

# Führungswechsel 2014

Studie zum Zukunftsfaktor Nachfolgeplanung



initiative+entwicklung 

DTO Research   
Märkte erschaffen und verstehen

# Vorwort

Führungswechsel 2014 – Studie zum Zukunftsfaktor Nachfolgeplanung

Fragen zur Unternehmensnachfolge gehören nicht zum Tagesgeschäft der Unternehmer. Die meisten werden nur einmal in ihrem Leben damit konfrontiert.

Um etwas über die Auffassung und den Umgang mittelständischer Unternehmer mit diesem Thema zu erfahren, hat *initiative+entwicklung - Gesellschaft für entwicklungsberatung+umsetzung*, das Marktforschungsunternehmen *DTO Research* mit dieser Marktstudie beauftragt. Mittelständische Unternehmer wurden zu verschiedenen Aspekten der Unternehmensnachfolge befragt. Die Themenschwerpunkte lagen beim Nachfolgeprozess, der Planung der Unternehmensnachfolge und der Unterstützung im Nachfolgeprozess.

Regelungen der Unternehmensnachfolge betreffen nicht nur alle Unternehmensbereiche sondern auch die persönliche Situation des Unternehmers, seine Privatsphäre und die vielfältigen Verbindungen dazwischen. Der Unternehmer findet eine Vielfalt von Fragen aber kaum Antworten. Alles ist neu und ungewohnt. Dennoch gibt es eine Prozessstruktur, deren Kenntnis und Berücksichtigung dem Entscheider eine hilfreiche Unterstützung für die erfolgreiche Gestaltung der Nachfolgeregelung gibt.

# Vorwort

Führungswechsel 2014 – Studie zum Zukunftsfaktor Nachfolgeplanung

Mit Hilfe dieser Marktstudie sollen die Entscheider für die Komplexität der Nachfolgefrage sensibilisiert werden. Es wurde dabei auch geprüft, ob sich langjährige Praxiserfahrungen der Auftraggeber in dieser Studie bestätigen. Das Marktforschungsinstitut DTO Research befragte 152 Unternehmer aus dem Bundesland Nordrhein-Westfalen.

# Zentrale Ergebnisse

Führungswechsel 2014 – Studie zum Zukunftsfaktor Nachfolgeplanung

46,0 Prozent der befragten Unternehmer gaben an, gute bzw. sehr gute Kenntnisse zum Thema zu haben. 54,0 Prozent der Studienteilnehmer haben dagegen keine bzw. nur geringe Kenntnisse.

Obwohl 88,0 Prozent der Befragten eine frühzeitige Planung für wichtig oder sogar sehr wichtig halten, haben lediglich 32,0 Prozent der Unternehmer konkrete Pläne für eine Nachfolgeregelung.

Die Hälfte der Studienteilnehmer plant für den Nachfolgeprozess einen Zeitraum von mehr als vier Jahren ein. Sie sehen die wichtigsten Vorbereitungen vor dem Beginn einer Unternehmensnachfolge in der Prozess- und Ablaufoptimierung (62,0 Prozent), in der Anpassung der Führungsstrukturen (53,3 Prozent) und der Kommunikationsverbesserung zwischen den Führungsebenen (43,3 Prozent) in ihren Unternehmen.

Rund 44,0 Prozent streben eine Nachfolgeregelung im familiären oder im unternehmensexternen Umfeld an. 75,1 Prozent der Befragten sehen dabei eine Lösung mit mindestens zwei Nachfolgern.

# Zentrale Ergebnisse

Führungswechsel 2014 – Studie zum Zukunftsfaktor Nachfolgeplanung

68,8 Prozent der Teilnehmer wollen ihr Unternehmen aus Altersgründen übertragen.  
43,8 Prozent haben den Wunsch nach mehr Freizeit bzw. mehr Zeit für die Familie.

Für den Nachfolgeprozess wünschen sich knapp 60,0 Prozent eine möglichst ganzheitliche Betreuung durch Fachexperten.

Steuer-, Vertrags- und Rechtsangelegenheit haben für die befragten Unternehmer einen besonders hohen Stellenwert.

# Inhaltsverzeichnis

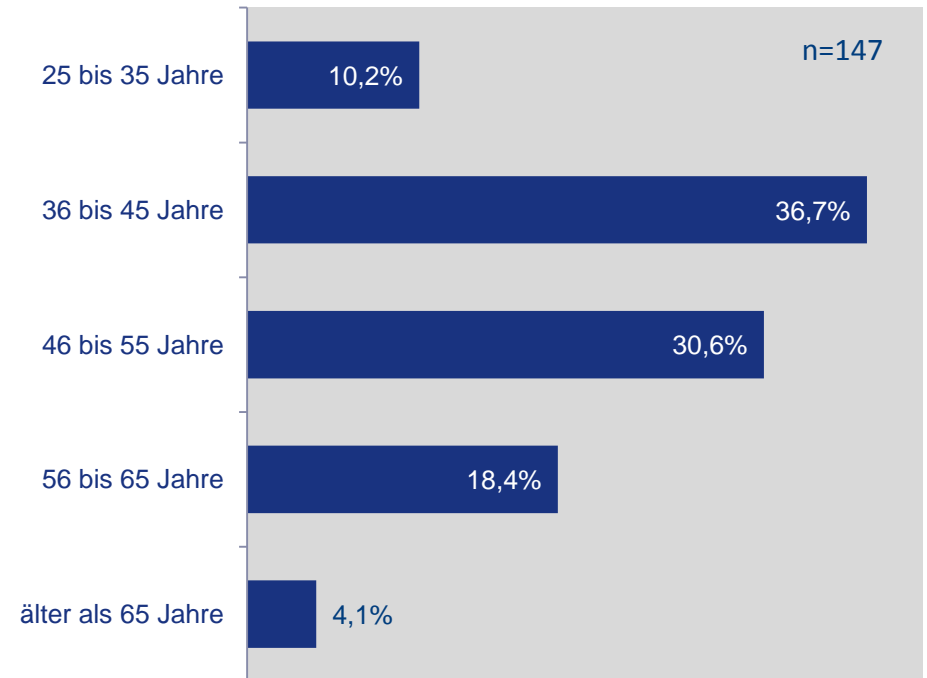
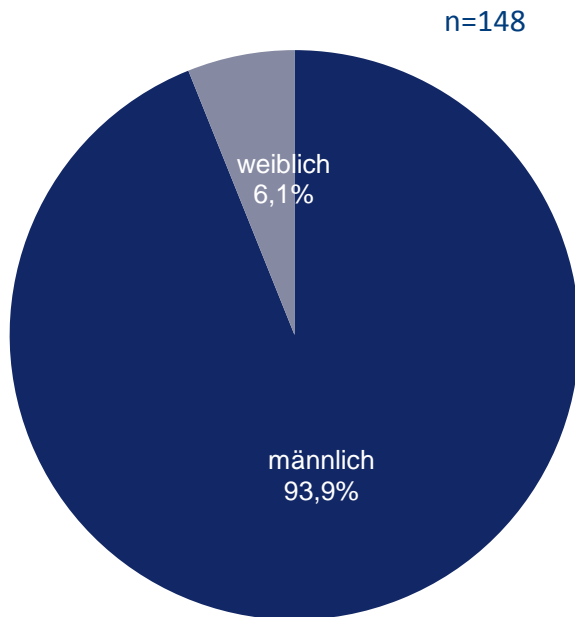
1. Teilnehmerstatistik
2. Der Nachfolgeprozess
3. Planung der Unternehmensnachfolge
4. Unterstützung im Nachfolgeprozess
5. Fazit

# 1. Teilnehmerstatistik



# Teilnehmerstatistik

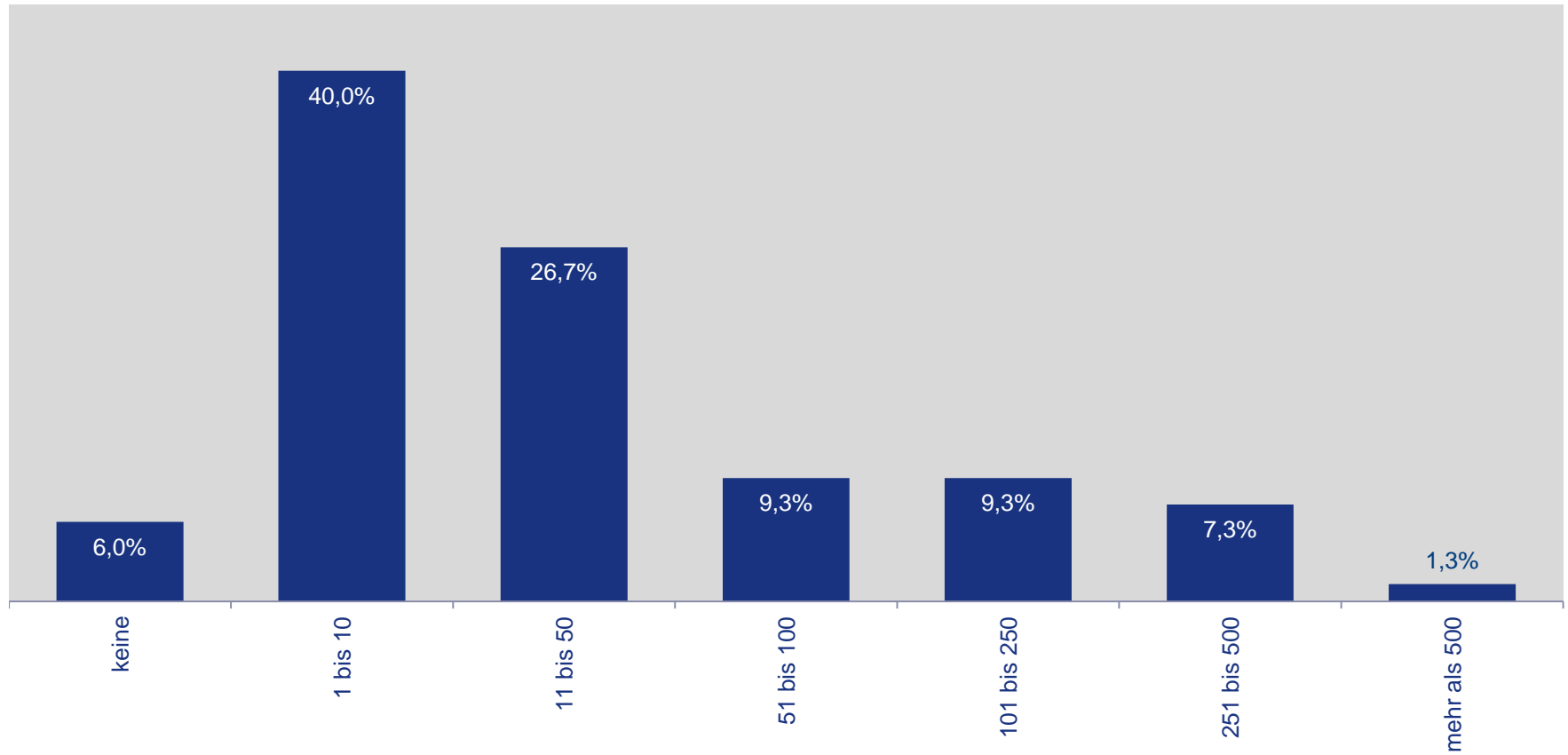
## Der Unternehmer: Geschlecht und Alter





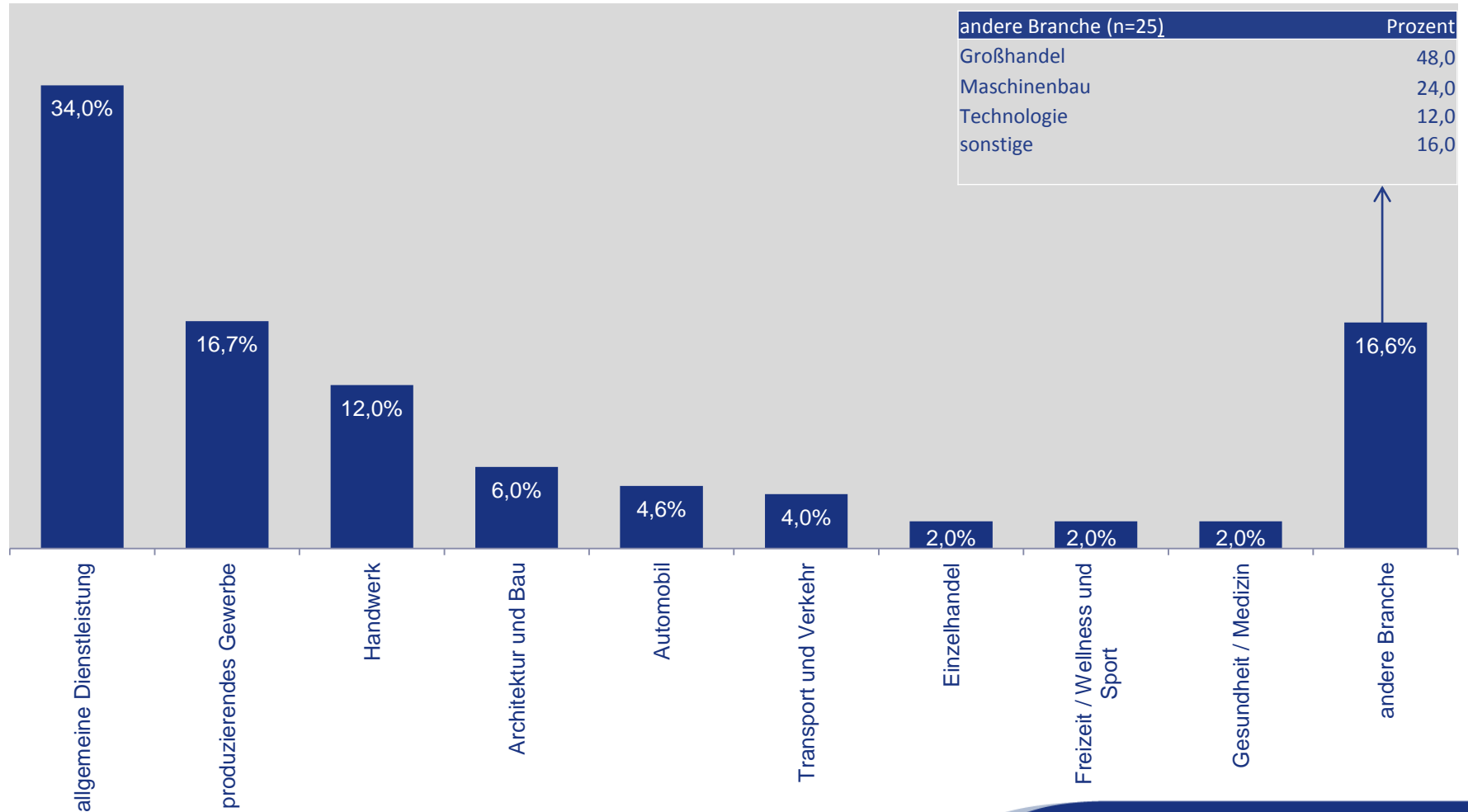
# Teilnehmerstatistik

Das Unternehmen: Anzahl der Mitarbeiter (n=150)



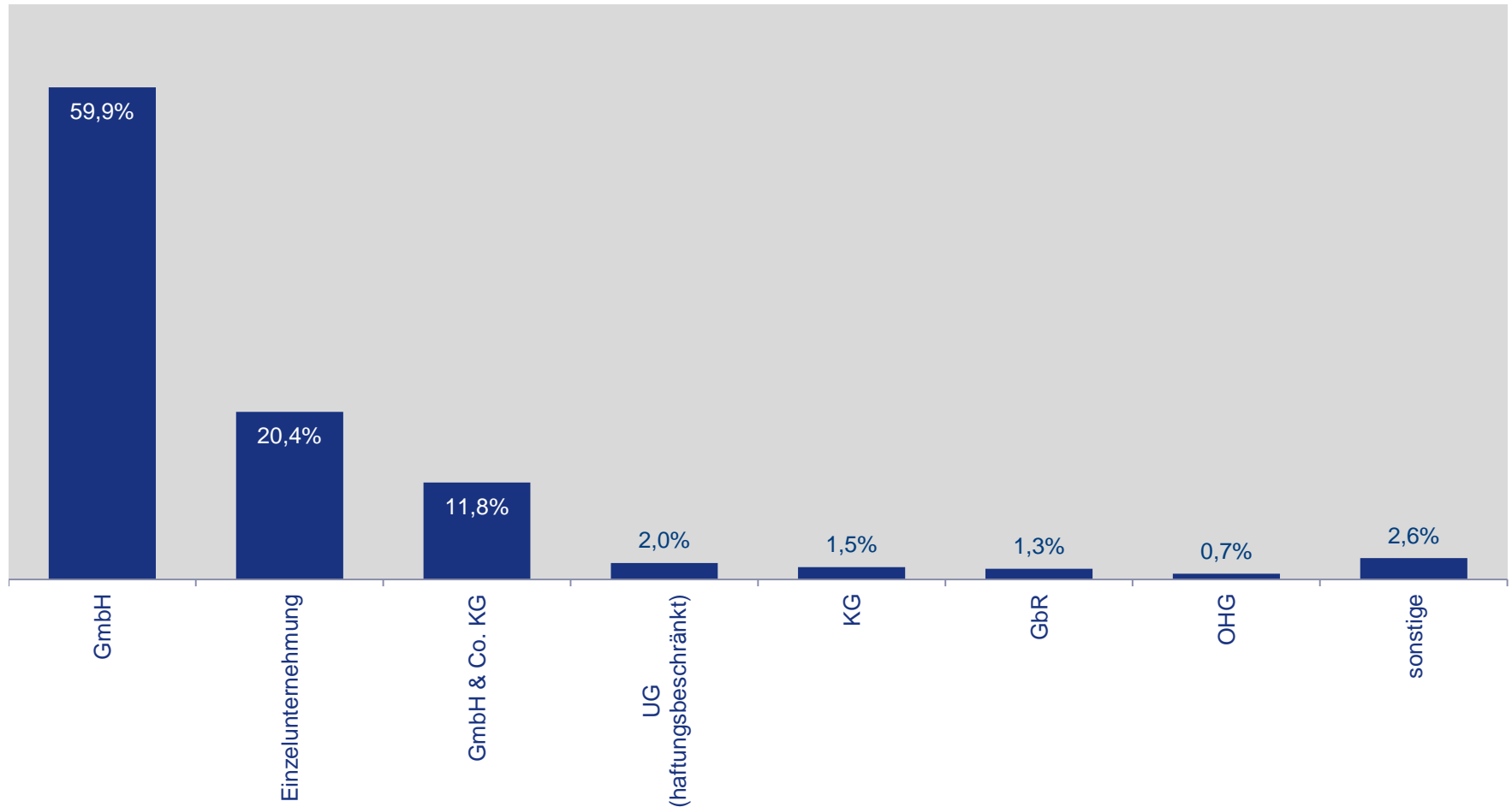
# Teilnehmerstatistik

Das Unternehmen: Branchenzugehörigkeit (n=150)



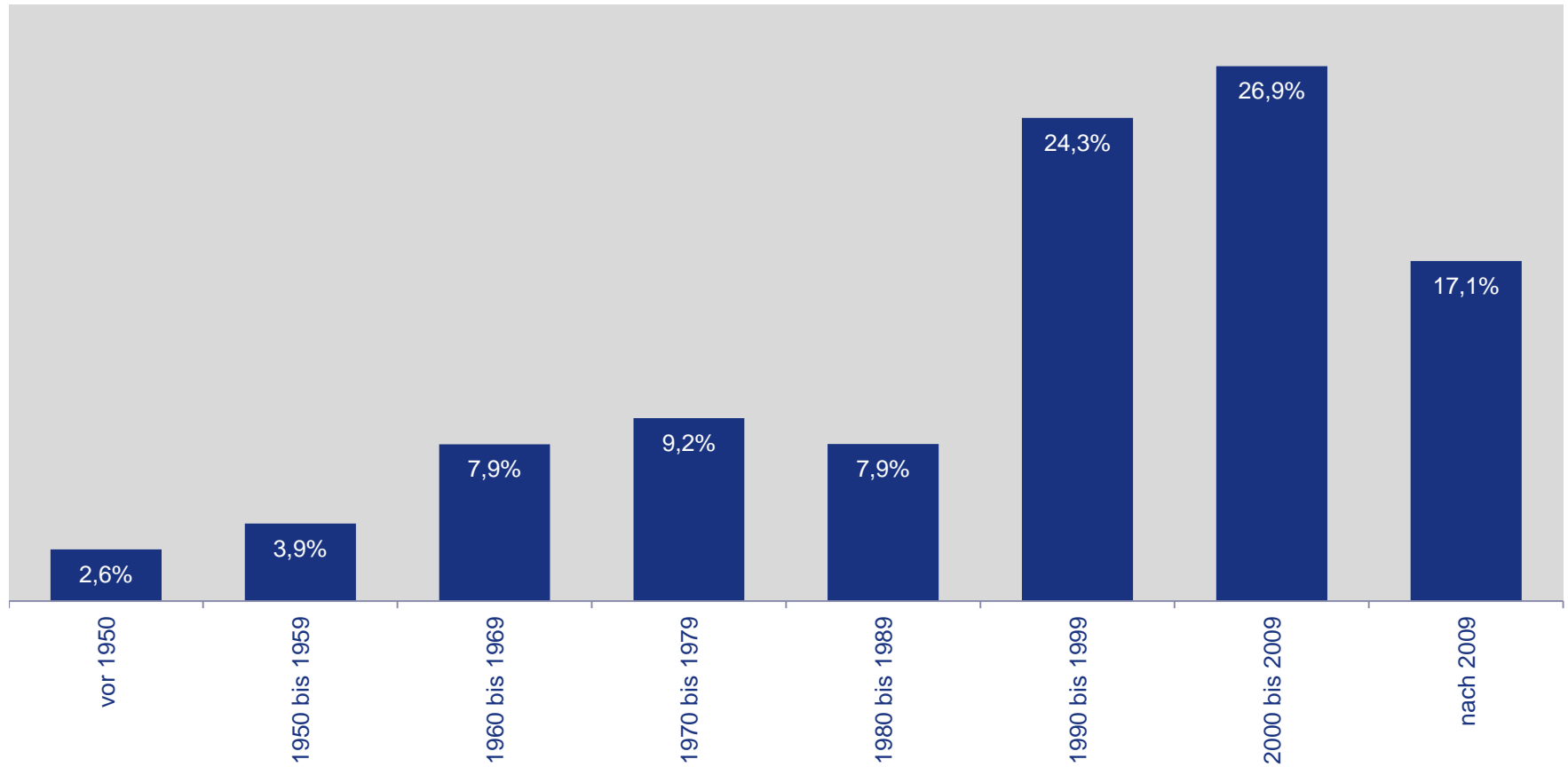
# Teilnehmerstatistik

Das Unternehmen: Rechtsform (n=152)



# Teilnehmerstatistik

Das Unternehmen: Gründungsjahr bzw. Übernahmejahr (n=152)



# Teilnehmerstatistik

## Zusammenfassung

93,9 Prozent der Befragten sind männlich, 6,1 Prozent weiblich. Die meisten Unternehmer gaben an zwischen einem und zehn bzw. zwischen elf und fünfzig Mitarbeiter zu beschäftigen.

In der Studie dominieren Unternehmen der Dienstleistungsbranche mit 34,0 Prozent, gefolgt vom produzierenden Gewerbe (16,7 Prozent) und dem Handwerk (12,0 Prozent).

Die Gesellschaftsform der GmbH steht mit 60,0 Prozent an erster Stelle, gefolgt vom Einzelunternehmen (20,4 Prozent) und der GmbH & Co. KG (11,8 Prozent). Weitere Gesellschaftsformen wurden nur zu einem geringen Teil genannt.

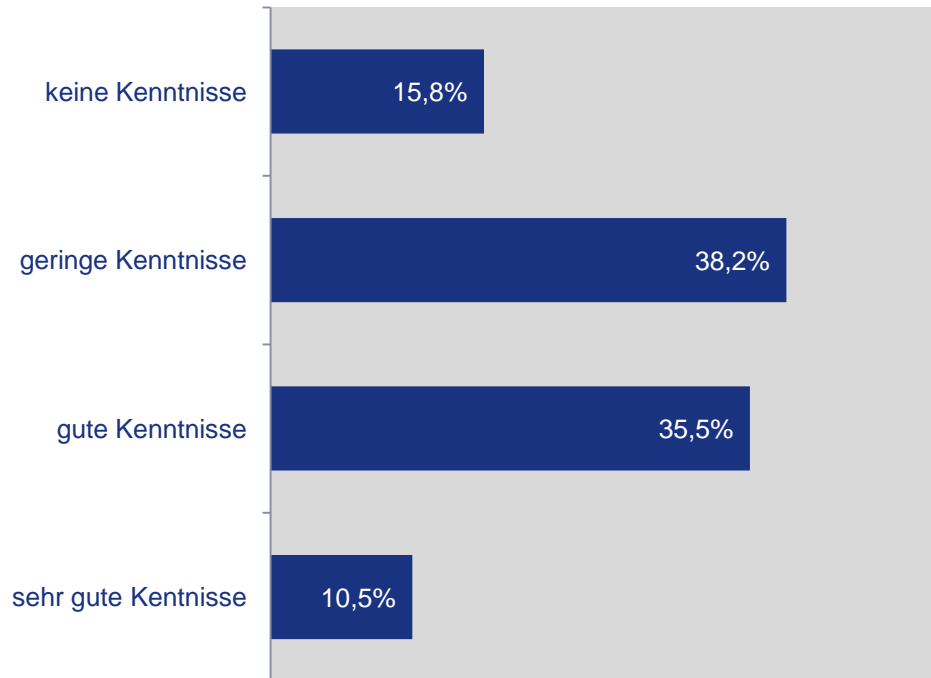
Der größte Teil der befragten Unternehmer gründete bzw. übernahm das Unternehmen zwischen den Jahren 2000 bis 2009 (26,9 Prozent) und den Jahren 1990 bis 1999 (24,3 Prozent).

## 2. Der Nachfolgeprozess



# Der Nachfolgeprozess

Kenntnisse zum Thema Nachfolgemangement (n=152)

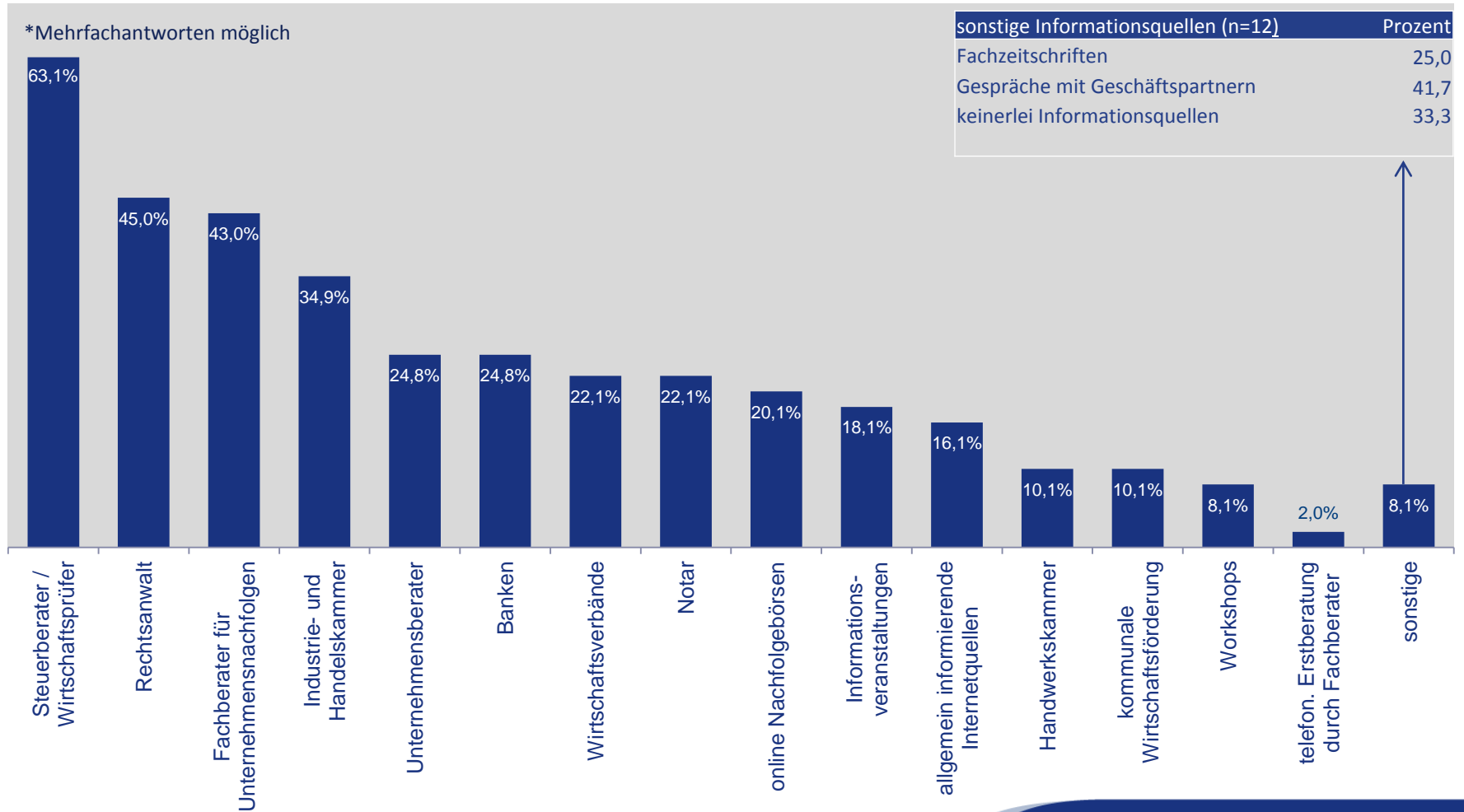


Bei der eigenen Einschätzung zu Kenntnissen der Nachfolgeregelungen:

- gaben 54,0 Prozent der Befragten an, keine bzw. nur geringe Kenntnisse zu haben.
- beurteilten 46,0 Prozent ihre Kenntnisse mit gut oder sehr gut.

# Der Nachfolgeprozess

Relevante Informationsquellen zum Thema Unternehmensnachfolge (n=149)\*





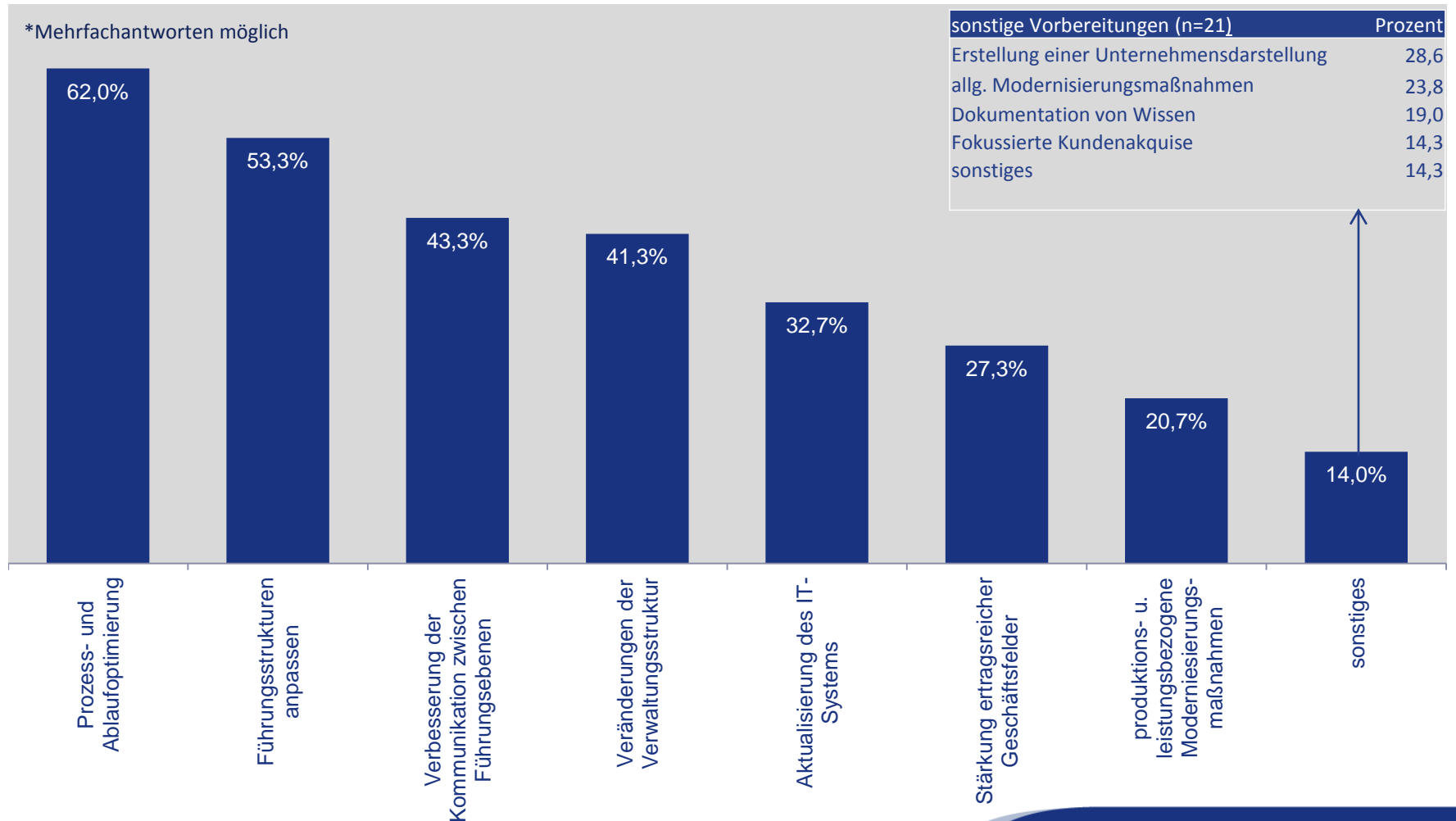
# Der Nachfolgeprozess

## Relevante Informationsquellen zum Thema Unternehmensnachfolge

- 63,1 Prozent der befragten Unternehmer würden sich bei Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern zu Fragen der Unternehmensnachfolge informieren.
- Zu rechtlichen Aspekten würden 45,0 Prozent der Befragten einen Rechtsanwalt ansprechen.
- 43,0 Prozent der Studienteilnehmer würden sich zuerst bei einem Fachberater für Unternehmensnachfolge informieren. Fachberater für Unternehmensnachfolge begleiten Unternehmer entweder in einzelnen Teilen oder während des gesamten Nachfolgeprozesses. Sie binden dabei Fachexperten ein.
- Industrie- und Handelskammern würden 34,9 Prozent der befragten Unternehmer als erste Informationsquelle nutzen.

# Der Nachfolgeprozess

Relevante Vorbereitungen vor der Unternehmensnachfolge (n=150)\*



# Der Nachfolgeprozess

## Relevante Vorbereitungen vor der Unternehmensnachfolge

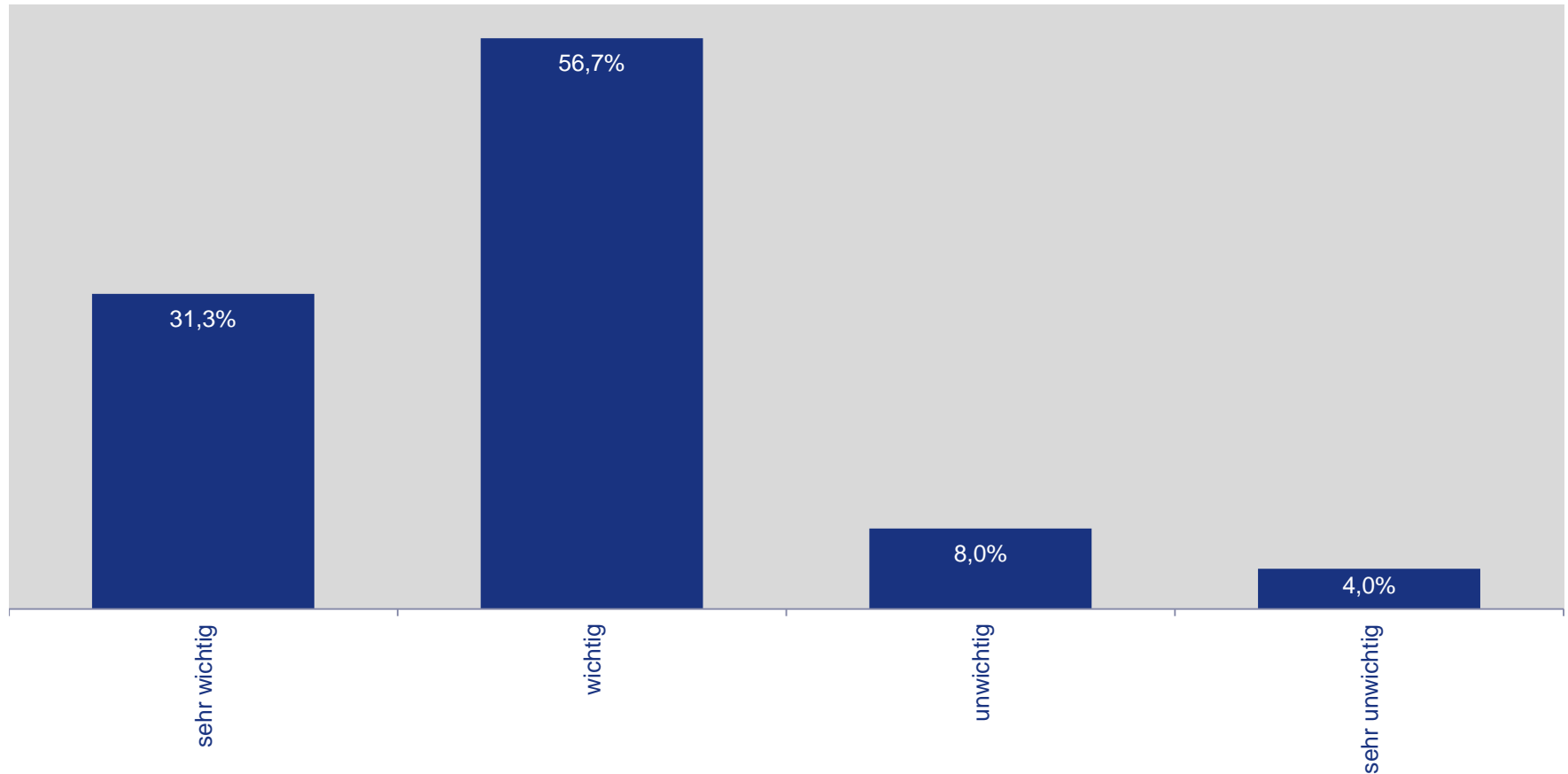
- 62,0 Prozent der Befragten wollen in ihren Unternehmen eine Prozess- und Ablaufoptimierung durchführen, damit die Unternehmensnachfolge erfolgreich gestaltet und abgeschlossen werden kann.
- Nach Meinung von 53,3 Prozent sollten vor der Unternehmensübergabe die vorhandenen Führungsstrukturen angepasst werden.
- Die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Führungsebenen und notwendige Veränderungsmaßnahmen innerhalb der Verwaltungsstrukturen erachten jeweils gut 40,0 Prozent als sinnvolle Maßnahme.
- Die Anpassung bzw. Aktualisierung des IT-Systems wird von gut 30,0 Prozent der Teilnehmer als wichtig angesehen. So könnten Prozessabläufe auf einem technisch aktuellen Niveau gehalten werden.

### 3. Planung der Unternehmensnachfolge



# Planung der Unternehmensnachfolge

Bewertung der Wichtigkeit einer frühzeitigen Planung der Unternehmensnachfolge (n=150)



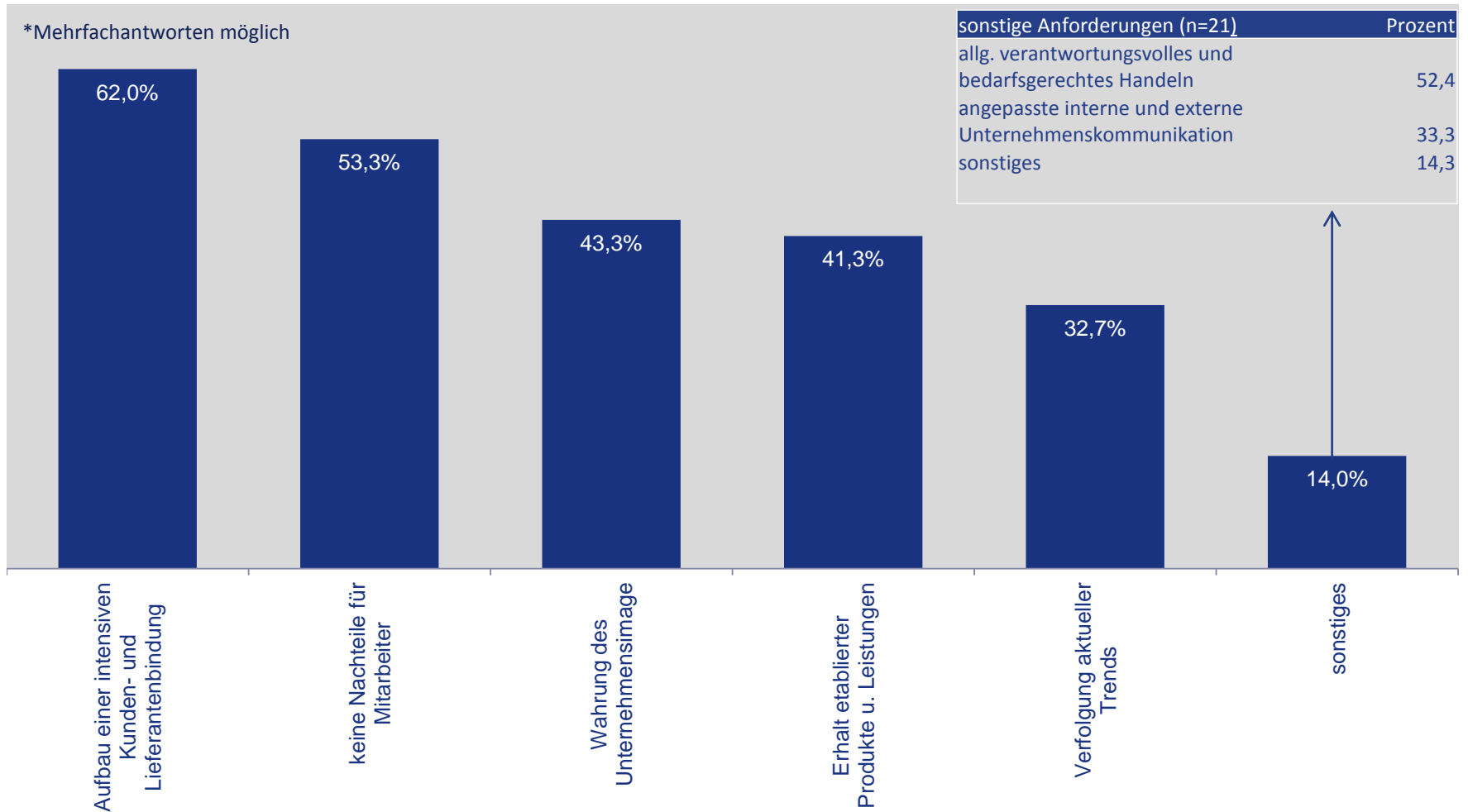
# Planung der Unternehmensnachfolge

## Bewertung der Wichtigkeit einer frühzeitigen Planung der Unternehmensnachfolge

- 88,0 Prozent der Befragten erachten eine frühzeitige Planung der Unternehmensnachfolge für wichtig oder sogar sehr wichtig.
- Nur 12,0 Prozent messen dem Thema Unternehmensnachfolge weniger Aufmerksamkeit bei und halten eine frühzeitige Planung der Unternehmensnachfolge für unwichtig (8,0 Prozent) oder sehr unwichtig (4,0 Prozent).

# Planung der Unternehmensnachfolge

Anforderungen an einen geeigneten Unternehmensnachfolger (n=150)\*



# Planung der Unternehmensnachfolge

## Anforderungen an einen geeigneten Unternehmensnachfolger

- 62,0 Prozent der befragten Unternehmer sind der Meinung, dass der Unternehmensnachfolger sehr großen Wert auf den intensiven Aufbau der Kunden- und Lieferantenverbindung legen muss.
- Rund 53,0 Prozent sind der Meinung, dass durch den Nachfolgerwechsel für die Mitarbeiter des Unternehmens keine Nachteile entstehen dürfen.
- 43,3 Prozent der Befragten sind der Meinung, für eine erfolgreiche Fortführung sollte der Unternehmensnachfolger Wert auf den Erhalt des Unternehmensimage legen.
- 41,3 Prozent der Teilnehmer empfehlen den Nachfolgern das Produkt- und Leistungssortiment zu erhalten.



# Planung der Unternehmensnachfolge

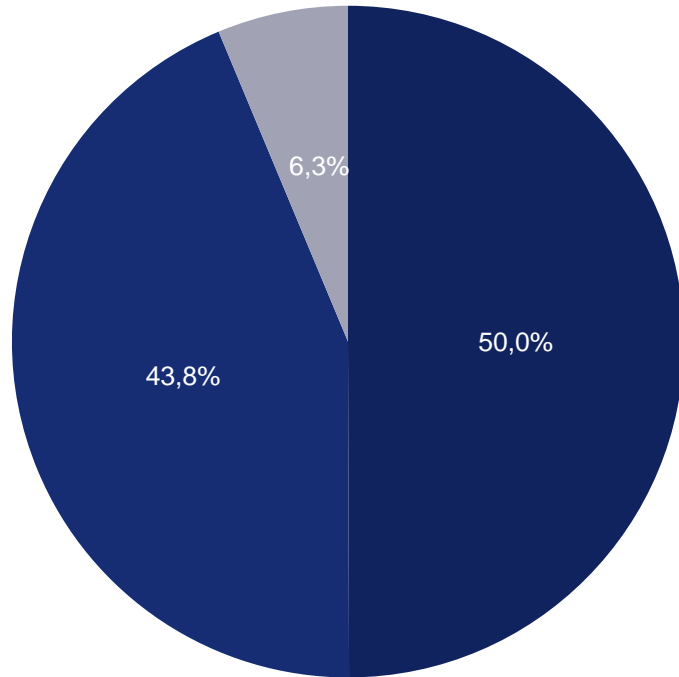
Pläne bezüglich der Nachfolgerregelung (n=150)



- 68,0 Prozent der Befragten haben keine konkreten Pläne für die Nachfolgerregelung.
- Demgegenüber haben 32,0 Prozent der Unternehmer konkrete Vorstellungen dazu.

# Planung der Unternehmensnachfolge

Geplante Zeitinvestition für den Nachfolgeprozess (n=48)

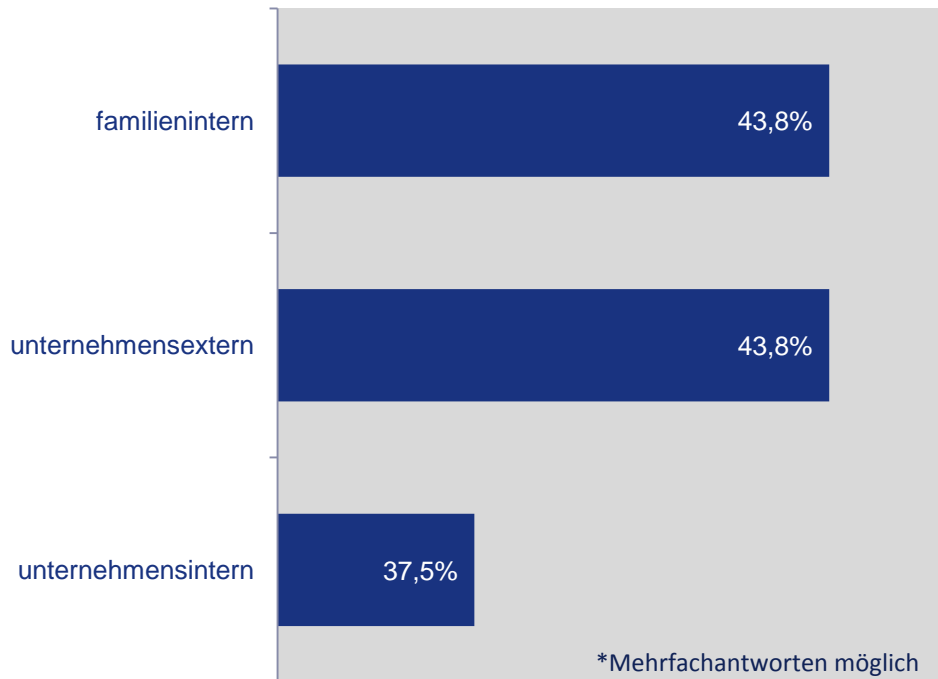


■ mehr als vier Jahre ■ zwei bis vier Jahre ■ weniger als zwei Jahre

- Die Hälfte der Unternehmer, die bereits konkrete Pläne zur Nachfolgerregelung haben (s. Seite 25), erwartet, den gesamten Nachfolgeprozess, von der Nachfolgersuche über die Eingliederung des Nachfolgers bis zur endgültigen Geschäftsübergabe, in einem Zeitraum von mehr als vier Jahren abschließen zu können.
- 43,8 Prozent erwarten für den Gesamtprozess einen Zeitraum von zwei bis vier Jahren.
- 6,3 Prozent gehen davon aus, den Nachfolgeprozess in weniger als zwei Jahren abschließen zu können.

# Planung der Unternehmensnachfolge

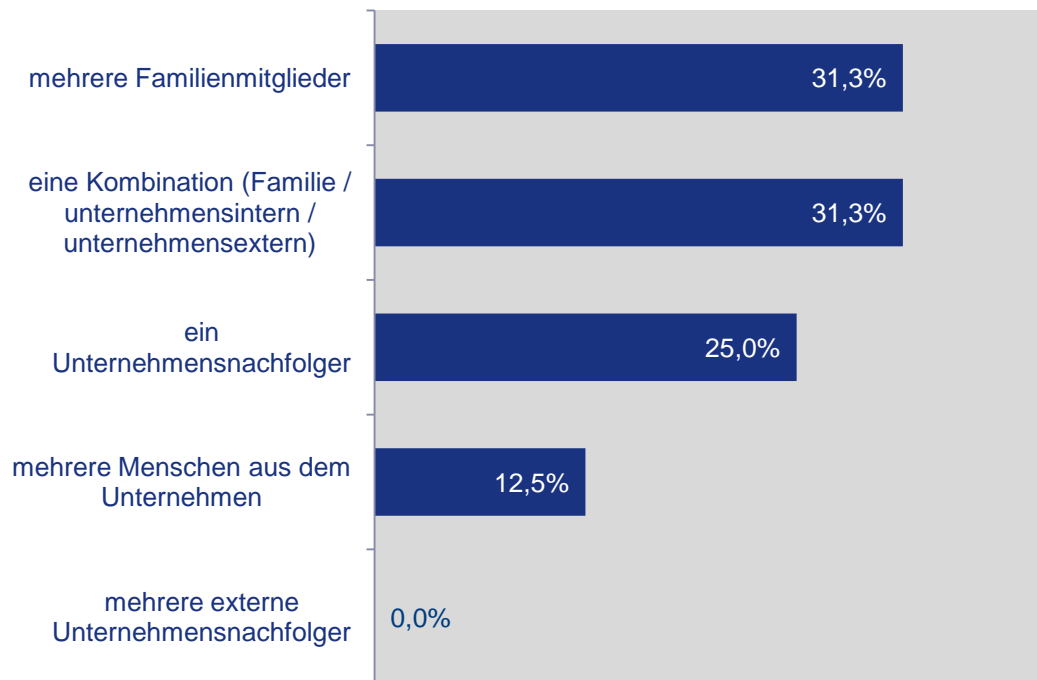
Geplante Herkunft der Unternehmensnachfolge (n=48)\*



- 43,8 Prozent der Teilnehmer planen den Nachfolger im Familienkreis und/oder unternehmensextern zu suchen.
- 37,5 Prozent möchten Mitarbeiter als Nachfolger berufen.

# Planung der Unternehmensnachfolge

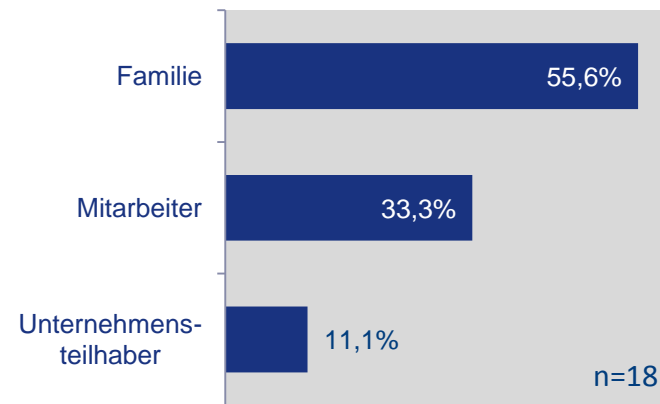
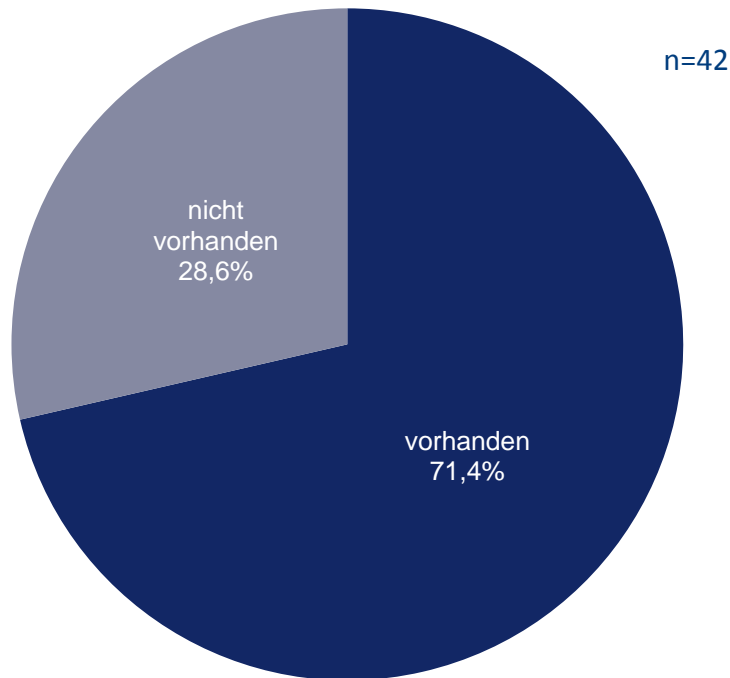
Planung ein Unternehmensnachfolger vs. mehrere Unternehmensnachfolger (n=48)



- Dreiviertel derer, die bereits konkrete Pläne zur Unternehmensnachfolge haben, halten es für richtig, wenn das Unternehmen durch mehrere Nachfolger weitergeführt wird. In dieser Position können sie sich mehrere Familienmitglieder (31,3 Prozent), mehrere Menschen aus dem Unternehmen (12,5 Prozent) oder eine Konstellation aus mehreren Mitarbeitern, externen Nachfolgern sowie Familienmitgliedern (31,3 Prozent) vorstellen.
- Ein Viertel der Unternehmer sehen einen Unternehmensnachfolger als ausreichend an.

# Planung der Unternehmensnachfolge

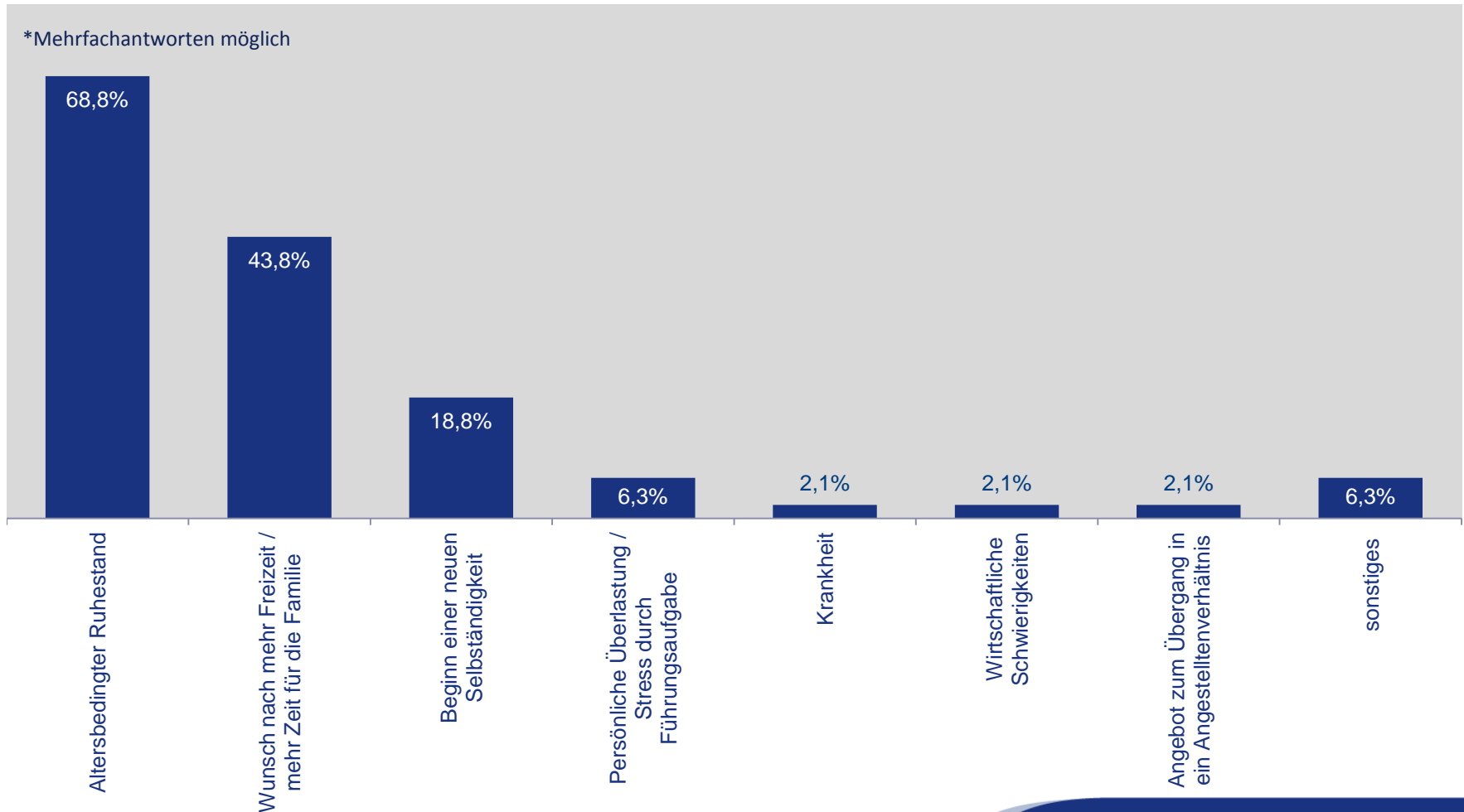
Existenz einer konkreten Nachfolgerregelung sowie Herkunft der Unternehmensnachfolger



- 30 der befragten Unternehmer (71,4 Prozent), die bereits Pläne für eine Unternehmensnachfolge haben (s. Seite 25), haben schon einen oder mehrere Unternehmensnachfolger gefunden.
- Zehn der befragten Unternehmer (55,6 Prozent) gaben an, dass der Nachfolger ein Familienmitglied sein wird. In sechs Unternehmen (33,3 Prozent) kommt der Nachfolger aus dem Kreis der Mitarbeiter. Desweiteren werden zwei Unternehmensteilhaber (11,1 Prozent) Unternehmensnachfolger.

# Planung der Unternehmensnachfolge

Gründe für die Unternehmensabgabe (n=48)\*



# Planung der Unternehmensnachfolge

## Gründe für die Unternehmensabgabe

- 68,8 Prozent der befragten Unternehmer, die bereits Pläne für eine Nachfolgeregelung haben, wollen ihr Unternehmen aus Altersgründen übertragen.
- 43,8 Prozent haben den Wunsch nach mehr Freizeit bzw. mehr Zeit für die Familie.
- 18,8 Prozent wollen in eine neue Selbständigkeit wechseln.
- Bei 6,3 Prozent ist eine persönliche Überlastung bzw. Stress der Grund für eine Unternehmensabgabe.

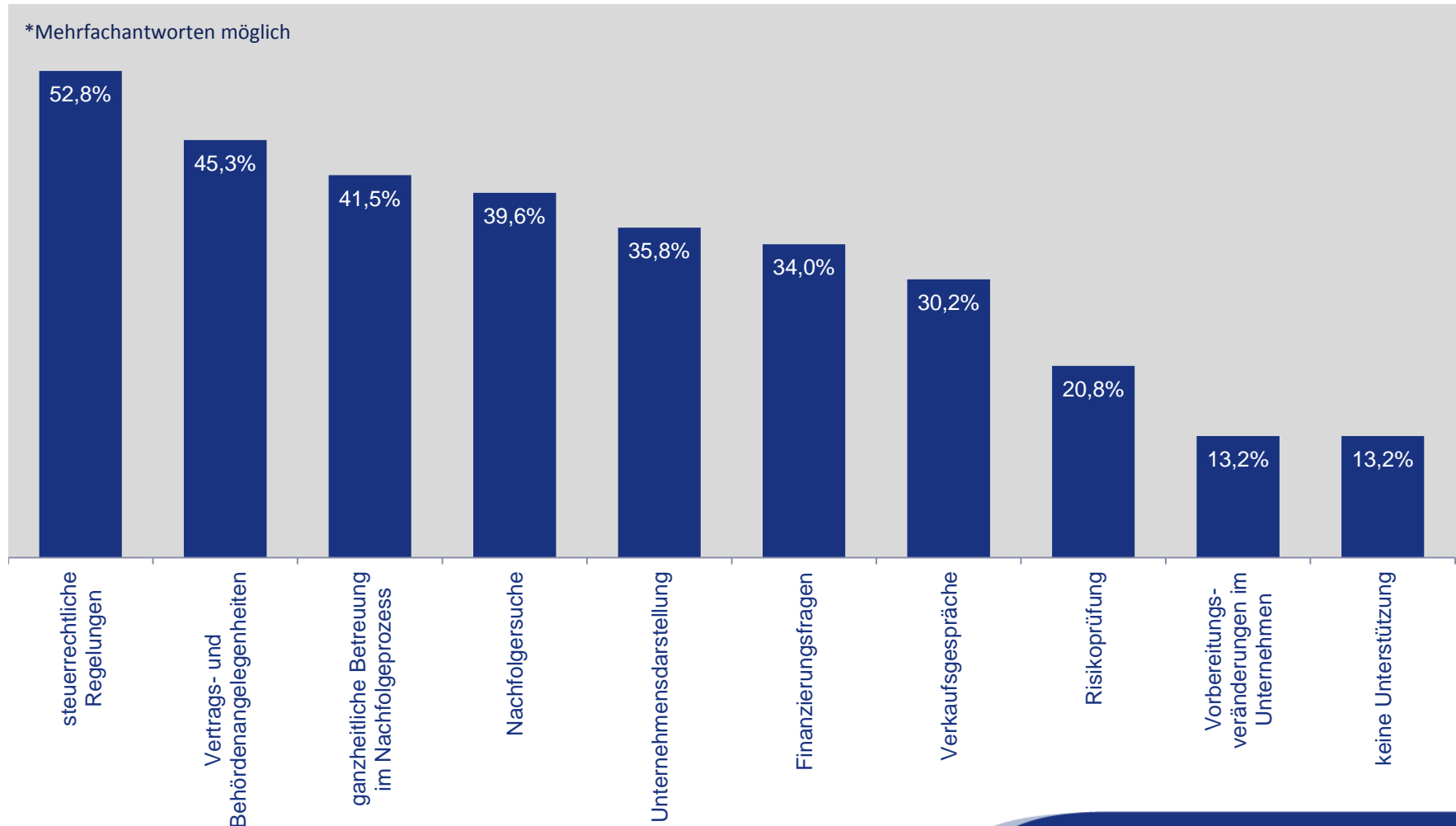
## 4. Unterstützung im Nachfolgeprozess





# Unterstützung im Nachfolgeprozess

Unterstützung durch einen Fachexperten nach Aufgabenbereich (n=138)\*



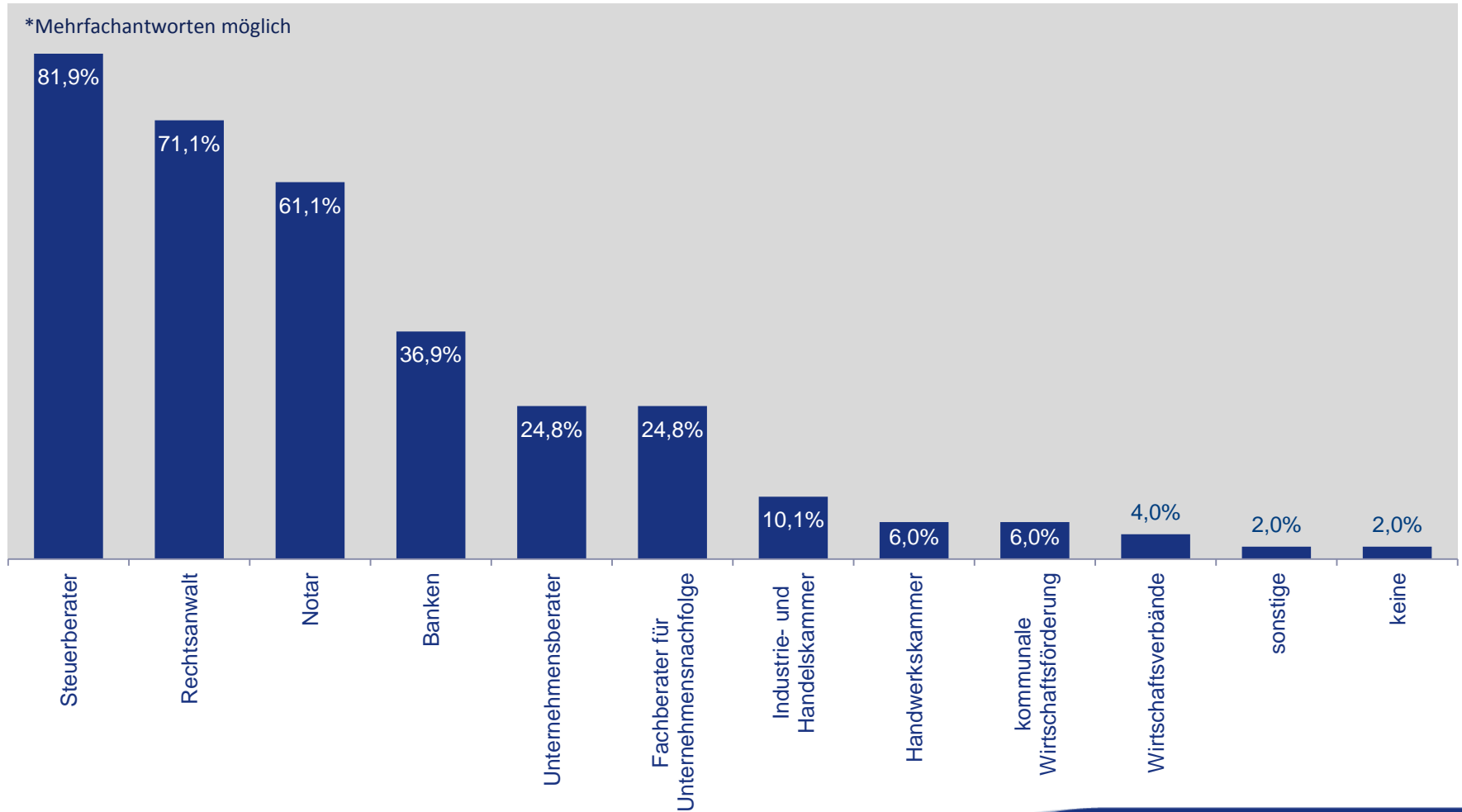
# Unterstützung im Nachfolgeprozess

## Unterstützung durch einen Fachexperten nach Aufgabenbereich

- 52,8 Prozent der befragten Unternehmer suchen Unterstützung zu steuerlichen Fragen.
- 45,3 Prozent wünschen sich Unterstützung bei Vertrags- und Behördenangelegenheiten.
- Jeweils rund 40,0 Prozent wünschen sich entweder eine ganzheitliche Betreuung im Nachfolgeprozess durch einen Fachexperten oder Unterstützung bei der Suche eines Nachfolgers.
- Jeweils ca. 35,0 Prozent der Studienteilnehmer wünschen Unterstützung bei der Erstellung der Unternehmensdarstellung und in Finanzierungsangelegenheiten.

# Unterstützung im Nachfolgeprozess

Relevante Fachexperten bzw. Institutionen zum Thema Unternehmensnachfolge (n=149)\*



# Unterstützung im Nachfolgeprozess

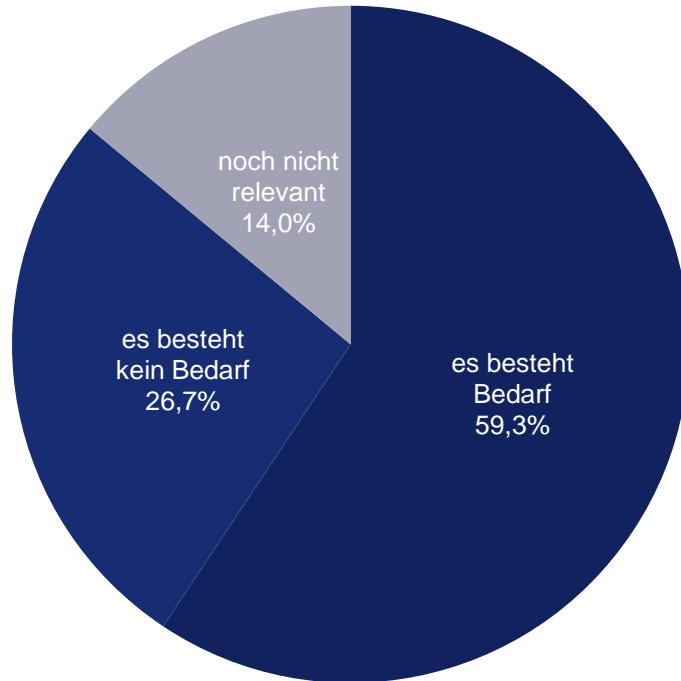
Relevante Fachexperten bzw. Institutionen zum Thema Unternehmensnachfolge

Bei der Wahl der Fachexperten und Institutionen zur erfolgreichen Unterstützung einer Unternehmensübergabe zeigt sich, dass:

- für 81,9 Prozent der Befragten die Einbindung eines Steuerberaters notwendig ist,
- 71,1 Prozent die Zusammenarbeit mit einem Rechtsanwalt für wichtig erachten,
- für 61,1 Prozent die Einbeziehung eines Notars unerlässlich ist,
- von Banken (36,9 Prozent) Unternehmensberatern und Fachberatern für Unternehmensnachfolge (beide je 24,8 Prozent) eine wichtige Unterstützung erwartet wird.

# Unterstützung im Nachfolgeprozess

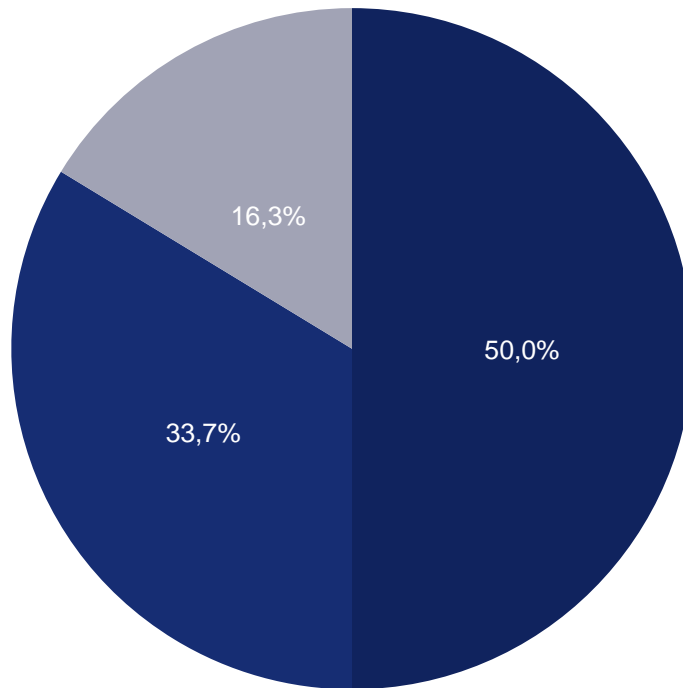
Eine ganzheitliche Begleitung durch einen externen Berater im Nachfolgeprozess (n=150)



- Für knapp 60,0 Prozent der befragten Unternehmer ist eine ganzheitliche Begleitung des Nachfolgeprozesses durch einen externen Berater von Interesse.
- Eine ganzheitliche Begleitung bedeutet in diesem Fall:
  - Analyse der Struktur des Unternehmens
  - Rechtliche und betriebswirtschaftliche Prüfung
  - Vorbereitung des Unternehmensverkaufs
  - Nachfolgerfindung
  - Durchführung der Preisverhandlungen
  - Verkauf des Unternehmens an den Nachfolger

# Unterstützung im Nachfolgeprozess

Art und Gestaltung der externen Begleitung im Nachfolgeprozess (n=86)

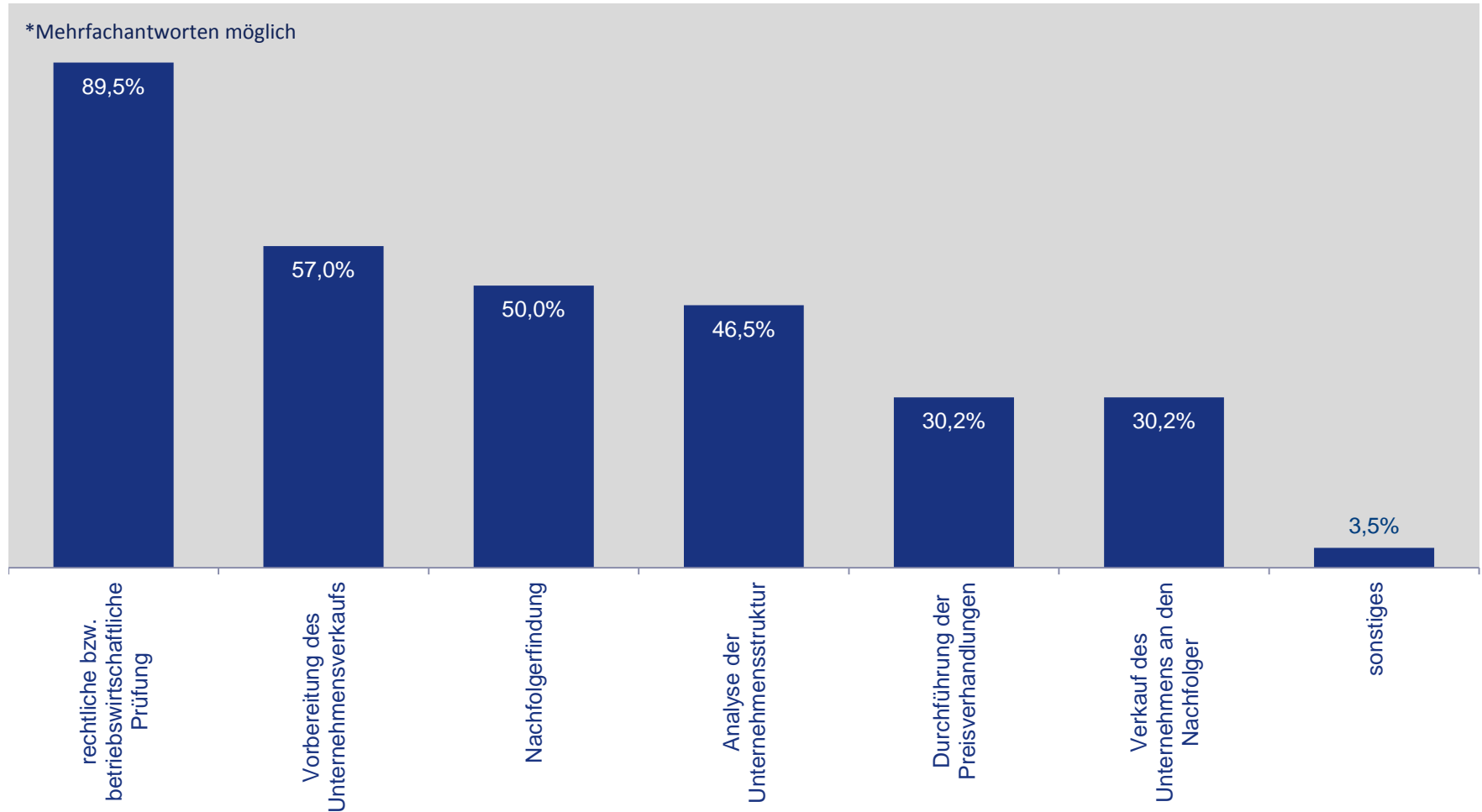


- stetige Kooperation mit einem Berater
- überwiegende Realisierung durch einen Berater
- nur bedarfsweise einen Berater einschalten

- Der Hälfte der befragten Unternehmer, die an einer ganzheitlichen Begleitung durch einen externen Berater interessiert sind (s. Seite 37), ist eine stetige Kooperation und eine gemeinsame Erarbeitung der einzelnen Schritte im Nachfolgeprozess wichtig.
- 33,7 Prozent der Teilnehmer wünschen sogar eine möglichst komplette Abwicklung des Nachfolgeprozesses durch einen externen Berater.
- Nur 16,3 Prozent wünschen möglichst viele Prozessschritte im Alleingang zu realisieren.

# Unterstützung im Nachfolgeprozess

Bedeutsamkeit der verschiedenen Prozessschritte (n=86)\*



# Unterstützung im Nachfolgeprozess

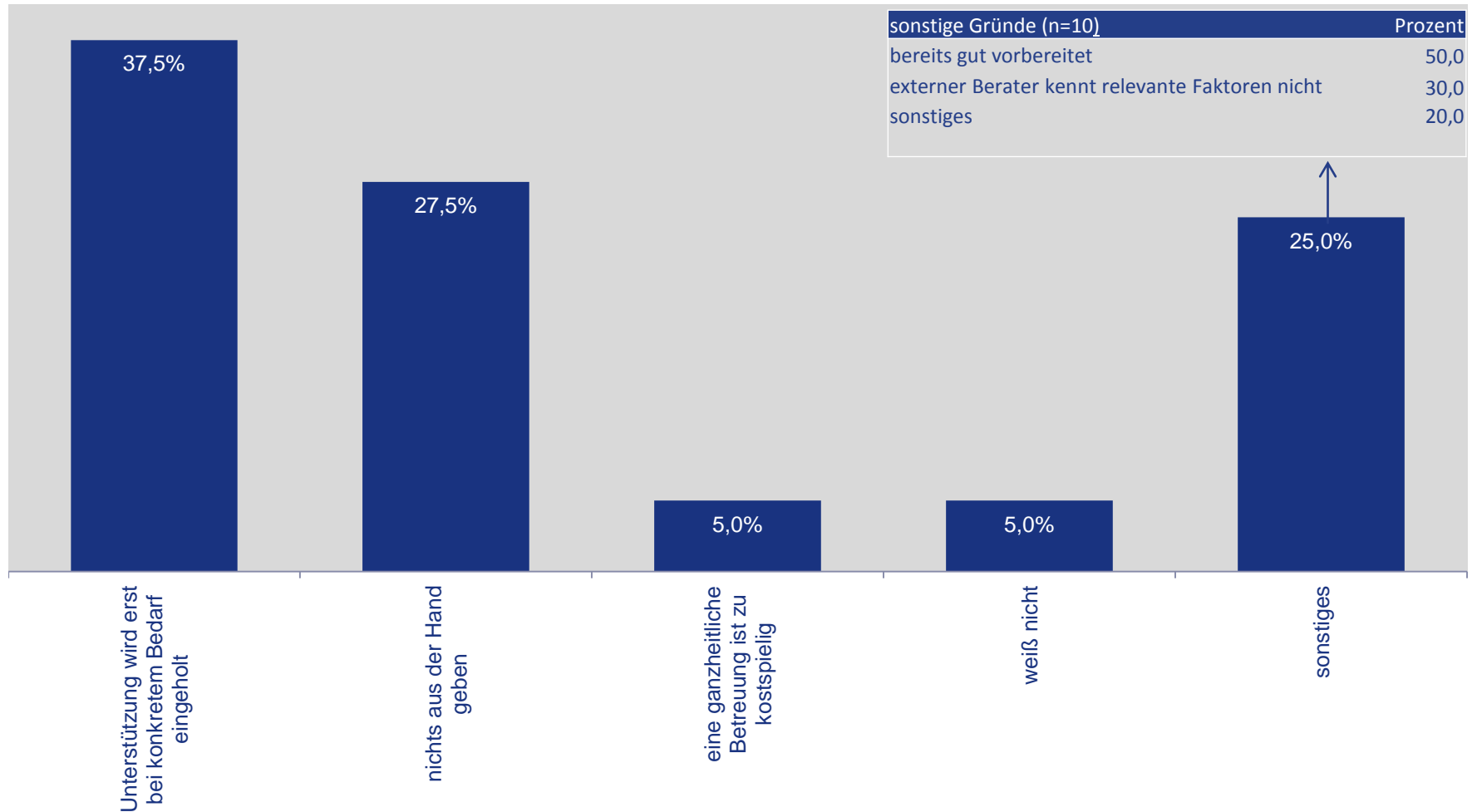
## Bedeutsamkeit der verschiedenen Prozessschritte

- Sofern ein externer Berater im Nachfolgeprozess hinzugezogen würde, wäre für fast 90,0 Prozent der befragten Unternehmer eine rechtliche bzw. betriebswirtschaftliche Prüfung des Unternehmens besonders wichtig.
- 57,0 Prozent legen Wert auf die allgemeine Vorbereitung zum Unternehmensverkauf.
- 50,0 Prozent der Befragten wünschen sich Unterstützung bei der Nachfolgerfindung.
- Eine Analyse der Unternehmensstruktur ist für knapp 47,0 Prozent von Bedeutung.



# Unterstützung im Nachfolgeprozess

Gründe gegen eine planmäßige ganzheitliche externe Begleitung (n=40)



# Unterstützung im Nachfolgeprozess

## Gründe gegen eine planmäßige ganzheitliche externe Begleitung

- 37,5 Prozent der befragten Unternehmer wollen die Unterstützung eines externen Beraters erst dann hinzuziehen, wenn Sie dazu den Bedarf sehen.
- 27,5 Prozent sind der Meinung, alles selbst abwickeln zu wollen.
- Weitere 12,5 Prozent erachten sich als schon gut vorbereitet.

## 5. Fazit



Die Studie hat aufgezeigt, dass vielen der Befragten die Komplexität der Aufgaben im Prozess der Unternehmensnachfolge durchaus bewusst ist. Das Tagesgeschäft lässt ihnen aber meist wenig Zeit für die Umsetzung.

Die wenigsten Unternehmer haben daher konkrete Pläne zur Unternehmensnachfolge. Im Rahmen einer unternehmerischen Zukunftsplanung ist es jedoch entscheidend, diese in die mittel- bis langfristigen Ziele einzubeziehen. Der notwendige Zeithorizont dazu wird häufig unterschätzt.

Eine zu spät eingeleitete Nachfolgeplanung verursacht meist wirtschaftliche Nachteile, insbesondere hohe Kosten. Daher hielten 88,0 Prozent der Befragten eine frühzeitige Planung für wichtig oder sogar sehr wichtig.

Über die Hälfte der Befragten bewerten ihre Kenntnisse zur Unternehmensnachfolge als gering oder nicht vorhanden. Dies zeigt sich auch darin, dass knapp 60,0 Prozent eine möglichst ganzheitliche Begleitung im Nachfolgeprozess wünschen, um ihn erfolgreich abzuschließen.

Damit eine strukturierte und fundierte Bearbeitung und Umsetzung der Nachfolge möglich ist, ist die Sensibilisierung der Entscheider und die frühzeitige Suche und Bewertung von Möglichkeiten notwendig. In den Prozess der Unternehmensnachfolge und die damit verbundene Planung, ist das Wissen vieler verschiedener Fachdisziplinen eingebunden.

Daraus ergibt sich nach Ansicht der Befragten, die Notwendigkeit der Unterstützung von jeweiligen Experten aus diesen Bereichen.

# Impressum und Bildnachweis

Führungswechsel 2014 – Studie zum Zukunftsfaktor Nachfolgeplanung

## Copyright:

*initiative+entwicklung* - Gesellschaft für entwicklungsberatung+umsetzung  
*DTO Research* - eine Marke der DTO Consulting GmbH

Die Vervielfältigung sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung (auch auszugsweise) bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der an dieser Studie mitwirkenden Unternehmen (s.o.). Bei Verstoß wird eine Ordnungsstrafe fällig. Dieses Projekt wurde von den Autoren nach bestem Wissen und Gewissen, mit aller Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr erstellt.

## Bildnachweis:

Shutterstock: (Titelseite, Seite 7, 14, 20, 32, 43)

# Kontakt Daten

## Ansprechpartner



Gesellschaft für entwicklungsberatung+umsetzung

[www.initiative-entwicklung.de](http://www.initiative-entwicklung.de)

### **Ludwig Eickelpasch**

Diplomkaufmann

Kasseler Straße 9

37369 Eschwege

Tel.: 0 56 51 / 2 29 00 36

Mobil: 01 75 / 5 68 07 47

Fax: 0 56 51 / 2 29 00 37

Email: [info@initiative-entwicklung.de](mailto:info@initiative-entwicklung.de)

### **Heinz Mundt**

Schönthaler Straße 55-59

52379 Langerwehe

Tel.: 0 24 23 / 4 01 52 10

Mobil: 01 71 / 8 14 09 92

Fax: 0 24 23 / 4 01 52 13

Email: [info@initiative-entwicklung.de](mailto:info@initiative-entwicklung.de)



Märkte erschaffen und verstehen

eine eingetragene Marke der DTO Consulting GmbH  
Marktforschung | B2B-Research | Strategieberatung

[www.dto-research.de](http://www.dto-research.de)

### **Rickmer Görner**

Projektleiter

Am Trippelsberg 141 u. 145

40589 Düsseldorf

Tel.: 0 211 / 179 660-0

Email: [info@dto-research.de](mailto:info@dto-research.de)

### **Michael Di Figlia**

Geschäftsführer

Am Trippelsberg 141 u. 145

40589 Düsseldorf

Tel.: 0 211 / 179 660-0

Email: [info@dto-research.de](mailto:info@dto-research.de)