

# Von Generation zu Generation: Nachfolgegeschehen in NRW

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



IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern  
in Nordrhein-Westfalen

## Impressum

### Herausgeber und Copyright:

© IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen e. V.  
Berliner Allee 12 | 40212 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0)2 11/3 67 02-0 | Fax: +49 (0)2 11/3 67 02-21  
E-Mail: [info@ihk.nrw.de](mailto:info@ihk.nrw.de) | [www.ihk-nrw.de](http://www.ihk-nrw.de)

### Redaktion:

André Berude | IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland  
Eugenia Dottai | Industrie- und Handelskammer für Essen, Mülheim an der Ruhr,  
Oberhausen zu Essen  
Stefan Grave | Industrie- und Handelskammer Mittleres Ruhrgebiet  
Tanja Kinstle | Industrie- und Handelskammer zu Köln  
Dr. Matthias Mainz | IHK NRW – Die Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-  
Westfalen e. V.  
Michael Meese | Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen  
Mathias Meinke | Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf  
Thomas Mikulsky | Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld  
Michael Rammrath | IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland  
Regina Rosenstock | IHK Bonn/Rhein-Sieg


Durchführung der Studie im Auftrag der IHK NRW: TNS Emnid Deutschland GmbH  
in Kooperation mit Prof. Dr. Frank Wallau, Fachhochschule der Wirtschaft Paderborn/  
Bielefeld

Texte: Thomas Luber, Kommunikationsberatung, Köln  
Korrektur: Hartmut Breckenkamp, Bielefeld  
Gestaltung: büro G29 – Visuelle Kommunikation, Aachen  
Druck: Druckerei Erdtmann, Herzogenrath

Bildnachweis: Titel + S. 3: ©joeycheung/fotolia.com; S. 5: © kavzov/fotolia.com;  
S. 8: ©MaLija/fotolia.com

Stand: Oktober 2016

*Anmerkungen: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechts-  
neutrale Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der  
Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.  
In den Grafiken sind Rundungsdifferenzen möglich.*



# Inhalt

Vorwort Seite 4

Auf den Punkt  
gebracht Seite 5

Von Generation zu  
Generation Seite 6

Phasen der Übergabe  
Seite 8

Stabwechsel noch nicht in Sicht  
Vor dem Stabwechsel  
Stabwechsel  
Stilllegung

Persönliche Situation  
Seite 17

Beratungs- &  
Informationsbedarf  
Seite 18

Serviceangebot der  
Industrie- und  
Handelskammern  
in NRW Seite 19

# Vorwort



In vielen oftmals familiengeführten Unternehmen steht in den kommenden Jahren ein Generationenwechsel an. Gelingt die Fortführung dieser Unternehmen und die Übergabe an einen Nachfolger, so sorgt dies für eine nachhaltige Entwicklung in der Region.

Eine Unternehmensnachfolge ist stets komplex und vielschichtig. Die Suche nach einem Nachfolger stellt den Seniorunternehmer zudem oft vor eine große Herausforderung. Um den Übergangsprozess strukturiert umzusetzen, sind für Seniorunternehmer eine Vielzahl von Fragen zu klären (Wer wird den Betrieb übernehmen, wann wird der Betrieb übergeben und wie viel ist das Unternehmen eigentlich wert?). Trotz all dieser weitreichenden Themen wird die Mehrzahl der Übernahmen ohne gravierende Komplikationen gelingen.

Zum Problem werden Betriebsübergaben dann, wenn kein geeigneter Nachfolger bereitsteht oder wenn der Generationenwechsel unzureichend geplant und umgesetzt wird. Dem Seniorunternehmer kommt hier eine Schlüsselrolle zu. Er hat es in der Hand, den Stabwechsel so zu planen, dass das Unternehmen reibungslos in die nächste Generation überführt werden kann. Denn nur so kann die Zukunft seines Lebenswerkes, seiner Arbeitnehmer und selbstverständlich auch seiner eigenen Familie sichergestellt werden.

Die vorliegende IHK NRW-Studie erfasst zum ersten Mal für unser Bundesland die vielen Facetten der Unternehmensnachfolge und bietet zahlreiche Hinweise auf Problemstellungen und Lösungsansätze. Möglich wurde dies erst durch die aktive Teilnahme der befragten Unternehmen. Ihnen sei an dieser Stelle ein ganz herzlicher Dank ausgesprochen.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Ralf Kersting'. The signature is fluid and cursive.

Ralf Kersting  
Präsident der IHK NRW

# Auf den Punkt gebracht

Die Unternehmensbefragung deutet darauf hin, dass viele Unternehmer erst dann konkrete Vorstellungen von der Komplexität der Nachfolgesuche haben, wenn sie sich intensiv mit dem Thema befassen.

Gehen Unternehmer, die sich noch nicht mit dem Stabwechsel beschäftigt haben, nur zu 35 Prozent davon aus, dass ihr Unternehmen in Familienhand bleibt, haben sich 66 Prozent der Inhaber, die schon an der Übergabe arbeiten, für eine interne Lösung entschieden – ein Zeichen, dass Unternehmer die Übergabe anfangs anders einschätzen.

Die Unternehmensgründer 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.

Jeder zehnte Seniorunternehmer plant, sein Unternehmen stillzulegen, da es insbesondere aus wirtschaftlichen Gründen keine Chance auf eine Weiterführung gibt.

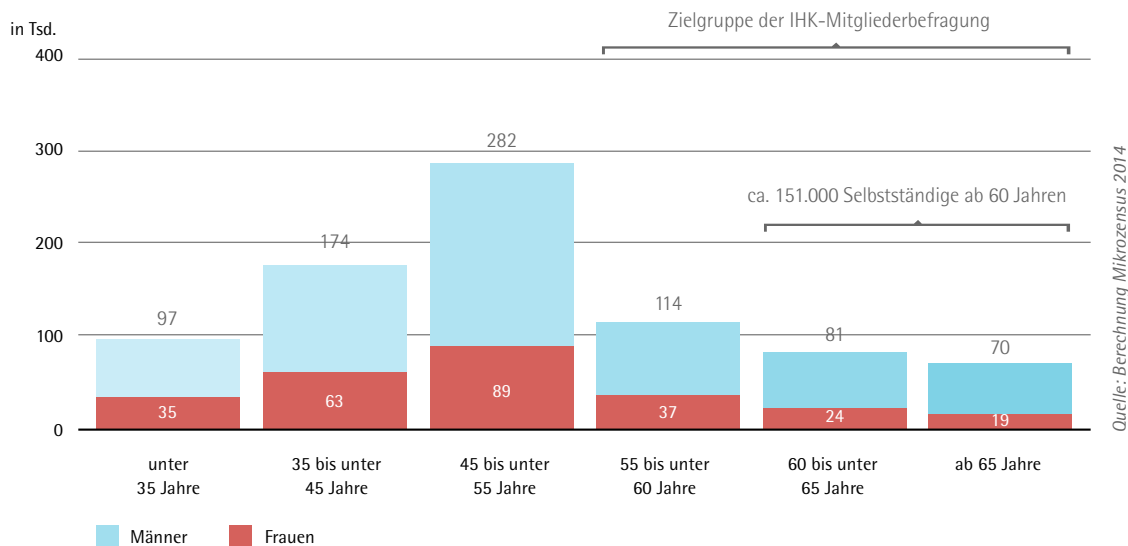
Weniger als die Hälfte der Unternehmer fühlt sich zu Beginn des Nachfolgeprozesses gut oder gar sehr gut vorbereitet – ein Ergebnis, das sicherlich auf deutlichen Beratungsbedarf hindeutet.

Fast die Hälfte der Befragten hat keine Vorstellung, wie lange der Übergabeprozess dauern wird. Ein Indiz, dass die Komplexität des Stabwechsels nur schwer zu erfassen ist.

Die Top-Themen im Nachfolgeprozess sind Vertragsgestaltung, Steuerrecht, Erbrecht und Unternehmensbewertung. Die Suche nach einem Nachfolger befindet sich im Mittelfeld der Unterstützungsbedarfe.

56 Prozent der Befragten freuen sich auf den neuen Lebensabschnitt Ruhestand. Das heißt im Umkehrschluss allerdings, dass sich 44 Prozent noch nicht so recht mit dem Abschied von ihrem Unternehmen anfreunden können – vielleicht ein Zeichen, dass die Unternehmer in NRW stark mit ihrem Betrieb verbunden sind.

## Altersstruktur der Selbstständigen in NRW Insgesamt 818.000 Selbstständige, davon 267.000 Frauen



# Von Generation zu Generation

In diesem Kapitel werden die Struktur der zur Übernahme anstehenden Unternehmen sowie die statistischen Grundlagen der folgenden Erhebungen erläutert.

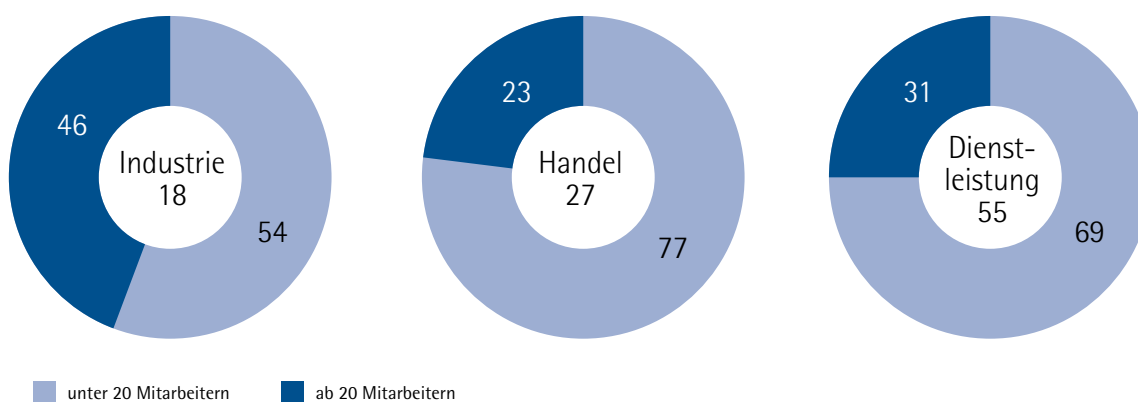
Aktuell beträgt die Zahl der Selbstständigen in Nordrhein-Westfalen rund 818.000, etwa 267.000 von ihnen sind Frauen. Rund 265.000 oder etwa ein Drittel dieser Selbstständigen und Unternehmer sind älter als 55 Jahre und damit in einer Lebensphase angekommen, in der das Thema „Übergabe des eigenen Betriebes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

Wird berücksichtigt, dass es Unternehmen mit mehr als einem Inhaber gibt, auf den das Kriterium 55 Jahre oder älter zutrifft, fällt die Anzahl der betroffenen Betriebe etwas geringer aus als die Anzahl der Selbstständigen. Fokussiert auf Familienunternehmen, ergibt sich nach neuesten Berechnungen von Prof. Dr. Frank Wallau, dass in Nordrhein-Westfalen 232.000 Unternehmen 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 für viele Familien von existenzieller Bedeutung.

Die statistischen Grundlagen, wie etwa die Altersstruktur der Selbstständigen, Anzahl der übergabereifen Unternehmen (Inhaber, die älter sind als 55 Jahre) und deren Beschäftigte, wurden von der Fachhochschule der Wirtschaft Paderborn/Bielefeld ermittelt. Gegenüber früheren Berechnungen ist die Zahl der Unternehmen, bei denen ein Stabwechsel ansteht, gestiegen. Der Grund dafür ist in der Tatsache zu suchen, dass die Unternehmensgründer aus der Babyboomer-Generation jetzt in das Ruhestandsalter kommen.

## Branchen und Mitarbeiterzahl



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

## Studiensteckbrief: Telefoninterviews mit Unternehmern 55+

Aufbauend auf diese statistischen Erhebungen beschäftigt sich der zweite Teil der Studie mit qualitativen Fragen. Wie erleben die betroffenen Unternehmer 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 Unternehmer in ähnlicher Situation hilfreich sein? Dazu wurden mit der Zielgruppe der Seniorunternehmer im Alter von mehr als 55 Jahren und mindestens fünf Mitarbeitern insgesamt 1.006 ausführliche Telefoninterviews geführt, wobei die Befragten im Zuge einer disproportionalen Zufallsstichprobe ausgewählt wurden. 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 Unternehmensgrößenklassen und der Branchen wiederherzustellen, wurden die Umfrageergebnisse repräsentativ gewichtet.

Das Alter der befragten Unternehmer liegt im Durchschnitt bei knapp 63 Jahren. Bemerkenswert ist, dass jeder sechste Befragte älter als 70 ist und damit in einem Alter, in dem der Ruhestand eigentlich erreicht sein sollte. Unter den Befragten befinden sich 17 Prozent Unternehmerinnen.

# Phasen der Übergabe

In diesem Kapitel werden die vier analytischen Stadien des Unternehmensübergangs vorgestellt und gezeigt, in welchen Stadien sich die befragten Unternehmen 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 mehrere Phasen, die jede für sich für den Unternehmer, aber auch für die Beratung jeweils eigene Herausforderungen stellen. Sie gliedern sich in die Phase „Stabwechsel noch nicht in Sicht“, in den eine Nachfolge noch nicht geplant ist, sowie die Phase der Vorbereitung und die der Übergabe und Umsetzung. Dazu kommt noch die „Stilllegung“. Hierbei gehen die befragten Seniorunternehmer davon aus, dass der Betrieb nicht weitergeführt wird. 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.

Bei deutlich mehr als einem Fünftel der Befragten steht noch keine Übergabe an. Bei Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten ist dieser Anteil mit 25 Prozent höher als bei den größeren Unternehmen. Bei jeweils 42 Prozent ist der Stabwechsel in Vorbereitung. Deutlich sind die Unterschiede für die Phase des Stabwechsels: In diesem Stadium befinden sich bereits 39 Prozent der befragten Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern, während es nur 21 Prozent der kleineren Unternehmen sind. Bei diesen Kleinunternehmen steht zudem bereits bei 13 Prozent fest, dass es zu einer Stilllegung

kommen wird, während dies nur bei drei Prozent der größeren Unternehmen der Fall ist.

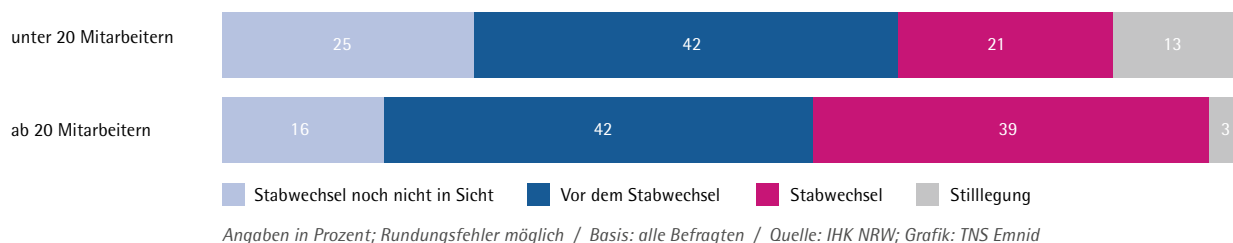
Teilt man die Befragten nach dem Alter ein, ist es nicht überraschend, dass vor allem die jüngeren Befragten sich noch nicht mit dem Stabwechsel beschäftigt haben; bei den 55- bis 59-Jährigen ist das bei 38 Prozent der Fall, bei den mehr als 70-Jährigen sind es immerhin drei Prozent.

Nach Branchen betrachtet haben Industrieunternehmen den Übergang offenbar eher im Blick als Betriebe aus dem Handel und der Dienstleistungsbranche. 46 Prozent der Befragten sind hier in der Vorbereitung (38 Prozent im Handel, 42 Prozent in der Dienstleistung), 31 Prozent sind bereits in der Phase des Stabwechsels (28 Prozent im Handel, 25 Prozent in der Dienstleistung). Nur fünf Prozent der Unternehmer aus der Industrie gehen von einer Stilllegung aus; beim Handel sind es zwölf Prozent, in der Dienstleistung zehn Prozent.

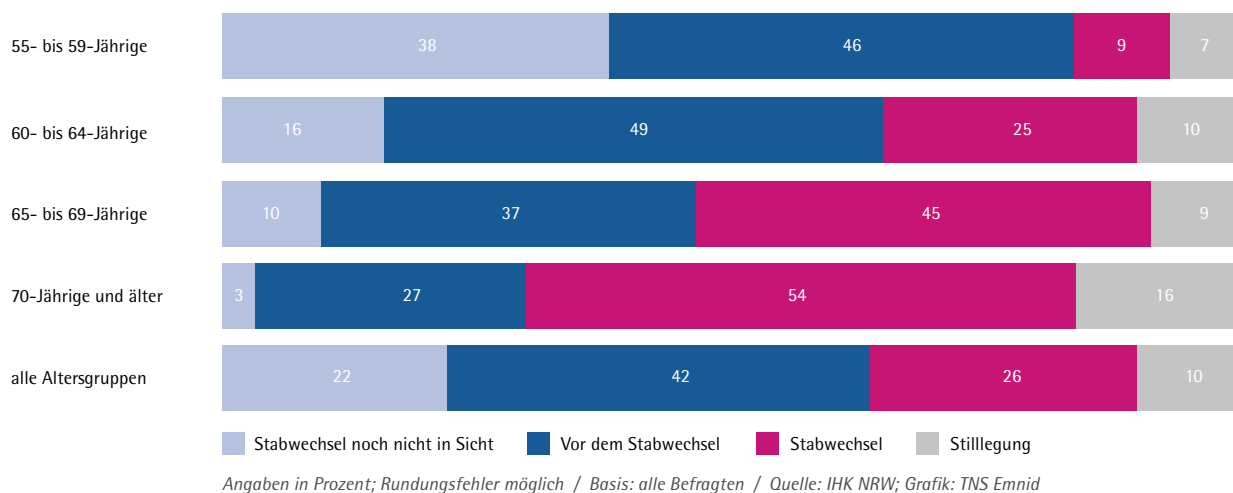
Keinen signifikanten Unterschied gibt es in der Verteilung der Unternehmen bei der Frage, ob sie von einem Mann oder einer Frau geführt werden. Die Werte schwanken um einen Prozentpunkt – nur bei der Frage, ob eine Stilllegung geplant ist, antworteten bei den Frauen zwei Prozentpunkte mehr als bei den Männern mit Ja.



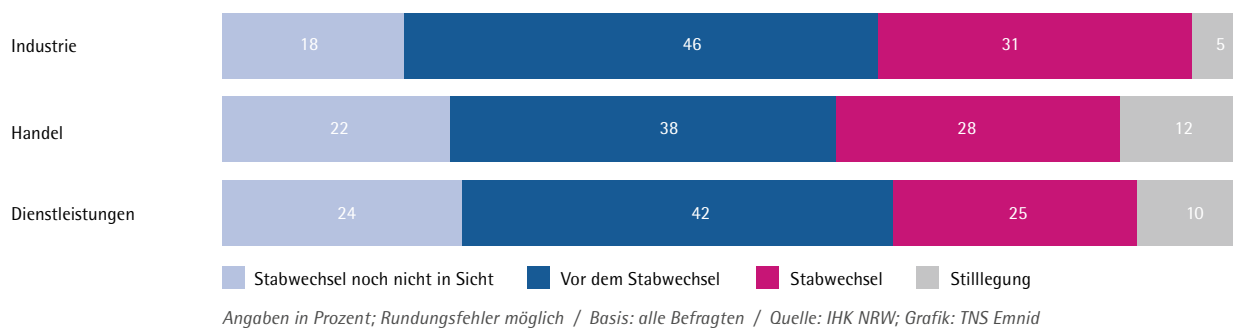
### Übergabestadien nach Mitarbeiterzahl



### Übergabestadien nach Altersgruppen



### Übergabestadien nach Branchen

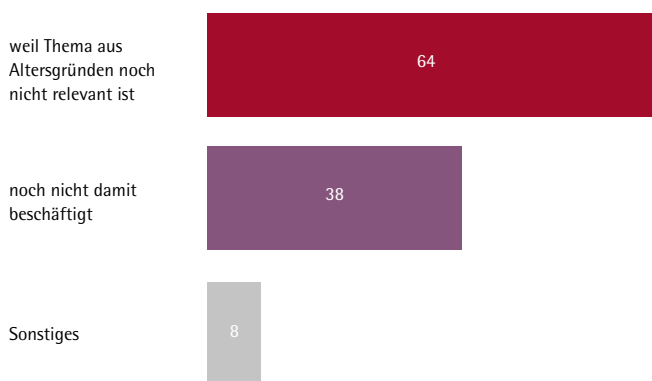




## Stabwechsel noch nicht in Sicht

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

### Gründe gegen Übergabepläne



Angaben in Prozent – Mehrfachnennungen möglich / Basis: Befragte, bei denen keine Übergabe geplant ist und eine Stilllegung nicht in Frage kommt (Übergabestadium: Stabübergabe noch nicht in Sicht) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

22 Prozent der befragten Unternehmen haben noch keine Pläne, wie sie ihre eigene Nachfolge gestalten wollen. Das Durchschnittsalter in dieser Gruppe beträgt 58,5 Jahre und hier ist sicherlich auch der Grund zu suchen, warum das Thema für sie noch nicht relevant ist: Sie fühlen sich zu knapp zwei Dritteln einfach zu jung dafür. Vom Alter unabhängig haben sich 38 Prozent mit dem Thema noch nicht beschäftigt, weil sie etwa keine Zeit haben. Das bedeutet aber im Umkehrschluss, dass sich immerhin knapp zwei Drittel hier schon einmal Gedanken gemacht haben, auch wenn sie noch keine konkreten Übergabepläne 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. 30 Prozent gehen davon aus, dass der Stabwechsel frühestens in fünf Jahren passieren wird, 17 Prozent gehen sogar von zehn Jahren und mehr aus und 45 Prozent können hierzu keine Aussage machen.

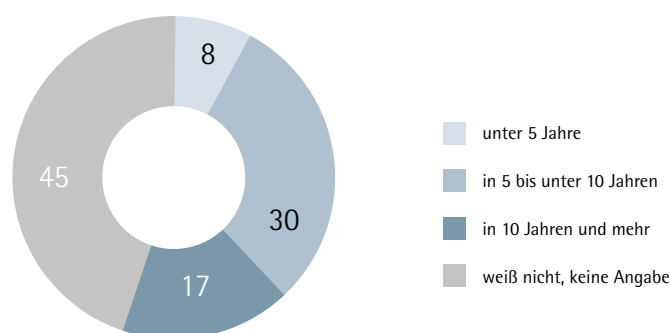
Die Umfrage zeigt, dass 47 Prozent der Unternehmer mehr als fünf Jahre für die Nachfolgeregelung einplanen. Das zeigt, dass sie die Komplexität der Nachfolgeregelung bereits erfasst

haben. Die andere Hälfte hat noch keine konkreten Vorstellungen zum Übergabezeitraum, steht vermutlich noch ganz am Anfang ihrer Planung und unterschätzt unter Umständen die Komplexität.

Dieses noch diffuse Meinungsbild setzt sich auch bei der Frage nach der bevorzugten Nachfolgelösung fort. So gehen 29 Prozent davon aus, dass ihr Unternehmen im Eigentum und auch unter der Leitung der Familie bleiben wird, 22 Prozent denken an einen Verkauf an ein anderes Unternehmen, 15 Prozent wollen an Mitarbeiter übergeben (Management-Buy-out) und zwölf Prozent geben offen zu, dass sie hier noch keine Meinung haben.

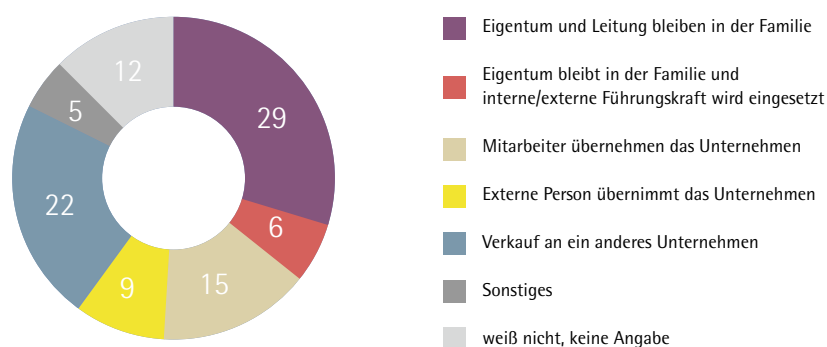
Aus den Zahlen lässt sich folgern, dass bei den Befragten noch eine gewisse Ergebnisoffenheit oder Unsicherheit herrscht. Denn wie aus dem weiteren Verlauf der Studie zu erkennen sein wird, ändern sich die Vorstellungen über die Übergabe teils signifikant und münden in doch deutlich andere Lösungen,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

### Geschätzter Zeitraum für Übergabe



Angaben in Prozent – Rundungsfehler möglich / Basis: Befragte, bei denen keine Übergabe geplant ist und eine Stilllegung nicht in Frage kommt (Übergabestadium: Stabübergabe noch nicht in Sicht) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

### Bevorzugte Nachfolgevariante



Angaben in Prozent – Rundungsfehler möglich / Basis: Befragte, bei denen keine Übergabe geplant ist und eine Stilllegung nicht in Frage kommt (Übergabestadium: Stabübergabe noch nicht in Sicht) / Quelle: IHK NRW; 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.

42 Prozent der befragten Unternehmer bereiten sich konkret auf den Stabwechsel vor und wollen ihn in zwei Jahren oder später durchführen. Das Durchschnittsalter dieser Gruppe liegt bei 61,8 Jahren.

44 Prozent der Befragten wünschen sich, Eigentum und Leitung des Unternehmens in der Familie zu belassen, neun Prozent möchten nur das Eigentum in der Familie belassen, aber eine externe Führung einsetzen. Bei den Befragten mit mehr als 20 Mitarbeitern favorisieren sogar 57 Prozent einen Übergang von Eigentum und Führung innerhalb der Familie. Dies stellt einen interessanten Umschwung dar im Vergleich zu der Gruppe, die sich noch nicht mit der Übergabe befasst hatte – hier konnten sich lediglich 29 Prozent vorstellen, die Unternehmensnachfolge vollständig innerhalb der Familie zu regeln (siehe vorheriges Kapitel). Zu diesem Zeitpunkt dachten zudem 22 Prozent der Befragten an einen Verkauf, im Stadium vor dem Stabwechsel sind es nur noch 15 Prozent.

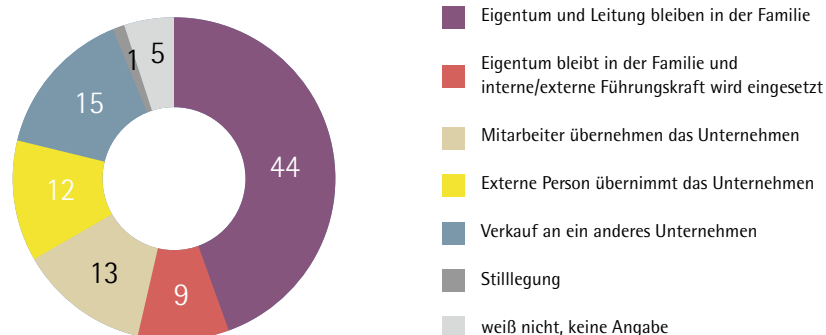
Die Familienlösung wird also in der Phase vor dem Stabwechsel eindeutig favorisiert. Drei Viertel der Befragten, die diese Lösung bevorzugen, haben auch schon entschieden, wer aus

dem Kreis der Familie die Nachfolge antreten soll. Bei rund 70 Prozent war oder ist der Nachfolger schon im Unternehmen beschäftigt, in 52 Prozent der Fälle ist er auch schon Mitglied der Geschäftsleitung und damit in die Unternehmensführung eingebunden.

Die Übergabe des Eigentums soll dabei in 40 Prozent der Fälle über eine Schenkung an den Nachfolger realisiert werden. 24 Prozent planen, das Unternehmen gegen eine Verpachtung oder lebenslange Rente zu übergeben, zehn Prozent wollen innerhalb der Familie verkaufen und 17 Prozent haben hier noch keine konkreten Vorstellungen.

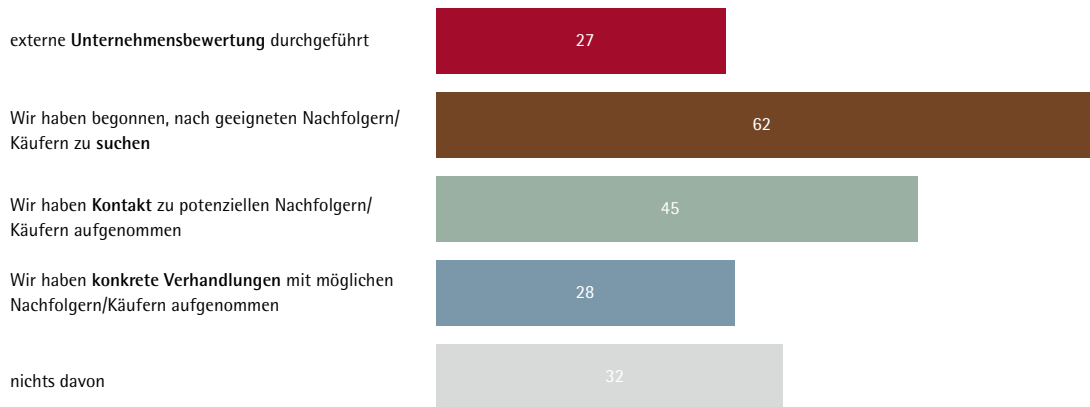
40 Prozent der Befragten gehen von einer familienexternen Lösung aus. 62 Prozent aus dieser Gruppe haben auch schon damit begonnen, potenzielle Käufer zu suchen oder Kontakt mit ihnen aufzunehmen (45 Prozent) oder konkret zu verhandeln (28 Prozent). Was dabei ins Auge fällt: Nur 27 Prozent haben bereits eine externe Unternehmensbewertung erstellen lassen. Dies ist zumindest auf den ersten Blick erstaunlich, denn demnach haben sich 73 Prozent der Befragten nicht tiefer mit dem Thema beschäftigt. Eine externe Unternehmens-

### Bevorzugte Nachfolgevariante



Angaben in Prozent – Rundungsfehler möglich / Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen (Übergabestadium: vor dem Stabwechsel) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

## Familienexterne Übergabe: Vorkehrungen



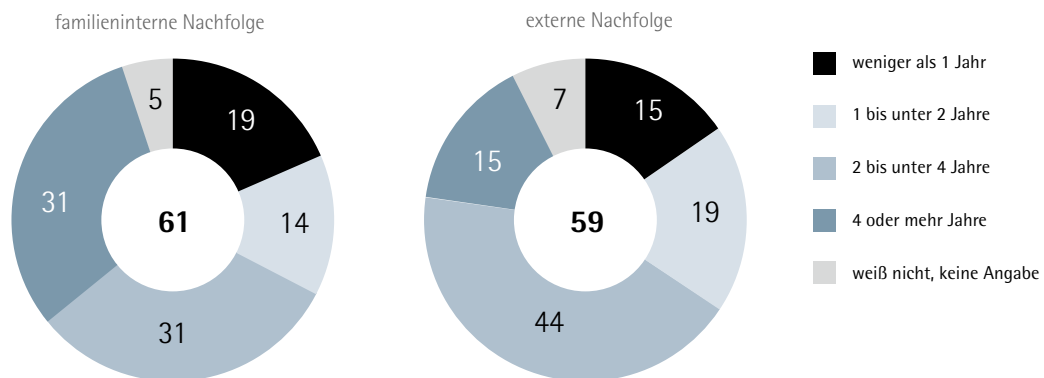
Angaben in Prozent – Mehrfachnennungen möglich / Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen und eine familienexterne Nachfolge bevorzugen (Übergabestadium: vor dem Stabwechsel) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

bewertung kann aber vor Beginn der Übernahmegespräche das Risiko falscher Vorstellungen reduzieren und eine neutrale Gesprächsbasis schaffen.

Ob interne oder externe Nachfolge – die Unternehmer sind sich durch die Bank darüber im Klaren, dass der Übergabeprozess dauern wird. In beiden Fällen rechnen die Inhaber überwiegend mit einer Dauer von mindestens zwei Jahren. Auffallend ist, dass bei der externen Nachfolge 44 Prozent den Prozess der Übergabe nach spätestens vier Jahren abgeschlossen haben wollen, während bei einer familieninternen Lösung immerhin knapp ein Drittel mit vier Jahren und länger rechnet.

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 Erfahrungen des Seniors zurückzugreifen. Und, das sollte nicht übersehen werden, es fällt schwerer, ein Familienmitglied endgültig zu verabschieden und aller Ämter zu entheben, als dies bei einem fremden Nachfolger der Fall ist.

## Geschätzter Übergabezeitrahmen



Angaben in Prozent / Kreisinneres: Anteil der geplanten Übergaben, die auf zwei Jahre oder länger angesetzt sind / Basis: Befragte, die in frühestens zwei Jahren eine Übergabe planen (Übergabestadium: vor dem Stabwechsel) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid



## Stabwechsel

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

26 Prozent der befragten Unternehmer in NRW sind aktuell dabei, den Stabwechsel durchzuführen – entweder ist der Prozess im Gang, gerade abgeschlossen oder steht kurz vor dem Abschluss. Das Durchschnittsalter der Befragten in dieser Gruppe beträgt 67 Jahre, der Anteil der Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern liegt bei 53 Prozent.

66 Prozent und damit fast 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 sieben Prozent der Fälle fiel die Entscheidung in Richtung eines Management-Buy-outs, in elf Prozent auf die Übergabe an eine externe Person und in zehn Prozent auf einen Verkauf an ein anderes Unternehmen.

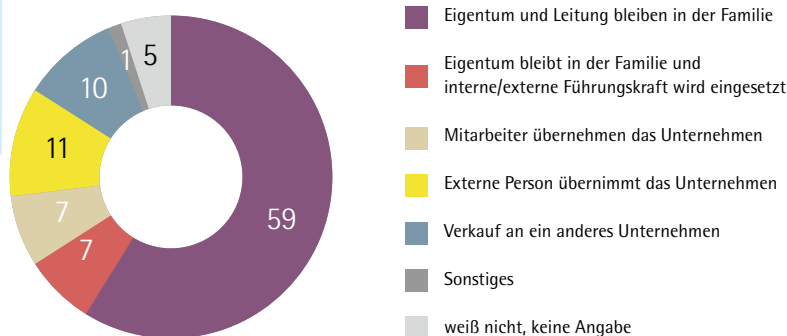
Damit ergibt sich ein deutlicher Unterschied im Vergleich zu den Erwartungen der Unternehmer, die sich noch nicht aktiv mit ihrer Nachfolge beschäftigt haben. Diese Gruppe geht aktuell nur zu 35 Prozent von einem Verbleib des Betriebes in Familienhand aus. Tatsächlich wird beim Stabwechsel dann aber doch die Familie favorisiert, bei Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern fällt die Entscheidung sogar zu 71 Prozent in Richtung interne Nachfolge.

Diese Differenz in den Einschätzungen zeigt zuerst einmal, dass die Unternehmer in ihren Entscheidungen flexibel sind, aber auch, dass viele Unternehmer erst dann konkrete Vorstellungen von der Komplexität der Nachfolgersuche haben, wenn sie sich intensiv mit dem Thema befassen. Das könnte durchaus ein Beleg dafür sein, dass es sich lohnt, frühzeitig mit der Nachfolgersuche zu starten, da so viel vergebliche Mühe eingespart werden kann.

Wie stark der Wunsch der hier Befragten ist, ihren Betrieb eigentlich lieber innerhalb der Familie weiterzugeben, zeigt die Motivsuche bei einem Verkauf an Externe. Bei 65 Prozent dieser Fälle wäre ein geeigneter familieninterner Kandidat vorhanden gewesen, doch zwei Drittel von ihnen hatten kein Interesse an einer Übernahme. Das heißt im Umkehrschluss, dass die überwiegende Mehrheit jener, die Unternehmen extern verkaufen, durchaus eine familieninterne Lösung im Auge hatte. Nur bei 27 Prozent der externen Lösungen war ein externer Nachfolger in den Augen des Seniorunternehmers besser geeignet. Und in jedem achten Fall war der interne Kandidat noch schlicht zu jung, um die Verantwortung zu übernehmen.

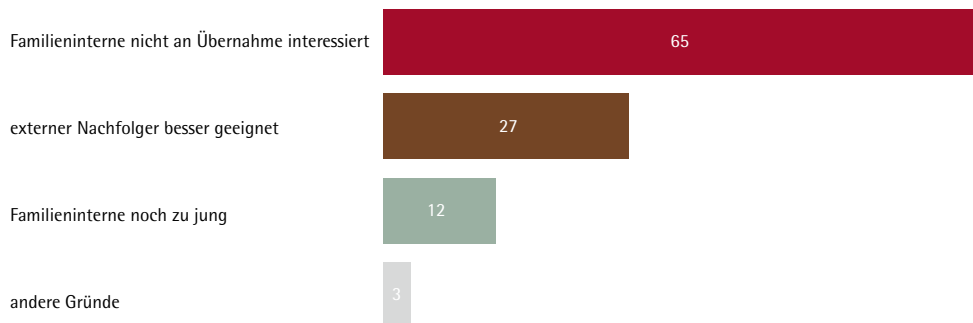
### Realisierte Nachfolgevariante

Knapp jeder Fünfte dieser Unternehmer hat sich im Planungsprozess mindestens einmal umentschieden.



Angaben in Prozent / Basis: Befragte, die in maximal zwei Jahren eine Übergabe planen oder diese bereits abgeschlossen haben (Übergabestadium: Stabwechsel) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

## Hauptursache für familienexterne Nachfolge

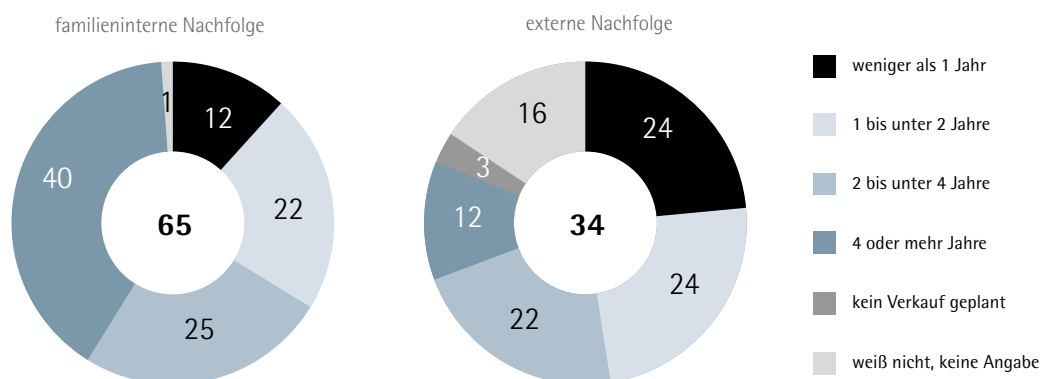


Angaben in Prozent – Mehrfachnennungen möglich / Basis: Befragte, die in maximal zwei Jahren eine familienexterne Übergabe planen oder diese bereits abgeschlossen haben (Übergabestadium: Stabwechsel) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

Kommt es zu einer externen Nachfolgeregelung, so war in fast der Hälfte der Fälle der Käufer schon mit dem Unternehmen bekannt, in der Regel durch berufliche Kontakte. Zu einem Viertel waren Dritte wie Freunde, Verbände oder die IHK beteiligt, auch Inserate in Medien waren nützlich. Davon konnte die regionale IHK bei etwa einem Fünftel der Verkäufe helfen und wurde damit als erster Fachberater genannt. In 40 Prozent der Verkäufe gab es nur einen Interessenten, im Schnitt waren es zwei. Vier und mehr Interessenten gab es in weniger als zehn Prozent der Verkaufsprozesse.

Sowohl die Übergabe an einen Nachfolger aus dem Familienkreis als auch seine Einarbeitung dauern länger als bei einem externen Nachfolger. So nahm die Übergabe im Familienkreis bei 40 Prozent der Befragten mehr als vier Jahre in Anspruch, während es bei externen Nachfolgern nur bei zwölf Prozent eine ähnlich lange Zeit brauchte.

## Übergabedauer: familienintern/extern



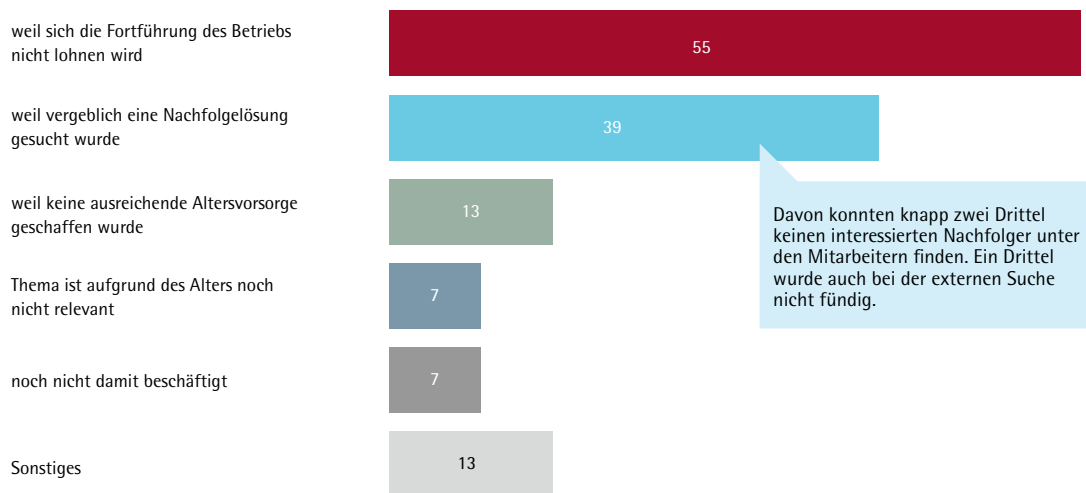
Angaben in Prozent / Rundungsfehler möglich / Kreisinneres: Anteil der Übergaben, die bereits zwei Jahre oder länger dauern / Basis: Befragte, die in maximal zwei Jahren eine familieninterne bzw. externe Übergabe planen oder diese bereits abgeschlossen haben (Übergabestadium: Stabwechsel) / Quelle: IHK NRW; 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 (Übergabestadium: Stilllegung) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

Zehn Prozent der befragten Unternehmer gehen davon aus, dass sie ihren Betrieb nicht mehr weiterführen, also stilllegen werden. Das Durchschnittsalter dieser Gruppe liegt bei 63,7 Jahren, 91 Prozent dieser Gruppe führen ein Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern. Bei mehr als der Hälfte der Befragten ist 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. Es kann aber auch noch einen anderen Hintergrund geben. Gerade bei kleinen Unternehmen steht und fällt das Geschäft mit dem Inhaber – er hat das Know-how und die Kontakte, um Aufträge zu akquirieren und abzuarbeiten. Geht der Inhaber in einem solchen Fall von Bord, ist das Schiff sehr schnell manövrierunfähig und zu keiner weiteren Fahrt mehr geeignet. So ist denn auch bei den Eignern, die stillgelegt 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 Lebensunterhaltes. Dies ist ein klares Zeichen, wie wichtig es ist, frühzeitige Vorsorge fürs Alter zu treffen.

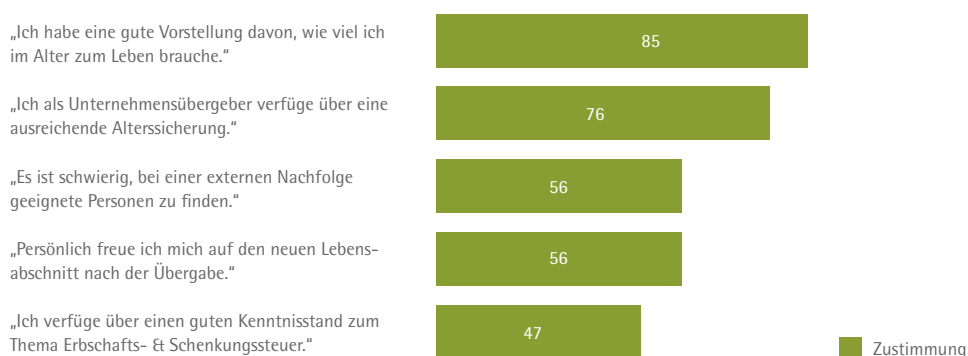
Besonders betroffen von einer Stilllegung ist der Handel: Zwölf Prozent der Befragten gehen in dieser Branche davon aus, keinen Nachfolger finden zu können. Im Bereich Dienstleistungen sind es zehn Prozent, in der Industrie fünf Prozent. Die Gründe für diese signifikanten Unterschiede sind sicherlich vielfältig. Ein Grund könnte sein, dass gerade Handel und Dienstleistung stark von der Persönlichkeit des Gründers abhängen, seinem Know-how und seinen Verbindungen. Zudem ist gerade der Einzelhandel seit Jahren erheblichen Marktveränderungen unterworfen. Bei den Kunden haben sich Einkaufsverhalten und Lebensumstände deutlich verändert. Das macht das Weiterführen erheblich schwerer als etwa in der Industriebranche.



# Persönliche Situation

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.

## Situation der Übergeber in NRW



Angaben in Prozent / Basis: alle Befragten / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

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

Zuallererst: Wer in den Ruhestand wechselt oder kurz davorsteht, weiß zu 85 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.

76 Prozent der Unternehmer im (Bald-)Ruhestand verfügen über eine ausreichende Alterssicherung. Das ist schön, heißt aber im Umkehrschluss, dass fast ein Viertel über keine ausreichenden Rücklagen verfügt.

56 Prozent freuen sich auf den Lebensabschnitt nach der Übergabe. Das bedeutet aber auch, dass sich 44 Prozent noch nicht mit dem Lebensabschnitt Ruhestand anfreunden können.

Nur 47 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 über-

raschend sind die Kenntnisse hier je nach Alter sehr unterschiedlich: Bei den 55- bis 59-Jährigen fühlen sich 39 Prozent gut informiert, bei den über 70-Jährigen sind es 67 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 ein Drittel derjenigen, die aktuell mit dem Stabwechsel beschäftigt sind oder ihn gerade vollzogen haben, sich bestenfalls befriedigend vorbereitet zu fühlen. Der Anteil ist – nicht überraschend – niedriger als bei denjenigen, die den Stabwechsel noch vor sich haben: Hier fühlen sich 52 Prozent („Stabwechsel noch nicht in Sicht“) bestenfalls befriedigend vorbereitet; vor dem Stabwechsel sind es sogar 56 Prozent, was im Umkehrschluss bedeutet, dass sich noch nicht einmal die Hälfte der Befragten gut vorbereitet fühlt. Dies führt deutlich vor Augen, wie hoch der Beratungsbedarf ist.

# Beratungs- & Informationsbedarf

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

Die vorliegende Studie 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 nachzufragen, welche Unterstützungsangebote den Befragten in der Beratung besonders wichtig sind.

An erster Stelle steht hier das Thema „Vertragsgestaltung“, gefolgt von Fragen zum Steuerrecht, zur Unternehmensbewertung und zum Ablauf des Nachfolgeprozesses. Auch beim Erbrecht und der Suche nach dem Nachfolger besteht Beratungsbedarf. Weniger Informationsbedarf sehen die Befragten bei Themen wie der eigenen Altersvorsorge (14 Prozent) und familiären Schlichtung und Konfliktlösung – hier wollen nur fünf Prozent eine externe Beratung.

Vergleicht man dabei die Antworten je nach Phase des Übergabeprozesses, fallen interessante Veränderungen auf. 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 29 Prozent, die hier Beratungsbedarf sehen; während des Stabwechsels steigt dieser Anteil dann auf 39 Prozent. Dies könnte ein Zeichen sein, dass die Unternehmer zu

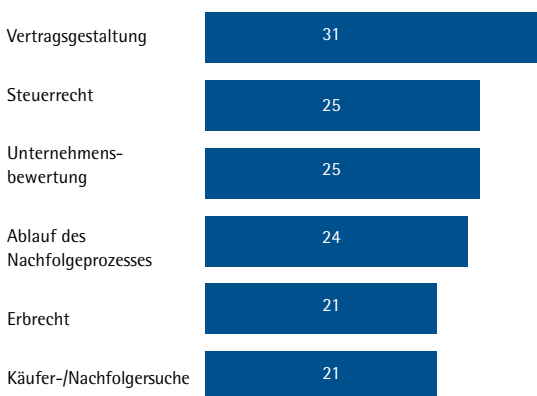
Anfang den Beratungsbedarf unterschätzen und erst während der Übergabe die einzelnen Klippen erkennen.

Auch differenziert nach dem Alter zeichnen sich deutliche Unterschiede ab. So sinkt über alle Themen hinweg der Beratungsbedarf kontinuierlich mit dem Alter, sodass 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.

Letztendlich bleibt die Frage, welche Unterstützungsangebote die Befragten von ihrer IHK in Anspruch nehmen möchten. Ganz oben stehen dabei Einzelgespräche und Fachberatung: 60 Prozent können sich vorstellen, darauf zurückzugreifen. Auf den weiteren Plätzen folgen Checklisten, Internetportale sowie Informationsveranstaltungen beziehungsweise Informationsbroschüren.

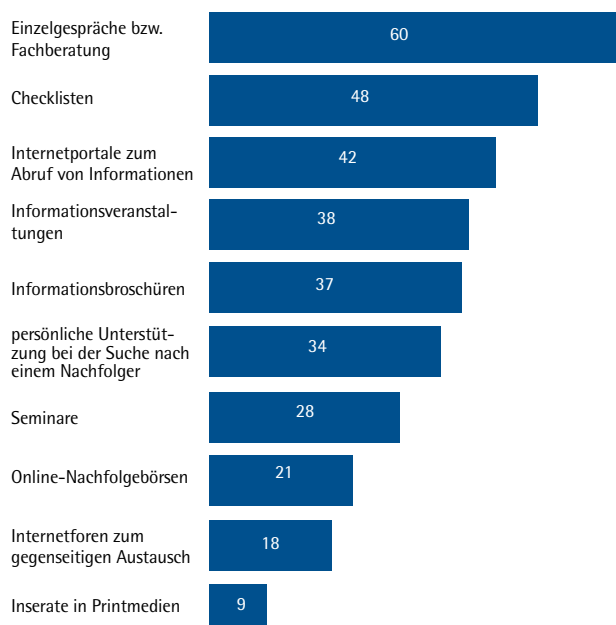
Für die IHKn in NRW gibt gerade diese letzte Fragestellung wichtige Hinweise für die Ausgestaltung des eigenen Programms, ist aber auch dessen Bestätigung, denn die Nachfrage ist erfreulich deckungsgleich mit dem aktuellen Angebot.

## Informations- & Beratungsbedarf



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich / Basis: Befragte, denen eine Übergabe noch bevorsteht (Übergabestadien: Stabwechsel noch nicht in Sicht, vor dem Stabwechsel, Stabwechsel) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

## IHK-Unterstützung



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich / Basis: Befragte, denen eine Übergabe noch bevorsteht, mit Informationsbedarf zum Nachfolgeprozess (Übergabestadien: Stabwechsel noch nicht in Sicht, vor dem Stabwechsel, Stabwechsel) / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

## Serviceangebot der Industrie- und Handelskammern in NRW

Der wichtigste Baustein im Leistungsangebot der nordrhein-westfälischen Industrie- und Handelskammern ist der persönliche Kontakt. So werden mit dem Unternehmensinhaber und dem Nachfolger in Einzelgesprächen Problemfelder erörtert und Handlungsalternativen aufgezeigt. Die IHK ist aber auch bei der Suche nach einem Nachfolger, z.B. im Rahmen der Internetbörse next-change, behilflich, bietet Informationsmaterial in Form von Broschüren, Checklisten und Merkblättern und führt Informationsveranstaltungen zu Themen der Unternehmensnachfolge durch.

### Sprechen Sie Ihre IHK an!



Industrie- und Handelskammer Aachen  
Theaterstr. 6-10, 52062 Aachen

René Oebel  
Telefon: 0241 4460-227  
E-Mail: rene.oebel@aachen.ihk.de



Industrie- und Handelskammer zu Köln  
Unter Sachsenhausen 10-26, 50667 Köln

Tanja Kinstle  
Telefon: 0221 1640-571  
E-Mail: Tanja.Kinstle@koeln.ihk.de



IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland  
Königstr. 18-20, 59821 Arnsberg

Michael Rammrath  
Telefon: 02931 878-172  
E-Mail: rammrath@arnsberg.ihk.de



Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold  
Leonardo-da-Vinci-Weg 2, 32760 Detmold

Frank Lumma  
Telefon: 05231 7601-28  
E-Mail: lumma@detmold.ihk.de



IHK Bonn/Rhein-Sieg  
Bonner Talweg 17, 53113 Bonn

Regina Rosenstock  
Telefon: 0228 2284-181  
E-Mail: rosenstock@bonn.ihk.de



Industrie- und Handelskammer Mittleres Ruhrgebiet  
Ostring 30-32, 44787 Bochum

Stefan Grave  
Telefon: 0234 9113-144  
E-Mail: grave@bochum.ihk.de



Industrie- und Handelskammer zu Dortmund  
Märkische Straße 120, 44141 Dortmund

Jochen Odenell  
Telefon: 0231 5417-111  
E-Mail: j.odenell@dortmund.ihk.de



IHK Mittlerer Niederrhein  
Bismarckstr. 109, 41061 Mönchengladbach

Wolfgang Koger  
Telefon: 02161 241-120  
E-Mail: koger@moenchengladbach.ihk.de



Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf  
Ernst-Schneider-Platz 1, 40212 Düsseldorf

Mathias Meinke  
Telefon: 0211 3557-258  
E-Mail: meinke@duesseldorf.ihk.de



Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen  
Sentmaringer Weg 61, 48151 Münster

Michael Meese  
Telefon: 0251 707-226  
E-Mail: meese@ihk-nordwestfalen.de



Niederrheinische Industrie- und Handelskammer  
Duisburg - Wesel - Kleve zu Duisburg  
Mercatorstr. 22-24, 47051 Duisburg

Markus Nacke  
Telefon: 0203 2821-435  
E-Mail: nacke@niederrhein.ihk.de



Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen  
zu Bielefeld  
Elsa-Brändström-Str. 1-3, 33602 Bielefeld

Thomas Mikulsky  
Telefon: 0521 554-239  
E-Mail: t.mikulsky@ostwestfalen.ihk.de



Industrie- und Handelskammer für Essen,  
Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen  
Am Waldthausenpark 2, 45127 Essen

Eugenia Dottai  
Telefon: 0201 1892-238  
E-Mail: eugenia.dottai@essen.ihk.de



Industrie- und Handelskammer Siegen  
Koblenzer Straße 12, 57072 Siegen

Sabine Bechheim  
Telefon: 0271 3302-305  
E-Mail: sabine.bechheim@siegen.ihk.de



Südwestfälische Industrie- und Handelskammer  
zu Hagen  
Bahnhofstr. 18, 58095 Hagen

Bettina Michutta  
Telefon: 02331 390-284  
E-Mail: michutta@hagen.ihk.de



IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid  
Heinrich-Kamp-Platz 2, 42103 Wuppertal

Thomas Grigutsch  
Telefon: 0202 2490-200  
E-Mail: t.grigutsch@wuppertal.ihk.de

