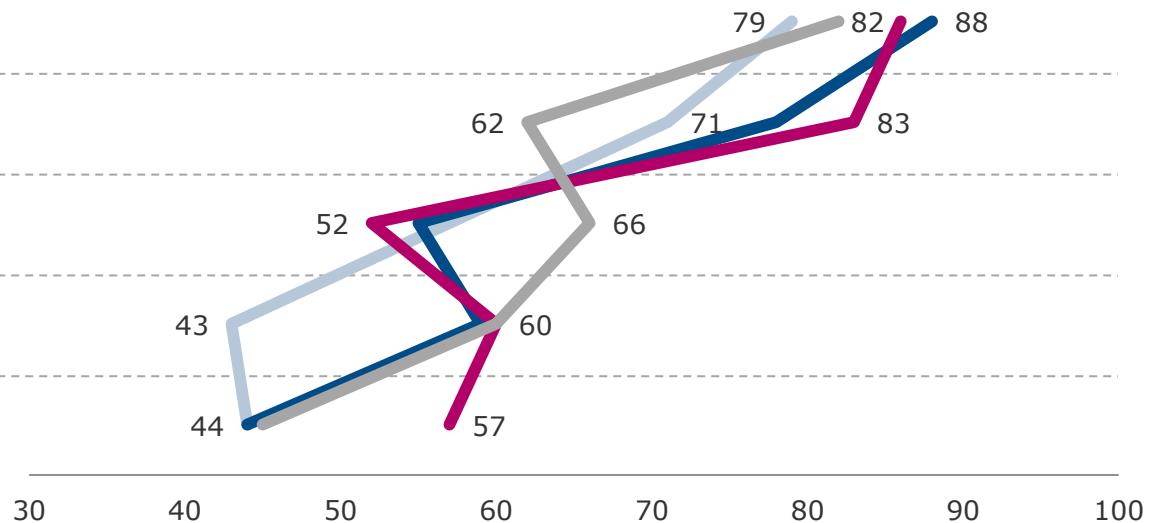
„Ich habe eine gute Vorstellung davon, wie viel ich im Alter zum Leben brauche.“

„Ich als Unternehmens-Übergeber verfüge über eine ausreichende Alterssicherung.“

„Es ist schwierig, bei einer externen Nachfolge geeignete Personen zu finden.“

„Persönlich freue ich mich auf den neuen Lebensabschnitt nach der Übergabe.“

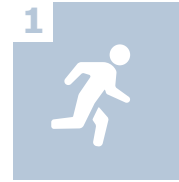
„Ich verfüge über einen guten Kenntnisstand zum Thema Erbschafts- und Schenkungssteuer.“



Dargestellt: Zustimmung in Prozent (Summe aus den Skalenpunkten 1 + 2)

Frage: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen. Benutzen Sie dafür bitte eine Skala von 1 ‚stimme voll und ganz zu‘ bis 5 ‚stimme überhaupt nicht zu‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstimmen.

Basis: Alle Befragten

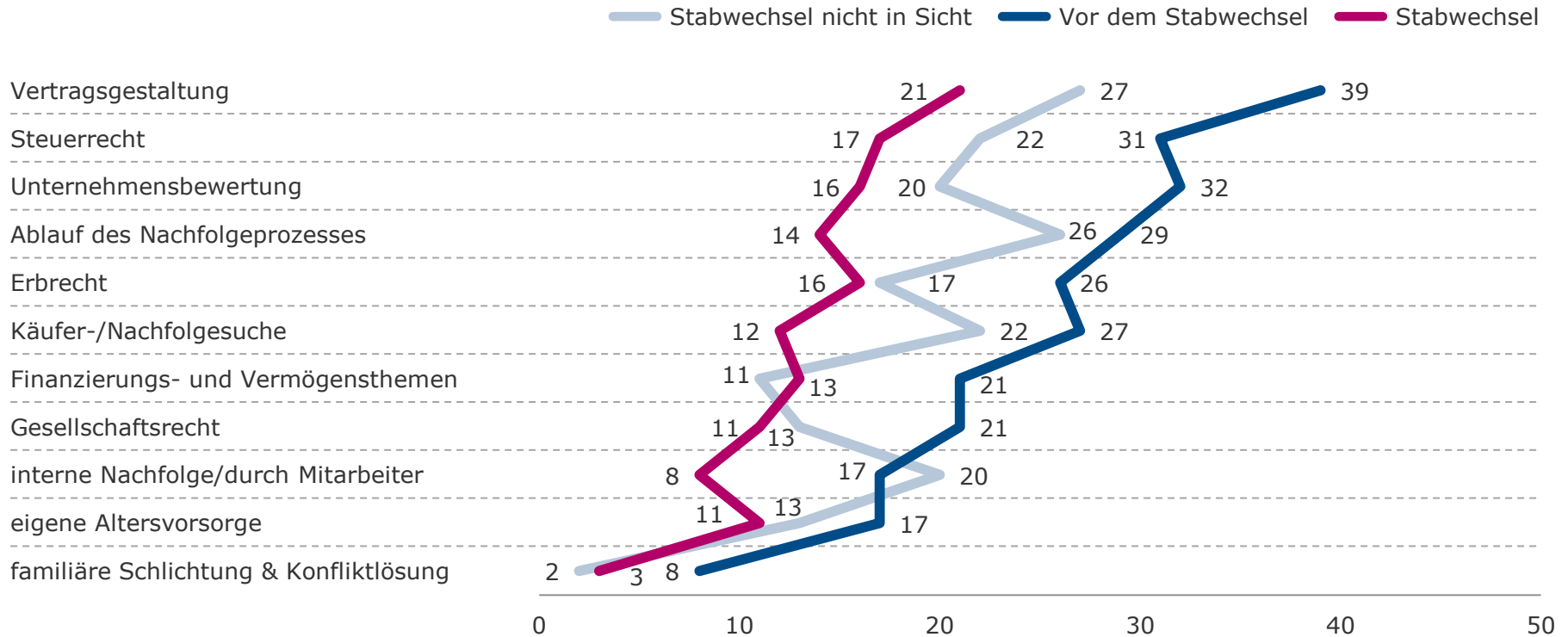
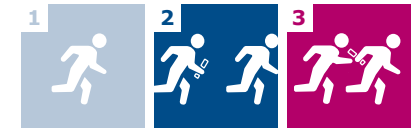


8

Unterstützungsbedarf

Stadien: Informations- & Beratungsbedarf

Je näher der Übergabeprozess rückt, desto geringer der verbleibende Informationsbedarf



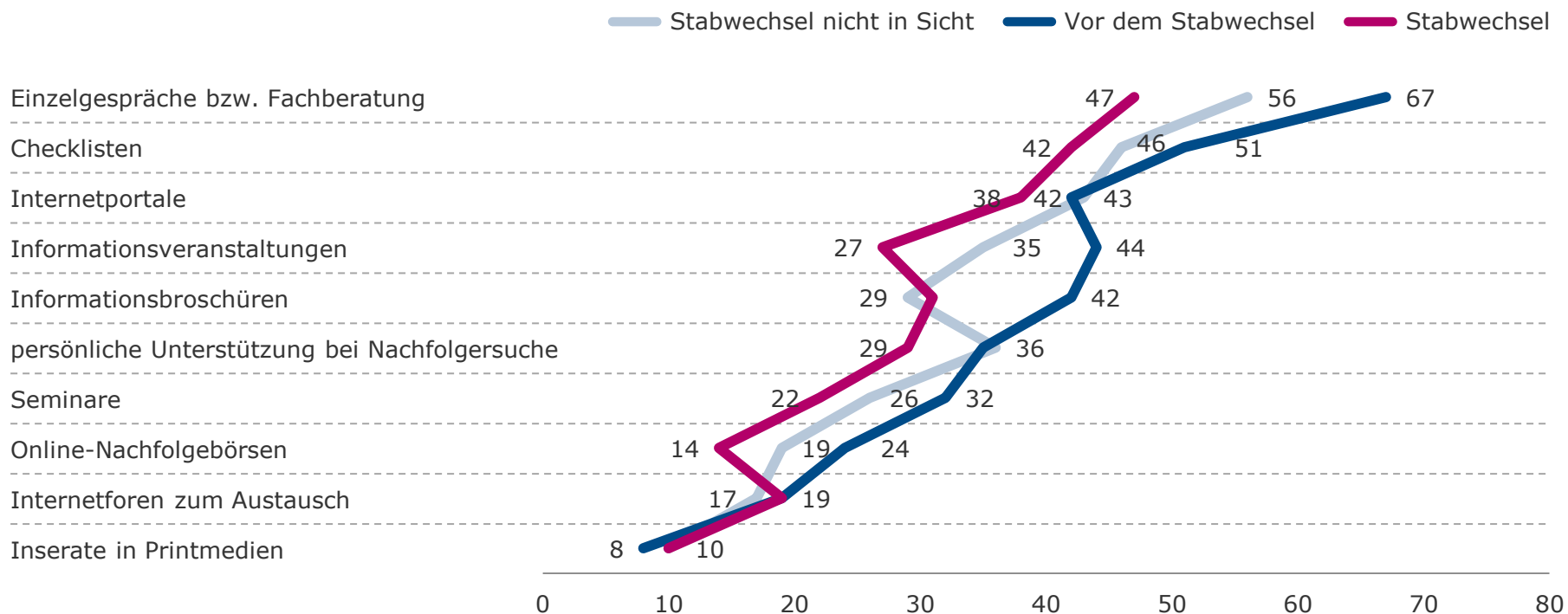
Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

Frage: Zu welchem Thema besteht bei Ihnen im Nachfolgeprozess Informations- bzw. Beratungsbedarf?

Basis: Befragte, denen eine Übergabe noch bevorsteht [Übergabestadien: *Stabwechsel nicht in Sicht*, *Vor dem Stabwechsel*, *Stabwechsel*]

IHK-Unterstützung: Vorstellbare Nutzung

Bereitschaft ist bei Unternehmern am größten, die am Anfang des Übergabeprozesses stehen



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

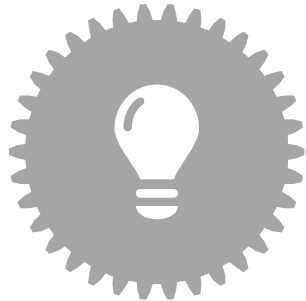
Frage: Wenn Sie an Ihren konkreten Informations- und Beratungsbedarf denken: Welche der folgenden Unterstützungsangebote Ihrer IHK zum Thema Unternehmensnachfolge könnten Sie sich vorstellen, in Anspruch zu nehmen?

Basis: Befragte mit Informationsbedarf zum Nachfolgeprozess [Übergabestadien: *Stabwechsel nicht in Sicht, Vor dem Stabwechsel, Stabwechsel*]

Förderangebote in der Unternehmensnachfolge

› Einordnung von Unterstützungsangeboten in den Nachfolgeprozess

Phasen des idealtypischen Nachfolgeverlaufs



**Orientierung /
Zielfindung**



**Suchen und
Finden**



**Konkrete
Nachfolgeplanung**



**Übergang bzw.
Einarbeitung des
Nachfolgers**



**Neustart des
Nachfolgers**

Wichtige
Unterstützungs-
bedarfe

Sensibilisierung
Erst-Informationen
grundlegender Art

Erstellung
Anforderungsprofile
Identifizierung Kandidaten
[für familienexterne Lösung]

Informationen und Beratung
zu konkreten
Fragestellungen
Finanzierung

Informationen und Beratung
zu konkreten
Fragestellungen
Finanzierung

Informationen und Beratung
zu konkreten
Fragestellungen
Finanzierung

Exemplarische
Unterstützungs-
angebote

Informationsangebote z.B.
Broschüren, Webportale
Beratungsangebote, z.B.
Kammern, Gründerzentren /
-agenturen

Beratungsangebote, z.B.
Kammern
Datenbanken, z.B. nexxt
Netzwerke, z.B. privater
Berater

Beratungsförderung private
Berater
Verschiedene
Finanzierungsbausteine
Land / Bund

Beratungsförderung private
Berater
Verschiedene
Finanzierungsbausteine
Land / Bund

Beratungsförderung private
Berater
Verschiedene
Finanzierungsbausteine
Land / Bund



Von Generation zu Generation:
Nachfolgeschehen in NRW

IHK-Studie
in Zusammenarbeit
mit IHS Commerce
und dem IHSW
The BusinessWirtschaft

www.ihk-erw.de



Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit

Erstellt mit Material von Kirill Ulitin (CC BY 3.0), Golden Roof (CC BY 3.0), tableatny (CC BY 2.0)