



# "Fachkraft Chef" gesucht!

## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011

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



Deutscher  
Industrie- und Handelskammertag

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2011 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 2011 auf über 21.500 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 2011

Herausgeber  
und Copyright

© Deutscher Industrie- und Handelskammertag  
DIHK Berlin:  
Postanschrift: 11052 Berlin | Hausanschrift: Breite Straße 29 | Berlin-Mitte  
Telefon (030) 20 308-0 | Telefax (030) 20 308 1000

Internet: [www.ihk.de](http://www.ihk.de)

Redaktion

DIHK – Bereich Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Innovation  
Dr. Alexander Schumann, Sebastian Alexander Schütz, Dr. Marc Evers

ISSN

1869-7615

Stand

Oktober 2011

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

## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011 – Schlaglichter

- **Grundlegende Informationen stärker nachgefragt.** Fast 11.000 Unternehmer und Existenzgründer informierten sich 2010 bei IHK-Veranstaltungen zur Unternehmensnachfolge – 32 Prozent mehr als im Vorjahr. Hauptgrund: Viele Senior-Unternehmer wollten sich grundlegend über den Übergabeprozess informieren, Existenzgründer erkundeten die Möglichkeiten, ein Unternehmen zu übernehmen. Trotz der höheren Bereitschaft, sich mit dem Thema zu beschäftigen, trat die konkrete Übergabeplanung aufgrund der deutlich besseren konjunkturellen Lage in 2010 hinter die Anforderungen des Tagesgeschäfts zurück. So sank die Zahl der vermittelten Unternehmen um 14 Prozent auf 900, die Zahl der Beratungsgespräche mit Senior-Unternehmern auf 4.000, nach etwa 4.800 im Vorjahr. Trotz des in 2010 allgemein steigenden Gründungsinteresses verzeichneten die IHKs auch einen Rückgang bei Gesprächen mit potentiellen Nachfolgern. Hierzu führten die IHKs mehr als 6.400 Gespräche mit übernahmeinteressierten Existenzgründern, nach 8.400 im Vorjahr. Offensichtlich bezieht sich das von den IHKs registrierte steigende Gründungsinteresse weniger auf die Übernahme vorhandener Betriebe als eher auf Neugründungen.
- **Finanzierung bleibt Hemmnis Nummer 1 für Nachfolger.** Auch in 2010 beobachteten die IHKs bei 59 Prozent der nachfolgeinteressierten Existenzgründer Finanzierungsprobleme. Eine Unternehmensnachfolge ist in der Regel eine Transaktion mit großem Fremdfinanzierungsanteil und hoher Komplexität. Sie birgt Risiken sowohl für den Nachfolger als auch für die Finanzierungspartner. Auch wenn sich die allgemeine Finanzierungssituation leicht verbessert hat, mehren sich aktuell die Vorboten künftiger Regulierungen wie Basel III durch höhere Zinssätze oder mehr Sicherheiten. Kreditinstitute und Finanzierungspartner sind aufgerufen, bei der Unternehmensnachfolge die Perspektiven des Betriebs stärker zu berücksichtigen.
- **„Fachkraft Chef“ gesucht! – Nachfolger unterschätzen Anforderungen.** Die IHKs berichten, dass fast jeder dritte Nachfolger nur unzureichend qualifiziert ist und fast jeder zweite die Anforderungen der Unternehmensübernahme unterschätzt – besorgniserregend, da sich dieser Trend seit Jahren verstärkt. Dies schlägt sich auch in den Chancen nieder, ein passendes Unternehmen zu finden. Mehr als 45 Prozent der nachfolgeinteressierten Existenzgründer finden kein passendes Unternehmen, 37 Prozent der Senior-Unternehmer keinen passenden Nachfolger.
- **Erbschaftsteuer: Potenzielle Nachfolger sehen darin größeres Hindernis als 2008!** Die Regelungen, nach denen Unternehmer ganz oder teilweise von der Erbschaftsteuer befreit werden, entsprechen bei weitem nicht der betriebswirtschaftlichen Realität. Insbesondere die Lohnsummenregelung bzw. die Behaltefristen, die eine Fortführung des Unternehmens mit fast gleichbleibender Lohnsumme und Unternehmensstruktur über einen Zeitraum von fünf oder sieben bzw. zehn Jahren verlangen, sind kaum praktikabel. Aufgrund steigender Unternehmenswerte und der für viele Nachfolger schwierigen Finanzierungssituation gewinnt dieses Thema bei den Nachfolgern wieder an Bedeutung. Nach den IHK-Erfahrungen ist die Erbschaftsteuer für 19 Prozent der potenziellen Nachfolger ein Hemmnis bei der Nachfolge. 2008 lag dieser Wert noch bei 16 Prozent.

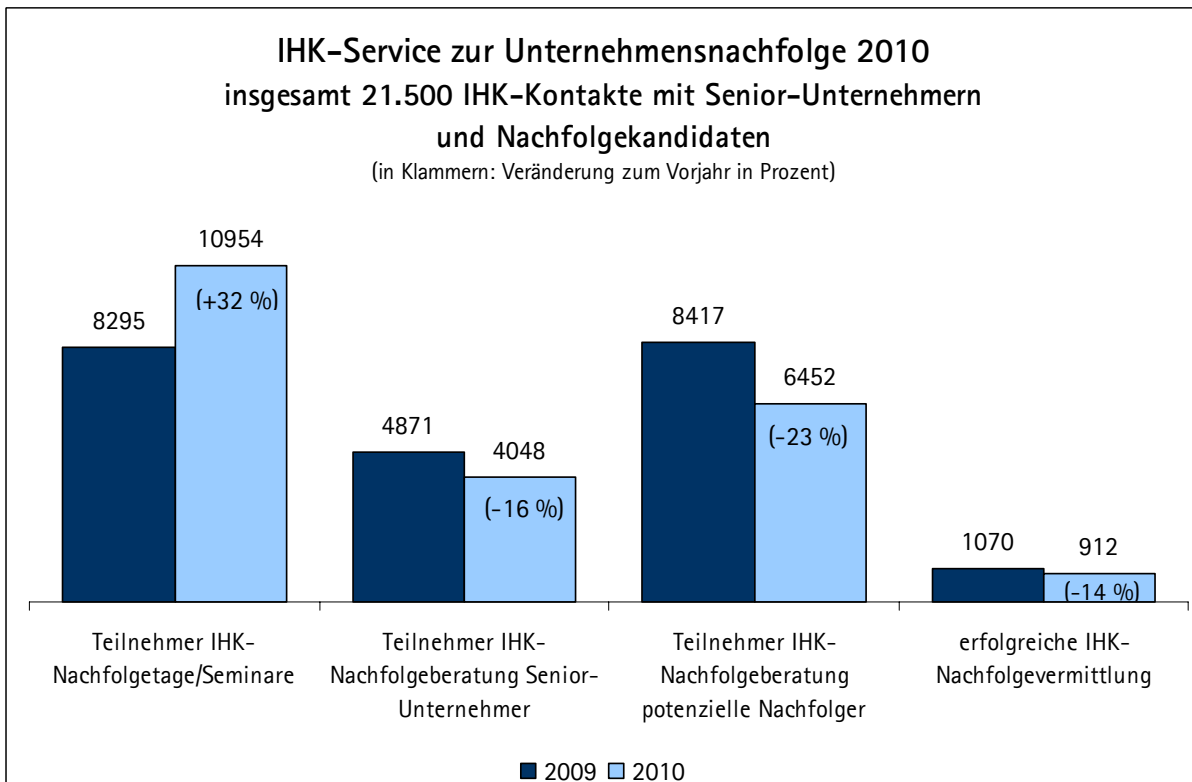
- **Mehr als 46 Prozent unterschätzen Dauer des Nachfolgeprozesses.** Die IHK-Experten berichten, dass der Nachfolgeprozess durchschnittlich drei Jahre in Anspruch nimmt. Mehr als 80 Prozent der Senior-Unternehmer wünschen eine Nachfolge innerhalb dieses Zeitraums – das ist knapp kalkuliert. Jeder fünfte strebt eine Übergabe innerhalb eines halben Jahres an, jeder zweite innerhalb eines Jahres. Da der Nachfolgeprozess sowohl für den Senior-Unternehmer als auch für den Nachfolger zumeist lang und extrem komplex ist, sollte die Übergabe weitsichtig vorbereitet und ohne zeitlichen Druck angegangen werden. Dies verhindert unangenehme Überraschungen auf beiden Seiten.
- **Preisvorstellungen weiter auseinander als im Vorjahr.** Der konjunkturelle Aufschwung führte bei vielen Betrieben zu einer Erholung der Unternehmenswerte. Viele Senior-Unternehmer reagierten hierauf und stehen dem Verkauf des Unternehmens insgesamt etwas positiver gegenüber (23 Prozent). Mehr als 41 Prozent der Senior-Unternehmer gehen mit zu hohen Vorstellungen des Unternehmenswertes in die Nachfolgeverhandlungen – fünf Prozent mehr als im Vorjahr. Überhöhte Unternehmenspreise stellen für den Nachfolger einen großen Ballast bei der Finanzierung und beim späteren Erwirtschaften des Kaufpreises dar. Beide Parteien sollten sich daher im Vorfeld ein genaues und realistisches Bild vom Unternehmenswert machen.
- **Familieninterne Übergabe bevorzugt – Wunsch und Realität deutlich auseinander.** Fast jeder zweite Unternehmer möchte seinen Betrieb gerne an einen Nachfolger aus der Familie übergeben. Doch wie die Realität zeigt, ist dies nur bei etwas mehr als jedem dritten Unternehmen der Fall. Daher muss der Senior-Unternehmer auch Alternativen wie z. B. den Verkauf an einen vertrauten Mitarbeiter oder an einen Existenzgründer in Betracht ziehen. Besorgniserregend ist, dass nach IHK-Erfahrungen mehr als acht Prozent der Unternehmen, die zur Übergabe anstehen, letztlich liquidiert werden.
- **Notfallkoffer: Wichtig, aber kaum vorhanden.** Nur etwas mehr als jeder vierte Unternehmer hat die im Notfall (z.B. schwerer Unfall oder Todesfall) zur Fortführung des Betriebes wichtigsten Unterlagen für Vertrauenspersonen griffbereit zusammengestellt. In diesen so genannten „Notfallkoffer“ gehören: Vollmachten, Vertretungsplan, Informationen zu Kunden- und Lieferantenstrukturen und eine Dokumentenmappe mit Bankverbindungen, Passwörtern sowie ein Testament. Ist dies nicht vorhanden, kann das für das Unternehmen ernsthafte Konsequenzen bis hin zur Schließung haben.
- **Mittlere Unternehmen nutzen verstärkt IHK-Nachfolgeservice.** Im Bereich Unternehmensnachfolge sind die IHKs neutraler Ansprechpartner sowohl für kleine als auch größere Mittelständler. So hat jedes zehnte Unternehmen mehr als 50 Mitarbeiter. Unternehmen aus Handel, Industrie sowie dem Hotel- und Gastgewerbe suchten am häufigsten die konkrete Übergabebegleitung bei den IHKs.



## Inhalt

	Seite	
I	IHK-Service zur Unternehmensnachfolge in Zahlen	1
II	Hemmnisse bei der Unternehmensnachfolge	4
	<b>1. Senior-Unternehmer: Langfristige Planung zahlt sich aus</b>	<b>5</b>
	<b>2. Nachfolger: Mit Mut und Überzeugung an die neue Aufgabe</b>	<b>6</b>
	<b>3. Hohe Klippen: Erbschaftsteuer und Kaufpreis</b>	<b>8</b>
III.	Finanzierung: Schwierigkeit Nummer 1 für Nachfolger	10
IV.	Die Vorbereitung des Senior-Unternehmers	13
V.	Unternehmensstruktur: Individuelle Hindernisse	16

## I IHK-SERVICE ZUR UNTERNEHMENS- NACHFOLGE IN ZAHLEN



Für viele Unternehmer, die sich mit der Nachfolge beschäftigen, sind die Industrie- und Handelskammern (IHKs) erste Anlaufstelle. Die IHKs sensibilisieren die Senior-Unternehmer und zeigen Existenzgründern Chancen und Möglichkeiten durch eine Unternehmensübernahme auf.

Angesichts der komplexen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Herausforderungen des Nachfolgeprozesses stellen viele Unternehmer die konkrete Nachfolgeplanung hinter das Tagesgeschäft zurück. So wird die Notwendigkeit, die Nachfolge zu regeln, im Unternehmen häufig zu spät erkannt oder eine Regelung zumindest immer wieder aufgeschoben – verständlich, da die Unternehmensnachfolge in der Regel nur einmal im Unternehmerleben ansteht und mit vielen Emotionen behaftet ist.

Daher sehen die IHKs den Service zur Unternehmensnachfolge als eine ihrer wichtigsten Aufgaben an. Insbesondere kleine und mittlere

Betriebe suchen den Kontakt zur IHK, um erste Informationen über den Nachfolgeprozess von einer neutralen Stelle zu erhalten und sich dem Thema zu nähern.

Wie im Vorjahr hatten die IHKs 21.500 Informations- und Beratungskontakte mit Senior-Unternehmern und Existenzgründern, die sich für die Übernahme eines bestehenden Betriebes interessieren. Die herausfordernde wirtschaftliche Entwicklung in den letzten Jahren – gute konjunkturelle Entwicklung bis 2008, Finanz- und Wirtschaftskrise im Anschluss, danach starker wirtschaftlicher Aufschwung – forderte die volle Aufmerksamkeit der Unternehmer auf das Tagesgeschäft und ließ die konkrete Nachfolgeplanung in den Hintergrund treten. Dennoch gehört die Nachfolgeproblematik weit oben auf die Agenda der Unternehmen und darf aufgrund des langjährigen und komplexen Übergabeprozesses nicht unterschätzt werden.

Die IHK-Organisation leistet mit ihren 21.500 Gesprächen und Beratungen einen wichtigen Beitrag dazu, dass viele Betriebe einen Nachfolger finden. Die Unternehmensnachfolge wird zu einer immer größeren Herausforderung für den Mittelstand in Deutschland, da aufgrund der demographischen Entwicklung immer mehr Unternehmen zur Übergabe anstehen und sich die Anzahl der potentiellen Nachfolger nicht in gleichem Maße erhöhen wird<sup>1</sup>.

## IHK-Nachfolgeservice auf drei Stufen

IHKs bieten je nach Wissensstand des Senior-Unternehmers und des Umsetzungsstandes des Nachfolgeprozesses ein vielfältiges Angebot. Die Experten vermitteln ihr Wissen in jeder Stufe des Nachfolgeprozesses:

- Auf Nachfolgetagen und Seminaren informieren die IHKs Senior-Unternehmer und potentielle Nachfolger zu grundlegenden Fragen der Betriebsübergabe oder -übernahme.
- In der zweiten Stufe werden individuelle – auf den Senior-Unternehmer oder Existenzgründer bezogene – Probleme erörtert und konkrete Konzepte zur Unternehmensnachfolge erarbeitet.
- In der dritten Stufe bringen die IHK-Experten Unternehmer und Nachfolger zusammen. Dies geschieht z.B. durch Nachfolger-Clubs, Nachfolgemoderatoren oder über die Plattform „Nexxt-Change“.

### 1. Stufe: Mehr Basisinformationen ...

Im Jahr 2010 informierten die IHKs 32 Prozent mehr Unternehmer bei Seminaren und Informationsveranstaltungen zur Unternehmensnachfolge als im Jahr zuvor. Jede dritte IHK weitete ihr Service-Angebot zur Unternehmensnachfolge aus. Insgesamt versorgten sich 10.954 Un-

ternehmer und Nachfolger in spe mit grundlegenden Informationen zur Unternehmensnachfolge bei ihrer IHK. In der Erholungszeit nach der Krise verspürten die Unternehmer wieder mehr Luft, um sich zumindest grundlegend über den Prozess, die Herausforderungen und Schwierigkeiten einer Nachfolge zu informieren.

### 2. Stufe: ... weniger Beratungen

Viele Unternehmer haben mit hohem persönlichen Einsatz, Energie und Herzblut über Jahre ihr Unternehmen aufgebaut. Da ist es verständlich, dass es schwer fällt, sich von seinem „Lebenswerk“ zu trennen. Für den Senior-Unternehmer komplizierte und auch oft unbequeme Aufgaben der Nachfolge müssen wohl bedacht und konkret angegangen werden. Betriebswirtschaftliche Aspekte wie z. B. die Unternehmensbewertung, die steuerliche Ausgestaltung oder anstehende rechtliche Aufgaben erschweren den ohnehin emotional schwierigen Übergabeprozess. Hierbei können sowohl der Senior-Unternehmer als auch der Nachfolger im konkreten Fall bei **individuellen Beratungsgesprächen** auf die Unterstützung der IHK-Experten bauen.

- Das Jahr 2010 sorgte branchenübergreifend für volle Auftragsbücher; viele Unternehmer hatten alle Hände voll damit zu tun, die Gunst der Stunde zu nutzen und die steigende Nachfrage zu bedienen. Im Jahr 2010 führten die IHKs 18 Prozent weniger individuelle Beratungsgespräche mit Senior-Unternehmern als im Vorjahr. Insgesamt führten die IHKs 4.048 Beratungsgespräche zur Unternehmensnachfolge. In konjunkturell sehr guten Phasen zeigt sich, dass sich Unternehmer zwar grundlegend zur Unternehmensnachfolge informieren, die herausfordernde, konkrete Unternehmensübergabe jedoch häufig (noch) nicht angegangen wird.

<sup>1</sup> Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) steht jährlich bei rund 22.000 Betrieben die Unternehmensnachfolge an.

- Ebenfalls deutlich gesunken sind die IHK-Beratungsgespräche mit übernahmeinteressierten Existenzgründern – um 23 Prozent auf 6.452 Gespräche im Jahr 2010. Offensichtlich bezieht sich das von den IHKs registrierte steigende Gründungsinteresse weniger auf die Übernahme vorhandener Betriebe als eher auf Neugründungen<sup>2</sup>.
- Besorgniserregend für die Unternehmensnachfolge in Deutschland ist die demografische Entwicklung. Der Druck, Unternehmen aus Altersgründen übergeben zu müssen, wird kurz- bis mittelfristig deutlich steigen. Sollte kein geeigneter Nachfolger gefunden werden, droht die Liquidation auch gesunder Unternehmen – gerade für strukturschwache Regionen eine nachteilige Entwicklung. Hoffnungsschimmer: Für übernahmeinteressierte Gründer bietet sich weiterhin die Chance, aus einer größeren Anzahl von Unternehmen den Wunsch der Selbstständigkeit zu verwirklichen.

### 3. Stufe: über 900 Unternehmen vermittelt

Die IHKs bieten einen ganzheitlichen Service für die Unternehmen an. Von der Existenzgründungsberatung über Hilfestellung bei Aus- und Weiterbildung, Krisenberatung zu wirtschaftlich schwierigen Zeiten bis zur Planung der Unternehmensnachfolge haben die IHK-Experten umfangreiches Wissen, um bei den Schwierigkeiten des Generationswechsels und bei der konkreten Vermittlung von Unternehmen zu unterstützen. Auch wenn die familieninterne Übergabe von jedem zweiten Unternehmer gewünscht wird, muss auch über Alternativen offen nachgedacht werden. Hierbei unterstützt die IHK die Senior-Unternehmer bei der Suche nach externen Nachfolgern. Aber auch potenziellen Nachfolgern wird dabei geholfen, ein für

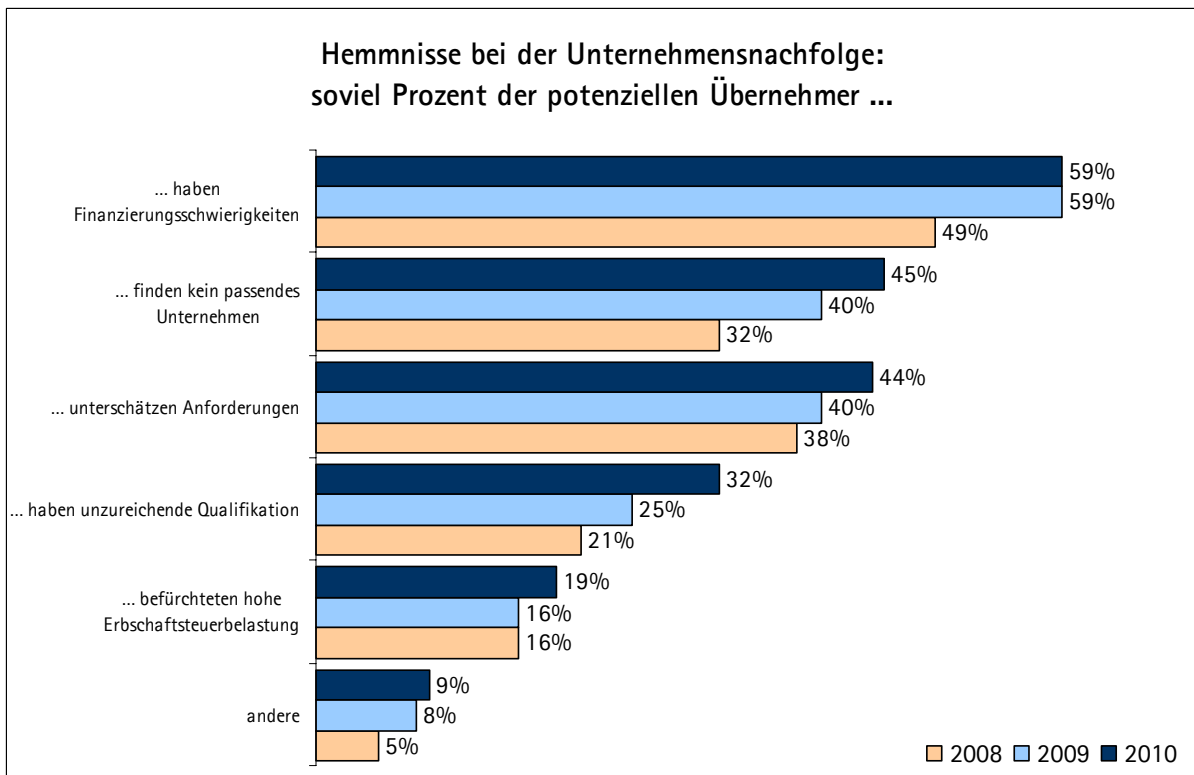
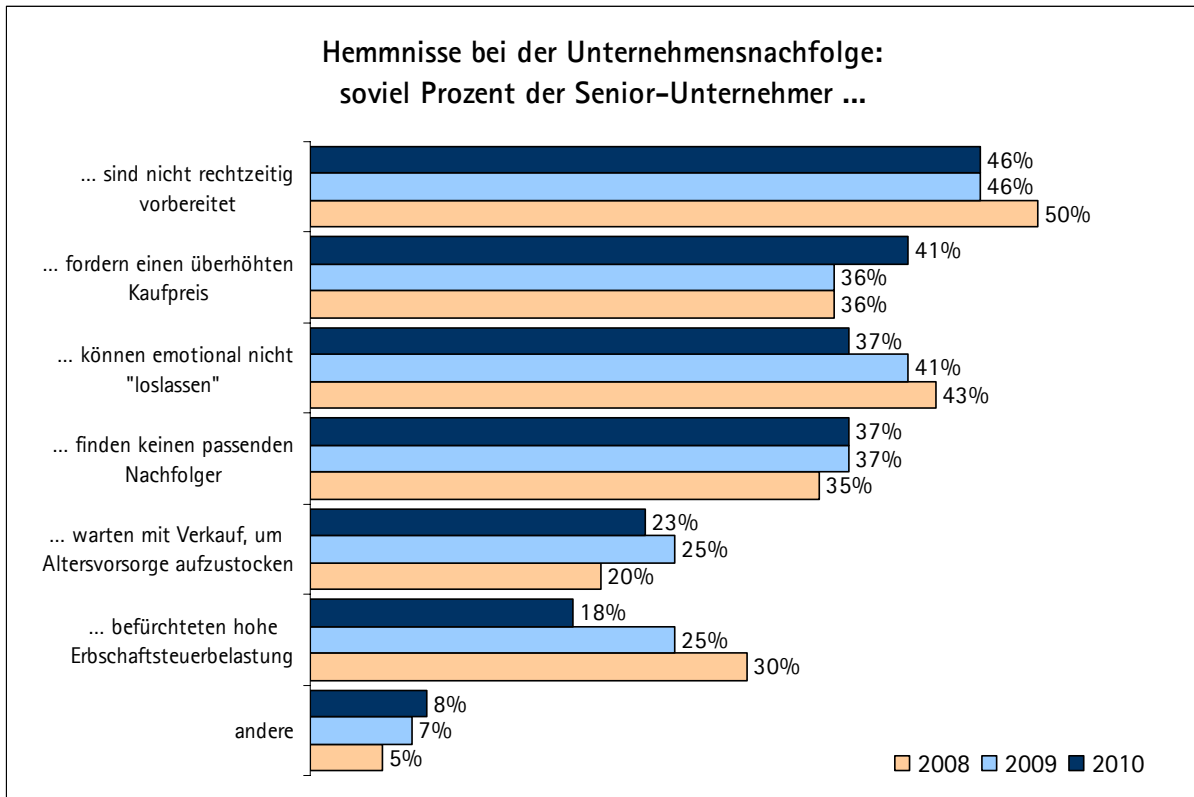
sie passendes Unternehmen zu finden. Beim sensiblen Übergabeprozess bieten die IHKs eine persönliche und neutrale Begleitung. Hierfür organisieren die IHKs regionale Plattformen, Foren und Initiativen, wie Nachfolger-Clubs oder die Moderatoren-Konzepte in Baden-Württemberg oder Niedersachsen. Das IHK-Angebot wird ergänzt durch bundesweite und regionale Börsen. Da die IHKs in den Regionen zumeist Ansprechpartner sowohl für Senior-Unternehmer als auch Existenzgründer sind, nehmen die IHKs eine wichtige Vermittlerfunktion zur Unternehmensnachfolge war.

- Durch die persönliche Ansprache der IHKs konnten im Jahr 2010 mindestens 373 Existenzgründer einen bestehenden Betrieb übernehmen.
- Die IHKs vertrauen für die Vermittlung von Unternehmen auf das größte deutsche Portal für Unternehmensnachfolgen: [nexit-change.org](http://nexit-change.org). Senior-Unternehmer haben hier die Möglichkeit, ihr Unternehmen deutschlandweit Käufern zu präsentieren. Potenzielle Nachfolger können interessante und passende Unternehmen suchen und finden. Mit „Nexit-Change“ konnten die IHKs 539 Unternehmen erfolgreich an einen Nachfolger vermitteln.

Insgesamt haben die IHKs damit im Jahr 2010 mindestens 912 Betriebsübergänge aktiv begleitet. Dies entspricht einem Rückgang von 15 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die deutlich bessere konjunkturelle Lage sowie die bessere Geschäftssituation im Jahr 2010 hat die Bereitschaft vieler Unternehmer gedämpft, ihren Betrieb zu übergeben. Jedoch verschob sich der Service dem konjunkturellen Trend folgend weg von konkreten Übergabeberatungen hin zu allgemeinen Informationsveranstaltungen.

<sup>2</sup> Insgesamt haben sich 8,5 Prozent mehr Existenzgründer in der IHK-Gründungsberatung im Jahr 2010 informiert. DIHK-Gründerreport 2011 „Aufschwung lockt Existenzgründer“.

## II HEMMNISSE BEI DER UNTER- NEHMENSNACHFOLGE



Häufig gelingt die Betriebsübergabe und der Nachfolger ergänzt das Erfolgsrezept des Unternehmens mit frischen Ideen und Innovationen für die Zukunft. Doch bei mehr als der Hälfte der Betriebsübergabeprozesse lauern nach IHK-Erfahrungen Fallstricke. Durch die IHK-Gespräche mit über 4.000 Senior-Unternehmern und über 6.400 potenziellen Nachfolgern verfügen die IHK-Experten über ein umfangreiches Bild häufiger Herausforderungen und Hemmnisse für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe.

### 1. Senior-Unternehmer: Langfristige Planung zahlt sich aus

Viele Senior-Unternehmer treffen die Entscheidung kurzfristig, ihr Unternehmen zu übergeben. Es kostet viel Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und einem Nachfolger den Platz zu überlassen.

Häufig sind sie dann von den vielen sehr komplexen steuerlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Herausforderungen überrascht.

### Frühzeitige Planung schützt vor bösen Überraschungen

Nach IHK-Erfahrungen – von der Vorbereitung bis zum Vertragsabschluss mit dem Nachfolger – nimmt der Prozess der Unternehmensübertragung ca. drei Jahre in Anspruch. Zur Bewältigung der vielschichtigen Herausforderungen ist die rechtzeitige Vorbereitung unabdingbar. Dabei müssen schwierige Fragen beantwortet und sorgfältig abgewogen werden: Habe ich alle notwendigen Unterlagen – auch für den Notfall – zusammen? Wem gebe ich meinen Betrieb in die Hand, wenn z. B. die familieninterne Übergabe nicht gelingt, weil der Sohn oder die Tochter das Unternehmen nicht übernehmen kann oder will? Vor welchen zukünftigen Herausforderungen steht das Unternehmen? Aber auch die private Zukunft darf der Senior-Unternehmer nicht aus dem Blick verlieren. Hier

muss der Unternehmenslenker frühzeitig gründliche und ehrliche Antworten finden.

Die IHK-Experten berichten, dass auch im Jahr 2010 viele Senior-Unternehmer sich zu spät auf die Nachfolge vorbereiten. Wie im Vorjahr beginnen 46 Prozent zu spät mit den Nachfolgevorbereitungen. Viele Unternehmer unterschätzen die Dauer des Übergabeprozesses deutlich. In konjunkturell turbulenten Zeiten tendieren Unternehmer dazu, die Nachfolgeplanung nicht konkret anzugehen:

1. Nach IHK-Erfahrungen widmen sich Senior-Unternehmer in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie der Wirtschaftskrise, zunächst der Krisenbewältigung. Zudem zögern Senior-Unternehmer mit der Nachfolge aufgrund des geringen zu erwartenden Verkaufspreises.
2. Aber auch in konjunkturellen Aufschwungsphasen schieben viele Senior-Unternehmer die Nachfolgeplanung auf die lange Bank. Gute Ertragsperspektiven machen es lohnend, das Unternehmen noch weiterzuführen.

Dementsprechend lag die Quote derjenigen Senior-Unternehmer, die sich nach IHK-Erfahrungen nicht rechtzeitig vorbereitet haben, im Krisenjahr 2009 (wie auch im Aufschwungsjahr 2010) mit 46 Prozent auf gleichem Niveau.

### Lebenswerk: eigenes Unternehmen

Mit 37 Prozent ist nach IHK-Erfahrungen die starke emotionale Bindung des Senior-Chefs an sein Unternehmen auch weiterhin ein großes Hemmnis bei der Betriebsnachfolge. Für viele Unternehmer ist es nicht einfach, an den Rückzug aus dem mit viel Mühe aufgebauten Unternehmen zu denken. Erschwert wird die rechtzeitige Vorbereitung aber auch dadurch, dass der Fortbestand des Unternehmens bedroht sein könnte, wenn kein qualifizierter Nachfolger gefunden wird. Die IHK-Experten berichten, dass

viele Senior-Unternehmer, die sich seit Jahren dem unternehmerischen Alltag stellen, Probleme haben, sich mit der oftmals harten Realität der Nachfolge auseinanderzusetzen. Es gilt, den Nachfolgeprozess mit offenen Augen anzugehen – bei der Suche nach dem richtigen Nachfolger genauso wie bei der Einschätzung des Unternehmenswertes.

Der deutliche Rückgang um vier Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr ist auch durch die sehr positive wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2010 zu erklären. Viele Unternehmer nutzten die gute wirtschaftliche Stimmung, um am Aufschwung teilzuhaben.

### „Fachkraft Chef“ gesucht

Im Jahr 2010 hatten wie im Vorjahr 37 Prozent der Senior-Unternehmer Schwierigkeiten, den passenden Nachfolger für ihren Betrieb zu finden. Die IHK-Experten empfehlen für eine schnellere und bessere Suche, im Vorfeld das persönliche Profil des Nachfolgers zu definieren sowie die gewünschte unternehmerische und fachliche Qualifikation festzulegen. Viele potenzielle Nachfolger unterschätzen oftmals die Anforderungen bei der Unternehmensnachfolge, häufig fehlt aber auch die nötige Qualifikation. Dies macht das Zusammenfinden von geeigneten Nachfolgern und Senior-Unternehmern langwieriger.

Mit dem richtigen Nachfolger steht und fällt der Erfolg eines Unternehmens nach dem Generationswechsel. Kommt ein Nachfolger in der Familie in Betracht, gilt es, diesen für die Aufgabe zu gewinnen und langfristig aufzubauen. Dennoch erschwert häufig die emotionale Komponente eine weitgehend objektive Betrachtung. Unabhängig davon, ob der potentielle Nachfolger ein Familienmitglied, ein bisheriger Mitarbeiter des Unternehmens oder ein Betriebsfremder ist, muss er unternehmensbezogenen fachlichen und persönlichen Anforderungen entsprechen.

Gibt es keinen Nachfolger in Familie oder Betrieb, darf dennoch nichts dem Zufall überlassen werden. Vielfältige Angebote der IHKs helfen Senior-Unternehmern bei der schwierigen und häufig langwierigen Suche nach einem externen Nachfolger. Ist ein potentieller Nachfolger gefunden, muss genau geprüft werden, ob er zum Unternehmen passt. Warum interessiert sich der Nachfolger für den Betrieb? Welche fachliche und kaufmännische Erfahrung bringt er mit? Stimmt die Chemie? Kann er mit Mitarbeitern umgehen? Diese wenigen Fragen illustrieren, wie schwierig sich die Suche für den Senior-Unternehmer gestalten kann.

### Viele weitere Herausforderungen für den Senior-Unternehmer

Beim Nachfolgeprozess treffen die Senior-Unternehmer jedoch noch auf viele weitere Schwierigkeiten (acht Prozent). So kann es über die Gestaltung der Nachfolge familieninterne Auseinandersetzungen geben, welche die Weitergabe erschweren. Gleichzeitig fürchten nach IHK-Erfahrungen etliche Senior-Unternehmer einen großen Imageverlust, wenn die Unsicherheit über den Fortgang des Betriebs außerhalb des Unternehmens bekannt wird. Aber auch die Sorge, dass der Nachfolger vieles von dem ändern wird, wofür der Senior-Unternehmer noch gekämpft hat und was bisher als gut und richtig im Unternehmen anerkannt war, verzögert manchmal die innere Bereitschaft zur Übergabe des Staffelsstabs.

### 2. Nachfolger: Mit Mut und Überzeugung an die neue Aufgabe

Auch wenn ein Nachfolger auf am Markt eingeführte Produkte, auf bewährte Kunden- und Zulieferstrukturen sowie auf einen etablierten Personalstamm zurückgreifen kann, so ist die Umsetzung eigener Ideen und der tatsächliche Alltag als Unternehmer neu und mit vielen Anstrengungen verbunden.

## Qualifikation immer wichtiger

Bei etwa jedem dritten potenziellen Nachfolger stellen die IHKs zu geringe Qualifikationen für den Einstieg als Unternehmenslenker fest (Vorjahr: 25 Prozent). Hierbei zeichnet sich eine kontinuierliche Verschlechterung ab: Während 2008 nur jeder fünfte Interessierte eine zu geringe Qualifikation aufwies, ist es zwei Jahre später schon jeder dritte. Dabei muss der Nachfolger vom ersten Tag an die Zügel fest in der Hand halten. Von Anfang an muss er sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Unternehmens gleichzeitig unter Beweis stellen. Das gilt sowohl für die vielfältigen betriebswirtschaftlichen Aufgaben als auch für die Kundenakquise. An einen Nachfolger werden häufig höhere Anforderungen in punkto fachliche Qualifikation und Führungsqualitäten gestellt als an Gründer neuer Unternehmen – eine Unternehmensnachfolge ist eben keine „Gründung im gemachten Nest“. Damit die Nachfolge nicht zum Risikofaktor für den Nachfolger und für das Unternehmen wird, sind fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how, Führungserfahrung und Branchenkenntnisse unabdingbar.

## Hohe Anforderungen an den Nachfolger

Doch nicht nur die Qualifikation und persönliche Eignung des Nachfolgers ist für das Gelingen der Unternehmensübergabe entscheidend. Es bedarf zudem der sorgfältigen Vorbereitung des Nachfolgers auf seine neue Aufgabe. Viele mittelständische Unternehmen sind stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt. Langjährige Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben sich auf diese Persönlichkeit eingestellt. Der neue Chef muss sich das Vertrauen erst erarbeiten. Nach IHK-Erfahrungen unterschätzen 44 Prozent der potenziellen Nachfolger diese Herausforderungen. Der erneute Anstieg – dieses Mal um vier Prozentpunkte – stimmt besorgniserregend: Schon angesichts der demographi-

schon Entwicklung werden künftig Senior-Unternehmer zahlenmäßig auf weniger Nachfolgeinteressenten treffen.

Dass nach IHK-Erfahrungen mehr Nachfolger Hemmnisse in punkto Qualifikationen und Anforderungen aufweisen, ist auch durch die starke Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nach qualifizierten Fachkräften begründet. Viele qualifizierte Personen, die für eine Nachfolge in Frage kommen, können gute Konditionen aushandeln und ziehen die abhängige Beschäftigung dem unternehmerischen Risiko vor.

Damit Unternehmen auch künftig gute Nachfolger finden, ist das Fundament für eine gute unternehmerische Qualifikation früh zu legen. Politik, Schulen und Hochschulen sind aufgerufen, das Thema „Selbstständigkeit“ stärker im Bildungssystem zu verankern. Kaufmännisches Know-how und unternehmerische Führungsqualitäten sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Betriebsweiterführung.

## Schwierige Unternehmenssuche

Schwierigkeiten bei der Suche nach dem passenden Unternehmen beobachteten die IHK-Experten im Jahr 2010 bei 45 Prozent der übernahmeinteressierten Existenzgründer – fünf Prozentpunkte mehr als 2009, 13 Prozentpunkte mehr als 2008. Die IHKs berichten, dass Effekte – sowohl auf Seiten der Senior-Unternehmer als auch bei den potentiellen Nachfolgern – sich gegenseitig verstärken. Die aufgrund der guten wirtschaftlichen Situation in 2010 gesunkene Bereitschaft, konkret in den Übergabeprozess einzusteigen, als auch die im Schnitt gesunkene Qualifikation der Existenzgründer gestalten den Findungsprozess immer schwieriger. Nicht nur Qualifikation, sondern auch Zeit und Geduld sind gefordert.

### 3. Hohe Klippen: Erbschaftsteuer und Kaufpreis

Im Zuge der Betriebsübergabe ergeben sich für beide Seiten Herausforderungen, die nur mit einer gütlichen Einigung oder mit einer guten Planung gemeinsam gemeistert werden können.

#### Erbschaftsteuer weiter ein Nachfolgehindernis!

Die Erbschaftsteuer bleibt weiterhin ein Hindernis einer geplanten und gut vorbereiteten Nachfolge. Die Regelungen, nach denen Unternehmer ganz oder teilweise von der Erbschaftsteuer befreit werden, entsprechen bei weitem nicht der betriebswirtschaftlichen Realität. Insbesondere die Lohnsummenregelung bzw. die Behaltfristen, die eine Fortführung des Unternehmens mit fast gleichbleibender Lohnsumme und Unternehmensstruktur über einen Zeitraum von fünf oder sieben bzw. zehn Jahren verlangen, sind unrealistisch. In Zeiten immer schnellerer Marktveränderungen, wirtschaftlicher Umbrüche und steigendem Wettbewerbsdruck ist eine solche Fortführung kaum möglich. Stellen sich dann unerwartete Unternehmenskrisen ein, droht die Nachzahlung von Erbschaftsteuer, die die Überwindung der Krise noch schwieriger macht. Nachträgliche Forderungen können den Unternehmenserben und damit die Fortführung des Betriebs existenziell behindern.

Nach IHK-Erfahrungen ist die Erbschaftsteuer für 18 Prozent der Senior-Unternehmer (sieben Prozentpunkte weniger als im Vorjahr) und 19 Prozent (drei Prozentpunkte mehr als im Vorjahr) der potenziellen Nachfolger ein Hindernis bei der Unternehmensnachfolge – obwohl das Thema weitgehend aus der öffentlichen Diskussion verschwunden ist. Dennoch hat das Thema nicht an Aktualität verloren. Insbesondere die gute wirtschaftliche Entwicklung und andere steuerliche Probleme lassen das Thema relativ gesehen für den Senior-Unternehmer an Bedeu-

tung verlieren. Aufgrund steigender Unternehmenswerte und der für viele Nachfolger schwierigen Finanzierungssituation gewinnt dieses Thema bei den Nachfolgern allerdings wieder an Bedeutung. Der Anteil der Nachfolger, welche die Erbschaftsteuer als Problem sehen, war im Jahr 2010 (19 Prozent) sogar höher als im Jahr 2008 (16 Prozent), als die Erbschaftsteuer politisch diskutiert wurde und die Medien ausführlich berichteten.

Senior-Unternehmer und Nachfolger befürchten oftmals, dass die Belastungen der Erbschaftsteuer notwendige Modernisierungsmaßnahmen verhindern und diese ggf. ausbleiben. Für den Senior-Unternehmer kommt hinzu, dass er sich im Vorfeld des Erbfalls mit anderen Erbschaftsberechtigten befassen muss.

Die begonnene politische Diskussion über ein neues Erbschaftsteuermodell stellt sich für die Nachfolge als kontraproduktiv dar, da eine Erhöhung der Erbschaftsteuer die Fortführung und Übergabe eines Unternehmens erheblich behindern kann. Königsweg zu einfacheren Nachfolgeprozessen bleibt die Abschaffung der Erbschaftsteuer. Alternativ könnte die Erbschaftsteuer mit einem niedrigen Tarif bei gleichzeitiger Erweiterung der Bemessungsgrundlage gesenkt werden. Die Steuerlast würde sich so auf eine Vielzahl der Erben verteilen.

#### Kaufpreis: Objektivität gefragt

Auch wenn die familieninterne Nachfolge von jedem zweiten Senior-Unternehmer gewünscht wird, so muss die Möglichkeit eines externen Verkaufs trotzdem im Blickfeld bleiben. Die vollen Auftragsbücher der Unternehmen sowie die sehr guten Ertragsersparungen der Senior-Unternehmer sorgten 2010 für einen Anstieg der Unternehmenswerte. Die IHK-Experten beobachteten, dass neben einer nach der Wirtschaftskrise berechtigten Korrektur der Unternehmenswerte Senior-Unternehmer häufig den

Übernahmeprozess mit überzogenen Erwartungen beginnen: Zum einen berücksichtigt der Lenker des zu übergebenden Unternehmens insbesondere positive konjunkturelle Entwicklungen sehr stark, zum anderen verlangt er eine emotionale Prämie – er verkauft schließlich sein Lebenswerk. Die Folge: 41 Prozent der Senior-Unternehmer schätzen den Verkaufspreis ihres Betriebs zu hoch ein. Das entspricht einer Steigerung von fünf Prozentpunkten, der deutlichste Anstieg unter den Hemmnissen gegenüber dem Vorjahreswert.

Gerade im Zuge der Turbulenzen der Wirtschaftskrise und des unerwartet starken Aufschwungs ist es schwierig, den adäquaten Kaufpreis zu finden. Gewinn- und Umsatzeinbrüche waren bei zahlreichen Betrieben in der Krise an der Tagesordnung. Danach folgte die unerwartet starke Erholung der deutschen Wirtschaft. Die gängigen Verfahren zur Wertermittlung zeichnen die Geschäftsentwicklung mittelfristig nach. Damit kann der durch die gute wirtschaftliche Lage gefühlte Wert den Marktwert des Unternehmens übersteigen.

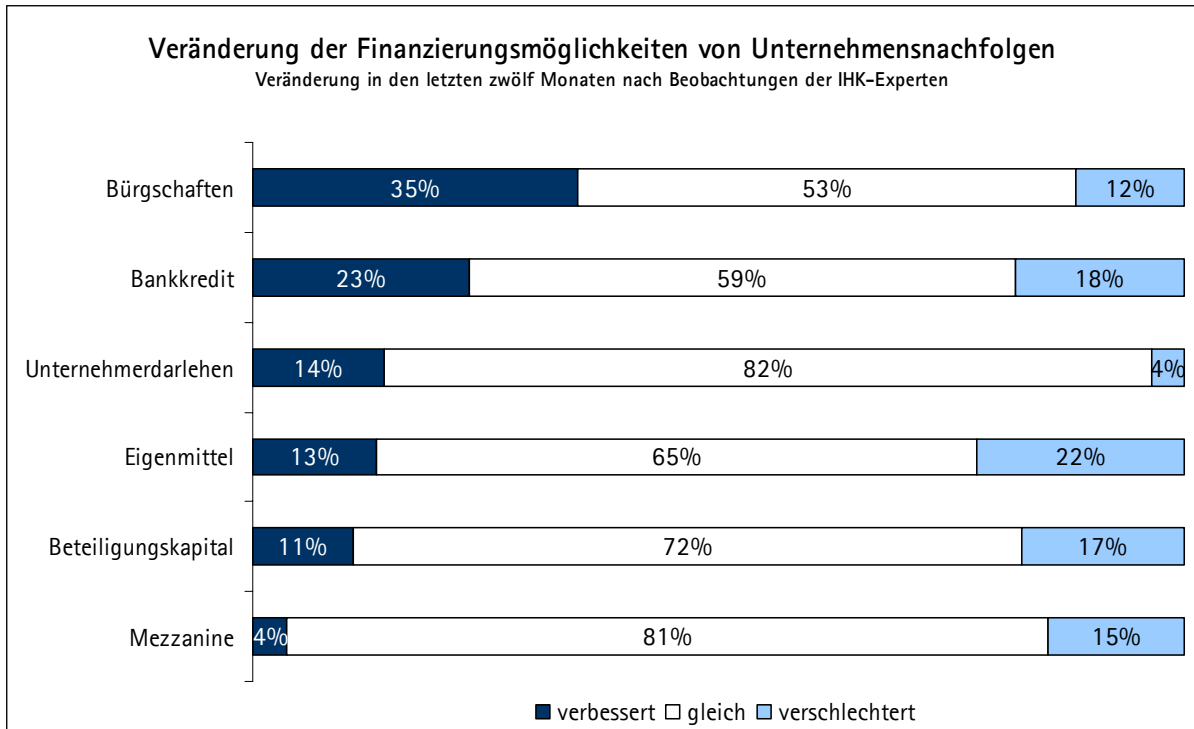
### **Generelle Verkaufsbereitschaft steigt**

Etliche Senior-Unternehmer hatten sich durch die im Zuge der Krise gesunkenen Unternehmenswerte mit einem Verkauf zurückgehalten. Die IHK-Experten beobachten dies in 2010 bei 23 Prozent der Senior-Unternehmer – zwei Prozentpunkte weniger als im Vorjahr. Damit liegt der Wert zwar immer noch drei Prozentpunkte über dem Wert von 2008. In Anbetracht der in 2010 starken wirtschaftlichen Erholung und des sich fortsetzenden Aufschwungs im ersten Halbjahr 2011 bestätigt die Einschätzung auch die zu verzeichnende Wertaufholung bei den Unternehmenswerten.

### **Kaufpreis für den Nachfolger nach wie vor entscheidend**

Die Freude bei den Senior-Unternehmern über gestiegene Unternehmenswerte ist das Leid des potentiellen Nachfolgers. Schließlich bleibt nach Einschätzung der IHK-Experten der Kaufpreis der sensibelste Punkt des Übergabeprozesses. Ein solider Kaufpreis ist die Basis für langfristigen Erfolg, schließlich muss er diesen in den nächsten Jahren mit Einnahmen erwirtschaften. Auch wenn aufgrund niedriger Zinsen eine Fremdfinanzierung derzeit zu guten Konditionen möglich ist, so deuten mittelfristig erste Anzeichen auf eine schwierigere Finanzierungssituation hin. Höhere Sicherheiten und Zinsaufschläge durch die neuen Eigenkapitalrichtlinien unter Basel III und andere Regulierungswerke werfen bereits heute in der mittelfristigen Finanzplanung ihre Schatten voraus. Die Erfahrungen der IHKs zeigen, dass finanzielle Puffer für den Erfolg des Unternehmens gerade in der Anfangsphase sehr wichtig sind. Häufig sind weitere Mittel nötig, um in den Betrieb investieren zu können und um ihn entsprechend der eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln. Dennoch bleibt für 59 Prozent der Nachfolger die Finanzierung das Hemmnis Nr. 1.

### III FINANZIERUNG: SCHWIERIGKEIT NUMMER 1 FÜR NACHFOLGER



Um den ausgewählten Betrieb finanzieren zu können, ist nicht nur der Kaufpreis entscheidend. Der Nachfolger benötigt auch den Zugang zu entsprechenden Finanzierungsmitteln und passenden Finanzierungspartnern – wie Kreditinstituten oder Beteiligungskapitalgebern.

#### Finanzierung für die meisten Nachfolger Hemmnis Nr. 1

Finanzierungsprobleme bleiben das Hindernis Nr.1 für Nachfolger. Bei 59 Prozent der nachfolgeinteressierten Existenzgründer – ebenso wie im Vorjahr – beobachten die IHKs Finanzierungsprobleme (siehe Grafik Seite vier). Obgleich die Finanzierungssituation stabil ist und sich insgesamt sogar leicht verbessert hat, werfen zukünftige Regulierungsvorhaben wie z. B. Basel III ihre Schatten voraus. Kreditinstitute und Finanzierungspartner sind aufgerufen, bei der Unternehmensnachfolge neben der gegenwärtigen Situation auch die Perspektiven des Betriebs adäquat zu berücksichtigen. Dreh- und Angel

punkt für den Nachfolger ist ein stichhaltiges Konzept, das Kapitalgeber überzeugt. Eine Unternehmensnachfolge ist – ähnlich wie ein Innovationsprojekt – in der Regel eine Transaktion mit hohem Finanzierungsvolumen, hoher Komplexität, großen Chancen aber auch hohem Risikopotenzial. Obwohl mit dem Betrieb bereits eine potenzielle Sicherheit vorliegt, ist der Eigentümerwechsel für Banken oder andere Kapitalgeber mit Risiken behaftet. Sie „kaufen“ z. B. das Bewertungsrisiko des Unternehmens mit und müssen auf die unternehmerischen Fähigkeiten des Nachfolgers vertrauen – gerade, wenn dieser mit der Übernahme seinen ersten Schritt in die Selbstständigkeit unternimmt.

#### Etwas besserer Zugang zu Fremdkapital ...

Wie die IHK-Experten berichten, hat sich bei der Unternehmensnachfolge der Zugang zu den fremdkapitalnahen Finanzierungsformen unter dem Strich verbessert, während eigenkapitalähnliche Finanzierung für viele Nachfolger

erneut schwieriger geworden ist. Der klassische Bankkredit bleibt nach wie vor wichtigstes Finanzierungsinstrument. 23 Prozent der IHKs beobachten verbesserte Bedingungen für Nachfolger bei der Kreditfinanzierung der Übernahmen. Allerdings haben sich auch für fast jeden fünften Nachfolger die Konditionen verschlechtert. Es werden – je nach Risikoklasse – mehr Sicherheiten und höhere Zinssätze von den Nachfolgern verlangt. Hier drückt sich möglicherweise bereits eine durch Basel III induzierte geänderte Geschäftspolitik der Banken aus. Alternative Finanzierungsmethoden wie Factoring oder Leasing, die in Deutschland noch vergleichsweise wenig verbreitet sind, sollten Nachfolger stärker in Betracht ziehen.

### ... doch Eigenkapitalfinanzierung schwieriger

Beim Beteiligungskapital berichten 17 Prozent der Experten von einem schlechteren und elf Prozent hingegen von einem einfacheren Zugang für die Unternehmen. Hierbei sind insbesondere die Situation des zu übernehmenden Betriebes und die Offenheit des Nachfolgers für weitere Investoren von Bedeutung. Per Saldo gestaltet sich die Akquise von Beteiligungskapital damit erneut schwieriger. Unternehmer und Nachfolger sollten sich stärker diesem Finanzierungsweg öffnen, denn für viele Unternehmen wird mit den neuen Eigenkapitalrichtlinien unter Basel III die Finanzierung per Bankkredit schwieriger. Die Politik sollte die Rahmenbedingungen für privates Beteiligungskapital verbessern – etwa durch Steuertransparenz<sup>3</sup> für Investoren.

Angesichts der sich im Jahr 2010 seitlich bewegenden Aktienmärkte und der sich vor einem Jahr bereits deutlich abzeichnenden Problematik

auf den Anleihemärkten rückten Realinvestitionen für viele Unternehmer wieder verstärkt in den Fokus. Eine interessante Möglichkeit für den Senior-Unternehmer, den Kontakt zu seinem „alten“ Unternehmen nicht zu verlieren, ist, den Einstieg des Nachfolgers mit Unternehmerdarlehen zu begleiten. 14 Prozent der IHKs beobachten hier eine höhere Bereitschaft, nur vier Prozent eine geringere. Die gute wirtschaftliche Lage hat die Eigenkapitalbasis bei vielen Unternehmern verbessert – und damit auch generell die Möglichkeiten, ein Unternehmerdarlehen zu geben.

Die deutlichste Verschlechterung bei der Nachfolgefinanzierung verzeichnen die IHK-Experten bei den Eigenmitteln: Für 22 Prozent der Nachfolger wurde die Übernahme mit Eigenmitteln schwieriger, nur für 13 Prozent einfacher. Im Fahrwasser der Krise haben sich mehr Interessenten mit einer geringeren finanziellen Ausgangsbasis an ihre IHK gewandt. Gleichzeitig sind auch die finanziellen Polster auf Seiten der Nachfolger von der Krise angegriffen worden. Die zu geringen Eigenmittel und die fehlenden Sicherheiten erschweren sowohl Eigen- als auch klassische Fremdfinanzierung. Beide Aspekte tragen maßgeblich dazu bei, dass die IHKs bei den Nachfolgern größere Finanzierungsprobleme sehen.

Positiv hingegen wirkte sich in 2010 der Wirtschaftsfonds Deutschland und die verbesserte wirtschaftliche Situation der Unternehmen auf das Vergabeverhalten der Bürgschaftsbanken aus. Beim Zugang zu diesem wichtigen Unterstützungselement für Nachfolger zur Sicherung von Krediten sehen 35 Prozent der IHK-Experten eine Verbesserung – nur zwölf Prozent einen schwereren Zugang. Damit berichten die IHKs zum zweiten Mal in Folge von Verbesserungen bei der Finanzierung mit Hilfe von Bürgschaften, was aufgrund mangelnder Sicherheiten und geringeren Eigenmitteln dazu beiträgt, die aufgrund der demographischen Entwicklung immer

<sup>3</sup> Die derzeitige Regelung verunsichert gerade internationale Investoren; die steuerliche Behandlung ist gesetzlich nicht klar. So kann sich ein ausländischer Investor nicht sicher sein, ob seine in Deutschland erzielten Beteiligungsgewinne nicht nur im Heimatland, sondern auch noch durch den deutschen Fiskus besteuert werden.

wichtiger werdenden Unternehmensnachfolgen weiter zu ermöglichen.

### Basel III fordert Finanzierungspartner

Der klassische Bankkredit bleibt auch in Zukunft das wichtigste Finanzierungsinstrument für den deutschen Mittelstand. Insbesondere die langfristige Finanzierung – typisch für Unternehmensnachfolgen – wird im Zusammenspiel der Regulierungen (wie z. B. Basel III mit Solvency II) für die Banken eine Herausforderung werden. Wichtig für die Kreditinstitute ist es, die Chancen von Innovationen und neuen Ideen eines Nachfolgers zu erkennen und den Nachfolgeprozess konsequent zu begleiten. So können sich die Bank oder der Kapitalgeber selbst ein fundiertes Bild über die Zukunft des Betriebes machen und ggfs. weitere Finanzierungsalternativen aufzeigen.

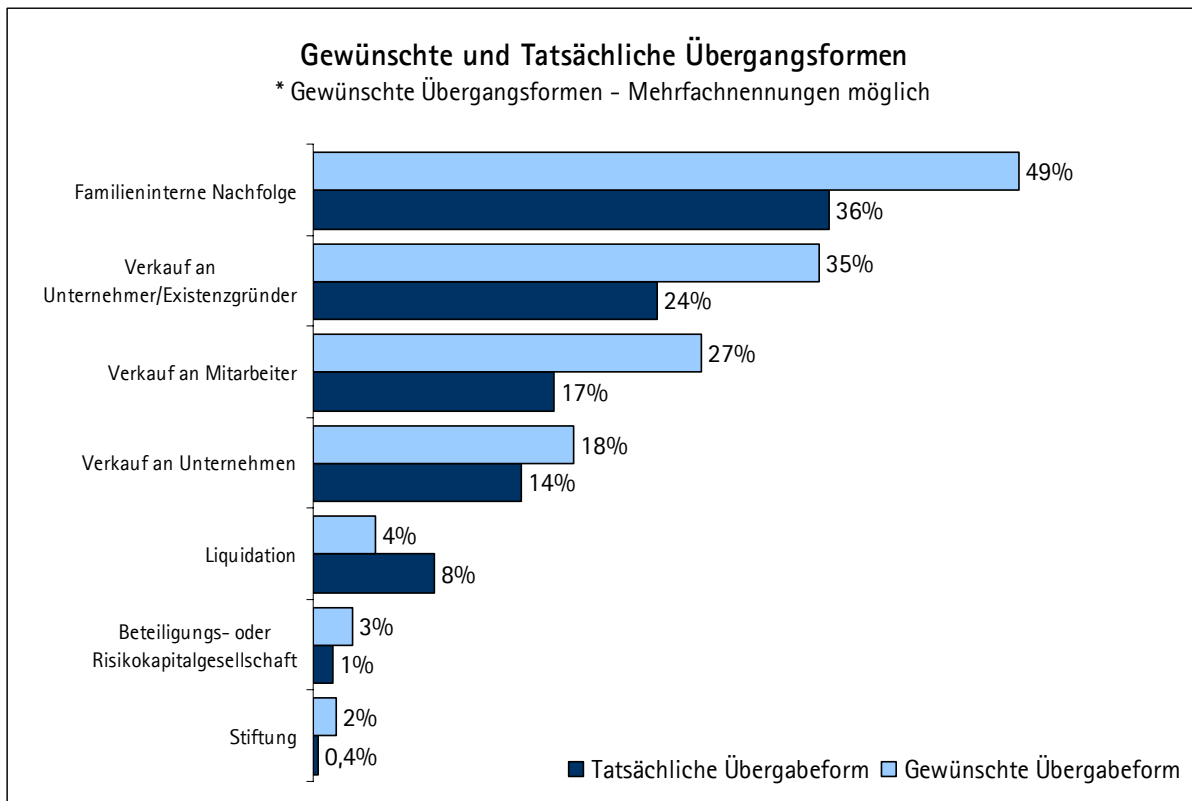
### Das Nachfolgekonzept muss überzeugen

Gerade wenn angesichts der schwierigeren langfristigen Finanzierung zukünftig verschiedene oder auch kurzfristigere Kredite verknüpft genutzt werden müssen, muss der Nachfolger gut präpariert ins Bankgespräch gehen. Der Aufbau einer Vertrauensbasis zum Finanzierungspartner ist unerlässlich, um auch in schwierigen Zeiten einen festen Partner an seiner Seite zu haben. Es gilt, die wichtigen Eckpunkte des Businessplans überzeugend darzulegen:

- Wie soll der Betrieb weiterentwickelt werden?
- Welche Sicherheiten bringe ich mit?
- Welche Qualifikationen bringe ich als Nachfolger mit, um den Betrieb erfolgreich weiterzuführen?
- Sind meine Umsatz- und Ertragserwartungen realistisch?

Gerade in Anbetracht der sich abzeichnenden Bankenregulierung sollte der Nachfolger auch alternative Finanzierungsinstrumente prüfen. Eine Kombination aus verschiedenen Elementen wie Bankkrediten, Bürgschaften und Unternehmerdarlehen, können den Traum von der eigenen Existenz wahr werden lassen. Das A und O bleibt ein tragfähiges, zukunftsorientiertes Konzept und eine solide Eigenmittelausstattung.

## IV DIE VORBEREITUNG DES SENIOR-UNTERNEHMERS

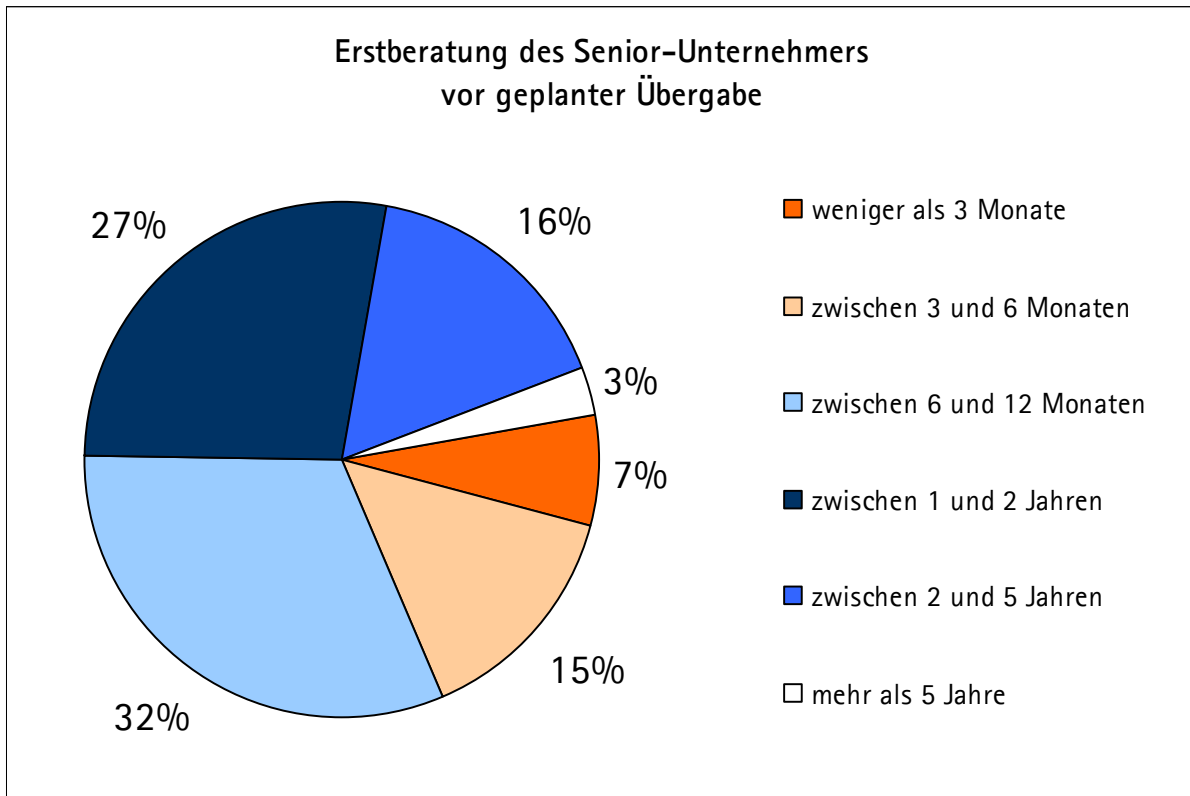


Die rechtzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt des Betriebs. Beschäftigt sich ein Senior-Unternehmer mit dem Thema Nachfolge, so führen Schwierigkeiten und komplexe Vorgänge häufig zu einer Zurückstellung der Übergabepfung.

### Familieninterne Übergabe bevorzugt – Wunsch und Realität deutlich auseinander

Fast jeder zweite Senior-Unternehmer möchte seinen Betrieb gerne an einen Nachfolger aus der Familie übergeben. Doch wie die Realität zeigt, ist dies nur bei etwas mehr als jedem dritten Unternehmen der Fall. Erschwert wird die familieninterne Nachfolge manchmal auch dadurch, dass der Senior viel höhere Anforderungen an seinen Sohn oder seine Tochter stellt,

als er dies bei Dritten tun würde. Häufig haben aber auch die Kinder andere berufliche Interessen und verzichten auf die Nachfolge. Auch hier gilt, dass für gut ausgebildete Fachkräfte zukünftig die Abwägung zwischen Anstellung und Selbstständigkeit schwieriger wird. 35 Prozent der Unternehmen ziehen daher auch den Verkauf des Unternehmens an einen Existenzgründer in Betracht. Auch die Möglichkeit, das Unternehmen an einen vertrauten Mitarbeiter zu übergeben, kommt für mehr als jeden vierten Unternehmer in Frage. Ein Nachfolger aus dem Unternehmen hat in der Regel den Vorteil, dass er mit den Besonderheiten des Unternehmens bereits gut vertraut ist und auch die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt hat. Nur 18 Prozent können sich den Verkauf ihres Lebenswerks an einen Konkurrenten vorstellen. Es ist verständlich, dass diese Form der Übergabe für den



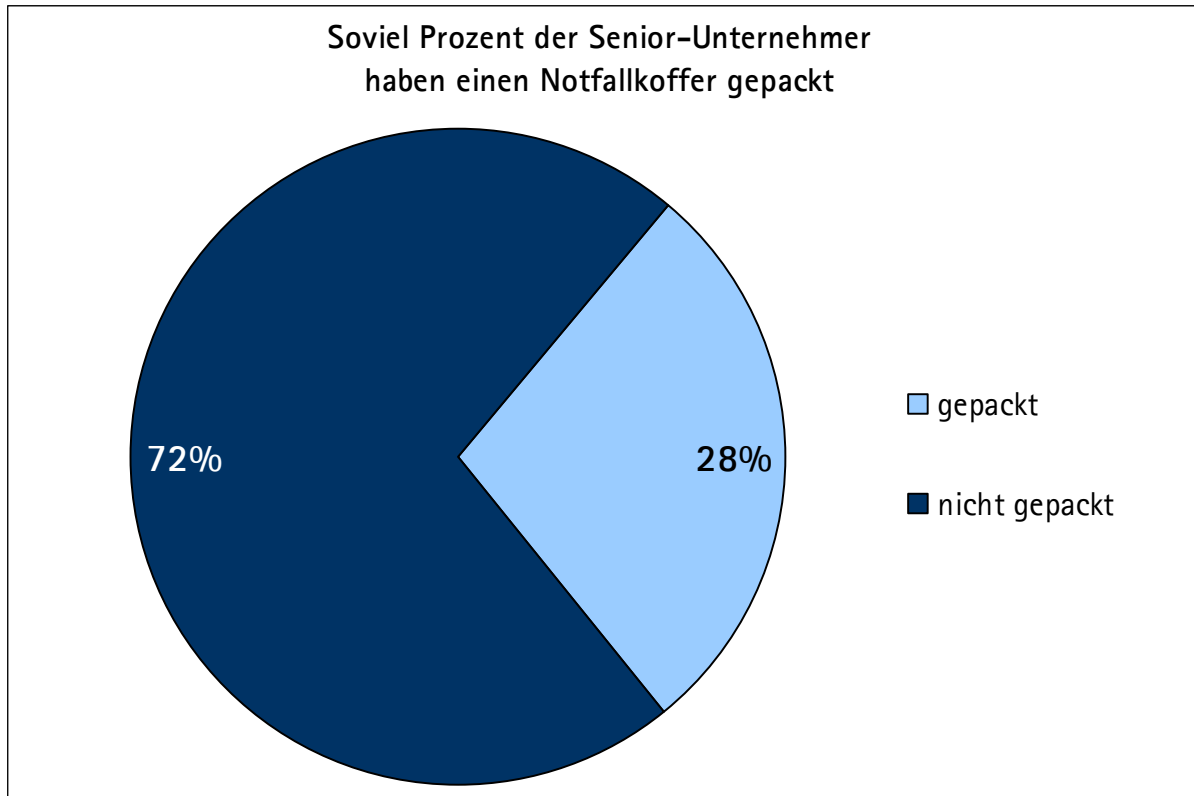
Senior-Unternehmer schwierig erscheint. Die Umwandlung in eine Stiftung ist aufgrund der Größenstruktur der beratenen Unternehmen nur eine Randerscheinung. Bedenklich stimmt, dass über acht Prozent aller Unternehmen liquidiert werden, verbunden mit dem Verlust von Arbeitsplätzen und negativen strukturellen und auch gesellschaftlichen Auswirkungen insbesondere in wirtschaftlich schwachen Regionen. Hier ist die Politik gefordert, die Rahmenbedingungen für Unternehmensübergaben deutlich zu vereinfachen und an die betriebswirtschaftliche Realität anzupassen.

zeigte, dass der durchschnittliche Übergabeprozess ca. drei Jahre andauert. Die IHK-Experten berichten, dass mehr als 80 Prozent der Senior-Unternehmer die Beratung weniger als drei Jahre vor der anvisierten Betriebsübergabe suchen. Jeder fünfte strebt eine Übergabe innerhalb eines halben Jahres an, jeder zweite innerhalb eines Jahres. Da der Übergabeprozess vom ersten Kontakt bis zur Vertragsunterzeichnung viel Zeit beansprucht, ist eine kurzfristige Übergabe häufig nur eine Second-Best-Lösung. Das verkompliziert die ohnehin sensiblen Übergabeverhandlungen.

### Übergabeberatung deutlich zu spät

Der Nachfolgeprozess ist zumeist lang und extrem komplex – sowohl für den Senior-Unternehmer als auch für den Nachfolger. Gerade deshalb sollte die Übergabe von langer Hand vorbereitet und ohne zeitlichen Druck angegangen werden. Der DIHK-Nachfolgereport 2009<sup>4</sup>

<sup>4</sup> DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2009 – Unternehmensnachfolge im Zeichen von Erbschaftsteuer und Finanzmarktkrise.

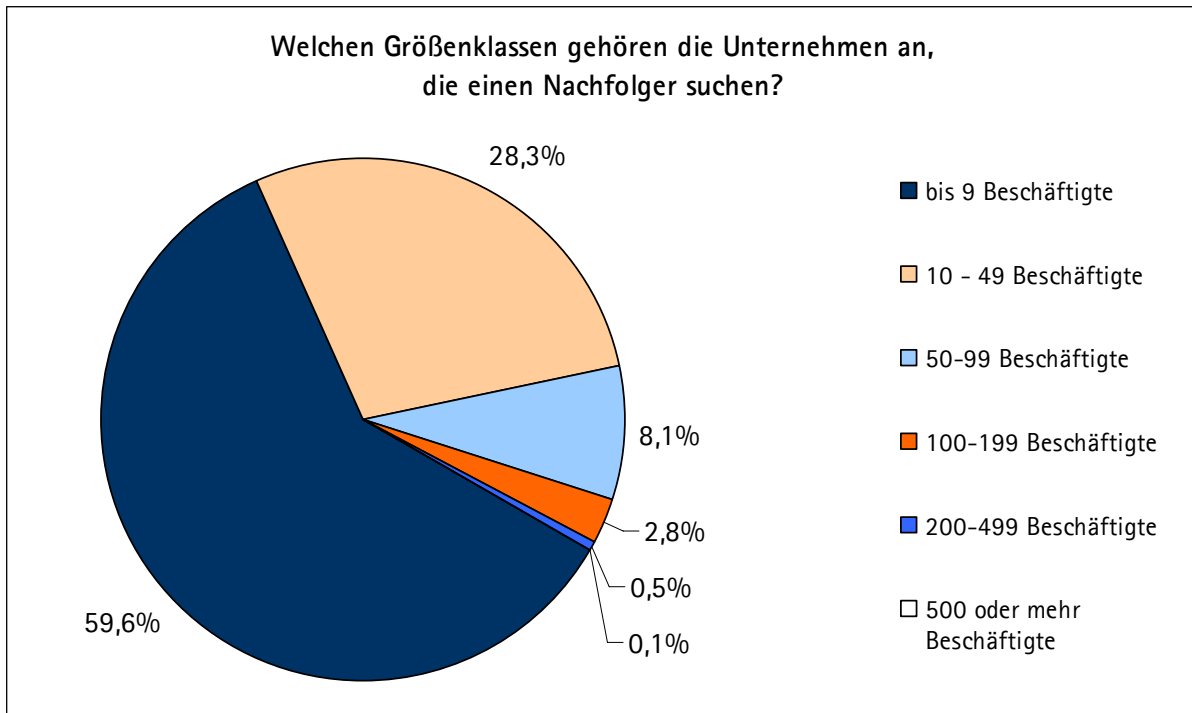


### „Notfallkoffer“: Wichtig, aber kaum vorhanden

Gerade einmal 28 Prozent der Unternehmer haben die zur Fortführung des Betriebs wichtigsten Unterlagen für Vertrauenspersonen griffbereit zusammengestellt. Auch wenn dies drei Prozentpunkte mehr sind als im Jahr 2008, so ist dies immer noch ein deutlich zu geringer Anteil. Denn: Jeder Unternehmer sollte einen „Notfallkoffer“ haben: Vollmachten, Vertretungsplan, Informationen zu Kunden- und Lieferantenstrukturen und eine Dokumentenmappe mit Bankverbindungen, Passwörtern sowie ein

Testament. Bei plötzlichen Ereignissen wie Unfall oder Tod des Geschäftsführers droht dem Unternehmen bei mangelnder Vorbereitung die Führungslosigkeit. Häufige Folge: Verlust der Lebensgrundlage der Familie, Schließung des Betriebes. Zudem müssen die Unterlagen im Notfallkoffer regelmäßig aktualisiert werden – dies wird häufig vergessen. Hilfe beim Packen des Notfallkoffers bietet beispielsweise die regionale IHK. Der Notfallkoffer sollte bei einer Person des Vertrauens deponiert werden – wie dem Steuerberater oder dem Rechtsanwalt.

## V UNTERNEHMENSSTRUKTUR: INDIVIDUELLE HINDERNISSE



Die deutsche Wirtschaft ist von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt. 91 Prozent der Unternehmen beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter, sieben Prozent haben zwischen zehn und 49 Beschäftigte, 1,6 Prozent haben mehr als 50 Beschäftigte.

### IHK – Ansprechpartner auch für größeren Mittelstand

Nicht nur für kleine Unternehmen ist der IHK-Nachfolgeservice interessant. Mittelständische Unternehmen suchen Erstinformationen und Beratungen zur Unternehmensübergabe bei ihrer lokalen IHK. Überproportional viele mittlere und größere Unternehmen, die Nachfolgefragen tendenziell eher über private M&A Firmen regeln, vertrauen auf die IHK als neutrale Organisation. Über zwölf Prozent der Beratungen finden bei größeren Mittelständlern ab 50 Mitarbeitern statt. Ergänzend zu der Vielzahl kleiner Übernahmebegleitungen, leistet die

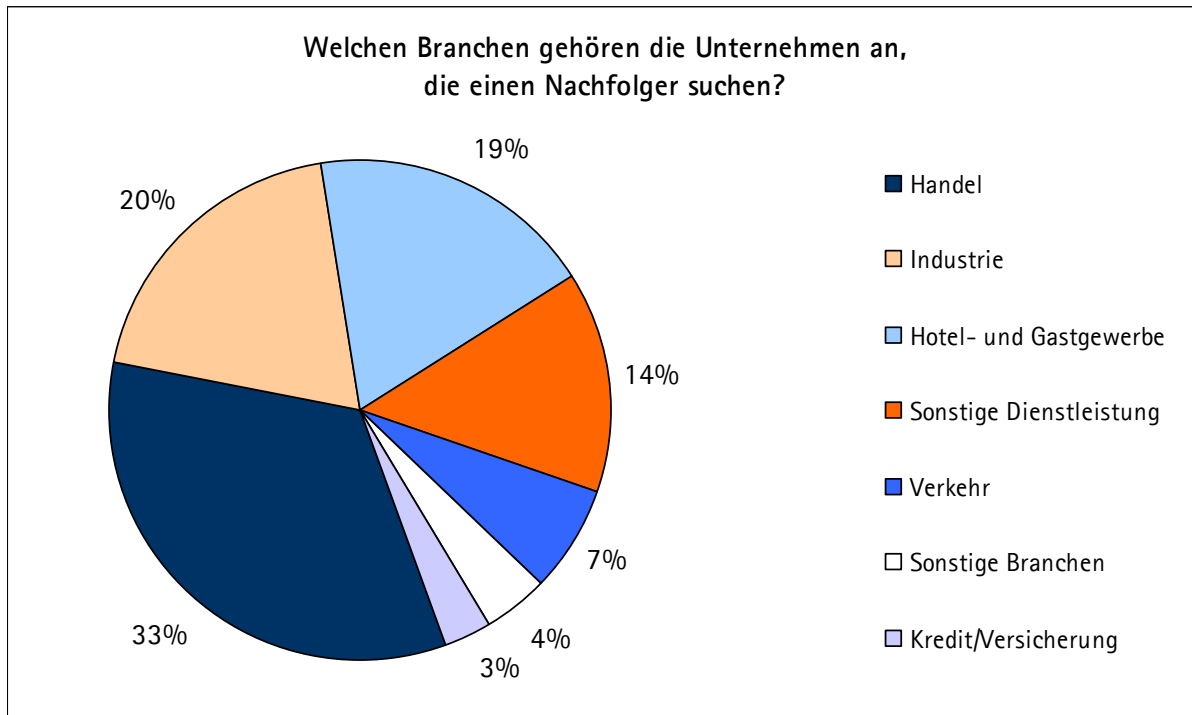
geregelte Nachfolge mittlerer Unternehmen, die im Vergleich zu anderen Größenklassen am häufigsten über zehn Mio. Euro Umsatz aufweisen<sup>5</sup>, wichtige Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Steuereinnahmenstabilität. Im Vergleich zum DIHK-Nachfolgereport 2008<sup>6</sup> stieg der Anteil der beratenen Unternehmen mit mehr als neun Mitarbeitern um zehn Prozentpunkte an.

### Branchenspezifische Hindernisse

Jedes dritte Unternehmen, das die IHK-Experten konkret in die Übergangsphase begleiten, ist im Handel aktiv. Gerade im klassischen Einzelhandel gestaltet sich eine Nachfolge häufig schwierig. So ist die Konkurrenz durch Franchiseanbieter, Handelsketten oder auch durch Internetshops hoch. Daher haben es Nachfolger auch schwer, die Übernahme zu finanzieren. Jedes fünfte Unternehmen, welches die IHK-Experten

<sup>5</sup> Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM).

<sup>6</sup> DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2008 – Erbschaftsteuer verunsichert Mittelstand.



beraten, kommt aus der Industrie (inkl. Baugewerbe). Viele Industrieunternehmen, die zur Übergabe anstehen, haben einen vergleichsweise hohen Kaufpreis. Die Finanzierung stellt für viele potentielle Nachfolger ein großes Hemmnis dar, da vielfach noch zusätzlich Investitionen im übernommenen Betrieb vorgenommen werden müssen. Fast 19 Prozent der Unternehmen, die den IHK-Nachfolgeservice beanspruchten, gehören der Hotel- und Gastronomiebranche an. In den nächsten fünf Jahren steht fast jedes vierte Unternehmen im Gastgewerbe zur Übergabe an<sup>7</sup>. Eine starke Familienorientierung im Gastgewerbe, möglicherweise aber auch vergleichsweise geringe Umsatzrenditen sind Grund dafür, dass relativ wenig Betriebe an Familienfremde übergeben werden. Ungefähr ein Drittel der Senior-Unternehmer aus dieser Branche sieht schwierige wirtschaftliche Perspektiven des Betriebes als Hemmnis bei der Nachfolgesuche an.

Geringe Margen, die hohe zeitliche Belastung sowie eine Vielzahl von Genehmigungspflichten erschweren die Nachfolgersuche im Verkehrsgewerbe. Das Kredit- und Versicherungsgewerbe ist häufig durch die Person des Senior-Unternehmers geprägt. Für den Nachfolger ist es wichtig, das Vertrauen des Kundenstamms zu gewinnen. Die Wertermittlung dieses immateriellen Vermögens ist schwierig. Ähnlich ist es bei den sonstigen Dienstleistungen. Auch hier ist die Unternehmensbewertung schwer und wird von den IHK-Experten als größtes Hindernis angesehen.

Die Branchenstruktur der Unternehmen, die die IHKs bei der konkreten Unternehmensübergabe unterstützen konnten, ist im Vergleich zur letzten Erhebung im Nachfolgereport 2008 nahezu konstant geblieben.

<sup>7</sup> DIHK-Saisonumfrage Frühjahr 2011- Abschnitt „Unternehmensnachfolge im Gastgewerbe“.