



Prof. Dr. Anna Nagl

■ Unternehmensgröße, Branche und Eigentumsverhältnisse

Zur Unternehmensgröße: Drei Viertel der befragten Unternehmen sind kleine Unternehmen mit einem Umsatz bis 2 Mio. Euro und einer Mitarbeiterzahl bis zu neun Beschäftigten. Die beiden größten Gruppen der befragten Unternehmen gehören mit jeweils 29% der Dienstleistungs- und Handelsbranche an, 21% waren Handwerksbetriebe.

für die letzte Gruppe der Unternehmen der Zeitdruck, eine Nachfolgeregelung zu finden.

Die Tatsache, dass bei über der Hälfte der Unternehmer über 54 Jahre die Nachfolge noch nicht geregelt ist, macht stutzig. Aus welchen Gründen ist in so vielen Unternehmen die Nachfolge nicht geklärt? Die Hälfte der Unternehmer mit noch nicht geklärt Nachfrage (51%) gibt als Grund für die ungeklärte Nachfolgeregelung an, die Nachfolgeregelung sei für sie noch nicht aktuell. In anderen Worten: Die Hälfte der Unternehmer zwischen 55 und 65 denkt noch nicht ans

„Was ist, wenn ich aufhöre?“

Die Regelung der Nachfolge ist für viele Unternehmen zum Problem geworden, denn die junge Generation ist zunehmend nicht mehr daran interessiert, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Entweder weil sie nicht bereit ist, so viel Zeit, Energie und Nervenstress aufzuwenden wie das ihre Eltern ihr Leben lang getan haben oder weil sie die Zukunft des Unternehmens nicht positiv einschätzen.

Die Augenoptik und andere Branchen stecken sogar insgesamt so in der Krise, dass es aus diesem Grund schwer fällt, für ein Unternehmen einen Nachfolger zu finden. Zuverlässige Informationen über den aktuellen Stand der Unternehmensnachfolge fehlen jedoch weitestgehend. Das war der Grund dafür, diese Studie zur Frage der Nachfolgeregelung in Klein- und Mittelstandsunternehmen durchzuführen.

Ziel war, herauszufinden in wie vielen Unternehmen, in denen die Nachfolge ansteht

- diese bereits geklärt ist,
- in wie vielen sie noch ungeklärt ist und
- was die konkreten Probleme sind, die eine Nachfolgeregelung erschweren oder gar scheitern lassen.

Im Jahr 2004 wurden 4.720 mittelständische Unternehmen angeschrieben, deren Inhaber, Komplementäre oder Geschäftsführende Gesellschafter zwischen 55 und 65 Jahre alt waren. Der Rücklauf betrug über 10 Prozent: 503 Fragebögen. Für eine Umfrage zu einem so sensiblen Thema ein überraschend hohes Ergebnis, was wiederum die Relevanz dieses Themas bestätigt.

■ Der aktuelle Stand der Nachfolgeregelung

Die Studie zeigt: Bei den Klein- und Mittelstandsunternehmen, deren Inhaber und Geschäftsführer über 54 Jahre sind, haben 60% ihre Nachfolge noch nicht geklärt. In der Gruppe der 55 bis 60jährigen sind es sogar 71%. Bei den über 60jährigen ist noch in jedem zweiten Unternehmen die Nachfolgefrage offen. Da es nach Angaben der Unternehmer, die ihre Nachfolge bereits geregelt haben, in den meisten Fällen mindestens fünf Jahre dauerte bis der Nachfolger das Unternehmen tatsächlich übernahm, wächst

Aufhören. Knapp ein Drittel der Befragten fühlt sich selbst mit 64 oder 65 Jahren noch zu jung für eine Unternehmensübergabe. Am zweithäufigsten (30%) wird als Grund angeführt, dass noch kein passender Nachfolger gefunden wurde. 10% der Befragten haben einen bestimmten Nachfolger im Auge, zumeist Sohn oder Tochter, können ihn oder sie aber noch nicht als Nachfolger einsetzen, weil die Person zu jung ist, um das Geschäft zu führen. 8% der Befragten geben an, dass wegen der Unsicherheit über die Weiterführung des Unternehmens auf Grund mangelnder Rentabilität und Zukunftsaussichten keine Nachfolge geplant ist.



Abb. 1: Gründe für nicht geklärte Nachfolge



Abb. 2: Gründe für das Scheitern von Nachfolgeverhandlungen

Ist ein Nachfolger gefunden, geht es um die Art der Geschäftsübergabe. In den meisten Fällen (40%) erfolgte bei den Unternehmen mit geklärter Nachfolge die Übergabe in Form einer Schenkung. An zweiter Stelle standen mit jeweils 31% Vererbung bzw. Verkauf. In 17% der Fälle wurde eine Übergabe des Unternehmens auf der Basis einer Leibrente gewählt.

Interessant und bedeutungsvoll ist im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung die Frage: Was passiert, wenn der Nachfolger die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllt? Kann der Übergeber dann die Entscheidung revidieren? Die Befragung ergab: Jeder zweite der befragten Übergeber hat sich diese Möglichkeit vorbehalten.

In eine ähnliche Richtung geht die Frage: Welche Rolle möchte der Übergeber nach der Übergabe noch im Unternehmen spielen? Hier lautet die Antwort: Bei mehr als der Hälfte der Übergaben (57%) ist eine Weiterführung des Unternehmens im Tandem von altem Unternehmer und Nachfolger vorgesehen. Jeder zweite Unternehmer will sich also auch nach der Übergabe der Geschäfte nicht aus dem Unternehmen zurückziehen, sondern weiterhin Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen. In gut einem Viertel der Fälle bleibt der Übergeber Miteigentümer (27%), hat aber keine Führungsfunktion mehr. Nur jeder fünfte der Befragte (21%) will sich nach der Übergabe ganz aus dem Unternehmen zurückziehen. 8% planen nach der Übergabe Mitglied des Beirats oder anderer Aufsichtsgremien des früher eigenen Unternehmens zu werden.

Wenn bereits ergebnislose Verhandlungsgespräche mit einem potenziellen Nachfolger geführt wurden – in 28% der Fälle bei noch nicht geklärter Nachfolge – sind diese dann meistens an der Finanzierbarkeit

(34%) und dem Kaufpreis (24%) gescheitert. In einem Fünftel der Fälle (21%) war es mangelnde fachliche Qualifikation des potenziellen Nachfolgers, in 18% der Fälle lag es an den unterschiedlichen Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens. In 12% der Fälle verlor der Nachfolger das Interesse und in je 5% der Fälle scheiterte die Nachfolgeregelung an der mangelnden Akzeptanz des Nachfolgers bei den Mitarbeitern bzw. an persönlichen Differenzen zwischen dem Übergeber und den Übernehmer.

Zu den Einzelaspekten brachte die Studie die folgenden Erkenntnisse:

- Bei den Unternehmen mit geklärter Nachfolge kommt der Nachfolger zu
 - 73% aus der Familie;
 - 14% aus dem Unternehmen
 - 13% von außen.
- Bei den Unternehmen mit ungeklärter Nachfolge kommt der Nachfolger voraussichtlich zu
 - 22% aus der Familie
 - 6% aus dem Unternehmen
 - 33% von außen
 - 39% wissen noch nicht, woher der Nachfolger kommen wird.

Bemerkenswert ist, dass es die nächstliegende Lösung – die Übergabe des Unternehmens an den Sohn oder die Tochter – auffallend häufig nicht gibt. Neben dem Grund, dass keine Kinder vorhanden sind (20%), wird angegeben, dass die Kinder nicht

- daran interessiert (53%) oder
- nicht geeignet (16%) sind, den Betrieb zu übernehmen. Letzteres zumindest nicht in den Augen der Übergeber.



Carsten Friedrichs, Augenoptikermeister
 Silberblick Brillen, Dreieich, 4 Mitarbeiter
 Umstieg auf IPRO: Februar 2003, 3 EDV-Arbeitsplätze
 EDV-Einbindung: Oculus Keratograph
 Lieblingsbeschäftigung: Tochter Svenja + Hund Bongo

Gleich Demo-CD bestellen oder einen Präsentationstermin ausmachen.
 Tel. 07152 933325

IPRO GmbH
 Steinbeisstraße 6
 D-71229 Leonberg
 Tel. ++49 (0) 7152 9333-0
 Fax ++49 (0) 7152 9333-30
 E-Mail: ipro@ipro.de
 www.ipro.de

IPRO
INTERNATIONAL
 EDV für Augenoptik und Hörgeräteakustik

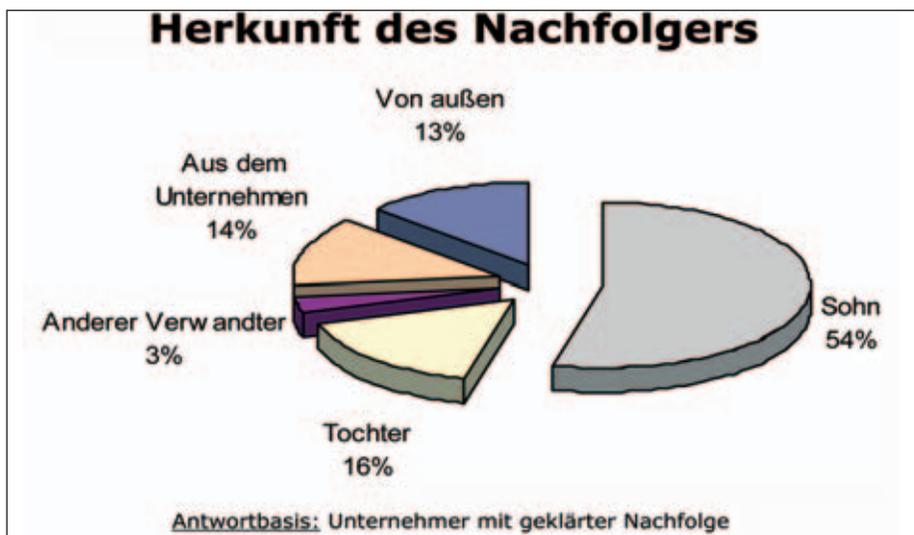


Abb. 3: Herkunft des Nachfolgers

Die Erwartungen der Unternehmer an ihren Nachfolger sind nämlich hoch:

- 99% der Befragten erwarten von Ihrem Nachfolger Persönlichkeit,
- 98% Belastbarkeit,
- 97% Kommunikationsfähigkeit
- 96% fachliche Qualifikation und
- 94% Loyalität zum Unternehmen.
- Weiter wird von 89% der Befragten Branchenerfahrung erwartet,
- von 79% Mitarbeiterführung
- von 75% Finanzkraft und
- von 70% Risikobereitschaft.

In zwei Punkten sind die Erwartungen unterschiedlich: Bei Unternehmen mit geklärter Nachfolge wurde – im Nachhinein betrachtet – höherer Wert auf die Erfahrung des Nachfolgers im eigenen Unternehmen gelegt (80%) als bei den Unternehmen mit nicht geklärter Nachfolge (50%). Die Finanzkraft des Nachfolgers wird hingegen von den Unternehmen mit ungeklärter Nachfolge deutlich höher bewertet (75%) als von denen mit geklärter Nachfolge (50%).

Als Grund für die Übergabe wurde in den meisten Fällen das Alter angegeben (84%). 29% nennen als Grund den Wunsch nach mehr Freizeit. Nur 18% geben gesundheitliche Gründe an.

Die wichtigsten Gesichtspunkte bei der Übergabe waren für den Unternehmensinhaber

- die Sicherung der Arbeitsplätze (95%) und
- die Wahrung der Eigenständigkeit des Unternehmens (88%).
- Ebenfalls wichtig war der Verbleib des Unternehmens in der Familie (73%).

Bei ungeklärter Nachfolge hat dieser Punkt weniger Gewicht (27%). Interessant und aufschlussreich ist, dass beide Gruppen der Schaffung neuer Arbeitsplätze keine hohe Bedeutung beimessen (37% bzw. 42%).

Ein überraschendes Ergebnis brachte die Frage nach der Vorsorge für den Notfall, das heißt wenn der Eigentümer plötzlich beispielsweise durch Tod oder Krankheit ausfällt. Nur jedes zweite Unternehmen (45%) mit ungeklärter Nachfolge hat Vorsorge für

den Notfall getroffen. Davon haben 60% ein Testament verfasst, einen Erbvertrag abgeschlossen oder die Nachfolge für den Notfall anderweitig geregelt.

Die drei wichtigsten Ergebnisse der Studie sind:

1. Viele Unternehmer, auch wenn sie die „Sechzig“ bereits überschritten haben, kümmern sich nicht ernsthaft um die Regelung der Nachfolge in ihrem Unternehmen. Zum einen einfach deshalb, weil sie dieses Problem einfach verdrängen, zum anderen weil sie offensichtlich den Aufwand und die Zeit unterschätzen, die eine Nachfolgeregelung erfordert. Nach Angaben der Unternehmer mit geklärter Nachfolge dauert eine Nachfolgeregelung im Durchschnitt mindestens fünf Jahre.
2. Bei über 50% der Unternehmen sind die Söhne und Töchter nicht willens den elterlichen Betrieb zu übernehmen.
3. Die alarmierendste Erkenntnis der Studie: Bei einem Scheitern der Nachfolgeregelung sind 16% der Unternehmen von der Schließung bedroht.

Alles in allem keine guten Nachrichten für die Zukunft vieler Unternehmen. Es besteht jedoch kein Grund, die Zukunft der Klein- und Mittelstandsunternehmen schwarz zu malen. In der Studie wurden die Unternehmer unter anderem auch nach ihrer Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens gefragt. Das Ergebnis: Nur 14% der Unternehmer sehen die Zukunft pessimistisch. 44% der Befragten glauben, dass in den nächsten Jahren eine Stagnation eintreten wird, und 42% erwarten eine Expansion ihres Unternehmens.

Die Studie ist gegen eine Schutzgebühr erhältlich bei:

Prof. Dr. Anna Nagl,
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstraße 135, 73430 Aalen.
E-Mail: anna.nagl@fh-aalen.de

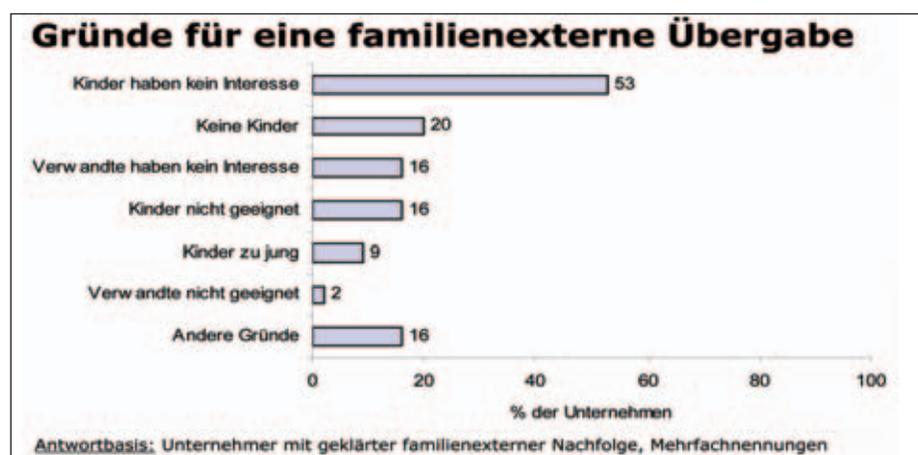


Abb. 4: Gründe für eine familienexterne Übergabe

„Betriebsnachfolge in der Augenoptik“ hat der Zentralverband der Augenoptiker (Düsseldorf) im Januar eine Umfrage durchgeführt. Die über 400 Rückläufe werden zur Zeit ausgewertet. Wir werden demnächst über diese Auswertung und die konkrete Situation in der Augenoptik berichten. DOZ