




# Wer übernimmt? Nachfolge im Fokus

Ergebnisse der Unternehmensumfrage



Über ein Viertel der über 60jährigen Unternehmensinhaberinnen und -inhaber hat noch keine Nachfolgeregelung geplant.

Bei nur 6 Prozent dieser Altersgruppe ist die Übergabe bereits erfolgt,

28 Prozent planen die Übergabe in den nächsten 3-5 Jahren, 6 Prozent in mehr als 5 Jahren.

## Vorwort

In Südwestfalen kommt der Fachkräftemangel längst auch an der Unternehmensspitze an. Kleine und mittlere Unternehmen dominieren die Wirtschaft in der Region. Gerade sie sind in besonderer Weise durch die demographischen Veränderungen betroffen. Vor einer Generation war es fast selbstverständlich, dass die Nachfolge in der Familie blieb. Doch die Situation in den Unternehmen im Handel, in den Dienstleistungen, in der Industrie oder der Gastronomie hat sich mit der gesellschaftlichen Entwicklung die Realität verändert: Jüngere Familienmitglieder machen ihre beruflichen Pläne häufig, ohne die Nachfolge in Betracht zu ziehen. Gleichzeitig machen diese Unternehmen einen erheblichen Anteil der Wirtschaftskraft unserer Region aus. Hellweg, Sauerland, Siegerland und Wittgenstein sind geprägt durch diese familiengeführten Unternehmen.

Viele der zum Teil lange etablierten Unternehmen müssen sich in nächster Zeit mit dem Thema der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen und Lösungen für einen Fortbestand des Unternehmens finden. Scheitert dieser Prozess, so hat dies eben nicht nur Auswirkungen auf das jeweilige Unternehmen, die Eigentümer oder Beschäftigten, sondern wirkt auch in die Region hinein. Die IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland und die IHK Siegen haben deshalb ihre Mitgliedsunternehmen befragt, wie sie mit dem Thema umgehen. Es ging darum, einen gezielten Einblick in die Entscheidungsprozesse rund um die Unternehmensnachfolge zu erhalten.

Die Dringlichkeit ist hoch: Eine Untersuchung der KfW-Förderbank zeigt, dass jede dritte Inhaberin bzw. jeder dritte Inhaber von mittelständischen Unternehmen 60 Jahre oder älter ist. Für die Suche nach einem geeigneten Nachfolger – ob nun familienintern oder -extern – bleibt daher vielen Unternehmen nicht mehr viel Zeit. Nach der Umfrage der beiden Industrie- und Handelskammern geht die Mehrzahl der Unternehmenslenkerinnen und -lenker davon aus, dass die Suche nach einer passenden Nachfolgerin oder einem Nachfolger eher schwierig wird.



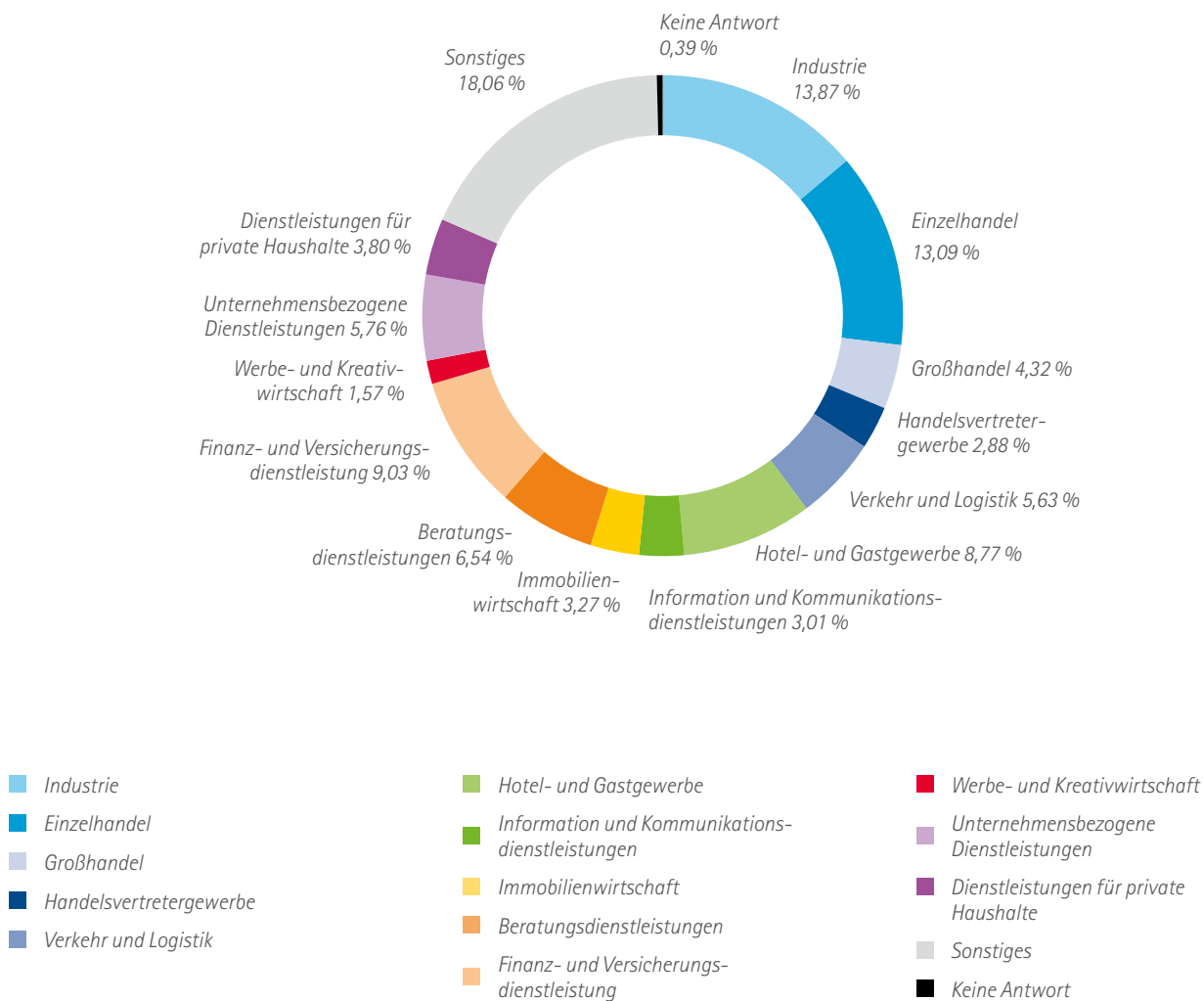
## Zur Umfrage

In den beiden Kammerbezirken Arnsberg und Siegen wurden im Frühjahr 2024 die Unternehmerinnen und Unternehmer nach ihren Plänen zur Nachfolge befragt. Im Fokus standen jene Betriebe, deren ältestes Mitglied in der Geschäftsführung mindestens 45 Jahre alt ist.

Ziel der Befragung war, regionale Besonderheiten und signifikante Entwicklungen beim Thema Nachfolge in den Blick zu nehmen. Insgesamt haben 764 Soloselbstständige sowie kleine und mittlere Unternehmen an der Umfrage teilgenommen. Die gegenüber vergleichbaren, vorherigen Untersuchungen hohe Rücklaufquote zeigt, dass das Thema für die Unternehmen in der Region wichtiger wird.

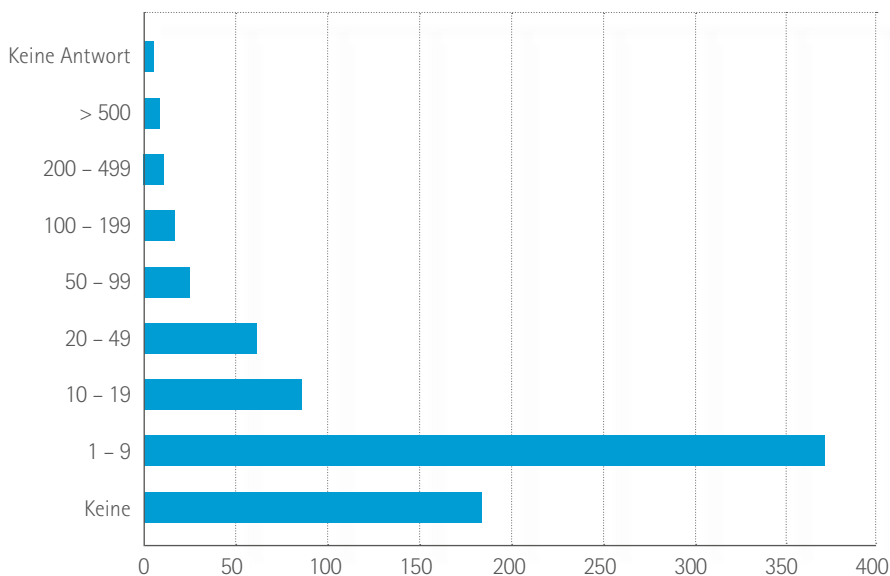
### Rahmendaten der Unternehmen

Die Antworten zeigen auf, in welchen Bereichen das Thema besonders relevant ist. In der Industrie, dem stärksten Wirtschaftsbereich, wird die Nachfolge danach als weniger herausfordernd eingeschätzt als zum Beispiel im Einzelhandel oder im Hotel- und Gastgewerbe. Das hängt auch mit den jeweiligen Betriebsgrößen zusammen, die in der Industrie insgesamt deutlich größer sind und dadurch auch andere bzw. mehr Möglichkeiten einer Nachfolge eröffnen.



Fast 73 Prozent der Antworten kamen von Soloselbstständigen und kleinen Unternehmen (1 bis 9 Mitarbeiter). Sie trifft das Thema in besonderer Weise, weil Unternehmer bzw. Unternehmerin und Betrieb oft als Einheit wahrgenommen werden. Doch auch die etwas Größeren befassen sich mit der Nachfolge, wie die folgenden Ergebnisse zeigen.

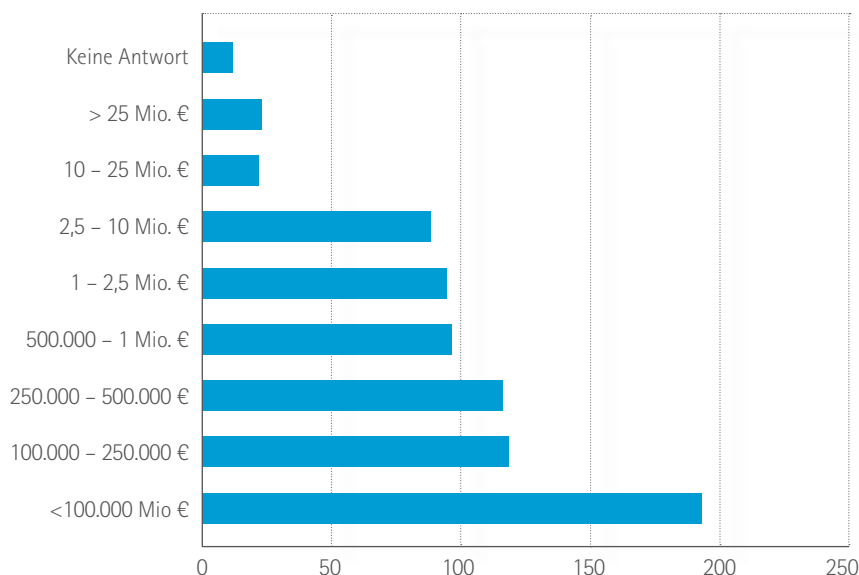
**WIE VIELE MITARBEITENDE BESCHÄFTIGEN SIE?**



**Soloselbstständigen und kleine Unternehmen trifft das Thema in besonderer Weise, weil Unternehmer bzw. Unternehmerin und Betrieb oft als Einheit wahrgenommen werden.**

Etwa ein Viertel der Unternehmen erzielt einen Umsatz bis 100.000 Euro. Hiervon sind drei Viertel der Soloselbstständigen betroffen. Dabei stellt sich die Frage, ob der Ertrag und auch die Unternehmensstruktur für eine Nachfolgeregelung geeignet und attraktiv genug sind. Etwa 30 Prozent der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer gaben an, einen Umsatz zwischen 100.000 Euro und 500.000 Euro zu erreichen. Etwa ein Viertel der Befragten gab einen Umsatz von über 500.000 Euro bis 2,5 Mio. Euro an und knapp jedes fünfte Unternehmen liegt sogar darüber. Immerhin knapp 16 Prozent der Unternehmen unter zehn Beschäftigten erreichen einen Umsatz von über einer Million Euro.

**WIE HOCH IST DER UMSATZ IHRES UNTERNEHMENS?**

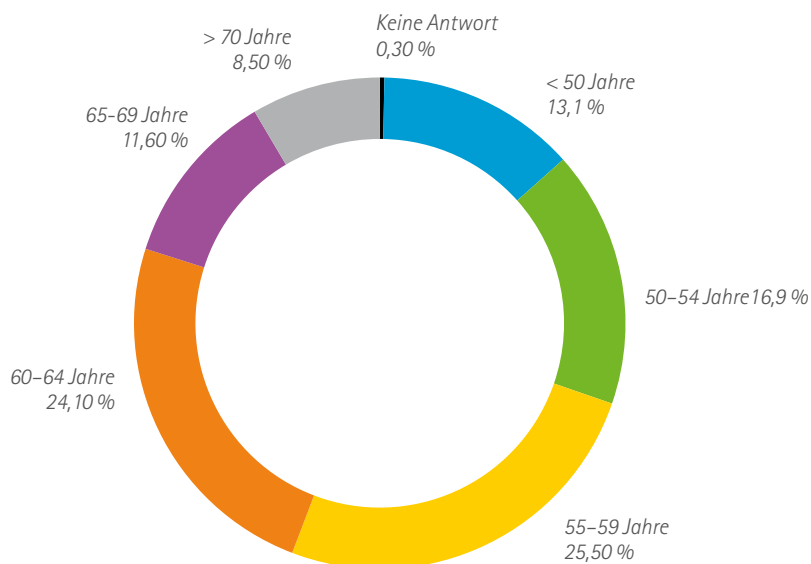


**Etwa ein Viertel der Unternehmen erzielt einen Umsatz bis 100.000 Euro. Hiervon sind drei Viertel der Soloselbstständigen betroffen.**

Die Altersstruktur der Antwortenden gibt einen Einblick, wann das Thema Nachfolge für Unternehmer/-innen relevant wird.

Rund 70 Prozent der antwortenden Unternehmerinnen und Unternehmer waren zwischen 55 und 70 Jahre alt – ein Alter, in dem sich die Unternehmen mit der Suche nach einem potenziellen Nachfolger beschäftigen sollten und es in vielen Fällen auch tun. Jede fünfte Unternehmensleitung war sogar 65 Jahre und älter.

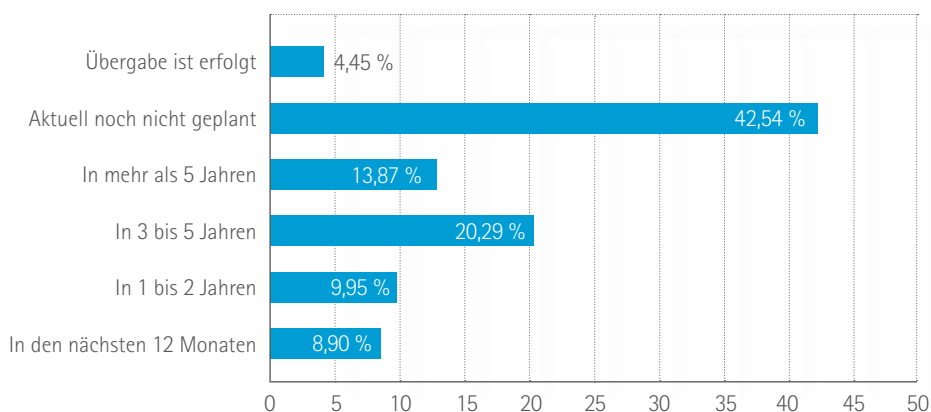
**Rund 70 Prozent der antwortenden Unternehmerinnen und Unternehmer waren zwischen 55 und 70 Jahre alt**



### Regelung zur Unternehmensnachfolge

Knapp 40 Prozent aller befragten Unternehmen streben eine Nachfolge in den nächsten fünf Jahren an. 43 Prozent aller Antwortenden haben sich andererseits noch nicht mit der Planung beschäftigt. Neun Prozent planen, in den nächsten 12 Monaten das Unternehmen ganz oder teilweise zu übergeben, jeder Zehnte will dies in den nächsten ein bis zwei Jahren tun. Jeder fünfte gab an, erst in drei bis fünf Jahren das Thema Übergabe anzupacken und 14 Prozent wollen dies erst in mehr als 5 Jahren tun.

#### WANN PLANEN SIE, IHR UNTERNEHMEN GANZ ODER TEILWEISE ZU ÜBERGEBEN?



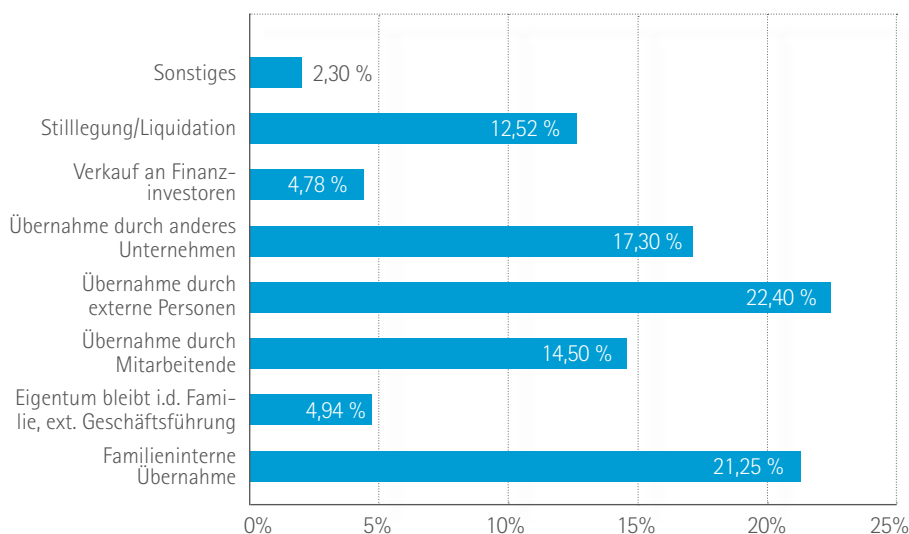
**Fast 40 % wollen ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren abgeben!**

Dabei fällt auf: Über ein Viertel der über 60jährigen Unternehmensinhaber hat noch keine Nachfolgeregelung geplant. Nur 6 Prozent dieser Altersgruppe gab an, dass die Übergabe bereits erfolgt sei, immerhin 28 Prozent planen die Übergabe in den nächsten 3-5 Jahren, 6 Prozent in mehr als 5 Jahren. Etwa jeder Fünfte aus dieser Altersgruppe befindet sich im Nachfolgeprozess nach eigenen Angaben noch vor dem Start, ein weiteres Fünftel dieser Gruppe ist noch im Stadium der Informationsbeschaffung und nimmt erste Planungen vor. Immerhin ein Viertel der befragten „Ü60“-Unternehmer gab an, konkrete Maßnahmen zu planen oder erste Umsetzungsschritte zu machen.

**Jeder fünfte Unternehmer hat nach eigener Aussage keine Zeit, sich mit dem Thema Nachfolge zu befassen.**

**Jeder Zehnte sagt, dass es ihm schwerfällt, sich mit seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen zu befassen.**

#### WELCHE ÜBERGABEVARIANTE IST WAHRSCHEINLICH?



17,5 Prozent derjenigen, die sich noch „vor dem Start“ befinden, gaben an, dass sie nicht wissen, wie sie mit den Planungen beginnen sollen. Jeder fünfte Unternehmer hat nach eigener Aussage keine Zeit, sich mit dem Thema zu befassen und jeder Zehnte sagt, dass es ihm schwerfällt, sich mit seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen zu befassen. Für die anderen ist das Thema entweder noch nicht relevant (38 %) oder es wird keine Nachfolgeregelung angestrebt (15 %).

Der wichtigste Grund für die Nachfolgesuche war mit über 83 Prozent, dass die bisherigen Inhaberinnen bzw. Inhaber altersbedingt ausscheiden wollen. Knapp zwei Drittel der Unternehmer, die sich bereits in den Prozess der Nachfolgeplanung bis hin zur Umsetzung begeben haben, streben eine Regelung aus Altersgründen an. 13 Prozent geben gesundheitliche Gründe an und immerhin 7 Prozent klagen über fehlende Motivation, weiterzumachen. Hier scheint insbesondere das Thema Bürokratie eine Rolle zu spielen. Für eine fundierte Aussage ist hier die Grundgesamtheit der Antworten jedoch zu klein.

Bemerkenswert ist, dass nur rund jeder Fünfte davon ausgeht, dass das Unternehmen in der Familie bleibt. 2016 lag der Anteil noch bei knapp 30 Prozent<sup>1</sup>. Sogar 10 Prozent sind davon überzeugt, dass sie das Unternehmen stilllegen oder liquidieren müssen. Somit geht der überwiegende Anteil der teilnehmenden Unternehmen davon aus, dass sie das Unternehmen an einen oder mehrere Mitarbeiter des Unternehmens, an externe Personen oder an Investoren abgeben werden.

**10 Prozent sind davon überzeugt, dass sie das Unternehmen stilllegen oder liquidieren müssen.**

<sup>1</sup> Von Generation zu Generation: Nachfolgeschehen in NRW. IHK-Studie in Zusammenarbeit mit TNS Emnid und der FHDW Paderborn/Bielefeld, Düsseldorf 2016.

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger sehen über 80 Prozent der Antworten als schwierig an. Das könnte auch damit zu tun haben, dass sich etliche Unternehmensleitungen strukturell (noch) nicht auf das eigene Ausscheiden vorbereitet haben. Auffällig ist, dass jeder dritte Unternehmer, jede dritte Unternehmerin keine Regelungen zur Vorsorge wie Testament, Vorsorgevollmacht, Patientenverfügung getroffen hat, so dass bei einem krankheitsbedingten Ausfall oder Tod des Unternehmers das Unternehmen nicht handlungsfähig wäre.

Zudem hat auch nur knapp die Hälfte betriebliche Vertretungsregelungen (Vollmachten, Prokura) getroffen.

**Was passiert, wenn etwas passiert?**



Durch Krankheit oder Unfall können Unternehmer/-innen jäh die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit verlieren. Die kann für sie selbst, ihre Familien und das Unternehmen existenzbedrohend sein, wenn nicht geklärt und hinterlegt ist, wer welche Entscheidungen treffen darf und soll.

Liegen keine Vollmachten vor, wird bei Geschäftsunfähigkeit des Inhabers, der Inhaberin von Amts wegen ein/e Betreuer/in bestellt. Allerdings gibt es nur wenige Berufsbetreuer mit Kompetenzen als Unternehmer. Nur mit einer Bankvollmacht beispielsweise können Rechnungen beglichen oder Löhne pünktlich ausgezahlt werden. Patientenverfügung und Vorsorgevollmacht geben der Familie Sicherheit über die Entscheidungen gesundheitlicher Art. Aber auch so etwas simples, wie die fehlende PIN zum Tresor kann für kleine Unternehmen zum Problem werden, wenn der Inhaber unfallbedingt oder aus Krankheitsgründen ausfällt. Deshalb empfehlen Ihre Industrie- und Handelskammern, sich am besten gleich nach Unternehmensgründung darum zu kümmern, was passiert, wenn etwas passiert.

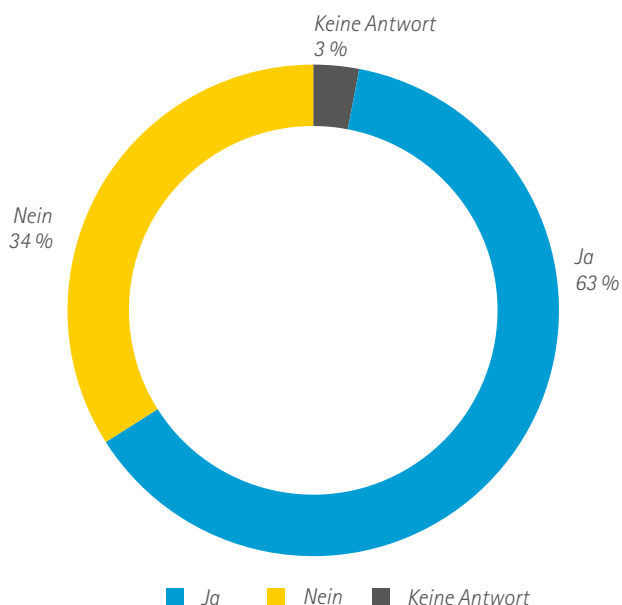


Anregungen finden Sie hier: [www.ihk-arnsberg.de](http://www.ihk-arnsberg.de)

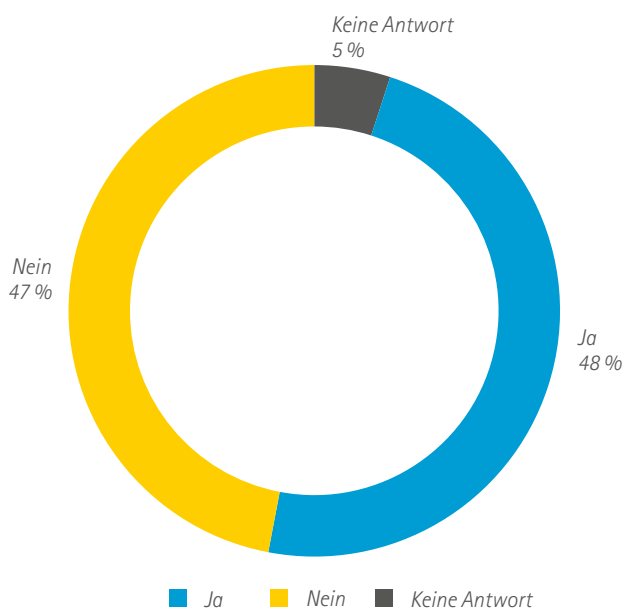


oder hier: [www.ihk-siegen.de](http://www.ihk-siegen.de)  
(Seiten ID 1786)

**PERSÖNLICHE REGELUNGEN (Z.B. TESTAMENT, VORSORGEVOLLMACHT, PATIENTENVERFÜGUNG) GETROFFEN?**

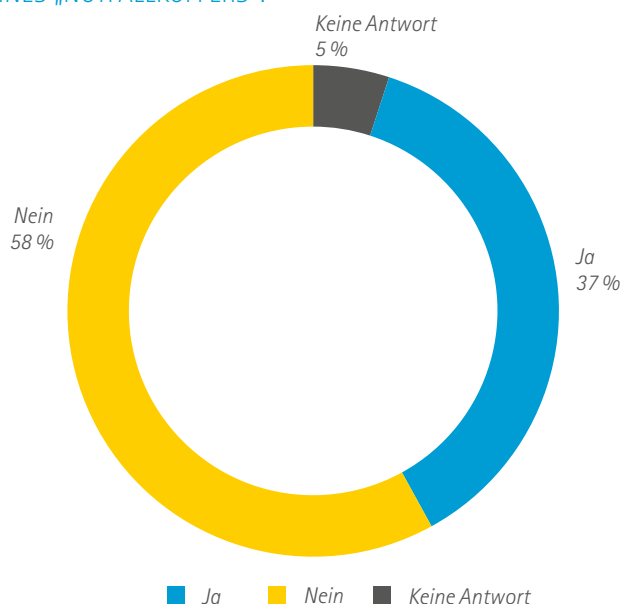


**BETRIEBLICHE VERTRETUNGSREGELUNGEN (Z.B. VOLLMACHTEN, PROKURA) GETROFFEN?**





## VERFÜGBARKEIT WICHTIGER BETRIEBLICHER INFORMATIONEN IM SINNE EINES „NOTFALLKOFFERS“?



Nur etwas über ein Drittel hat wichtige betriebliche Informationen im Sinne eines „Notfallkoffers“ aufgeschrieben.

Nur etwas über ein Drittel hat wichtige betriebliche Informationen im Sinne eines „Notfallkoffers“ aufgeschrieben. Hier wird die mangelnde Vorsorge sehr deutlich.

Auf die Frage, welche Auswirkungen aktuelle Entwicklungen und Ereignisse auf ihre Nachfolgeplanung haben, gaben die meisten Bürokratie und Fachkräftemangel an. Andere Aspekte wie Wettbewerbsdruck oder auch der Ausfall der Rahmedetalbrücke auf der A45 spielen eine eher geringfügige Rolle.

Um sich zu informieren und beraten zu lassen, nutzen die Unternehmerinnen und Unternehmer unterschiedliche Möglichkeiten. Am weitaus häufigsten genannt wurden hier die Steuerberatungen, mit denen sie zusammenarbeiten. 73 Prozent<sup>2</sup> gaben an, hier die ersten Informationen einzuholen, um sich mit der Nachfolge auseinander zu setzen. 29 Prozent wenden sich an ihre Rechtsberatung, 20 Prozent wiederum nutzen keine Informationsquelle. 18 Prozent fragen ihr Kreditinstitut. 14 Prozent gaben die IHK als Informationsmöglichkeit an, jeder Zehnte konsultiert eine Unternehmensberatung. Die Wirtschaftsförderungen spielen mit weniger als drei Prozent eine untergeordnete Rolle. Bei den Freitextangaben wurde deutlich, dass Branchenverbände eine größere Rolle spielen. Dort gibt es vereinzelt auch Vermittlungsmöglichkeiten zu möglichen Nachfolgern.

Bei der Frage nach den drängendsten Themen gaben 36 Prozent ein Interesse am Ablauf des Nachfolgeprozesses an. Ebenfalls 36 Prozent (wieder waren Mehrfachnennungen möglich) interessieren sich für die Unternehmensbewertung. Ein Drittel sucht Informationen zum Steuerrecht im Zuge der Nachfolge, 29 Prozent zur Vertragsgestaltung. 27 Prozent benötigen Unterstützung bei der Suche nach Nachfolgern. Das Erbrecht spielt für 22 Prozent eine Rolle. Weitere Themen sind Gesellschaftsrecht (14 %), familiäre Schlichtung und Konfliktlösung (7 %) und sonstige Themen (7 %).

Bei der Frage nach den drängendsten Themen gaben 36 Prozent ein Interesse am Ablauf des Nachfolgeprozesses an.

<sup>2</sup> Mehrfachnennungen waren möglich

## Fazit



Eine regelmäßige „Nachfolge-Sprechstunde“ kann die Hemmschwelle senken, sich zu informieren.



Netzwerkveranstaltungen helfen, um den Austausch zwischen Unternehmern, Nachfolgern und ggf. auch Investoren zu fördern.

Die Umfrage zeigt: Das Thema ist bei etlichen Unternehmen der Region von großer Relevanz. Allerdings fehlt vielen noch der Zugang zu dieser Herausforderung. Der Unsicherheit gilt es, noch mehr mit Informations- und Sensibilisierungsangeboten zu begegnen. Trotz eines breiten Spektrums an Beratungsmöglichkeiten werden die Gedanken an die „eigene Endlichkeit“ von Unternehmerinnen und Unternehmern – die sich oft eher als „Macher“ sehen, beiseitegeschoben. Der Prozess wird als so komplex empfunden, dass selbst gestandene Projektmanager und Geschäftsleute keinen Anfang finden. Dort gilt es, weitere Instrumente und Formate zu entwickeln, die den Einstieg in den Prozess erleichtern. Denn klar ist auch, dass die Dauer der Übergabe des eigenen Unternehmens vielfach unterschätzt wird. Das fängt bei der Nachfolger-Suche an und geht bis zur Gestaltung der eigenen Altersversorgung.

Projekte und Unterstützungsangebote der Industrie- und Handelskammern müssen darauf ausgerichtet werden. Eine **regelmäßige „Nachfolge-Sprechstunde“** kann die Hemmschwelle senken, sich zu informieren. Expertinnen und Experten geben erste Informationen und Hinweise, so dass die Betroffenen in die Planungen einsteigen.

Zudem müssen die **digitalen Plattformen** sowohl für die Vermittlung (nexxt-change-Börse, [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) bzw. Nachfolge-Pool, Zugang über die IHKS) als auch die **Planung** (Unternehmenswerkstatt Deutschland, [www.uwd.de](http://www.uwd.de)) deutlich an Bekanntheit gewinnen. Sie können zentrale Instrumente sein, mit denen von der ersten Idee bis hin zur konkreten Finanzierungsplanung sowohl Senior-Unternehmerinnen und Unternehmer als auch Nachfolge-Interessierte begleitet werden.

Das **Tutorensystem der Unternehmenswerkstatt** stellt zudem sicher, dass an jedem Punkt der Planung die wichtigsten Fragen geklärt werden. Das **Angebot an Workshops, Webinaren und Seminaren** zu Themen wie Unternehmensbewertung, rechtlichen Rahmenbedingungen und Finanzierung der Nachfolge sollte weitergeführt und ggf. intensiviert werden. Es ist sinnvoll, in kleineren Gruppen gezielte Aspekte anhand von Fallbeispielen zu bearbeiten, so dass die Planung und die Aufgaben konkret werden. Netzwerkveranstaltungen helfen, um den Austausch zwischen Unternehmern, Nachfolgern und ggf. auch Investoren zu fördern.

Die **Zusammenarbeit mit Hochschulen und Bildungseinrichtungen**, um das Thema Nachfolge in die Curricula zu integrieren, wird weiter ausgebaut. Die Nutzung von **Mentoring-Programmen**, bei denen erfahrene Unternehmer potenzielle Nachfolger betreuen und unterstützen, sind in Teilen noch zu wenig bekannt. Dort gilt es, stärker auf Unterstützungsangebote im Gesamtprozess hinzuweisen. Umfassende Informationsmaterialien, die alle Aspekte der Unternehmensnachfolge abdecken, sind vorhanden. Offenbar finden sie jedoch nur unzureichend die Aufmerksamkeit bei jenen, die noch vor dem Prozess stehen. Es gilt, z. B. mit Hilfe der **sozialen Medien** den Fokus frühzeitig auf das Thema Nachfolge zu lenken.

## Die wichtigsten Handlungsempfehlungen an Unternehmerinnen und Unternehmer:

1. Erstellen Sie einen **Notfallplan**, der Regelungen zur Vorsorgevollmacht, Patientenverfügung und betrieblichen Vertretung umfasst. So stellen Sie sicher, dass das Unternehmen auch im Krankheits- oder Todesfall handlungsfähig bleibt. Nutzen Sie dazu Vorlagen wie das Notfallhandbuch.
2. Entwickeln Sie eine **langfristige Strategie** für das Unternehmen, die auch nach Ihrem Ausscheiden weiterverfolgt werden kann. Dies gibt potenziellen Nachfolgern eine klare Orientierung und ist besonders wichtig, wenn das Unternehmen sehr eng mit Ihnen als Person verknüpft ist. Gleichzeitig gilt es, sich auf das „Loslassen“ vorzubereiten.
3. Beginnen Sie **frühzeitig** mit der Nachfolgeplanung, idealerweise drei bis fünf Jahre vor dem geplanten Ausscheiden. Dies ermöglicht ausreichend Zeit für eine gründliche Vorbereitung und die Auswahl des besten Nachfolgers.
4. Nutzen Sie die **Expertise von Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensberatern**. Diese Fachleute können wertvolle Unterstützung bei rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Fragen bieten.
5. Führen Sie **offene und transparente Gespräche** mit potenziellen Nachfolgern innerhalb und außerhalb der Familie. Dies fördert das Verständnis und die Akzeptanz des Nachfolgeprozesses.
6. Beziehen Sie Ihre **Mitarbeiter frühzeitig in den Nachfolgeprozess** ein. Diese werden froh sein, wenn sie mitbekommen, dass Sie über den Tag hinausdenken und eine Fortführung des Unternehmens im Blick haben.
7. Lassen Sie eine **professionelle Unternehmensbewertung** durchführen, um einen realistischen Wert des Unternehmens zu ermitteln. Wichtig: Wert ist nicht gleich Preis! Gleichwohl liefert die Bewertung eine Basis für Verkaufsverhandlungen und steuerliche Aspekte.
8. Prüfen Sie frühzeitig **verschiedene Finanzierungsoptionen** für die Nachfolge, wie z.B. Kredite, Beteiligungen oder Förderprogramme.
9. Falls eine familien- oder unternehmensinterne Nachfolge gewünscht ist, **investieren Sie in die Aus- und Weiterbildung** der potenziellen Nachfolger/-innen. Und: sprechen Sie mit ihnen über die wechselseitigen Zukunftsvorstellungen. Bei Konflikten scheuen Sie sich nicht, eine externe Begleitung hinzuzuziehen.
10. **Nutzen Sie Netzwerke und Branchenverbände**, um potenzielle Nachfolger und Investoren zu finden und zu binden. Auch hier gilt: Eine frühzeitige Kommunikation kann dabei sehr hilfreich sein.

© Martin Barraud - istockphoto.com



Führen Sie offene und transparente Gespräche mit potenziellen Nachfolgern innerhalb und außerhalb der Familie.

Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig in den Nachfolgeprozess ein.



## **Ansprechpartner und Ansprechpartnerin**

### **IHK Siegen**

#### **Gina Schröder**

Telefon: 0271 3302-223

E-Mail: [gina.schroeder@siegen.ihk.de](mailto:gina.schroeder@siegen.ihk.de)

### **IHK Arnsberg**

#### **Michael Rammrath**

Telefon: 02931 878-172

E-Mail: [rammrath@arnsberg.ihk.de](mailto:rammrath@arnsberg.ihk.de)

#### **André Berude**

Telefon: 02931 878-142

E-Mail: [berude@arnsberg.ihk.de](mailto:berude@arnsberg.ihk.de)

### **Impressum**

Herausgeber und Copyright:

IHK Siegen, Kolblenzer Straße 121, Siegen, [www.ihk-siegen.de](http://www.ihk-siegen.de)

IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland, Königstraße 18-20, Arnsberg, [www.ihk-arnsberg.de](http://www.ihk-arnsberg.de)

Redaktion:

Sabine Bechheim, IHK Siegen

André Berude, IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland

Stefan Severin, IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland

Gestaltung:

büro G29, Aachen

Titelbild: Jacob Lund – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)

Stand: September 2024

Die Bildrechte werden nicht gesondert gekennzeichnet. Bilder und Grafiken liegen bei den jeweiligen Unternehmen und ihren Partnern. Eine Verwendung ohne deren ausdrückliche Zustimmung ist nicht gestattet.

Anmerkung: In den Grafiken sind Rundungsdifferenzen möglich.