



# Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen

## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013

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



Deutscher  
Industrie- und Handelskammertag

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2013 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 80 Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie eine statistische Auswertung des IHK-Service zur Unternehmensnachfolge.

Insgesamt fußt der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013 auf 20.000 Kontakten von IHK-Experten mit Senior-Unternehmern und Existenzgründern, die an der Übernahme eines Unternehmens interessiert sind.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag  
Bereich Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Innovation – Berlin 2013

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](http://www.facebook.com/DIHKBerlin)  
Twitter: [http://twitter.com/DIHK\\_News](http://twitter.com/DIHK_News)

ISSN-Nr.

1869-7615

Redaktion

Bereich Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Innovation

Dr. Alexander Schumann, Dr. Marc Evers

Stand

Oktober 2013

## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013 – Schlaglichter

- **Nachfolgersuche immer schwieriger.** Immer mehr mittelständische Betriebe suchen vergeblich einen Nachfolger. Denn es gibt immer weniger Kandidaten für immer mehr Unternehmen. Im Jahr 2012 haben die IHKs 14 Prozent mehr Senior-Unternehmer zur Nachfolge beraten als im Vorjahr. Gleichzeitig konnten sich 14 Prozent weniger Existenzgründer vorstellen, einen Betrieb zu übernehmen. Kamen im Jahr 2010 auf jeden von der IHK beratenen Alt-Inhaber noch 1,6 Nachfolgekandidaten, so ist diese Relation im Jahr 2012 auf nahezu 1 gesunken.

5.357 Senior-Unternehmer suchten im Jahr 2012 den Rat ihrer IHK – so viele wie nie seit der erstmaligen Erstellung der IHK-Statistik zur Unternehmensnachfolge im Jahr 2007. Die Zahl der potenziellen Übernehmer hingegen sank mit 5.522 auf ein Rekordtief. Bei IHK-Nachfolgetagen und – Seminaren informierten die IHKs 8.319 Senior-Unternehmer und übernahmeinteressierte Gründer. Damit erkundigten sich fast 20.000 Senior-Unternehmer und Existenzgründer bei ihrer IHK zur Unternehmensnachfolge in Veranstaltungen oder in der persönlichen Beratung.

- **Langer Weg zum passenden Partner.** Schon die demografische Entwicklung verengt zunehmend den Markt für Unternehmensnachfolgen. Bis zum Jahr 2025 wird es sechs Millionen weniger erwerbsfähige Personen geben – die dann auch nicht für eine Unternehmensnachfolge zur Verfügung stehen. Weitere Hürden für das Zusammenfinden von Inhabern und Übernehmern sind: eine hohe emotionale Bindung des Inhabers an sein Lebenswerk, unterschiedliche Preisvorstellungen und eine zu späte Vorbereitung auf die Nachfolge, sowie seitens der Existenzgründer Qualifikationsdefizite und unterschätzte Anforderungen an eine Betriebsübernahme. Insgesamt finden nach IHK-Erfahrungen 40 Prozent der Senior-Unternehmen nicht den passenden neuen Chef, und sogar 46 Prozent der potenziellen Übernehmer nicht das passende Unternehmen.
- **Restrisiko Erbschaftsteuer.** Die Erbschaftsteuer erschwert jede fünfte Unternehmensnachfolge. Im Südwesten sieht sogar fast jeder dritte Alt-Inhaber den Übergang in Gefahr. Gerade in dieser Region sind viele familiengeführte „Hidden Champions“ beheimatet.
- **Leichte Entspannung an der Finanzierungsfront.** Nicht mehr ganz so viele Existenzgründer wie im Jahr zuvor berichten von Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Unternehmensnachfolge. Nach 56 Prozent im Vorjahr haben derzeit 48 Prozent der übernahmeinteressierten Existenzgründer Schwierigkeiten, die Übernahme zu finanzieren. Allerdings bleibt die Finanzierung das größte Hemmnis auf Seiten der Übernehmer.
- **Leichtsinnig: oftmals kein „Notfallkoffer“.** Nur 29 Prozent der Senior-Unternehmer haben den IHKs zufolge die für die reibungslose Fortführung des Unternehmens wichtigsten Unterlagen griffbereit für eine Vertrauensperson zusammengestellt – den sogenannten „Notfallkoffer“. Lediglich ein Viertel dieser Unternehmer halten die Unterlagen auch aktuell. Durch mangelnde Vorkehrungen für den Fall des plötzlichen Ausfalls des Inhabers sind in den nächsten fünf Jahren rund 200.000 Arbeitsplätze gefährdet.

## Empfehlungen an die Politik

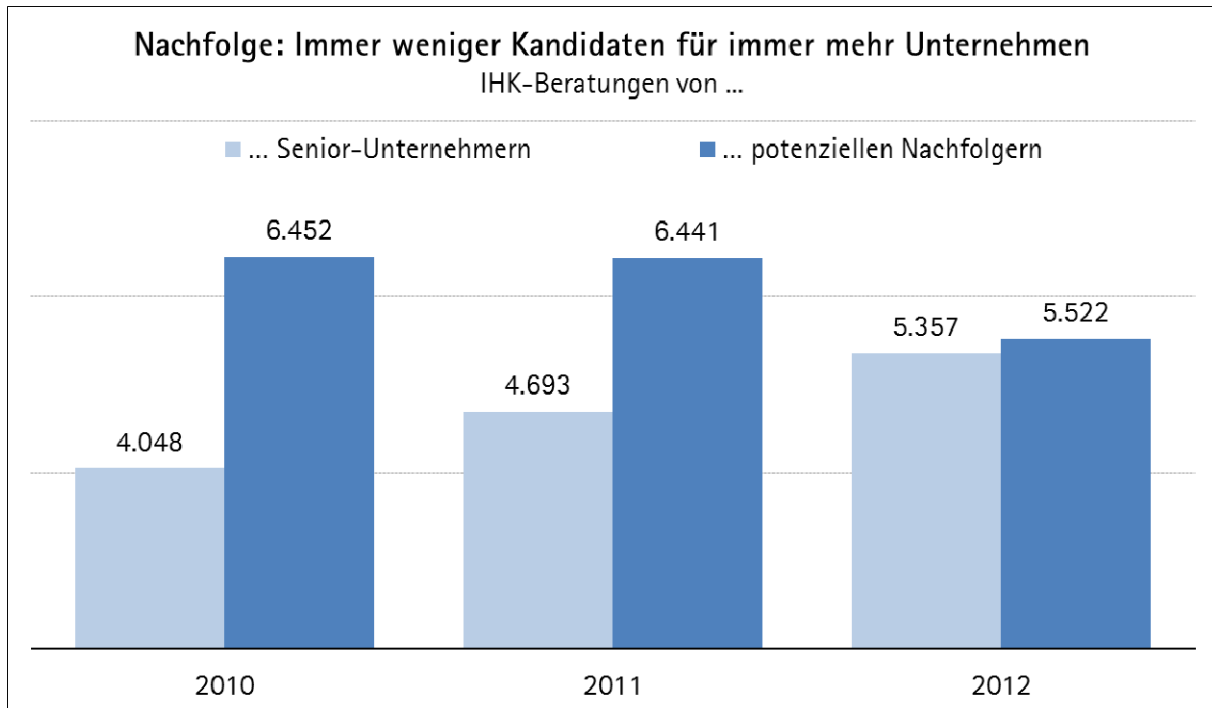
aus der Praxiserfahrung von jährlich 20.000 Kontakten und Beratungen zur Unternehmensnachfolge:

- **Keine Verschärfung der Erbschaftsteuer!** Unabhängig von der noch ausstehenden Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts ist der Mittelstand durch Pläne zu erneuten Änderungen bei der Erbschaftsteuer stark verunsichert. Schon die aktuellen Regelungen zur Verschonung von der Steuer sind nur schwer zu bewältigen: Eine Betriebsfortführung mit fast gleichbleibender Lohnsumme und Struktur über einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahren ist in Zeiten immer schnellerer Marktveränderungen und steigenden Wettbewerbsdrucks sehr schwierig. Der Blick in andere Länder zeigt, welche Wirkungen langfristig eine falsche Erbschaftbesteuerung hat: In Ländern wie den USA, Großbritannien oder Frankreich gibt es – anders als bei uns – keine ausgeprägte Kultur leistungsstarker und weltweit agierender Familienunternehmen.
- **Informationspflichten abbauen!** Beim Betriebsübergang haben Unternehmer erhebliche Informationspflichten gegenüber den Arbeitnehmern. Jeder einzelne Arbeitnehmer muss über rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen im Zuge der Unternehmensübergabe in Kenntnis gesetzt werden. Sofern eine Arbeitnehmervertretung, z. B. ein Betriebsrat besteht, sollten entsprechende Informationen zukünftig nur noch an diese erfolgen müssen. Deutschland würde damit die „Übererfüllung“ einer EU-Richtlinie (2001/23/EG) beenden und Senior-Unternehmer wie Nachfolger von erheblichem bürokratischem Aufwand entlasten.
- **Widerspruchsrecht beim Betriebsübergang auf sechs Monate begrenzen!** Im Zuge des Betriebsübergangs hat der Arbeitnehmer ein Widerspruchsrecht. So kann er der Übernahme seines Arbeitsvertrages durch den neuen Betriebsinhaber widersprechen und eine Weiterbeschäftigung beim alten Arbeitgeber verlangen. Die Frist zum Widerspruch beträgt einen Monat ab ordnungsgemäßer Information. Erfolgt die Information aber nicht oder ist sie fehlerhaft, so bleibt der Widerspruch über Jahre hinaus möglich. Dies führt für alle am Betriebsübergang beteiligten Parteien zu einer erheblichen Rechtsunsicherheit. Der Nachfolger kann sich nicht sicher sein, ob die Fachkräfte tatsächlich wie von ihm eingeplant zur Verfügung stehen. Der Senior-Unternehmer muss jahrelang damit rechnen, dass ein Arbeitnehmer eine Weiterbeschäftigung verlangt, die der Senior-Unternehmer oftmals gar nicht erfüllen kann, da er sich zur Ruhe gesetzt hat. Daher sollte das Widerspruchsrecht bei fehlerhafter Information zeitlich auf sechs Monate befristet werden.
- **Beteiligungskapitalfinanzierung verbessern!** Angesichts des künftig schwierigeren Zugangs zu Fremdkapital infolge von Regulierungen der Finanzmärkte (Stichwort: Basel III) wird die Beteiligungsfinanzierung auch von Betriebsübernahmen künftig eine stärkere Rolle spielen müssen. Für ein größeres Angebot an Beteiligungskapital ist allerdings ein tragfähiger gesetzlicher Rahmen gefordert. Die derzeitige Regelung bietet gerade internationalen Investoren zu wenig Sicherheit; die steuerliche Behandlung ist gesetzlich nicht klar (Stichwort: Steuertransparenz oder Steuerneutralität). So kann sich ein ausländischer Investor nicht sicher sein, ob seine in Deutschland erzielten Beteiligungsgewinne zusätzlich zum Heimatland auch noch durch den deutschen Fiskus besteuert werden. In der Folge meiden große internationale Risikokapitalgeber (z. B. amerikanische Pensionskassen oder Universitäten) Investitionen in deutsche Wagniskapitalfonds, deren Engagement auch Unternehmensnachfolgen unterstützt. Notwendig sind ein rechtssicherer gesetzlicher Rahmen für Investoren und bessere steuerliche Verlustverrechnungsmöglichkeiten.

## Inhalt

I	Nachfolgesuche immer schwieriger	6
II	Langer Weg zum passenden Partner	10
III	Leichte Entspannung an der Finanzierungsfront	15
IV	Leichtsinnig: oftmals kein „Notfallkoffer“	17
V	Mittelstand sucht IHK-Nachfolgeberatung	18
VI	Schwere Engpässe in der Industrie	19

## I NACHFOLGERSUCHE IMMER SCHWIERIGER

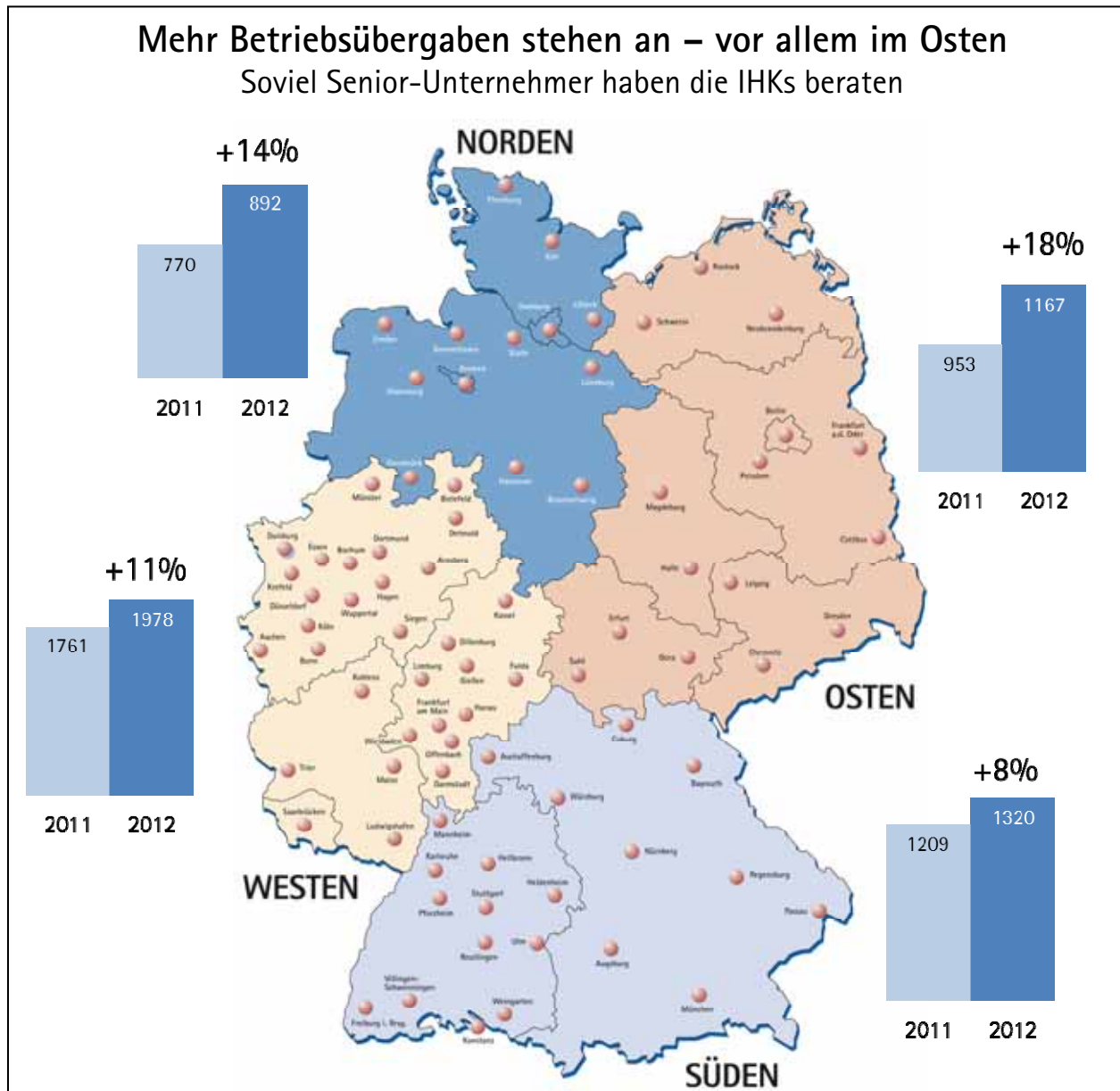


### Immer mehr Nachfolgebetriebe, immer weniger Übernehmer

Die Probleme bei der Bewältigung der Unternehmensnachfolge im Mittelstand werden größer. Immer mehr Alt-Inhabern auf Nachfolgersuche stehen immer weniger potenzielle Übernehmer gegenüber. Im Jahr 2012 haben 14 Prozent mehr Senior-Unternehmer ihre IHK um Unterstützung bei der Nachfolge ersucht als im Vorjahr. Um den gleichen Prozentsatz sank die Zahl der bei den IHKs vorstelligen Existenzgründer, die sich für die Übernahme eines bestehenden Betriebes interessieren. Kamen im Jahr 2010 rein rechnerisch auf jeden von der IHK beratenen Senior-Unternehmer noch 1,6 Nachfolgekandidaten, so ist diese Relation im Jahr 2012 auf nahezu 1 gesunken. Das macht es Alt-Inhabern immer schwerer, geeignete Nachfolger für ihre Unternehmen zu finden.

5.357 Senior-Unternehmer suchten im Jahr 2012 den Rat ihrer IHK – so viele wie nie seit der erstmaligen Erstellung der IHK-Statistik zur Unternehmensnachfolge im Jahr 2007. Die Zahl der potenziellen Übernehmer hingegen sank mit 5.522 auf ein Rekordtief.

Bereits im 2011 war die Zahl der Senior-Unternehmer stark angestiegen, die den Rat ihrer IHK suchten – um 16 Prozent. Das Jahr 2010 war allerdings noch stark von einem Sondereffekt geprägt: In der Folge der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise stellten viele Unternehmen angesichts herber Auftragsrückgänge die Nachfolgeproblematik hinten an.

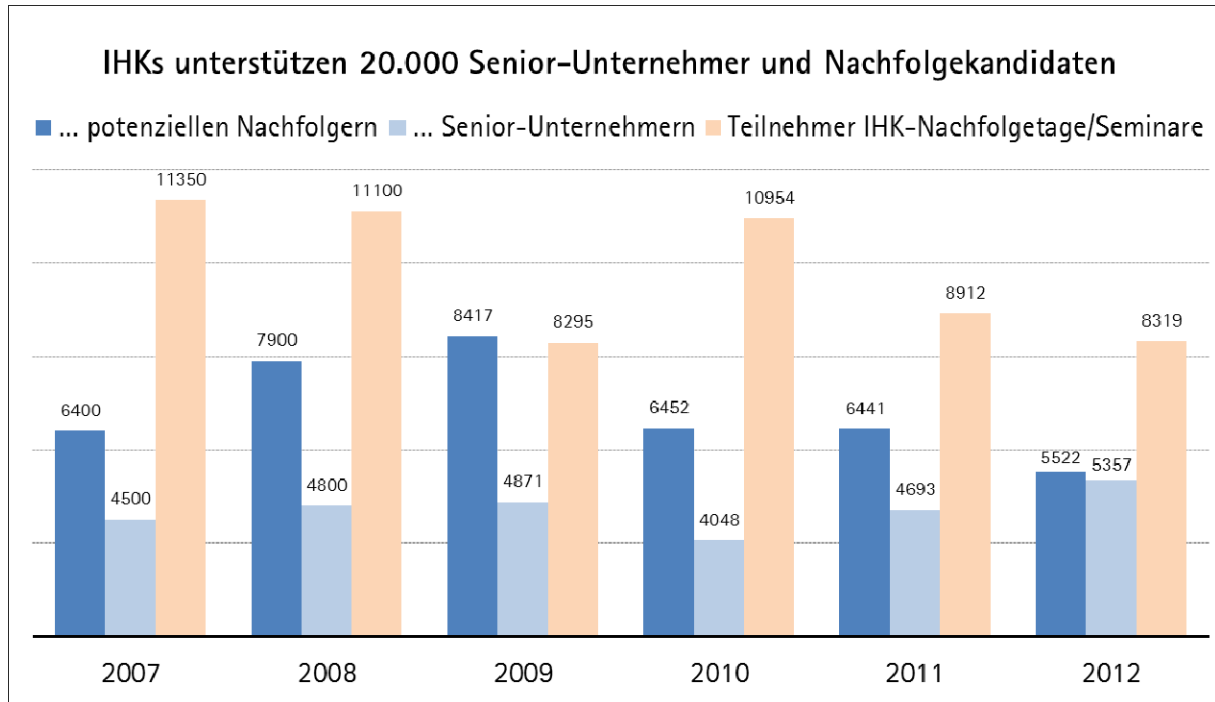


Besonders stark ist die Zahl ratsuchender Senior-Unternehmern in den östlichen Bundesländern angestiegen. Die dortigen IHKs verzeichneten 18 Prozent mehr Unternehmer auf Nachfolgersuche. Viele Regionen im Osten sind geprägt von einer ungünstigen demografischen Entwicklung. So liegen die Schulabgängerzahlen um 50 Prozent niedriger als noch vor wenigen Jahren<sup>1</sup>. Damit sinkt perspektivisch auch die Zahl derjenigen, die als Existenzgründer für die Übernahme eines Unternehmens in Frage kommen. Zudem erreichen viele Unternehmer, die ihren

Betrieb schon kurz nach der Wende aufgebaut haben, nun das Rentenalter.

Gerade für strukturschwache Gebiete ist es wichtig, dass gesunde Betriebe einen Nachfolger finden. Ansonsten droht der Verlust der gewachsenen mittelständischen Basis mit der Folge, dass die Attraktivität der Region als Wirtschafts- und Wohnort Schaden nimmt.

<sup>1</sup> Beschäftigungschancen steigen – Fachkräftesicherung im Fokus der Regionen, DIHK, März 2012.



### Weniger Interesse am Thema Nachfolge

Bedenklich stimmt, dass sich zudem immer weniger Unternehmer und Existenzgründer bei IHK-Nachfolgetagen und –Seminaren zu den grundlegenden Aspekten der Unternehmensnachfolge erkundigen. In diesem frühen Stadium der Beratung geht es noch nicht um den konkreten Nachfolgefall, sondern um grundsätzliche Themen wie Unternehmensbewertung, Übergabe außerhalb und innerhalb der Familie, rechtliche und steuerliche Aspekte. Damit bieten Nachfolgetage und –Seminare die Chance, sich ohne den Druck eines konkreten Übergabetermins zur

Unternehmensnachfolge zu erkundigen. Doch besuchten im vergangenen Jahr sieben Prozent weniger Teilnehmer die IHK-Veranstaltungen. Damit ist die Teilnehmerzahl im zweiten Jahr in Folge stark rückläufig (Rückgang 2011 um 19 Prozent). Angesichts der demografischen Entwicklung wird die Unternehmensnachfolge jedoch eine immer größere Herausforderung für den Mittelstand. Es finden sich in der Nachfolgeneration immer weniger Töchter und Söhne, die den Betrieb weiterführen können und wollen. Bis zum Jahr 2025 wird es sechs Millionen weniger Erwerbspersonen geben – die dann auch nicht für eine Unternehmensnachfolge zur Verfügung stehen. In den nächsten fünf Jahren steht in bis zu 110.000 Unternehmen mit guten Gewinnen die Nachfolge an.<sup>2</sup> Gleichzeitig sinkt die Zahl der Existenzgründer – die gründungsinintensiven Jahrgänge zwischen 25 und 44 Jahren schrumpfen deutlich.

<sup>2</sup> Hauser, H.-E.; Kay, R.; Boerger, S. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 – Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren –, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn



## Passgenauer IHK-Nachfolgeservice

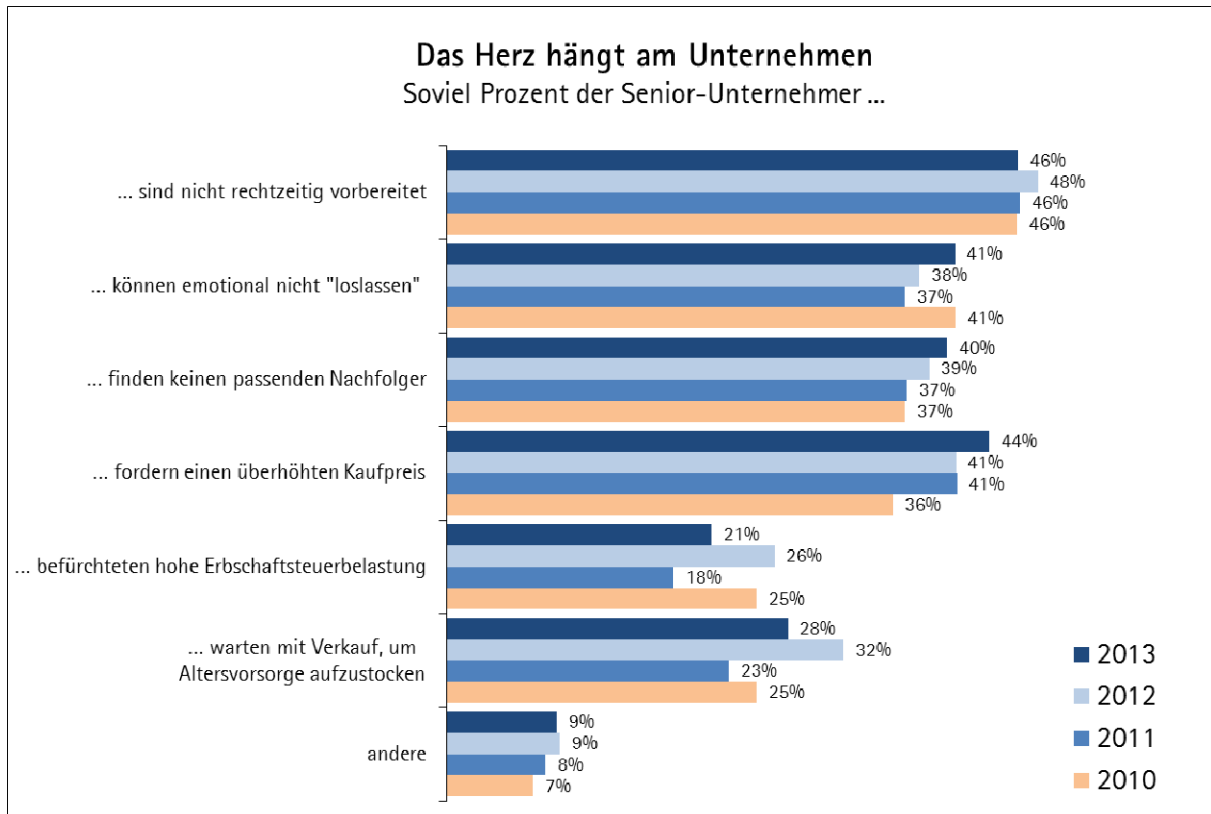
Eine Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Prozess. Zudem hat für Senior-Unternehmer die Unternehmensnachfolge auch eine starke emotionale Komponente: **Eine Unternehmensnachfolge bedeutet Abschied von einem Lebenswerk.** Zudem muss man sich bei der sorgfältigen 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) erste Anlaufstelle. 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 20.000 Gesprächen und Beratungen leisten die IHKs einen wichtigen Beitrag, dass viele Betriebe einen Nachfolger finden – und damit zur Zukunft des Mittelstandes in Deutschland.

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

- 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.
- Schließlich bringen IHKs Unternehmer und Nachfolger zusammen. Dies geschieht z. B. über die Unternehmensbörse *nexxt-change*. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die persönliche Ansprache der Senior-Unternehmer. Hierfür haben die IHKs verschiedene Foren wie etwa Nachfolger-Clubs geschaffen. Zudem sprechen Nachfolgemoderatoren Unternehmensinhaber auf das sensible Thema Nachfolge an und bringen sie mit geeigneten Kandidaten zusammen.

## II LANGER WEG ZUM PASSENDEN PARTNER

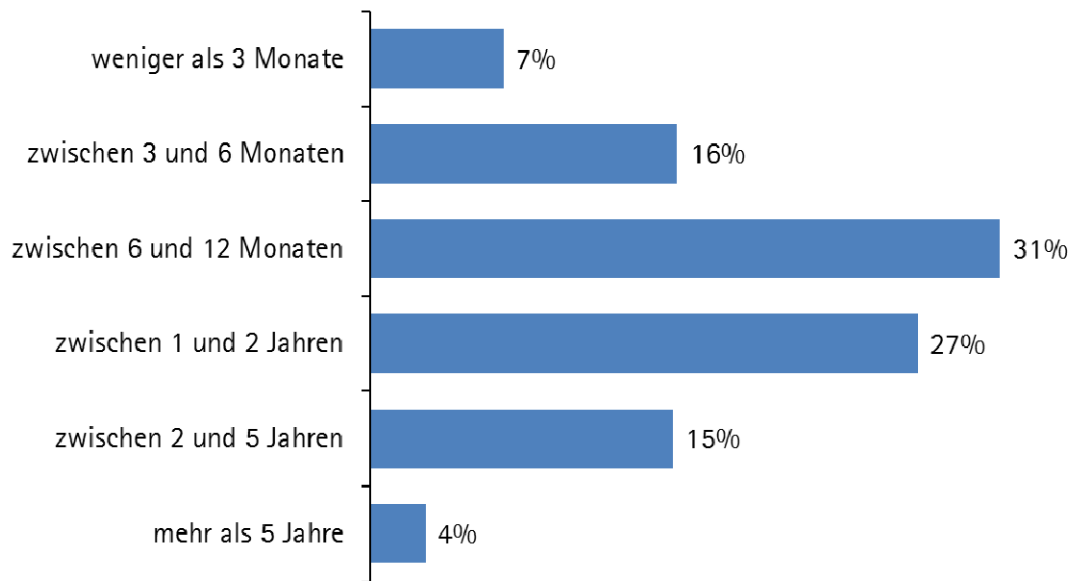


Zum nachlassenden Interesse an der Übernahme eines Unternehmens kommen weitere Hürden, die Senior-Unternehmern die Suche nach dem passenden Nachfolger erschweren. Aus jährlich 20.000 Kontakten und Gesprächen zur Unternehmensnachfolgen verfügen die IHK-Nachfolgeberater über ein praxisnahes Bild zur Nachfolgesituation. Insgesamt finden 40 Prozent der Senior-Unternehmen und sogar 46 Prozent der potenziellen Übernehmer nicht das passende Unternehmen bzw. den passenden neuen Chef. Die Gründe sind häufig eine hohe emotionale

Bindung des Inhabers an sein Lebenswerk, überhöhte Preisvorstellungen und eine zu späte Vorbereitung auf die Nachfolge seitens der Senior-Unternehmer sowie Qualifikationsdefizite und das Unterschätzen der Anforderungen an eine Betriebsübernahme seitens der Existenzgründer. Eine nicht zu unterschätzende Belastung für Übergabeverhandlungen bleibt die Erbschaftsteuer. Und selbst, wenn alle harten Faktoren stimmen: Am Ende kommt es auf die „Chemie“ zwischen Senior-Unternehmer und Nachfolger an.

### Nachfolgeberatung – oft erst "kurz vor zwölf"

Soviel Prozent der Senior-Unternehmer suchen die IHK-Beratung ... Monate vor der geplanten Übergabe auf



Die bundesweite Unternehmensbörse „nnext-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 allein die IHKs eingestellt. Allein 2012 konnten über „nnext-change“ 1.189 Unternehmer erfolgreich vermittelt werden.

Am 16.07.2013 veröffentlichte das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie das Ergebnis einer Evaluation der Börse. Danach sind rund 70 Prozent der erfolgreichen Übergeber und Übernehmer der Meinung, dass sie nur über nnext-change eine Nachfolgelösung finden konnten. Jährlich können mittels der Börse 10.000 Arbeitsplätze gesichert werden. Seit 2006 wurden über 10.000 Unternehmensübergaben über die Online-Börse vermittelt.

### Die berühmte „lange Bank“

Fast jeder zweite Senior-Unternehmer schiebt den IHK-Erfahrungen zufolge das komplexe und bisweilen unbequeme Thema der Unternehmensnachfolge auf die „lange Bank“. Im Zuge einer Betriebsübergabe sind eine Fülle rechtlicher und steuerlicher Aspekte zu klären, mit weitreichenden Folgen für den Betrieb und den Nachfolger. Dabei muss sich der Alt-Inhaber oft auch unangenehmen Fragen stellen und Lösungen erarbeiten. Ein Beispiel: Wem übergebe ich meinen Betrieb, wenn Sohn oder Tochter das Unternehmen nicht übernehmen kann oder will? Folge des Zögerns: Viele Unternehmer lassen unnötig Zeit verstreichen, bevor sie das Projekt „Nachfolge“ angehen. Je näher der Zeitpunkt der Übergabe rückt, desto mehr Zeitdruck baut sich auf. Eine gelungene Nachfolgersuche und Betriebsübergabe erfordert nach IHK-Schätzungen ca. drei Jahre. Doch fast jeder zweite Senior-Unternehmer bereitet sich nicht rechtzeitig auf die Unternehmensübergabe vor. Die IHK-Beratung suchen sogar 81 Prozent weniger als zwei Jahre vorher auf.

### 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 vor Abschluss der Nachfolge 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 bereits lange im Voraus zu treffen (siehe 1.).

### Senioren wollen „Herzblut-Rendite“

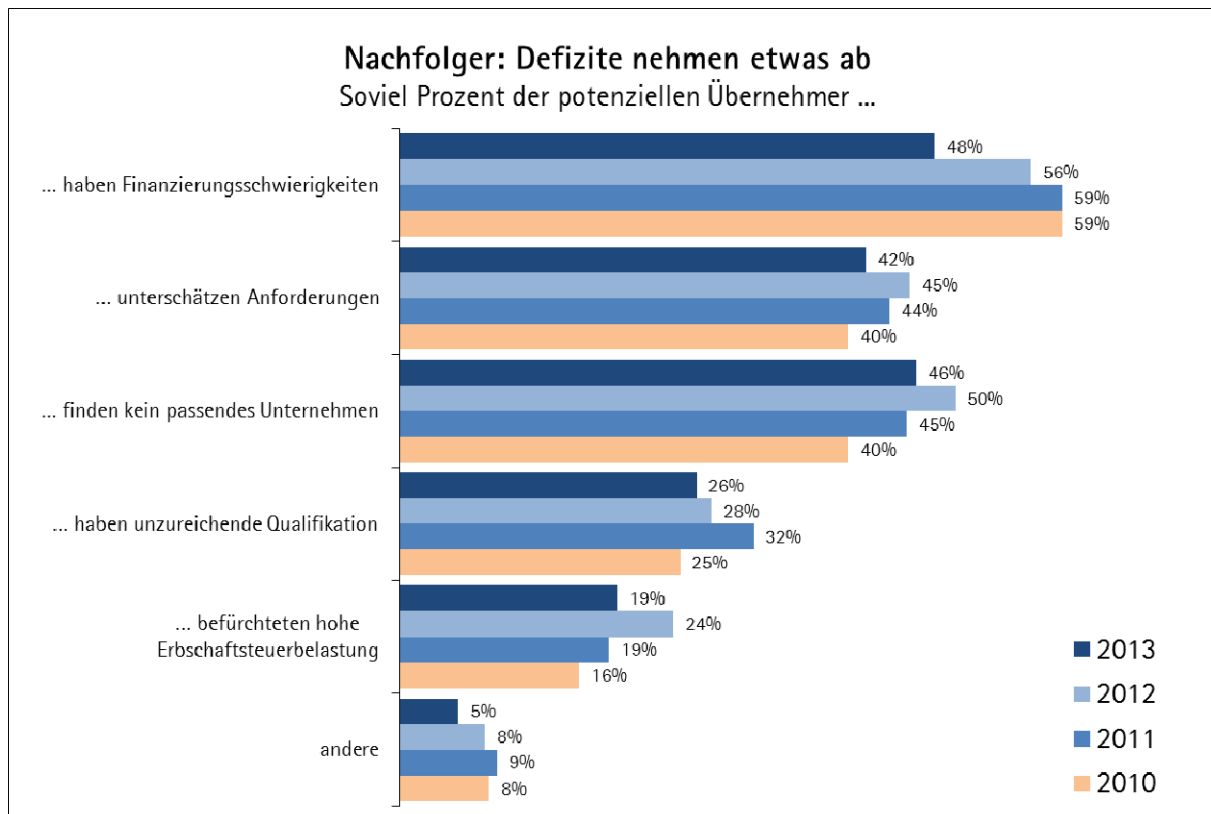
44 Prozent der Alt-Inhaber gehen nach IHK-Erfahrungen mit überhöhten Kaufpreisvorstellungen in die Verhandlungen zur Nachfolge. Der geforderte Kaufpreis enthält oft einen gehörigen Anteil „Herzblut-Rendite“. Das ist zwar verständlich, denn im Lebenswerk Unternehmen steckt viel Arbeit und viel persönlicher Einsatz. Doch bei der Übergabe ist der Inhaber gefordert, sich von seinem Unternehmen emotional zu lösen. Bei 41 Prozent der Alt-Inhaber beobachten die IHKs ein starkes emotionales Festhalten am Betrieb, das letztlich den Übergabeprozess gefährden kann. Dieser Anteil ist gegenüber dem Vorjahr sogar wieder gewachsen (2012: 38 Prozent). Während der Senior-Unternehmer möglicherweise noch in die Vergangenheit schaut, richtet der übernahmeinteressierte Verhand-

lungspartner seinen Blick in die Zukunft: Welches Ertragspotenzial bietet das Unternehmen? Wie wird das Angebot bei den Kunden nachgefragt? Muss ich umstrukturieren? Welche Investitionen sind zu tätigen? Käufer werden die erwartete Zukunft eines Unternehmens und seines Geschäftsmodells zum Maßstab des Preises machen. Dementsprechend kann das Verhandlungsergebnis auch von dem vorher errechneten Unternehmenswert abweichen. Eine schwierige Rolle spielen Pensionsrückstellungen, insbesondere bei größeren Unternehmen. All diese Fragen erfordern einen nüchternen betriebswirtschaftlichen Blick.

28 Prozent der Senior-Unternehmer beabsichtigen, aus dem Verkaufserlös ihre Altersvorsorge aufzustocken. Unsicherheiten über Höhe und Bedarf können dazu verleiten, die Übergabe hinaus zu zögern.

### Nachfolge: keine „Gründung light“

Während Senior-Unternehmer die Angebotsseite im Markt für Übergabebetriebe repräsentieren, wird die Nachfrageseite von Existenzgründern gebildet, die sich die Übernahme eines bestehenden Betriebes vorstellen können. Potenzielle Neu-Inhaber sind den IHKs zufolge etwas besser auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet als in den Jahren zuvor. Gleichwohl beobachten die IHKs auch hier Defizite, welche die Nachfolgeverhandlungen belasten. 42 Prozent unterschätzen die Anforderungen an eine Unternehmensnachfolge (nach 45 Prozent im Vorjahr). Viele Übernahmeinteressenten denken bei einer Nachfolge an eine „Existenzgründung light“

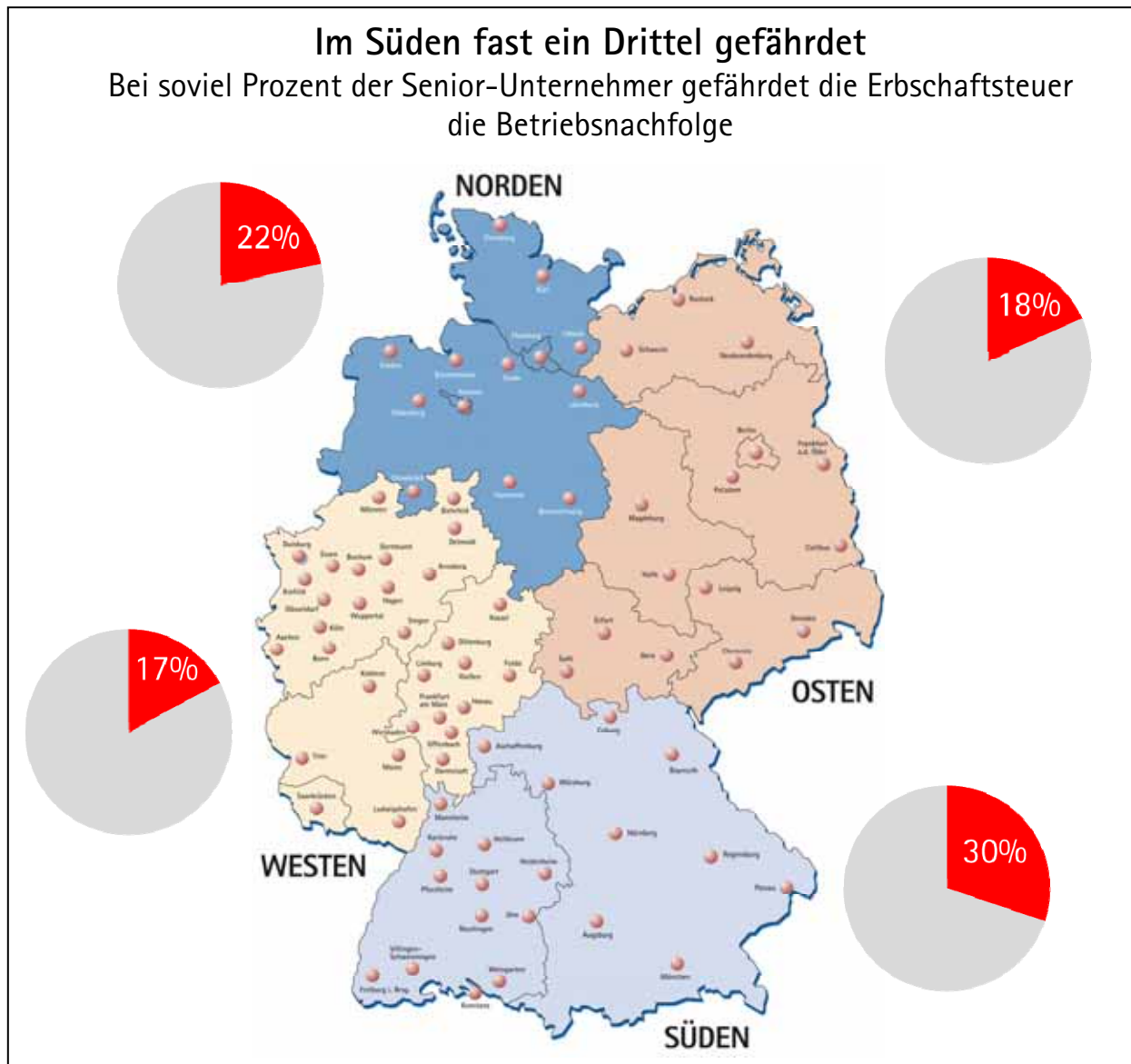


– es gibt gewachsene Kunden- und Zuliefererstrukturen, ebenso einen Mitarbeiterstamm und Beziehungen zu Finanzierungspartnern. Doch gerade eine Unternehmensnachfolge erfordert oft besondere Führungsqualitäten. Nicht selten sind Umstellungen im Sortiment und in der Herstellung erforderlich, die erhebliche Investitionen, neue Finanzierungsmodelle und Finanzierungspartner sowie eventuell Zulieferer erfordern und die mit erheblichen Änderungen auch für die Mitarbeiter verbunden sind. Zudem reicht die Qualifizierung oftmals nicht aus, um die Herausforderungen einer Unternehmensnachfolge zu stemmen (26 Prozent).

### Restrisiko Erbschaftsteuer

Nach wie vor wird die Erbschaftsteuer als Belastung für die Unternehmensnachfolge gesehen. 21 Prozent der Senior-Unternehmer und 19 Prozent der Existenzgründer geben an, durch die Erbschaftsteuer würden die Nachfolgeverhandlungen gefährdet.

Im vergangenen Jahr haben noch mehr Seniorunternehmer (26 Prozent) und potenzielle Übernehmer (24 Prozent) die Erbschaftsteuer als Hemmnis angegeben. Inzwischen hat sich der Informationsstand der Unternehmen verbessert. Auf Basis des geltenden Erbschaftsteuerrechts haben mehr Unternehmer als noch vor einem Jahr Szenarien für ihren Betrieb erarbeitet, was die Unsicherheit senkt. Insbesondere seit dem Sommer 2012, als die neuerliche Diskussion um eine Rücknahme der Verschonungsregeln für Betriebsvermögen erneut aufbrandete, beobachten die IHKs eine vermehrte Nachfrage zu Erbschaftsteuerthemen. Der verbesserte Informationsstand über die Rechtslage führt jedoch auch die Wirkungen der Erbschaftsteuer deutlich vor Augen, so dass die Sorgen der Senior-Unternehmer und Übernehmer damit keinesfalls ausgeräumt sind.

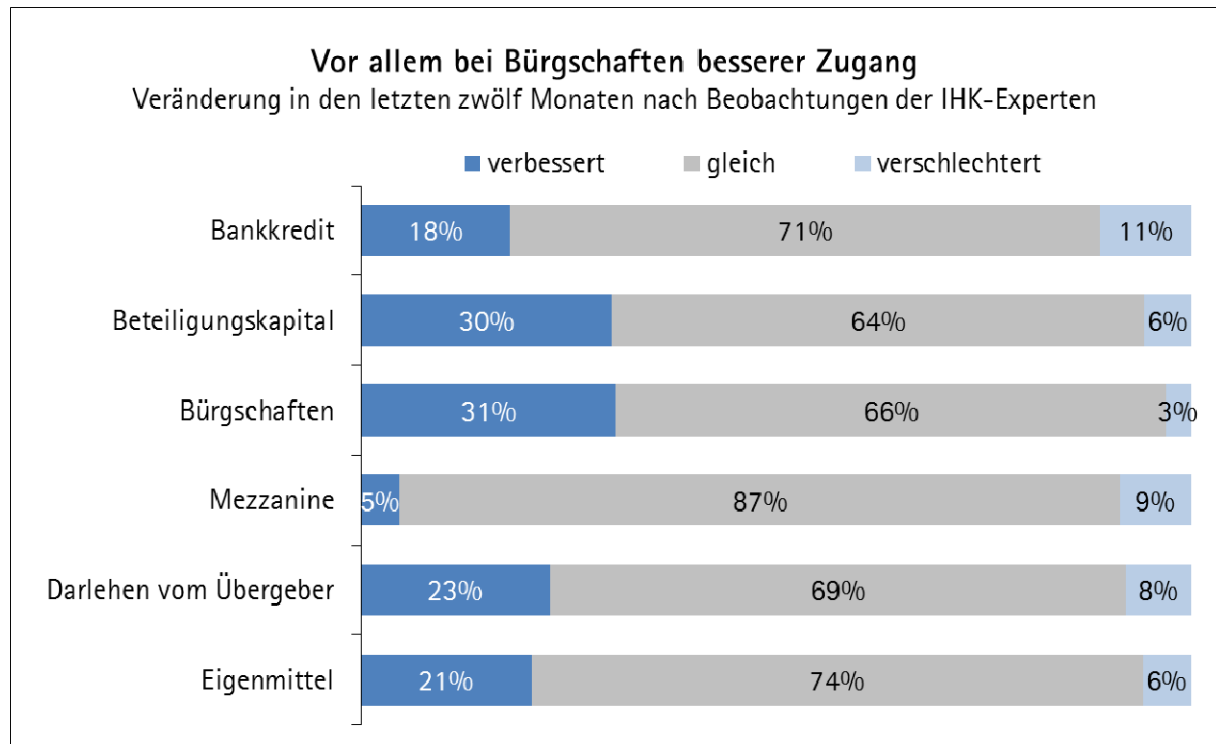


Je nach Wirtschaftsregion ergeben sich Unterschiede in der von den Unternehmen empfundenen Belastung der Nachfolgeverhandlungen durch die Erbschaftsteuer. Besonders im Süden und Südwesten haben viele familiengeführten Industrieunternehmen ihren Stammsitz, die es als „Hidden Champions“ in Spezialmärkten zur Weltmarktführerschaft gebracht haben. In dieser Region sieht nahezu ein Drittel der Alt-Inhaber die Unternehmensübergabe durch die Erbschaftsteuer gefährdet. Gerade die mittelgroßen Industrieunternehmen sind jedoch in vielen Regionen Deutschlands eine wichtige Säule der Wirtschaft.

Anderswo ist der Anteil von kleineren Unternehmen etwa im Dienstleistungsbereich oder im Einzelhandel höher. Hier würden mehr Betriebe als in vornehmlich industriegeprägten Regionen aufgrund von Freibetragsregelungen nicht unter die Erbschaftsteuer fallen.

Hochgerechnet wären durch die Erbschaftsteuer bundesweit jährlich 14.000 Unternehmensübertragungen und 75.000 Arbeitsplätze gefährdet.

### III LEICHTE ENTSPANNUNG AN DER FINANZIERUNGSFRONT



Die insgesamt gute Finanzierungssituation sorgt auch im Übernahmehereich für Entlastung. Weniger Existenzgründer als im Jahr zuvor berichten von Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Unternehmensnachfolge. Nach 56 Prozent im Vorjahr haben derzeit 48 Prozent der übernahmeinteressierten Existenzgründer Schwierigkeiten, die Übernahme zu finanzieren. Allerdings bleibt die Finanzierung das größte Hemmnis auf Seiten der Übernehmer.

Bei nahezu sämtlichen Finanzierungsmodellen sehen die potenziellen Übernehmer unter dem Strich weniger Probleme als ein Jahr zuvor.

- Deutliche Verbesserungen sehen die IHKs bei der Übernahme von Bürgschaften. Die weiterhin gute Konjunktur hat die Bereitschaft der Bürgschaftsbanken gestärkt, auch Unternehmensübernahmen zu finanzieren.

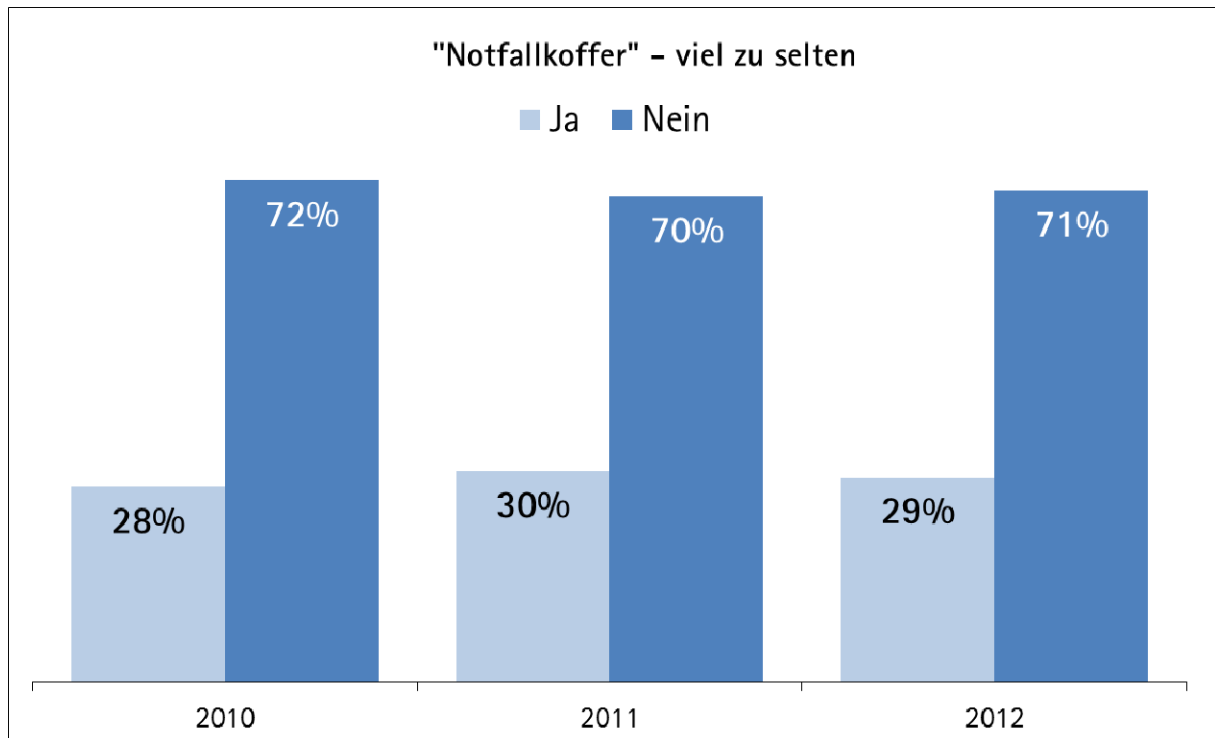
Bürgschaften sind für Existenzgründer ein wichtiges Instrument, um den gerade bei Gründern anzutreffenden Mangel an Sicherheiten etwas zu lindern.

- Auch bei der Finanzierung mit Beteiligungskapital ist der Zugang für Existenzgründer nicht mehr ganz so eng. Die vor einem Jahr diskutierte Besteuerung von Dividenden an inländische Kapitalgesellschaften bei Streubesitzbeteiligungen, die manchen Investor vorsichtig hatte agieren lassen, ist nicht umgesetzt worden. Gleichwohl berichten fast zwei Drittel der IHK-Experten von einem nach wie vor schwierigen Zugang. Es ist weiterhin Aufgabe der Politik, die Rahmenbedingungen für privates Beteiligungskapital zu verbessern. Steuertransparenz würde Investments in deutsche Unternehmensnachfolgeprojekte attraktiver machen.

- Der Zugang zum Bankkredit, der nach wie vor klassischen Finanzierungsform, hat sich den IHKs zufolge für Übernahmen bislang nicht weiter verengt. Offenkundig haben Banken, Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken Regulierungsvorhaben wie Basel III weitgehend in ihre Kreditkonditionen zur Nachfolgefiananzierung eingepreist und ihre Gangart zumindest nicht weiter verschärft. Doch nach wie vor gilt: Kreditinstitute achten bei Übernahmen stärker als vor einigen Jahren auf exakt durchkalkulierte Businesspläne und wollen sich ein genaues Bild über die künftigen Chancen des Unternehmens unter neuer Führung machen. Eine gute Finanzkommunikation ist Voraussetzung für einen gelungenen Übernahmeprozess. Oft bietet es sich auch an, Fremdkapitalfinanzierungen durch Elemente der Eigenkapitalfinanzierung wie Beteiligungskapital oder auch Unternehmerdarlehen zu ergänzen.
- Weiter verbessert haben sich den IHK-Experten zufolge die Möglichkeiten, vom Übergeber ein Unternehmerdarlehen zu erhalten. Hier spiegelt sich die gute Performance vieler mittelständischer Unternehmen in den letzten Jahren wieder. Viele Unternehmen konnten ihre Eigenkapitalbasis stärken. Das erweitert die Möglichkeiten, den Nachfolger durch ein Unternehmerdarlehen zu unterstützen – und auch noch eine Weile mit seinem „alten“ Unternehmen in Verbindung zu bleiben.
- Etwas entspannter stellen sich auch die Möglichkeiten der Nachfolger dar, die Übernahme mit Eigenmitteln zu finanzieren. Von einem Durchbruch bei der Eigenmittelausstattung der Übernehmer kann jedoch nicht die Rede sein. Für fast drei Viertel bleiben die Möglichkeiten eines Beitrags aus der eigenen Schatulle ähnlich schwierig wie in den Jahren zuvor von den IHKs berichtet. Kaum ein Gründer kann eine Unternehmensnachfolge zum überwiegenden Teil aus Eigenmitteln stemmen. Das gilt auch deshalb, weil ein großer Teil der Finanzierungsbedarfs in der Zeit nach der Übergabe anfällt: Oft muss der Nachfolger auch etwa Maschinen modernisieren, Warenlager aktualisieren oder Produktionsverfahren umstellen. Die hierfür notwendigen Investitionen werden oftmals nach der Betriebsübernahme fällig, sollten aber in den Finanzierungsplan mit eingehen.
- Wachsende Schwierigkeiten sehen die IHKs bei der Finanzierung mit Mezzanine-Kapital – einer Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital. Es kann sich z. B. um Fremdkapital handeln, das hinter den Forderungen aller anderer Gläubiger zurück steht. Viele Mezzanine-Programme, die vor der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise 2008/2009 aufgelegt wurden, laufen nun aus. Neue legen die Finanzinstitute derzeit nicht auf.



## IV LEICHTSINNIG: OFTMALS KEIN „NOTFALLKOFFER“

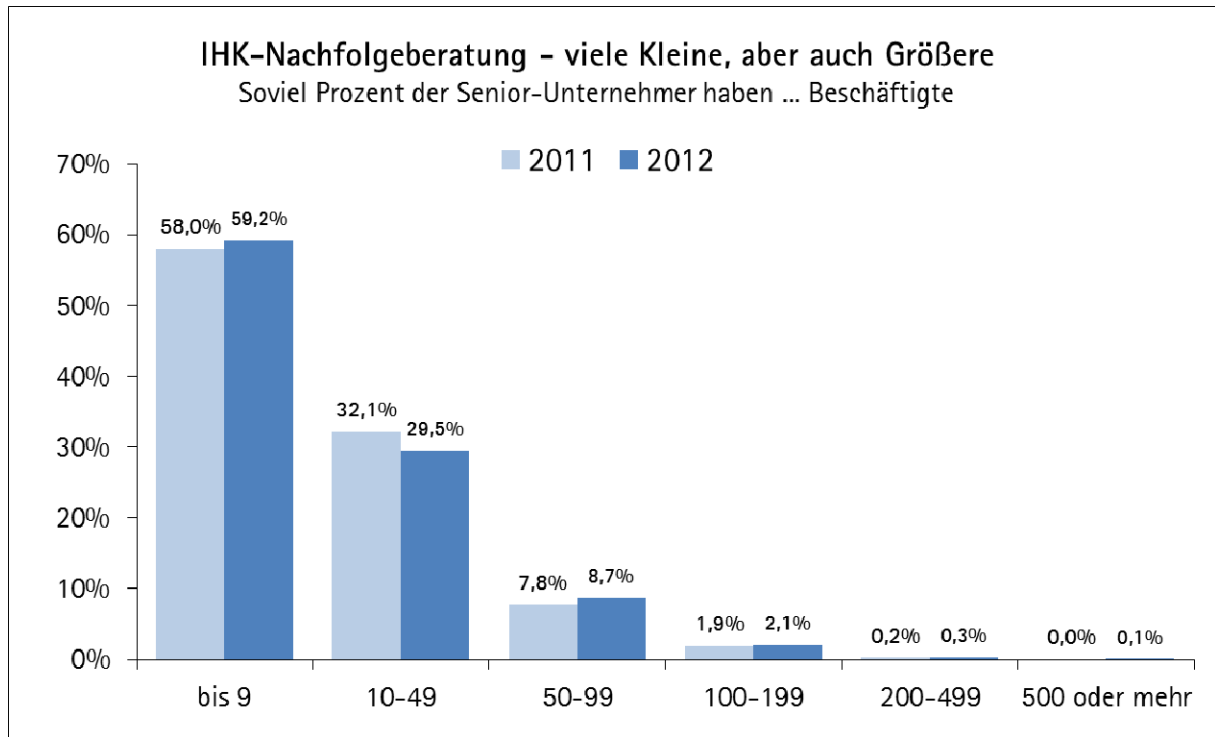


Wissenschaftler schätzen dass in den nächsten fünf Jahren in rund 15.000 Unternehmen mit guten Gewinnen z. B. aufgrund von Tod oder Krankheit des Inhabers die Nachfolge ansteht. Doch nur 29 Prozent der Unternehmen sind für den Fall der Fälle gerüstet und die für die reibungslose Fortführung des Unternehmens wichtigsten Unterlagen sind griffbereit für eine Vertrauensperson zusammengestellt. Lediglich ein Viertel der Alt-Inhaber in der IHK-Nachfolgeberatung halten die Unterlagen auch aktuell. 71 Prozent verfügen über keinen derartigen „Notfallkoffer“. Es ist bedenklich, dass dieser Anteil bereits über drei Jahre stabil ist und die psychologische Barriere, sich mit Unfall, Tod oder Krankheit auseinanderzusetzen, derart verfestigt ist.

Das Fehlen eines „Notfallkoffers“ bedeutet ein ernsthaftes Risiko für die Betriebsfortführung. Dem Unternehmen droht die Führungslosigkeit – mit bis hin zum Verlust der Lebensgrundlage der Familie oder der Schließung des Betriebes. Durch mangelnde Vorkehrungen für den Fall des plötzlichen Ausfalls des Inhabers sind in den nächsten fünf Jahren rund 200.000 Arbeitsplätze gefährdet.

Dabei ist der „Notfallkoffer“ kein Thema ausschließlich für ältere Unternehmer. Schon Existenzgründer sollten die nötigen Vorkehrungen treffen. Inhalt eines Notfallkoffers: Vollmachten, Vertretungsplan, Informationen zu Kunden- und Lieferantenstrukturen und eine Dokumentenmappe mit Bankverbindungen, Zugangsdaten sowie ein Testament. Die Dokumente sollten zudem regelmäßig aktualisiert werden.

## V MITTELSTAND SUCHT IHK-NACHFOLGEBERATUNG

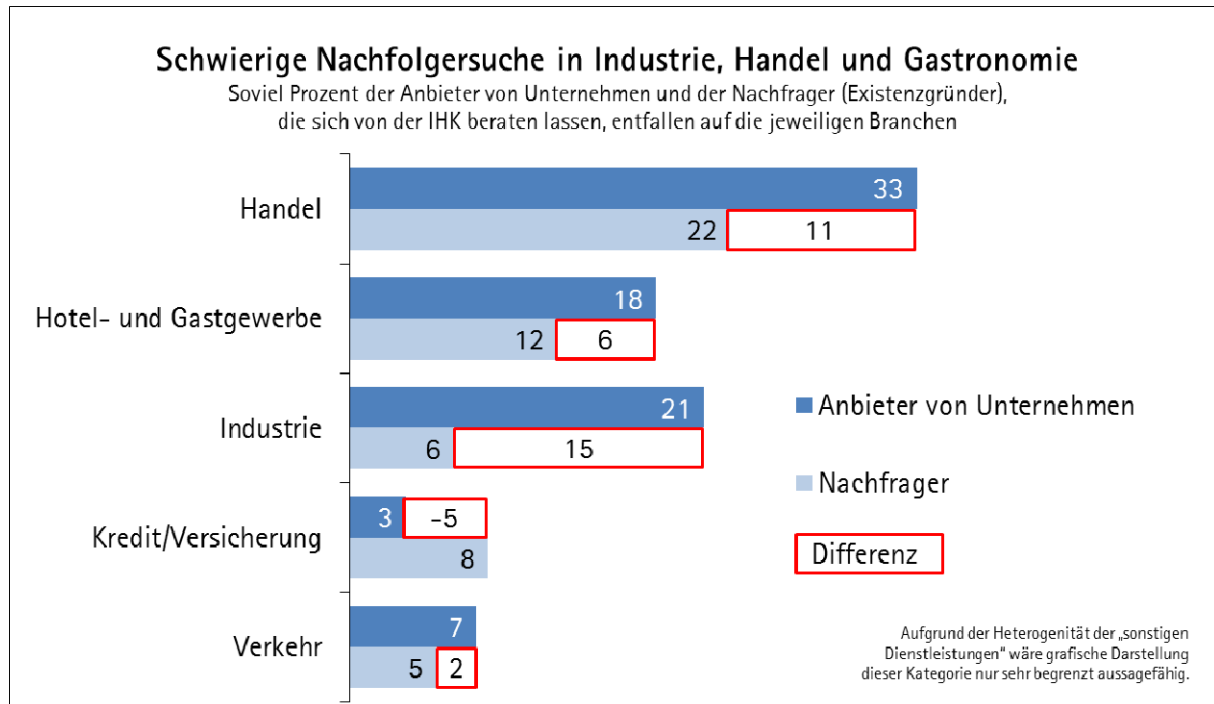


Es sind vornehmlich Unternehmer des Mittelstandes, die sich zur Bewältigung der Unternehmensnachfolge an ihre IHK wenden. Über 88 Prozent aller Unternehmen, die den IHK-Service zur Unternehmensnachfolge in Anspruch nahmen, beschäftigten weniger als fünfzig Mitarbeiter. Allerdings suchen auch größere Mittelständler den Rat der IHK. Ihr Anteil hat zuletzt sogar etwas zugenommen, so im Segment der Unternehmen zwischen 50 und 99 Mitarbeiter von 7,8 Prozent auf 8,7 Prozent.

11,2 Prozent der Unternehmer, welche die IHK in Sachen Nachfolge unterstützt, beschäftigen 50 oder mehr Mitarbeiter. Damit suchen überproportional viele mittelgroße und größere Unternehmen den IHK-Nachfolgeservice auf – bezogen auf die Gesamtwirtschaft beschäftigen lediglich 1,8 Prozent der Unternehmen mindestens 50 Beschäftigte<sup>3</sup>. Neben kleinen vertrauen offenkundig auch mittelgroße Unternehmen der örtlichen IHK als neutralem Partner im Prozess der Unternehmensnachfolge.

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

## VI SCHWERE ENGPÄSSE IN DER INDUSTRIE



Inhaber von Industrieunternehmen haben es besonders schwer bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger. 21 Prozent aller Unternehmer in der IHK-Nachfolgeberatung leiten einen Industriebetrieb (inkl. Baugewerbe). Doch die Nachfrage ist gering: nur sechs Prozent aller Existenzgründer, die sich von der IHK beraten lassen, sehen in der Industrie ihre Zukunft. Die rechnerische Lücke von 15 Prozentpunkten zwischen Angebot und Nachfrage ist in keiner Branche so hoch. Viele Gründer haben Schwierigkeiten den hohen Kapitalbedarf zu bewältigen. Mit dem höheren Anlagevermögen steigt auch die Komplexität der Bewertung, was den Verhandlungsprozess erschwert. Auch weisen nur wenige potenzielle Übernehmer die erforderlichen tiefgehende Branchenkenntnisse und das technische Know-how auf, um ein Industrieunternehmen fortzuführen. Erschwerend kommt hinzu, dass Inhaber von Industrieunternehmen manches Mal auch deren alleinige Know-how-Träger sind.

Auch im Handel ist der Markt für übergabereife Unternehmen eng. 33 Prozent der zur Nachfolge beratenen Unternehmen sind Händler. Dem steht mit 22 Prozent ein elf Prozentpunkte geringerer Anteil Gründungswilliger gegenüber, für die ein Handelsunternehmen in Frage kommt. Die Kaufpreise für Handelsunternehmen sind zumeist niedriger als in der Industrie. Aber der Wettbewerb im Einzelhandel ist hoch und wird durch den wachsenden Online-Handel verschärft. Dementsprechend gering sind vielerorts die zu erwartenden Margen. Besonders schwierig ist die Situation an Standorten mit niedriger Zentralität und wenig Kaufkraft. Oftmals erschweren hohe, schwierig bewertbare Lagerbestände die Übergabeverhandlungen. Auch hohe Mietforderungen an Nachfolgeunternehmen, können eine Übergabe erschweren. Infolgedessen klaffen die Preisvorstellungen von Übergabern und potenziellen Übernehmern teils weit auseinander: Der Senior misst seinem Lebenswerk häufig einen erheblich höheren Wert bei, als der Verhandlungspartner aufgrund begrenzter Zukunftsaussichten zu zahlen bereit wäre.

Die emotionale Komponente spielt den IHKs zufolge gerade im Handel eine besonders große Rolle, der Alt-Unternehmer fühlt sich mitunter auch nach Vertragsabschluss dem Unternehmen stark verbunden. Viele IHKs raten, einen konkreten Zeitraum zu vereinbaren, nach dem der Altinhaber dem Nachfolger die Geschäfte vollständig überlässt, z. B. maximal zwölf bis 18 Monate.

Ähnlich stellt sich die Situation in der **Hotel- und Gaststättenbranche** dar, viele Übergabebetriebe sind von schwierigen Ertragsaussichten und teilweise hohem Investitionsbedarf geprägt. Die starke Familienorientierung in der Branche macht es Inhabern oft schwer, den Betrieb in neue Hände zu übergeben. Auf der Nachfrageseite sind potenzielle Übernehmer mit der richtigen Erfahrung und der richtigen Qualifikation rar. Im Gaststättengewerbe gibt es zudem eine Standortproblematik: Viele Betriebe liegen an Orten, die – bedingt durch den demographischen Wandel – nicht mehr attraktiv sind, weil potentielle Kunden fehlen. Für 18 Prozent der Senior-Unternehmer, aber nur zwölf Prozent der Gründer kommt eine Zukunft in dieser Branche in Frage.

Intensiver Wettbewerb und begrenzte Margen kennzeichnen auch viele Betriebe im **Verkehrsgewerbe** (sieben Prozent der Senior-Unternehmer, fünf Prozent der Existenzgründer). Zudem berichten die IHKs, dass die demografische Entwicklung viele Logistikunternehmen vor besonders große Probleme stellt. Gutes Fachpersonal und Fahrer sind nur schwer zu finden. All das erschwert die Suche nach einem geeigneten Nachfolger.

In der **Kredit- und Versicherungswirtschaft** – z. B. Finanzvermittler, Finanzberater, Pfandleihhäuser – werden Unternehmen oft sehr stark mit der Persönlichkeit des Inhabers identifiziert. Für den Nachfolger ist es daher eine große Herausforderung, sich das Vertrauen des Kundenstamms zu erarbeiten. Das macht in dieser Branche das „Matching“ von Alt-Unternehmen und Nachfolgern ebenfalls schwierig, auch wenn der Anteil der Gründer (acht Prozent) den Anteil der Senior-Unternehmer übersteigt (drei Prozent).

Gleiches gilt für viele weitere **Dienstleistungen**. Je stärker ein Produkt oder eine Dienstleistung mit der Person des Anbieters verknüpft ist, desto schwerer ist die Kaufpreisermittlung und desto schwieriger ist auch die Suche nach einem Nachfolger.