

Unternehmensnachfolge

Ergebnisse einer Verbändeumfrage in Mecklenburg-Vorpommern

Das Thema „Unternehmensnachfolge“ ist in aller Munde. Dennoch gibt es durch verschiedenste interne und externe Einflüsse keine Übersicht über den zeitlichen Verlauf und die tatsächliche volkswirtschaftliche Dimension eines Strukturwandels in den deutschen Unternehmen. Dies betrifft auch Mecklenburg-Vorpommern. Die sich oftmals stark widersprechenden Zahlen zum bevorstehenden Inhaber- oder Managementübergang basieren auf Umfragen oder Einschätzungen anhand direkter oder indirekter Faktoren, wie die Altersstruktur der Firmeninhaber oder die Nachfrage nach Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu diesem Aspekt.

So fußt der DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2015 des Deutschen Industrie- und Handelskammertages auf einer Einschätzung der IHK-Organisation zur Nachfolgesituation im deutschen Mittelstand. Grundlage für die DIHK-Aussagen sind Erfahrungsberichte der IHK-Berater zur Unternehmensnachfolge der 80 Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie eine statistische Auswertung des IHK-Service zur Unternehmensnachfolge.

Auch die Schweriner Volkszeitung (SVZ) vom 9. Mai 2016 titelte: „In Chefetagen fehlt Personal“. In dem entsprechenden Artikel wird der Geschäftsführer der IHK mit der Aussage zitiert: „In den kommenden zehn Jahren werden mehr als 20.000 Unternehmen in Industrie, Handwerk und in der Dienstleistungsbranche in neue Hände gehen“. Diese Zahl ermittelten die Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern in Mecklenburg-Vorpommern. Schätzungen zufolge sind davon landesweit knapp 200.000 Arbeitsplätze betroffen.

Im März dieses Jahres ging man laut Pressemitteilung der IHK zu Schwerin noch von 12.000 Unternehmen mit 200.000 Arbeitnehmern aus. Andere Presseveröffentlichungen sprechen gar von beispielsweise „nur“ 10.000 Unternehmen im Bundesland Mecklenburg-Vorpommern bis 2025.

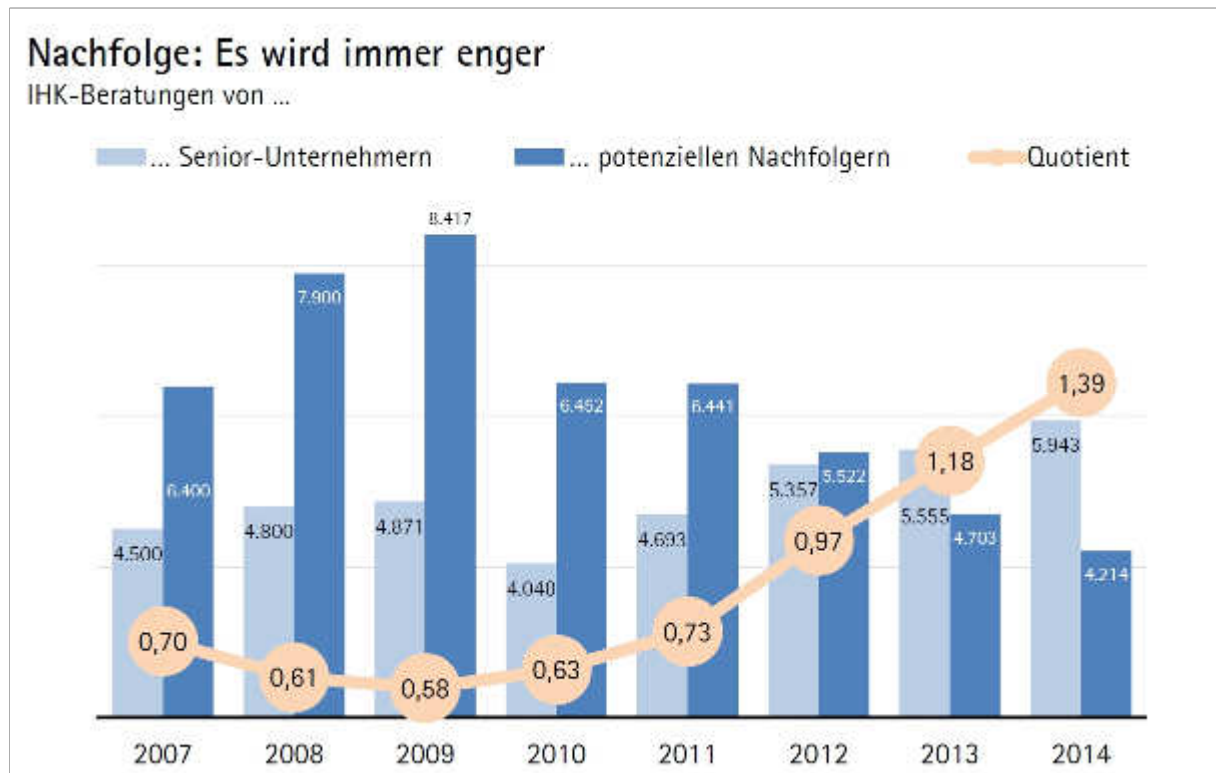
Die Bürgschaftsbank M-V beziffert den Anteil an Unternehmen, die kurz vor dem „Aus stehen“, sollten sich nicht bald Nachfolger für die Geschäftsführung finden, mit 8.000. Bis zum Jahr 2025 wären es sogar über 26.000 Unternehmen, wo auf Grund des Alters der Firmeninhaber eine Nachfolgeregelung ansteht. Betroffen sind damit auch 283.000 bestehende Arbeitsplätze. Diese Zahlen gingen aus einer aktuellen Studie der Bürgschaftsbank MV (Juni 2016) hervor. Demnach haben rund ein Drittel der Unternehmer im Alter von über 60 Jahren noch keine klaren Übergabeperspektiven.

Die genannten Quellen zeigen, wie schwierig eine reale quantitative Beurteilung der zu erwartenden Prozesse ist.

Die landesweite Umfrage der drei größten regionalen Unternehmerverbände Schwerin, Rostock und Vorpommern zur Unternehmensnachfolge sollte den bestehenden Annahmen nach Größe und zeitlicher Dimension nicht noch weitere Mutmaßungen hinzufügen. Vielmehr ging es darum, qualitative Daten zu ermitteln, die es ermöglichen, Einflussfaktoren auf den Prozess der Nachfolge sowie Ansätze für Hilfe- und Unterstützungsmaßnahmen zu finden und sichtbar zu machen.

1. Die deutschlandweiten Veränderungen im Prozess der Unternehmensübergabe

Die Situation bei der Unternehmensnachfolge im Mittelstand wird immer schwieriger. Die Schere zwischen der Zahl der zu übergebenden Betriebe und der Anzahl möglicher Übernehmer geht weiter auseinander. Die Zahl der Alt-Inhaber, die ihre Industrie- und Handelskammer (IHK) um Rat bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger fragen, hat im Jahr 2014 einen neuen Rekordwert erreicht. Gleichzeitig ist die Zahl der bei den IHKs vorstelligen gewordenen potenziellen Betriebsübernehmer auf ein neues Tief in der seit 2007 geführten Statistik gesunken.



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015

2. Umfrage der Unternehmerverbände Schwerin, Rostock und Vorpommern

Die gemeinsame Umfrage der drei regionalen Unternehmerverbände basiert auf einem Fragebogen, der sowohl in Papierform als auch als Online-Formular zur Verfügung stand (siehe Anlage). Neben allgemeinen Fragen zum Unternehmen und zur befragten Person beinhaltet er Aspekte zur unternehmerischen und persönlichen Einschätzung der Nachfolgesituation sowie zur Umsetzung notwendiger Maßnahmen und eingeleiteter Aktivitäten. Die Befragung mündet in der persönlichen Beurteilung kommender Herausforderungen und in der Bereitschaft bzw. dem Interesse an Beratung und Unterstützung.

Die Umfrage erfolgte im Zeitraum Januar bis März 2016. Einbezogen waren die rund 1.500 Mitgliedsunternehmen aller drei Verbände. Die für Befragungen relativ hohe Rücklaufquote von 12 Prozent zeigt, dass die Unternehmer sich diesem Thema zunehmend öffnen. Es wurde davon ausgegangen, dass in erster Linie diejenigen teilnehmen, die entweder das Thema bereits auf der Agenda haben bzw. zumindest schon dafür sensibilisiert sind. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass dies nur bedingt so ist. Es nahmen auch Mitgliedsunternehmen teil, für die Nachfolge noch kein Thema ist und die sich demzufolge auch noch nicht damit beschäftigen.

3. Darstellung der Ergebnisse

3.1 Beteiligung an der Befragung in Mecklenburg-Vorpommern

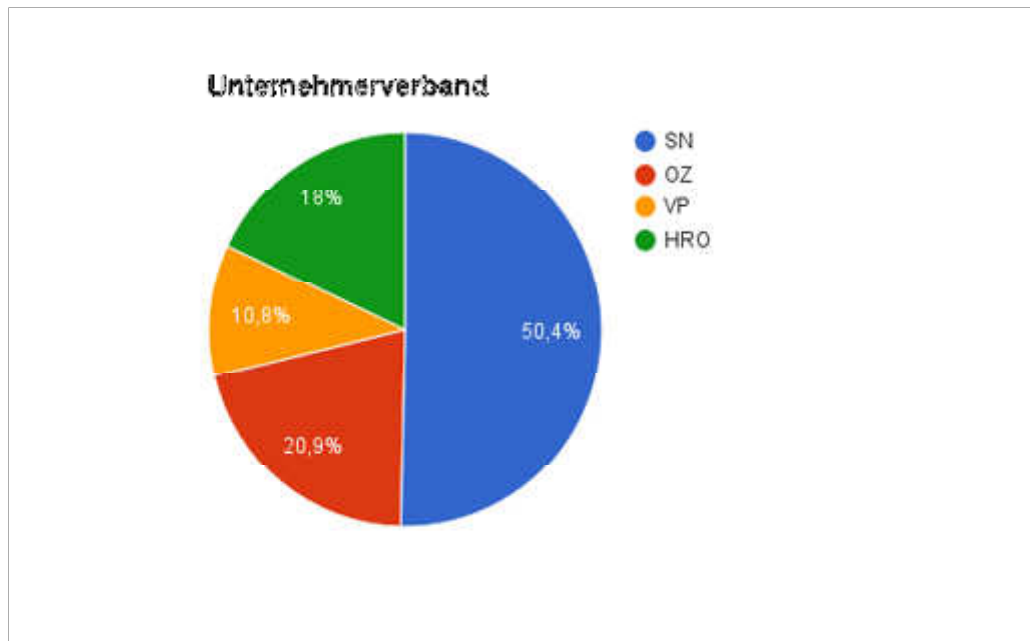


Abbildung 1: Teilnahme und Zuordnung nach Verbandszugehörigkeit
Legende: SN – Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V.
OZ – ohne regionalen Bezug (keine Angaben zum Unternehmensort)
VP – Unternehmerverband Vorpommern e.V.
HRO – Unternehmerverband Rostock-Mittleres Mecklenburg

3.2 Betriebsgrößen der einbezogenen Unternehmen

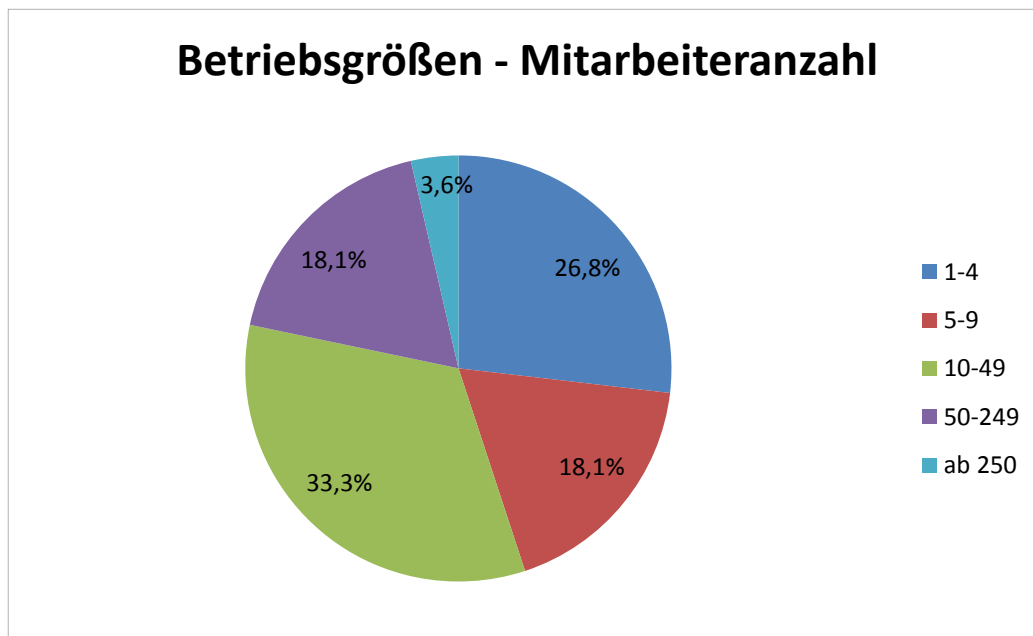


Abbildung 2: Betriebsgrößen nach Mitarbeiteranzahl

Der Anteil der kleinen Unternehmen 1-9 Mitarbeiter liegt bei 44,9 Prozent. Mittlere Unternehmen zwischen 10-249 Mitarbeiter machen mit 51,4 Prozent den höchsten Anteil aus, während strukturell große Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von über 250 Mitarbeitern erwartungsgemäß eher gering ausfallen. Damit bildet die Stichprobe die Struktur der Unternehmenslandschaft in Mecklenburg-Vorpommern sehr gut ab, wonach mehr als 98 Prozent aller Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen zu zählen sind.

3.3 Rechtsformen der Unternehmen

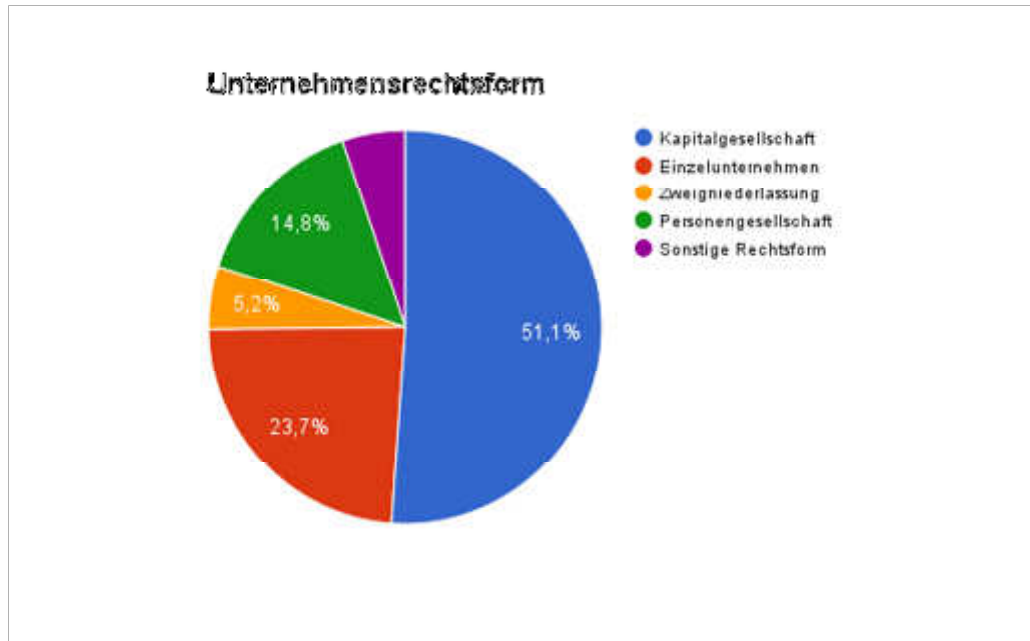


Abbildung 3: Rechtsform der befragten Unternehmen

Die Reihe der Unternehmensformen führt mit 51,1 Prozent die Kapitalgesellschaft mit dem Schwerpunkt „GmbH“ an. Gefolgt von Einzelunternehmen (23,7 Prozent) und den Personengesellschaften (14,8 Prozent).

3.4 Angaben zur befragten Person - Seit wie vielen Jahren leiten Sie das Unternehmen?

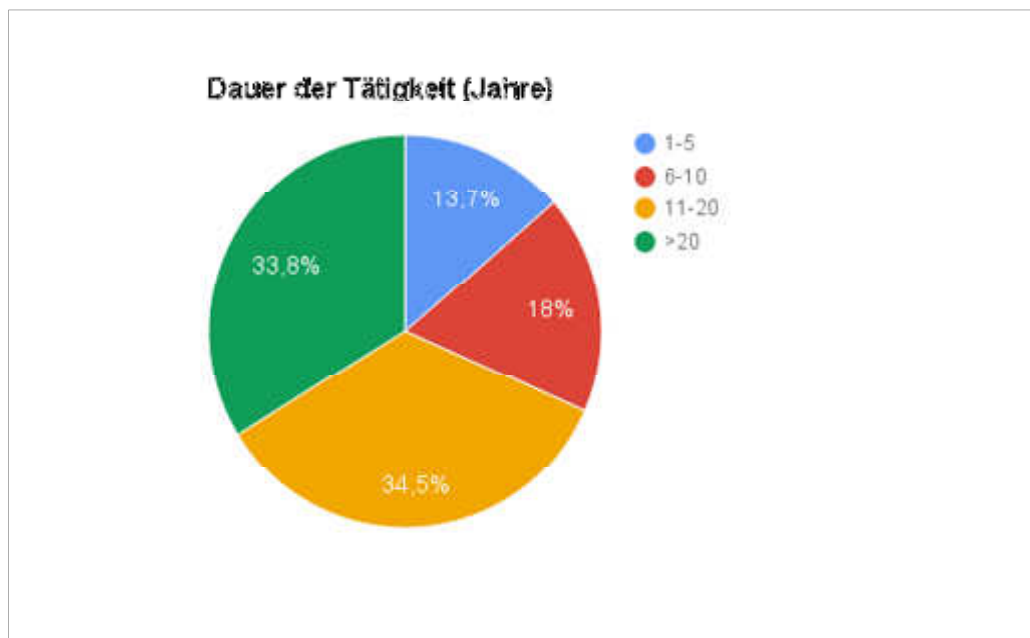


Abbildung 4: Tätigkeitsdauer in der Unternehmensführung (1-5 Jahre, 5-10 Jahre, 10-20 Jahre, mehr als 20 Jahre)

Demnach üben rund 68 Prozent aller Befragten ihre leitende Tätigkeit bereits seit über 10 Jahren aus, davon immerhin rund 34 Prozent sogar seit über 20 Jahren.

3.5 Angaben zur befragten Person - In welcher Funktion sind Sie tätig?

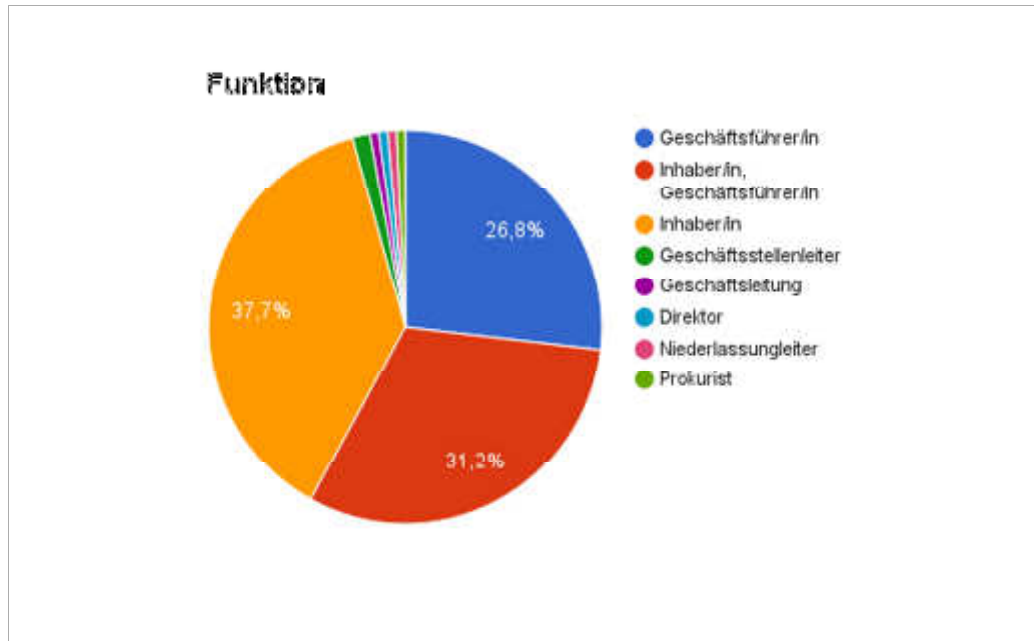


Abbildung 5: Funktion in der Unternehmensführung

Überwiegend sind die Befragungsteilnehmer selbst Inhaber oder aber Inhaber und Geschäftsführer (zu 69 Prozent) in einer Person bzw. zu rund 27 Prozent Geschäftsführer. Damit wurden insgesamt zu 96 Prozent auch die, für die Betrachtung der Thematik, relevanten Personen erreicht.

3.6 Angaben zur befragten Person - Wie alt sind Sie?

In Bezug auf das Alter der Teilnehmer wurden zur besseren Übersichtlichkeit Altersgruppen gebildet (30 – 50 Jahre; 51 – 60 Jahre; 61 – 64 Jahre; >= 65 Jahre).

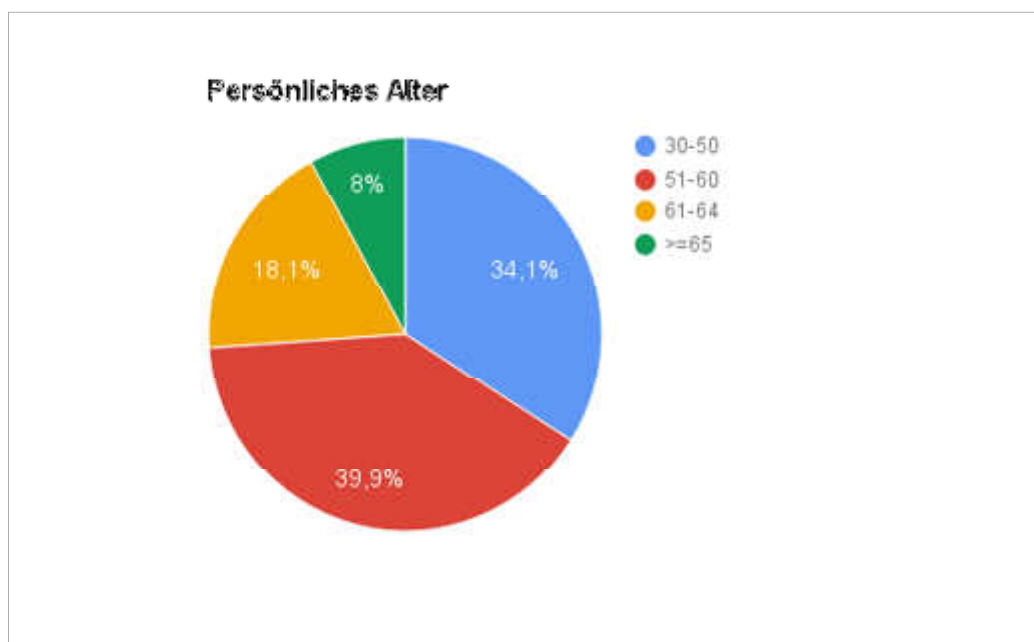


Abbildung 6: Alter der Befragungsteilnehmer

Wie die Grafik zeigt, besteht bei mehr als einem Viertel der Teilnehmer (26,1 Prozent) altersbedingt ein unmittelbarer Handlungsbedarf.

3.7 Aussagen der befragten Person - Wann möchten Sie ihre berufliche Tätigkeit beenden?

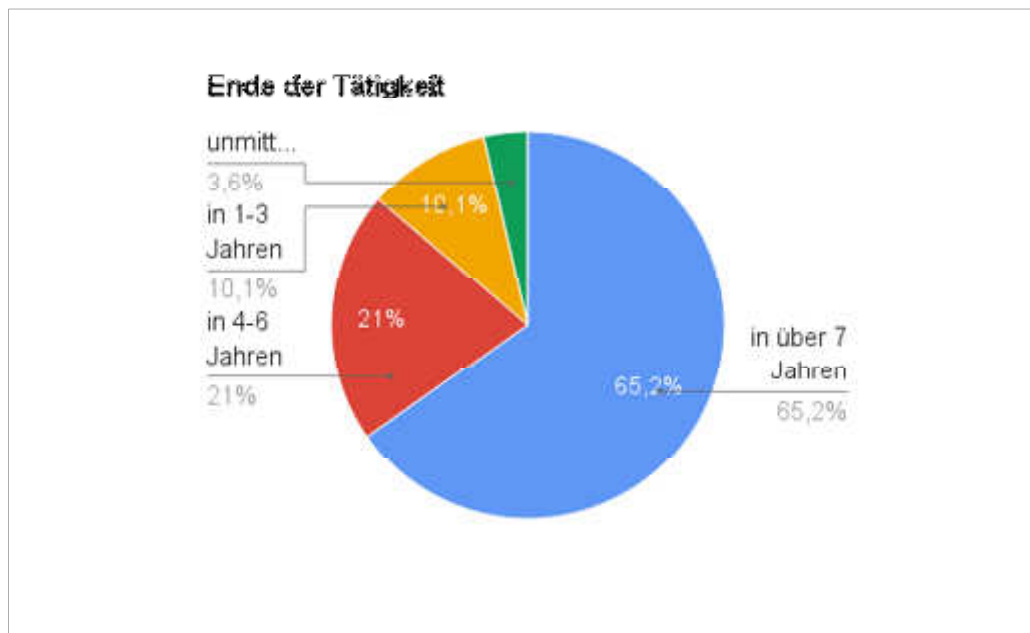


Abbildung 7: Gewünschter Zeitraum zur Beendigung der beruflichen Tätigkeit

Nach eigenen Vorstellungen möchten 34,7 Prozent der Befragten in den nächsten 6 Jahren ihre berufliche Tätigkeit beenden. Nimmt man einen notwendigen Planungs- und Vorbereitungshorizont zum Unternehmensübergang von erfahrungsgemäß 3-5 Jahren an, so ist dies die Gruppe, die sich ernsthaft mit dem Thema auseinandersetzen muss. 13,7 Prozent sind bereits in einer Phase, die eine direkte Auseinandersetzung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Nachfolge erfordert.

3.8 Aussagen der befragten Person - Wie sind Ihre Pläne?

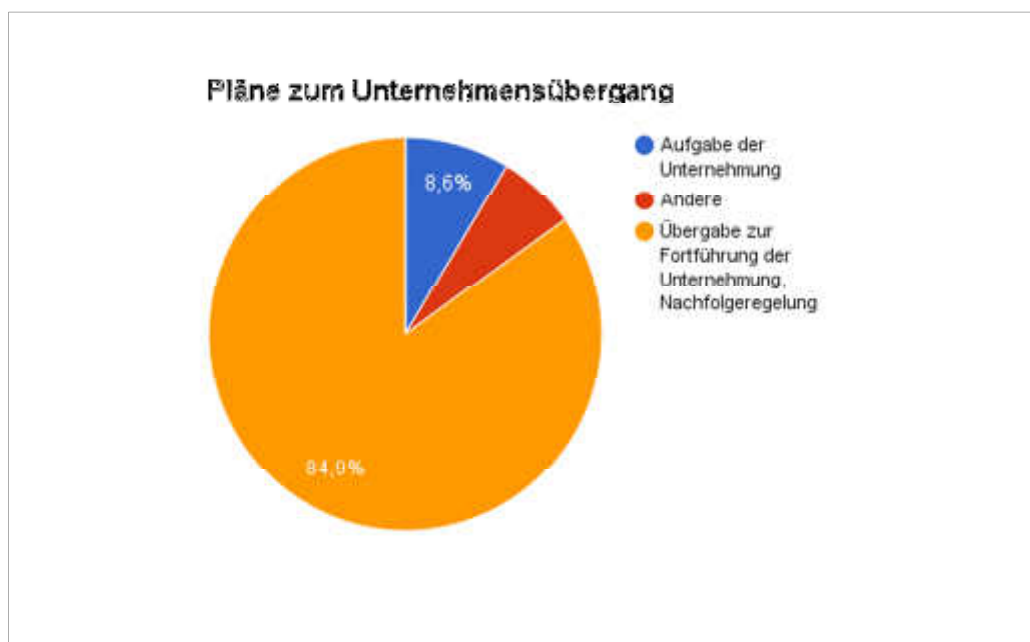


Abbildung 8: Pläne zum Unternehmensübergang

Bezüglich der Pläne oder besser der eigenen Wünsche zum Unternehmensübergang streben rund 85 Prozent der Befragten eine Übergabe zur Fortführung des Unternehmens und/oder eine direkte Nachfolgeregelung an. 8,6 Prozent gehen davon aus, dass sie mit Ende Ihrer Tätigkeit das

Unternehmen aufgegeben werden müssen. Hierbei handelt es sich um überwiegend Kleinunternehmen mit 1-4 Mitarbeitern in der Rechtsform des Einzelunternehmens. Diese Unternehmen sind in der Regel ausgesprochen stark durch den Inhaber geprägt und verfügen über nur geringe materielle Ausstattungen. Knapp 6,5 Prozent favorisieren andere Lösungen, die derzeit nicht konkret benannt wurden.

3.9 Aussagen der befragten Person – Wenn Sie die Unternehmung übergeben wollen, beschäftigen Sie sich bereits aktiv mit der Frage der Unternehmensnachfolge?

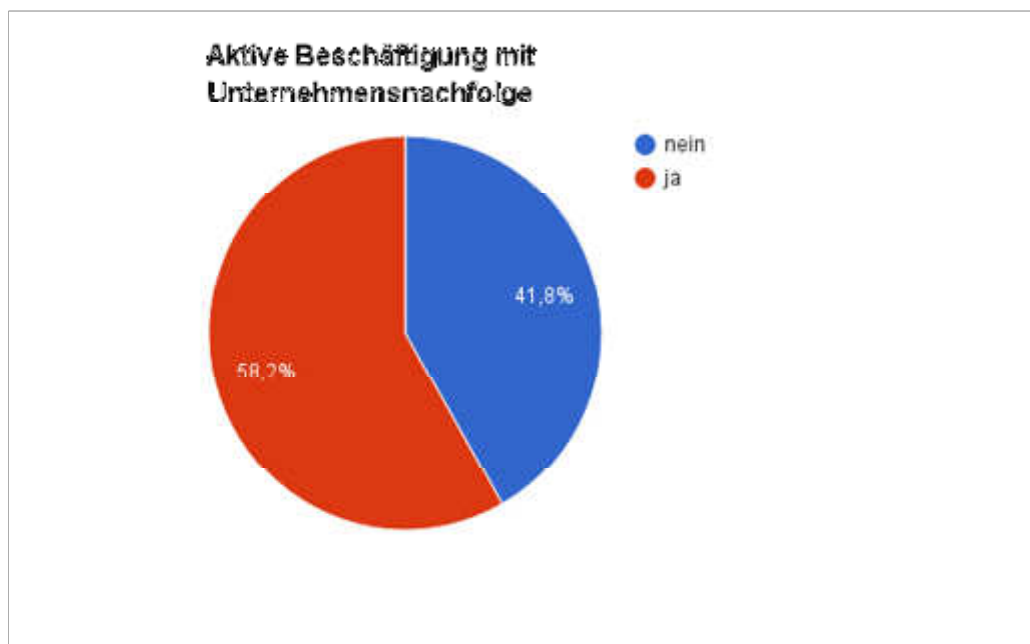


Abbildung 9: Aktive Beschäftigung mit der Unternehmensnachfolge

Obwohl nach 3.7 derzeit nur 34,7 Prozent der Befragten einen akuten Handlungsbedarf haben, beträgt der Anteil der Personen und Unternehmen, die sich in irgendeiner Form mit dem Thema der „Unternehmensnachfolge“ befassen, mit 58,2 Prozent deutlich mehr als die Hälfte aller Firmen. Dies ist ein klares Indiz für die zunehmende Sensibilisierung im Umgang mit der Thematik.

3.10 Angaben zum Unternehmen – Wurde in Ihrem Unternehmen bereits eine verbindliche Nachfolgeregelung getroffen?

Die Frage nach der Verbindlichkeit einer getroffenen Nachfolgeregelung macht die Dramatik der Situation jedoch wieder deutlich. 34,7 Prozent hätten demnach einen akuten Handlungsbedarf (Pkt. 3.7), 58,2 Prozent beschäftigen sich nach eigenen Angaben mit dem Thema, aber lediglich 25,4 Prozent aller Befragten haben bereits eine verbindliche Nachfolgeregelung getroffen oder in Aussicht.

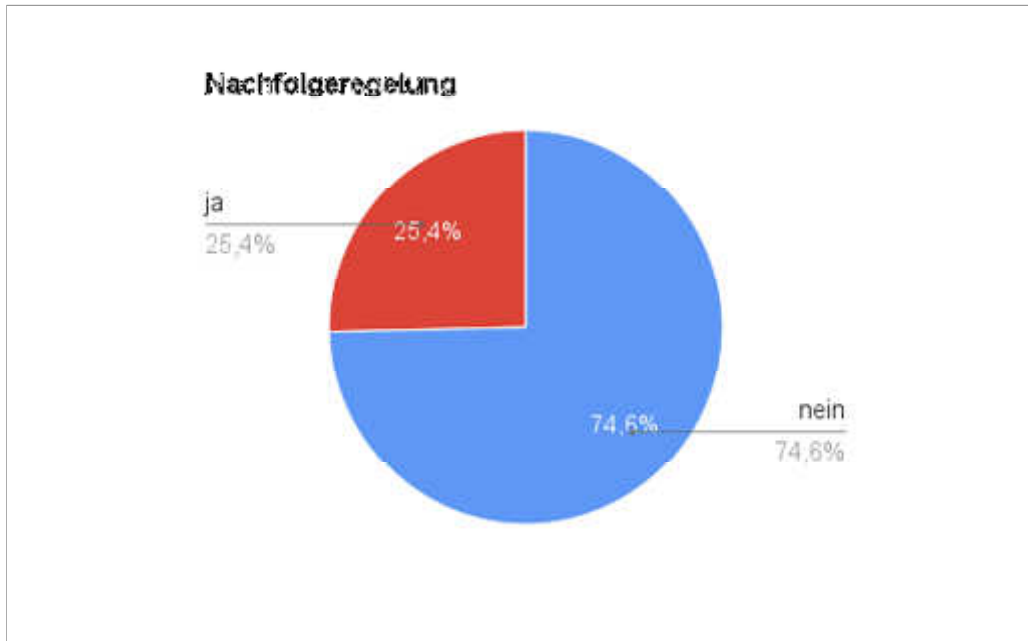


Abbildung 10: Anteil verbindlicher Regelungen zur Unternehmensnachfolge

3.11 Angaben zum Unternehmen – Welche Nachfolgeregelung ist bei Ihnen wahrscheinlich?

Während rund 30 Prozent die Form der Nachfolgeregelung noch nicht absehen können, dominieren mit 25,2 Prozent bzw. 23,9 Prozent familieninterne bzw. unternehmensinterne Nachfolgeregelungen. Damit rechnen insgesamt rund 50 Prozent derer, die zum Zeitpunkt der Umfrage eine Aussage machen konnten, mit einer internen Lösung. Rund 20 Prozent setzen auf eine unternehmensexterne Lösung. Insgesamt ist damit für rund ein Drittel der Befragten die Form der Nachfolge noch völlig offen.

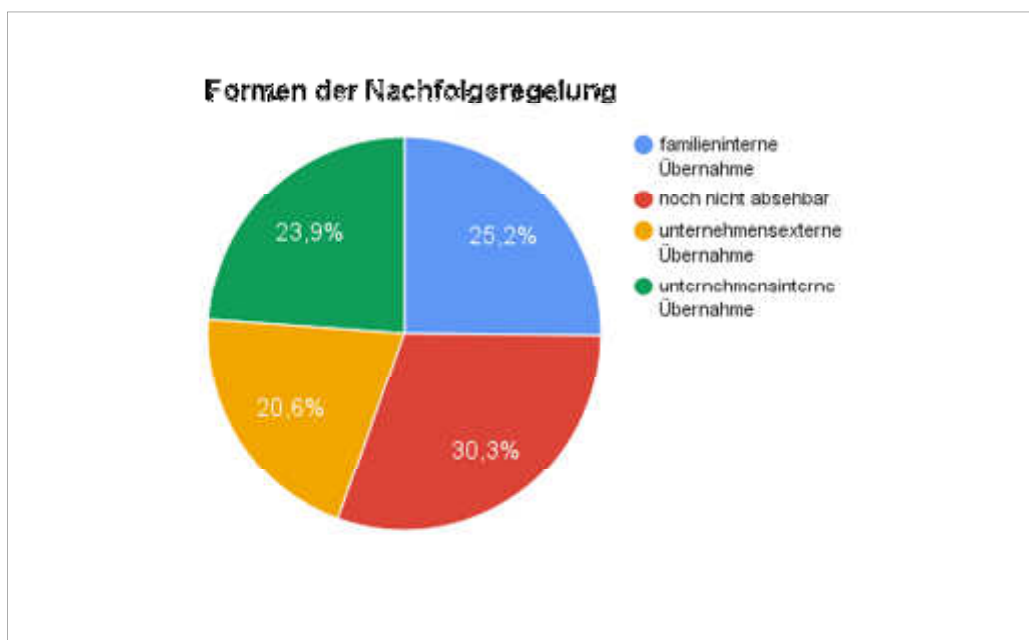


Abbildung 11: Formen der Nachfolgeregelungen

3.12 Aussagen der befragten Person – Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Unternehmensübergabe?

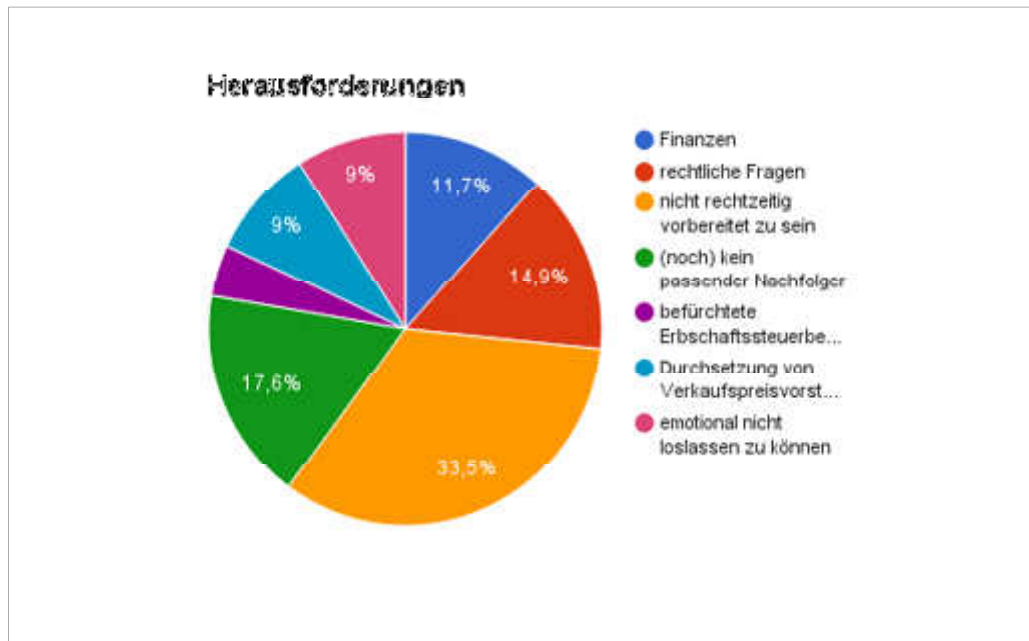


Abbildung 12: Herausforderungen bei der Nachfolgeregelung

Bezüglich der Aussagen zu den bevorstehenden Herausforderungen bei der Unternehmensübergabe dominiert mit deutlichem Abstand (**33 Prozent**) die Einschätzung „**nicht rechtzeitig vorbereitet zu sein**“. Auch die **Suche nach einem passenden Nachfolger (17,6 Prozent)** wird zunehmend kritisch betrachtet. Es ist davon auszugehen, dass sich dies in den kommenden Jahren auf Grund demografischer Veränderungen und möglicher sonstiger wirtschaftlich- oder fiskaler Bedingungen noch weiter verschärfen wird. Bisher gelingt es nur schwer, Firmenübergeber und potenzielle Übernehmer zusammen zu bringen. Die Unternehmensbörse „next change“ erzielt die gewünschten Matching-Effekte nicht im ausreichenden Ausmaß. Rein rechnerisch stehen zwar schon jetzt einem Interessenten an einer Firmenübernahme 2,7 angebotene Firmen zur Verfügung, jedoch ergeben sich daraus nicht zwangsläufig erfolgreiche Übernahmen.

Auch Fragen zur Finanzierung der Prozesse (11,7 Prozent) und rechtliche Fragen (14,9 Prozent) begleiten die Unternehmensübergabe. Eine frühzeitige kritische Betrachtung der realen Werte des Unternehmens scheint angesichts kommender Dissensen über den Kaufpreis angebracht. Je werthaltiger das Unternehmen und je umfangreicher damit die Finanzierung ist, umso mehr ist zur Inanspruchnahme externer Unterstützung und Beratung zu raten.

Grundsätzlich gilt beim Verkauf des Unternehmens der gleiche kaufmännische Grundsatz für den Käufer, für die Ware möglichst wenig zu bezahlen. Dass der Verkäufer möglichst viel erzielen will, liegt in der Natur der Sache.

3.13 Aussagen der befragten Person – Würden Sie externe Beratung und Unterstützung in Anspruch nehmen?

Wenn auch bei unternehmensinternen Lösungen der mögliche Beratungsbedarf kleiner ausfallen kann, so ist in jedem Fall zu einer mehr oder minder intensiven Beratung durch externe Fachleute zu raten. Kaum umgehen lässt sich dies bei einer externen Unternehmensübernahme. Je frühzeitiger sich die Betroffenen mit der Thematik auseinandersetzen, umso planmäßiger und damit erfolgversprechender kann der Prozess ablaufen.

Jedoch zeigen die Befragungsergebnisse, dass nur 30 Prozent klar äußern, auf externe Unterstützung zurückgreifen zu wollen. Rund 34 Prozent sind sich in dieser Hinsicht unsicher. Dies korrespondiert mit den Angaben, wonach sich 41,8 Prozent der Befragten mit der Thematik noch nicht aktiv beschäftigen und demzufolge auch nicht einschätzen können, wie vielschichtig und umfassend diese Prozesse sein werden.

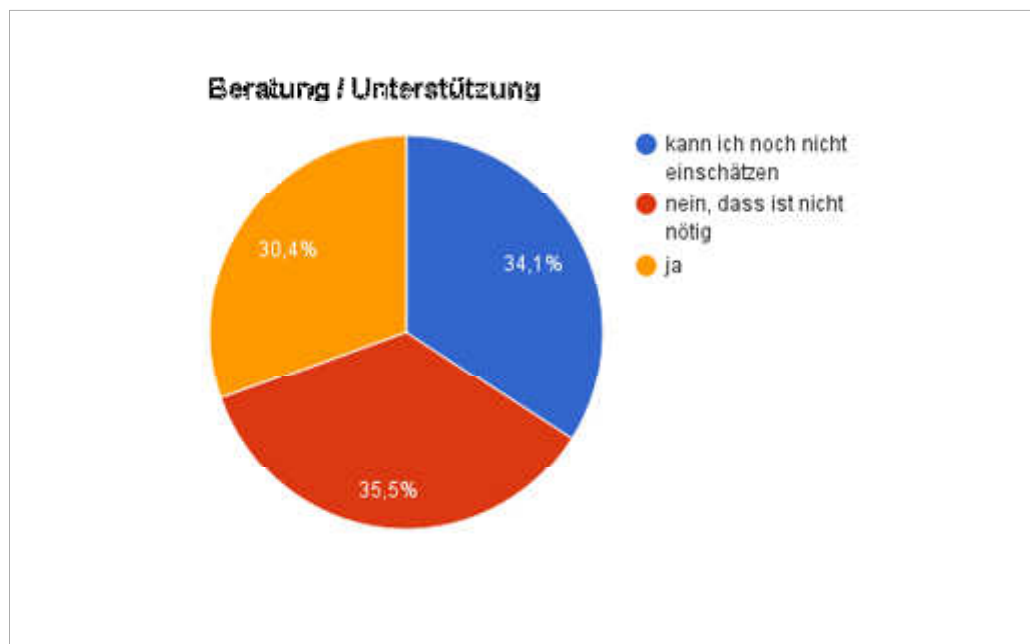


Abbildung 13: Inanspruchnahme externer Unterstützung

Es gilt ja nicht nur die jahrelang erworbenen persönlichen Erkenntnisse über innerbetriebliche Abläufe, Produkte und Leistungen sowie über spezifische Marktbedingungen zu vermitteln, sondern auch umfassende rechtliche und finanzielle Belange zu berücksichtigen, damit das Vorhaben letztlich für alle Beteiligten mit einem zufriedenstellendem Ergebnis endet. Laut Studie der Bürgerschaftsbank greifen die Unternehmer dabei jedoch eher auf langjährig bekannte und damit vertraute Berater zurück, hier vor allem auf ihre Steuerberater. Den auf Nachfolge spezialisierten Unternehmensberatungen gegenüber existieren oftmals eher unbegründete Vorbehalte.

4. Zusammenfassende Betrachtung

Die erfolgreiche Unternehmensübergabe ist ein komplexer Vorgang, der mit zahlreichen Hürden, oft unterschiedlichen Erwartungen und mit großen Emotionen verbunden ist. Auf der Übergabeseite muss es eine Bereitschaft geben, nach Jahren beruflicher Selbständigkeit und freier unternehmerischer Entscheidung das eigene Lebenswerk in die Hände anderer zu übergeben und auf der Übernahmeseite ist damit die Aufnahme einer hohen Verantwortung mit einer teils erheblichen existenziellen Belastung verbunden.

Je früher und je planmäßiger dieser Prozess eingeleitet wird (je nach Komplexität und Umfang 3-5 Jahre vorher), umso größer sind die Aussichten auf Erfolg. Generell ist in den kommenden Jahren auf Grund ungünstiger demografischer Veränderungen - die Anzahl der Firmenchefs im Vorruhestands- oder Ruhestandsalter nehmen rapide zu - mit einer weiteren Verschärfung der Lage zu rechnen. Auch ist die Bereitschaft, ein Unternehmen zu gründen oder unternehmerische Verantwortung zu übernehmen bei der „Generation Y“ eher rückläufig, was mit der veränderten Einstellungen zur Arbeit und zur sogenannten „Work-Life-Balance“ einhergeht. Der Prozess des Zueinanderfindens von Übergebenden und potenziellen Übernehmenden muss individuell begleitet werden. Aktuell bringen die vorhandene Unternehmensbörse „next change“ oder andere Plattformen noch nicht die angestrebten Effekte. Zum einen weil die Firmeninhaber sehr zurückhaltend sind, vollständige und umfängliche Angaben zu ihren Firmen zu veröffentlichen, zum anderen aber auch, weil Generationen

aufeinander treffen, welche die Nutzung dieser Medien und Plattformen sehr unterschiedlich sehen. Hier bedarf es anderer Mittel und Methoden der jeweiligen Ansprache und des Zusammenführens.

Nach eigener Einschätzung der befragten mecklenburg-vorpommerschen Unternehmer und Unternehmerinnen wird zu 33,5 Prozent die ungenügende Vorbereitung auf den Übergang als eine der größten Herausforderungen und Hürden angesehen. Dies sollte zum Nachdenken und zum Handeln anregen. Trotz zahlreicher Unterstützungs- und Vermittlungsangebote von Institutionen, wie Verbänden, Kammern, spezifischen institutionellen Einrichtungen sowie externen Beratern ist die interne Lösung die am stärksten favorisierte und sicher im Regelfall auch zu empfehlende Variante. Der Übergebende und der Übernehmende haben dann bei guter Vorbereitung ausreichend Zeit, das Unternehmen auf den Übergang vorzubereiten, schrittweise entsprechende Regelungen zu treffen und gegenseitig Vertrauen zu gewinnen.

Aber auch bei den internen Lösungen kann die Unterstützung oder Begleitung von außen hilfreich sein. Die dokumentierte Bereitschaft zur Inanspruchnahme externer Hilfe und Unterstützung (rund 1/3 der Befragten) ist sicher auch Ausdruck zunehmender Sensibilisierung für den Prozess. Das wird zusätzlich durch die relativ hohe Anzahl der Aussagen zur eigenen Beschäftigung (58,2 Prozent) mit der Thematik „Unternehmensnachfolge“ untermauert.

5. Hilfe und Unterstützung

Auch wenn der Inhalt und Umfang notwendiger externer Unterstützung von zahlreichen persönlichen, unternehmerischen und übernahmerelevanten Einflussfaktoren abhängt, erscheint es sinnvoll, nachfolgend aufgeführte Unterstützungsangebote von Personen und Einrichtungen rechtzeitig mit einzubeziehen:

Berater

Unternehmens-, Steuer,-Rechts- und/oder Finanzierungsberater

Einrichtungen

- **Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V.** – *eigene juristische Beratung zu Arbeitsrechtsfragen und Vermittlung zu Beratungsleistungen aller Fachgebiete.*
- **Unternehmerverband Rostock-Mittleres Mecklenburg e.V.** - *Beratung zu Arbeitsrechtsfragen und Vermittlung zu Beratungsleistungen aller Fachgebiete, Unterstützung durch den Arbeitskreis „Unternehmensnachfolge“*
- **Unternehmerverband Vorpommern e.V.** - *Vermittlung zu Beratungsleistungen aller Fachgebiete*
- **Koordinierungsstelle »Unternehmensnachfolge in Mecklenburg-Vorpommern«** - *geförderte landesweite Einrichtung bei der Bürgschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern GmbH, Ludwig-Bölkow-Haus, Graf-Schack-Allee 12, 19053 Schwerin – eigene Beratung und Vermittlung von Netzwerkpartner zu allen Fragen rund um die Unternehmensnachfolge. Ansprechpartner für Übergabe und Übernahme.*
- **Industrie- und Handelskammern Schwerin, Rostock und Neubrandenburg; Handwerkskammern Schwerin und Ostmecklenburg-Vorpommern** – *Beratung in Fragen der Unternehmensnachfolge und der Existenzgründung. Zusammenarbeit mit der Koordinierungsstelle „Unternehmensnachfolge in Mecklenburg-Vorpommern“.*

Internet

- <http://unternehmerverbaende-mv.com/>
- <http://www.unternehmensnachfolge-in-mv.de/>
- <https://www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt.html>

Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V.

Autoren: Pamela Buggenhagen – Geschäftsführerin; Wolfgang Schröder – Freie Mitarbeit