

Wachsende Herausforderung – zunehmendes Übernahmeinteresse

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2016

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



Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2016 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 2016 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 Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Industrie/Innovation – Berlin 2016

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](https://twitter.com/DIHK_News)

ISSN-Nr.

1869-7615

Redaktion

Bereich Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Industrie/Innovation

Dr. Marc Evers

Stand

Dezember 2016

Wachsende Herausforderung – zunehmendes Übernahmeinteresse

DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2016 – Schlaglichter

Wachsende Herausforderung

Im Jahr 2015 haben die Industrie- und Handelskammern (IHKs) 6.483 Senior-Unternehmer beraten, neun Prozent mehr als im Vorjahr und sogar 60 Prozent mehr als vor fünf Jahren. Ein Treiber ist die demographische Entwicklung. Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter. Zudem geht die zunehmend selbstbewusste „Generation Y“ oft eigene Wege – ein „Familienautomatismus“ zur Übernahme des Unternehmens durch Tochter oder Sohn ist immer seltener anzutreffen. In der Folge begeben sich immer mehr Unternehmer auch außerhalb der Familie auf die Suche nach einem geeigneten Nachfolger.

Deutlich mehr Übernahmeinteressenten

Erfreulich ist, dass auch die Zahl der Übernahmeinteressenten gestiegen ist – mit fast 20 Prozent sogar noch stärker als die Zahl der Senior-Unternehmer. 5.013 Personen, die sich eine Betriebsnachfolge vorstellen können, waren bei ihrer IHK vorstellig. Damit hat sich bundesweit der seit drei Jahren bestehende Unterhang an potenziellen Nachfolgern etwas verringert.

Informationsarbeit trägt Früchte

Alles in allem haben sich 21.684 Alt-Inhaber und Übernahmeinteressenten in punkto Unternehmensnachfolge im Jahr 2015 an ihre IHK gewandt – so viele wie seit sieben Jahren nicht mehr. Neben der demographischen Entwicklung trägt offenbar die intensive Informationsarbeit der IHKs und anderer Institutionen sowie auch der Politik Früchte.

Knackpunkt Kaufpreis

44 Prozent der Alt-Inhaber fordern den IHKs zufolge einen gemessen am Marktumfeld zu hohen Kaufpreis. Oftmals kalkulieren Unternehmer die Mühen für ihr Lebenswerk in den Kaufpreis ein, während Übernehmer einen eher nüchternen Blick auf das Marktpotenzial der Unternehmen haben. Zudem beobachten IHKs vielfach einen Investitionsstau bei Unternehmen auf Nachfolgersuche, was sich gerade im Zeitalter der Digitalisierung und immer schnellerer Innovationszyklen wertmindernd auf das Unternehmen auswirken kann. Auf der anderen Seite unterschätzen 40 Prozent der Übernahmeinteressenten die Anforderungen an die Übernahme eines bestehenden Betriebes. 43 Prozent berichten von Finanzierungsschwierigkeiten, trotz des derzeit günstigen Finanzierungsumfeldes.

Trotz Lockerungen – es bleibt eng

In der Industrie, Heimatbranche vieler mittelständischer „Hidden Champions“, kommen in der IHK-Beratung im Schnitt fünf Alt-Inhaber auf einen Übernahmeinteressenten. Im Handel, in der Gastronomie und im Verkehr zählen die IHKs doppelt so viele Senior-Unternehmer wie potenzielle Übernehmer.

Erschreckend viele Unternehmen ohne Notfallkoffer

Im Jahr 2015 hatten 72 Prozent der Unternehmer nicht die für eine reibungslose Übergabe notwendigen Dokumente griffbereit für eine Vertrauensperson parat.

Mehr Frauen wollen übernehmen

22 Prozent aller Nachfolgeinteressenten waren im Jahr 2015 weiblich, fünf Jahre zuvor waren es noch 15 Prozent.

Basierend auf der Praxiserfahrung der IHKs von jährlich mehr als 21.000 Gesprächen und Kontakten mit Senior-Unternehmern und Nachfolgeinteressenten richtet der DIHK folgende Empfehlungen an die Politik, die insbesondere auch Unternehmensnachfolgen erleichtern würden:

Erbschaftsteuer – endlich Einigung, aber steuerliche Entlastung bleibt auf der Tagesordnung

Mit der Einigung bei der Erbschaftsteuer wird die Übergabe an die nächste Generation für viele Unternehmen teurer. Vor der Reform sahen gut ein Fünftel der Übergeber in der Erbschaftsteuer eine Belastung. Es steht zu hoffen, dass dieser Anteil nach der Reform nicht steigt. Immerhin: Mit der Reform haben Familienunternehmen jetzt endlich Rechtsicherheit – nicht zuletzt bei Investitionen, Einstellungen und bei der Unternehmensnachfolge. Auch ist das vorgesehene Verfahren zur Unternehmensbewertung jetzt realistischer als noch vor einigen Monaten diskutiert. Die steuerliche Entlastung des Mittelstandes und der Familienunternehmen bleibt allerdings auf der Tagesordnung. Dringend geboten sind u. a. zeitgemäße Abschreibungsregeln.

KMU-Korrekturfaktor ausbauen

Das günstige Finanzierungsumfeld erleichtert es Nachfolgern derzeit, den Kaufpreis zu finanzieren. Doch mit den steigenden regulatorischen Anforderungen an die Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung (Basel III) ist es in den letzten Jahren für Kreditinstitute schwerer geworden, Darlehen zu gewähren. Im Juli 2016 hat die EU-Kommission angekündigt, den seit 2014 in der Erprobung befindlichen KMU-Faktor (Korrekturfaktor für kleine und mittelgroße Unternehmen) beizubehalten und so Banken die Ausreichung von Mittelstandskrediten nicht zu erschweren. Dazu haben auch die Gespräche von DIHK und anderen Wirtschaftsorganisationen mit der Politik in Berlin und Brüssel beigetragen. Zudem soll, so die EU-Kommission, die Beschränkung des Kreditvolumens fallen. Ein verlässlicher Rechtsrahmen für den KMU-Faktor würde den Finanzinstituten Planungssicherheit geben und so den Finanzierungszugang verbessern. Das würde auch bei der Finanzierung von Unternehmensnachfolgen helfen, wenn etwa der Alt-Inhaber den Nachfolger mit einem Darlehen unterstützt. Außerdem könnte eine solche Regelung negative Auswirkungen der sich verschärfenden Bankenmarktmarktregulierung in Form steigender Eigenkapitalanforderungen (Basel IV) und damit auf den Finanzierungszugang von KMU zumindest teilweise kompensieren.

Zugang zu Beteiligungskapital verbessern

Bei der Finanzierung der Nachfolge mit Beteiligungskapital sehen die IHKs im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls Verbesserungen. Auch hier spiegelt sich das derzeitige Finanzierungsumfeld wieder: Das niedrige Zinsniveau lässt Investitionen in festverzinsliche Anlage derzeit wenig attraktiv erscheinen. Daher suchen Investoren auch verstärkt nach attraktiven Unternehmensinvestments. Doch für die Zeit wieder steigender Zinsen sollte die Politik Vorkehrungen treffen. Zuletzt hat die Politik gemeinsam mit der KfW das Angebot an staatlichem Beteiligungskapital ausgeweitet. Nun sollte die Politik steuerliche Hürden für private Investoren senken, um der Beteiligungskapitalfinanzierung in Deutschland mehr Schub zu verleihen. Der Gesetzesentwurf zur Neuregelung der Mantelkauf-Regelung mit der Erleichterung von Verlustvorträgen im neu geplanten § 8d KStG ist dazu ein wichtiger Schritt. Er sollte nun praxistauglich nachjustiert und dann rasch umgesetzt werden. So müsste gemäß Kabinettsentwurf der Geschäftsbetrieb der Kapitalgesellschaft in den vorangegangenen drei Jahren unverändert fortgeführt werden. Weiterhin darf die Körperschaft ihren Geschäftsbetrieb nicht einstellen, ruhend stellen oder einen zusätzlichen Geschäftsbetrieb aufnehmen. Doch gerade

auch Unternehmensnachfolgen offenbaren oft die Notwendigkeit, betriebswirtschaftlich umzusteuern, Geschäftsmodelle zu ändern oder neu zu entwickeln.

„Gründungs- und Nachfolge-Check“ für Regeln und Gesetze

Das Erste Bürokratieentlastungsgesetz hat Nachfolger mit Klarstellungen in Statistikgesetzen von Informationspflichten befreit. Die Breitenwirkung ist jedoch gering – rund 1.000 Unternehmen werden entlastet, angesichts von rund 27.000 jährlich zur Nachfolge anstehenden Unternehmen nur ein kleiner Anteil¹. Bestehende Regeln sollten systematisch auf Entlastungspotenzial mit Blick auf Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge überprüft werden. Denn Bürokratieabbau macht die Option „Unternehmertum“ attraktiver – und damit auch die Weiterführung bestehender Betriebe. So sollte der Bundestag im Rahmen des Zweiten Bürokratieentlastungsgesetzes die Chance nutzen, den Mittelstand in der Breite spürbar zu entlasten und die Anhebung der seit 50 Jahren gültigen Grenze für geringwertige Wirtschaftsgüter von 410 Euro auf 1.000 Euro beschließen.

Unternehmensgründungen fördern

Zwar beobachten die IHKs eine steigende Anzahl von Personen, die sich für die Übernahme eines Unternehmens interessieren. Das ist auch der intensiven Informationsarbeit der IHKs und anderer Wirtschaftsorganisationen sowie der Politik zu verdanken. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob sich hieraus ein Trend entwickelt. Insgesamt geht die Zahl derer, die sich eine eigene unternehmerische Existenz aufbauen wollen, seit Jahren zurück. Für mehr Unternehmensgründungen ist ein konsistenter Politikmix notwendig aus

- erstens Bürokratieabbau, etwa durch funktionierende One-stop-Shops in den Regionen,
- zweitens besseren Bedingungen für die Finanzierung insbesondere durch privates Wagniskapital und
- drittens der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, etwa durch das Recht auf einen Platz in der Ganztagschule.

Wichtige Anknüpfungspunkte für eine zukunftsgerichtete Gründungspolitik bietet der DIHK-Gründerreport² sowie die Studie „Unternehmertum – Schlüssel zum Wohlstand von morgen“, die der DIHK gemeinsam mit 17 weiteren Wirtschaftsorganisationen im Rahmen des Gemeinschaftsausschusses der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft veröffentlicht hat³.

¹ Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Institut für Mittelstandsforschung Bonn: Daten und Fakten Nr. 11, Bonn, 2013.

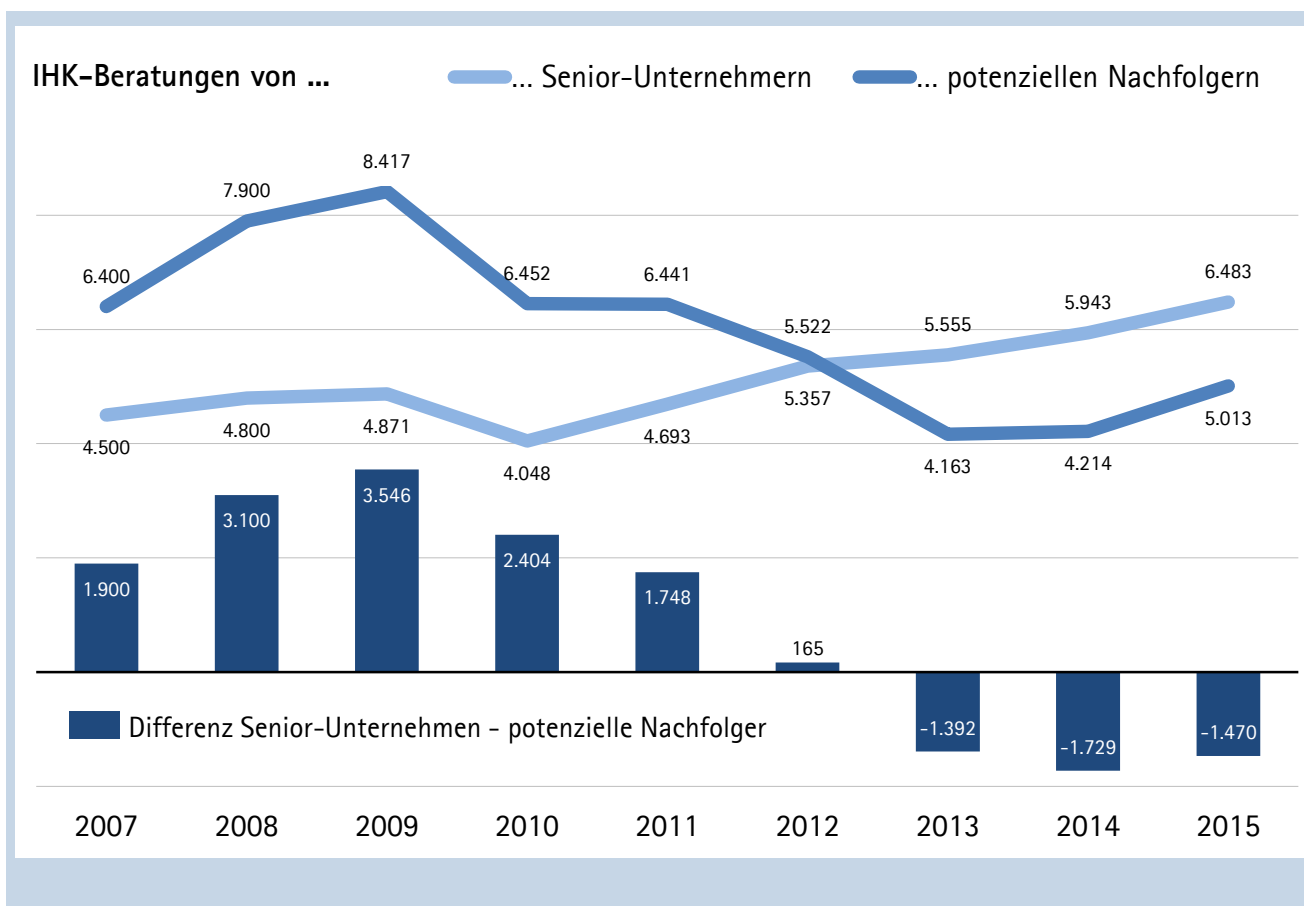
² Gründungsinteresse sinkt auf neuen Tiefpunkt, DIHK-Gründerreport 2016, Berlin 2016. <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2016-05-20-gruenderreport> (20.10.2016).

³ Unternehmertum – Schlüssel zum Wohlstand von morgen, IW Consult GmbH, Köln, 2016. <http://www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/news?m=2016-09-26-unternehmertum> (20.10.2016).

Inhalt

I	Unternehmensnachfolge: wachsende Herausforderung	Seite 7
II	Informationsarbeit trägt Früchte	Seite 8
III	Mehr Frauen wollen übernehmen	Seite 10
IV	Nachfolgeverhandlungen: mit kühlem Kopf und heißem Herzen	Seite 11
V	Finanzierung: Entspannung beim wichtigsten Thema	Seite 14
VI	Erschreckend viele Unternehmen ohne Notfallkoffer	Seite 16
VII	Viele KMU, aber auch einige Größere beim IHK-Nachfolgeservice	Seite 17
VIII	Trotz Lockerungen: es bleibt eng	Seite 18
IX	Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand	Seite 21

I Unternehmensnachfolge: wachsende Herausforderung



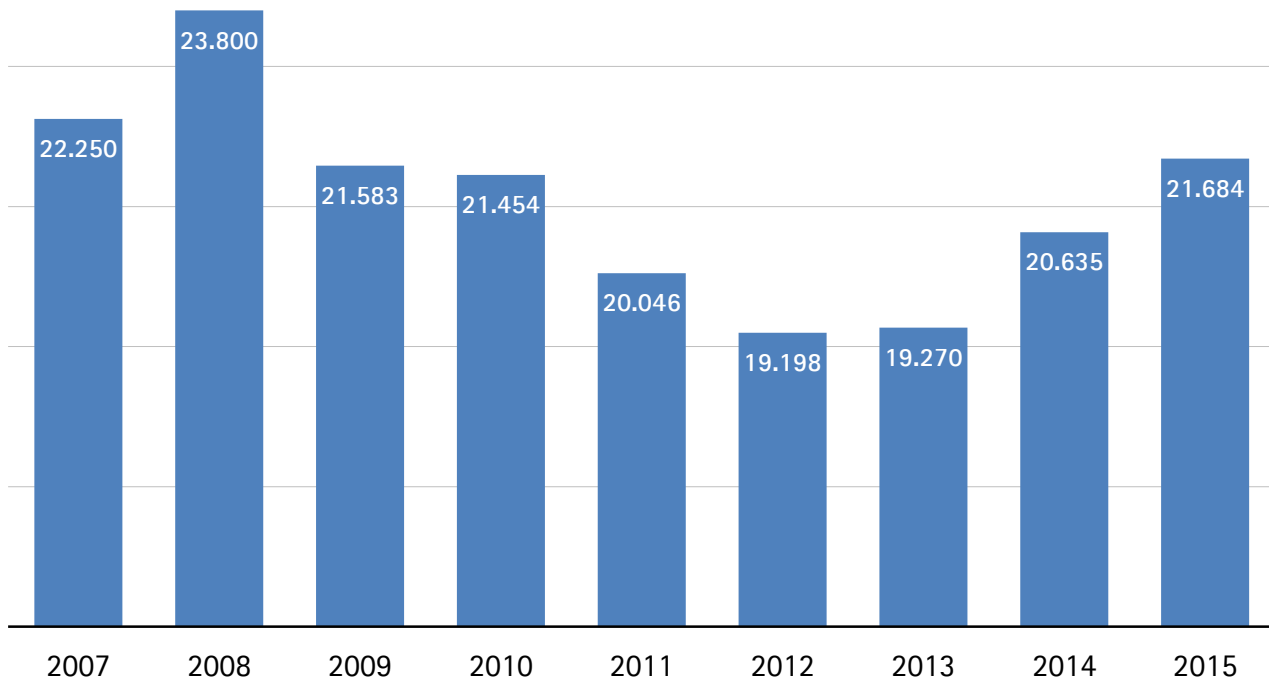
Die Unternehmensnachfolge ist für die deutsche Wirtschaft eine wachsende Herausforderung. Immer mehr Alt-Inhaber wenden sich an ihrer Industrie- und Handelskammer (IHK), um sich bei der Suche nach einem Nachfolger unterstützen zu lassen. Im Jahr 2015 haben die IHKs 6.483 Senior-Unternehmer beraten, neun Prozent mehr als im Vorjahr und sogar 60 Prozent mehr als fünf Jahre zuvor.

Die IHKs berichten auch, dass sich mehr Interessenten an einer Betriebsübernahme als im Jahr zuvor an ihre IHK gewandt haben. 5.013 Personen, die sich eine Betriebsnachfolge vorstellen können, waren bei ihrer IHK vorstellig – deutliche 19 Prozent mehr als im Jahr 2014. Damit hat sich der seit 2013 bestehende Unterhang an potenziellen Nachfolgern etwas verringert⁴.

⁴ Aufgrund eines Eingabefehlers war in den Reporten der Jahre 2014 und 2015 eine zu hohe Zahl der potenziellen Übernehmer des Jahres 2013 dargestellt (4.703).

II Informationsarbeit trägt Früchte

IHK-Beratungen von potenziellen Nachfolgern und Senior-Unternehmen sowie Teilnehmern an IHK-Nachfolgetagen/Seminaren



Sensibilität gestiegen

Viele IHKs berichten von einer höheren Sensibilität im Mittelstand. Mehr Senior-Unternehmer nehmen die Unternehmensnachfolge in den Blick, mehr Personen erkundigen sich zur Übernahme eines bestehenden Unternehmens. Mit 21.684 Alt-Inhabern und Übernahmeinteressenten haben sich im Jahr 2015 so viele Personen in puncto Unternehmensnachfolge an ihre IHK gewandt wie seit sieben Jahren nicht mehr – IHK-Beratungen für Senior-Unternehmer, potenzielle Nachfolger und Teilnehmer an IHK-Nachfolgetagen und -Seminaren zusammengekommen. Offensichtlich trägt die intensive Informationsarbeit der IHKs und anderer Institutionen sowie auch der Politik in den Regionen und auf Bundesebene langsam aber sicher Früchte. Das ist angesichts der seit Jahren stetig wachsenden Zahl von Unternehmen auf Nachfolgesuche auch dringend geboten:

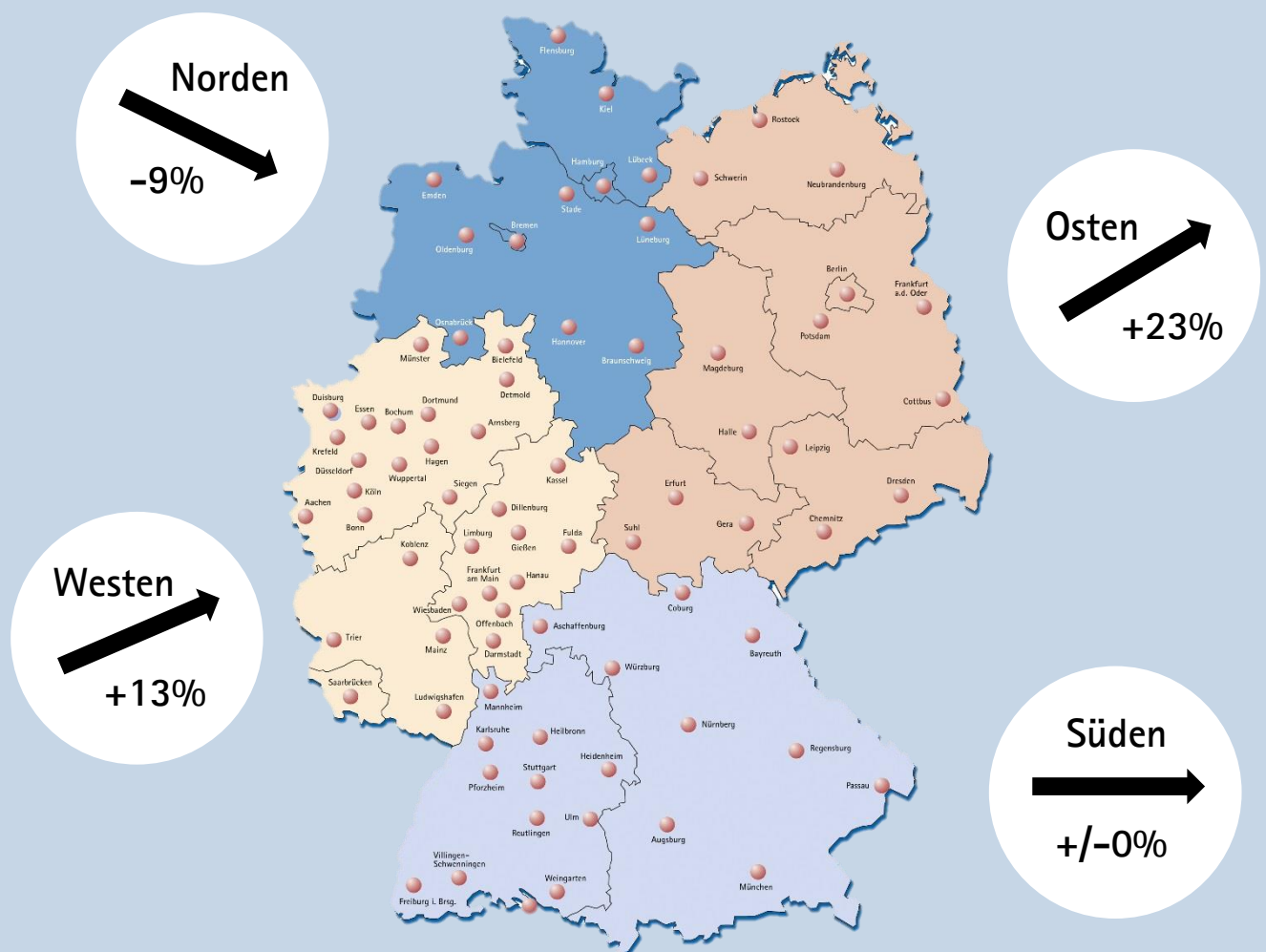
- Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter. Die Demographie wirkt sich damit direkt auf die Führungsebenen in mittelständischen Betrieben aus.
- In vielen Unternehmerfamilien findet sich niemand, der das Unternehmen fortführen will oder kann. Die zunehmend selbstbewusste „Generation Y“

geht oft eigene Wege – ein „Familienautomatismus“ zur Übernahme des Unternehmens durch Tochter oder Sohn ist immer seltener anzutreffen.

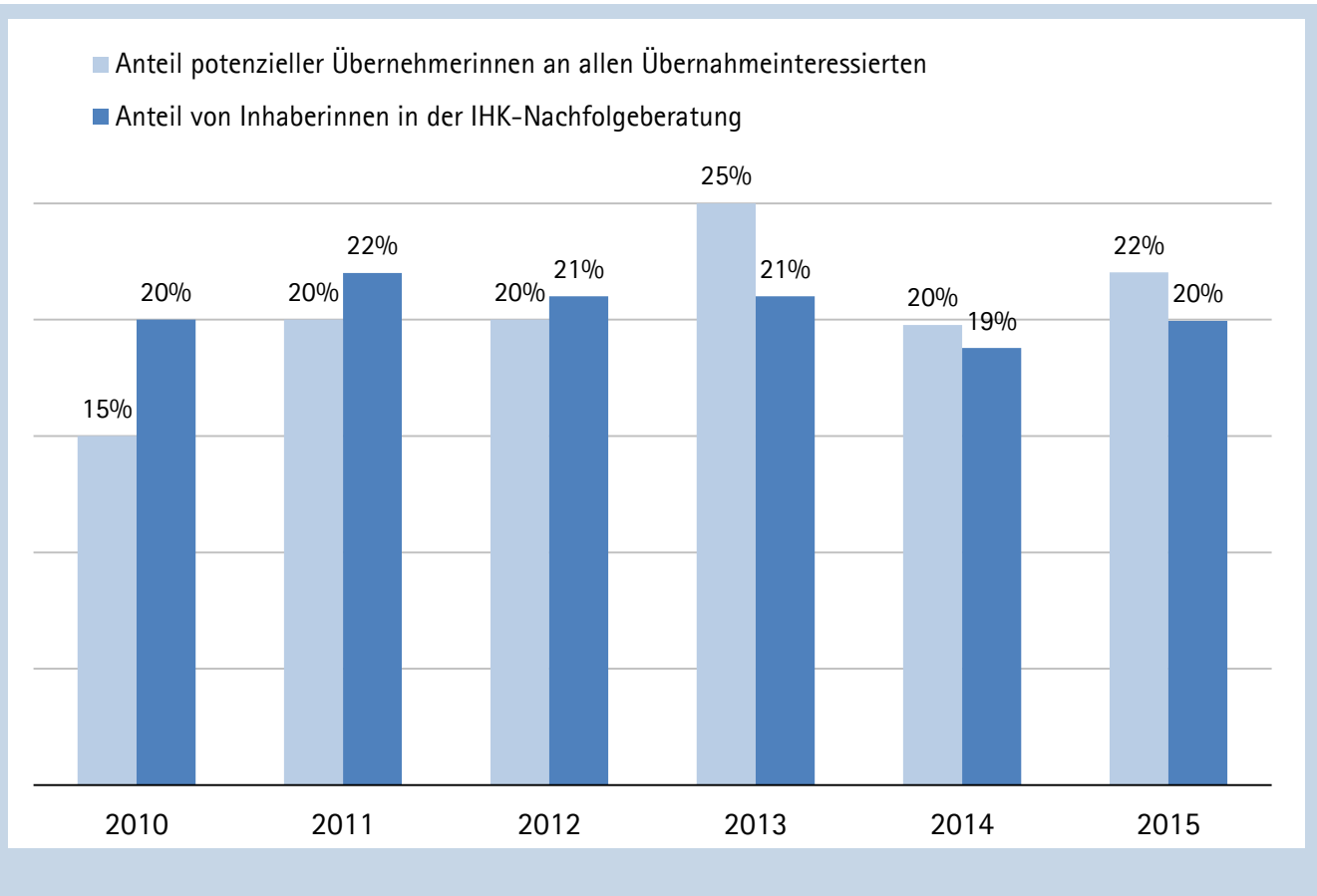
- Insbesondere im Osten verzeichnen die IHKs mehr Senior-Unternehmer auf Nachfolgersuche. Im Jahr 2015 begaben sich in dieser Region 23 Prozent mehr Alt-Inhaber als im Vorjahr auf die Suche nach einem Nachfolger. Viele derjenigen, die während der Wendezeit ein Unternehmen gegründet haben, gehen nun aus Altersgründen auf Nachfolgersuche. In den neuen Bundesländern ist der Besatz an Industrieunternehmen geringer. Einzelhandel und Gastronomie sind vergleichsweise stark vertreten – Branchen, in denen Strukturwandel und Wettbewerbsdruck vielfach die Margen schmälert, was die Suche nach Nachfolgern erschwert und Unternehmer nach Unterstützung suchen lässt.

Mittelstand auf Nachfolgesuche – besonders im Osten

so viel Prozent mehr Senior-Unternehmen ließen sich 2015 von den IHK-Nachfolgeexperten beraten



III Mehr Frauen wollen übernehmen



Anteil steigt auf 22 Prozent

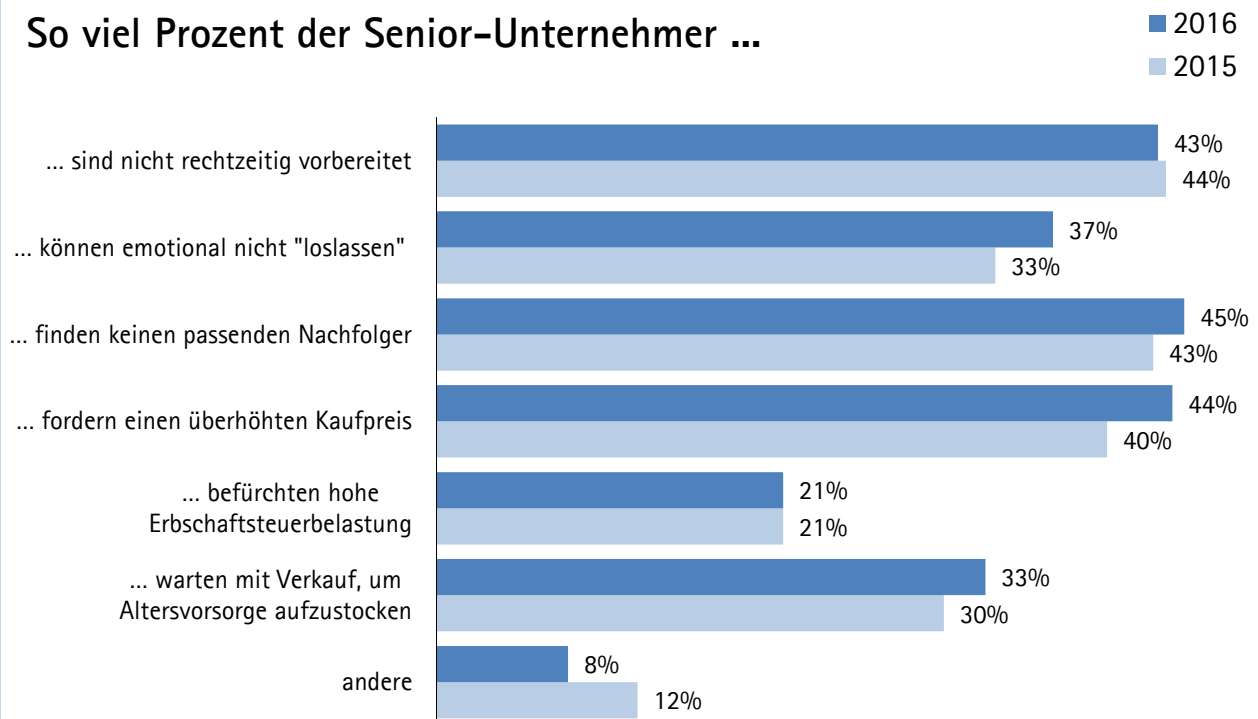
Der Anteil der Frauen an allen Nachfolgeinteressenten steigt seit fünf Jahren tendenziell. Im Jahr 2015 waren 22 Prozent aller Nachfolgeinteressenten weiblich, fünf Jahre zuvor waren es noch 15 Prozent. Damit liegt der Anteil deutlich unter dem Anteil von Frauen an allen Interessenten für eine Existenzgründung von 40 Prozent⁵. Eine Unternehmensnachfolge erfordert in vielen Fällen mehr Kapital als die Neugründung eines Unternehmens. Viele Frauen haben etwa aufgrund vorherigen Familienengagements weniger Startkapital angespart als Männer.⁶

⁵ Gründungsinteresse sinkt auf neuen Tiefpunkt, DIHK-Gründerreport 2016, Berlin, 2016. <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2016-05-20-gruenderreport> (20.10.2016).

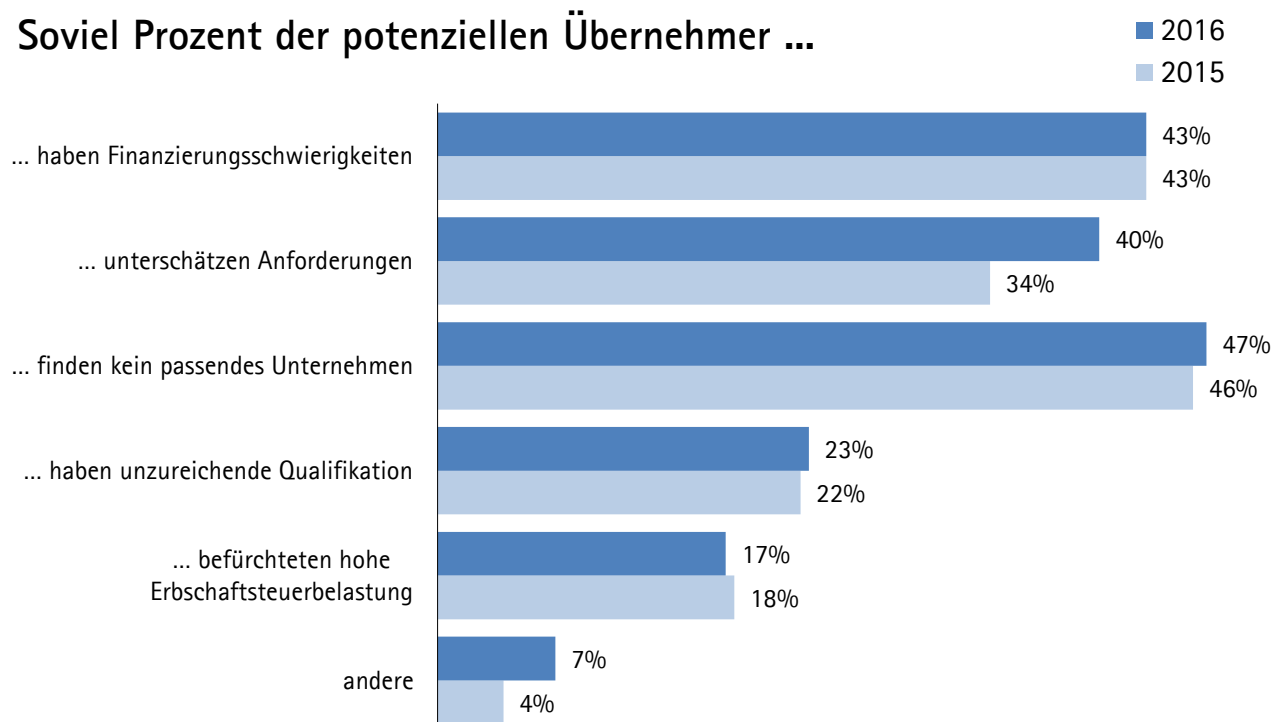
⁶ Aufgrund eines Eingabefehlers war in den Reporten der Jahre 2014 und 2015 ein zu hoher Anteil der potenziellen Übernehmerinnen des Jahres 2013 dargestellt (25 Prozent).

IV Nachfolgeverhandlungen: mit kühlem Kopf und heißem Herzen

So viel Prozent der Senior-Unternehmer ...



So viel Prozent der potenziellen Übernehmer ...



Die Geschichte hinter dem Kaufpreis	Selbst dann, wenn Unternehmer und Übernahmeinteressent am Verhandlungstisch sitzen, gestalten sich die Gespräche nicht einfach. Höchst unterschiedliche Vorstellungen zum Kaufpreis prägen nahezu jede Nachfolgeverhandlung. Dahinter stecken zum Teil deutlich unterschiedliche Perspektiven auf das Unternehmen und sein Umfeld.
Senioren kalkulieren mit Herzblut ...	Der Senior-Unternehmer sieht sich vor der Aufgabe, sein Lebenswerk, in das er viel Arbeit und viel Herzblut hineingesteckt hat, in neue Hände zu geben. Diese „Herzblut-Rendite“ kalkulieren viele Alt-Inhaber in den verlangten Kaufpreis mit ein. Dementsprechend rufen den IHKs zufolge 44 Prozent der Senior-Unternehmer einen gemessen am Marktumfeld überhöhten Kaufpreis auf.
... gehen Nachfolge oftmals zu spät an	Zudem ist die Unternehmensnachfolge nicht nur emotional aufgeladen, sondern auch eine steuerlich und rechtlich komplizierte Materie. Viele Unternehmer schieben diese Aufgabe auf die „lange Bank“. Oftmals beobachten IHKs einen Investitionsstau bei Unternehmen auf Nachfolgersuche, was sich gerade im Zeitalter der Digitalisierung und immer schnellerer Innovationszyklen wertmindernd auf das Unternehmen auswirken kann. 43 Prozent sind nach IHK-Erfahrungen nicht rechtzeitig auf die Nachfolge vorbereitet. Ein Drittel der Unternehmer wartet mit dem Verkauf in der Hoffnung, die Altersvorsorge aufstocken zu können – und setzt sich so zusätzlich unter zeitlichen Druck. Bei 37 Prozent steht die starke emotionale Bindung der nüchternen Betrachtung des Unternehmenspotenzials, des Investitionsbedarfs, der am Markt erzielbaren Preise für Produkte und Dienstleistungen, sprich: das Unternehmenswertes, entgegen. Als Folge ist der Anteil derjenigen Alt-Inhaber, die keinen passenden Nachfolger finden, im Jahr 2015 wieder etwas gestiegen – von 43 auf nunmehr 45 Prozent.
Erbschaftsteuer – Wirkung der Reform offen	Vor der Reform der Erbschaftsteuer sahen gut ein Fünftel der Übergeber in der Erbschaftsteuer eine Belastung. Unter den potenziellen Übernehmer waren es 17 Prozent. Es steht zu hoffen, dass diese Anteile nach der Reform sinken.
Übernehmer: Hemmnis Finanzierung	Auf Seiten derjenigen, die sich für die Übernahme eines bestehenden Unternehmens interessieren, bleibt die Finanzierung der Übernahme der Dreh- und Angelpunkt. 43 Prozent berichten von Finanzierungsschwierigkeiten, trotz des günstigen Umfeldes mit niedrigen Zinsen und guten Konditionen für Fremdkapital. Die zu stemmenden Volumina stellen für die Übernahmeinteressenten oftmals eine große Herausforderung und auch ein hohes Risiko dar. Hinzu kommt, dass viele Übernahmeinteressenten sich in einem Alter befinden, indem sie gerade große private Investitionen getätigt haben, wie zum Beispiel Bau oder Kauf eines Hauses.

Herausforderung „Nachfolge“ oft unterschätzt

40 Prozent der Nachfolgeinteressenten unterschätzen die Herausforderungen der Übernahme eines bestehenden Unternehmens, deutlich mehr als im Vorjahr. Zwar gibt es oftmals einen Kundenstamm, ein eingespieltes Mitarbeiterteam und Zulieferstrukturen. Doch oftmals steht die oder der „Neue“ vor der Aufgabe, das Unternehmen auf neuen Kurs zu bringen, Erneuerungsinvestitionen zu tätigen, das Produkt- oder Servicessortiment neu auszurichten und dementsprechend auch mit Geschäfts- und Finanzierungspartnern neu zu verhandeln oder Mitarbeiterstrukturen zu ändern. Gerade diese Aufgaben erfordern hohes unternehmerisches und menschliches Fingerspitzengefühl. 23 Prozent der Übernahmeinteressenten besitzen nach IHK-Erfahrungen unzureichende Qualifikationen etwa beim kaufmännischen Handwerkszeug oder besitzen unzureichendes Branchen-Know-how.

Insgesamt geben 47 Prozent der Nachfolgeinteressenten an, kein passendes Unternehmen zu finden – auch dies ein gegenüber dem Vorjahr leicht erhöhter Wert.

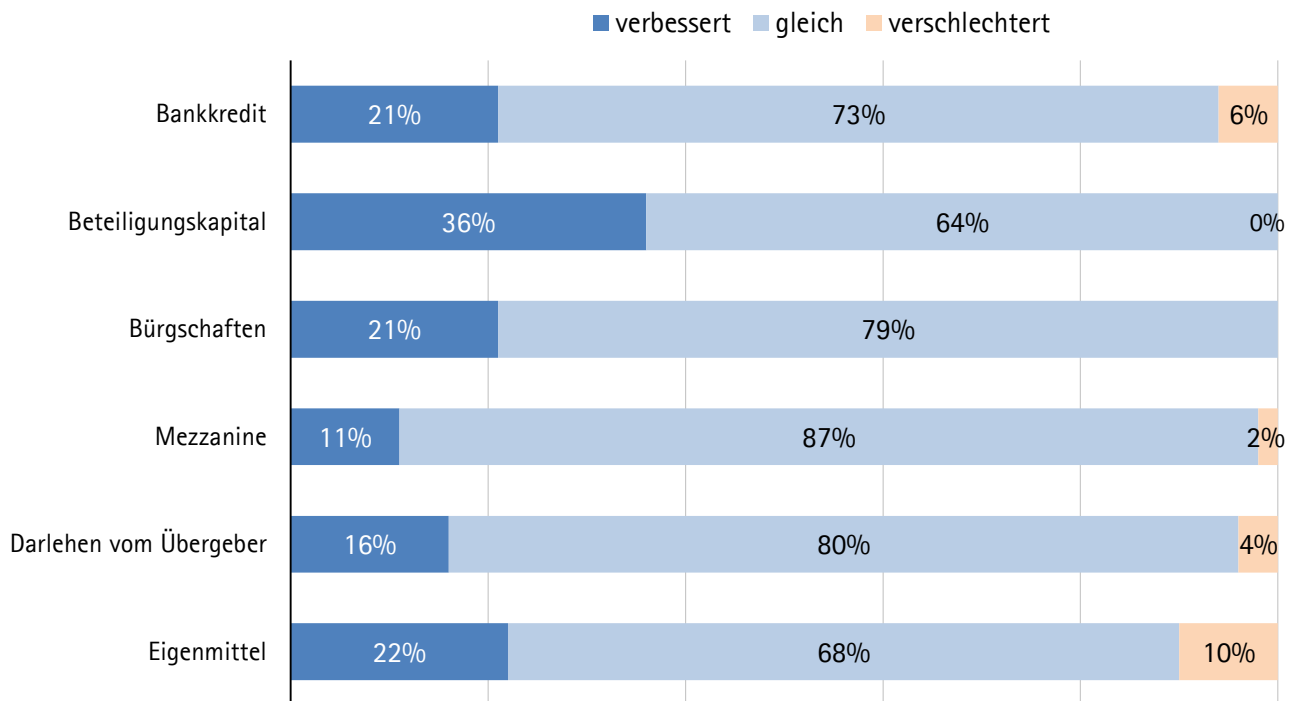
Countdown Unternehmensnachfolge

Der idealtypische Zeitplan für eine Unternehmensnachfolge nach IHK-Empfehlung:

1. **„Die Braut schmücken“.** 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 vor der absehbaren Übergabe mit der Suche nach einem Übernehmer beginnen.
3. **Unternehmen übergeben.** Spätestens zwölf Monate vorher den Prozess der Übergabe beginnen.
4. **„Stunde 0“.** 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.).

V Finanzierung: Entspannung beim wichtigsten Thema

Veränderung in den letzten zwölf Monaten nach Beobachtung der IHK-Experten



Umfeld günstig

Die Finanzierung bleibt für Alt-Inhaber wie für Übernahmeinteressenten die größte Herausforderung bei den Verhandlungen zur Unternehmensnachfolge. Das derzeit günstige Finanzierungsumfeld bietet den Verhandlungspartnern gegenwärtig gute Chancen, sich an diesem neuralgischen Punkt näher zu kommen.

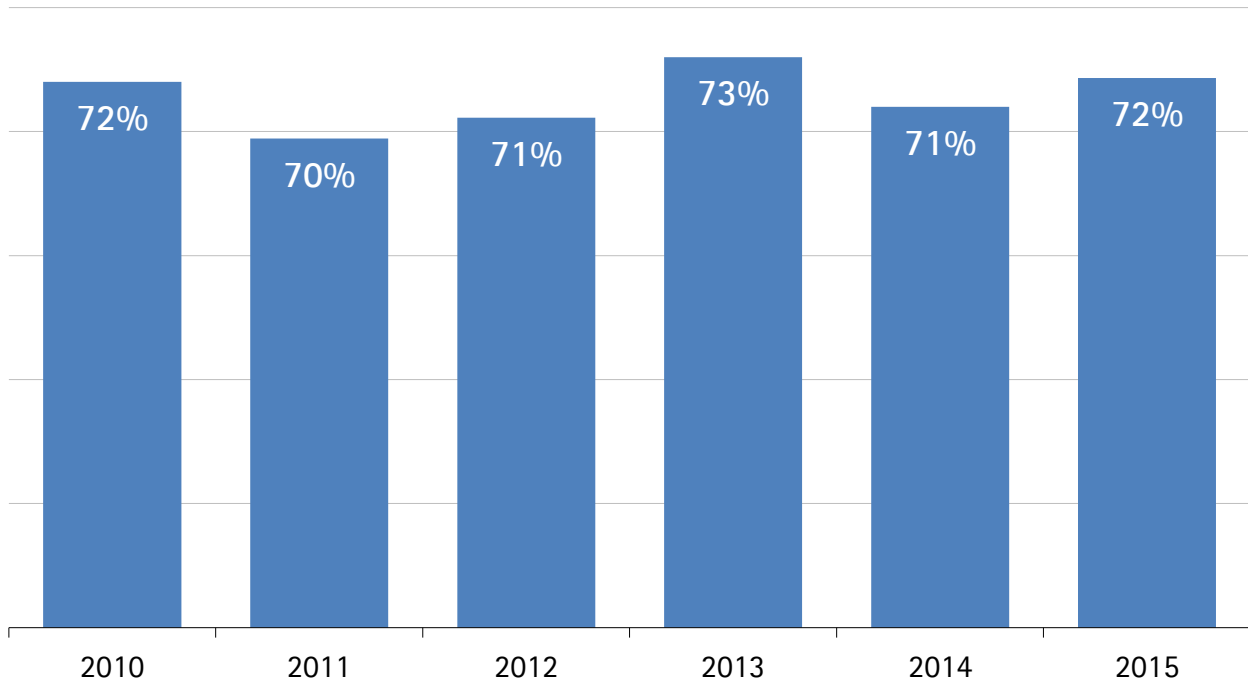
- Die Finanzierung mit Fremdkapital hat sich laut IHK-Berichten weiter entspannt. Viele Nachfolger können Fremdkapital zu niedrigen Zinsen und leichteren Konditionen als in den letzten Jahren aufnehmen⁷. Das kommt auch Alt-Inhabern zugute, die dem Nachfolger mit einem Darlehen unter die Arme greifen. Zumal viele Übergeber die gute konjunkturelle Situation der letzten Jahre genutzt haben, um ihre Liquidität zu stärken.

⁷ Sonnige Finanzierungsbedingungen, Baseler Schatten, Ergebnisse einer DIHK-Sonderauswertung zum Finanzierungszugang der Unternehmen auf Basis von 21.000 Antworten, Berlin 2016. <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2016-08-15-finanzierungszugang> (20.10.2016).

- Bei der Finanzierung der Nachfolge mit Beteiligungskapital sehen die IHKs im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls Verbesserungen. Auch hier spiegelt sich das derzeitig günstige Finanzierungsumfeld wider: Das niedrige Zinsniveau lässt Investitionen in festverzinsliche Anlagen derzeit wenig attraktiv erscheinen. Daher suchen Investoren auch verstärkt nach rentablen Unternehmensinvestments. In der letzten Zeit hat die Politik gemeinsam mit der KfW das Angebot an staatlichem Beteiligungskapital ausgeweitet. Nun sollte die Politik steuerliche Hürden für private Investoren konsequent senken, um der Beteiligungsfinanzierung in Deutschland mehr Schub zu verleihen. Der Gesetzesentwurf zur Neuregelung der Mantelkauf-Regelung mit der Erleichterung von Verlustvorträgen im neu geplanten § 8d KStG ist dazu ein wichtiger Schritt. Er sollte nun praxistauglich nachjustiert und dann rasch umgesetzt werden.
- Erneut sehen die IHKs bei der Übernahme von Bürgschaften Verbesserungen. Insbesondere bei Unternehmensnachfolgen mit hohen Kaufpreisen können Bürgschaften eine wichtige Rolle spielen, wenn Übernehmer nicht ausreichende Sicherheiten vorweisen können.
- Auch bei der Mezzanine-Finanzierung beobachten die IHKs erneut eine gute Entwicklung. Hierzu dürfte auch der Mikromezzanine-Fonds der Bundesregierung beitragen.

VI Erschreckend viele Unternehmen ohne Notfallkoffer

Soviel Prozent der Senior-Unternehmen in der IHK-Nachfolgeberatung verfügen nicht über einen "Notfallkoffer"

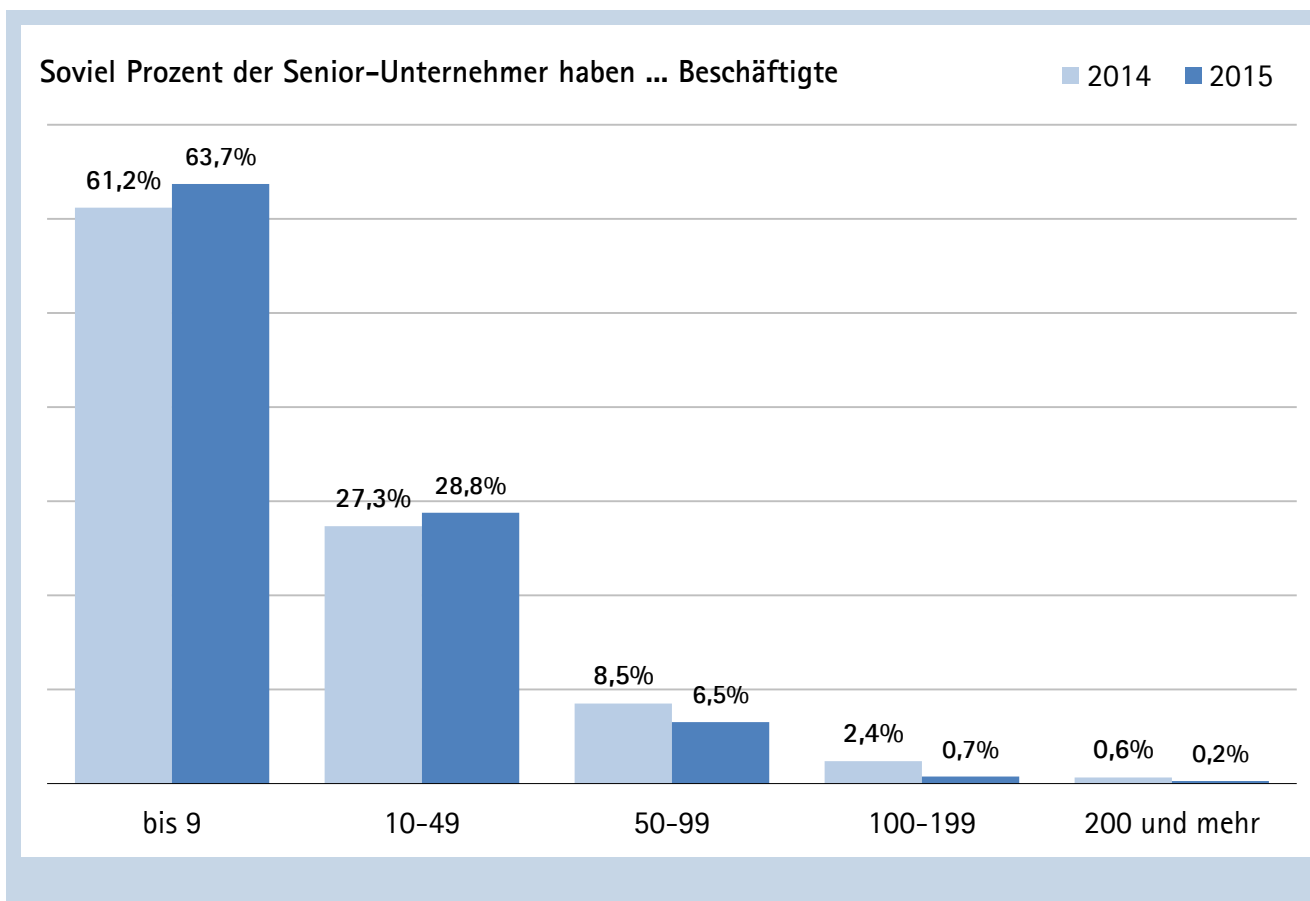


Existenzrisiko in vielen Unternehmen

Weiterhin ist die Zahl der Betriebe, die keinen Notfallkoffer für eine ungeplante Übergabe zusammengestellt haben, erschreckend hoch. Im Jahr 2015 hatten 72 Prozent der Unternehmer, die sich in Sachen Nachfolge an ihre IHK gewandt haben, nicht die für eine reibungslose Übergabe notwendigen Dokumente griffbereit für eine Vertrauensperson zusammengestellt. Das bedeutet auch ein unternehmerisches Existenzrisiko, wenn etwa im Falle von Unfall oder Tod des Inhabers und Entscheiders das Unternehmen seinen Verpflichtungen nicht nachkommen kann. Inhalte eines Notfallkoffers sind: Vollmachten, Vertretungsplan, Informationen zu Kunden- und Lieferantenstrukturen, eine Dokumentenmappe mit Bankverbindungen, Zugangsdaten sowie ein Testament. Die Dokumente sollten regelmäßig aktualisiert 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/>.

VII Viele KMU, aber auch einige Größere beim IHK-Nachfolgeservice



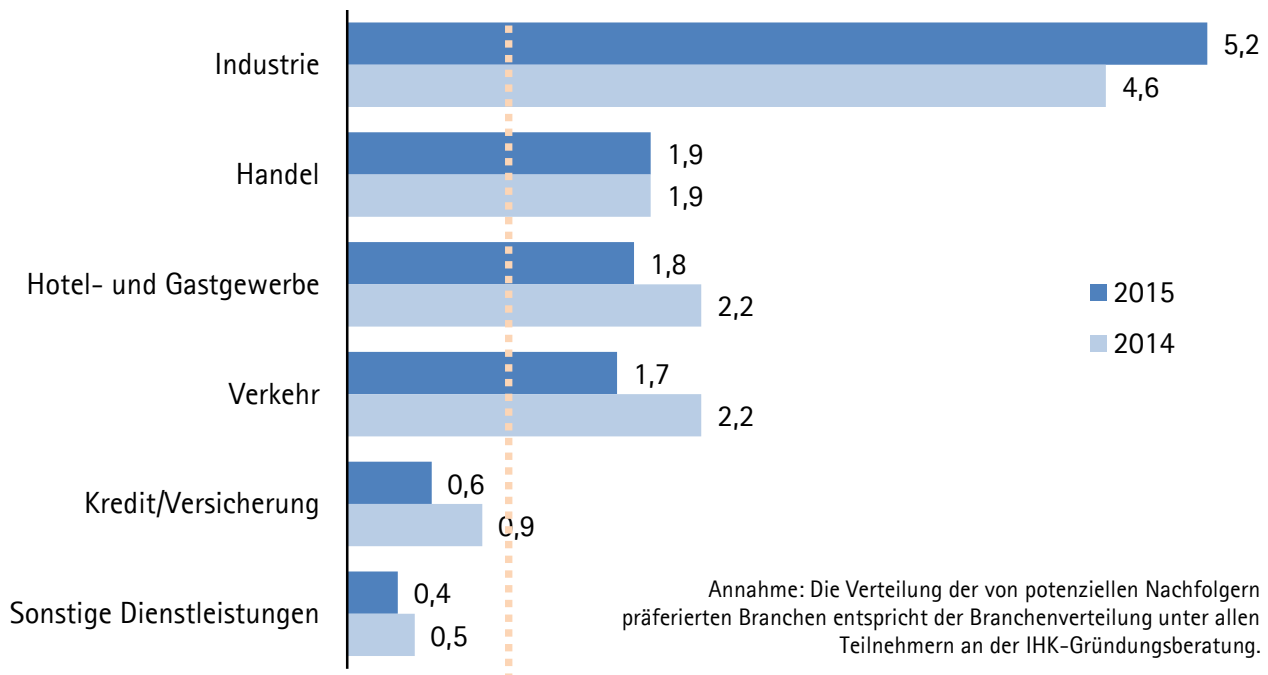
92 Prozent mit weniger als 50 Mitarbeitern

Vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) wenden sich an ihre IHK, um sich bei der Sicherung der Unternehmensnachfolge unterstützen zu lassen. Über 92 Prozent der Unternehmer, die im Jahr 2015 eine IHK-Nachfolgeberatung aufsuchten, beschäftigten weniger als 50 Mitarbeiter. Allerdings wenden sich auch mittelgroße und größere Unternehmen an ihrer IHK – im Vergleich zur Gesamtwirtschaft sogar überproportional. Während insgesamt lediglich 1,8 Prozent aller Unternehmen mindestens 50 Mitarbeiter beschäftigen, liegt deren Anteil in der IHK-Beratung zur Nachfolge bei 7,5 Prozent⁸.

⁸ Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmensgrößenstatistik, Stand 2012.

VIII Trotz Lockerungen: es bleibt eng

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



Industrie: viele Engpässe

Dass die Unternehmensnachfolge eine große Herausforderung für den Mittelstand bleibt, zeigt auch ein detaillierter Blick in die verschiedenen Branchen.

Die Relation Senior-Unternehmer zu potenziellen Übernahmeinteressenten ist in der Industrie nach wie vor am ungünstigsten. Hier kommen fünf Alt-Inhaber auf nur einen Nachfolgeinteressenten. Zum zumeist hohen Kapitalbedarf zur Finanzierung des Kaufpreises kommen besonders hohe Know-how-Anforderungen in den verschiedenen Industriebranchen. Die IHKs beobachten zudem bei Unternehmen mit zunehmendem Alter eine immer stärkere Zurückhaltung bei Investitionen. Daraus können Investitionsstaus erfolgen, deren Behebung einem Nachfolger in der Industrie besonders teuer zu stehen kommen kann. Gerade im Zeitalter von Digitalisierung, „Industrie 4.0“ und immer schnellerer Erneuerungszyklen kann sich ein Nachlassen bei Innovationen und Investitionen wertmindernd auf das Unternehmen auswirken. Maschinen und Fuhrparks müssen modernisiert, Produktionsprozesse, Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen angepasst werden. Auch vielfältige behördliche Auflagen etwa im Umweltbereich erschweren bisweilen die Nachfolgersuche.

**Handel: Wettbewerbsdruck
und geringe Margen**

Im Handel übersteigt die Zahl der abgebenden Unternehmer die Zahl der Übernahmeinteressenten um etwa das Doppelte. Wettbewerbsdruck, geringe Margen und der zunehmende Strukturwandel vom stationären hin zum Onlinehandel erschweren die Suche nach geeigneten Nachfolgern für „traditionelle“ Geschäfte. Hinzu kommt eine bei manchen Einzelhandelsgeschäften eine hohe Kundenbindung an den Alt-Inhaber. In ländlichen Gebieten haben Inhaber oft mit schrumpfenden Märkten zu kämpfen. Auch im Handel haben sich teilweise Investitionsstaus gebildet, vielfach ist der Warenbestand nicht aktuell, eine Ausrichtung an neue Kundenstrukturen erforderlich. Zudem hat der Gesetzgeber den Händlern mit der Einrichtung neuer manipulationssicherer Kassensysteme eine zusätzliche Kostenbelastung aufgebürdet.

**Gastronomie:
Investitionsbedarf**

Auch wenn sich in der Gastronomie die Relation Alt-Inhaber zu potenziellen Übernehmern etwas entspannt hat, so kommen in dieser klassisch mittelständischen Branche ebenfalls fast zwei Alt-Inhaber auf einen Nachfolgeinteressenten. Investitionsbedarf, die nicht konsequent genug angegangene Herausforderung, neue Freizeittrends aufzugreifen oder zu setzen, und Ertragsrückgänge sind in dieser Branche häufig der Grund für die schwierige Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Und bisweilen identifizieren Gäste das Lokal oder Hotel noch stark mit dem Alt-Eigentümer.

**Verkehr:
sinkende Frachtsätze**

Das Verkehrsgewerbe kämpft mit sinkenden Frachtsätzen und starkem Wettbewerbsdruck, nicht zuletzt durch Wettbewerber aus Osteuropa. Die niedrigen Margen setzen Anpassungen bei den Gehältern Grenzen, was die Suche nach qualifiziertem Personal zusätzlich erschwert. Zudem haben grenzüberschreitend tätige Unternehmen Probleme mit der national unterschiedlichen Auslegung von EU-Regelungen.

**Kreditgewerbe: zunehmende
Regulierungsdichte**

Zwar stellt sich die Alt-Inhaber/Nachfolger-Relation im Kreditgewerbe auf den ersten Blick günstig da. Doch auch für diese Branche berichten die IHKs von Problemen bei der Nachfolgersuche. Die zunehmende Regulierungsdichte senkt die Ertragserwartungen dieser Branche und erschwert damit die Fortführung bestehender Geschäftsmodelle. Zudem sind die Geschäftsmodelle auch vieler kleiner oder mittelgroßer Finanzunternehmen häufig vertrauensbasiert, personenbezogen, und damit eng mit dem Alt-Inhaber verknüpft.

**Situation auch bei
Druck und Medien schwierig**

Von einer schwierigen Wettbewerbssituation berichten die IHKs auch im Druck- und Medienbereich. Der Strukturwandel in diesen Branchen, einhergehend mit vielerorts sinkenden Gewinnen, erschwert die Nachfolgersuche.

Die bundesweite Unternehmensbörse „nexus-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 „nexus-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 nexus-change eine Nachfolgelösung finden konnten. Jährlich können so 10.000 Arbeitsplätze gesichert werden. Seit 2006 wurden über 10.000 Unternehmensübergaben über die Online-Börse vermittelt⁹.

⁹ nexus-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.

IX Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand

Eine Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Prozess. Zudem 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 jährlich 21.000 Gesprächen und Beratungen leisten die IHKs einen wichtigen Beitrag, damit Betriebe einen Nachfolger finden – und damit auch zur 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 ein sehr emotionales Thema.
- 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-Clubs¹⁰ geschaffen. Über die Unternehmensbörse nexxt-change können Senior-Unternehmer und potenzielle Übernehmer recherchieren und dann via IHK den Kontakt zu möglicherweise passenden Kandidaten aufnehmen.

Die Begleitung von Unternehmen sehen IHKs als ganzheitliche Aufgabe, bei der die einzelnen Leistungen aus einer Hand erfolgen. So sprechen IHK-Nachfolgemoderatoren¹¹ Unternehmensinhaber auf das sensible Thema Nachfolge an, arrangieren Treffen mit Experten wie Unternehmens- oder Steuerberater 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.

¹⁰ Z. B. IHK-Nachfolger-Club der IHK Nord Westfalen, <http://www.ihk-nordwestfalen.de/wirtschaft/existenzgruendung-und-unternehmensfoerderung/nachfolge/ihk-nachfolger-club> (20.10.2016).

¹¹ Z. B. der IHK Heilbronn-Franken, <https://www.heilbronn.ihk.de/infothek/moderatorenkonzeptpraxisberichte20062003/idIT-887.aspx> (20.10.2016).