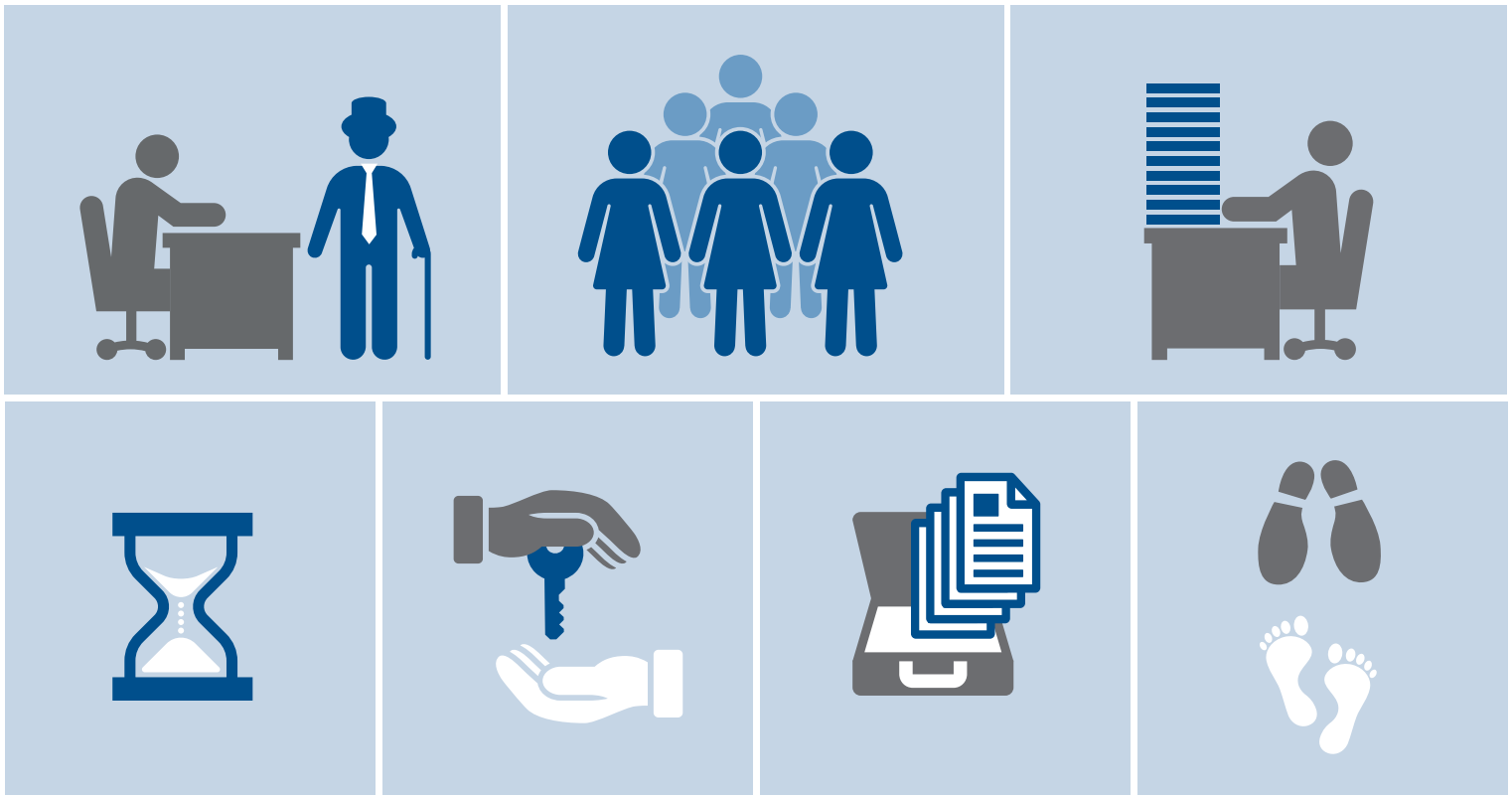
Unternehmensnachfolge – die Herausforderung wächst

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2017

Zahlen und Erfahrungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen



DIHK
Deutscher
Industrie- und Handelskammertag

Impressum

Herausgeber und Copyright
© Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
Postanschrift: 11052 Berlin
Hausanschrift: Breite Straße 29 | 10178 Berlin-Mitte
Telefon 030 20308-0 | Fax 030 20308-1000

Vertretung des Deutschen Industrie- und
Handelskammertages bei der Europäischen Union
19 A-D, Avenue des Arts | B-1000 Bruxelles
Telefon +32 2 286-1611 | Fax +32 2 286-1605

Internet: www.dihk.de
Facebook: www.facebook.com/DIHKBerlin
Twitter: http://twitter.com/DIHK_News

ISSN-Nr.: 1869-7615

Redaktion: Dr. Marc Evers | DIHK
Bereich Wirtschaft- und Finanzpolitik, Mittelstand
Grafik: Friedemann Encke | DIHK

Stand: Dezember 2017

DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag

Unternehmensnachfolge – die Herausforderung wächst

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2017

Zahlen und Erfahrungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2017 legt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag eine Einschätzung der IHK-Organisation zur Nachfolgesituation im deutschen Mittelstand vor. Grundlage für die DIHK-Aussagen sind Erfahrungsberichte der IHK-Berater zur Unternehmensnachfolge der 79 Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie eine statistische Auswertung des IHK-Service zur Unternehmensnachfolge.

Insgesamt fußt der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2017 auf über 21.000 Kontakten von IHK-Experten mit Senior-Unternehmern und Personen, die an der Übernahme eines Unternehmens interessiert sind.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag
Bereich Wirtschafts- und Finanzpolitik, Mittelstand
Berlin 2017

Inhalt

I Die Lage in Kürze 4

II Was die Politik tun sollte 5

III Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand 6

IV Immer mehr Unternehmer finden keine Nachfolger 7

V Demografie wirkt, Erbschaftsteuer verunsichert zusätzlich 8

VI Mehr Unternehmen informieren sich 13

VII Mehr Unternehmerinnen auf der Suche 15

VIII Finanzierung: Voraussetzungen derzeit gut 16

IX Branchenübergreifende Herausforderung 17

X Mittelstand beim IHK-Nachfolgeservice 19

I Die Lage in Kürze

So viele Unternehmen wie nie auf Nachfolgersuche

Seit 2007 fragt der DIHK, wie viele Unternehmer sich von ihrer IHK beim Thema Nachfolge unterstützen lassen. Im Jahr 2016 haben insgesamt 6.654 Alt-Inhaber ihre IHK aufgesucht. Nachdenklich macht, dass davon 2.947 Betriebe keinen passenden Nachfolger finden - zwei Prozent mehr als im Jahr zuvor und ein neuerlicher Höchststand. Hinzu kommt: Gleichzeitig sinkt die Zahl derjenigen, die an der Übernahme eines Unternehmens interessiert sind. Seit 2014 überwiegt die Zahl der suchenden Alt-Eigentümer der der Übernahmeinteressenten. Die Schere geht von Jahr zu Jahr immer weiter auseinander.

Immer mehr erreichen das Ruhestandsalter

Ein Hauptgrund für die zunehmend enge Situation ist die demographische Entwicklung. Immer mehr Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter. Gleichzeitig dünnen die Jahrgänge der 25- bis 45-Jährigen aus, in denen sich sehr viele Personen für den Aufbau einer selbstständigen Existenz interessieren.

Erbschaftsteuer verunsichert

Der Anteil potenzieller Übernehmer, die wegen der Erbschaftsteuer Probleme bei der Übertragung des Unternehmens sehen, ist nach IHK-Erfahrung 2016 deutlich gestiegen Stand das Thema im Vorjahr bei 17 Prozent der Unternehmen auf der Agenda, so sind es dieses Jahr 23 Prozent. Viele befürchten nach der Reform eine höhere Belastung. Zudem sind viele Fragen der Umsetzung in die Praxis noch ungeklärt, wie etwa die Einzelheiten der Definition des nach neuem Gesetz zu versteuernden Verwaltungsvermögens.

Mittelstand wachsam

Gleichzeitig steigt aber auch das Bewusstsein im Mittelstand, sich rechtzeitig der Herausforderung der Unternehmensnachfolge zu stellen. Das zeigen die 6.654 Beratungen der Alt-Eigentümer - 12 Prozent mehr als im Vorjahr und so viele wie noch nie. Bei IHK-Informationstagen, -seminaren und Beratungen zusammen informierten die IHKs 21.370 Alt-Inhaber und Übernahmeinteressenten.

Mehr Unternehmen mit „Notfallkoffer"

Erstmals seit Beginn der entsprechenden IHK-Statistik ist die Zahl derjenigen Alt-Inhaber, die alle wichtigen Dokumente und Vollmachten übersichtlich für einen Nachfolger zusammengestellt haben - den sogenannten „Notfallkoffer" - auf über 30 Prozent gestiegen. Doch mit 68 Prozent ist der Anteil der Alt-Eigentümer, die solche Vorkehrungen nicht getroffen haben, weiter sehr hoch.

Nachfolge häufig auf die „lange Bank" geschoben

Ein gutes Drittel der Alt-Inhaber kann emotional nicht „loslassen". 41 Prozent der Senior-Unternehmer fordern auch deshalb einen überhöhten Kaufpreis. 42 Prozent suchen die Beratung nicht rechtzeitig auf. Auf Seiten der potentiellen Übernehmer berichten die IHKs bei 40 Prozent von Finanzierungsschwierigkeiten, trotz derzeit günstiger Konditionen. Zudem unterschätzen 40 Prozent die Anforderungen an eine Unternehmensübernahme.

II Was die Politik tun sollte

Basierend auf der Praxiserfahrung von mehr als 21.000 Gesprächen und Kontakten mit Senior-Unternehmern und Interessenten an der Übernahme eines Betriebes richtet der DIHK folgende Empfehlungen an die Politik:

Erbschaftsteuer – Umsetzung mittelstandsfreundlich gestalten – Händler nicht benachteiligen

23 Prozent der Übernahmeinteressenten sahen sich im Jahr 2016 durch die Erbschaftsteuer verunsichert, deutliche sechs Punkte mehr als im Jahr zuvor. Nach der Reform müssen viele Unternehmen unter dem Strich mit Mehrbelastungen rechnen. Zudem existiert noch keine Verwaltungsrichtlinie, welche die reformierte Erbschaftsteuergesetzgebung für die Verwaltungspraxis erläutert. Dabei ist ein wichtiger Punkt die steuerliche Behandlung von Forderungen. Derzeit zählen sämtliche Forderungen zu den Finanzmitteln. Übersteigen diese 90 Prozent des Unternehmenswertes, entfällt die Verschonung von der Erbschaftsteuer komplett. Das wäre gerade für Handelsunternehmen mit hohen Forderungsbeständen ein Problem. Forderungen sollten daher so behandelt werden, dass es zu keiner Benachteiligung von Unternehmen im Massenkundengeschäft kommt.

„Small Banking Box" – Vorschläge umsetzen

Trotz niedriger Zinsen berichten 40 Prozent der Übernahmeinteressenten den IHKs von Finanzierungsschwierigkeiten. Fremdkapital ist dabei noch immer die wichtigste Säule . Engmaschige Regulierungen machen es insbesondere kleinen und mittelgroßen Kreditinstituten schwer, passgenaue Finanzierungskonzepte zu schaffen. Derzeit unterliegen auch kleinere Institute den gleichen Regulierungsanforderungen wie Großbanken. Deshalb ist es notwendig, dass die europäischen und deutschen Aufsichtsbehörden die unter dem Titel „Small Banking Box" diskutierten konkreten Vorschläge für aufsichtsrechtliche Erleichterungen bei kleineren Instituten alsbald umsetzen. Davon könnten bis zu 1.500 Institute in Deutschland und ihre mittelständischen Kunden profitieren.

Zugang zu Beteiligungskapital verbessern

Die Politik sollte mit Blick auf ein Ende der Niedrigzinspolitik in punkto Beteiligungskapital Vorkehrungen treffen. Mit einem ausgeweiteten Angebot etwa der KfW an staatlichem Beteiligungskapital und der Erleichterung von Verlustvorträgen beim Investoreneinstieg hat die Politik bereits den richtigen Weg eingeschlagen. Allerdings muss das Unternehmen derzeit sein Geschäftsmodell so lange beibehalten, bis seine Verluste durch Gewinne verbraucht wurden. Das kann mitunter Jahre dauern und widerspricht gerade der Herausforderung in vielen übernommenen Betrieben, Geschäftsprozesse und -modelle neu auszurichten. Hier sollte die Politik nachbessern.

Digitalisierung erleichtern

Insbesondere in Industrie, Handel, bei Gaststätten, Hotels sowie im Verkehr berichten die IHKs von angestautem Investitionsbedarf im Zuge der Unternehmensnachfolge. Vielfach müssen Nachfolger in neue Prozesse und IT-Systeme investieren. Ein flächendeckender Ausbau des Glasfasernetzes - flankiert von einem klaren Fahrplan für den Ausbau bis 2025 - würde es vielen Nachfolgeunternehmen gerade auch auf dem Lande erleichtern, den übernommenen Betrieb fit für die Digitalisierung zu machen.

Mit Bürokratieabbau auch Unternehmensnachfolgen unterstützen

Bürokratiebelastung sehen gerade kleine und mittelgroße Betriebe weiterhin als großes Hemmnis – trotz zweier Bürokratieentlastungsgesetze in der vergangenen Legislaturperiode, die sich gerade an Gründer und Kleinunternehmen wandte. Engmaschige Regulierung macht unternehmerische Selbstständigkeit unattraktiv und erschwert auch die Weiterführung bestehender Betriebe. Die Halbierung der Aufbewahrungsfristen für Steuerunterlagen von zehn auf fünf Jahren wäre hier ein sichtbares Signal und nach der Erhöhung der Grenze zur Sofortabschreibung geringwertige Wirtschaftsgüter ein weiterer wichtiger Schritt. Zudem sollten die 100 wichtigsten Verwaltungsleistungen für Unternehmen flächendeckend einheitlich digitalisiert werden, wie es bereits für die abgelaufene Legislaturperiode geplant war.

III Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand

Eine Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Prozess. Ferner hat für Senior-Unternehmer die Unternehmensnachfolge auch eine starke emotionale Komponente: Eine Unternehmensnachfolge bedeutet Abschied von einem Lebenswerk. Zudem muss man sich bei der sorgfältigen Nachfolgeplanung auch mit unangenehmen Fragen beschäftigen – wie Krankheit, Unfall oder Tod.

Für viele Unternehmer, die sich mit der Nachfolge beschäftigen, sind die Industrie- und Handelskammern (IHKs) mit ihren insgesamt 200 Geschäftsstellen erste Ansprechpartner. Die IHKs sensibilisieren Senior-Unternehmer und zeigen Existenzgründern Chancen und Möglichkeiten einer Unternehmensübernahme auf. Insbesondere kleine und mittelgroße Betriebe suchen den Kontakt zur IHK, um Informationen über den Nachfolgeprozess von einer neutralen Stelle zu erhalten. Mit nahezu jährlich 21.000 Gesprächen und Beratungen leisten die IHKs einen wichtigen Beitrag, damit Betriebe Nachfolger finden - und damit auch für die Zukunft des Mittelstandes in Deutschland.

Je nach Wissensstand des Senior-Unternehmers und des Umsetzungsstandes des Nachfolgeprozesses bieten IHKs ein vielfältiges Angebot:

- Bereits im Vorfeld einer IHK-Begleitung sprechen erfahrene IHK-Experten in den Regionen Senior-Unternehmer auf das sensible Thema der Unternehmensnachfolge an. Das erfordert neben Know-how in steuerlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen zudem viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl: Das „Loslassen vom Lebenswerk" ist für die meisten Unternehmer nicht einfach .

- Auf Nachfolgetagen und -seminaren informieren die IHKs Senior-Unternehmer und potenzielle Nachfolger zu grundlegenden Fragen der Betriebsübergabe oder -übernahme.

- In der IHK-Nachfolgeberatung werden individuelle - auf den Senior-Unternehmer oder Existenzgründer bezogene Probleme erörtert und konkrete Konzepte zur Unternehmensnachfolge erarbeitet.

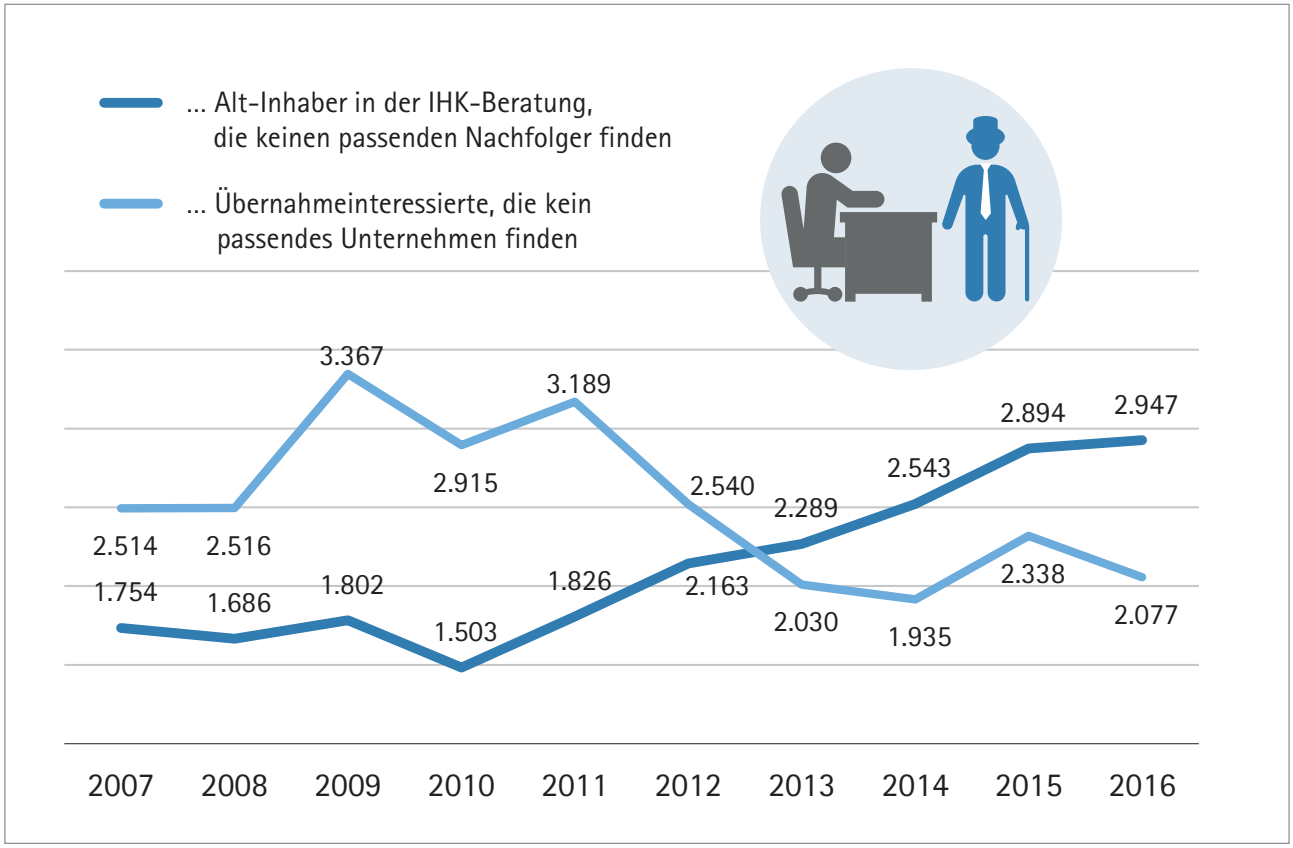
- IHKs bringen Unternehmer und Nachfolger zusammen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dabei ist die persönliche Ansprache. Hierfür haben die IHKs verschiedene Foren wie etwa Nachfolger-Clubs [1] geschaffen. Über die Unternehmensbörse nexxt-change (https://www.nexxt-change.org) können Senior-Unternehmer und potenzielle Übernehmer recherchieren und dann via IHK den Kontakt zu möglicherweise passsenden Kandidaten aufnehmen.

Die Begleitung von Unternehmen sehen IHKs als ganzheitliche Aufgabe, bei der die einzelnen Leistungen aus einer Hand erfolgen. So sprechen IHK-Nachfolgemoderatoren[2] Unternehmensinhaber auf das sensible Thema Nachfolge an, arrangieren Treffen mit Experten wie Unternehmens- oder Steuerberatern und bringen Alt-Inhaber auch mit geeigneten Kandidaten zusammen. Dabei pflegen die IHKs vor Ort Netzwerke zur Unternehmensnachfolge, die alle nachfolgerelevanten Akteure einbeziehen. Hier können Senior-Unternehmer diskret mit Beratern, Finanzierungspartnern oder auch potenziellen Übernehmern in Kontakt treten.

[1] Z.B. IHK-Nachfolger-Club der IHK Nord Westfalen, **https://www.ihk-nordwestfalen.de/IHK-Service/Nachfolge/externe-Nachfolge/Nachfolger-Club/3569936** (21.11.2017).

[2] Z.B. der IHK Heilbronn-Franken, **https://www.heilbronn.ihk.de/infothek/moderatorenkonzeptpraxisberichte20062003/idIT-887.aspx** (21.11.2017).

IV Immer mehr Unternehmer finden keinen Nachfolger



So viele Alt-Inhaber wie nie auf der Suche

Die Unternehmensnachfolge wird im Mittelstand zu einer immer größeren Herausforderung. 2016 haben sich so viele Unternehmer wie noch nie seit Beginn der IHK-Nachfolgestatistik im Jahr 2007 an ihre IHK gewandt, weil sie keinen passenden Nachfolger finden. Gleichzeitig sinkt die Zahl der Übernahmeinteressenten, die noch kein geeignetes Unternehmen gefunden haben. Seit 2014 überwiegt die Zahl der suchenden Alt-Eigentümer der der Übernahmeinteressenten auf Betriebssuche. Seitdem steigt der Überhang jährlich.

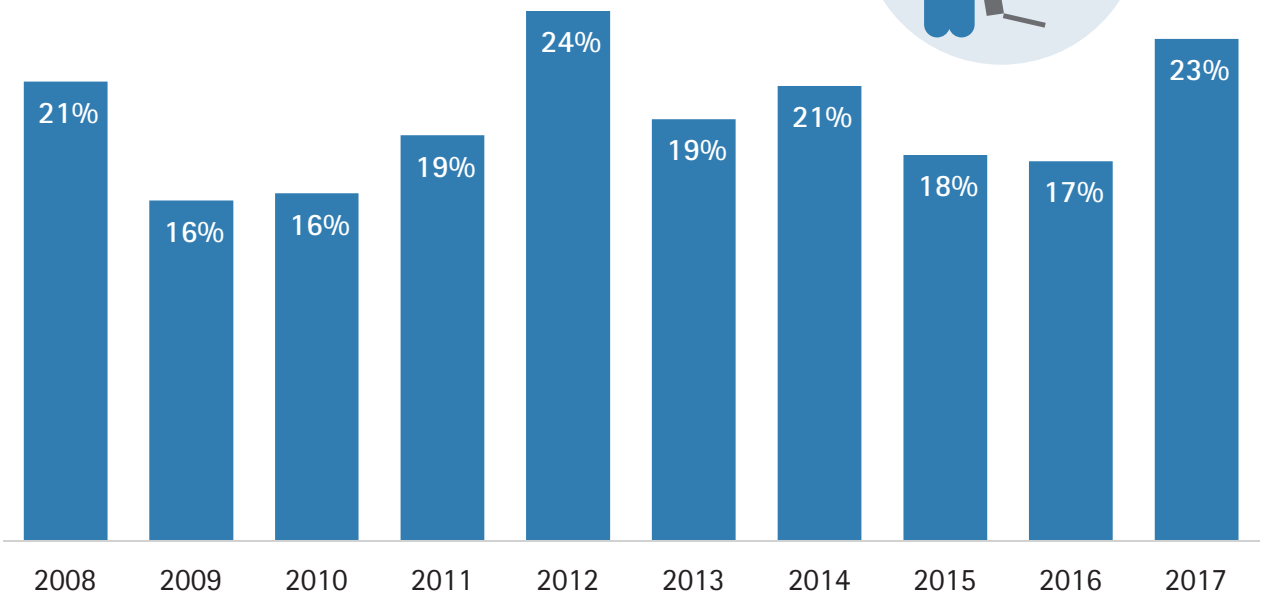
2016 haben 2.947 Alt-Eigentümer ihre IHK aufgesucht, die keinen passenden Nachfolger für ihr Unternehmen finden – zwei Prozent mehr als im Jahr zuvor und ein neuer Höchststand. Das sind insgesamt 44 Prozent aller ratsuchenden Alt-Inhaber. Zum sechsten Mal nacheinander erreicht damit die Zahl der suchenden Senior-Unternehmer einen Rekordwert.

Wieder weniger potenzielle Nachfolger

Auch unter potentiellen Übernehmern ist die Situation eng – 50 Prozent geben an, kein passendes Unternehmen zu finden. Auch dies ist ein Rekordwert. Den 2.947 Senior-Unternehmern auf Nachfolgersuche standen 2016 damit 2.077 Interessenten gegenüber, die noch kein passendes Unternehmen gefunden haben. Nach einem zwischenzeitlichen Anstieg haben damit in etwa so viele Nachfolgeinteressenten wie 2013 und 2014 ihre IHK aufgesucht, die noch einen passenden Betrieb suchen. Auf der Nachfrageseite deutet sich damit eine gewisse Bodenbildung an.

V Demografie wirkt, Erbschaftsteuer verunsichert zusätzlich

Anteil der Nachfolgeinteressenten in der IHK-Beratung, die hohe Belastung mit Erbschaftsteuer befürchten

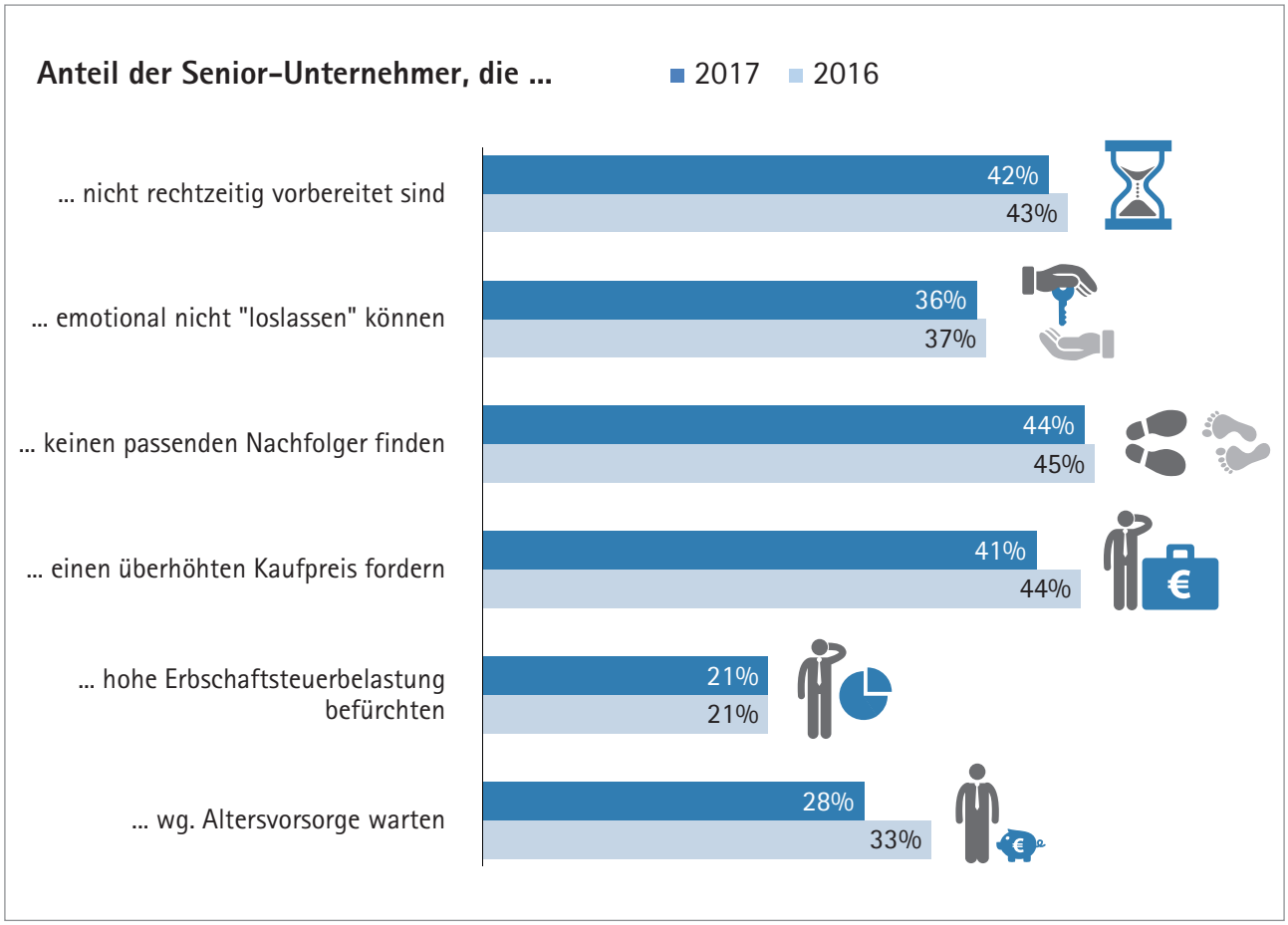


Demografie wirkt

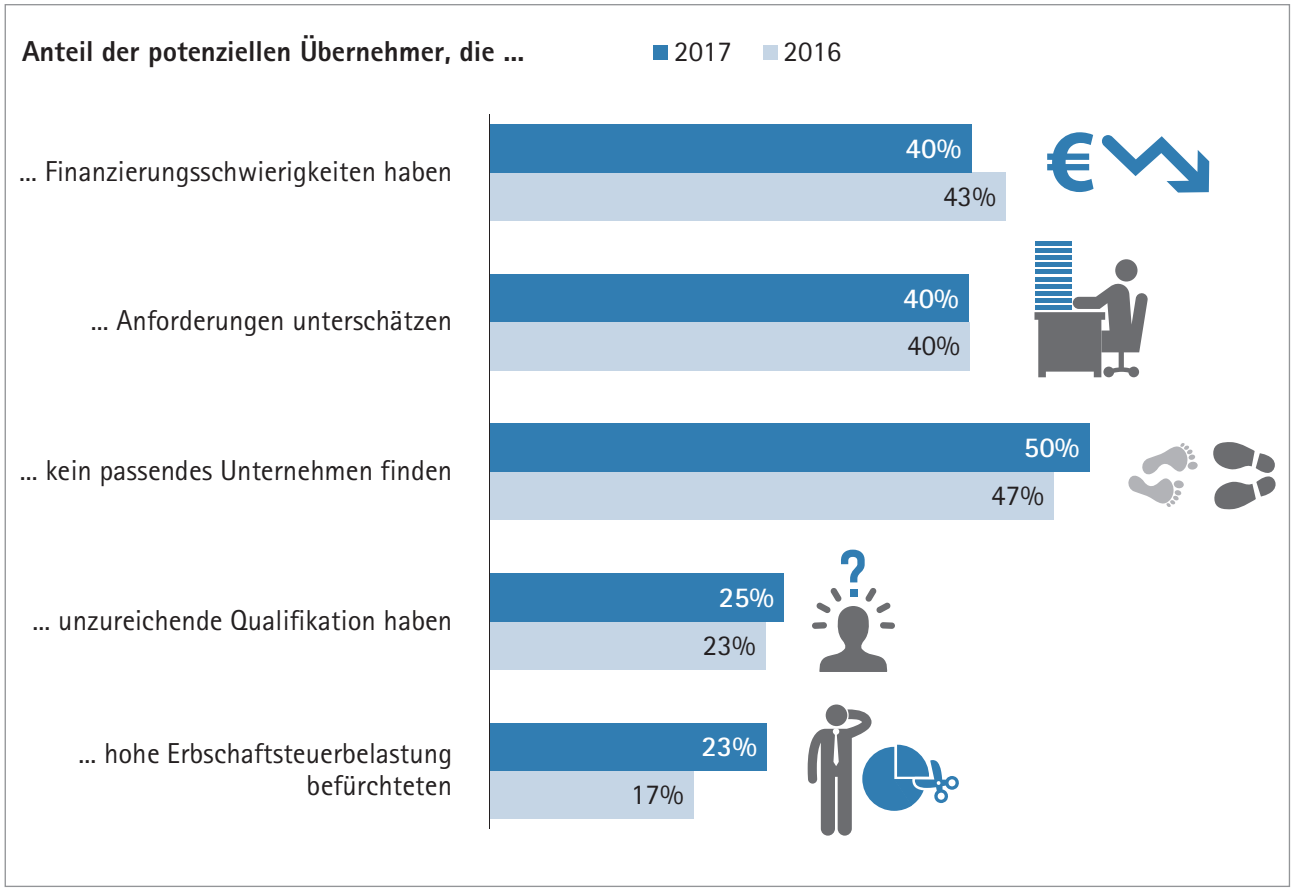
Ein Hauptgrund für die zunehmend enge Situation bei der Unternehmensnachfolge im Mittelstand ist den IHKs zufolge die demographische Entwicklung. Immer mehr Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter. Gleichzeitig dünnen die Jahrgänge der 25- bis 45-Jährigen aus, in denen sich sehr viele Personen befinden, die sich für den Aufbau einer selbstständigen Existenz auch im Wege der Unternehmensnachfolge interessieren. Hinzu kommt, dass immer mehr Angehörige der gründungsstarken Jahrgänge bestrebt sind, eigene Wege außerhalb des elterlichen Betriebes zu gehen („Generation Y") – ein „Automatismus" der familieninternen Nachfolge existiert in immer weniger Unternehmen.

Unsicherheitsfaktor Erbschaftsteuer

Nach der Reform der Erbschaftsteuer ist die Verunsicherung insbesondere bei potenziellen Nachfolgern deutlich gestiegen. 23 Prozent berichten, dass die Erbschaftsteuer die familieninterne Nachfolge erschwert. Das ist ein deutlicher Anstieg um sechs Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr und der zweithöchste Wert in der IHK-Statistik. Viele potentielle Übernehmer befürchten bei der familieninternen Übertragung eine hohe Belastung mit Erbschaftsteuer. Denn die Reform des Jahres 2016 wird unter dem Strich für viele Unternehmen zu einer Mehrbelastung führen. Zudem sind viele Fragen der Umsetzung in die Praxis noch nicht geklärt, wie etwa die Einzelheiten der Definition des zu versteuernden Verwaltungsvermögens. Auch unter Alt-Eigentümern ist die Unsicherheit auch nach der Reform hoch. Nach wie vor befürchtet ein gutes Fünftel der Alt-Inhaber eine höhere Erbschaftsteuerbelastung.



Abschlussveranstaltung „Roadshow Unternehmensnachfolge" mit dem Wirtschaftsminister Wolfgang Tiefensee am 22.11.2017 im ThEx (Thüringer Zentrum für Existenzgründung und Unternehmensnachfolge) und ca. 50 Teilnehmern.



Finanzierung: Dreh- und Angelpunkt

Kommt es nach einer zumeist schwierigen Suche dann zu Verhandlungsgesprächen zwischen Alt-Eigentümer und potenziellem Nachfolger, so sind weitere Hürden zu überwinden. Ein großer Knackpunkt ist das Thema Finanzierung: 41 Prozent der Senior-Unternehmer fordern den IHKs zufolge einen Kaufpreis, der im Vergleich zur Marktsituation überhöht erscheint. Dahinter steckt häufig, dass Senior-Unternehmer die Mühen, die sie in ihr Lebenswerk gesteckt haben, verständlicherweise honoriert haben möchten – sie rechnen diese „Herzblut-Rendite" in den Kaufpreis mit ein. Potenzielle Übernehmer kalkulieren in den meisten Fällen nüchterner. Sie rechnen mit den am Markt erzielbaren Erträgen und vor allem auch mit dem Modernisierungs- und Investitionsbedarf – gerade auch mit Blick auf die häufig notwendige Digitalisierung von Prozessen und Kundenzugang.

Schwerer Abschied vom Lebenswerk

Die emotionale Komponente wirkt sich auch an anderer Stelle aus. Bei einem guten Drittel der Senior-Unternehmer beobachten die IHKs, dass sie emotional nicht „loslassen" können (36 Prozent). Oft wird der Nachfolgeprozess auf die lange Bank geschoben und so unnötig zeitlicher Druck aufgebaut – 42 Prozent der Alt-Inhaber suchten nach IHK-Erfahrungen die Beratung nicht rechtzeitig auf. Spätestens drei Jahre vor dem geplanten Übergabe Zeitpunkt sollten Senior-Unternehmer die Nachfolge auch mit externer Expertise angehen. Doch 75 Prozent der Senior-Unternehmer wenden sich später an ihre IHK. 28 Prozent warteten mit dem Verkauf ab, weil sie hoffen, mit steigendem Unternehmenswert die Altersvorsorge aufstocken zu können.

Keine Gründung im „gemachten Nest“

Auf Seiten der potentiellen Übernehmer berichten die IHKs bei 40 Prozent von Finanzierungsschwierigkeiten, trotz derzeit günstiger Finanzierungskonditionen. Zudem unterschätzen den IHKs zufolge 40 Prozent die Unternehmensübernahme, die oftmals hohe Anforderungen an die unternehmerische Eignung der Übernehmer und an deren Führungsqualitäten stellt. Bei einem Viertel beobachten die IHKs, dass Übernehmer in spe bei ihren unternehmerischen Qualifikationen noch nacharbeiten müssen.

Die Unternehmensnachfolge wird oft durch weitere Faktoren erschwert: Insgesamt macht der Fachkräftemangel auch die Fachkraft „Unternehmer“ zu einer raren Ressource. Wenn zudem der Markt für ein Unternehmensangebot klein ist (Nische), dann ist schon an sich die Zahl der infrage kommenden Übernehmer begrenzt. Manchmal belasten auch Familien- oder Gesellschafterstreitigkeiten die Übertragung. Oftmals gibt es daneben Probleme, notwendige Genehmigungen an den Übernehmer zu übertragen (z. B. Schankerlaubnis bei Gaststätten). Gerade in der Industrie müssen häufig hohe Pensionsrückstellungen bewältigt werden. Viele Verhandlungen scheitern letztlich auch daran, dass die „Chemie“ zwischen Alt-Inhaber und Übernahmeinteressenten nicht stimmt.

Die Industrie- und Handelskammer Saarbrücken lud am 26.09.2017 zur Veranstaltung „Der Sprung in die Unternehmensnachfolge – erfolgreich kommuniziert“ in die Räume der IHK ein. Im Bild: Dr. Heino Klingen, Hauptgeschäftsführer der IHK Saarbrücken.

Die IHK Cottbus hat am bundesweiten „IHK-Aktionstag Unternehmensnachfolge 2017" am 21. Juni zu moderierten „Runden-Tisch-Gesprächen" eingeladen. Experten haben u. a. zur Finanzierung, zu Rechtsfragen und zum Know-how-Transfer beraten.

Countdown Unternehmensnachfolge – Das empfehlen die IHKs:

1.) „Vorbereitung ist alles". Etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Inhaber damit beginnen, sein Unternehmen fit für die nächste Chef-Generation zu machen. Ist das Angebot zukunftsorientiert? Stimmen die Margen? Ist meine Produktion auf dem neuesten Stand? Muss ich neu investieren? Stimmt die Unternehmensorganisation? Habe ich die richtigen Zulieferer und Finanzierungspartner?

2.) Nachfolger finden. Spätestens drei Jahre vorher mit der Suche nach einem Übernehmer beginnen.

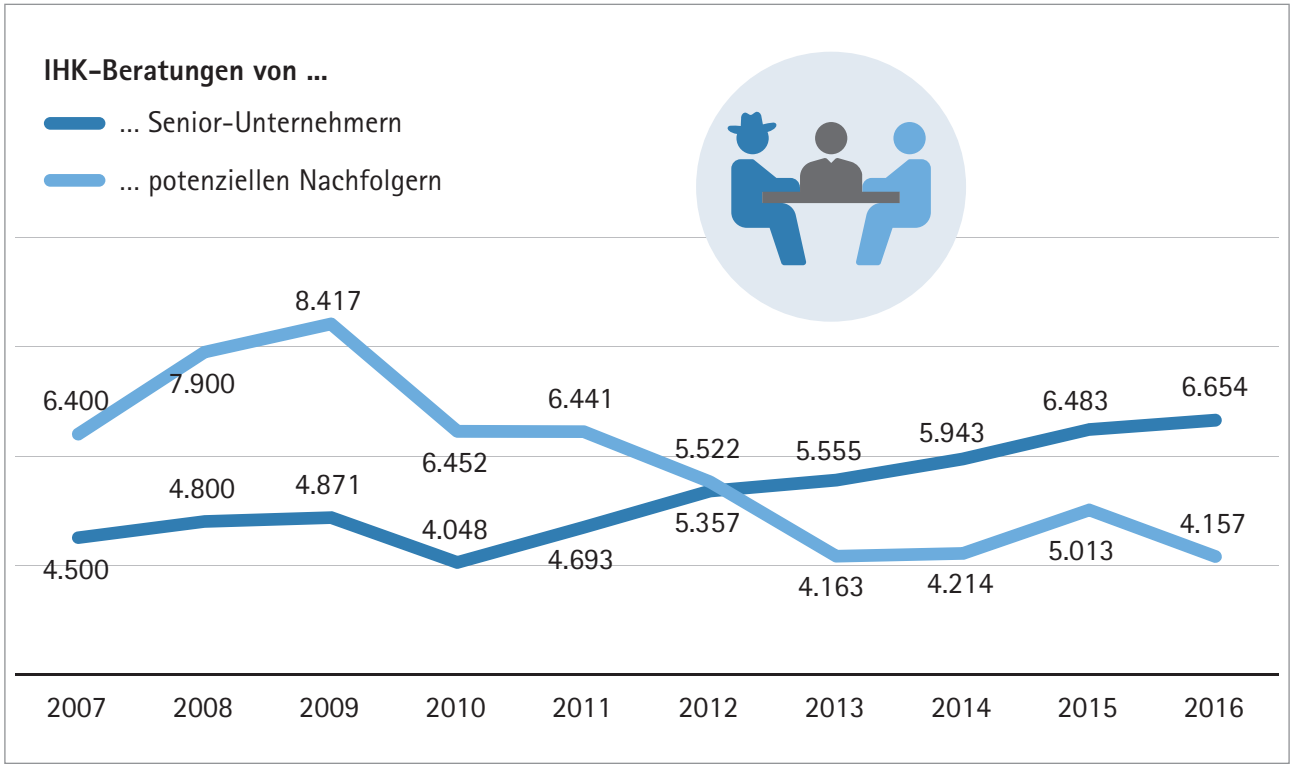
3.) Unternehmen übergeben. Spätestens zwölf Monate vorher den Prozess der Übergabe beginnen.

4.) „Stunde Null". Nach Übergabe des Unternehmens muss das Spannungsfeld der Interessen von Inhaber, Familie, Nachfolger und Unternehmen gelöst sein. Die Vorkehrungen hierfür sind lange vorher zu treffen (siehe 1.).

„Der längste Tag des Jahres! – bundesweiter IHK-Aktionstag Unternehmensnachfolge

Das große Interesse des Mittelstandes an Informationen zur Unternehmensnachfolge zeigte auch die hohe Resonanz beim bundesweiten IHK-Aktionstag „Der längste Tag des Jahres" am 21. Juni 2017. 3.200 Unternehmerinnen und Unternehmer nahmen an Sprechtagen, Veranstaltungen, Podiumsdiskussionen der IHKs teil. Mit zahlreichen innovativen Formaten, wie etwa Unternehmer-Frühstück, Kunstführung oder Sport-Event, erreichten die IHKs hohen Zuspruch. Bei den Aktivitäten, die IHKs in den Regionen auch mit Kooperationspartnern durchgeführt haben, standen alle wichtigen Themen der Nachfolge auf dem Programm. So beispielsweise Unternehmensbewertung, Finanzierung, Steuern, Mediation, , Recht und Nachfolgersuche.

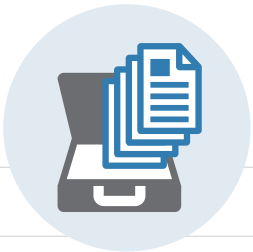
VI Mehr Unternehmen informieren sich

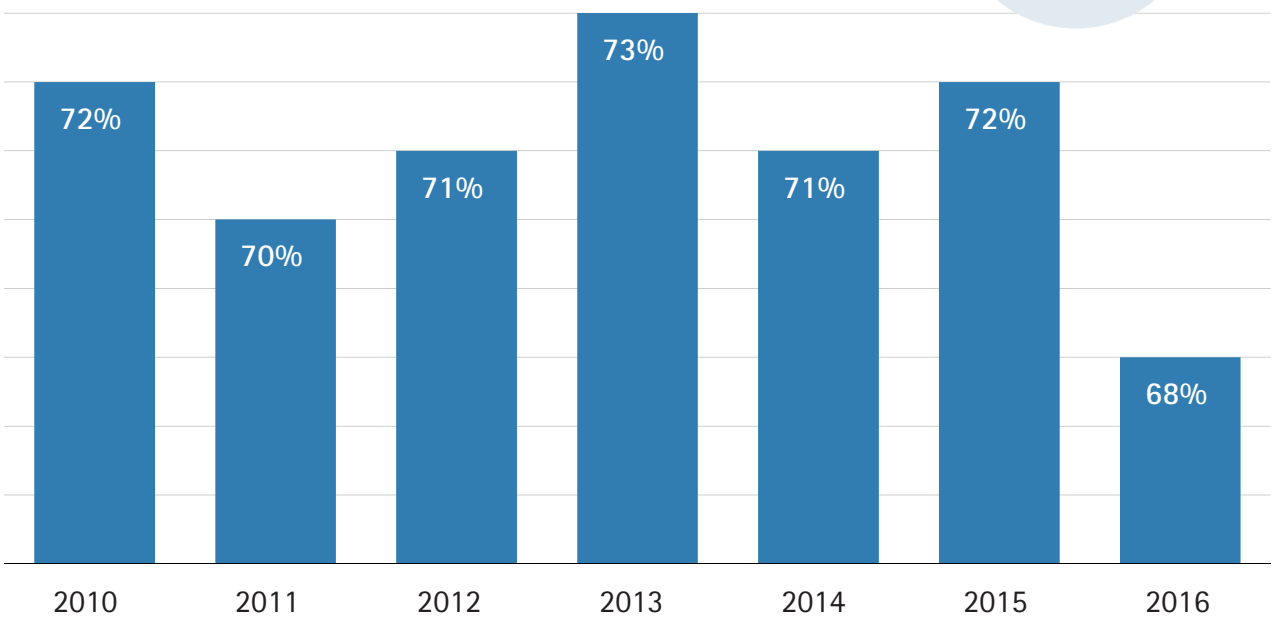


Parallel zur enger werden Nachfolgelage berichten die IHKs auch von positiven Entwicklungen. So steigt das Bewusstsein, sich rechtzeitig der komplexen und nicht immer angenehmen Materie der Unternehmensnachfolge zu stellen. Zwölf Prozent mehr Senior-Unternehmer haben im Jahr 2016 ihren Fall mit einem IHK-Berater besprochen. Insgesamt haben die IHKs 6.654 Alt-Inhaber beraten, ein neuerlicher Rekord. Zudem suchten 4.157 Personen die IHK-Beratung auf, die sich für die Übernahme eines Unternehmens interessieren. Hier ist die Entwicklung allerdings wieder rückläufig. An Seminaren und Informationsveranstaltungen zur Unternehmensnachfolge nahmen 10.559 Personen teil. Damit informierten die IHKs im Jahr 2016 insgesamt 21.370 Senior-Unternehmer sowie Übernahmeinteressente in IHK-Veranstaltungen, -Seminaren und -Beratungen.

Unternehmensnachfolge – Meine Agenda 2022! Die IHK Kassel-Marburg bot in 2017 gemeinsam mit den regionalen Sparkassen ihren Mitgliedsunternehmen aus fünf verschiedenen Landkreisen Informationsveranstaltungen zum Thema Unternehmensnachfolge an. Es wurde angeregt diskutiert, dass eine Nachfolge frühzeitig vorbereitet werden muss, um das Lebenswerk sowie die Zukunft der Mitarbeiter zu sichern.

Anteil der Senior-Unternehmen in der IHK-Nachfolgeberatung, die nicht über einen "Notfallkoffer" verfügen





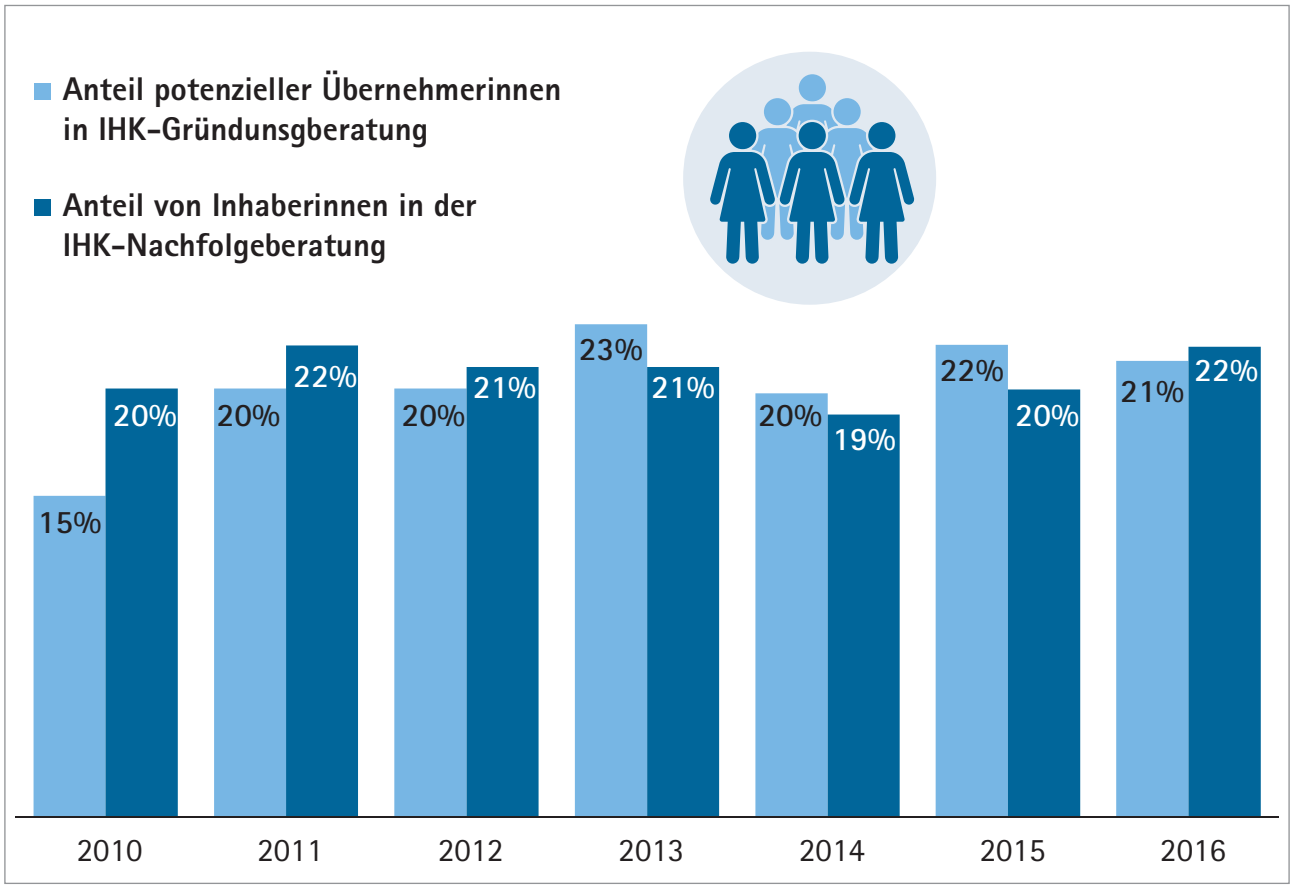
Mehr Unternehmer haben „Notfallkoffer" gepackt

Erstmals seit Beginn der entsprechenden IHK-Statistik ist die Zahl derjenigen Alt-Inhaber, die alle wichtigen Dokumente und Vollmachten übersichtlich für einen Nachfolger zusammengestellt haben - im sogenannten „Notfallkoffer" - , auf über 30 Prozent gestiegen. Das ist eine erfreuliche Entwicklung, wenngleich der Anteil immer noch sehr gering ist. 68 Prozent haben solche Vorkehrungen nicht getroffen. Ein solches Versäumnis kann Unternehmen schnell in Existenzkrisen stürzen, wenn etwa bei Krankheit des Eigentümers keine Entscheidungen getroffen werden können und beispielsweise kein Zugang zu Finanzmitteln gewährleistet ist. Der Notfallkoffer ist eines der Hauptpunkte im IHK-Service für Nachfolger und für Existenzgründer. Denn schon beim Start eines Unternehmens sollte an den Fall der Fälle gedacht werden.

Mit dem IHK-Notfallhandbuch für Unternehmen bieten IHKs Unternehmern eine wichtige Hilfe, die nötigen Vorkehrungen für den „Fall der Fälle" zu treffen. Ziel ist es, Unternehmer/innen Schritt für Schritt durch den Planungsprozess zu führen und sicherzustellen, dass nichts Wichtiges in Vergessenheit gerät und ein störungsfreier Betrieb des Unternehmens gewährleistet wird. Informationen, interaktive Checklisten und Formulare helfen bei der Strukturierung und griffbereiten Ablage der Unterlagen. Viele IHKs bieten das Notfall-Handbuch mittlerweile zum Download an: **http://www.ihk-notfallhandbuch.de**

[3] Talfahrt mit Lichtblicken – DIHK-Gründerreport 2017, Berlin, 2017, **https://www.dihk.de/presse/meldungen/2017-05-31-gruenderreport** (21.11.2017).

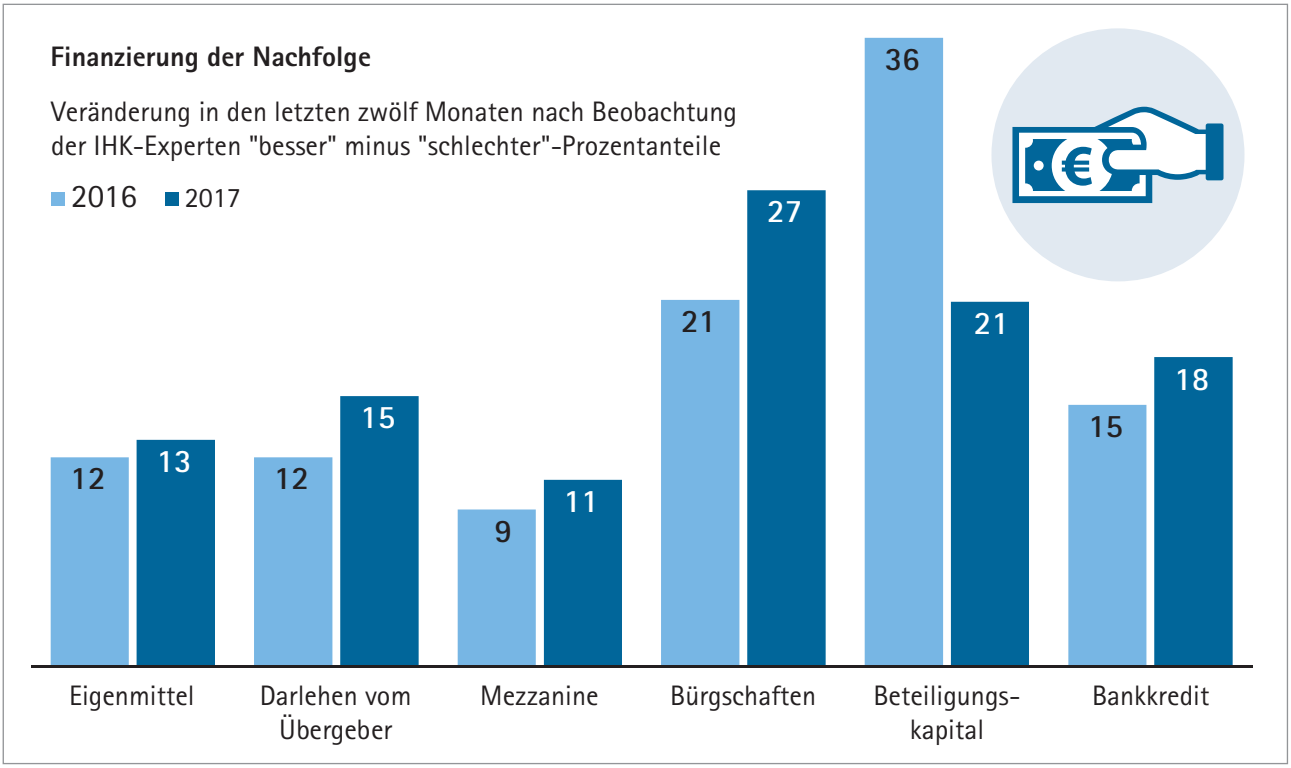
VII Mehr Unternehmerinnen auf der Suche



Der Anteil von Unternehmerinnen auf der Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger steigt seit einigen Jahren wieder an. Im Jahr 2016 waren 22 Prozent aller Teilnehmer an IHK-Nachfolgeberatungen weiblich. Der Anzahl potentieller Übernehmerinnen liegt ebenfalls nach wie vor bei gut einem Fünftel, und damit deutlich unter dem Anteil von Frauen an allen Interessenten für eine Existenzgründung von 40 Prozent[3]. Ein wichtiger Grund ist, dass eine Nachfolge in vielen Fällen erheblich mehr Kapital erfordert als die Neugründung eines Unternehmens. Viele Frauen haben etwa aufgrund vorherigen Familienengagements weniger Startkapital angespart als Männer

Unternehmerabend der IHK Magdeburg am bundesweiten IHK-Aktionstag „Unternehmensnachfolge" 21.06.17, dem längsten Tag des Jahres, bei der Schugk IT-Solutions GmbH (GF Rigo Kempiak) in Magdeburg. Unter den 26 Gästen waren sowohl erfolgreiche „Nachfolgepaare" als auch Übergabe- und Übernahmeinteressierte, sowie Beratungs- und Finanzierungspartner. Die dadurch gegebenen Vernetzungsmöglichkeiten wurden sehr gelobt und rege genutzt.

VIII Finanzierung: Voraussetzungen derzeit gut



Günstige Kreditkonditionen

Das günstige Finanzierungsumfeld hat im Urteil der IHK-Experten die Bedingungen für die Finanzierung mit Fremdkapital, der weiterhin wichtigsten Säule der meisten Nachfolgefinanzierungen, nochmals verbessert. Das erleichtert auch Alt-Eigentümern, dem Nachfolger mit einem Darlehen unter die Arme zu greifen. Hier hilft auch die gute konjunkturelle Situation der letzten Jahre. Ein weiter verbessertes Umfeld sehen die IHKs auch für die Finanzierung mittels Bürgschaften, die bei der Unternehmensnachfolge eine immer stärkere Rolle spielen. Auch bei der Mezzanine-Finanzierung setzt sich die gute Entwicklung fort, bedingt auch durch den Mikromezzanine-Fonds der Bundesregierung. Die Finanzierung mit Eigenmitteln des Übernehmers spielt nach IHK-Erfahrungen in den meisten Fällen allenfalls eine ergänzende Rolle. Die Entwicklung ist aber auch hier im Urteil der IHK-Experten zumeist zufriedenstellend.

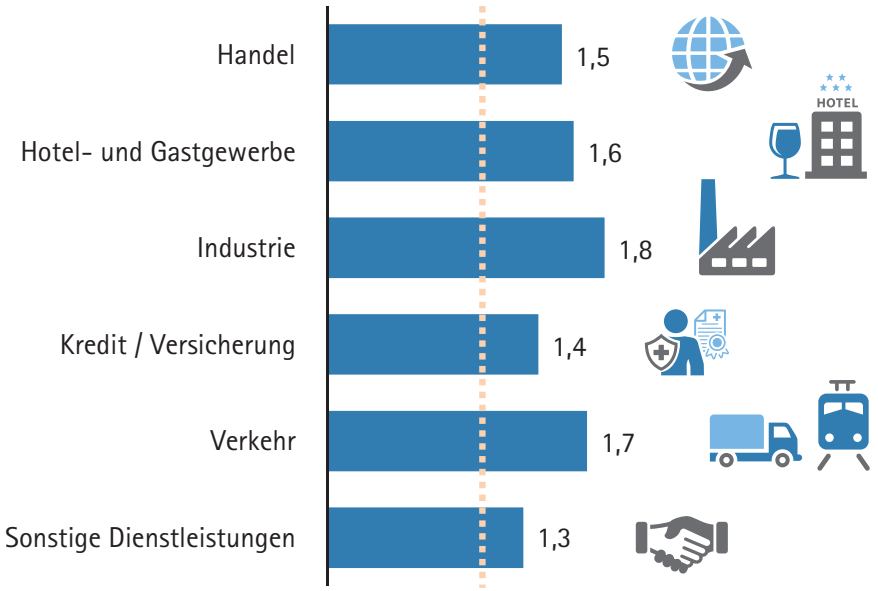
Beteiligungskapital: Entwicklung nicht mehr ganz so gut

Auch bei der Finanzierung durch Beteiligungskapital bleibt die Entwicklung aufwärtsgerichtet. Investoren sind weiter auf der Suche nach rentablen Unternehmen, während Investitionen in festverzinsliche Anlagen im Niedrigzinsumfeld derzeit wenig attraktiv erscheinen. Gleichwohl sehen die IHK-Praxisexperten die Entwicklung nicht mehr ganz so positiv wie noch im vergangenen Jahr. Daher ist es richtig, dass die Bundesregierung gemeinsam mit der KfW das Angebot an staatlichen Beteiligungskapital ausgeweitet hat. Auch mit der Erleichterung von Verlustvorträgen hat die Bundesregierung einen richtigen Weg eingeschlagen. An einer Stelle sollte die Politik jedoch nachbessern: Bislang muss das Unternehmen sein Geschäftsmodell so lange beibehalten, bis seine Verluste durch Gewinne verbraucht wurden. Das kann mitunter mehrere Jahre dauern. Gerade auch bei der Übernahme von Unternehmen ist es jedoch häufig notwendig, das Geschäftsmodell zu ändern, auf neue Nachfragestrukturen auszurichten und mit Investitionen auf den neusten Stand zu bringen. Das gilt erst recht, wenn das Unternehmen im Zuge der Digitalisierung hinsichtlich seiner Prozesse und Kundenbeziehungen neu aufzustellen ist. Mit Blick auf die Unternehmensnachfolge sollte daher insbesondere diese Restriktion zum Verlustvortrag gelockert werden.

IX Branchenübergreifende Herausforderung

Soviele Alt-Inhaber kommen auf einen Übernahmeinteressenten

Branchenbezogene Quotienten der Anbieter von Unternehmen und der Nachfrager (Existenzgründer), die sich von der IHK beraten lassen



Industrie: Hohe Kaufpreise und viel Know-how erforderlich

Einen guten Eindruck davon, wie sich die Lage der Unternehmensnachfolge in den einzelnen Wirtschaftsbereichen darstellt, vermittelt das branchenbezogene Verhältnis der Zahlen der Senior-Unternehmer zu den Übernahmeinteressenten, die eine IHK-Beratung aufsuchen.[4] Allenthalben berichten die IHK-Experten, dass der Fachkräftemangel die Suche nach fachlich und persönlich geeigneten Nachfolgern erschwer. Viele potentielle Interessenten können anderswo gute Konditionen als leitende Angestellte aushandeln. Zudem stehen Handel, Gastronomie, Verkehr und Finanzgewerbe unter hohem Wettbewerbs- und Umstrukturierungsdruck, was für künftige Unternehmenslenker die Margen drückt und den Investitionsbedarf erhöht.

Gemessen an der Relation von Senior-Unternehmern und potenziellen Nachfolgern ist die Suche nach einem Nachfolger in der Industrie am schwierigsten. Bei der Übernahme von Industrie-Unternehmen sind im Vergleich etwa zu Dienstleistungsunternehmen oft hohe Kaufpreise und Investitionsvolumina zur Modernisierung zu stemmen. Zudem erfordert die Führung von Industrie-Unternehmen oftmals spezifisches und technologisches Branchen-Know-how, was den Kreis geeigneter Übernehmer weiter eingrenzt. Gerade in kleineren Industrie-Unternehmen gibt es den IHKs zufolge manches Mal eine starke Bindung an Großkunden, verbunden mit erhöhtem Existenz-Risiko auch für Übernehmer.

[4] In den vergangenen DIHK-Reporten zur Unternehmensnachfolge wurde davon ausgegangen, dass die Verteilung der von potentiellen Nachfolgern präferierten Branchen der Verteilung unter allen Gründungsinteressierten entspricht. Diese Annahme wurde revidiert. Die IHK-Experten wurden nun explizit danach gefragt, welche Bereiche speziell auch die Übernahmeinteressenten präferieren.

Verkehr und Logistik: Hoher Wettbewerbsdruck

Auch in der Verkehrsbranche stellt sich die Relation von Alt-Eigentümern zu Unternehmens-Nachfragern in der IHK-Beratung aus Sicht der Alt-Eigentümer im Branchenvergleich ungünstig dar. Gerade auch im Verkehr berichten die Unternehmen von starkem Fachkräftemangel. Die Branche ist gekennzeichnet von sinkenden Frachtsätzen und starkem Wettbewerbsdruck, auch durch Wettbewerber aus Ost-Europa. Das setzt auch der Vergütung des neuen Unternehmensinhabers Grenzen, was die Suche nach qualifizierten Neu-Inhabern zusätzlich erschwert. Die häufig national unterschiedlichen Auslegungen von EU-Regelungen erschweren das Geschäft. Zudem gibt es berufsbezogene Zugangsschranken wie die notwendige Sach- und Fachkundeprüfung.

Hotels und Gaststätten: Lage auf dem Land besonders eng

Schwierig ist die Lage auch im Hotel-und Gastgewerbe. Die IHKs berichten von Investitionsstaus, wenn die Gewinnmargen der Vergangenheit nicht ausreichen, um etwa notwendige Renovierungen vornehmen zu können. Steht die Immobilie im Eigentum der Übergeber, sind zudem häufig komplexe Immobilienbewertungen vorzunehmen. Zudem sind Restaurants und Hotels häufig stark mit der Person des Alt-Inhabers verbunden, sodass die Kaufpreis-Forderungen zuweilen hoch sind. Darüber hinaus finden sich insbesondere in ländlichen Regionen oftmals schon aufgrund von Abwanderungstendenzen keine Nachfolger für Restaurants und Dorfwirtschaften. Mancherorts sind zudem hohe Gebühren für die Sondernutzung städtischer Straßenflächen zu entrichten.

Handel: Digitalisierung aktiv angehen!

Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck hat auch der Handel zu kämpfen. Die vor allem in Folge der Digitalisierung stark spürbaren Umstrukturierungstendenzen machen sich bei der Suche nach Übernehmern bemerkbar. Verschiebungen bei den Vertriebsformen und Handelsformaten (Franchise, Discount, Shoppingcenter, E-Commerce) lassen seit Jahren für den stationären Einzelhandel eine neue Wettbewerbslandschaft entstehen und sorgen – ohne Anpassung des Geschäftsmodells – für unbefriedigende Umsatz- und Renditesituationen, welche die Nachfolgesuche sehr schwer machen. In ländlichen Regionen kämpft der Einzelhandel vielerorts mit schwindender Nachfrage. In zentralen Lagen hingegen scheuen Kandidaten für die Nachfolge die oftmals hohen Mieten.

Kredit- und Versicherungswirtschaft: Regulierung erschwert Nachfolgersuche

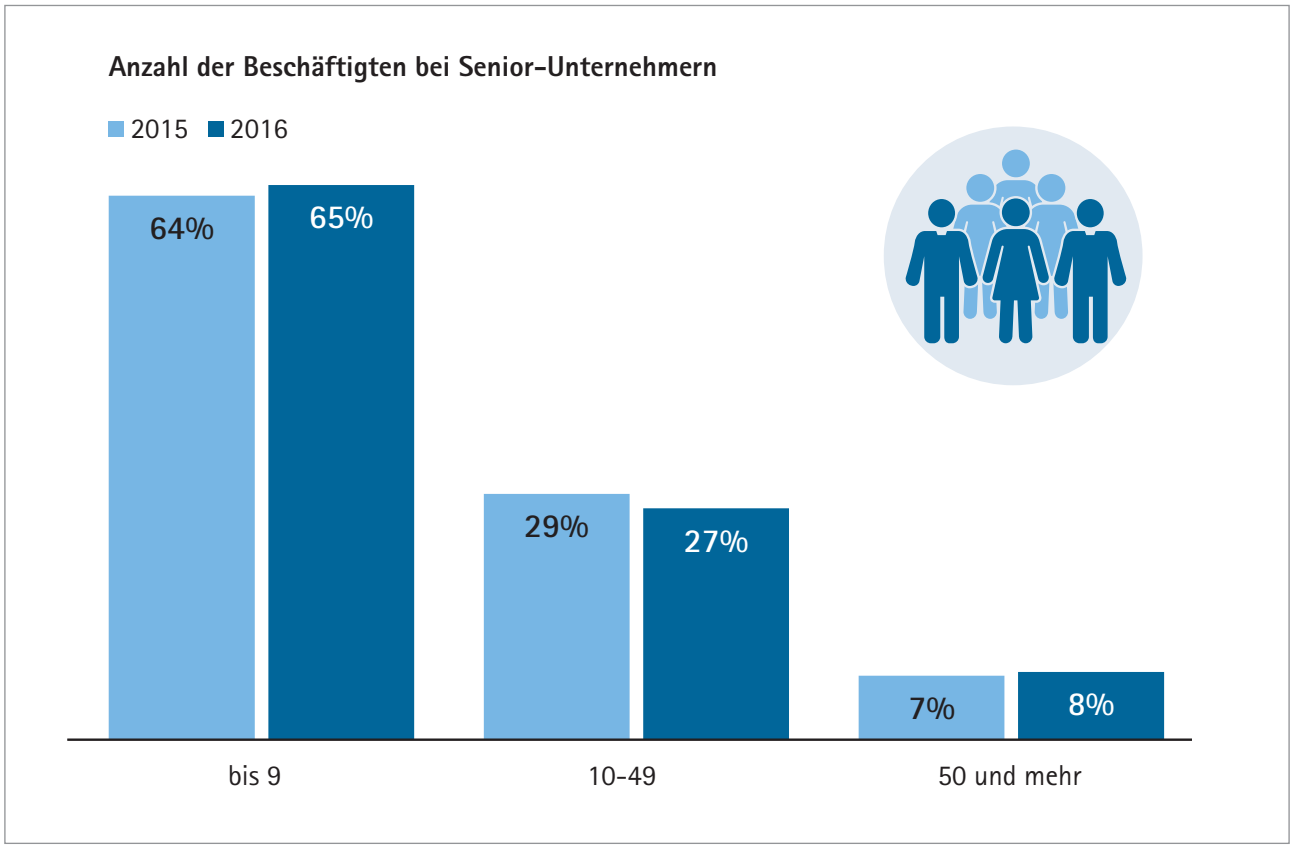
Auch in der Finanzwirtschaft ist der Wettbewerbsdruck hoch. Die zunehmende Digitalisierung des Vertriebs schafft Investitionsbedarf. Neue Marktteilnehmer in Form von Vermittler-Plattformen stellen viele traditionelle Finanzdienstleister vor großen Herausforderungen. Nicht zuletzt sorgt die zunehmende Regulierung der Finanzbranche dafür, dass die Suche nach einem Nachfolger schwierig ist.

Von einer schwierigen Suche nach geeigneten Nachfolgern berichten die IHKs auch in den Bereichen IT-Services, Kreativwirtschaft, Hausverwaltung, Ingenieurbüros, Gesundheitsdienstleistungen und Pflege.

Die bundesweite Unternehmensbörse **„nexxt-change.org"** der IHKs und anderer Partner ist eine Plattform, um Unternehmen oder Nachfolger außerhalb der Familie zu finden. Aus mehr als 10.000 stets aktuellen und anonymisierten Inseraten können nachfragende Existenzgründer und anbietende Senior-Unternehmer passende Profile auswählen. Fast die Hälfte der Inserate haben die IHKs eingestellt. Jährlich können über „nexxt-change" rund 1.000 Unternehmer erfolgreich vermittelt werden.
Laut einer Evaluation der Online-Börse sind rund 70 Prozent der erfolgreichen Übergeber und Übernehmer der Meinung, dass sie nur über nexxt-change eine Nachfolgelösung finden konnten[5]. Jährlich können so 10.000 Arbeitsplätze gesichert werden. Seit 2006 wurden über 10.000 Unternehmensübergaben über die Online-Börse vermittelt.

[5] nexxt-change: Evaluation der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für das Zusammenführen von Übergebern und Nachfolgern, Rambøll Management Consulting GmbH, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin, 2013.

X Mittelstand beim IHK-Nachfolgeservice



Schon traditionell ist der Anteil der kleinen und mittelgroßen Unternehmen sehr hoch, die sich in punkto Unternehmensnachfolge an ihre IHK wenden. 75 Prozent der Ratsuchenden beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter, über 92 Prozent weniger als 50. Doch auch Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern schätzen den Rat der IHK. Deren Anteil liegt mit 7,9 Prozent höher als der Anteil dieser Unternehmensklasse an der Gesamtwirtschaft (1,8 Prozent). [6]

[6] Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmensgrößenstatistik, Stand 2012.