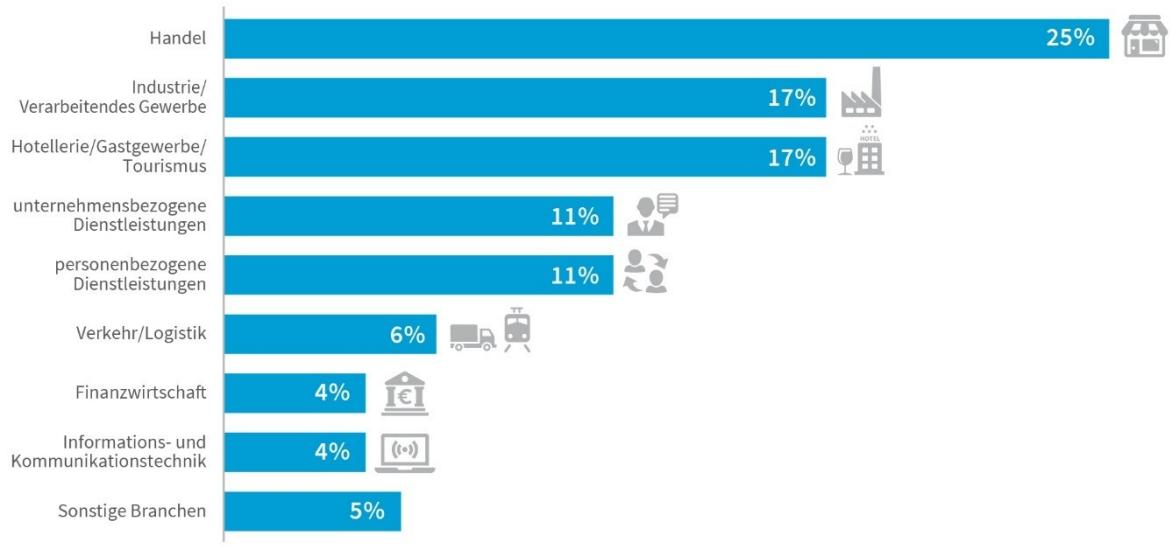


# DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025

## - Blick in die Branchen

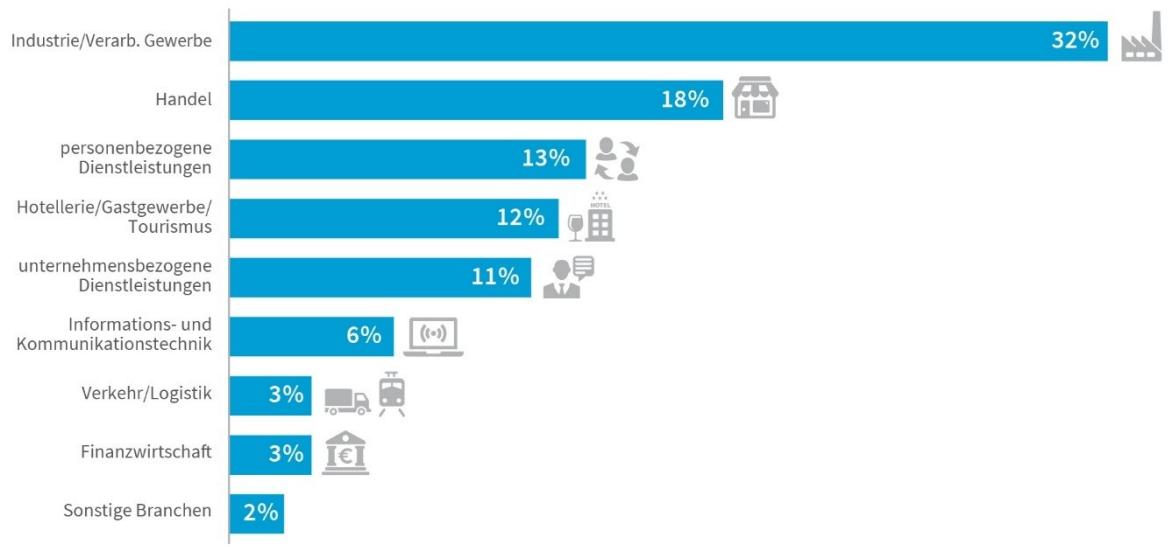
### Viele Angebote in Handel, Industrie und Gastronomie

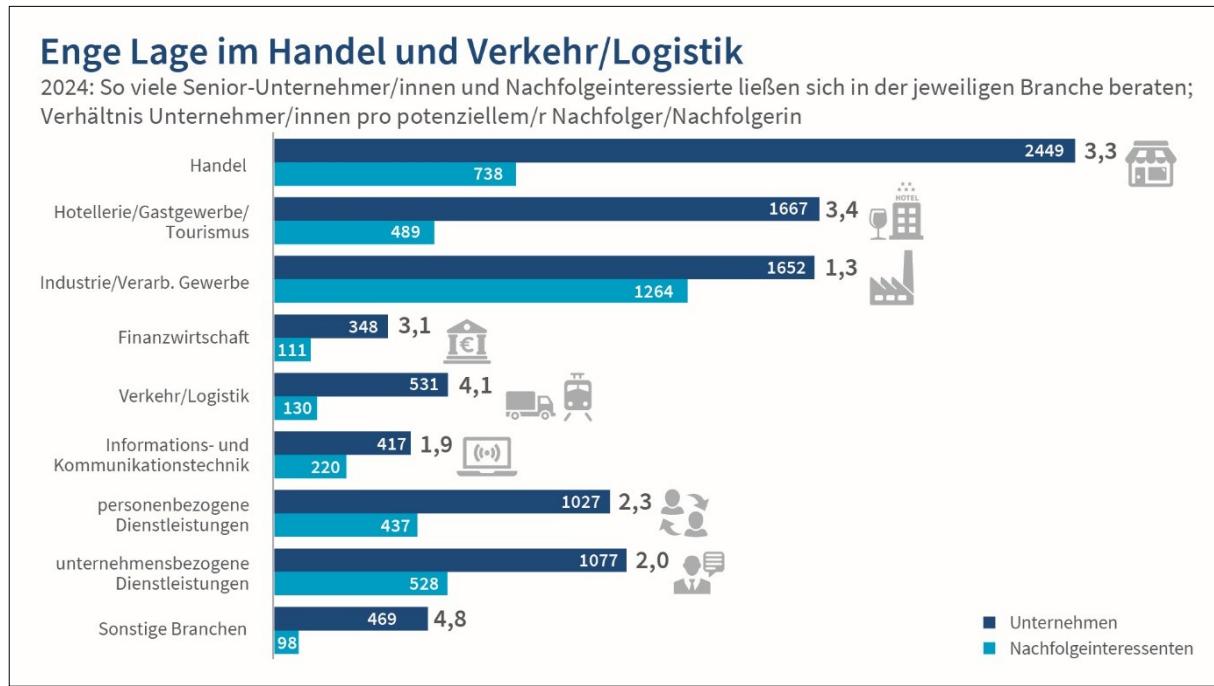
2024: So viel Prozent der beratenen Senior-Unternehmer/innen suchen Nachfolgen in der jeweiligen Branche



### Industrieunternehmen gesucht

2024: So viel Prozent der beratenen Nachfolgeinteressierten suchen Betriebe in der jeweiligen Branche





Die Lage bei der Unternehmensnachfolge im Mittelstand ist eng, und das in nahezu sämtlichen Branchen. Insgesamt suchten 2,4mal mehr abgabewillige Unternehmen die IHKs auf als Nachfolgeinteressenten. Schwierig ist die Situation vor allem in den „klassischen“ Nachfolgebranchen, in denen besonders viele Unternehmen zur Nachfolge anstehen: Im Gastgewerbe und im Handel übersteigen die Angebote die Nachfragen um mehr als das Dreifache, in der Verkehrsbranche sogar um das Vierfache.

## Hoher Druck bei Hotels und Gastronomie

In der IHK-Beratung befinden sich fast dreieinhalbmal so viele Hotel- und Gastronomie-Unternehmen, wie sich Nachfragende dafür finden würden. In der personalintensiven Branche berichten viele Betriebe, dass sie kaum Personal finden – während der Pandemie haben viele Fachkräfte der Branche den Rücken gekehrt. Oftmals fehlt die Bereitschaft zum entsprechenden Arbeits- und Zeiteinsatz. Investitionsstaus und die Notwendigkeit, viele staatliche Auflagen wie etwa Hygiene- und Brandschutzbestimmungen zu erfüllen und auch oft bauliche Veränderungen vorzunehmen, erhöhen die bürokratischen und finanziellen Belastungen. Zudem müssen oft hohe Mieten gezahlt oder die Übernahme von Immobilien finanziert werden, was in der Summe Nachfolgerinnen und Nachfolger finanziell oft überfordert. Zudem berichten die Betriebe von weniger Gästen und Kaufzurückhaltung. Die Gewinnmargen reichen häufig nicht aus, um Investitionsstaus aufzulösen. Gerade auch in ländlichen Regionen können Gastronomiebetriebe bisweilen kein auskömmliches Kundenaufkommen generieren. Häufig fehlen zudem die Mittel, um Konzepte an (neue) Zielgruppen anzupassen (Nachhaltigkeit, Zero Waste, Mehrwegpflicht für die Gastronomie, Chatbots für die Online-Kundeninteraktion, Online-Lieferservice-Portale usw.).

## **Etliche Nachfolge-Engpässe auch im Handel**

Fast 2.500 der von den IHKs beratenen Nachfolgeunternehmen entstammen dem Handel, der mit 25 Prozent den höchsten Anteil an abzugebenden Unternehmen ausmacht. Der stationäre Handel ist stark von der Attraktivität der Innenstädte geprägt, hier berichten viele IHKs von Problemen. Viele haben überdies Schwierigkeiten, geeignetes Fachpersonal zu finden. Hinzu kommen Kaufzurückhaltung breiter Kundenschichten und wachsender Wettbewerbsdruck durch den Online-Handel. All das dämpft die Attraktivität vieler Läden und Geschäfte für potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger. Auch der Online-Handel ist kein Selbstläufer – für Werbung und Marketing muss inzwischen häufig ein sehr hoher Aufwand betrieben werden, um genug potenzielle Kunden zu erreichen. Investitionsstaus auch mangels Digitalisierung und Renovierungsbedarfe erschweren die Finanzierung und erhöhen das Risiko für Nachfolger. Die Problemlagen werden erschwert, wenn das Unternehmen es vernachlässigt hat, auf geänderte Kundenbedürfnisse einzugehen oder zeitgemäße Prozesse einzuführen (z. B. moderne Bezahlsysteme oder Warenwirtschaftssysteme). Zudem stellen Bürokratie und regulatorische Anforderungen weitere Hürden dar. Die wirtschaftliche Unsicherheit führt dazu, dass potenzielle Nachfolger zögern, ein Unternehmen zu übernehmen. Etliche IHKs sehen mithin die Gefahr, dass immer mehr Läden und Geschäfte nicht übernommen werden, mit Folge von immer mehr Leerständen und verwaisten Lagen in Innenstädten.

## **Gefragt: Industriebetriebe**

Unter den Nachfolgeinteressenten ist die Industrie am beliebtesten – 32 Prozent suchen einen Industriebetrieb. Der rein quantitative Überhang ist mit einem Faktor von 1,3 im Branchenvergleich noch moderat ausgeprägt. Das darf jedoch nicht über Matching-Probleme auch in der Industrie hinwegtäuschen.

Gerade in der Industrie, die entweder direkt auf ausländischen Märkten oder indirekt als Zulieferer in internationale Wertschöpfungsketten eingebunden ist, schlagen neben der Unsicherheit in der Binnenwirtschaft auch die Unsicherheiten der globalen Märkte (etwa Zollkosten, Lieferengpässe) auf die Unternehmen durch. Das lässt viele Interessierte zögern. Zudem: Die Führung eines Industrieunternehmens erfordert häufig hohes technisches Know-how – etwa beim Maschinenpark, beim Labor wie auch bei behördlichen Auflagen (z. B. Normen, Produktkennzeichnungen, Emissionen, Qualitätssicherung, Beschaffung). Das engt den Kreis geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten ein. Und: Teure Maschinen oder Labore und auch notwendige Immobilien etwa für Produktionsstätten machen oft hohe Kaufpreise erforderlich. Die Anforderungen an die Finanzierung sind daher hoch, ebenso wie die finanziellen Risiken, die die Nachfolgenden damit eingehen. In energieintensiven Branchen sind die zu stemmenden hohen Energiekosten eine weitere Herausforderung. Zudem machen oftmals hohe Investitions- und Modernisierungserfordernisse wie etwa bei der Digitalisierung und damit einhergehender Kapitalbedarf so manche Nachfolgeberhandlung nicht einfach.

Bei manchen Industriebetrieben sind die Strukturen häufig stark auf den alten Inhaber oder die alte Inhaberin ausgerichtet. Von Problemen berichten IHKs auch, wenn bei Unternehmen eine hohe Abhängigkeit von wenigen Kunden vorliegt.

Können Industriebetriebe aufgrund gescheiterter Nachfolge nicht weitergeführt werden, so kann dies Auswirkungen auf die vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette haben, wenn etwa eine Zwischenproduktionsstufe wegfällt. Auch wertvolles technisches Know-how droht dann verloren zu gehen.

## **Logistik und Verkehr – enge Lage**

In der Logistikbranche suchen viermal mehr Unternehmen als potenzielle Nachfolger die IHKs auf. Ein wichtiger Grund für die schwierige Suche nach Nachfolgen ist der hohe Fachkräftemangel in dieser Branche. Viele Kraftfahrerinnen und Kraftfahrer stehen vor ihrem Ruhestand, neue qualifizierte Fachkräfte sind in dieser wettbewerbsintensiven Branche mit häufig unattraktiven Arbeitsbedingungen schwer zu finden. Die Margen sind oftmals gering, der Wettbewerbsdruck hoch. Steigende Personal-, Maut-, Fahrzeug-, Energie- und Treibstoffkosten, Engpässe und marode Verkehrswege, hoher Termindruck, Digitalisierung, GreenLogistics-Anforderungen sowie Unsicherheiten bei der Umsetzung der Antriebswende erschweren die Suche nach interessierten Nachfolgerinnen und Nachfolgern.

## **Dienstleister – oftmals starke InhaberInnen-Orientierung**

Bei den Dienstleistungen stehen gut doppelt so viele Unternehmen im Angebot, wie sich Interessenten in der IHK-Beratung melden (personenbezogene Dienstleistungen Faktor 2,3, unternehmensbezogene Dienstleistungen 2,0).

Bei den personenbezogenen Dienstleistern berichten die IHKs häufig von einer starken Inhaberbezogenheit des Unternehmens. Persönliche Netzwerke und langjährige Kundenbeziehungen sind oftmals nur schwer übertragbar, was den Übergang und die Bindung der Kunden durch neue Inhaberinnen und Inhaber erschwert. Hinzu kommen der Mangel an Fachkräften und oftmals ein hoher Wettbewerbsdruck.

Viele unternehmensbezogene Dienstleistungen sind maßgeschneidert auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten, was die Übertragung des erforderlichen Wissens und der spezifischen Fähigkeiten an die Nachfolge oftmals komplex macht. Auch hier besteht die Herausforderung, dass der enge Kundenkontakt und die persönliche Vertrauensbasis, die häufig über Jahre aufgebaut wurde, bei einem Nachfolgewechsel schwer zu übertragen sind. Darüber hinaus erfordern diese Tätigkeiten, ähnlich wie in der Industrie, ein hohes fachliches Know-how sowie ein ausgeprägtes Verständnis für branchenspezifische Prozesse und Kundenanforderungen.

Nicht zuletzt sind viele unternehmensbezogene Dienstleistungen stark von der Entwicklung und der konjunkturellen Lage anderer Branchen, etwa der Industrie, abhängig. Diese Abhängigkeiten sowie wirtschaftliche Unsicherheiten und ein teils hoher Wettbewerbsdruck können die Attraktivität und Planungssicherheit einer Unternehmensübernahme in diesem Segment zusätzlich mindern.

## **Finanzbranche – hoher Innovationsdruck**

Der Innovationsdruck in der Finanzbranche und die Anforderungen an das jeweils aktuelle Know-how sind hoch. Entsprechen hoch sind auch die Anforderungen an die Nachfolgerinnen und Nachfolger.

Geprägt ist die Branche zudem von engmaschiger Regulierung. Die Branche wandelt sich rasch etwa mit neuen Finanztechnologien via KI, Bots, Robo-Advisors und Blockchain. Unterbleiben entsprechende und rechtzeitige Modernisierungen, so fällt die Suche nach Nachfolgen umso schwerer. Zudem wächst die Konkurrenz etwa durch Fin-Techs (Relation Unternehmen zu Interessierten: 3,1)

## **Nachfolge-Engpässe auch bei IT-Unternehmen**

Auch in der IT-Branche gestaltet sich die Unternehmensnachfolge schwierig. Die IHKs melden fast doppelt so viele zur Übernahme anstehende IT-Betriebe wie Nachfolgeinteressenten (Relation: 1,9). Dies ist unter anderem auf den hohen Fachkräftebedarf in der IT-Branche zurückzuführen, der durch den internationalen Wettbewerb weiter verschärft wird. Qualifizierte IT-Fachkräfte sind stark nachgefragt. Das begrenzt einerseits die Auswahl an geeigneten Nachfolgern und macht es andererseits Nachfolgern schwer, geeignete Fachkräfte zu gewinnen. Zudem erschwert der rasante technologische Wandel in der IT-Branche eine langfristige Nachfolgeplanung und stellt hohe Anforderungen an das fachliche und unternehmerische Know-how der potenziellen Inhaberinnen und Inhaber. Nicht zuletzt tendieren einige IT-Talente aufgrund der vielfältigen Karrierechancen und der hohen Nachfrage eher zu technischen Spezialistenrollen, z.B. in der Entwicklung, statt eine Führungsposition mit oftmals als belastend wahrgenommenen Aufgaben zu übernehmen.