DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019

Unternehmensnachfolge wird zur immer größeren Herausforderung – besonders im Osten

DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag

#GemeinsamNachfolgeGestalten

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019

Unternehmensnachfolge wird zur immer größeren Herausforderung – besonders im Osten

Zahlen und Einschätzungen zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2019 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 zur Unternehmensnachfolge der 79 Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie eine statistische Auswertung des IHK-Service zur Unternehmensnachfolge.

Insgesamt fußt der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019 auf über 26.000 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 2019

Impressum

Herausgeber und Copyright
© Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK) | Berlin | Brüssel

DIHK Berlin
Postanschrift: 11052 Berlin | Hausanschrift: Breite Straße 29 | Berlin-Mitte
Telefon: 030 20308-0 | Telefax: 030 20308-1000

DIHK Brüssel
Hausanschrift: 19 A-D, Avenue des Arts | B-1000 Bruxelles
Telefon: +32-2-286-1611 | Telefax: +32-2-286-1605

@ info@dihk.de
www.dihk.de

Facebook
www.facebook.com/DIHKBerlin

Twitter
http://twitter.com/DIHK_News

ISSN-Nr.
1869-7704

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

Grafik
Friedemann Encke, DIHK

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Bildnachweis
Titelbild: Getty Images

Stand
Dezember 2019

I. Die Lage in Kürze

1 Nachfolge gewinnt gerade im Mittelstand weiter an Brisanz

Kleinere und mittlere Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern (KMU) repräsentieren rund 99 Prozent aller Betriebe und etwa 60 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze in Deutschland. In diesem für die deutsche Wirtschaft so wichtigen Segment gewinnt die Herausforderung der Unternehmensnachfolge immer weiter an Brisanz. 6.911 Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber suchten im Jahr 2018 den Rat ihrer Industrie- und Handelskammer (IHK), ein Zuwachs von vier Prozent gegenüber dem Vorjahr und ein abermaliger Rekord in der Historie des DIHK-Reports Unternehmensnachfolge seit dem Jahr 2007. Verschärfend kommt hinzu: Mit 48 Prozent hatte fast jeder zweite von ihnen zum Zeitpunkt der Beratung noch keine Nachfolgerin bzw. noch keinen Nachfolger gefunden – auch dies ist ein Rekord.

2 Im Osten sind Nachfolger besonders knapp

In den neuen Bundesländern berichten besonders viele Senior-Unternehmer von Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche. Mit 54 Prozent hatten 2018 mehr als die Hälfte zum Zeitpunkt ihres ersten Besuchs bei der IHK noch keinen Nachfolger in Aussicht. 30 Jahre nach der Wende ist damit in vielen östlichen Regionen die Unternehmensnachfolge eine besonders große auch regionalpolitische Herausforderung..

3 Mehr Interesse an Unternehmer-Themen

26.959 Nachfolge-Interessierte – Senior-Unternehmer wie potenzielle Übernehmer – suchten im Jahr 2018 ihre IHK auf. Sieben Jahre zuvor waren es noch 17 Prozent weniger. Allerdings hat es nach drei Jahren mit wachsenden Teilnehmerzahlen zuletzt einen kleinen Rückgang (um drei Prozent) gegenüber 2017 gegeben, als die Zahl der Nachfolgeinteressierten mit 27.656 einen Rekord erreichte.

4 Potenzial besser ausschöpfen

Jeweils 21 Prozent der Beratenen sind Frauen. Damit zeigt sich der Anteil der Frauen relativ stabil über die Jahre - sowohl an denjenigen, die eine Nachfolgelösung für ihren Betrieb anstreben, als auch derjenigen, die ein Unternehmen übernehmen möchten. Vor allem auf Seiten der potenziellen Übernehmerinnen sehen die IHKs Potenzial: Der Anteil der Frauen an allen Gründungsinteressierten, sei es an der Übernahme oder an der Neugründung, beträgt mittlerweile 44 Prozent. [1]

5 Unternehmensnachfolge spielt sich im Herzen ab

38 Prozent der Senior-Unternehmer haben Schwierigkeiten, von ihrem Lebenswerk emotional loszulassen. Dies erklärt gut, warum auch 43 Prozent der Senior-Unternehmer zu Beginn der Verhandlungen laut IHK-Erfahrungen einen überhöhten Kaufpreis fordern. Sie berechnen häufig die über Jahre oder Jahrzehnte geleisteten Mühen und den persönlichen Einsatz mit ein. Auf der anderen Seite des Verhandlungstisches sitzen jedoch Partner, für die eine Unternehmensübernahme in erster Linie eine große finanzielle Herausforderung ist – so haben 39 Prozent Schwierigkeiten, die Nachfolge zu finanzieren.

6 Industrie – bei Nachfolgern am beliebtesten

45 Prozent der Nachfolgeinteressenten, die zur IHK kommen, wollen einen Industriebetrieb übernehmen. Ihnen steht ein numerisch erheblich geringerer Anteil von 21 Prozent der beratenen Senior-Unternehmer mit einem Industrie-Betrieb gegenüber.
Besonders groß ist die Diskrepanz in den östlichen Regionen. Hier beträgt der Anteil der Industrie-Betriebe, die zur Übernahme anstehen, gerade einmal 16 Prozent, während 53 Prozent der potenziellen Übernehmer einen Industriebetrieb suchen. In vielen östlichen Regionen besteht mithin eine besondere Herausforderung für die Wirtschaftsförderung, qualifizierte und unternehmerisch Interessierte für Nachfolgeunternehmen anderer Branchen zu interessieren, wie etwa industrienahe Dienstleister..

II. Was die Politik tun sollte

Mit der Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis" bietet die Bundesregierung seit Herbst 2019 eine Unterstützung für Akteure und Netzwerke vor Ort. Ziel ist die Sensibilisierung und das Zusammenbringen von Senior-Unternehmen und potenziellen Nachfolgern, etwa im Sinne von „Nachfolge-Moderatoren" . Damit wurde eine Maßnahme umgesetzt, für die sich viele IHKs und der DIHK stark gemacht haben. Weitere Schritte müssen angesichts der wachsenden Herausforderungen aber noch folgen. Basierend auf der Praxiserfahrung von mehr als 26.000 Gesprächen und Kontakten mit Senior-Unternehmern und Interessenten an der Übernahme eines Betriebes empfiehlt der DIHK:

1 Erbschaftsteuer endlich berechenbar machen

Die Unsicherheiten bei der Anwendung des neuen Erbschaftsteuergesetzes bleiben ein Ärgernis für viele mittelständische Unternehmen. Jeweils ein knappes Fünftel der Alt-Inhaber und Nachfolgeinteressenten nennt den IHKs dieses Hemmnis bei der Übernahme. Die Politik sollte sehr genau darauf achten, dass die inzwischen endlich im Bundesrat beschlossene Erbschaftsteuerrichtlinie nicht zu steuerlichen Mehrbelastungen und damit einer weiteren Verunsicherung bei der Unternehmensnachfolge führt. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die bürokratischen Lasten bei der Erklärung und der Ermittlung der Steuerlast reduziert werden und auf keinen Fall weiter zunehmen sollten. So sollte bei der Unternehmensbewertung die Nutzung des sog. „vereinfachten Ertragswertverfahrens" auch von der Finanzverwaltung akzeptiert werden – ohne weitere aufwändige Begutachtungen und ergänzende andere Bewertungsverfahren.

2 Bürokratie abbauen – Unternehmensnachfolge erleichtern

Für viele Unternehmer hat Bürokratie ein überbordendes Maß erreicht. 57 Prozent der unternehmerisch Interessierten, die sich von ihrer IHK beraten lassen, sehen Bürokratie als große Hürde . Ein spürbarer Bürokratieabbau gehört deshalb zu den wichtigsten Maßnahmen, um Gründungen und Unternehmensnachfolgen zu stärken. Das Bürokratieentlastungsgesetz III ist hierfür zwar ein Einstieg, aber längst nicht ausreichend. Beispiel Aufbewahrungsfristen: Es hilft den Unternehmen zwar, die Aufbewahrungsfrist für digital vorzuhaltene steuerliche Unterlagen von zehn auf fünf Jahre zu verkürzen. Konsequenter wäre es jedoch, die kürzere Frist gleich auch für Papier-Dokumente einzuführen. Technisch sollte ein dafür notwendiger angepasster Turnus der Betriebsprüfungen möglich sein. Digitale Lösungen und funktionierendes E-Government sollten genutzt werden, um One-stop-Shops für Genehmigungen einzurichten und diese zu beschleunigen, unnötige Doppelmeldungen zu vermeiden und die 100 wichtigsten Verwaltungsleistungen für Unternehmen online anzubieten.

3 Wegzugsbesteuerung mittelstandsfreundlich ausgestalten

In vielen Familienunternehmen behindert die derzeitige Ausgestaltung der Wegzugsbesteuerung insbesondere im Außensteuergesetz (§ 6) den Übergang des Unternehmens auf die nächste Generation. Zieht ein Anteilseigner oder Gesellschafter ins Ausland, so sind zum Zeitpunkt des Wegzugs u. U. stille Reserven aufzudecken und Steuern darauf an den Fiskus abzuführen. Dies betrifft nicht nur solche Familienunternehmen, bei denen z. B. Tochter oder Sohn eine Zeit im Ausland verbringt, um unternehmerische Qualifikationen zu schulen und sich damit auf die Übernahme der Firmenleitung vorbereiten. Betroffen sind vielmehr auch all die Fälle, in denen ein Familienmitglied an einem ausländischen Standort die wichtigen Auslandsmärkte betreut, beim Aufbau von Niederlassungen tätig wird oder vor Ort neue Absatz- und Produktionsmärkte erschließt. Bei Wegzug eines potenziellen Nachfolgers muss dann im schlimmsten Fall der Wert des entsprechenden Unternehmensanteils versteuert werden. Dies kann gerade bei den Unternehmen existenzbedrohend sein, die auf über viele Generationen entstandene Wertzuwächse nun Steuern zu zahlen haben, nicht selten in Höhe von 30 bis 40 Prozent. Daher sollten die im Außensteuergesetz bestehende Stundungsregel mittelstandsfreundlich und praxisgerecht weiterentwickelt werden. Insbesondere sollte die Möglichkeit nicht nur für Kapitalgesellschaften, sondern auch für Personengesellschaften gelten, denn mehr als 70 Prozent der deutschen Unternehmen werden als Personenunternehmen geführt. Die Stundungsregelung darf zudem nicht nur auf Wegzüge innerhalb der Europäischen Union beschränkt bleiben. Viele Familienunternehmen des Mittelstandes, gerade viele „Hidden Champions", sind auch außerhalb der EU tätig. Angesichts der Vielzahl der deutschen Rechts- und Amtshilfeabkommen mit anderen Staaten sollte der sofortige Steuerzugriff unterbleiben und erst bei einem tatsächlichen Verkauf der Anteile erfolgen.

4 Grunderwerbsteuer – Nachfolge im Mittelstand nicht zusätzlich erschweren

Mit der Reform der Grunderwerbssteuer will der Gesetzgeber Missbrauch durch Steuerumgehung mittels Unternehmenskauf verhindern. Der vorliegende Gesetzentwurf ist aber nicht zielgerichtet, sondern schießt deutlich über das Ziel der Missbrauchsbekämpfung hinaus und könnte erhebliche „Kollateralschäden" in der Wirtschaft bewirken. Ein Kern des Vorhabens ist die Herabsenkung der Beteiligungsgrenze, ab der bei einem Unternehmenserwerb Grunderwerbssteuer auf die zum Unternehmen gehörenden Immobilien zu zahlen ist. Diese Grenze soll von 95 auf 90 Prozent sinken. Die Reduktion auf 90 Prozent beim Anteilserwerb löst bei vielen Familienunternehmen bei der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation bereits früher eine Steuerpflicht aus. Man zwingt so den Alteigentümer, länger mit einem höheren Anteil im Unternehmen zu bleiben. Das kann eigentlich von der Politik so nicht gewollt gewesen sein. Nach Ansicht der Wirtschaft sollte die ohnehin nur schwer zu stemmende Unternehmensnachfolge nicht weiter erschwert werden. Das gilt insbesondere für Fälle, bei denen ein Unternehmen innerhalb der Familie übertragen wird. Eine zu restriktiv ausgestaltete Grunderwerbssteuer würde in solchen Fällen wie eine Sondersteuer auf Unternehmensnachfolgen wirken. Deshalb ist es gut, dass sich die Bundesregierung mit der – auch vom DIHK vorgetragenen – Kritik noch einmal intensiver beschäftigen will und das Gesetzgebungsverfahren deshalb verschoben hat.

IHK-Aktionstag Unternehmensnachfolge am 21. Juni 2019 in Hannover: „Vordenker und Nachfolger – wie die Unternehmensnachfolge gelingen kann". Die Themen Nachfolgersuche, Beraterauswahl, Werte und Emotionen bestimmten die lebhafte Podiumsdiskussion. Foto: IHK Hannover

„Nachfolge zielgerichtet planen – Wie Unternehmen den Übergang meistern" am 25.06.2019 in der IHK Siegen (Interviews mit Nachfolgern und Impulsvorträgen zum Mentoren-Service und in diesem Fall der Beteiligung von Unternehmen als Nachfolgeoption), v.l.n.r: Sigurd Siebel (IHK-Mentor), Hans-Peter Langer (IHK Siegen), Silvia Bauer (B+M Breitbach + Müller GmbH), Dr. Hanni Koch (VIA Beteiligung GmbH), Timm S. Bendinger (Hugo Roth GmbH), Sebastian Quast (OTTO QUAST Bau AG), Michael Hippe (Copythek Ankele), Sibylle Haßler (IHK Siegen), Foto: Carsten Schmale

III. Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand

Eine Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Prozess. Ferner hat die Unternehmensnachfolge für Senior-Unternehmer 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 IHKs mit ihren insgesamt 200 Geschäftsstellen erste Ansprechpartner. Die IHKs agieren neutral und ohne gewerbliches Interesse. Sie 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 mehr als 26.000 Gesprächen und Beratungen leisten die IHKs einen wichtigen Beitrag, damit Betriebe Nachfolger finden – und damit auch für die Zukunft des Mittelstandes in Deutschland.

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

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

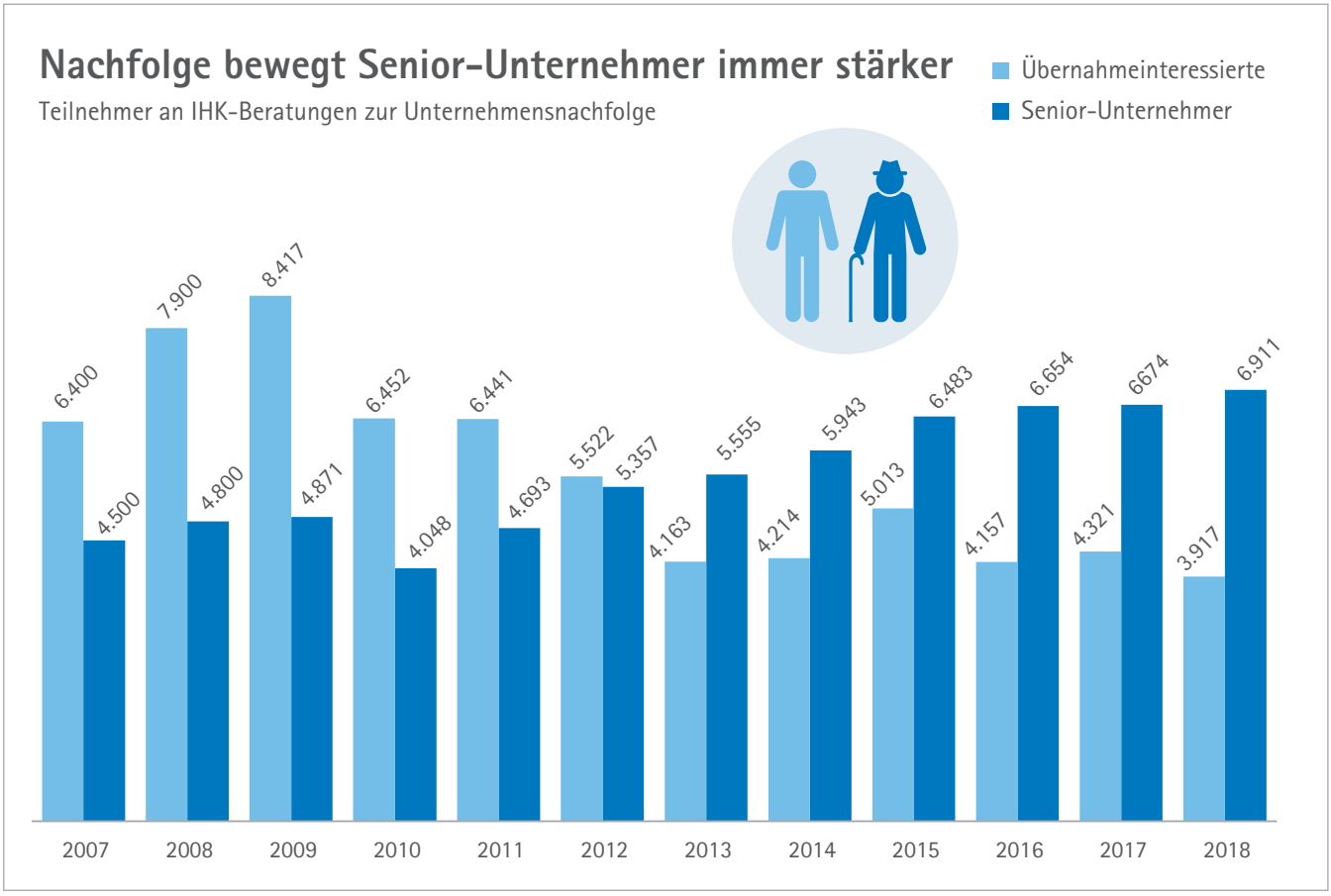
- Auf Nachfolgetagen und -seminaren informieren die IHKs Senior-Unternehmer und potenzielle Nachfolger zu grundlegenden Fragen der Betriebsübergabe oder -übernahme.

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

- IHKs bringen Unternehmer und Nachfolger zusammen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dabei ist die persönliche Ansprache. Hierfür haben die IHKs verschiedene Foren wie etwa Nachfolger-Clubs[4] 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 passsenden Kandidaten aufnehmen.

- Die Begleitung von Unternehmen sehen IHKs als ganzheitliche Aufgabe, bei der die einzelnen Leistungen aus einer Hand erfolgen. So sprechen IHK-Nachfolgemoderatoren [5] Unternehmensinhaber auf das sensible Thema Nachfolge an, arrangieren Treffen mit Experten wie Unternehmens- oder Steuerberatern und bringen Alt-Inhaber auch mit geeigneten Kandidaten zusammen. Dabei pflegen die IHKs vor Ort Netzwerke zur Unternehmensnachfolge, die alle nachf olgerelevanten Akteure einbeziehen. Hier können Senior-Unternehmer diskret mit Beratern, Finanzierungspartnern oder auch potenziellen Übernehmern in Kontakt treten.

IV. Unternehmer auf Nachfolgersuche – IHKs vermelden neuen Rekord



Die Herausforderung der Unternehmensnachfolge gewinnt im Mittelstand weiter an Brisanz. 6.911 Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber suchten im Jahr 2018 den Rat ihrer Industrie- und Handelskammer, um neutrale Unterstützung im Prozess der Unternehmensnachfolge zu erhalten. Das ist ein Zuwachs von vier Prozent gegenüber dem Vorjahr und ein abermaliger Rekord in der Historie des DIHK-Reports Unternehmensnachfolge seit dem Jahr 2007. Mit 48 Prozent hatte fast jeder zweite von ihnen zum Zeitpunkt der Beratung noch keine Nachfolgerin bzw. noch keinen Nachfolger gefunden –auch dies ist ein Rekord.

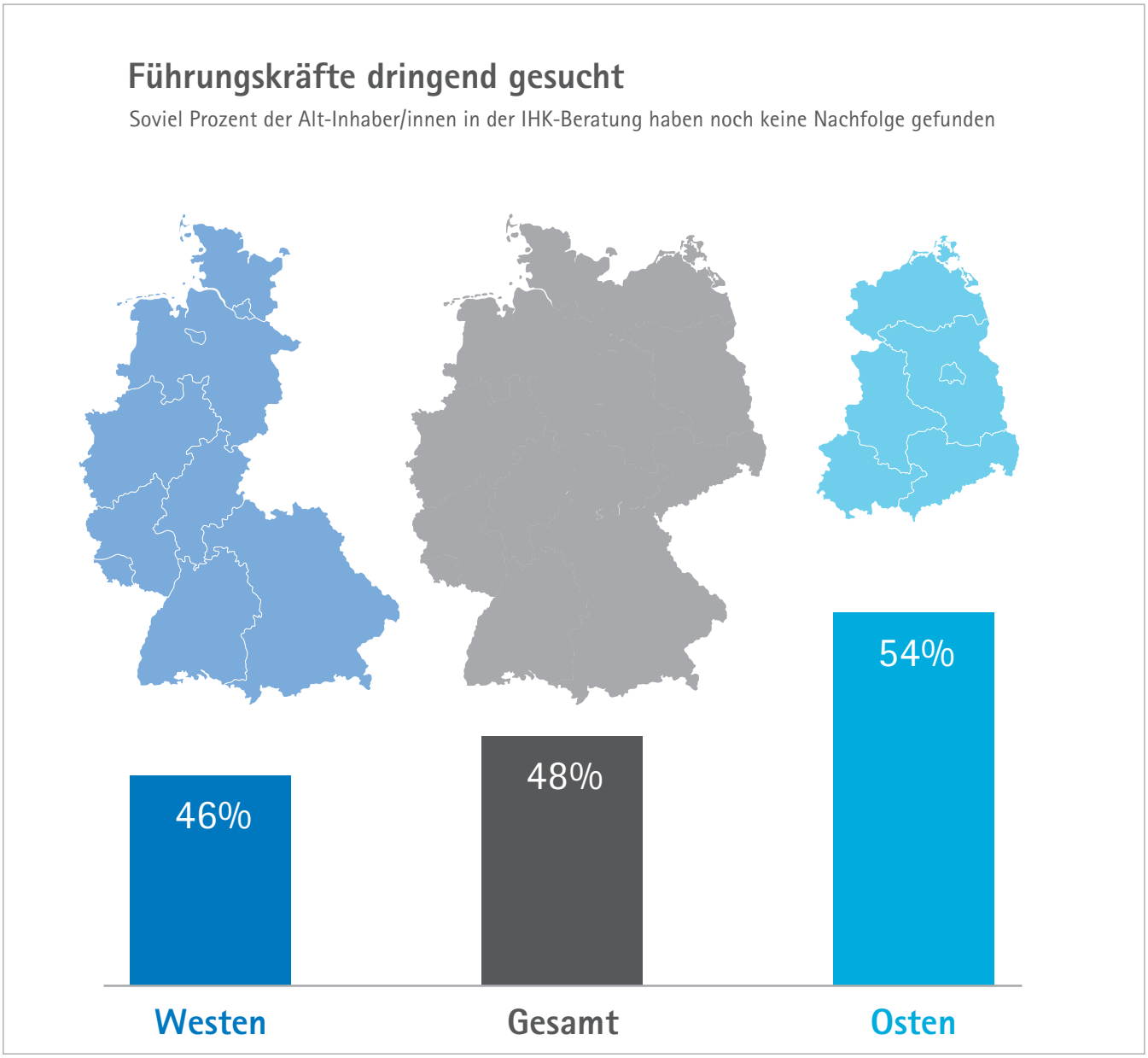
„Unternehmensnachfolge rechtzeitig erfolgreich gestalten" am 11. November 2019 – IHK Kassel-Marburg. Gemeinsame Veranstaltung von Industrie- und Handelskammer Kassel-Marburg, Kasseler Sparkasse, Handwerkskammer Kassel und RKW Hessen mit Weitergabe von Informationen und Anregungen zur Gestaltung des Generationswechsels in Unternehmen. Foto: Uta Wudonig (IHK Kassel-Marburg)

Preisverleihung „Sächsischer Meilenstein" – Preis für erfolgreiche Unternehmensnachfolge im Schloß Albrechtsberg in Dresden am 12.11.2019, obere Reihe: Sächsischer Wirtschaftsminister Martin Dulig, Juryvorsitzender Heiner Hellfritzsch, Arne Laß, Markus H. Michalow, Harald Wolf. Untere Reihe: Franz Bradler, Michael Schmetzer, Thomas Sparborth, Andreas Schmetzer, Michaela Wolf

V. Auf der anderen Seite: Immer weniger Übernehmer

Dem steht eine wieder rückläufige Zahl von Gründungsinteressierten gegenüber. Deutliche neun Prozent weniger Interessenten ließen sich von Ihrer IHK zur Übernahme eines bestehenden Betriebes informieren. Mit 3.917 waren es so wenige wie nie zuvor seit erster Erstellung der IHK-Statistik. Und auch viele Übernahmeinteressierte berichten den IHK-Beratern von Schwierigkeiten, das passende Unternehmen zu finden. Jeder zweite war zum Zeitpunkt der Beratung bei der IHK noch nicht fündig geworden.

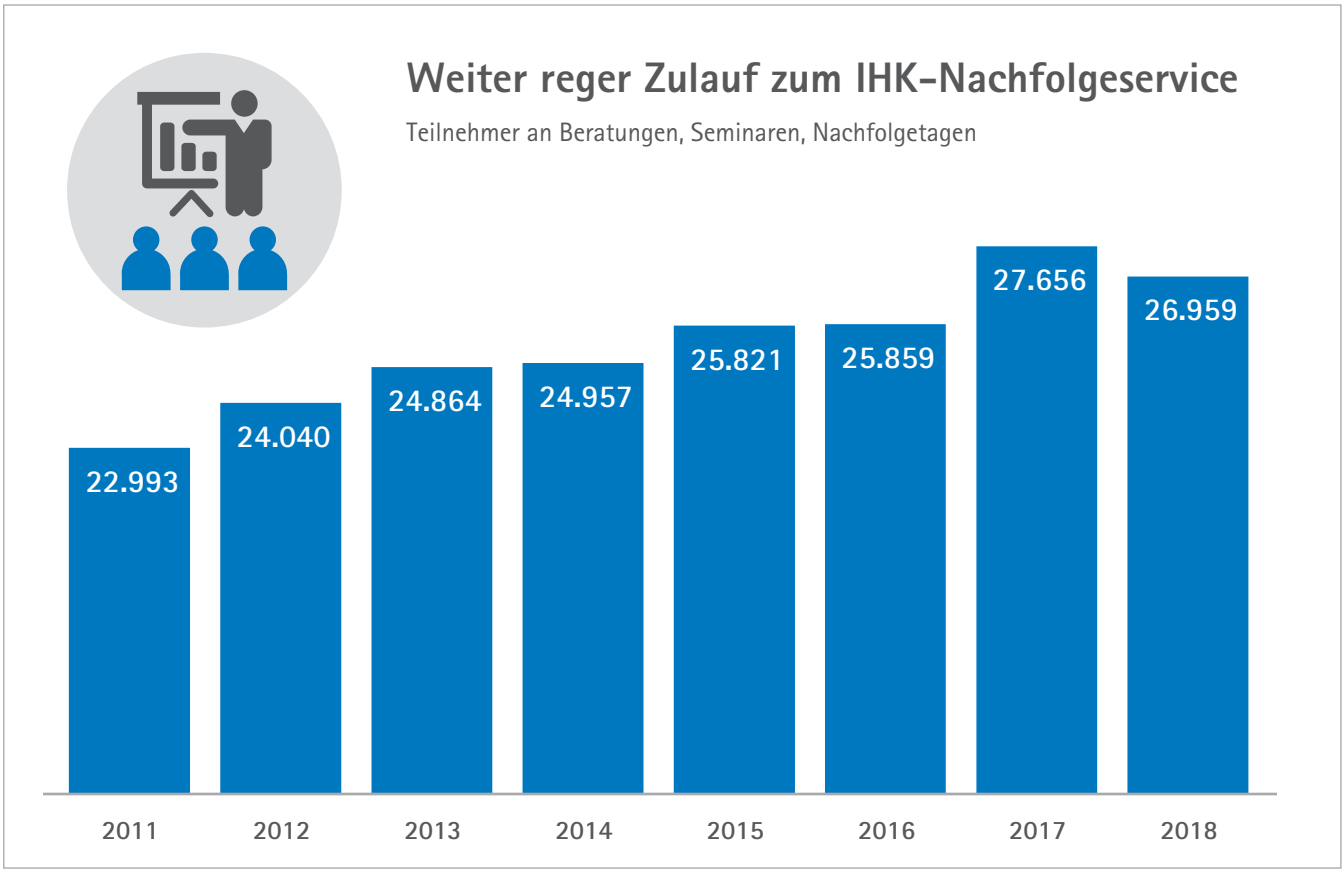
VI. Im Osten sind Nachfolger besonders knapp



In den neuen Bundesländern berichten besonders viele Senior-Unternehmer von Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche. Mit 54 Prozent hatten 2018 mehr als die Hälfte zum Zeitpunkt ihres ersten Besuchs bei der IHK noch keinen Nachfolger in Sicht. 30 Jahre nach der Wende ist damit in vielen östlichen Regionen die Unternehmensnachfolge eine besonders große auch regionalpolitische Herausforderung. Viele Regionen waren jahrelang durch Abwanderung gerade auch jüngerer qualifizierter Fachkräfte geprägt, die sich auch für die Übernahme eines Betriebes hätten interessieren können. Auf der anderen Seite erreichen in diesen Jahren viele Unternehmerinnen und Unternehmer das Ruhestandsalter, die zu Wendezeiten ihr Unternehmen gegründet und aufgebaut haben.

„Die Braut hübsch machen" – Der Nachfolgetag auf Burg Kriebstein der IHK Chemnitz Regionalkammer Mittelsachsen. Foto: Esther Sarah Wolf

VII. Lichtblick: Mehr Interesse an Unternehmer-Themen



Gleichzeitig verzeichnen die IHKs aber auch einen erfreulichen Trend bei der Unternehmensnachfolge. Deutlich mehr Senior-Unternehmer und Übernahmeinteressierte kommen zu den Nachfolgetagen, -Seminaren und Beratungen der IHKs. 26.959 Nachfolge-Interessierte suchten im Jahr 2018 ihre IHK auf – sieben Jahre zuvor waren es noch 17 Prozent weniger.

Allerdings gab es zuletzt nach drei Jahren mit wachsenden Teilnehmerzahlen einen Rückgang um drei Prozent gegenüber 2017, als die Zahl der Nachfolgeinteressierten mit 27.656 einen Rekord erreichte. Offenbar gelingt es aber den IHKs, mehr Senior-Unternehmer als noch vor einigen Jahren an die Herausforderung der Unternehmensnachfolge heranzuführen.

VIII. Potenzial besser ausschöpfen

Jeweils 21 Prozent der Beratenen sind Frauen. Damit zeigt sich der Anteil der Frauen relativ stabil über die Jahre - sowohl an denjenigen, die eine Nachfolgelösung für ihren Betrieb anstreben, als auch der derjenigen, die ein Unternehmen zur Übernahme suchen. Vor allem auf Seiten der potenziellen Übernehmerinnen sehen die IHKs Potenzial: Der Anteil der Frauen an allen Gründungsinteressierten, sei es an der Übernahme oder an der Neugründung, beträgt mittlerweile 44 Prozent[6]. Gerade viele Frauen starten aufgrund familiärer Verpflichtungen und finanzieller Herausforderungen erst einmal im Nebenerwerb. Doch gerade die Übernahme eines bestehenden Betriebes mit einer gewachsenen Mitarbeiter-Mannschaft, Kunden- und Lieferantenstrukturen lässt sich zumeist kaum im Nebenerwerb stemmen. Bessere Strukturen bei der Betreuung von Kindern würden sowohl Müttern als auch Vätern helfen, Familie und vollerwerbliche Selbstständigkeit besser in Einklang zu bringen.

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

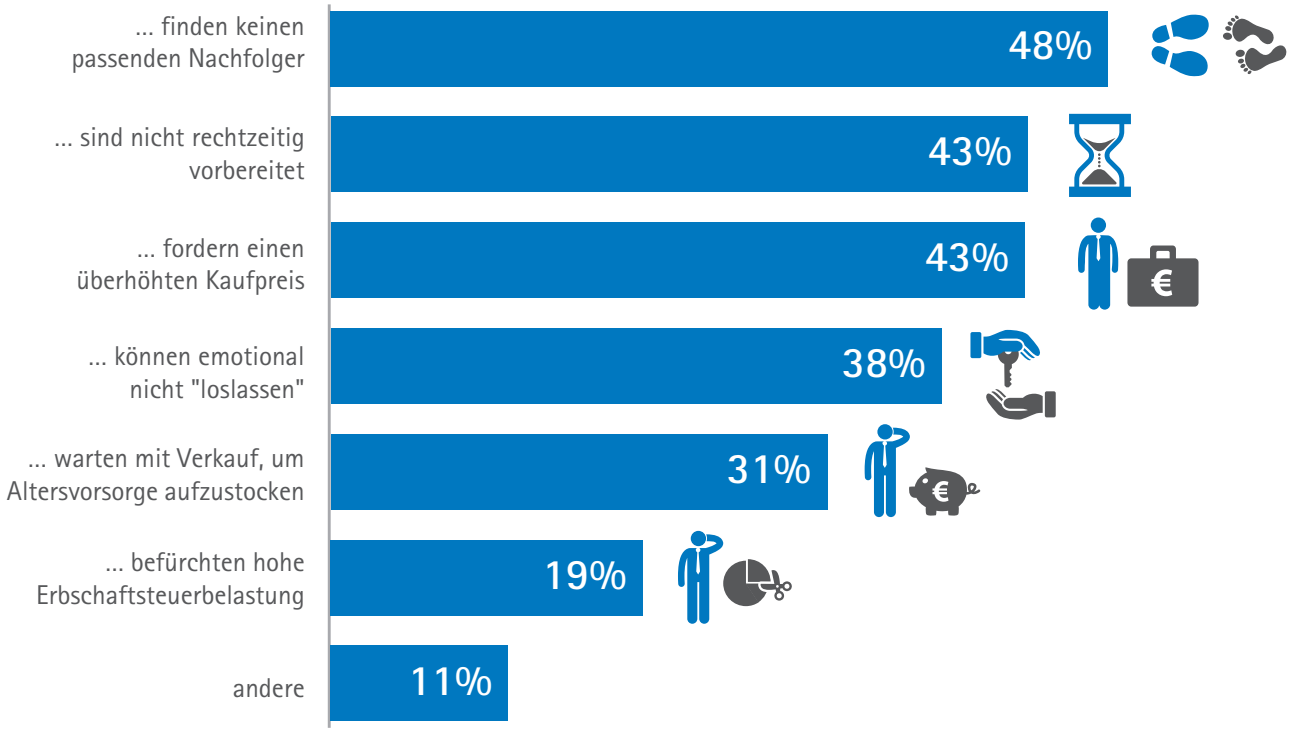
Mini-Barcamp Unternehmensnachfolge, Ideen-Brunch „Erfahrung trifft Innovation", Notfallplanung im Unternehmen, Nutzung digitaler Suchportale, Unternehmensnachfolge durch Frauen, Aktion „Lebenswerk trifft Meisterwerk" ... der bundesweite IHK-Aktionstag Unternehmensnachfolge am 21. Juni 2019 war gespickt mit innovativen und interessanten Veranstaltungen. 2.300 Unternehmerinnen und Unternehmer nahmen bundesweit an Veranstaltungen der 46 beteiligten IHKs teil. Die hohe Resonanz zeigte das große Interesse des Mittelstandes an Informationen zur Unternehmensnachfolge.

„Längster Tag des Jahres" – eine Kooperationsveranstaltung der IHK Magdeburg und dem Netzwerk Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt. Über den Dächern von Magdeburg fand am 21. Juni 2019 das diesjährige Event – „Längster Tag des Jahres" statt. Eingeladen waren Unternehmen, welche sich im beginnenden Prozess der Übergabe (sowohl Übergeber als auch Übernehmer) befanden. Vor einem spektakulären Ausblick auf Magdeburg starteten die Teilnehmer mit einem „best practice" Beispiel in den Abend und konnten anschließend gegenseitig in Gespräche eintauchen oder sich bei einem der Netzwerkpartner Expertenrat einholen. Foto: Erik Stephan – IHK Magdeburg

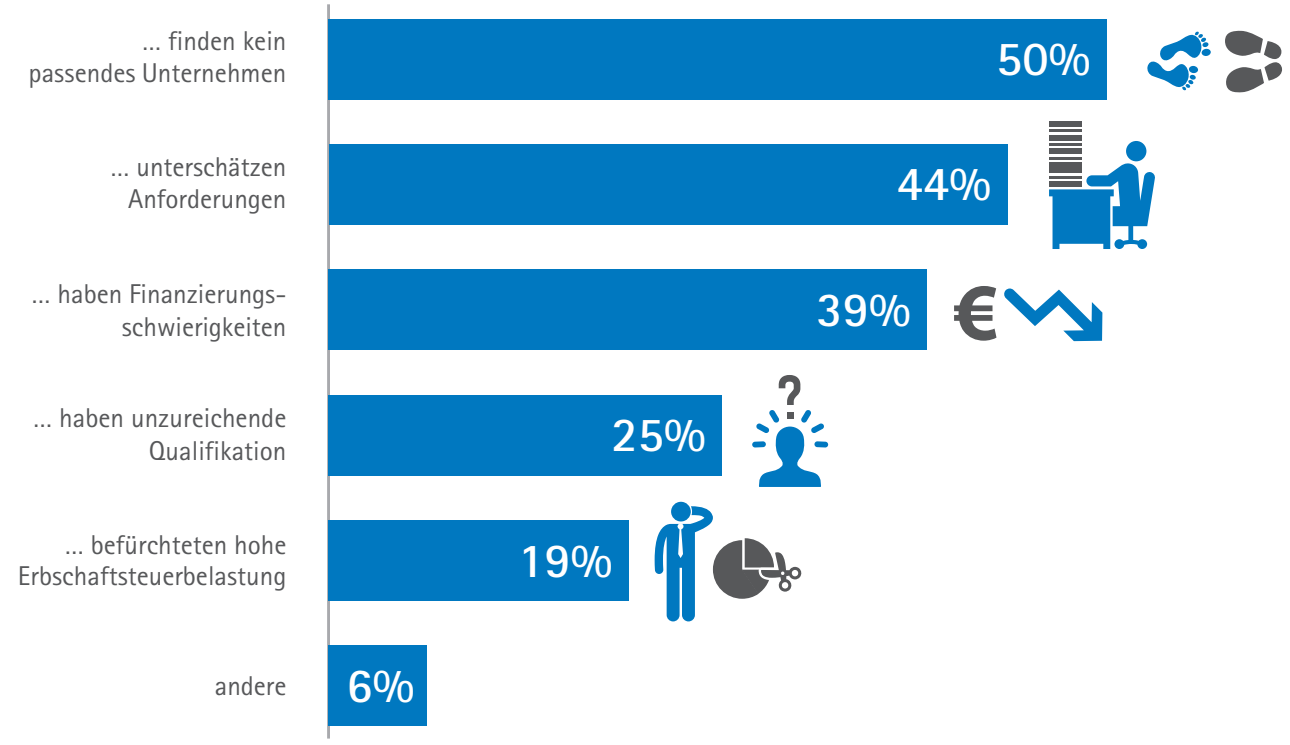
Ideen-Brunch „Erfahrung trifft Innovation" der IHK Halle-Dessau zum Aktionstag Unternehmensnachfolge am 21.06.2019. 40 Übergeber, Nachfolgeinteressierte und StartUp-Gründer, Wissenschaftler und Berater diskutierten am Großen Goitzschesee in Bitterfeld über Modernisierung von Geschäftsmodellen vor, mit und nach Geschäftsübergaben. Foto: Stefan Hopf, Picture-s.de

Antje Bauer, Geschäftsführerin Starthilfe und Unternehmensförderung der IHK Halle-Dessau begrüßt die Gäste vor der „Seensuchts Alm" am Großen Goitzschesee. Foto: Stefan Hopf, Picture-s.de.

Soviel Prozent der Senior-Unternehmer ...



Soviel Prozent der potenziellen Übernehmer ...



IX. Unternehmensnachfolge spielt sich im Herzen ab

Eine Unternehmensnachfolge ist im Leben eines Unternehmers eine epochale Herausforderung – vor allem auch jenseits aller betriebswirtschaftlichen Zahlen. Unternehmensnachfolge spielt sich im Herzen ab – es geht darum, Abschied vom Lebenswerk zu nehmen. Kinder werden zu Verhandlungspartnern auf Augenhöhe, mitunter mit ganz anderen Vorstellungen vom künftigen Weg des Unternehmens, oder auch von ihrem eigenen Lebensweg. Wollen oder können Töchter oder Söhne das Unternehmen nicht weiterführen, steht die Suche im Kreise der Mitarbeiter, der Geschäftspartner oder außerhalb der Unternehmenssphäre an. In jedem Falle gilt es, Souveränität zu bewahren und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig, systematisch und mit Fingerspitzengefühl in den Nachfolgeprozess einzubeziehen, damit das Unternehmen auch in der sensiblen Übergangsphase wettbewerbsfähig bleibt. Ist also erst einmal ein Verhandlungspartner gefunden, sind noch viele Brücken zu bauen:

- 38 Prozent der Senior-Unternehmer haben Schwierigkeiten, von ihrem Lebenswerk emotional loszulassen – viele haben sich kein alternatives Lebensmodell ohne Unternehmen entworfen.

- 43 Prozent fordern auch infolge dessen zu Beginn der Verhandlungen laut IHK-Erfahrungen einen überhöhten Kaufpreis. Sie berechnen häufig die über Jahre oder Jahrzehnte geleisteten Mühen und den persönlichen Einsatz mit ein. Auf der anderen Seite sitzen jedoch Partner, für die eine Unternehmensnachfolge eine vor allem auch finanziell große Herausforderung ist – so haben 39 Prozent Schwierigkeiten die Nachfolge zu finanzieren, selbst in Zeiten niedriger Zinsen. Übernehmer sind daher gut beraten, das Unternehmen genau hinsichtlich Marktchancen und Zukunftsfähigkeit unter die Lupe zu nehmen.

- 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 74 Prozent wenden sich später an ihre IHK.

- 31 Prozent warten mit der Unternehmensübertragung, weil sie sich bessere Angebote für ihr Unternehmen erhoffen und mit einem höheren Verkaufswert ihre Altersvorsorge aufstocken möchten. Damit gehen viele Alt-Inhaber eine riskante Wette ein. Häufig unterbleiben in dieser Phase notwendige Investitionen in Modernisierung und Digitalisierung, das Unternehmen verliert schleichend an Wert. Zudem können wachsende Konflikte mit Finanzierungs- und Geschäftspartnern die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schmälern.

- Auf der anderen Seite des Verhandlungstisches berichten die IHKs von viel Qualifizierungsbedarf: 25 Prozent der Übernahmeinteressierten müssen bei ihrer Qualifikation den IHKs zufolge nacharbeiten. Sogar 44 Prozent unterschätzen die Anforderungen an die Übernahme eines bestehenden Betriebes und gehen zu sehr von einer „Gründung im gemachten Nest aus", mit vorhanden Kunden- und Lieferantenstrukturen. Dabei erfordert gerade die Übernahme eines vorhandenen Betriebes hohe unternehmerische Fähigkeiten und Führungsqualitäten.

- Die Unsicherheiten bei der Erbschaftsteuer bleiben ein Ärgernis für viele mittelständische Unternehmen. Jeweils ein knappes Fünftel der Alt-Inhaber und Nachfolgeinteressenten nennt den IHKs dieses Hemmnis.

Einst Azubi, jetzt Nachfolger: Konstantin Stricker (r.) und Reinhard Thielen kennen sich schon seit vielen Jahren. So hat auch die Übergabe der Geschäftsführung des Fachhandels Eisen Thielen Gmbh & Co. KG in Daun reibungsfrei funktioniert. Die IHK Trier hat sowohl den Übergeber, als auch den Übernehmer bei der Nachfolge beraten. In 2019 wurden über 40 Einzelhandelsbetriebe im ländlichen Raum im Rahmen eines gesonderten Projektes bei der Unternehmensnachfolge unterstützt. Foto: Christopher Arnoldi

Preisverleihung „IHK-Gründerpreis Mittelfranken 2019" – Preis für erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Frör Kunststofftechnik GmbH, Joachim Lehmann und Johannes Lehmann, Foto: Kurt Fuchs, Erlangen

Aus der Praxis des IHK-Nachfolgeservice berichten die IHK-Experten von weiteren Hürden bei der Unternehmensnachfolge:

- Zunehmender Mangel an qualifizierten Fachkräften verschärft häufig die Nachfolgesituation. Je spezialisierter die Tätigkeit, desto häufiger sehen Nachfolger die Gefahr, notwendiges Personal nicht akquirieren zu können.
- Gerade bei kleinen Unternehmen beobachten die IHKs eine hohe Abhängigkeit vom Inhaber.
- Manche Nachfolge-Verhandlungen werden von hohen Pensionsverpflichtungen in der Bilanz erschwert.

Countdown Unternehmensnachfolge – Das empfehlen die IHKs:

1. „Vorbereitung ist alles". Etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Inhaber damit beginnen, sein Unternehmen fit für die nächste Chef-Generation zu machen. Ist das Angebot zukunftsorientiert? Stimmen die Margen? Ist meine Produktion auf dem neuesten Stand? Muss ich neu investieren? Stimmt die Unternehmensorganisation? Habe ich die richtigen Zulieferer und Finanzierungspartner?
2. Nachfolger finden. Spätestens drei Jahre vorher mit der Suche nach einem Übernehmer beginnen.
3. Unternehmen übergeben. Spätestens zwölf Monate vorher den Prozess der Übergabe beginnen.
4. „Stunde Null". Nach Übergabe des Unternehmens muss das Spannungsfeld der Interessen von Inhaber, Familie, Nachfolger und Unternehmen gelöst sein. Die Vorkehrungen hierfür sind lange vorher zu treffen (siehe 1.).

IHK Schwaben: „Stabwechsel im Mittelstand – gekonnt übergeben und übernehmen" am 23. Oktober 2019 in Augsburg. Heide Becker, IHK Schwaben, Karin Bräuer, IHK Schwaben, Stefan Offermann, BWF Group Offingen, Dr. Andreas Kopton, HPC AG, Maximilian Offermann, BWF Group Offingen. Foto: Peter Fastl

„So klappt die Nachfolge – Tipps, worauf Sie achten sollten". Kooperationsveranstaltung der IHK Rhein Neckar mit dem VDU (Verband deutscher Unternehmerinnen) am 18.09.2019 im IHK Haus der Wirtschaft in Heidelberg. V.l.n.r. Constanze Dräger-Maier (IHK), Caroline Knapp, Jennifer Reckow, Anne-Marie Ludwig (alle VDU), Stephan Knapp, Erika Schroth (VDU), Jürgen Bichelmeier (IHK Vizepräsident) Andreas Kempff, Christian Schwöbel (beide IHK) – Foto: Susanne Lencinas

X. „Notfallkoffer“ noch immer zu selten

69 Prozent der Senior-Unternehmer, die sich von ihrer IHK beraten lassen, haben keinen „Notfallkoffer“ gepackt. Hier sind alle wichtigen Dokumente und Vollmachten übersichtlich für einen Nachfolger zusammengestellt. Wenn etwa bei Krankheit des Eigentümers keine Entscheidungen getroffen werden können und beispielsweise kein Zugang zu Finanzmitteln gewährleistet ist, kann das Unternehmen unvermittelt in eine existenzielle Krise gestürzt werden, die vermeidbar gewesen wäre. 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.

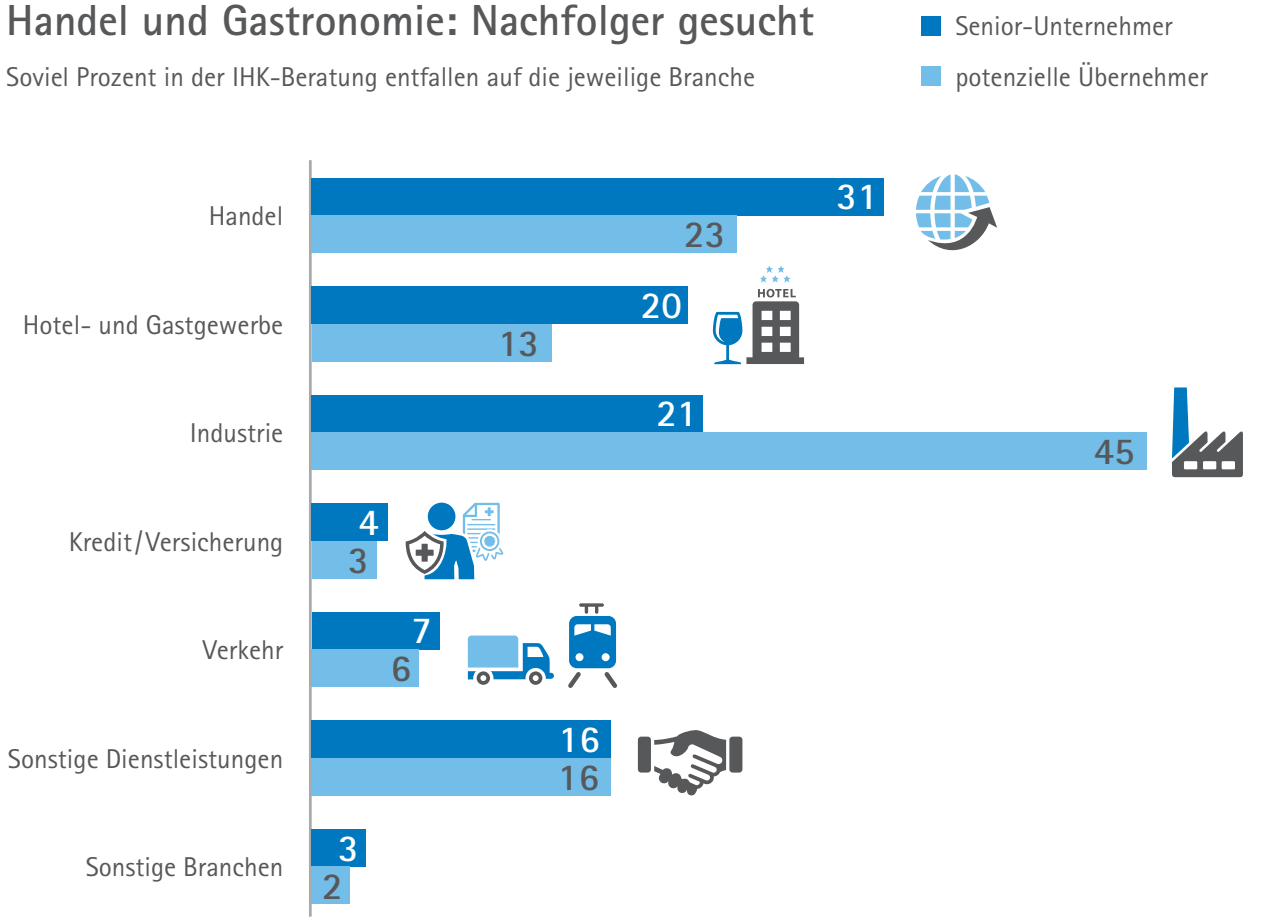
Mit dem IHK-Notfallhandbuch für Unternehmen bieten IHKs Unternehmern eine wichtige Hilfe, die nötigen Vorkehrungen zu treffen. Ziel ist es, Unternehmer/innen Schritt für Schritt durch den Planungsprozess zu führen und sicherzustellen, dass nichts Wichtiges in Vergessenheit gerät und ein störungsfreier 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

„4. IHK Forum Unternehmensnachfolge“ der IHK Nord Westfalen am 8. Oktober 2019. Mit über 300 Teilnehmer war das 4. Forum Unternehmensnachfolge in Münster bis auf den letzten Platz ausgebucht. Neben der Keynote Speakerin Prof. Dr. Birgit Felden, Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht, berichteten vier Unternehmer und Unternehmerinnen aus der IHK-Region Nord-Westfalen praxisnah über ihre persönlichen Erfahrungen bei der Planung und Realisierung der eigenen Unternehmensnachfolge. Foto: Ralf Emmerich/IHK Nord Westfalen

XI. Branchenübergreifende Herausforderung

Handel und Gastronomie: Nachfolger gesucht

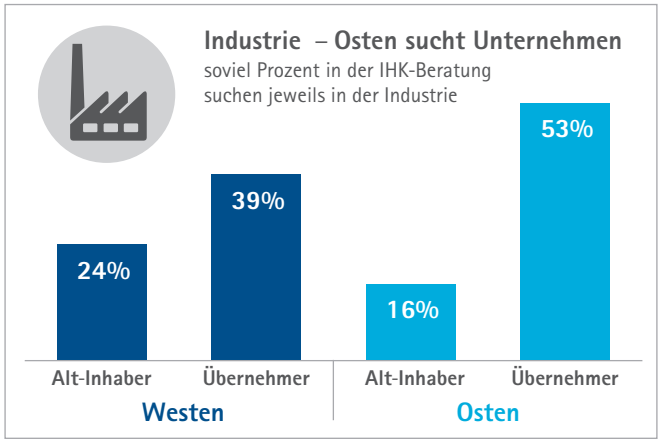
Soviel Prozent in der IHK-Beratung entfallen auf die jeweilige Branche

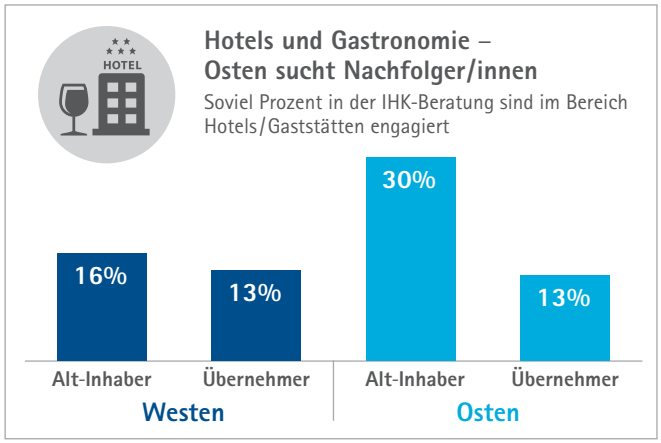


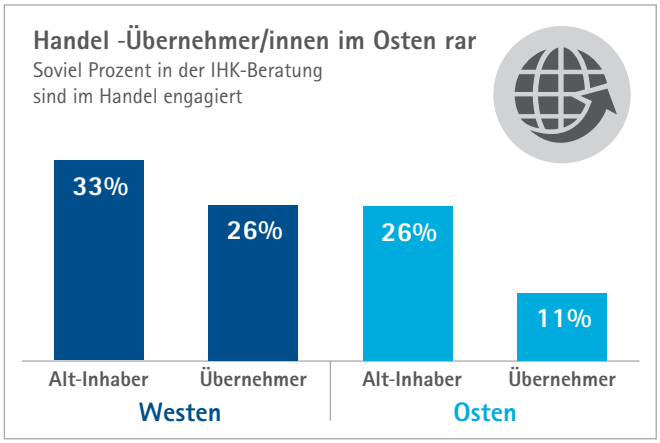
Industrie – bei Nachfolgern am beliebtesten

45 Prozent der Nachfolgeinteressenten, die zur IHK kommen, wollen einen Industriebetrieb übernehmen. Demgegenüber steht ein Anteil von lediglich 21 Prozent der beratenen Senior-Unternehmer mit einem Industrie-Betrieb. Gerade industrielle Nischenbranchen versprechen bisweilen hohe Renditen. Allerdings sind im Vergleich zu anderen Branchen oftmals auch hohe Kaufpreise zu stemmen, was Verhandlungen erschweren kann. Gerade in technischen Branchen sind die Innovationsherausforderungen und die Anforderungen an das fachliche Know-how hoch. In kleineren Industrieunternehmen kommt bisweilen höherer Wettbewerbsdruck oder die Abhängigkeit von Großkunden hinzu. Auch behördliche Auflagen und Genehmigungsverfahren können die Übernahmebereitschaft dämpfen.

Besonders groß ist die Diskrepanz in den östlichen Regionen. Hier beträgt laut IHK-Erfahrungen der Anteil der Industrie-Betriebe an allen Unternehmen, die zur Übernahme anstehen, gerade 16 Prozent, während mit 53 Prozent der Anteil von Interessenten für einen Industriebetrieb mehr als dreimal so hoch liegt. Im Westen ist der Anteilsunterschied längst nicht so groß, bei einem Anteil an Industrie-Unternehmen von 24 Prozent und an Industrie interessierten Übernehmern von 39 Prozent. In vielen östlichen Regionen besteht mithin eine besondere Herausforderung für die Wirtschaftsförderung, qualifizierte und unternehmerisch Interessierte für Unternehmen anderer Branchen zu interessieren, wie etwa industrienahe Dienstleister.







Hotels und Gaststätten – schwierige Suche auf dem Lande

Fast spiegelbildlich ist die Situation bei Hotels und Gastronomiebetrieben. 30 Prozent aller zur Übergabe anstehenden Unternehmen entstammen im Osten nach IHK-Erfahrungen dieser Branche. Im Westen sind es gerade 16 Prozent. Dem stehen – Ost wie West – 13 Prozent der Nachfolgeinteressierten gegenüber. Damit besteht rein rechnerisch eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass gerade viele Hotels und Gaststätten im Osten mangels Nachfolger schließen.

Gerade in solchen Situationen kommt es darauf an, dass die Inhaber rechtzeitig gegensteuern und ihren Betrieb attraktiv für Kunden machen und halten. Das bedeutet, die Betriebe mit ihrem Geschäftsmodell und ihrem Image dem modernen Zeitgeist und dem Freizeitverhalten der modernen Kundschaft anzupassen. Gerade auf dem Lande gefährdet ein ausgedünnter Stammkundenstamm das Fortkommen des Betriebes, wenn das Geschäftsmodell lokal begrenzt bleibt. Gerade in kleineren Betrieben ist zudem die Arbeitsbelastung häufig hoch und die Work-Life-Balance herausfordernd. Fehlende Fachkräfte stellen im Bereich Gastronomie und Hotellerie derzeit das größte unternehmerische Risiko dar.

Handel – eine klassische Branche der Unternehmensnachfolge

Die meisten Unternehmen stehen den IHKs zufolge im Handel zur Übertragung an die nächste Generation an. 31 Prozent der Alt-Inhaber besitzen ein Handelsunternehmen. Der Anteil der Nachfolger, die sich für die Übernahme eines Unternehmens im Handel interessieren, lag 2018 bei 23 Prozent.

Das Zusammenkommen von Alt-Inhabern und Nachfolgern wird den IHKs zufolge durch viele Faktoren erschwert. Häufig finden Interessenten veralteten Geschäftsmodelle vor, das Sortiment muss meist modernisiert werden. Oft herrscht hoher Wettbewerbsdruck und eine gedämpfte Ertragslage. Für den stationären Handel wächst die Konkurrenz 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 eine neue 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.

Dementsprechend steht der Handel insbesondere in vielen ländlichen Regionen des Ostens vor besonderen Herausforderungen, da nur elf Prozent der potenziellen Übernehmer ein Handelsunternehmen suchen (bundesweit 23 Prozent, Westen 26 Prozent). Dem steht im Osten ein Anteil von 26 Prozent von Senior-Inhabern mit einem Handelsunternehmen gegenüber (bundesweit 31 Prozent, Westen 33 Prozent).

Verkehr und Logistik: Fachkräfteengpässe und Wettbewerbsdruck

Sieben Prozent der Senior-Unternehmer in der IHK-Beratung sind im Verkehrsgewerbe aktiv, das trifft für sechs 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 aber auch berufsbezogene Schranken wie die notwendige Sach- und Fachkundeprüfung machen die Suche nach Nachfolgern in der Verkehrsbranche nicht einfacher.

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.

Die bundesweite Unternehmensbörse „nexxt-change.org" der IHKs und anderer Partner ist eine Plattform, um Unternehmen oder Nachfolger außerhalb der Familie zu finden. Aus rund 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.[7]

„Unternehmensnachfolge rechtzeitig planen – Zukunft sichern". Kooperationsveranstaltung der Kreishandwerkerschaft Köln und der IHK Köln am 28. Mai 2019 in der Kreishandwerkerschaft Köln. Von links nach rechts: Prof. Dr. Frank Wallau, Fachhochschule der Wirtschaft, Heinz-Günther Hunold, AHW Hunold & Partner mbH Steuerberater Wirtschaftsprüfer Rechtsanwälte, Laura Günther, Elektrohaus Bernhard Günther GmbH & Co. KG, Dr. Thomas Günther, Kreishandwerkerschaft Köln, Alexander Hoeckle, IHK Köln, Uwe Zimmer, Kurpan Zimmer GmbH & Co. KG, Birgit Dircks-Menten, BDM Grundstücksgesellschaft GmbH und Dr. Werner Görg, Präsident der IHK Köln. Foto: Astrid Piethan

Nachfolgekongress Würzburg am 14. Mai 2019. Kooperationsveranstaltung mit der Handwerksammer für Unterfranken und Stadt und Landkreis Würzburg. Sensibilisierung der Unternehmer zu verschiedenen Aspekten der Geschäftsübergabe. V.l.n.r Landrat Eberhard Nuß (Landkreis Würzburg), Ralf Hofmann (IHK Würzburg-Schweinfurt), Michael Pfister (Handwerkskammer für Unterfranken), Oberbürgermeister Christian Schuchardt (Stadt Würzburg), Dr. Mark Weirich (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater), Maximilian Severin (Männer-Mode Severin GmbH & Co. KG, Würzburg), Michael Dröse (Landratsamt Würzburg) und Klaus Walther (Stadt Würzburg) – Foto: Landratsamt Würzburg

[1] DIHK-Gründerreport 2019, DIHK, Berlin 2019, https://www.dihk.de/presse/meldungen/2019-09-02-dihk-gruenderreport" https://www.dihk.de/presse/meldungen/2019-09-02-dihk-gruenderreport (11.11.2019)

[2] Z. B. der IHK Heilbronn-Franken https://heilbronn.ihk.de/infothek/ihkhnstunachfolgemoderatorenkonzeptsicherungderunternehmensnachfolge.aspx (11.11.2019).

[3] DIHK-Gründerreport 2019, DIHK, Berlin 2019, https://www.dihk.de/presse/meldungen/2019-09-02-dihk-gruenderreport" https://www.dihk.de/presse/meldungen/2019-09-02-dihk-gruenderreport (11.11.2019).

[4] Z. B. IHK-Nachfolger-Club der IHK Nord Westfalen, https://www.ihk-nordwestfalen.de/IHK-Service/Nachfolge/externe-Nachfolge/Nachfolger-Club/3569936" https://www.ihk-nordwestfalen.de/IHK-Service/Nachfolge/externe-Nachfolge/Nachfolger-Club/3569936 (11.11.2019).

[5] Z. B. der IHK Heilbronn-Franken https://heilbronn.ihk.de/infothek/ihkhnstunachfolgemoderatorenkonzeptsicherungderunternehmensnachfolge.aspx (31.11.2019).

[6] DIHK-Gründerreport 2019, DIHK, Berlin 2019 https://www.dihk.de/presse/meldungen/2019-09-02-dihk-gruenderreport" https://www.dihk.de/presse/meldungen/2019-09-02-dihk-gruenderreport (11.11.2019).

[7] 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.