

Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015

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



DIHK

Deutscher
Industrie- und Handelskammertag

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2015 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 2015 auf über 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, Industrie/Innovation – Berlin 2015

Herausgeber
und Copyright

© Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
Postanschrift: 11052 Berlin | Hausanschrift: Breite Straße 29 | 10178 Berlin-Mitte
Telefon 030 20308-0 | Fax 030 20308-1000

Vertretung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages bei der Europäischen Union
19 A-D, Avenue des Arts | B-1000 Bruxelles
Telefon +32 2 286-1611 | Fax +32 2 286-1605

Internet: www.dihk.de
Facebook: www.facebook.com/DIHKBerlin
Twitter: http://twitter.com/DIHK_News

ISSN-Nr. 1869-7615

Redaktion Bereich Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Industrie/Innovation

Dr. Marc Evers

Stand November 2015

Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern

DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2015 – Schlaglichter

Immer mehr zu übergebende Betriebe, immer weniger Nachfolger	Erneut ist die Zahl der Alt-Inhaber gestiegen, die sich bei der Nachfolgersuche von ihrer IHK unterstützen lassen – um deutliche sieben Prozent auf 5.943 im Jahr 2014. Demgegenüber ist die Zahl der Rat suchenden Existenzgründer, die sich für eine Betriebsübernahme interessieren, um zehn Prozent auf 4.214 gesunken. Der Bedarf an Unterstützung in Sachen Nachfolge wächst zugleich – 10.478 Personen haben an IHK-Nachfolgetagen und -seminaren teilgenommen, zehn Prozent mehr als im Vorjahr.
Engpässe in der ganzen Breite des Mittelstandes	43 Prozent der Senior-Unternehmen finden nicht den passenden Nachfolger – so viele wie nie seit Beginn dieser IHK-Statistik im Jahr 2007. Im Hotel- und Gastgewerbe, im Verkehr und im Handel gibt es nach IHK-Erfahrungen mittlerweile sogar doppelt so viele Senior-Unternehmer wie potenzielle Nachfolger. IHKs berichten, dass in diesen Branchen auch der gesetzliche Mindestlohn ein Hemmnis für viele Kaufinteressenten darstellt. Ohnehin ist hier der Wettbewerb intensiv und oft von schmalen Margen geprägt. In der Industrie kommen sogar fast fünf Alt-Inhaber auf einen Übernahmeinteressenten. Hoher Kapital- und Modernisierungsbedarf und die schwierige Suche nach qualifizierten Übernehmern erschweren die Nachfolgersuche.
Herausforderungen: Demografie und eine selbstbewusste „Generation Y“	Die Zahl der Unternehmer im „Rentenalter“ wächst. Gleichzeitig wollen viele Söhne und Töchter eigene Wege gehen und sehen die Nachfolge nicht als „familiären Automatismus“ an. Zudem führt zunehmender Mangel an Fachkräften dazu, dass gut qualifizierte Personen attraktive Konditionen als Arbeitnehmer aushandeln können und dies einer Selbstständigkeit vorziehen.
Finanzierung: Niedrige Zinsen sorgen für leichte Entspannung	Fast jeder zweite potenzielle Übernehmer hat Schwierigkeiten, die Unternehmensnachfolge finanziell zu stemmen. Damit bleibt die Finanzierung weiterhin die schwierigste Hürde bei der Betriebsübernahme. Immerhin sorgt das aktuell günstige Finanzierungsumfeld mit niedrigem Zinsniveau dafür, dass der Anteil von Übernehmern mit Finanzierungsschwierigkeiten von zuvor 50 Prozent auf 43 Prozent im Jahr 2014 gesunken ist.
Vorbereitung etwas besser	Auf Seiten der Nachfolger beobachten die IHKs eine verbesserte unternehmerische Qualifikation. Zudem haben etwas mehr Senior-Unternehmer einen nüchternen Blick auf Unternehmenslage und -perspektive.
Unsicherheitsfaktor Erbschaftsteuer	Nach wie vor belastet die Erbschaftsteuer viele Nachfolgeverhandlungen. Jeweils etwa ein Fünftel der Senior-Unternehmer und Junior-Unternehmer sehen sich von der Belastung durch die Erbschaftsteuer und die zusätzliche Unsicherheit über die künftige gesetzliche Regelung betroffen.

In einer gemeinsamen Erklärung hebt der DIHK mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) die Gestaltung der Unternehmensnachfolge als zentrale Herausforderung für einen zukunfts- und wettbewerbsfähigen Mittelstand hervor. An diesen Leitlinien muss sich die Bundesregierung in der „zweiten Halbzeit“ der Legislaturperiode messen lassen¹. Basierend auf der Praxiserfahrung der IHKs von jährlich 20.000 Gesprächen und Kontakten mit Senior-Unternehmer und Nachfolgeinteressenten richtet der DIHK folgende Empfehlungen an die Politik:

**Erbschaftsteuer –
Gesetzesentwurf mittel-
standstauglich nachbessern**

Weiterhin gefährden die Belastung durch die Erbschaftsteuer und zusätzlich die Unsicherheit über die künftige gesetzliche Regelung viele Nachfolgen. Rund ein Fünftel aller Senior-Unternehmer sehen sich hierdurch betroffen. Im Extremfall steht durch die zusätzliche Belastung die Unternehmensübergabe und damit die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel. Dabei ist für Unternehmer in den meisten Fällen die Nachfolge in der Familie die erste Option. Das A und O einer mittelstandsfreundlichen Erbschaftsteuer ist eine marktgerechte Bewertung des Unternehmens. Zudem muss im Rahmen des aktuellen Gesetzesentwurfs die Abgrenzung des begünstigten Betriebsvermögens realistischer gestaltet werden. Notwendig sind klare, einfache und damit praxisgerechte Regeln, um die Erbschaftsteuer für den Mittelstand planbar zu machen. Denn daraus ergibt sich unmittelbar die steuerliche Belastung für die Nachfolger.

**Finanzierung mit Beteili-
gungskapital verbessern**

Angesichts des künftig schwierigeren Zugangs zu Fremdkapital infolge von Regulierungen der Finanzmärkte (Stichwort: Basel III) wird die Beteiligungsfinanzierung künftig eine stärkere Rolle spielen müssen – gerade auch bei Betriebsübernahmen. Ein wichtiges Hemmnis liegt hier etwa in den restriktiven Regelungen zur Nutzung des Verlustvortrags (§ 8c KStG, auch Mantelkaufverbot). Sie sollten auf Missbrauchsfälle beschränkt werden. Derzeit gibt der niedrige Zins zwar Beteiligungsfinanzierungen etwas Rückenwind – manche Investments in Unternehmen erscheinen derzeit attraktiver als in festverzinsliche Anlagen. Mit einem Venture-Capital-Gesetz sollte die Politik aber schon jetzt die Weichen dafür stellen, dass auch bei wieder steigenden Zinsen Beteiligungskapital zu einer echten Option wird.

**Keine Besteuerung von
Veräußerungsgewinnen auf
Streubesitzanteilen**

Stattdessen droht ein weiteres Hemmnis. Ein Diskussionsentwurf des Bundesministeriums der Finanzen sieht die Einführung der Steuerpflicht von Veräußerungsgewinnen bei Streubesitzanteilen an Kapitalgesellschaften vor – d. h. für Beteiligungen von unter zehn Prozent. Gleichzeitig will die Bundesregierung „...sicherstellen, dass für die Finanzierung von jungen innovativen Unternehmen keine neuen Belastungen entstehen“. Ausnahmetatbestände bei der Streubesitzbesteuerung sind unter steuersystematischen und beihilferechtlichen Gesichtspunkten problematisch und erhöhen bürokratische Anforderungen – zudem tragen sie nicht zur notwendigen Verbesserung der Situation bei. Sinnvoller wäre es, gänzlich auf die Besteuerung von Streubesitzanteilen zu verzichten. Immerhin scheint sich abzuzeichnen, dass die Bundesregierung von dieser Steuerpflicht abrückt. Dabei sollte es im Sinne eines zukunftsfähigen Venture-Capital-Standortes Deutschland bleiben.

¹ „Zukunft Mittelstand“ – gemeinsame Erklärung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages und des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks vom 23. Juli 2015.

EU: Falsche Weichenstellungen bei Langfristfinanzierung vermeiden	<p>Trotz des aktuell günstigen Finanzierungsumfeldes bleibt die Finanzierung das größte Hemmnis bei der Unternehmensnachfolge. 43 Prozent der potenziellen Übernehmer haben Finanzierungsprobleme. Langfristige Festzinskredite sind in Deutschland bewährte Praxis, für die Planungssicherheit der Unternehmen wichtig und bei der Finanzierung von Betriebsübernahmen zentral. Derzeit diskutiert jedoch der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht die Pflicht, Zinsänderungsrisiken mit Eigenkapital zu unterlegen. Dadurch würde die Vergabe von Langfristkrediten bestraft. Zudem begrenzt die drohende neue langfristige Liquiditätskennziffer (NSFR) die Fristentransformation der Institute und damit die Möglichkeit der Vergabe langlaufender Kredite. Auf derartig riskante regulatorische Experimente sollte deshalb verzichtet werden.</p>
Unternehmergeist fördern	<p>Zwar beobachten die IHKs eine bessere unternehmerische Qualifikation von Gründern, die sich eine Unternehmensübernahme vorstellen könnten. Die Gründungsneigung ist jedoch seit Jahren rückläufig und auf einem neuerlichen Rekordtief. Notwendig ist ein Dreiklang aus erstens Bürokratieabbau – etwa durch funktionierende One-Stop-Shops in den Regionen –, zweitens besseren Bedingungen für die Finanzierung insbesondere durch Wagniskapital und drittens der bundesweiten Verankerung von Wirtschaftskompetenz und Entrepreneurship im Schulunterricht.</p>
Informationspflichten abbauen	<p>Beim Betriebsübergang müssen Unternehmer jeden einzelnen Arbeitnehmer über rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen im Zuge der Unternehmensübergabe in Kenntnis setzen. 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.</p>
Widerspruchsrecht beim Betriebsübergang begrenzen	<p>Im Zuge des Betriebsübergangs kann derzeit der Arbeitnehmer 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 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.</p>

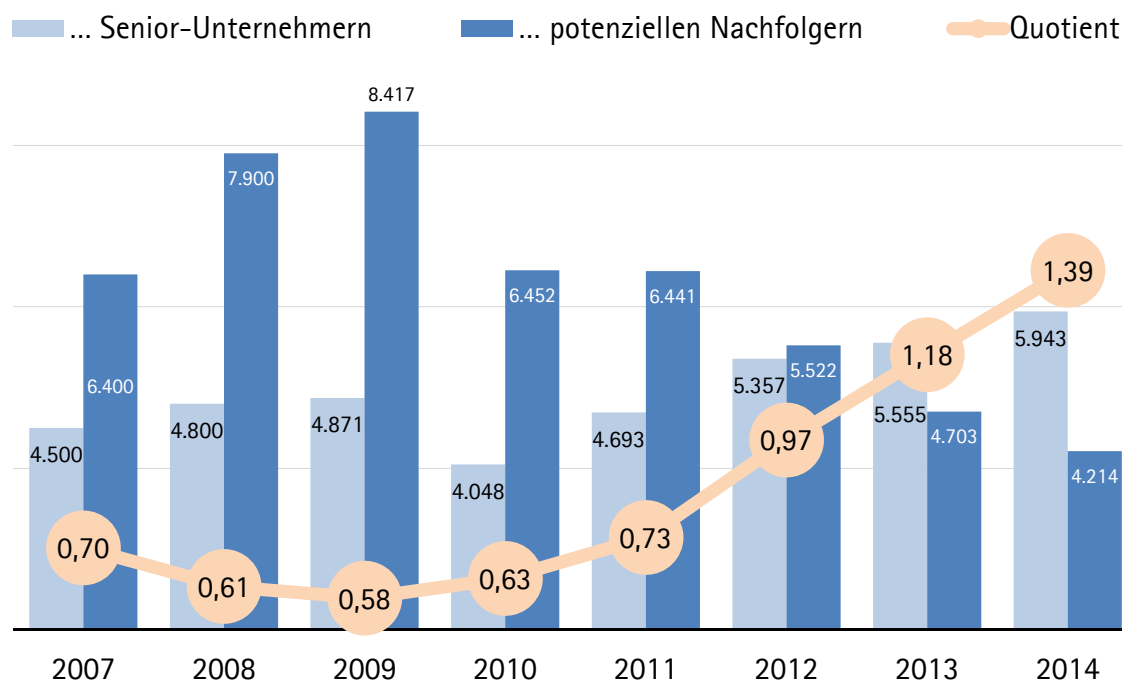
Inhalt

I	Unternehmensnachfolge – die Schere geht auseinander	Seite 7
II	Hemmnisse: Finanzierung und „Herzblut-Rendite“	Seite 10
III	Unternehmensnachfolge in fast allen Branchen schwieriger	Seite 14
IV	Finanzierung: Niedrige Zinsen sorgen für leichte Entspannung	Seite 16
V	KMU nutzen IHK-Service zur Unternehmensnachfolge	Seite 18
VI	Erschreckend viele Unternehmen ohne „Notfallkoffer“	Seite 19
VII	Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand	Seite 20

I Unternehmensnachfolge – die Schere geht auseinander

Nachfolge: Es wird immer enger

IHK-Beratungen von ...



Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern

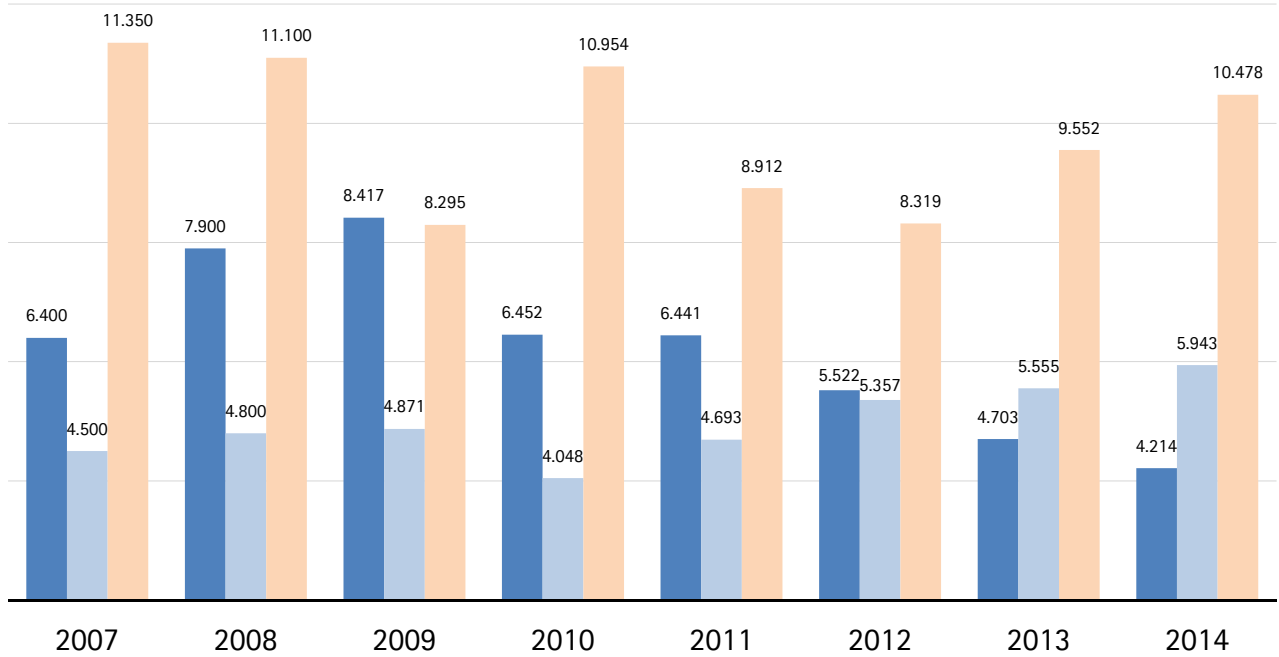
Die Situation bei der Unternehmensnachfolge im Mittelstand wird immer schwieriger. Die Schere zwischen der Zahl der zu übergebenden Betriebe und der Anzahl möglicher Übernehmer geht weiter auseinander. Die Zahl der Alt-Inhaber, die ihre Industrie- und Handelskammer (IHK) um Rat bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger fragen, hat im Jahr 2014 einen neuen Rekordwert erreicht. Gleichzeitig ist die Zahl der bei den IHKs vorstelligen potenziellen Betriebsübernehmer auf ein neues Allzeittief in der seit 2007 geführten Statistik gesunken.

5.943 Alt-Inhaber auf Nachfolgersuche haben sich 2014 von ihrer IHK unterstützen lassen, sieben Prozent mehr als im Vorjahr. Demgegenüber sank die Zahl derjenigen, die sich für eine Betriebsübernahme interessieren, deutlich um zehn Prozent auf 4.214. Rechnerisch kommen mittlerweile 1,4 Senior-Unternehmer auf einen potenziellen Übernehmer, ein doppelt so hoher Wert wie im Jahr 2007. Schon die Entwicklung dieses Quotienten zeigt an, dass sich die Nachfolgersuche für Senior-Unternehmer deutlich schwieriger gestaltet als noch vor einigen Jahren.

IHKs unterstützen 20.000 Senior-Unternehmer und Nachfolgekandidaten

IHK-Beratungen von ...

■ ... potenziellen Nachfolgern ■ ... Senior-Unternehmern ■ Teilnehmer IHK-Nachfolgetage/Seminare



Nachfrage nach IHK-Unterstützung steigt

Der wachsende Bedarf an Unterstützung zur Unternehmensnachfolge wird auch an der steigenden Zahl der Alt-Inhaber und Gründer deutlich, die sich auf IHK-Nachfolgetagen und –seminaren im Vorfeld der konkreten Nachfolgeplanung informieren. Erneut verzeichnen die IHKs hier mit plus zehn Prozent einen kräftigen Zuwachs, nachdem die Teilnehmerzahlen im Vorjahr sogar um 15 Prozent gestiegen waren.

Insgesamt haben die IHKs 20.635 Gespräche mit Übergebern und potenziellen Übernehmern im Jahr 2014 geführt – Beratungsgespräche, Seminare und Nachfolgetage zusammengenommen, vier Prozent mehr als 2013. IHKs berichten zudem, dass mittelständische Unternehmen offener mit der schwierigen Nachfolgesituation umgehen als noch vor einigen Jahren und etwa ihre IHK um Rat ersuchen.

Demografie und geringe Gründungsneigung schlagen durch

In der Unternehmensnachfolge manifestieren sich zwei langfristige Trends, die nun immer stärker auf den Mittelstand durchschlagen: die Demografie und die geringe Neigung, ein Unternehmen zu gründen oder als Nachfolger fort zu führen.

- Die Zahl der Unternehmer im „Rentenalter“ wächst weiter.
- Hinzu kommt ein fundamentaler gesellschaftlicher Wandel. War es noch in den 70er-Jahren üblich, dass „der erste Sohn“ die Firma übernimmt, so geht diese Gleichung in immer weniger Unternehmerfamilien auf. Zwar erheben selbstverständlich immer mehr Töchter Anspruch auf die Nachfolge. Doch das reicht nicht aus, einen anderen Trend zu kompensieren: Immer öfter findet sich in der Familie niemand, der das Unternehmen fortführen kann – oder will. Die „Generation Y“ geht zunehmend eigene Wege und sieht die Nachfolge nicht als „familiären Automatismus“ an. Das macht die familieninterne Nachfolge schwieriger, so dass viele Senior-Unternehmen auch die familienexterne Nachfolge an Mitarbeiter oder an Käufer in Betracht ziehen.
- In Deutschland geben deutlich mehr Gründungsinteressierte als in anderen vergleichbaren Ländern den Mangel an Erwerbsalternativen als Hauptmotiv für den Gang in die unternehmerische Selbstständigkeit an. Folglich sinkt mit der seit mehreren Jahren guten Arbeitsmarktentwicklung auch die Zahl derjenigen, die sich eine Betriebsübernahme als Gründungsoption vorstellen können. Zudem führt zunehmender Mangel an Fachkräften dazu, dass gut qualifizierte Personen gute Konditionen in abhängiger Beschäftigung aushandeln können und diese einer Selbstständigkeit vorziehen².
- Ohnehin ist die Neigung, ein Unternehmen zu gründen oder weiter zu führen, im internationalen Vergleich schwach ausgeprägt. Gerade sechs Prozent der Deutschen wollen in den nächsten drei Jahren ein Unternehmen gründen. In den anderen G7-Staaten ist die Gründungsneigung doppelt so hoch (mit Ausnahme Japan)³.

² Talfahrt gebremst, aber Schwäche dauert an – DIHK-Gründerreport 2015.

³ Global Entrepreneurship Monitor – Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2014, Hannover, 2015.

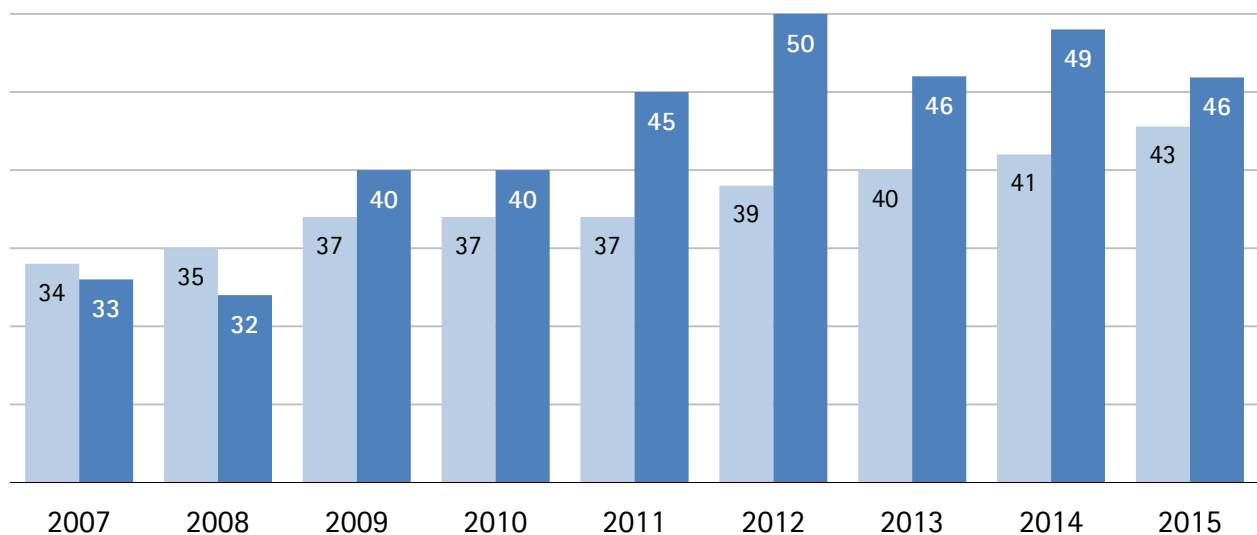
II Hemmnisse: Finanzierung und „Herzblut-Rendite“

Fast jeder zweite findet nicht das passende Pendant

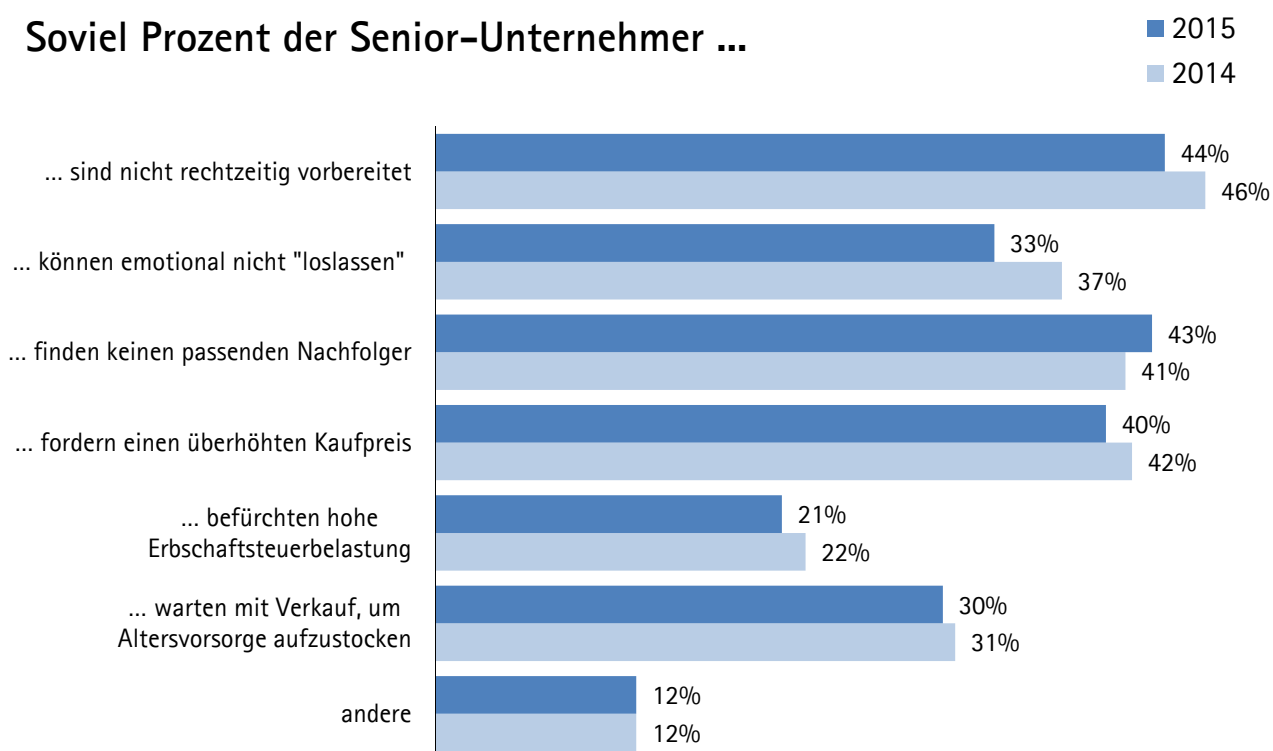
Die Kombination aus einer wachsenden Zahl von Senior-Unternehmern und einer sinkenden Zahl an möglichen Nachfolgern macht es Alt-Inhabern immer schwerer, passende Verhandlungspartner zu finden. Und auch, wenn es zu Verhandlungen kommt, sehen die IHKs aus jährlich 20.000 Kontakten und Gesprächen zur Unternehmensnachfolge Hemmnisse, die auf dem Weg zu einer erfolgreichen Nachfolgelösung zu bewältigen sind. Dabei zeigt sich, dass die Situation für Gründer auf Unternehmenssuche nur rechnerisch komfortabel ist. 43 Prozent der Senior-Unternehmen finden nicht den passenden Nachfolger – so viele wie nie zuvor seit Beginn der IHK-Statistik im Jahr 2007. Unter den Übernahmewilligen sind es sogar 46 Prozent, die nicht das passende Unternehmen finden. Oft treffen potenzielle Nachfolger auf marktferne Kaufpreisforderungen. Und am Ende muss auch die „Chemie“ zwischen Alt-Inhaber und neuem Chef stimmen.

Immer mehr werden nicht fündig (in Prozent)

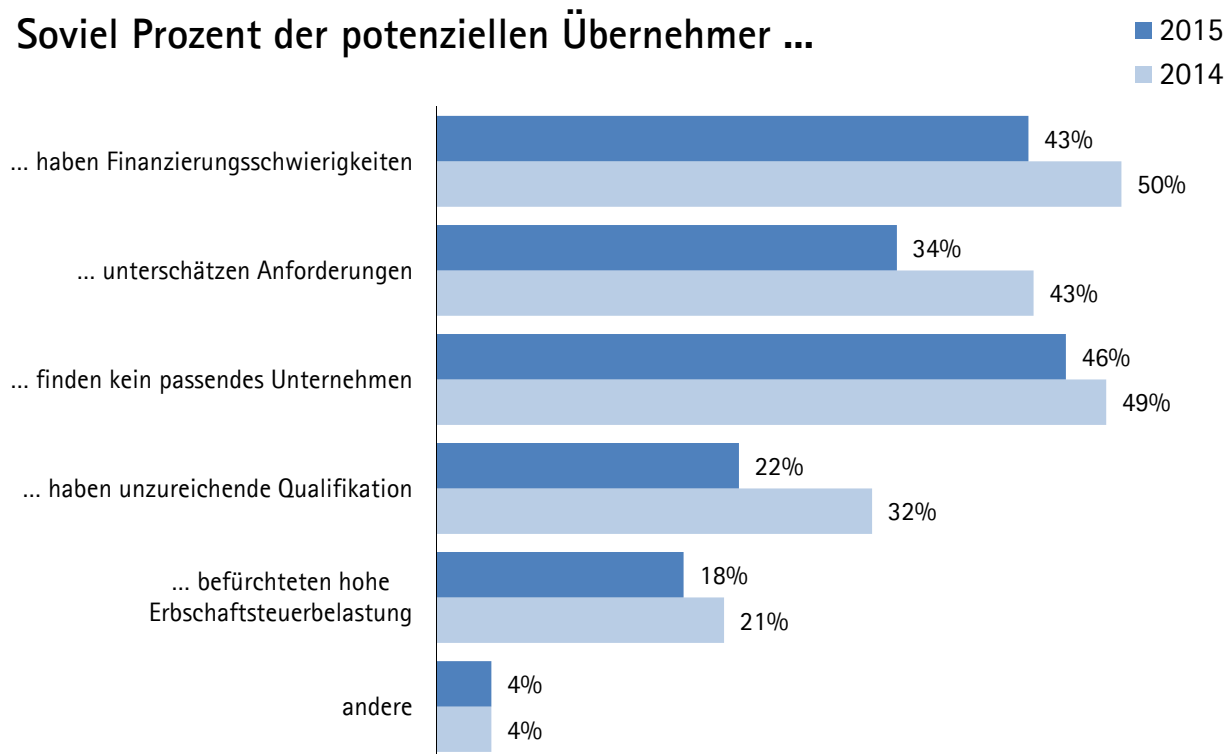
- Senior-Unternehmen, die keinen passenden Nachfolger finden
- Potenzielle Übernehmer, die nicht den passenden Betrieb finden



Soviel Prozent der Senior-Unternehmer ...



Soviel Prozent der potenziellen Übernehmer ...



Countdown Unternehmensnachfolge

Der idealtypische Zeitplan für eine Unternehmensnachfolge nach IHK-Empfehlung:

1. **„Die Braut schmücken“.** Etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Inhaber damit beginnen, sein Unternehmen fit für die nächste Chef-Generation zu machen. Ist das Angebot zukunftsorientiert? Stimmen die Margen? Ist meine Produktion auf dem neuesten Stand? Muss ich neu investieren? Stimmt die Unternehmensorganisation? Habe ich die richtigen Zulieferer und Finanzierungspartner?
2. **Nachfolger finden.** Spätestens drei Jahre vor der absehbaren Übergabe mit der Suche nach einem Übernehmer beginnen.
3. **Unternehmen übergeben.** Spätestens zwölf Monate vorher den Prozess der Übergabe beginnen.
4. **„Stunde 0“.** Nach Übergabe des Unternehmens muss das Spannungsfeld der Interessen von Inhaber, Familie, Nachfolger und Unternehmen gelöst sein. Die Vorkehrungen hierfür sind lange vorher zu treffen (siehe 1.).

Dreh- und Angelpunkt: Die Finanzierung

Trotz leichter Entspannung im aktuell günstigen Zins- und Finanzierungsumfeld⁴ ist die Finanzierung für potenzielle Übernehmer das größte Hemmnis. 43 Prozent berichten den IHKs von Finanzierungsschwierigkeiten, im Vorjahr waren es sogar 50 Prozent. Verhandlungen gestalten sich oft zäh, denn 40 Prozent der Senior-Unternehmer fordern nach IHK-Erfahrungen einen überhöhten Kaufpreis. Hintergrund: Vielen Alt-Inhabern fällt es schwer, sich von ihrem Lebenswerk zu lösen (33 Prozent), sie rechnen die viele Arbeit und die vielen Entbehrungen in den aus ihrer Sicht zu erzielenden Kaufpreis mit ein. Doch aus Übernehmer-Sicht ist ein nüchterer Blick auf die Lage des Unternehmens, seine Position im Markt, seine Entwicklungsperspektiven und auf den Bedarf an Umstrukturierungen und Investitionen gefragt. Dementsprechend häufig sind hohe Diskrepanzen in den Vorstellungen über den Kaufpreis zu überwinden.

Viele auf der „langen Bank“

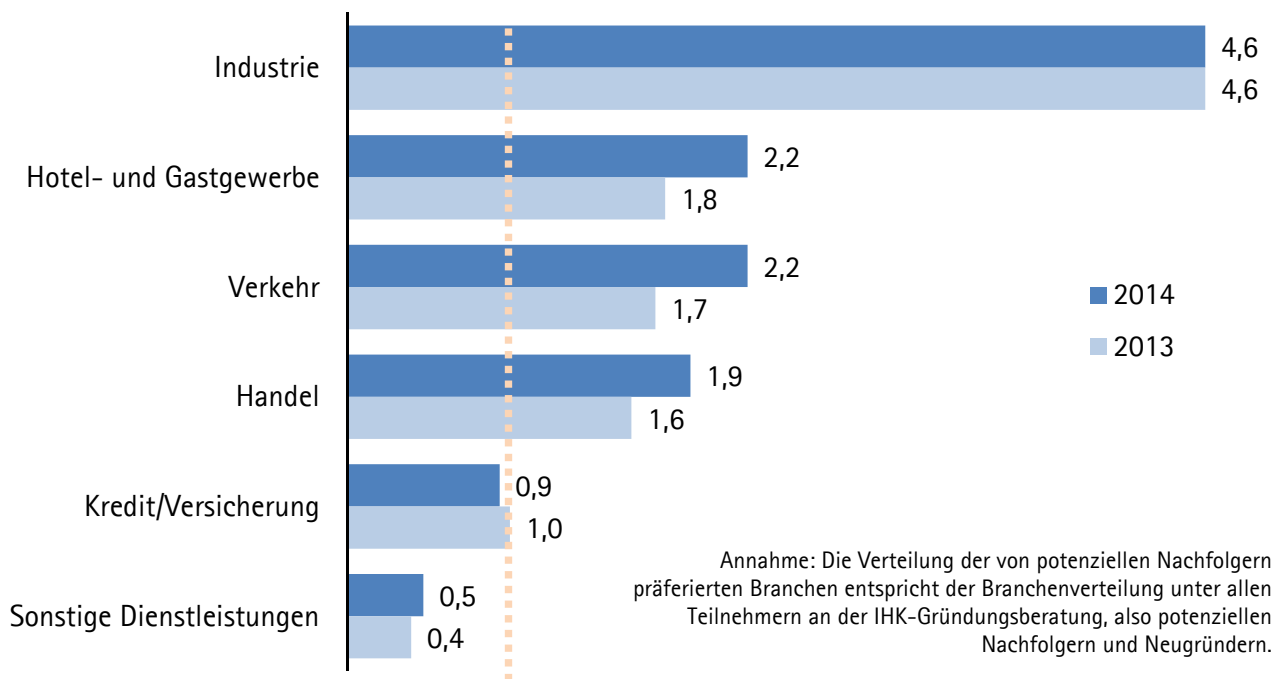
Eine gelungene Nachfolgersuche und Betriebsübergabe erfordert nach IHK-Erfahrungen ca. drei Jahre. Doch 44 Prozent der Senior-Unternehmen bereiten sich nicht rechtzeitig auf die Nachfolge vor. Drei von vier suchen die IHK-Beratung sogar weniger als zwei Jahre vor dem anvisierten Übergabezeitpunkt auf. Viele zögern die steuerlich und rechtlich komplexe, bisweilen emotional unbequeme Nachfolgefrage hinaus. Je dringender sich jedoch etwa aus Alters- oder Gesundheitsgründen die Nachfolgefrage stellt, desto mehr zeitlicher Druck baut sich auf, der ein gründliches und rationales Herangehen an das Nachfolge-Thema erschwert. 30 Prozent der Alt-Inhaber warten zudem mit der Übergabe in der Hoffnung, ihre Altersvorsorge aufstocken zu können. Unsicherheiten über Höhe und Bedarf können die Übergabe verzögern.

⁴ Finanzierungszugang der Unternehmen – Ergebnisse einer DIHK-Sonderauswertung auf Basis von 23.000 Unternehmensantworten, Berlin, 2015.

- Vorbereitung etwas besser** Sowohl potenzielle Nachfolger als auch Senior-Unternehmer sind nach IHK-Erfahrungen im Jahr 2014 insgesamt etwas besser vorbereitet in die Nachfolgeverhandlungen gegangen. Insbesondere haben auch etwas mehr Senior-Unternehmer einen nüchternen Blick auf Unternehmenslage und -perspektive. Der Anteil derer, die emotional nicht von Ihrem Lebenswerk „loslassen“ können, ist von vormals 37 Prozent auf 33 Prozent gesunken. Zudem beobachten die IHKs eine verbesserte Qualifikation der in den Startlöchern stehenden möglichen Übernehmer. Der Anteil derjenigen, welche die Anforderungen an eine Unternehmensübernahme unterschätzen und von einer „Gründung im gemachten Nest“ ausgehen, ist von vormals 43 auf 34 Prozent gesunken. Um zehn Prozentpunkte sank der Anteil der Übernahme-Interessierten mit unzureichenden Qualifikationen, von 32 auf 22 Prozent. Damit steht zu hoffen, dass das Matching zwischen Senior-Unternehmern und Übernahmeinteressierten etwas besser gelingt. Doch die hohe Bindung ans Lebenswerk, ein gehöriger Anteil „Herzblut-Rendite“ im geforderten Kaufpreis und damit zusammenhängend unterschiedliche Kaufpreisvorstellungen und Finanzierungsherausforderungen bleiben die größten Hemmnisse auf dem Weg zu einem erfolgreichen Abschluss der Nachfolgeverhandlungen.
- Unsicherheitsfaktor Erbschaftsteuer** Weiterhin gefährden die Belastung mit Erbschaftsteuer und die Unsicherheit über die künftige gesetzliche Regelung viele Nachfolgen. Jeweils etwa ein Fünftel der Senior- und Junior-Unternehmer sehen sich davon betroffen. Derzeit ermöglicht die weitgehende Verschonung des Betriebsvermögens – trotz des hohen bürokratischen Aufwands –, dass Betriebe ohne zusätzliche Steuerbelastung übergeben werden können. Im Extremfall steht durch die zusätzliche Belastung durch Erbschaft- oder Schenkungsteuer die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel. Dabei ist für Unternehmer in den meisten Fällen die Nachfolge in der Familie die erste Option. Im Rahmen des aktuellen Gesetzesentwurfs sind das Verfahren zur Ermittlung des Unternehmenswertes sowie die Abgrenzung des begünstigten Betriebsvermögens realistischer zu gestalten. Denn daraus ergibt sich unmittelbar die steuerliche Belastung für die Nachfolger.

III Unternehmensnachfolge in fast allen Branchen schwieriger

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



Handel, Gastronomie, Verkehr: Mittelstand unter Druck

Die erneut schwieriger gewordene Lage bei der Unternehmensnachfolge zieht sich durch nahezu sämtliche Branchen. Im Hotel- und Gastgewerbe, im Verkehr sowie im Handel gibt es nach IHK-Erfahrungen mittlerweile doppelt so viele Senior-Unternehmen wie potenzielle Nachfolger. IHKs berichten, dass der gesetzliche Mindestlohn in diesen Branchen ein Hemmnis für viele Kaufinteressenten darstellt. Ohnehin ist hier der Wettbewerb vielerorts intensiv, die Margen oft schmal. Insbesondere im Einzelhandel kommen starke strukturelle Veränderungen hinzu: Der aufkommende Online-Handel macht insbesondere alteingesessenen Fachgeschäften zu schaffen. Oftmals sind nach IHK-Erfahrungen Warenlager, Einrichtungen und Sortimente zu erneuern. Viele Hotels, Restaurants und Läden werden als Familienbetriebe geführt, verbunden mit einer starken Bindung der Alt-Inhaber an ihr Unternehmen. Infolgedessen klaffen die Kaufpreisvorstellungen von Alt-Inhabern und potenziellen Erwerbern häufig auseinander. Insbesondere im Hotel- und Gastgewerbe zeigt sich bei den Nachfolgeberhandlungen, dass sich Investitions- und Modernisierungsbedarf angestaut hat. Gerade für junge Gründer scheinen traditionelle Gastronomiebetriebe bisweilen wenig attraktiv zu sein. Allenthalben erschwert auch der Mangel an Fachkräften die Fortführung der Betriebe.

Unternehmernachwuchs in der Industrie sehr knapp

In keinem Wirtschaftszweig gestaltet sich die Suche nach einem geeigneten Verhandlungspartner zur Unternehmensnachfolge so schwierig wie in der Industrie. Fast fünf Alt-Inhaber kommen rein rechnerisch auf einen Übernahmeinteressenten. Damit wird der unternehmerische Nachwuchs vor allem in den Bereichen knapp, die dem Modell des familiengeführten Mittelstands etwa mit den vielen „Hidden Champions“ international eine hohe Reputation verleihen. Neben dem hohen Kapitalbedarf sehen sich Nachfolger häufig mit einem hohen Modernisierungsbedarf und in nicht wenigen Industriebranchen mit vielen staatlichen Vorschriften wie etwa Umweltauflagen für den Betrieb konfrontiert. Zudem weisen weniger Interessenten als in anderen Sparten das technische und das Branchen-Know-how auf, um einen Industriebetrieb fortzuführen. Ein wachsendes Problem gerade in der Industrie sind insbesondere bei mittelgroßen und größeren Unternehmen Pensionsverpflichtungen, die potenzielle Neu-Inhaber oft nicht in vollem Maße übernehmen wollen. Zudem müssen die Unternehmen in der derzeitigen Niedrigzinsphase höhere Rückstellungen für zugesagte Betriebsrenten bilden. Das schmälert z.B. wegen Verschlechterungen im Rating den Raum für bisweilen dringend notwendige Investitionen nach der Übernahme⁵.

Kredit- und Versicherungswirtschaft: Marke „Chef“ schwer ersetzbar

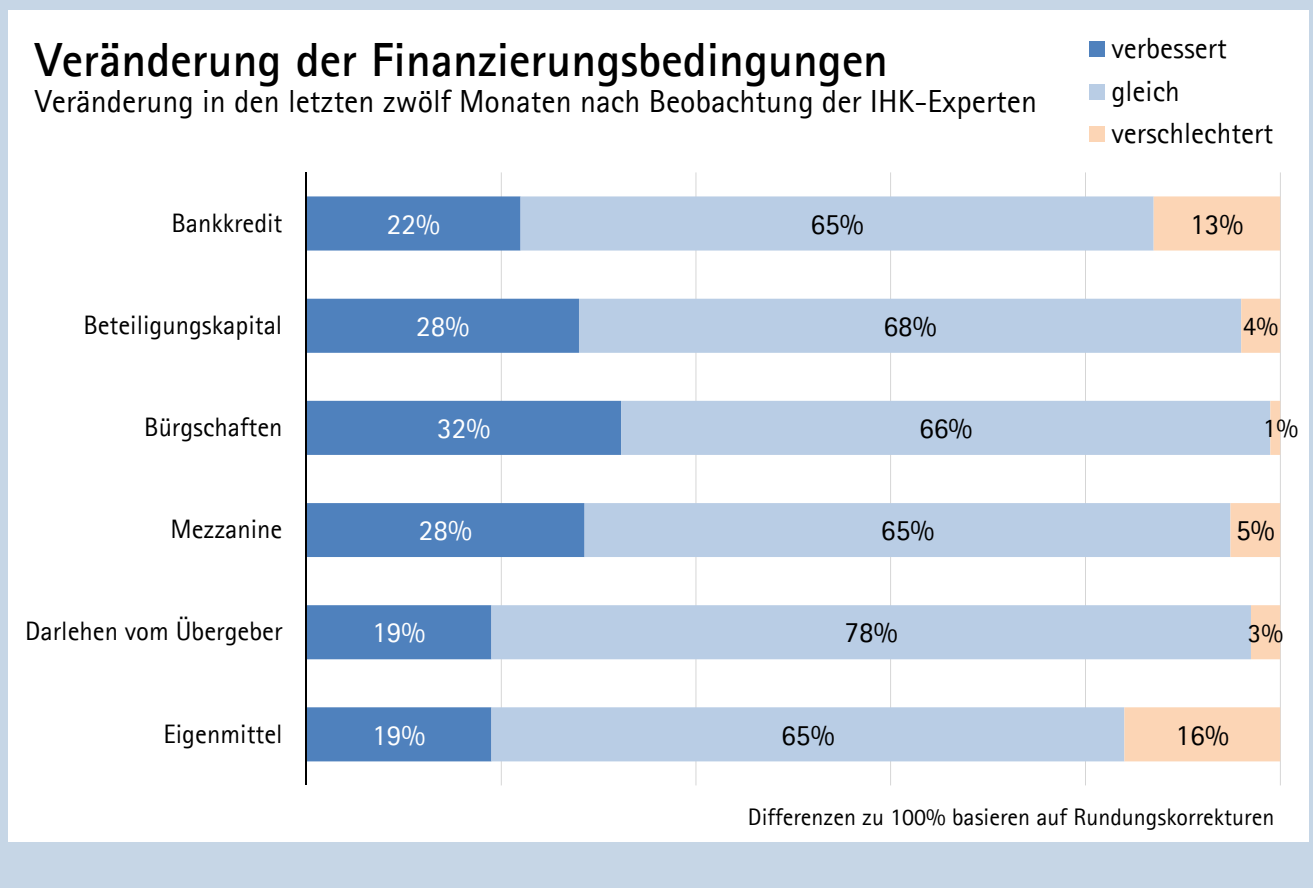
In der Kredit- und Versicherungswirtschaft – z. B. Finanzvermittler, Finanzberater, Pfandleihhäuser – macht die starke Identifikation des Unternehmens mit seinem Inhaber das „Matching“ mit einem neuen Inhaber schwer – auch, wenn die rechnerische Relation „Alt-Inhaber pro möglicher Übernehmer“ auf den ersten Blick günstiger aussieht als bei anderen Branchen.

Die bundesweite Unternehmensbörse „nexus-change.org“ der IHKs und anderer Partner ist eine Plattform, um Unternehmen oder Nachfolger außerhalb der Familie zu finden. Aus mehr als 10.000 stets aktuellen und anonymisierten Inseraten können nachfragende Existenzgründer und anbietende Senior-Unternehmer passende Profile auswählen. Fast die Hälfte der Inserate haben die IHKs eingestellt. Jährlich können über „nexus-change“ rund 1.000 Unternehmer erfolgreich vermittelt werden.

Laut einer Evaluation der Online-Börse sind rund 70 Prozent der erfolgreichen Übergeber und Übernehmer der Meinung, dass sie nur über nexus-change eine Nachfolgelösung finden konnten. Jährlich können so 10.000 Arbeitsplätze gesichert werden. Seit 2006 wurden über 10.000 Unternehmensübergaben über die Online-Börse vermittelt.

⁵ Pensionsrückstellungen im Niedrigzeitalter – DIHK-Schlaglicht Wirtschaftspolitik, Berlin 2015

IV Finanzierung: Niedrige Zinsen sorgen für leichte Entspannung



Finanzierung – es bleibt schwierig

Die Finanzierung bleibt weiterhin die schwierigste Hürde bei der Unternehmensnachfolge. Unternehmenskäufer müssen hohe Summe stemmen, und das in einer Lebensphase zwischen 25 und 45 Jahren, in der zuvor nicht selten bereits andere große Anschaffungen wie etwa ein Eigenheim getätigt wurden. Für etwas Entspannung sorgt immerhin das günstige Finanzierungsumfeld mit niedrigem Zinsniveau. Der Anteil von Übernehmern mit Finanzierungsschwierigkeiten ist von zuvor 50 Prozent auf 43 Prozent gesunken.

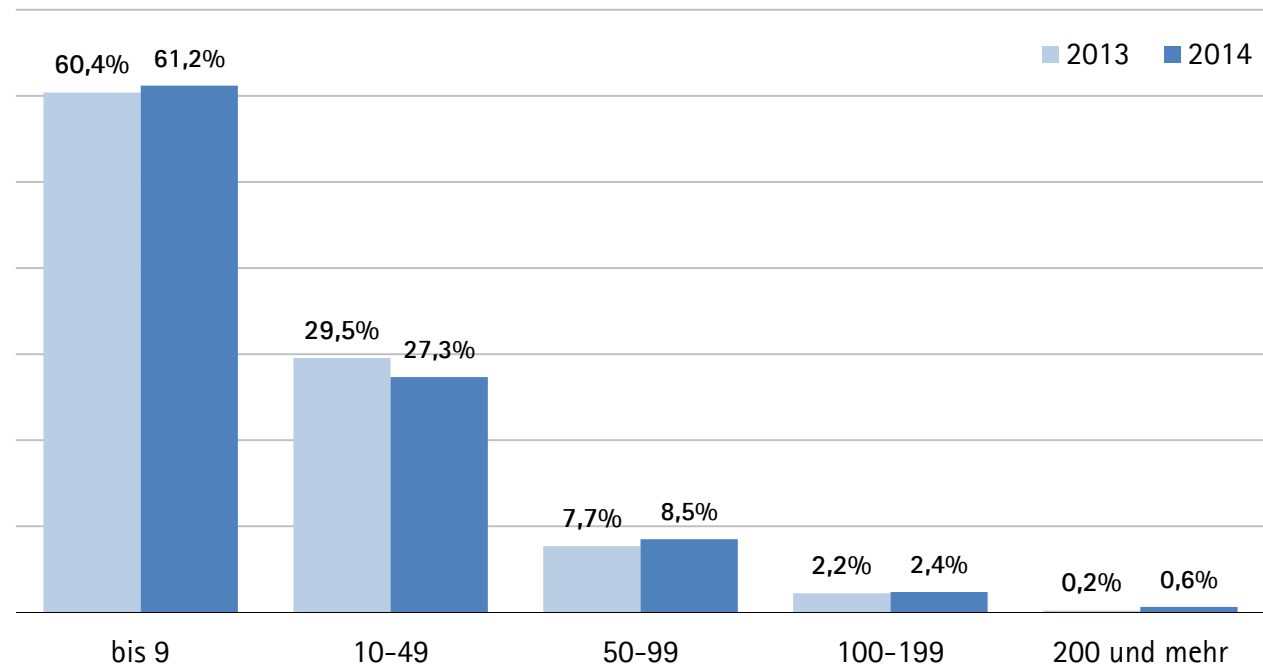
- Beim **Bankkredit**, dem für Nachfolgen im deutschen Mittelstand klassischen Finanzierungsinstrument, beobachten die IHKs weiter leichte Verbesserungen. Auch ein weiterer Kanal für Fremdkapital, der **Darlehensfinanzierung** durch den Übergeber, ist nochmals etwas zugänglicher geworden. Hierin spiegelt sich auch die gute konjunkturelle Situation der vergangenen Jahre wieder, die auch der Liquiditätssituation vieler Übergeber genutzt hat. Das kommt ihnen bei der Nachfolge zu Gute, wenn sie dem Nachfolger ihrer Wahl mit einem Darlehen unter die Arme greifen und so noch eine Weile dem alten Unternehmen verbunden bleiben.

- Bei der Übernahme von **Bürgschaften** setzt sich der erfreuliche Trend der letzten Jahre fort. Auch aktuell konstatieren die IHKs bei diesem für Gründer wichtigen Instrument merkliche Verbesserungen. Bürgschaften helfen, den gerade bei Gründern anzutreffenden Mangel an Sicherheiten etwas zu lindern – insbesondere bei höheren Kaufpreissummen, bei denen die Finanzierung sonst oft nur schwer möglich wäre.
- Lockerungen verzeichnen die IHKs auch bei der Finanzierung mit **Beteiligungskapital** und mit **eigenen Mitteln**, wenngleich 68 Prozent bzw. 65 Prozent der IHK-Experten von einem nach wie vor schwierigen Zugang berichten. Beteiligungskapital und Eigenmittel spielen bislang bei der Nachfolgefinanzierung eine allenfalls ergänzende Rolle. Beim Beteiligungskapital findet derzeit eine marktseitige Belebung statt. Das andauernde niedrige Zinsniveau lässt Investitionen in festverzinsliche Anlagen weniger attraktiv im Vergleich zu Investitionen etwa in Unternehmen erscheinen. Mit einem Venture-Capital-Gesetz sollte die Politik schon jetzt die Weichen dafür stellen, dass Beteiligungskapital auch bei wieder steigenden Zinsen dauerhaft zu einer echten Option wird.
- Bei der Finanzierung mit **Mezzanine-Kapital** – einer Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital – beobachten die IHKs zum zweiten Mal in Folge eine Verbesserung. Hierzu dürfte gerade der Mikromezzaninfonds der Bundesregierung beigetragen haben – das Fondsvolumen wurde im August 2014 verdoppelt.

V KMU nutzen IHK-Service zur Unternehmensnachfolge

IHK-Nachfolgeberatung – viele KMU

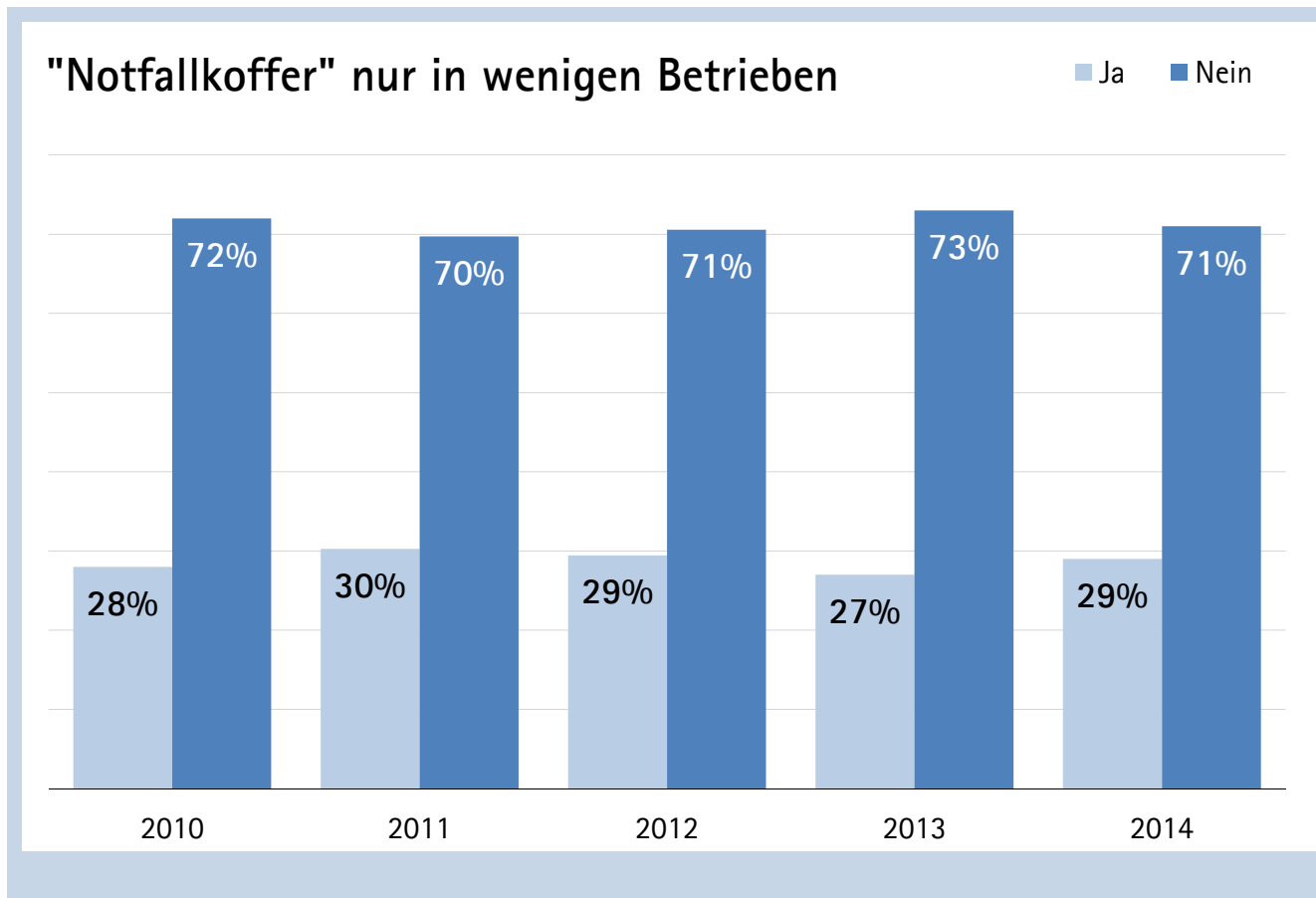
Soviel Prozent der Senior-Unternehmer haben ... Beschäftigte



Der IHK-Service hilft vor allem bei der Sicherung der Unternehmensnachfolge in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Fast 90 Prozent der Unternehmer, die im Jahr 2014 die IHK-Nachfolgeberatung aufsuchten, beschäftigten weniger als fünfzig Mitarbeiter. Allerdings suchten erneut überproportional viele mittelgroße und größere Unternehmen den IHK-Nachfolgeservice auf: Bezogen auf die Gesamtwirtschaft beschäftigen lediglich 1,8 Prozent der Unternehmen mindestens 50 Beschäftigte, deren Anteil in der IHK-Beratung zur Nachfolge lag 2014 bei gut elf Prozent⁶.

⁶ Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmensgrößenstatistik, Stand 2012.

VI Erschreckend viele Unternehmen ohne „Notfallkoffer“



Trotz leichter Verbesserung am aktuellen Rand – der Anteil der von den IHKs beratenen Senior-Unternehmer ohne „Notfallkoffer“ ist erschreckend hoch. 71 Prozent haben nicht die für eine reibungslose Übergabe notwendigen Dokumente griffbereit für eine Vertrauensperson zusammengestellt. Das Fehlen eines „Notfallkoffers“ bedeutet ein ernsthaftes Risiko für die Betriebsfortführung. Inhalt eines Notfallkoffers sind: Vollmachten, Vertretungsplan, Informationen zu Kunden- und Lieferantensstrukturen, eine Dokumentenmappe mit Bankverbindungen, Zugangsdaten sowie ein Testament. Die Dokumente sollten zudem regelmäßig aktualisiert werden.

Mit dem **IHK-Notfallhandbuch für Unternehmen** bieten IHKs Unternehmern eine wichtige Hilfe, die nötigen Vorkehrungen für den „Fall der Fälle“ zu treffen. Ziel ist es, Unternehmer/innen Schritt für Schritt durch den Planungsprozess zu führen und sicherzustellen, dass nichts Wichtiges in Vergessenheit gerät und ein störungsfreier Betrieb des Unternehmens gewährleistet wird. Informationen, interaktive Checklisten und Formulare helfen bei der Strukturierung und griffbereiten Ablage der Unterlagen. Viele IHKs bieten das Notfall-Handbuch mittlerweile zum Download an.

VII Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand

Eine Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Prozess. Zudem hat für Senior-Unternehmer die Unternehmensnachfolge auch eine starke emotionale Komponente: Eine Unternehmensnachfolge bedeutet Abschied von einem Lebenswerk. Zudem muss man sich bei der sorgfältigen Nachfolgeplanung auch mit unangenehmen Fragen beschäftigen – wie Krankheit, Unfall oder Tod.

Für viele Unternehmer, die sich mit der Nachfolge beschäftigen, sind die Industrie- und Handelskammern (IHKs) 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, damit Betriebe einen Nachfolger finden – und damit auch zur Zukunft des Mittelstandes in Deutschland.

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

- Bereits im Vorfeld einer IHK-Begleitung sprechen erfahrene IHK-Experten in den Regionen Senior-Unternehmer auf das sensible Thema der Unternehmensnachfolge an. Das erfordert neben Know-how in steuerlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen zudem viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl; das „Loslassen vom Lebenswerk“ ist für die meisten Unternehmer ein sehr emotionales Thema.
- Auf Nachfolgetagen und Seminaren informieren die IHKs Senior-Unternehmer und potenzielle Nachfolger zu grundlegenden Fragen der Betriebsübergabe oder -übernahme.
- In der IHK-Nachfolgeberatung werden individuelle – auf den Senior-Unternehmer oder Existenzgründer bezogene – Probleme erörtert und konkrete Konzepte zur Unternehmensnachfolge erarbeitet.
- IHKs bringen Unternehmer und Nachfolger zusammen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die persönliche Ansprache der Senior-Unternehmer. Hierfür haben die IHKs verschiedene Foren wie etwa Nachfolger-Clubs geschaffen. Über die Unternehmensbörse next-change können Senior-Unternehmer und potenzielle Übernehmer recherchieren und dann via IHK den Kontakt zu möglicherweise passenden Kandidaten aufnehmen.

Die Begleitung von Unternehmen sehen IHKs als ganzheitliche Aufgabe, bei der die einzelnen Leistungen aus einer Hand erfolgen. So sprechen Nachfolgemoderatoren 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 Experten, Finanzierungspartnern oder auch potenziellen Übernehmern in Kontakt treten.