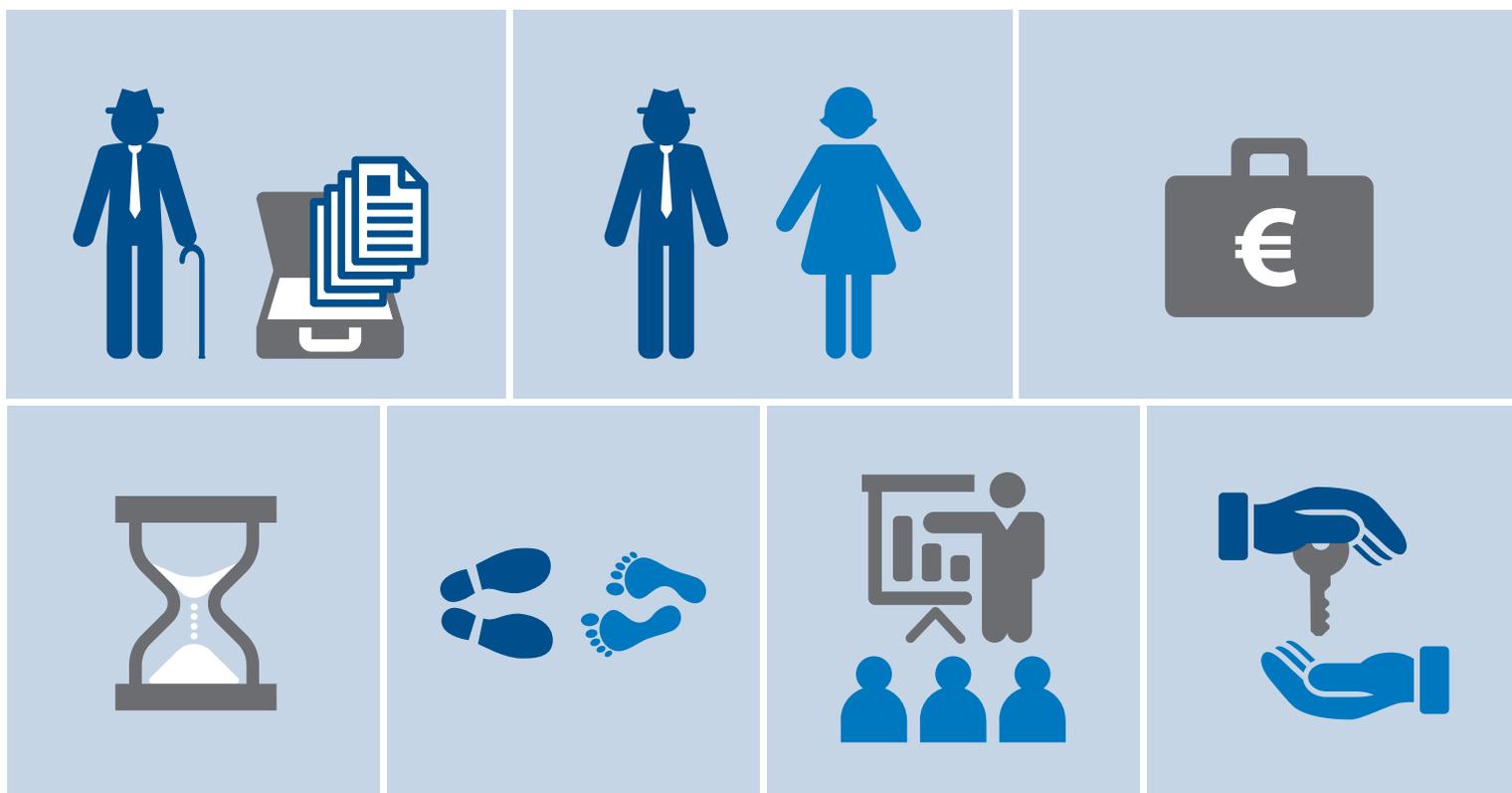


# Unternehmensnachfolge 2018 – Große Herausforderungen, aber auch Lichtblicke

## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2018

Zahlen und Einschätzungen zum Generations-  
wechsel in deutschen Unternehmen



 **Gemeinsam Nachfolge Gestalten**



Deutscher  
Industrie- und Handelskammertag

# Gemeinsam Nachfolge Gestalten

## 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](http://www.dihk.de)

Facebook: [www.facebook.com/DIHKBerlin](https://www.facebook.com/DIHKBerlin)

Twitter: [http://twitter.com/DIHK\\_News](https://twitter.com/DIHK_News)

ISSN-Nr.: 1869-7615

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

Grafik: Friedemann Encke | DIHK

Stand: Dezember 2018



Deutscher  
Industrie- und Handelskammertag

# Unternehmensnachfolge 2018 – Große Herausforderungen, aber auch Lichtblicke

## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2018

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2018 legt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag e. V. eine Einschätzung der IHK-Organisation zur Nachfolgesituation im deutschen Mittelstand vor. Grundlage für die DIHK-Aussagen sind Erfahrungsberichte der IHK-Berater der 79 Industrie- und Handelskammern (IHKs) zur Unternehmensnachfolge sowie eine statistische Auswertung des IHK-Service zur Unternehmensnachfolge.

Insgesamt fußt der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2018 auf über 23.000 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 2018

## Inhalt

<b>I</b>	<b>Die Lage in Kürze</b> .....	<b>4</b>
<b>II</b>	<b>Was die Politik tun sollte</b> .....	<b>5</b>
<b>III</b>	<b>Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand</b> .....	<b>6</b>
<b>IV</b>	<b>Sorgen nehmen zu</b> .....	<b>7</b>
<b>V</b>	<b>Erbschaftsteuer verunsichert – immer noch und immer mehr</b> .....	<b>8</b>
<b>VI</b>	<b>Fachkräftemangel und Bürokratie entmutigen viele</b> .....	<b>9</b>
<b>VII</b>	<b>Lichtblick: Mehr Interesse, mehr Sensibilität</b> .....	<b>10</b>
<b>VIII</b>	<b>Unternehmensnachfolge – Emotionen kommen hoch</b> .....	<b>12</b>
<b>IX</b>	<b>Digitalisierung: Herausforderung und Chance</b> .....	<b>13</b>
<b>X</b>	<b>Finanzierung wichtigster Verhandlungspunkt</b> .....	<b>14</b>
<b>XI</b>	<b>„Notfallkoffer“ noch immer zu selten</b> .....	<b>15</b>
<b>XII</b>	<b>Branchenübergreifende Herausforderung</b> .....	<b>16</b>

## I Die Lage in Kürze

### Herausforderungen werden größer

Im Jahr 2017 haben sich 6.674 Senior-Unternehmer/innen an ihre IHK gewandt, ein abermaliger Rekord in der Historie des DIHK-Reports zur Unternehmensnachfolge seit 2007. Mit 47 Prozent hatte fast jeder zweite Unternehmer zum Zeitpunkt der Beratung noch keinen passenden Nachfolger in Sicht. Das betrifft insgesamt 3.105 Unternehmen – ebenfalls ein neuer Höchststand. Von den beratenen potenziellen Nachfolgern hatten sogar 70 Prozent zum Zeitpunkt der Beratung noch nicht das passende Unternehmen gefunden, auch dies ist ein neuer Rekord.

### Knackpunkt Erbschaftsteuer

Für hohe Verunsicherung sorgen weiterhin die nach wie vor nicht geklärten Fragen bei der Anwendung des neuen Erbschaftsteuerrechts. Das reformierte Gesetz steht seit mittlerweile zwei Jahren im Bundesgesetzblatt. Mittlerweile berichten 25 Prozent der potentiellen Nachfolger in der IHK-Beratung, dass die Unsicherheit bei der Anwendung des neuen Erbschaftsteuerrechts die familieninterne Nachfolge erschwert – so viel wie noch nie seit Erhebung dieser IHK Statistik.

### Fachkräftemangel und Bürokratie entmutigen

Das Unternehmertum hat derzeit in Deutschland keinen leichten Stand. 18 Prozent der von den IHKs beratenen älteren Unternehmer würden sich heutzutage nicht mehr selbstständig machen. Mehr als 1.000 Alt-Inhaber, deren Unternehmen zur Nachfolge anstehen, vertraten im Jahr 2017 diese These. Vor allem der Fachkräftemangel und die zunehmende Bürokratie führen laut IHK-Experten zu dieser negativen Stimmung vieler Senior-Unternehmer.

### Lichtblick: Mehr Interesse an Unternehmertum, höhere Sensibilität bei Alt-Inhabern

Die IHKs verzeichnen ein steigendes Interesse an Themen der Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge. Das gilt sowohl für Gründer, die sich auch für eine Nachfolgelösung interessieren, als auch für Senior-Unternehmer, die heute eher als noch vor einigen Jahren bereit sind, durch den Besuch von Veranstaltungen oder der Nachfolgeberatung sich der Thematik zu stellen. So nahmen deutliche 14 Prozent mehr Senior-Unternehmer und Nachfolgeinteressenten an IHK-Nachfolgetagen, -Seminaren und -Beratungen teil, insgesamt 23.501. Damit wirkt sich auch die kontinuierliche Arbeit der IHKs aus, für die Herausforderungen und Chancen der Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren.

### Mehr Frauen wollen übernehmen

Frauen stellten im Jahr 2017 ein Viertel aller Interessenten an der Übernahme eines Unternehmens – ein Rekordwert. Allerdings liegt der Wert noch immer deutlich unter dem Anteil von Frauen an allen Interessenten für eine Existenzgründung von 40 Prozent.

### Beharrlichkeit und Digitalisierung – ein schwieriger Trade-Off

36 Prozent der Senior-Unternehmer haben Schwierigkeiten, von ihrem Lebenswerk emotional loszulassen. Emotionen spiegeln sich nur allzu oft auch in dem von Alt-Inhabern aufgerufenen Kaufpreisen wieder. 42 Prozent fordern zu Beginn der Verhandlungen den IHKs zufolge einen überhöhten Kaufpreis. Gerade die Digitalisierung stellt auch gewachsene Unternehmen vor eine große Herausforderung. Wenn mit der Unternehmensnachfolge zu lange gewartet wird oder Trends der Digitalisierung nicht genug beachtet werden, droht der Wert des Unternehmens in der nüchternen Betrachtung von Nachfolgern und Märkten zu sinken, was die Nachfolgersuche wiederum erschwert.



Die IHK Cottbus hat am bundesweiten „IHK-Aktionstag Unternehmensnachfolge 2018“ zu moderierten „Runden-Tisch-Gesprächen“ eingeladen. Experten haben u. a. zur Finanzierung, zu Rechtsfragen und zur Gewinnung von Nachfolgern beraten. Foto: IHK Cottbus

## II Was die Politik tun sollte

Basierend auf der Praxiserfahrung von mehr als 23.000 Gesprächen und Kontakten mit Senior-Unternehmern und Interessenten an der Übernahme eines Betriebes richtet der DIHK folgende Empfehlungen an die Politik:

### **Das neue Erbschaftsteuergesetz endlich praxistauglich umsetzen**

Die Erbschaftsteuer sorgt für wachsende Verunsicherung im Mittelstand. Nahezu jeder fünfte Senior-Unternehmer, der sich in Sachen Nachfolge an seine IHK wendet, gibt an, dass die fehlende Rechtssicherheit bei der Anwendung des neuen Erbschaftsteuergesetzes die familieninterne Unternehmensnachfolge erschwert. Unter den Nachfolgeinteressenten sind es sogar 25 Prozent, das ist der höchste jemals im Rahmen dieser Statistik ermittelte Wert. Viele Unternehmen müssen mit Mehrbelastungen rechnen. Doch es ist derzeit kaum möglich, betriebswirtschaftlich sichere Szenarien auszuarbeiten. Zwei Jahre nach der gesetzlichen Neuregelung sollten Politik und Behörden nun dringend eine praktikable und mittelstandsfreundliche Anwendung garantieren. Jetzt liegt eine Richtlinie zur Umsetzung auf dem Tisch. Politik und Verwaltung müssen nun mit Hochdruck an einer mittelstandsfreundlichen Umsetzung des neuen Erbschaftsteuerrechts arbeiten. Zwei Jahre nach der gesetzlichen Neuregelung brauchen die Unternehmen endlich eine praktikable und mittelstandsfreundliche Anwendung.

### **Bürokratie abbauen – Unternehmensnachfolge erleichtern**

Die Belastungen durch Bürokratie haben überhandgenommen. Das ist die klare Botschaft der Unternehmer/innen. Es ist also dringend ein spürbarer Abbau dieser Belastungen erforderlich. Die Politik sollte deshalb rasch die Eckpunkte eines Bürokratieentlastungsgesetzes III fixieren und umsetzen. Die Chancen der Digitalisierung sollten hierbei konsequent ergriffen werden. Digitale Lösungen und funktionierendes E-Government sollten genutzt werden, um One-Stop-Shops für Genehmigungen einzurichten und diese zu beschleunigen, unnötige Doppelmeldungen sollten vermieden und die 100 wichtigsten Verwaltungsleistungen für Unternehmen online angeboten werden. Ferner ließen sich Betriebsprüfintervalle und Aufbewahrungsfristen für steuerlich relevante Unterlagen deutlich reduzieren.

### **Wegzugsbesteuerung mittelstandsfreundlich ausgestalten**

Wenn Kinder in Familienunternehmen im Ausland ihre ersten praktischen Erfahrungen sammeln, können steuerliche

Regelungen den Übergang des Unternehmens auf die nachfolgende Generation behindern. Ziehen junge Gesellschafter ins Ausland, um dort z.B. eine Niederlassung aufzubauen oder Auslandsgesellschaften zu koordinieren, greift u. U die sogenannte „Wegzugsbesteuerung“. Obwohl die jungen Gesellschafter nach ihrer Auslandstätigkeit nach Deutschland zurückkehren und die Leitung des Familienunternehmens übernehmen werden, sehen die Steuergesetze bislang vor, dass in vielen Fällen auf den Wert der übertragenen Unternehmensanteile Einkommensteuer gezahlt werden muss. Zwar bestehen im Außensteuergesetz Stundungsregelungen, diese gehen jedoch an der Realität in vielen mittelständischen Unternehmen vorbei. So greifen die Stundungsregeln nur bei Kapitalgesellschaftsanteilen und weisen überdies viele Beschränkungen auf, wie z.B. der Wegzug nur in EU-Mitgliedsstaaten. Zudem verlangen viele Finanzämter bankübliche Sicherheiten, die die Möglichkeiten vieler Nachfolger in spé bei weitem übersteigen. Die jetzige Wegzugsbesteuerung sollte mithin mittelstandsfreundlich und praxistgerecht gerade in Hinblick auf die Stundungsbedingungen und die in diesem Fall beizubringenden Sicherheiten weiterentwickelt werden. Die Stundungsregeln sollten gerade auch für Personengesellschaften gelten, da mehr als 70 Prozent der deutschen Unternehmen als Personengesellschaften geführt werden. Auch sollten die Steuerzahlungen erst bei Verkauf der Anteile, und nicht bereits zum Zeitpunkt des Wegzugs zu leisten sein.

### **Grunderwerbsteuer – Nachfolge im Mittelstand nicht zusätzlich erschweren**

Bund und Länder sind zurzeit dabei, sich auf eine Reform der Grunderwerbssteuer zu einigen. Hierbei erwägen die Länder u. a. eine Senkung der Beteiligungsschwelle, ab der eine Gesellschaft als erworben gilt und Grunderwerbsteuer zu zahlen ist. Das betrifft auch die Unternehmensnachfolge: Wenn ein Unternehmen innerhalb der Familie z. B. an die Kinder übertragen wird, müssen die Kinder bei Überschreiten der Beteiligungsschwelle Grunderwerbsteuer zahlen. Sinkt die Beteiligungsschwelle z. B. von derzeit 95 auf gerade diskutierte 70 Prozent, dann wären deutlich mehr Unternehmensübernehmer belastet. Bei der Reform der Grunderwerbsteuer sollten Bund und Länder darauf achten, dass die Steuer nicht wie eine Sondersteuer auf Unternehmensnachfolgen wirkt. Zumindest sollten die Länder die in den letzten Jahren stetig gestiegenen Steuersätze - von zwei auf teilweise 6,5 Prozent - senken.

### III Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand

Eine Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Prozess. Zudem hat die Unternehmensnachfolge für die meisten Senior-Unternehmer auch eine starke emotionale Komponente, weil eine Unternehmensnachfolge auch bedeuten kann, von einem Lebenswerk Abschied zu nehmen. Nicht selten sind bei einer Nachfolgeplanung oder -regelung auch ernste Fragen zu Krankheit, Unfall oder Tod zu beantworten.

Für viele Unternehmer, die sich mit der Nachfolge beschäftigen, sind die IHKs mit ihren insgesamt 200 Geschäftsstellen erste Ansprechpartner. Die IHKs sensibilisieren Senior-Unternehmer für die anstehende Aufgabe 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 mehr als 20.000 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:

- IHKs bringen Unternehmer und Nachfolger zusammen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dabei ist die persönliche Ansprache. Hierfür haben die IHKs verschiedene Foren wie etwa

Nachfolger-Clubs<sup>1</sup> geschaffen. Über die Unternehmensbörse nexxt-change (<https://www.nexxt-change.org>) können Senior-Unternehmer und potenzielle Übernehmer zudem bundesweit recherchieren und dann via IHK den Kontakt zu möglicherweise passenden Kandidaten aufnehmen.

- 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 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.

Die Begleitung von Unternehmen sehen IHKs als ganzheitliche Aufgabe, bei der die einzelnen Leistungen aus einer Hand erfolgen. So sprechen IHK-Nachfolgemoderatoren<sup>2</sup> 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.

**IHK-Aktionstag zur Unternehmensnachfolge der IHK Saarland: „Gründest du noch – oder übernimmst du schon?“. Foto: Becker & Bredel**

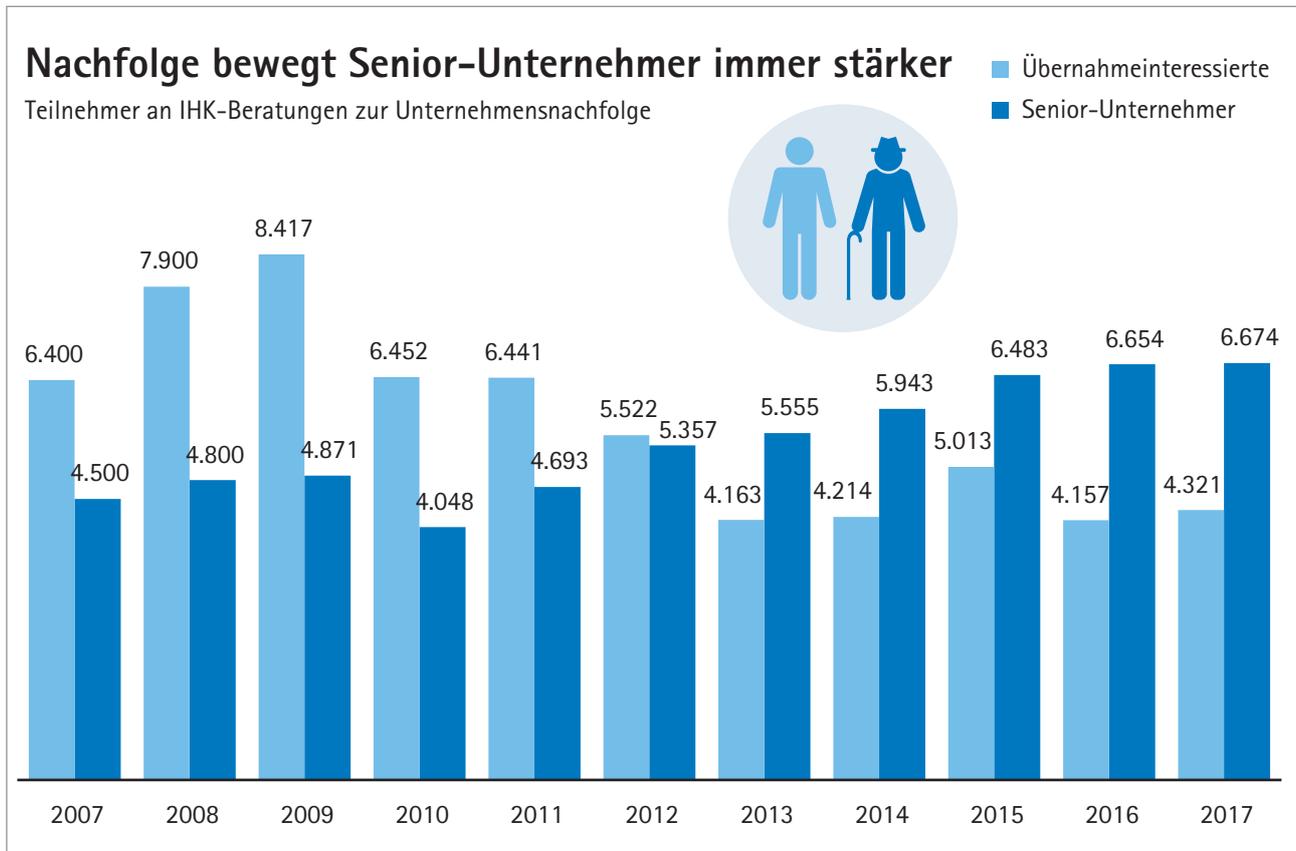


<sup>1</sup> Z.B. IHK-Nachfolger-Club der IHK Nord Westfalen,

<https://www.ihk-nordwestfalen.de/IHK-Service/Nachfolge/externe-Nachfolge/Nachfolger-Club/3569936> (21.11.2018).

<sup>2</sup> Z. B. der IHK Heilbronn-Franken, <https://www.heilbronn.ihk.de/infotek/moderatorenkonzeptpraxisberichte20062003/idIT-887.aspx> (21.11.2018).

## IV Sorgen nehmen zu



Die Sorgen des Mittelstands um die Unternehmensnachfolge nehmen weiter zu. Im Jahr 2017 haben sich 6.674 Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer an ihrer Industrie- und Handelskammer gewandt, um sich in Fragen der Unternehmensnachfolge begleiten zu lassen. Das ist der höchste Wert in der Historie des DIHK-Reports zur Unternehmensnachfolge seit 2007. Gegenüber dem Vorjahr suchten nochmals 0,3 Prozent mehr Alt-Inhaber/innen die IHK-Beratung auf. Mit 47 Prozent hat fast jeder zweite Unternehmer zum Zeitpunkt der Beratung noch keinen passenden Nachfolger in Sicht. Das ist ebenfalls ein neuer Höchststand.

Auch diejenigen, die ein zur Nachfolge anstehendes Unternehmen als neue Führungskraft übernehmen möchten, stehen vor großen Herausforderungen. 70 Prozent der potentiellen Nachfolger/innen geben in der IHK-Beratung an, dass sie noch nicht das passende Unternehmen gefunden haben – auch das ein Rekord. Insgesamt ließen sich 4.321 Übernahmeinteressenten von ihrer IHK beraten. Offenkundig wird die Übernahme eines bestehenden Betriebes von immer mehr Interessenten als interessante Alternative zur Neugründung eines Unternehmens gesehen.

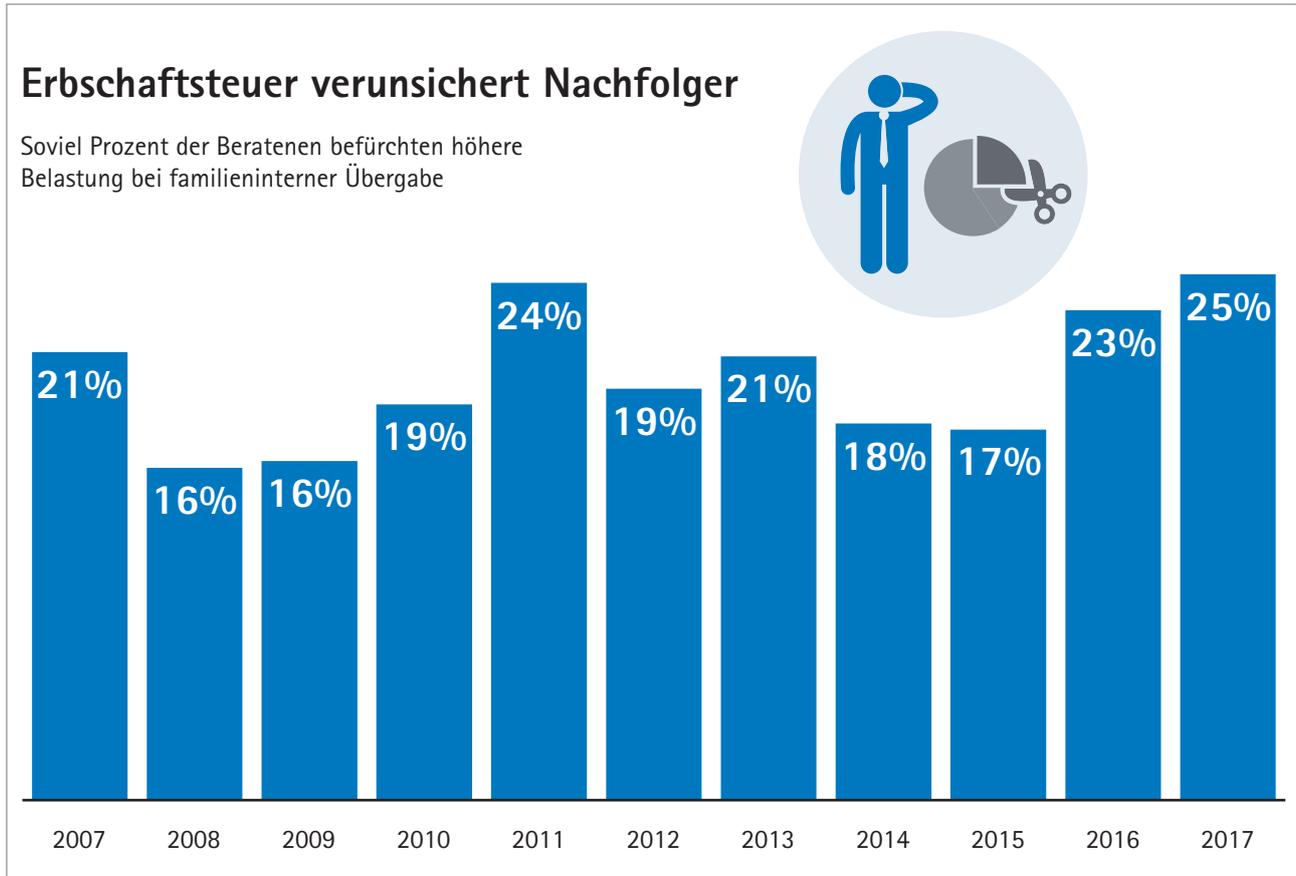
**Auch Nachfolgeinteressenten haben es nicht leicht**

Das Angebot der IHKs zur Unternehmensnachfolge wird besonders von vielen kleinen und mittelgroßen Unternehmen wahrgenommen. 90 Prozent der Ratsuchenden beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter. Dabei hatte es im Jahr 2017 eine kleine Verschiebung hin zu den mittleren Größenklassen gegeben. Immerhin zehn Prozent der beim IHK-Nachfolgerservice vertretenen Unternehmen beschäftigen mehr als 50 Mitarbeiter – mehr, als diese Unternehmensgröße an der Gesamtwirtschaft ausmacht (1,8 Prozent).<sup>3</sup>

**Mittelstand beim IHK-Nachfolgerservice**

<sup>3</sup> Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmensgrößenstatistik, Stand 2012.

## V Erbschaftsteuer verunsichert – immer noch und immer mehr



Für hohe Verunsicherung in weiten Teilen des Mittelstandes sorgen weiterhin die noch nicht geklärten Fragen bei der Anwendung des neuen Erbschaftsteuergesetzes. Mittlerweile berichten 25 Prozent der potentiellen Nachfolger in der IHK-Beratung, dass die Erbschaftsteuer die familieninterne Nachfolge erschwert, so viel wie noch nie seit Erhebung dieser IHK-Statistik. Auch unter Alt-Inhabern ist die Verunsicherung groß. Etwa ein Fünftel befürchtet Belastungen im Zuge der

reformierten Erbschaftsteuer. Die Neuregelung dürfte in der Tat für viele Unternehmen zu höheren Lasten führen. Viele Fragen der Anwendung sind aber auch zwei Jahre nach dem Beschluss des neuen Gesetzes noch nicht geklärt, wie etwa die Einzelheiten der Definition des zukünftig zu versteuernden Verwaltungsvermögens. Politik und Behörden sind aufgefordert, endlich eine mittelstandsfreundliche Anwendung des neuen Gesetzes zu ermöglichen.

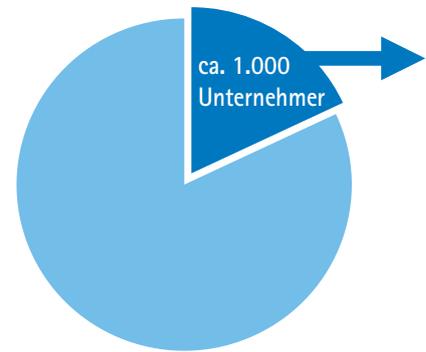


IHK Nachfolgetag Chemnitz „Lebenswerk trifft Meisterwerk“. Fotos: Wolfgang Schmidt

## VI Fachkräftemangel und Bürokratie entmutigen viele

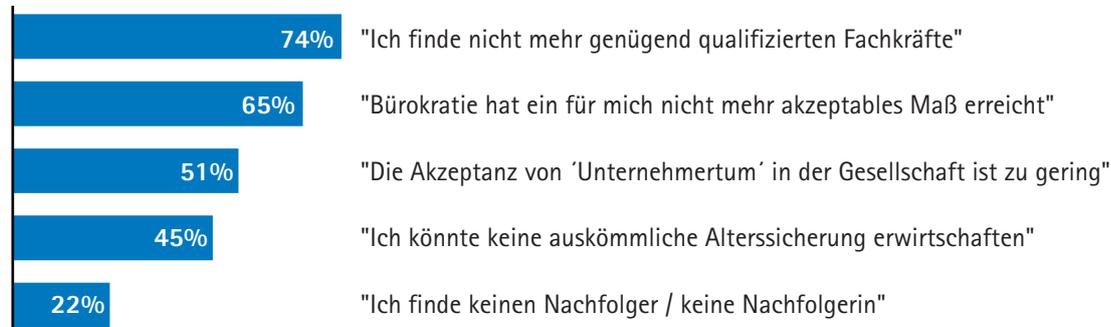
### 18 Prozent würden es nicht noch einmal tun

von insg. 6.674 Senior-Unternehmer in der IHK-Beratung



### ... vor allem wegen Fachkräftemangels und Bürokratie

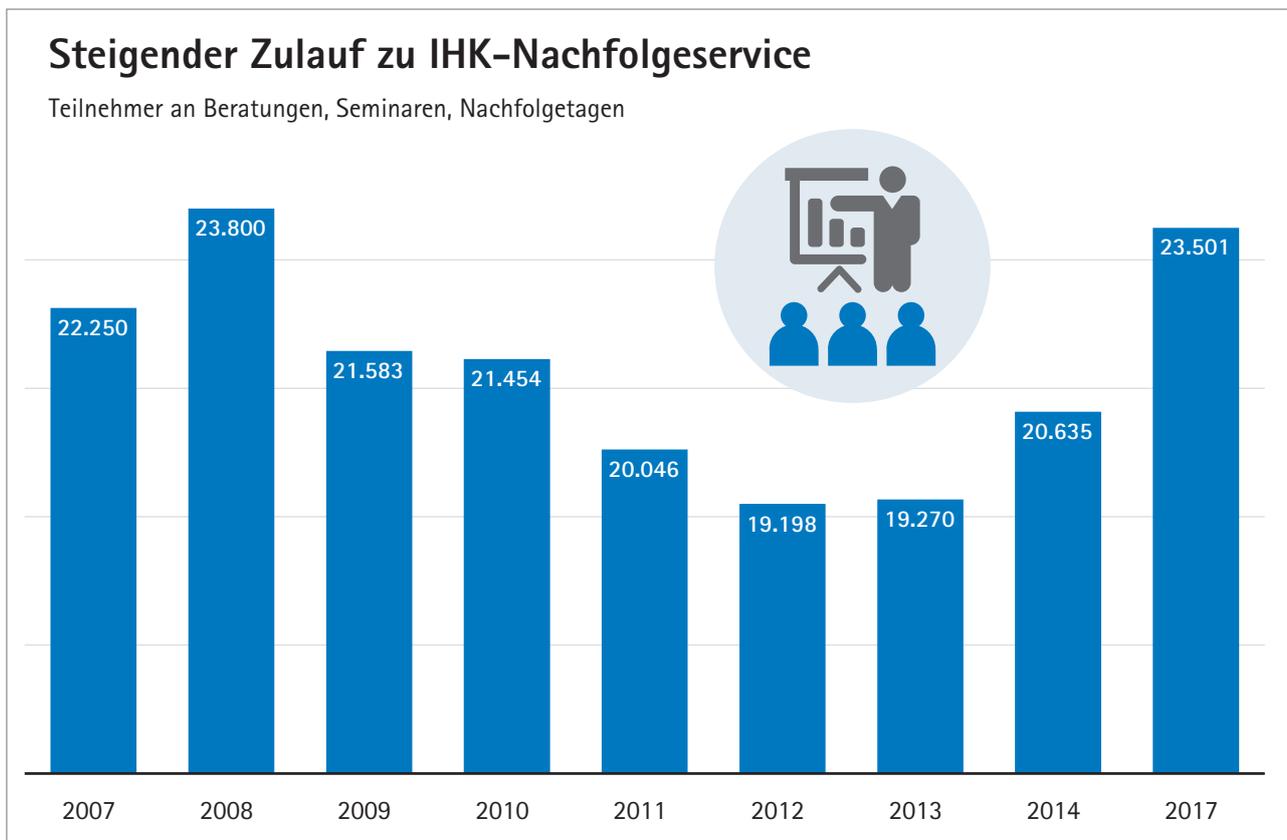
Einschätzung von jeweils ... Prozent der IHK-Experten



Das Unternehmertum hat derzeit in Deutschland keinen leichten Stand. 18 Prozent der von den IHKs beratenen älteren Unternehmer würden sich heutzutage nicht mehr selbstständig machen. Mehr als 1.000 Alt-Inhaber, deren Unternehmen zur Nachfolge anstehen, vertraten im Jahr 2017 diese These. Die Gründe sind vielschichtig. Bisweilen sind Senior-Unternehmer durch sehr konkret spürbare Entwicklungen entmutigt, wie fehlende Fachkräfte und zunehmende Bürokratie. Dazu kommt der sich verfestigende Eindruck, dass die Komplexität des täglichen Geschäfts zunehme und Akzeptanz unternehmerischen Handelns in der Gesellschaft abnehme. Die IHK-Experten nennen folgende Gründe:

- 74 Prozent der IHK-Berater sehen den Fachkräftemangel als wesentlichen Grund dafür, dass viele Unternehmenslenker entmutigt sind bzw. ihr Unternehmen nicht mehr weiterführen wollen oder können.
- 65 Prozent der IHK-Berater nennen Bürokratiebelastungen als Grund. Hier fallen in der IHK-Nachfolgeberatung häufig die Stichworte Internetrecht und aktuelle Datenschutzgrundverordnung, komplizierte Genehmigungsverfahren und lange Wartezeiten, Dokumentationspflichten und das komplizierte Steuerrecht. Aber nicht die einzelne Vorschrift an sich ist das Problem, sondern die große Zahl an zu beachtenden Pflichten, die Senior-Unternehmer als hohe Bürokratielast empfinden.
- 51 Prozent sehen bei den von Ihnen beratenen Alt-Eigentümern die Wahrnehmung, dass es an Akzeptanz für das Unternehmertum in der Gesellschaft mangle.
- 45 Prozent der IHK-Experten geben aus ihrer Erfahrung der IHK-Nachfolgeberatung an, dass Unternehmer häufig keine auskömmliche Alterssicherung mit ihrem Betrieb erwirtschaften können.
- 22 Prozent der IHK-Experten sehen, dass Alt-Eigentümer wegen Problemen bei der Nachfolgersuche entmutigt sind.
- Viele Senior-Unternehmer geben zudem Schnelllebigkeit, hohen Wettbewerbsdruck und familiäre Belastungen als Hindernisse an. Häufig hören die IHKs von den Senior-Unternehmern, dass der Unternehmerlohn im Verhältnis zu Einsatz und Risiko viel zu gering sei.

## VII Lichtblick: Mehr Interesse, mehr Sensibilität



Die demographische Entwicklung macht sich bei der Unternehmensnachfolge bemerkbar. Die Zahl der Unternehmerinnen und Unternehmer, die das Ruhestandsalter erreichen, steigt kontinuierlich. Gleichzeitig beobachten die IHKs seit Jahren, dass zunehmender Fachkräftemangel auch die Situation bei der Unternehmensnachfolge erschwert. Gut qualifizierte Personen, die auch für eine Nachfolge in Frage kämen, haben gute Chancen auf gut dotierte Beschäftigungsverhältnisse in leitenden Positionen.

Zugleich nehmen die IHKs auch ein steigendes allgemeines Interesse an Themen der Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge wahr. Das gilt sowohl für Gründer, die sich auch für eine Nachfolgelösung interessieren, also auch für Senior-Unternehmer, die heute eher als noch vor einigen Jahren bereit sind, durch den Besuch von Veranstaltungen oder der Nachfolgeberatung sich offen der Thematik zu stellen. Anzeichen dafür ist die deutlich gestiegene Teilnehmerzahl bei IHK-Nachfolgetagen und -Seminaren, die von

Senior-Unternehmern und Nachfolgeinteressenten aufgesucht werden. Im Jahr 2017 besuchten 12.506 Teilnehmer diese IHK-Veranstaltungen, die grundlegendes Wissen und erste Anknüpfungspunkte zum Thema Unternehmensnachfolge vermitteln. Das ist ein deutlicher Zuwachs gegenüber dem Vorjahr um gut 18 Prozent. Beratungen hinzugezählt verzeichneten die IHKs insgesamt 23.501 persönliche Kontakte zur Unternehmensnachfolge, 14 Prozent mehr als im Jahr zuvor.

Zudem verzeichnen die IHKs seit zwei Jahren deutlich mehr Teilnehmer an ihren Gründertagen<sup>4</sup>. Damit wirkt sich auch die kontinuierliche Arbeit der IHKs aus, für die Herausforderungen und Chancen der Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren. Allerdings zeigen die hohen Quoten derjenigen Senior-Unternehmer und Nachfolgeinteressenten, die zum Zeitpunkt der IHK-Beratung noch auf der Suche nach einem Verhandlungspartner sind, dass die Nachfolgesituation in Deutschland insgesamt eher schwieriger wird.

<sup>4</sup> DIHK-Gründerreport 2018: Endlich mehr Gründungsinteresse – Politik muss jetzt liefern, Berlin 2018.

Die IHKs beobachten ein wachsendes Interesse von Frauen an der Unternehmensnachfolge. Frauen stellten im Jahr 2017 ein Viertel aller Interessenten an der Übernahme eines Unternehmens – ein Rekordwert. Allerdings liegt der Wert noch immer deutlich unter dem Anteil von Frauen an allen Interessenten für eine Existenzgründung von 40 Prozent.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

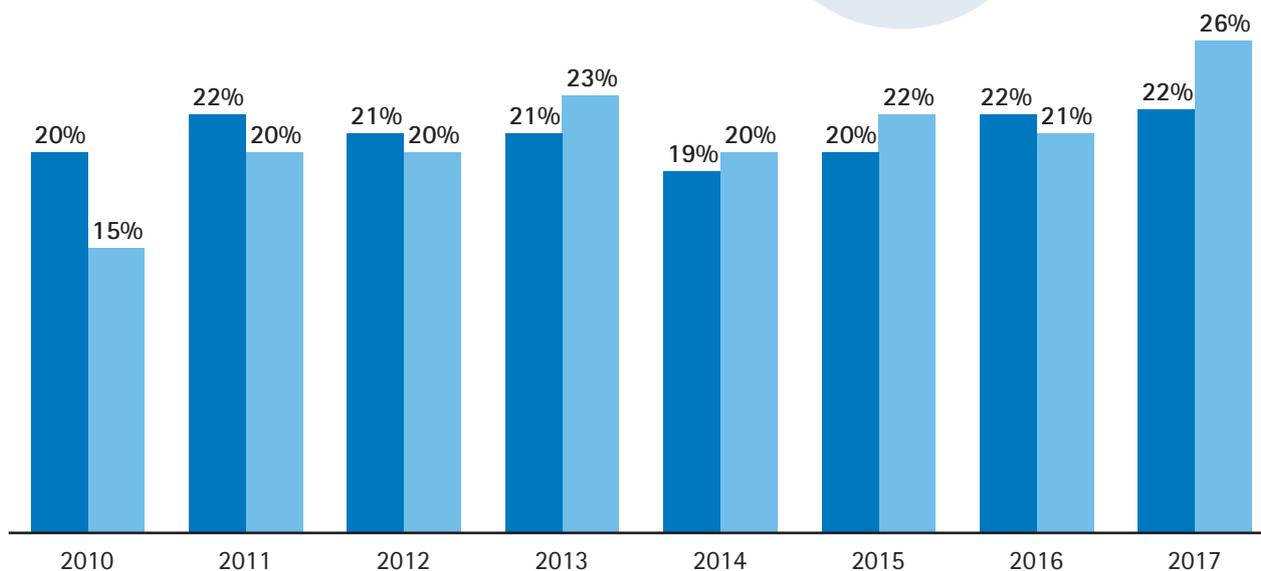
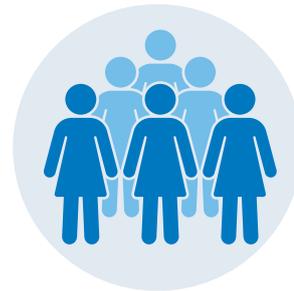
### Mehr Frauen wollen übernehmen

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 2018. Rund 2.000 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 auch emotionale Aspekte.

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

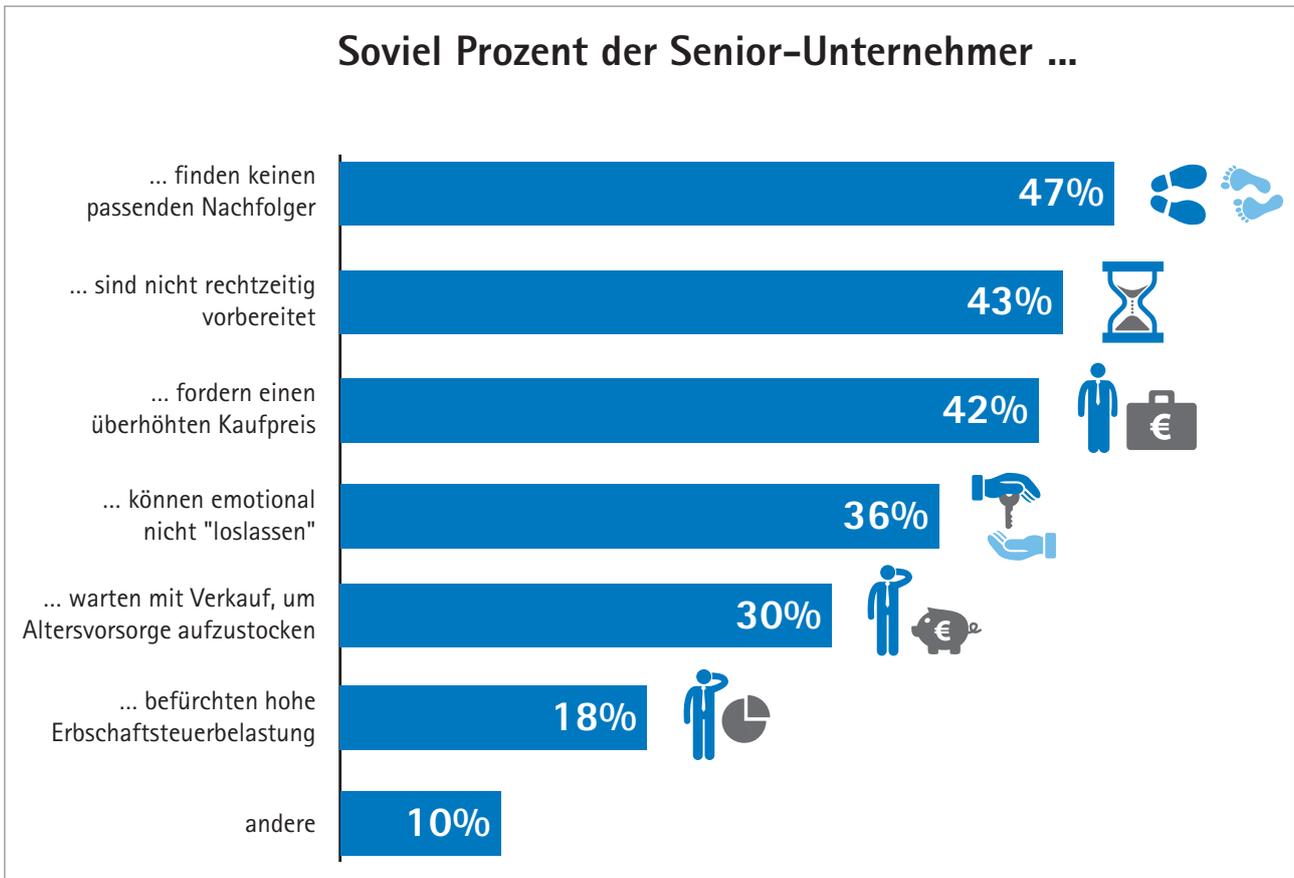
## Mehr Unternehmerinnen bei den IHKs

- Anteil Inhaberinnen in der IHK-Nachfolgeberatung
- Anteil potenzieller Übernehmerinnen ...



<sup>5,6</sup> DIHK-Gründerreport 2018: Endlich mehr Gründungsinteresse – Politik muss jetzt liefern, Berlin 2018.

## VIII Unternehmensnachfolge – Emotionen kommen hoch



Die Unternehmensnachfolge ist für Senior-Unternehmer eine sehr emotionale und sensible Herausforderung. Es geht darum, sein Lebenswerk loszulassen. Familie und nachfolgende Generationen haben ökonomische und auch familiäre Erwartungen an die Altvorderen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind rechtzeitig, systematisch und mit Fingerspitzengefühl in den Nachfolgeprozess einzubeziehen, damit das Unternehmen auch in der sensiblen Übergangsphase wettbewerbsfähig bleibt. All diese Herausforderungen manifestieren sich häufig auch in Verhandlungsgesprächen mit potentiellen Nachfolgern.

- 36 Prozent der Senior-Unternehmer haben Schwierigkeiten, von ihrem Lebenswerk emotional loszulassen. Emotionen spiegeln sich nur allzu oft auch in dem von Alt-Inhabern aufgerufenen Kaufpreis wieder. 42 Prozent fordernd zu Beginn der Verhandlungen den IHKs zufolge einen überhöhten Kaufpreis. Häufig berechnen sie auch die über Jahre oder Jahrzehnte geleisteten Mühen und den persönlichen Einsatz mit ein. Auf der anderen Seite des Verhandlungstisches sitzen häufig Partner, die nüchtern das Unternehmen und seine Zahlen vor dem Hintergrund der Marktperformance und der künftigen Marktchancen analysieren. „Herzblutren-

dite“ spielt dabei zumeist keine Rolle. In den Verhandlungen gilt es, die beiden Welten zusammen zu bringen.

- 43 Prozent der Alt-Inhaber sind zum Zeitpunkt der IHK-Beratung nicht genügend vorbereitet auf die Unternehmensnachfolge. Viele schieben die emotionale herausfordernde und steuerlich rechtlich komplizierte Materie auf die berühmte „lange Bank“. Spätestens drei Jahre vor dem geplanten Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge sollten Senior-Unternehmer externe Expertise einbeziehen, um die Unternehmensnachfolge systematisch anzugehen. Doch 76 Prozent wenden sich später an ihre IHK.
- 30 Prozent warten den IHKs zufolge mit der Unternehmensübertragung, weil sie sich bessere Angebote für ihr Unternehmen erhoffen und mit einem höheren Verkaufswert ihre Altersvorsorge aufstocken möchten. Hierbei handelt es sich zumeist um eine riskante Strategie. Wenn ein günstiger Übertragungszeitpunkt verpasst wird, können wachsende Konflikte im Unternehmen oder mit Kunden und Lieferanten die Folge sein und die Chancen auf einen erfolgreichen Übergang schmälern.

## IX Digitalisierung: Herausforderung und Chance

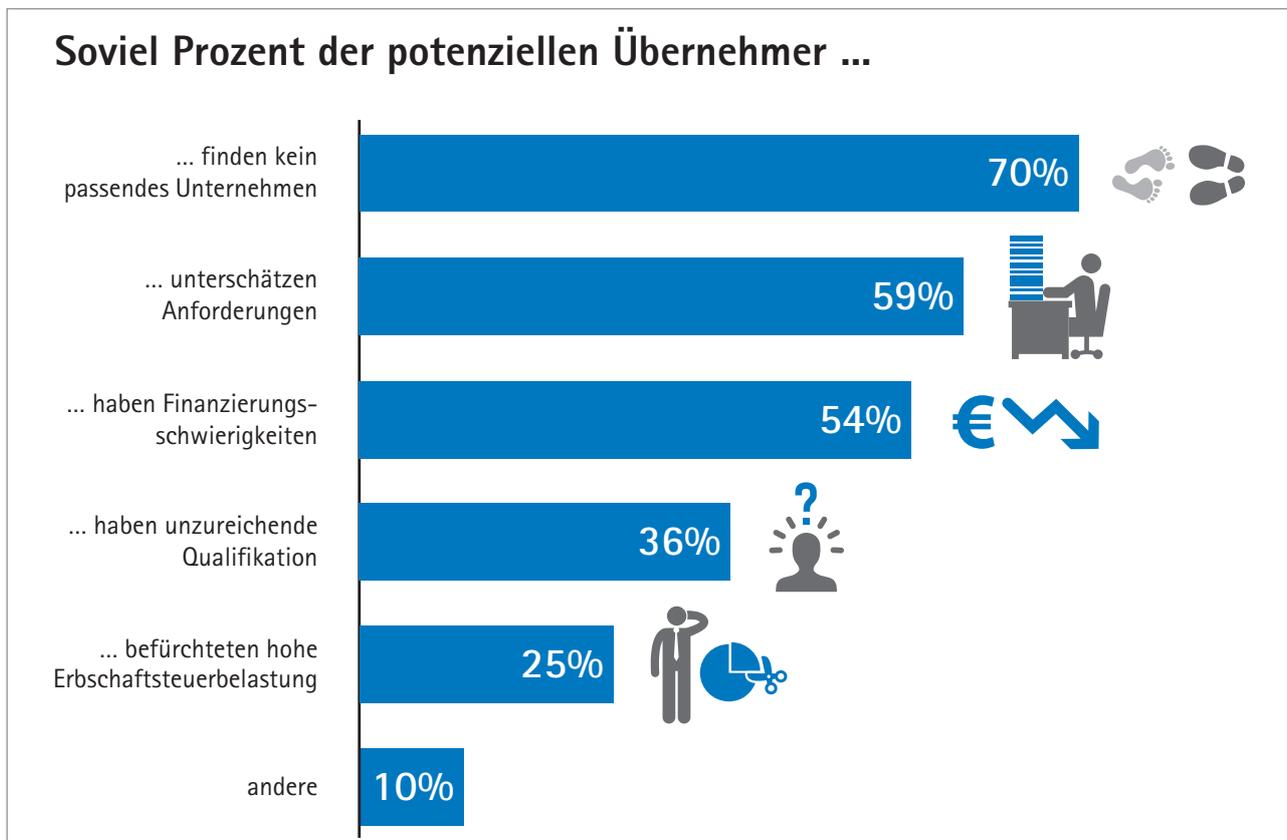
Aus der Praxis des IHK-Nachfolgeservice berichten die IHK-Experten von vielen weiteren Hürden, die Senior-Unternehmer und Nachfolger nehmen müssen:

- Gerade die Digitalisierung stellt auch gewachsene Unternehmen vor die Herausforderung, ihr Geschäftsmodell und ihre Angebote stetig auf den Prüfstand zu stellen und neue Trends als Herausforderung und Chance zugleich anzunehmen und zu investieren, um mit dem Unternehmen auf dem neuesten Stand zu sein. Wenn mit der Unternehmensnachfolge zu lange gewartet wird oder Trends der Digitalisierung nicht genug beachtet werden, droht der Wert des Unternehmens in der nüchternen Betrachtung von Nachfolgern und Märkten zu sinken. Das macht die Suche nach einem Nachfolger schwerer. Häufig bietet die Zäsur einer Nachfolge aber auch die Chance, mit dem Unternehmen und den Mitarbeitern neue Wege zu gehen.
- Zudem sorgt zunehmender Mangel an qualifizierten Fachkräften häufig für eine Verschärfung der Nachfolgesituation. Häufig befürchten Nachfolger, nicht genügend oder nicht das richtig qualifizierte Personal für künftige Herausforderungen zu übernehmen oder akquirieren zu können.
- Gerade bei kleinen Unternehmen beobachten die IHKs eine hohe Abhängigkeit vom Inhaber. Ausfälle durch Krankheiten oder Unfälle stellen dann eine umso höhere Herausforderung dar.
- Manche Nachfolge-Verhandlungen werden von hohen Pensionsverpflichtung in der Bilanz erschwert.
- Häufig suchen auch Familienunternehmerinnen und -unternehmer ihre IHK auf, bei denen die Nachfolge durch persönliche Konflikte innerhalb der Familien unter den Gesellschaftern zusätzlich belastet wird.

### Countdown Unternehmensnachfolge – Das empfehlen die IHKs:

- **„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?
- **Nachfolger finden.** Spätestens drei Jahre vorher mit der Suche nach einem Übernehmer beginnen.
- **Unternehmen übergeben.** Spätestens zwölf Monate vorher den Prozess der Übergabe beginnen.
- **„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.).

## X Finanzierung wichtigster Verhandlungspunkt



Auch auf Seiten der potentiellen Nachfolger spielt das Thema Finanzierung eine herausragende Rolle. Trotz niedriger Zinsen und allgemein guter Finanzierungsbedingungen hat mit 54 Prozent mehr als jeder zweite mögliche Nachfolger den IHKs zufolge Schwierigkeiten mit der Finanzierung des Unternehmenskaufpreises. Hier spiegeln sich auch die oft weit auseinander liegenden Vorstellungen über den Wert des Unternehmens wieder. Zudem unterschätzen nach IHK-Erfahrungen viele Übernahmehinteressenten die Anforderungen an eine Übernahme (59 Prozent) oder sie müssen sich die erforderlichen Qualifikationen erst noch aneignen (36 Prozent).

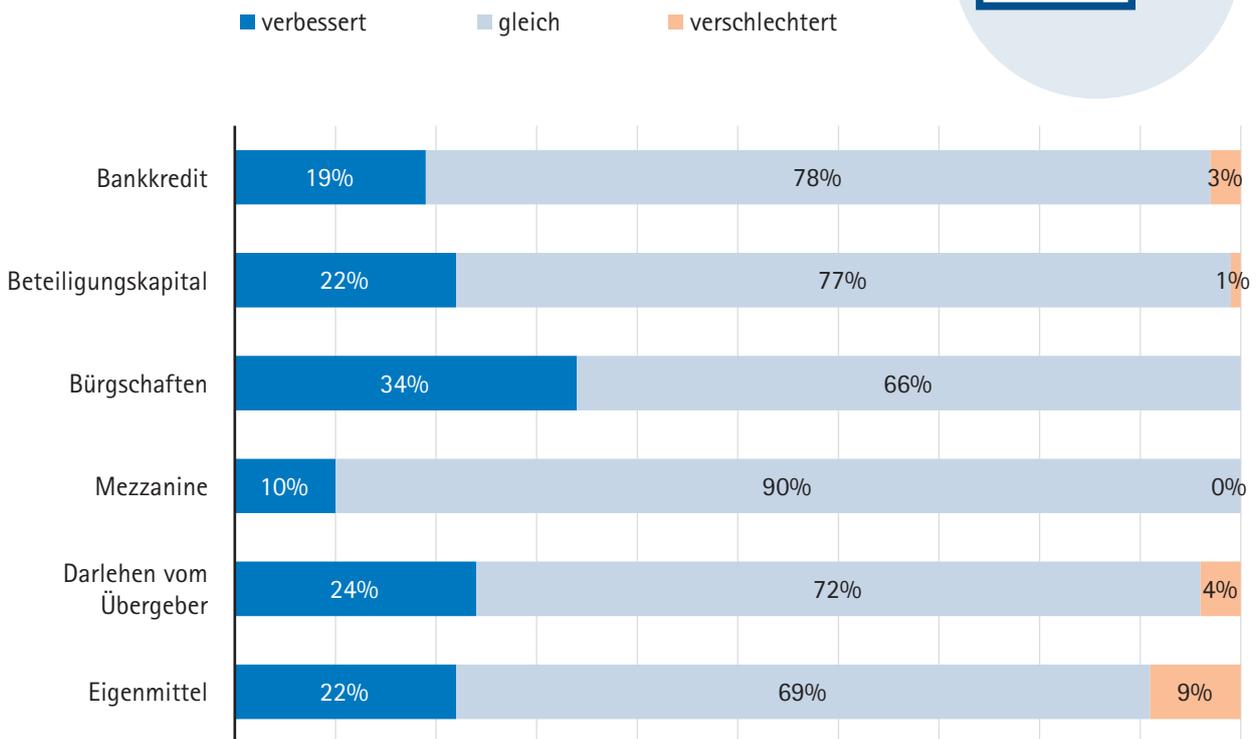
Die IHKs berichten, dass mancher Übernahmehinteressent bisweilen von einer „Gründung im gemachten Nest“ ausgeht, mit vorhandenem Kundenstamm, eingeführte Marketing und gewachsen Zuliefererstrukturen. Doch gerade bei der Unternehmensnachfolge kommt es für die neue Chefin bzw. den neuen Chef oft darauf an, neue Wege hinsichtlich Angebot und Strategie zu gehen und dabei oft über Jahre oder Jahrzehnte gewachsene Arbeiterteams mitzunehmen. Das erfordert eine hohe unternehmerische Eignung, strategischen Weitblick und Empathie.

Derzeit bietet sich Senior-Unternehmern und Übernehmern ein weithin günstiges Finanzierungsumfeld an. Verbessert haben sich im IHK-Expertenurteil angesichts weiter niedriger Zinsen die Möglichkeiten zur Finanzierung mit Fremdkapital und auch mit Darlehen seitens des Senior-Unternehmers. Hierbei unterstützt die seit Jahren gute konjunkturelle Situation. Eine weiter deutlich verbesserte Situation sehen die IHKs wieder bei der Finanzierung mit Bürgschaften. Auch bei der Unterstützung mit Mezzanine-Kapital setzt sich die gute Entwicklung fort, wobei auch der Mikromezzaninfonds der Bundesregierung eine wichtige Rolle spielt.

Eigenmittel des Senior-Unternehmers können nach IHK-Erfahrungen weiter eine gute Rolle als Ergänzungsfinanzierung spielen. Auch bei der Finanzierung durch Beteiligungskapital bleibt die Entwicklung aufwärtsgerichtet: Investoren sind weiter auf der Suche nach rentablen Unternehmen, da Investitionen in festverzinsliche Anlage nach wie vor wenig attraktiv erscheinen.

## Finanzierung der Nachfolge

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

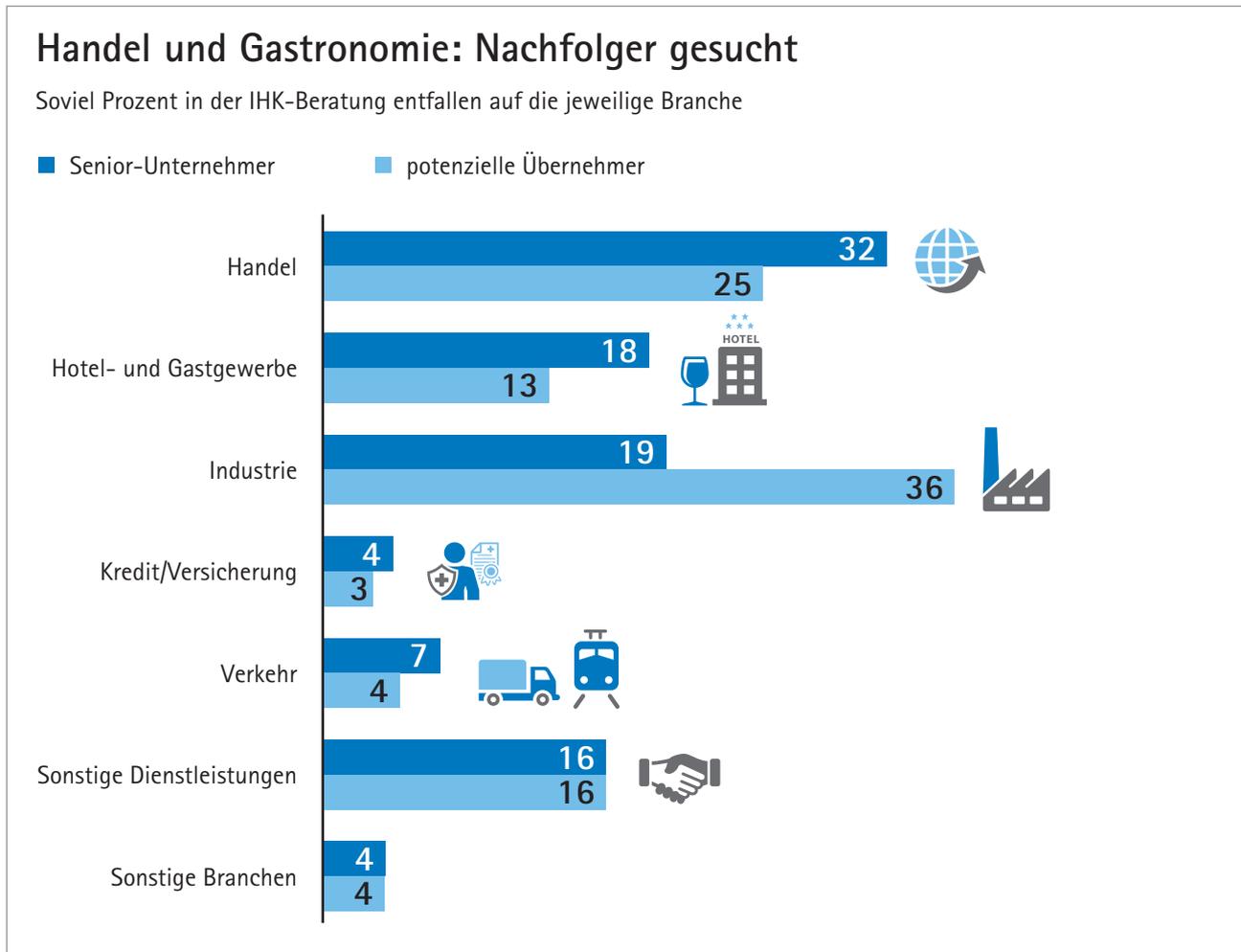


## XI „Notfallkoffer“ noch immer zu selten

Wieder haben immerhin mehr als 30 Prozent der Senior-Unternehmer, die zur IHK kommen, alle wichtigen Dokumente und Vollmachten übersichtlich für einen Nachfolger zusammengestellt, im sogenannten „Notfallkoffer“. Doch noch immer haben 67 Prozent 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 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/>.

## XII Branchenübergreifende Herausforderung



### Handel – viele Unternehmen, viele Herausforderungen

Die meisten Unternehmen stehen den IHKs zufolge im Handel zur Übertragung an die nächste Generation an. 32 Prozent der Alt-Eigentümer, die sich im Jahr 2017 an ihre IHK gewandt haben, besitzen ein Handelsunternehmen. Demgegenüber beträgt der Anteil der Nachfolger, die sich für die Übernahme eines Unternehmens im Handel interessieren, lediglich 25 Prozent.

Den IHKs zufolge erschweren in der Branche viele Hemmnisse ein Zusammenkommen von Alt-Inhabern und Nachfolgern. Die IHKs berichten von teilweise veralteten Geschäftsmodellen, die zur Anpassung an neue Kundenstrukturen der Überarbeitung bedürfen. Das Sortiment muss oft überarbeitet und modernisiert werden. Die Ertragslage ist infolge hohen Wettbewerbsdrucks oftmals mau. In manchen ländlichen Gebieten mangelt es alt eingesessenen Handelsgeschäften an Zukunftsperspektiven. Für den traditionellen stationären Handel wächst die Konkurrenz durch die Digitalisierung und insb. durch den Online-Handel. Veränderungen in den Konsumgewohnheiten und Verschiebungen bei den Vertriebsformen und Handelsformaten wie Franchise, Discount, Shoppingcenter und Factory Outlet lassen seit Jahren für den stationären Einzelhandel einen neuen Wettbewerbslandschaft entstehen. Häufig stehen Nachfolger auch vor der Aufgabe, gewachsene interne Arbeits- und Organisationsstrukturen effizienter zu gestalten und hier die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen.

Insbesondere bei Kleinunternehmen im Einzelhandel sehen IHKs häufig Schwierigkeiten, geeignete Nachfolger zu finden. Die Inhaberorientierung ist hoch, die Renditen oftmals schmal. Manche IHKs berichten, dass oftmals lediglich die Immobilie, nicht aber der Warenbestand übernommen wird. Auch gestiegene Mieten in guten Lagen machen die Suche nach einem Nachfolger im Einzelhandel schwierig.

19 Prozent der beratenen Senior-Unternehmer möchten einen Industrie-Unternehmen in neue Hände geben. Auf Seiten der Nachfolger interessieren sich 36 Prozent für einen Industriebetrieb. Gerade industrielle Nischenbranchen versprechen bisweilen hohe Renditen. Allerdings sind zumeist auch hohe Kaufpreise zu stemmen. Unterschiedliche Vorstellungen vom Kaufpreis können gerade bei hohen Volumina oft eine Hypothek für die weiteren Verhandlungen sein. Gerade in technischen Branchen sind die Anforderungen an das fachliche Know-how zukünftiger Unternehmenslenker hoch, was bereits den Kreis der infrage kommenden Personen für die Unternehmensnachfolge begrenzt. Auch eine verringerte Investitionsbereitschaft der Alt-Eigentümer bei herannahendem Generationswechsel macht sich gerade in Industriebranchen mit raschen Innovationszyklen bemerkbar. Notwendige Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen vor allem mit Blick auf Industrie 4.0 lassen zumeist keinen Aufschub zu. Häufig hinterfragen Interessenten die Unternehmensübernahme auch mit Blick auf die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte. In kleineren Industrieunternehmen kommt bisweilen die Abhängigkeit von Großkunden hinzu. Auch behördliche Auflagen und Genehmigungsverfahren können die Übernahmebereitschaft dämpfen.

### **Industrie – viel Geld und Know-how erforderlich**

18 Prozent aller Senior-Unternehmer, die ihr Unternehmen weitergeben möchten, entstammen dem Hotel- und Gaststättengewerbe. Dies gilt für 13 Prozent der Nachfolgeinteressierten in der IHK-Beratung. Auch in Hotellerie und Gastronomie berichten die IHKs, dass insbesondere veraltete Einrichtungen und Investitionsstaus die Nachfolgersuche schwer machen. Die gesuchten Nachfolger stehen häufig vor der Herausforderung, die Betriebe mit ihrem Geschäftsmodell und ihrem Image dem modernen Zeitgeist und dem Freizeitverhalten der modernen Kundschaft anzupassen. Ein ausgedünnter Stammkundenstamm kommt häufig hinzu - vor allem auch in ländlichen Gebieten, wenn das Geschäftsmodell lokal begrenzt bleibt. Gerade in kleineren Betrieben ist die Arbeitsbelastung häufig hoch und die Work-Life-Balance herausfordernd. Die Gewinnung von Fachkräften erweist sich häufig als schwierig.

### **Hotels und Gaststätten – schwierige Suche auf dem Lande**

Sieben Prozent der Senior-Unternehmer in der IHK-Beratung sind im Verkehrsgewerbe aktiv, das trifft für vier Prozent der Nachfolgeinteressenten zu. Gerade in der Verkehrsbranche berichten Unternehmen von starkem Fachkräftemangel. Zudem herrscht hoher Wettbewerbsdruck. Beides erschwert die Suche nach qualifizierten Neu-Inhabern. Steigende Energiepreise machen sich stark bemerkbar und sind im Wettbewerb kaum vollständig im Preis weiterzugeben. Auch erweiterte Maut-Anforderungen erhöhen die Kosten. Hinzu kommen komplexere Anforderungen durch eine immer weiter internationale Vernetzung von Industriekunden. Kleinere Spediteure und Logistik-Unternehmen sind bisweilen von wenigen Großkunden abhängig, was den Aktionsradius potenzieller Nachfolger einengt. Genehmigungserfordernisse wie auch berufsbezogene Schranken wie die notwendige Sach- und Fachkundeprüfung machen die Suche nach Nachfolgern in der Verkehrsbranche nicht einfacher.

### **Verkehr und Logistik: Fachkräfteengpässe und Wettbewerbsdruck**

### Kredit- und Versicherungsgewerbe: FinTechs kommen

Vier Prozent der Senior-Unternehmer und drei Prozent der Nachfolgeinteressenten sind im Kredit- oder Versicherungsgewerbe aktiv. Häufig erschwert es die hohe Inhaberorientierung, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Auch in dieser Branche drängen neue Anbieter mit Online-Lösungen auf den Markt, der Vertrieb wird zunehmend digitalisiert. Zudem sehen viele Alt-Eigentümer Hürden darin, den Kundenstamm wegen erhöhter Datenschutzanforderungen dem neuen Eigentümer zu übertragen.

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. Jährlich können so 10.000 Arbeitsplätze gesichert werden. Seit 2006 wurden über 10.000 Unternehmensübergaben über die Online-Börse vermittelt.<sup>7</sup>

 **Gemeinsam Nachfolge Gestalten**

<sup>7</sup> 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.

IHK-Aktionstag der IHK Heilbronn-Franken: „Sicherung der Unternehmensnachfolge“. Foto: Carolin Schwarzer



IHK-Aktionstag zur Unternehmensnachfolge der IHK Magdeburg: „Der längste Tag des Jahres – Unternehmerabend zum Thema Nachfolge“. Foto: IHK Magdeburg



Vortragsabend der IHK Magdeburg am 18. Oktober in Gardelegen: „Tipps zur Betriebsübergabe“. Foto: IHK Magdeburg



