



© Jean Kobben-stock.adobe.com

# Unternehmensnachfolge in Westbrandenburg

Rahmenbedingungen - Erfolgsfaktoren - Handlungsempfehlungen

# Agenda

- **Studienhintergrund**

  - Zielstellung und Forschungsfragen*

  - Ablauf der Untersuchung*

  - Beschreibung der Stichprobe*

- **Darstellung der Ergebnisse**

  - Erkenntnisse zu Übergabeabsichten*

  - Kriterien einer erfolgreichen Übergabe*

  - Herausforderungen bei einer Übergabe*

  - Gewünschte Unterstützung bei einer Übergabe*

  - Ausblick und Handlungsempfehlungen*

# Zielstellung und Forschungsfragen



Der fortschreitende **soziodemographische Wandel** und **strukturelle Veränderungen** bergen die Herausforderung, die **Übergabe funktionierender Betriebe** zu begleiten und zu fördern.

Da erfolgreiche und kompetent durchgeführte Betriebsübergaben **Unternehmen und Arbeitsplätze sichern** und in rd. 4.300 Handwerksbetrieben und 20.000 IHK-Unternehmen in Westbrandenburg der **Inhaber 56 Jahre oder älter** ist, ist die Relevanz dieses Themas augenscheinlich.

Der Erfolg von Betriebsübergaben wird über ein komplexes Interaktionsgefüge verschiedener Faktoren beeinflusst. Über ein **Verständnis dieser Erfolgsfaktoren** und deren **Rahmenbedingungen** lassen sich wesentliche **Handlungsempfehlungen** für die Akteure und Unterstützer in Übergabeprozessen ableiten.

**Die Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen wird in zwei Schritten vorgenommen:**

1. Durchführung von 26 Experteninterviews mit Personen, die entweder eine erfolgreiche Übergabe ihres Unternehmens durchlaufen haben oder sich gerade im Übergabeprozess befinden.
2. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Interviews wird ein Fragebogen für eine quantitative Untersuchung entwickelt. Dieser wird an eine repräsentative Stichprobe von 3.000 Personen (2.000 IHK Mitglieder und 1.000 HWK-Mitglieder), die mindestens 56 Jahre oder älter sind, versendet.



## Zentrale Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung

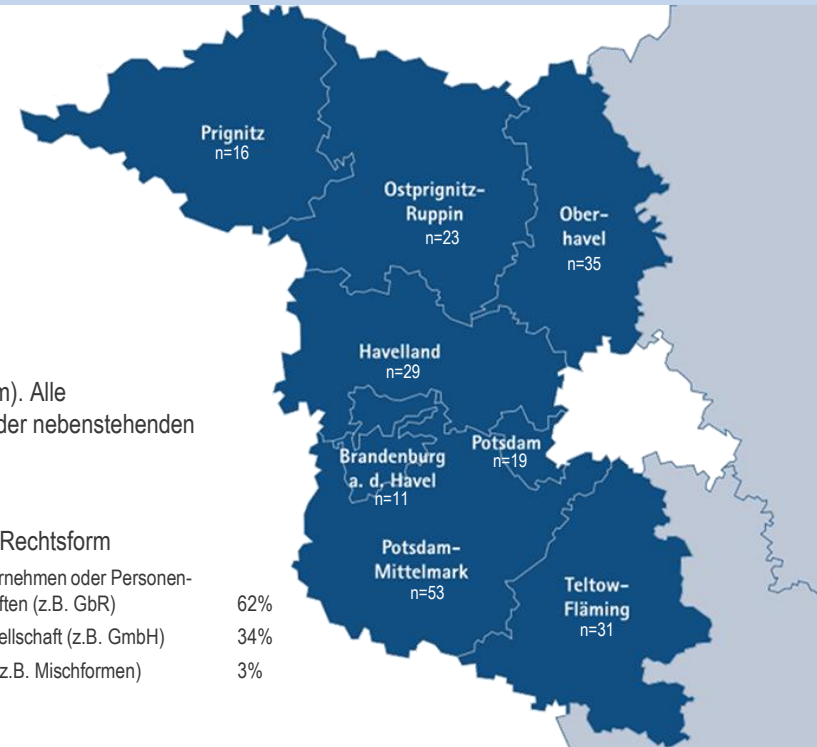
- ✓ Gibt es branchenspezifische Faktoren, die Unternehmensnachfolgen differenzieren lassen?
- ✓ Welche Rahmenbedingungen (Umweltfaktoren) haben einen relevanten Einfluss auf die Unternehmensnachfolge?
- ✓ Wie wird der Erfolg einer Unternehmensnachfolge aus Sicht der Akteure (UnternehmerInnen) definiert?
- ✓ Wie läuft eine (ideale) Unternehmensnachfolge ab?

# Beschreibung der Stichprobe

Die **Rücklaufquote** bei 3.000 angeschriebenen Unternehmen beträgt **7,3 %**, das sind 218 Teilnehmende an der quantitativen Untersuchung.

## Stichprobenmerkmale

- Von den Antwortenden sind 80 % männlich und 20 % weiblich.
- Der Altersdurchschnitt liegt bei 62,5 Jahren, der Mitarbeiterdurchschnitt bei 6,81.
- 72 % der Antwortenden sind Inhaber oder Mehrheitsgeschafter im Betrieb, 25 % sind Geschäftsführer.
- 59 % der Antwortenden haben ihren Unternehmenssitz im Nahbereich von Berlin (Entfernung bis zu 50 km). Alle Landkreise/kreisfreien Städte des Kammerbezirks sind in der Stichprobe vertreten (siehe Häufigkeiten in der nebenstehenden Abbildung).



## Verteilung nach Branchen

- Dienstleistung	38%
(z. B. Friseur, Versicherung, Vermietung)	
- Handwerk/Bau	36%
(z. B. Baugewerbe, Kfz, Bäckerei, Maler)	
- Handel	17%
- Industrie	6%
- Tourismus	3%

## Verteilung nach Anzahl der Mitarbeiter

- Keine Mitarbeiter	24%
- Zwischen 1 und 5 Mitarbeitern	42%
- Zwischen 6 und 20 Mitarbeitern	25%
- Mehr als 20 Mitarbeiter	9%

## Verteilung nach Rechtsform

- Einzelunternehmen oder Personengesellschaften (z.B. GbR)	62%
- Kapitalgesellschaft (z.B. GmbH)	34%
- Sonstige (z.B. Mischformen)	3%

# Erkenntnisse zu Übergabeabsichten

Nur rund die Hälfte der Teilnehmer haben sich bisher mit dem Thema Nachfolge beschäftigt. Von den Teilnehmenden **planen 54 % eine Übergabe**. 27 % haben sich an der Befragung beteiligt, obwohl sie persönlich keine Übergabe ihres Unternehmens planen. **Rund 16 % der Teilnehmenden sind noch unschlüssig** bezüglich einer Unternehmensübergabe.

Viele Übergeber übersehen die vielfältigen Möglichkeiten, wie und an wen übergeben werden kann. In der Tendenz wünschen sich die Übergeber die **Weitergabe ihres Unternehmens eher an eine konkrete Person** und weniger an ein bestehendes Unternehmen.

Dabei planen etwa 42 % der Befragten, ihr Unternehmen an **bereits bekannte Personen** (Angehörige oder Mitarbeiter) zu übergeben.

Insbesondere in der Tourismus- und in der Handwerks- bzw. Baubranche ist die Übergabe innerfamiliär vorgesehen. Die Übergabe des Unternehmens an Externe wird deutlich seltener in Erwägung gezogen, die Industriebranche stellt hier eine Ausnahme dar. Knapp die Hälfte der Befragten aus der Industrie erwartet eine Übergabe an Externe.

Auch Selbstständige / Unternehmer planen ihren durchschnittlichen Ruhestand spätestens ab dem 67. Lebensjahr. Etwa zwei Drittel der Befragten möchten **binnen 5 Jahren ihr Unternehmen übergeben**.

Mit zunehmendem Alter des Übergebers rückt der gewünschte Übergabezeitpunkt näher heran.

Mehr als die Hälfte der Befragten wissen nicht, wie die Übergabe erfolgen soll. 35 % planen einen **Verkauf** und 10 % werden ihr Unternehmen durch **Schenkung** übergeben.

Unternehmer können durch Aufklärung und aktive Unterstützung für eine Unternehmensübergabe gewonnen werden.

An wen soll die Übergabe erfolgen?  
(Mehrfachnennungen)

- innerhalb der Familie 28%
- Mitarbeiter 14%
- Externe 22%
- weiß nicht 12%
- keine Angabe 24%

Angedachter Zeitpunkt der Übergabe?  
(Mehrfachnennungen)

- am liebsten sofort 14%
- innerhalb der nächsten 2 Jahre 22%
- innerhalb der nächsten 5 Jahre 27%
- später 31%
- keine Angabe 7%

# Übergeber- und Übernehmermotivation (Qualitative Untersuchung von 26 Fällen)

## *Motivation der Übergeber*

### **Lebensalter (Ruhestand)**

- Mehr Zeit für das Privatleben; Zeit für die Familie; Zeit zum alt werden; Zeit, um andere Sachen zu Hause machen zu können

### **Zunehmende Belastung im Arbeitsalltag**

- Körperliche und/oder nervliche Belastung; Erhaltung der Gesundheit; Abgabe von Verantwortung

### **Elterliche Verantwortung**

- Interesse des Sohnes/der Söhne für die Übernahme, Chance für den Sohn (u.a. „Grundstein für das Leben bieten“); Motivation der Tochter zum richtigen Zeitpunkt

### **Weitere Motive**

- Bewältigung des Wertewandels der Kunden (steigendes Anspruchsniveau); Fachkräftemangel (Finden/Binden von Fachkräften); Nutzung neuer Technologien/Medien; bereits vorhandener Ruhestand der Lebenspartnerin

## *Motivation der Übernehmer*

### **Klassische Motivlage von Existenzgründern**

- Sich selbständig zu machen; unternehmerische Gestaltungsfreiheiten; nächster Schritt im Lebensmodell nach jahrelangen Erfahrungen im Angestelltenverhältnis (*interne und externe Übernehmer*)

### **Pflichtbewusstsein der Kinder**

- Weiterführung des elterlichen Betriebes ist eine Selbstverständlichkeit ohne Hinterfragung anderer Optionen (*interne Übernehmer*)

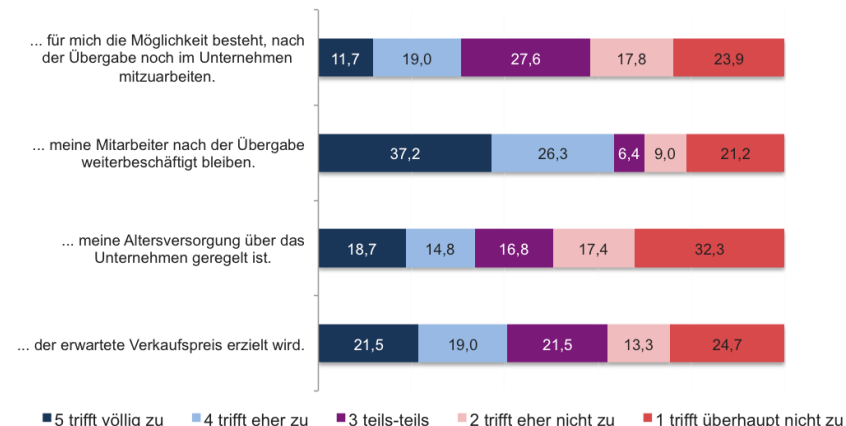
# Kriterien einer erfolgreichen Übergabe

Das **Erzielen des erwarteten Verkaufspreises** ist für viele Übergeber ein **weniger bedeutsames Erfolgskriterium** bei der Übergabe ihres Unternehmens.

Deutlich wichtiger sind Aspekte, die den weiteren Erhalt des Unternehmens betreffen – hier zeigt sich eine **große Verbundenheit der Übergeber zu ihrem Unternehmen und den Mitarbeitern**.

Der **wahrgenommene Erfolg** einer Übergabe wird insbesondere an der **Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter** gemessen. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto bedeutsamer wird dieser Aspekt.

Die Übergabe ist für mich dann erfolgreich, wenn...



# Herausforderungen bei einer Übergabe

Für etwa die Hälfte der Befragten stellt es eine Herausforderung dar, **einen Übernehmer zu finden**.

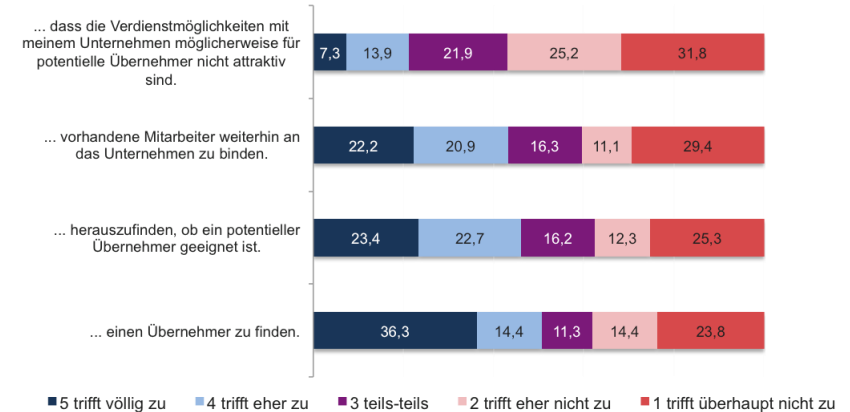
Die Zielgruppe empfindet es als herausfordernd, die **Eignung eines potentiellen Übernehmers** zu prüfen.

Dabei ist es eine für über 80 % der Befragten bedeutsame **Anforderung an den potentiellen Übernehmer: Betriebswirtschaftliche Kompetenzen, Bereitschaft, fehlende Kompetenzen zeitnah zu erwerben**.

Darüber hinaus ist von vielen eine mehrere Monate andauernde **Einarbeitungszeit** des Übernehmers im Unternehmen erwünscht.

Auf die Entfernung zu Berlin kommt es nicht zentral an.

Für die Übergabe meines Unternehmens empfinde ich es aus heutiger Sicht als eine Herausforderung,...



Aus der hohen Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen des Übernehmers aus Sicht der Übergeber lässt sich ein deutlicher **Bedarf nach Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten** ableiten.



# Herausforderungen an eine Übergabe bzw. Übernahme

## (Qualitative Untersuchung von 26 Fällen)

### Finden eines geeigneten Interessenten

- Abspringen von Interessenten; wenige oder kaum Interessenten für Übernahmen in der ländlichen Gegend; fehlende fachlich-technische Qualifikationen; Interessenten verstehen sich nur als Investoren mit ausbleibender Leidenschaft und fehlender Bereitschaft, im Unternehmen anzupacken

### Fachkräftemangel

- Schwierigkeiten, Fachkräfte für technische qualifizierte Arbeiten zu finden; Kompensation des Ausfalls von Mitarbeitern; Gewinnung von Mitarbeitern mit angemessener Arbeitsbereitschaft (u. a. fehlende Arbeitsmoral bei jüngeren Mitarbeitern; Bereitschaft, „hart anzupacken“; Übernahme von Verantwortung)

### „Loslassen“ (Beschäftigungen nach der Übergabe)

- Am gewohnten Unternehmen loszulassen, insbesondere bei körperlicher und geistiger Agilität; Umgang mit der freien Zeit nach der Übergabe

### Trennung zw. familiärer und geschäftlicher Dimension (Familienübergabe)

- Verschwimmen von Geschäft und Familie; Anforderungen des Vaters an den/die Sohn/Söhne (Verantwortungsübernahme, Einnehmen von Führungsrollen)

### Weitere Herausforderungen

- Bürokratie; sensibler Umgang mit Bekanntgabe des Übergabeangebotes; bescheidene Einkommensmöglichkeit für Übernehmer; gründliche Prüfung des Unternehmens vor der Übergabe; existenzielle Absicherung nach der Übergabe; angemessener Verkaufspreis; steuerliche Abwicklung; Gestaltung eines Gastronomieangebotes für junge Leute neben der traditionellen Küche; Einarbeiten in betriebswirtschaftliche Tätigkeitsfelder nach der Übergabe

# Gewünschte Unterstützung bei einer Übergabe



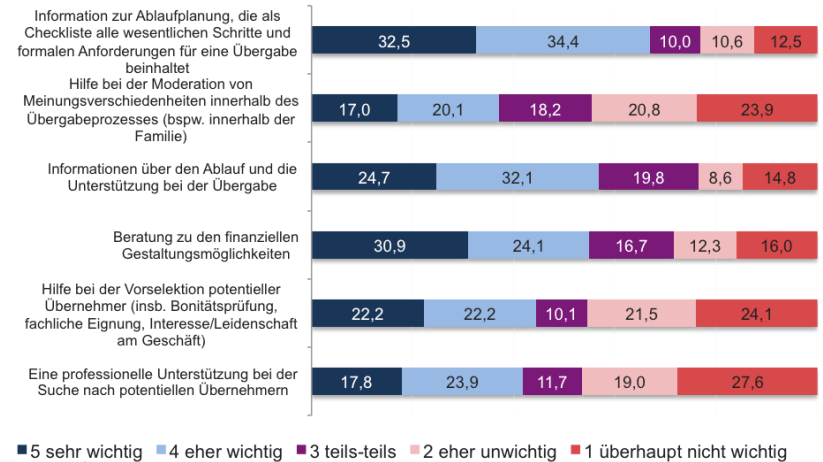
Die Zielgruppe äußert branchenunabhängig **deutlichen Bedarf nach Unterstützung** insbesondere in Bezug auf den zeitlichen und inhaltlichen **Ablauf**. Dieser Unterstützungsbedarf bezieht sich sowohl auf **Informationen über die formalen Anforderungen** als auch auf die **praktische Übergabebegleitung**.

Insbesondere in der Handwerks- bzw. Baubranche und im Handel sind es rund drei Viertel der Teilnehmenden, die diese Wünsche nach Unterstützung angeben.

Außerdem ist auch aus Übergebersicht **beratende Unterstützung zu finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten** bedeutsam. Dass hier deutlicher Informationsbedarf besteht, ist bereits aus der Unsicherheit über die geplante Art einer Übergabe (Verkauf oder Schenkung) ablesbar. Fast die Hälfte der Teilnehmenden kann hier keine Angabe machen (siehe Folie 5).

Vor allem die Branchen Industrie und Handel weisen auf diesen Bedarf verstärkt hin.

Wie wichtig sind für Sie folgende Unterstützungen bei der Übergabe?



**Aus den Ergebnissen zu Unterstützungswünschen bei der Übergabe lassen sich deutliche Handlungsempfehlungen herauslesen: Nachfolgespezifische Beratungsangebote zum Ablauf bzw. zu formalen Voraussetzungen und zu finanziellen Optionen einer Übergabe sind wünschenswert.**

# Gewünschte Unterstützungen

## (Qualitative Untersuchung von 26 Fällen)

### Intensivere Information und Aufklärung für Übergabemöglichkeit

- Viele Kleinunternehmen kennen Übergabemöglichkeiten nicht
- Intensiveres Zugehen auf kleine Unternehmen und Aufzeigen von Unterstützungsmöglichkeiten

### Suche und Vorselektion geeigneter Übernehmer

- Professionelle Vorselektion wichtig (bspw. Makler)
- Prüfung von Leidenschaft, Interesse und Bonität
- Übergeber kann teilweise Vorselektion nur selbst vornehmen, da er das nötige technische/fachliche Wissen besitzt
- Spezialisierte Anfrage möglicher Interessenten aus der Branche oder über Verbände

### Professionelle Beratung

- Konzeptionelle Beratung mit ganzheitlichem Ansatz ggf. auch zu Arbeitsrecht und allgemeinen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten
- Unternehmensbewertung

### Weitere Wünsche

- Checkliste/Ablaufplanung mit Anforderungen, Terminen, Optionen, wichtigen Ansprechpartnern für Übergabeablauf
- Frühzeitige Orientierungsberatung (Bestätigung des Vorhabens, Motivation der Akteure, Beseitigung Unklarheiten)
- Hilfe bei der Moderation von Übergaben innerhalb der Familie (bspw. Vater-Sohn-Verhältnisse)
- Vertrauensvolle Unterstützung im Verborgenen zur Vermeidung von Unsicherheiten gegenüber Kunden

*Hinsichtlich der Evaluation der Unterstützungsangebote im Land Brandenburg ergibt sich ein sehr positives Bewertungsbild. Einige Interviewpartner bescheinigen eine gute Unterstützung durch die Kammern und sonstigen Institutionen!*

***Ein Teil der Interviewpartner weist darauf hin, dass die Eigeninitiative Abgebender sehr wichtig ist.***

# Modell eines Ablaufs einer Übergabe/Übernahme

## (Qualitative Untersuchung von 26 Fällen)

### **(1) Sozialisierungsphase**

*(Übernehmer in der Familie oder im Unternehmen)*

- Sozialisierung der Söhne, Töchter aber auch Mitarbeiter für eine zukünftige Unternehmensübernahme
- Sozialisierung erfolgt über langjährige Mitarbeit im Unternehmen und der Übernahme von Führungsaufgaben und Verantwortlichkeiten

### **(2) Aktivierungsphase**

*(Übergeber)*

- Entwicklung eines Bewusstseins für eine zukünftige oder baldige Unternehmensübergabe
- Phase kann bis zu einem Jahrzehnt vor der vollzogenen Übergabe beginnen

### **(3) Qualifizierungsphase**

*(Übergeber/Übernehmer)*

- Direkte Qualifizierung für eine anstehende Übergabe (Seminare/Workshops)
- Berufsbegleitendes betriebswirtschaftliches Studium (zu einem früheren Zeitpunkt)
- Sammeln von Führungs- und Managementenerfahrungen im oder/und außerhalb des Unternehmens

### **(4) Such- u. Kennenlernphase**

*(Übergeber/Übernehmer)*

- Suche nach einem Übernehmer oder Suche nach einem Übergabeangebot
- Kennenlernen Übergeber und potentieller Übernehmer
- Einarbeitungszeit bzw. Mitarbeit im Unternehmen vor der Übergabe wird als hilfreich angesehen (ermöglicht Einschätzung der Eignung und Kennenlernen der Abläufe)

### **(5) Übergabevorbereitungsphase**

*(Übergeber/Übernehmer)*

- Durchführung der für die formale Übergabe wichtigen Schritte (Unternehmensbewertung, Erstellung Übergabeplan, Suche nach Finanzierungsquellen, Gespräche mit Kapitalgebern)
- Beratungsangebote der Kammern, Finanzdienstleister und sonstiger freier Berater

### **(6) Abnabelungsphase**

*(Übergeber)*

- Start der Abnabelung des Übergebers von seinem Lebenswerk
- Teils sukzessive Abnabelung wichtig (Einarbeiten des Sohnes, allmähliches Loslassen des Vaters)
- Sukzessive Übertragung von Entscheidungsfreiheiten und Verantwortlichkeiten
- Tätigkeit des Übergebers als Mentor oder in beratender Funktion nach der Übergabe

## Ausblick

Die Ergebnisse zeigen: **Eine Übergabe von funktionierenden Unternehmen in Westbrandenburg ist trotz der sich rasant verschärfenden demographischen Veränderungen planbar und machbar!**

38 % der Teilnehmenden, die eine Übergabe planen, sind unsicher bzw. haben die Befürchtung, dass die **geplante Übergabe erfolglos bleiben wird.**

**Unterstützungsbedarfe** beziehen sich sowohl auf **Beratungsangebote für die Übergeber** als auch auf **Weiterbildungsangebote für potentielle Übernehmer.**

Dass das Thema *Unternehmensübergabe* für die Zielgruppe **hohe Relevanz** aufweist, zeigt auch, dass 40 % der Teilnehmenden mit Übergabeplänen die Befragung nutzen, um weiteren **Informationsbedarf** bei den Kammern anzumelden.

Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden einen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmensübergaben häufiger und erfolgreicher sein werden!

### Handlungsempfehlungen

- ✓ Verstärkt öffentliche Aufklärungsarbeit betreiben. So bietet beispielsweise die vergleichsweise seltene Planung einer Übergabe an externe Personen nicht ausgeschöpfte Potentiale für Unternehmer, die keinen innerfamiliären oder innerbetrieblichen Übernehmer finden.
- ✓ Intensivierung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten zum Ablauf, zu den formalen Voraussetzungen und finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten von Unternehmensübergaben, insbesondere unter Berücksichtigung, dass Übergaben häufig auch an verwandte bzw. bekannte Personen geplant sind.
- ✓ Weiterbildungsangebote zu betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Kompetenzen von potentiellen Übernehmern fördern, damit diese den Anforderungen der Übergeber gerecht werden.

# Kontakt



## **Ansprechpartner**

Detlef Gottschling

0331 2786152

[detlef.gottschling@ihk-potsdam.de](mailto:detlef.gottschling@ihk-potsdam.de)



## **Ansprechpartnerin**

Daniela Toppel

0331 8912211

[daniela.toppel@mbs.de](mailto:daniela.toppel@mbs.de)



## **Ansprechpartnerin**

Ines Weitermann

0331 3703120

[presse@hwkpotsdam.de](mailto:presse@hwkpotsdam.de)