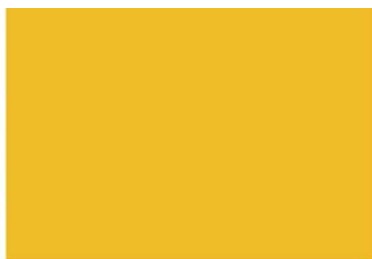




# Sprungbrett Unternehmensnachfolge

## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2010

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



Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2010 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 für Unternehmensnachfolge der 80 Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie eine statistische Auswertung des IHK-Service zur Unternehmensnachfolge.

Insgesamt fußt der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2010 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 2010

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. Volker Treier, Dr. Ilja Nothnagel, Dr. Marc Evers

Stand

September 2010

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

## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2010 – Schlaglichter

- **Immer mehr Unternehmensnachfolgen im Mittelstand.** Die IHKs konnten im Jahr 2009 mehr als 1.000 Unternehmen erfolgreich an einen Nachfolger vermitteln – 13 Prozent mehr als im Vorjahr. Insbesondere die Vermittlungen unter direkter Moderation der IHKs sind angestiegen. Damit gewinnt der IHK-Service zur Vermittlung von Unternehmen an Breite und Gewicht in den Regionen. Die demografische Entwicklung bietet für übernahmeinteressierte Gründer die Chance, aus einer größeren Anzahl von Unternehmen zu wählen, die aus Altersgründen übergeben werden müssen. Ein Trend der sich in den nächsten Jahren fortsetzen wird.
- **Beratungsbedarf der Unternehmen steigt.** Der Bedarf an Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge ist im Jahr 2009 im Mittelstand gestiegen. Die IHKs führten knapp 4.900 Beratungsgespräche mit Senior-Unternehmern, die ihren Betrieb abgeben wollen, nach 4.800 im Vorjahr. An diesem leichten Anstieg wird die strukturell zunehmende Bedeutung des Themas sichtbar. Noch deutlicher war der Anstieg bei den Gesprächen mit Existenzgründern, die sich der Möglichkeit erkundigten, als Nachfolger einen bestehenden Betrieb zu übernehmen. Hierzu führten die IHKs 8.400 Gespräche mit potenziellen Übernehmern, nach 7900 im Vorjahr. Damit folgt das Nachfolgeinteresse auch dem steigenden Gründungsinteresse<sup>1</sup>. Viele Existenzgründer sehen in der Nachfolge einen vielversprechenden Start – auch wenn dieser sehr anspruchsvoll ist. Zudem haben mehr Erwerbstätige eine Unternehmensnachfolge als Chance gesehen, Erwerbslosigkeit zu verhindern.

Gleichzeitig besuchten 8.300 Unternehmer und Existenzgründer IHK-Veranstaltungen zur Unternehmensnachfolge – ein Viertel weniger als im Vorjahr. Hauptgrund: Viele Unternehmen, bei denen die Nachfolge ansteht, sowie nachfolgeinteressierte Existenzgründer mussten sich auf ihre Finanzierungsprobleme konzentrieren.

- **Finanzierung: Hemmnis Nummer 1 für den Nachfolger.** Bei 59 Prozent der nachfolgeinteressierten Existenzgründer beobachten die IHKs Finanzierungsprobleme – deutlich mehr als im Vorjahr (49 Prozent). Eine Unternehmensnachfolge ist – ähnlich wie ein Innovationsprojekt – in der Regel eine Transaktion mit hohem Finanzierungsvolumen, hoher Komplexität sowie hohem Chancen- aber auch 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. Zwar hat sich die allgemeine Finanzierungssituation stabilisiert; im Zuge der Finanzmarktkrise mehren sich jedoch auch die Anzeichen, dass es zu einem vorsichtigeren Risikoverhalten der Kreditinstitute kommt. Kreditinstitute und Finanzierungspartner sind aufgerufen, bei der Unternehmensnachfolge die Perspektiven des Betriebs herauszuheben. Dreh- und Angelpunkt für den Nachfolger ist ein stichhaltiges Konzept, das Kapitalgeber überzeugt.

---

<sup>1</sup> DIHK-Gründerrreport 2010 „Pioniere gesucht“, Berlin Juli 2010.

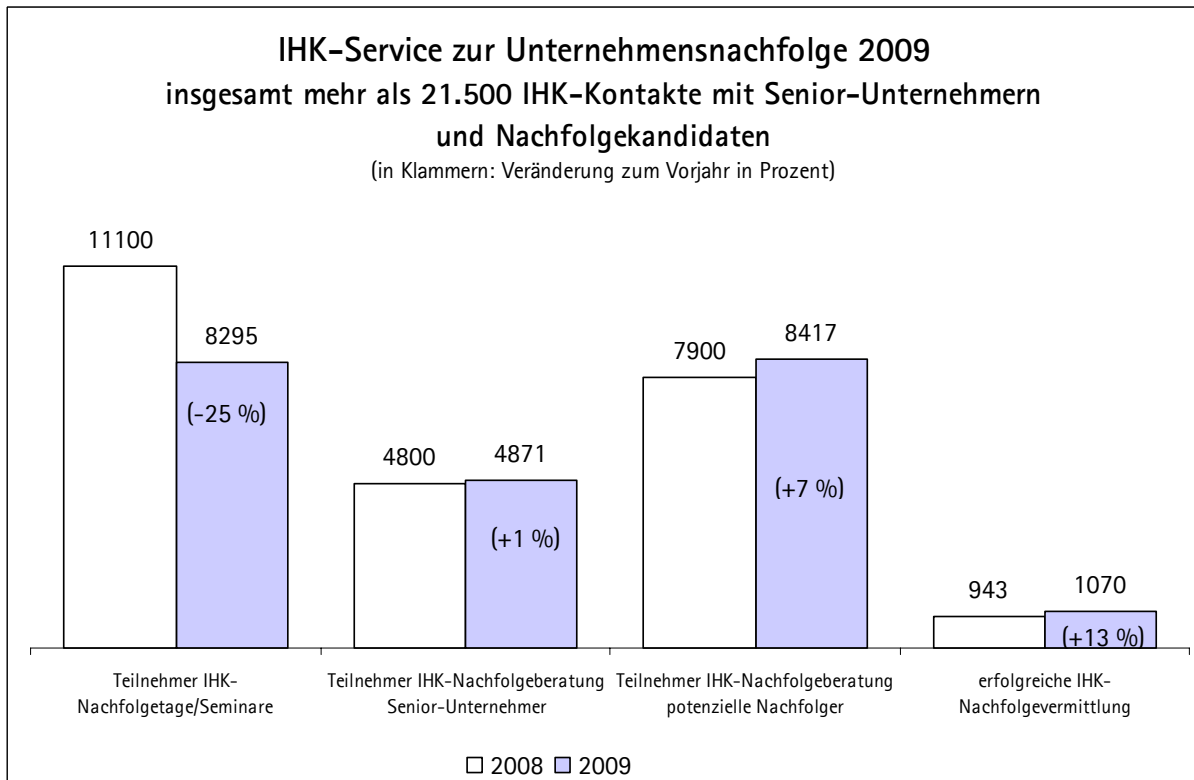
- **Erbschaftsteuer: Anpassungsbedarf bleibt!** Trotz einiger Anpassungen der Erbschaftsteuertarife zu Jahresbeginn 2010, insbesondere für Geschwister, ist die Erbschaftsteuer ein Nachfolgehemmnis. Die Maßgaben, nach denen Unternehmer sich ganz oder teilweise von der Erbschaftsteuer befreien können, sind fernab der betriebswirtschaftlichen Realität. Eine Fortführung des Unternehmens mit fast gleichbleibender Lohnsumme und Unternehmensstruktur über einen Zeitraum von sieben bzw. zehn Jahren ist in Zeiten immer schnellerer Marktveränderungen, wirtschaftlicher Umbrüche und steigendem Wettbewerbsdruck – wie gerade durch die Krise bewirkt – kaum möglich. Gerade bei Unternehmenskrisen droht die Nachzahlung von Erbschaftsteuer. Nach den IHK-Erfahrungen ist die Erbschaftsteuer für jeden vierten Senior-Unternehmer (fünf Prozentpunkte weniger als im Vorjahr) und 16 Prozent der potenziellen Nachfolger ein Hemmnis bei der Nachfolge – obwohl das Thema von der politischen Tagesordnung und aus den Medien weitgehend verschwunden ist.
- **Preisvorstellungen oft unterschiedlich.** Ein wichtiges Problem der Unternehmensnachfolge sind überzogene Preisvorstellungen auf Seite des Senior-Unternehmers. 36 Prozent gehen nach IHK-Erfahrungen mit zu hohen Vorstellungen zum Wert Ihres Unternehmens in die Nachfolgeverhandlungen. 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 Bild vom Unternehmenswert machen.
- **Senior-Unternehmer warten auf steigende Unternehmenswerte.** Die Gewinn- und Umsatzeinbrüche der zwei letzten Jahre senken die Werte etlicher Unternehmen. Viele Senior-Unternehmer reagieren hierauf und warten derzeit mit dem Verkauf, bis ihr Betrieb wieder auf einem festen Fundament steht und damit einen höheren Kaufpreis erzielt (25 Prozent).
- **Aufwändige Informationspflichten abbauen.** Beim Betriebsübergang haben Unternehmer eine erhebliche Informationspflicht gegenüber den Arbeitnehmern. Jeder einzelne Arbeitnehmer muss bislang aufwändig über die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Unternehmensübergabe in Kenntnis gesetzt werden. Sofern eine Arbeitnehmervertretung 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.
- **Rechtsunsicherheit beim Widerspruchsrecht beseitigen.** Im Zuge des Betriebsübergangs hat der Arbeitnehmer ein Widerspruchsrecht. So kann er der Übernahme seines Arbeitsvertrages durch den neuen Betriebsinhaber widersprechen und eine Weiterbeschäftigung beim alten Arbeitgeber verlangen. Die Frist zum Widerspruch beträgt einen Monat ab ordnungsgemäßer Information. Erfolgt die Information aber nicht oder ist sie fehlerhaft, so bleibt der Widerspruch über Jahre hinaus möglich. Dieses führt für alle am Betriebsübergang beteiligten Parteien zu einer erheblichen Rechtsunsicherheit. Daher sollte das Widerspruchsrecht auch bei fehlerhafter Information zeitlich auf sechs Monate befristet werden.



## Inhalt

	Seite	
I	IHK-Service zur Unternehmensnachfolge in Zahlen	1
II	Hemmnisse bei der Unternehmensnachfolge	4
	1. Senior-Unternehmer: Aufgaben nicht auf lange Bank schieben	5
	2. Nachfolger: Ärmel hochkrempeln statt „Hängematte“	6
	3. Große gemeinsame Klippen: Erbschaftsteuer und Kaufpreis	7
III.	Finanzierung: Schwierigkeit Nummer 1 für Nachfolger	9
IV.	Krise rückt Nachfolge in Hintergrund	12
V.	Nachfolger vom Start weg gefordert	13

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



Sensibilisierung und Orientierungsberatung sind Kernaufgaben der Industrie- und Handelskammern (IHKs) bei der Unterstützung der Betriebe zur Unternehmensnachfolge. Die komplexen Aufgaben des Nachfolgeprozesses treten hinter den Herausforderungen des unternehmerischen Alltags häufig in den Hintergrund: Eine Unternehmensnachfolge steht in der Regel nur einmal im Unternehmerleben an, ist betriebswirtschaftlich und rechtlich äußerst komplex und mit vielen Emotionen behaftet.

Um sich dem Thema zu nähern und Informationen von einer neutralen Stelle zu erhalten, suchen viele Unternehmen des deutschen Mittelstands Unterstützung bei ihrer IHK.

So hatten die IHKs im Jahr 2009 über 21.500 Informations- und Beratungskontakte mit Senior-Unternehmern und Existenzgründern, die sich für die Übernahme eines

bestehenden Betriebes interessieren. Trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds 2009 und der akuten Herausforderungen für die Unternehmen, z.B. bei der Finanzierung oder Auftragsituation, bleibt die Nachfolgeproblematik damit weit oben auf der Agenda der Unternehmen.

Die 21.500 IHK-Kontakte pro Jahr decken damit einen Großteil der laut Institut für Mittelstandsforschung Bonn jährlich anstehenden Unternehmensnachfolgen ab<sup>1</sup>. Damit trägt die IHK-Organisation im besonderen Maße zur Linderung des Nachfolgeproblems in Deutschland bei.

### **IHKs vermitteln deutlich mehr Betriebe**

IHKs unterstützen die Unternehmer mit einem dreistufigen Angebot beim Nachfolgeprozess: Die erste Stufe umfasst grund-

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

gende Informationen zur Unternehmensnachfolge. Hierfür bieten die IHKs Senior-Unternehmern und potenziellen Nachfolgern eine Vielzahl von Seminaren und Veranstaltungen an. In einer zweiten Stufe erhalten beide Seiten in persönlichen Beratungsgesprächen für die individuellen Herausforderungen des Nachfolgeprozesses Rat von den IHK-Experten. In der dritten Stufe bieten die IHKs konkrete Unterstützung bei der Vermittlung von Unternehmen und Nachfolgern an.

1. Stufe: Im Jahr 2009 besuchten 8.295 Unternehmer IHK-Seminare und Informationsveranstaltungen zur Unternehmensnachfolge. Die Nachfrage nach diesem Informationsformat ist damit um ein Viertel gegenüber dem Vorjahr gesunken. Hauptgrund: Viele Unternehmen, bei denen die Nachfolge ansteht, sowie nachfolgeinteressierte Existenzgründer haben aufgrund von Finanzierungsproblemen im Jahr 2009 stattdessen IHK-Veranstaltungen zur Finanzierung und anderen Herausforderungen der Krise besucht.

➤ Bei den IHK-Seminaren und Nachfolgetagen bekommen Senior-Unternehmer und Existenzgründer einen Überblick über wichtige Fragen der Unternehmensnachfolge – von der Kaufpreisfindung über rechtliche Fragestellungen bis hin zu den verschiedenen Möglichkeiten der Gestaltung einer Übergabe.

2. Stufe: Neben betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aufgaben stehen bei der Unternehmensnachfolge auch emotionale Aspekte im Mittelpunkt. Vielen Senior-Unternehmern fällt es schwer, ihr „Lebenswerk loszulassen“. Für ihren konkreten Fall können sich Senior-Unternehmer und Nachfolger bei individuellen IHK-Beratungsgesprächen Rat holen.

➤ Ein Prozent mehr Senior-Unternehmer suchten im Jahr 2009 die individuelle Beratung ihrer IHK. Insgesamt führten die IHKs damit 4.871 Beratungsgespräche zur Unternehmensnachfolge. Trotz der Wirtschaftskrise 2009 mit ihren akuten Herausforderungen besonders an die Finanzierung, war das Angebot vertraulicher und individueller Beratungsgespräche der IHKs damit bei den Senior-Unternehmern gefragt. Nicht zuletzt durch das schwierige wirtschaftliche Umfeld hat sich bei vielen konkreten Vorhaben der Nachfolgeprozess verkompliziert und für großen Beratungsbedarf gesorgt. In den Zahlen spiegelt sich zum einen die demografische Entwicklung wider – immer mehr Senior-Unternehmer befassen sich aufgrund ihres Alters mit der Nachfolgethematik. Zum anderen ist die Übergabe des Unternehmens – also häufig des eigenen Lebenswerks – emotional schwierig. Hier ist oftmals individuelle Unterstützung von neutraler Seite erforderlich.

➤ Deutlich gestiegen sind die IHK-Beratungsgespräche mit übernahmeinteressierten Existenzgründern – um sieben Prozent auf 8.417 Gespräche im Jahr 2009. Die Gründe: Das Nachfolgeinteresse folgt dem im Zuge drohender Erwerbslosigkeit steigenden Gründungsinteresse<sup>2</sup>. Viele Erwerbstätige haben eine Unternehmensnachfolge als Chance gesehen, Erwerbslosigkeit zu vermeiden. Zwar konnte insbesondere mit dem Einsatz der Kurzarbeit ein deutlicher Anstieg der Arbeitslosigkeit im Jahr 2009 verhindert werden. Dennoch prüfen gerade von Kurzarbeit betroffene Arbeitnehmer den vielversprechenden, aber anspruchsvollen Start als Nachfolger. Zudem bietet die demografische Entwicklung für übernahmeinteressierte Gründer die Chance, aus einer

<sup>2</sup> DIHK-Gründerrreport 2010 „Pioniere gesucht“, Berlin Juli 2010.

größeren Anzahl von Unternehmen zu wählen, die aus Altersgründen übergeben werden müssen. Ein Trend der sich in den nächsten Jahren fortsetzen wird.

3. Stufe: Die IHKs unterstützen den Generationswechsel durch die **Vermittlung von Unternehmen**. Findet der Senior-Unternehmer keinen Nachfolger in Betrieb oder Familie, steht die IHK bei der Suche nach externen Nachfolgern zur Seite. Zudem bieten die IHKs potenziellen Nachfolgern die Möglichkeit, ein für sie passendes Unternehmen zu suchen. Unternehmer wie Existenzgründer messen dabei der persönlichen Begleitung und Unterstützung des neutralen Partners IHK eine hohe Bedeutung bei. Hierfür bieten die IHKs regionale Plattformen, Foren und Initiativen an, wie Nachfolger-Clubs oder das Moderatoren-Konzept Baden-Württemberg. Vielfach erhalten die IHKs Rückmeldungen, ob die durch die IHK eingeleiteten Gespräche erfolgreich abgeschlossen wurden. Dieses Angebot wird ergänzt durch bundesweite und regionale Börsen.

➤ Im Jahr 2009 konnten mindestens 478 Unternehmer durch die direkte Unterstützung von IHKs die Nachfolge antreten. Hierbei kamen oft die regional etablierten IHK-Foren zum Zuge.

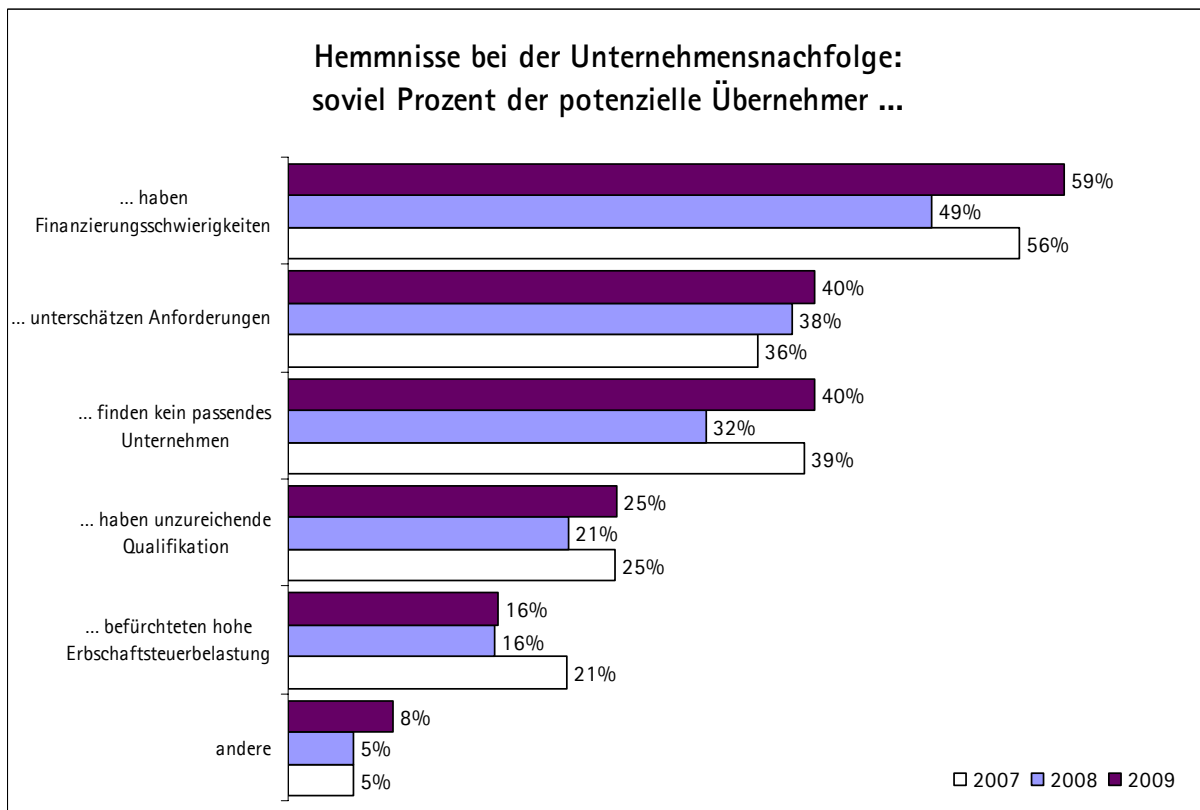
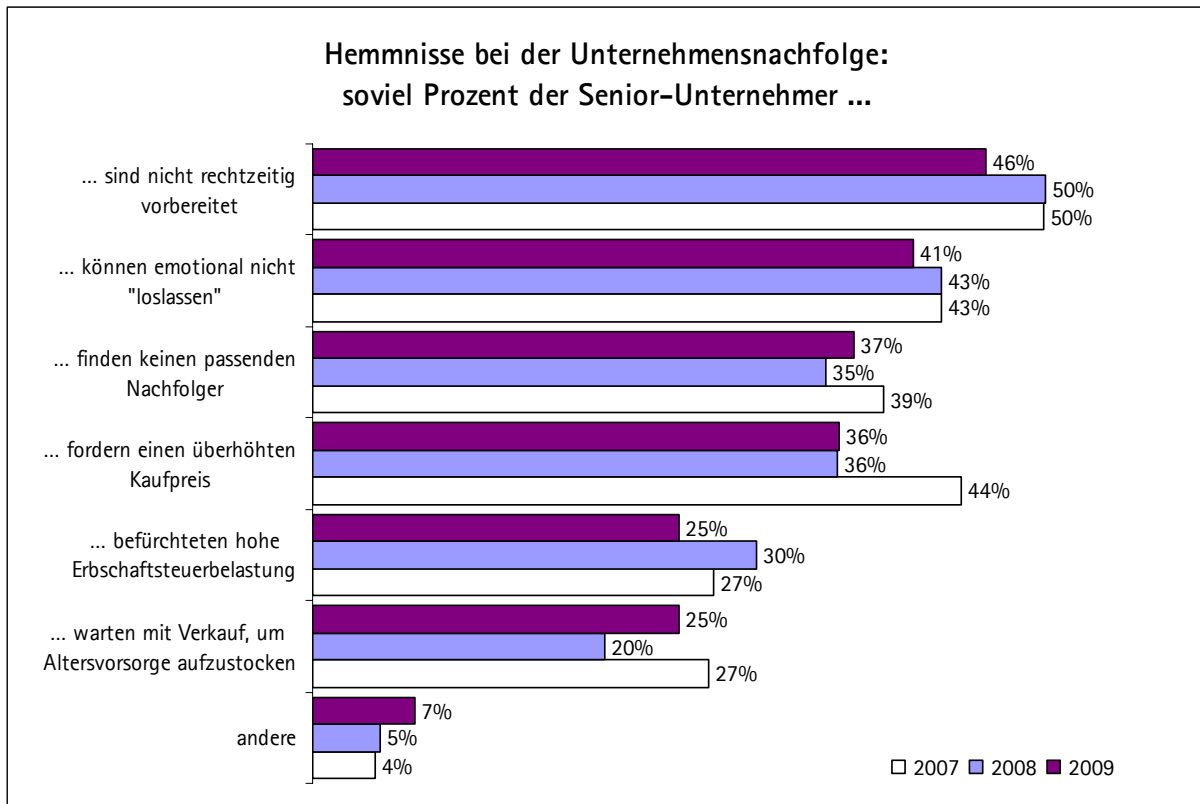
➤ Für die bundesweite Vermittlung von Unternehmen setzen die IHKs das größte deutsche Portal für Unternehmensnachfolgen [nexas-change.org](http://nexas-change.org) ein<sup>3</sup>. Mit Hilfe der Börse können Senior-Unternehmer ihren Betrieb präsentieren. Potenzielle Nachfolger können nach passenden Unternehmen für sich suchen. Im Rahmen von [nexas-change](http://nexas-change.org) konnten die IHKs 592 Unternehmensnachfolgen vermitteln.

➤ Insgesamt haben die IHKs damit im Jahr 2009 mindestens 1.070 Betriebsübergänge aktiv begleitet. Dies entspricht einem deutlichen Zuwachs von 13 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Insbesondere die Vermittlungen unter direkter Moderation der IHKs konnten zulegen. Damit gewinnt der IHK-Service zur Vermittlung von Unternehmen an Breite und Gewicht in den Regionen.

<sup>3</sup> Nexxt-Change.org ist eine Gemeinschaftsinitiative von BMWi, KfW, DIHK und ZDH sowie BVR und DSGV.



## II HEMMNISSE BEI DER UNTER- NEHMENSNACHFOLGE



Etliche Unternehmensnachfolgen sind eine Erfolgsgeschichte. Doch bei mehr als der Hälfte der Betriebsübergabeprozesse lauern nach IHK-Erfahrungen Fallstricke. Anhand der über 4.800 Gespräche mit Senior-Unternehmern und den mehr als 8.400 potenziellen Nachfolgern erkennen die IHK-Experten häufige Herausforderungen und Hemmnisse bei der Bewältigung der Unternehmensnachfolge.

### **1. Senior-Unternehmer: Aufgaben nicht auf lange Bank schieben**

Bei der Regelung der Unternehmensnachfolge steht der Senior-Unternehmer vor vielen sehr komplexen steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Herausforderungen. Hinzu kommt eine Menge Herzblut, das am Betrieb hängt.

#### **Rechtzeitige Vorbereitung: das A und O**

Drei bis fünf Jahre nimmt der Prozess der Unternehmensübertragung nach IHK-Erfahrungen in Anspruch. Zur Bewältigung der vielschichtigen Herausforderungen ist die rechtzeitige Vorbereitung unabdingbar. Dabei stehen essenzielle Fragen im Raum: Welche Vorbereitungen müssen für die Übergabe getroffen werden? Wem gebe ich meinen Betrieb in die Hand? Wie sieht die Zukunft des Unternehmens nach der Übergabe aus? Und ebenso wichtig: Wie sieht meine eigene Zukunft nach dem Unternehmerleben aus? Hier gilt es, für den Unternehmenslenker frühzeitig, gründlich und ehrlich Antworten zu finden.

Noch immer sehen die IHK-Experten in einer zu späten Vorbereitung durch den Senior-Unternehmer das Haupthemmnis für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. 46 Prozent der Senior-Unternehmen beginnen zu spät mit den Nachfolgevorbereitungen (Vorjahr 50 Prozent). Der Rückgang um vier Prozentpunkte deutet daraufhin, dass vor

allem tendenziell besser vorbereitete Senior-Unternehmen die IHK-Nachfolgeberatung aufsuchten. Die IHK-Experten vermuten, dass andere Senior-Unternehmen sich zunächst den aktuellen Herausforderungen der Wirtschaftskrise gewidmet haben und sich zu einem späteren Zeitpunkt dem Nachfolgethema zuwenden werden.

#### **Herzenssache eigener Betrieb**

Mit 41 Prozent ist die zu starke emotionale Bindung des Senior-Unternehmers ein großes Hemmnis bei der Unternehmensnachfolge. In ihren eigenen Betrieb haben Senior-Unternehmer oftmals einen Großteil ihres Lebens investiert. Entsprechend schwer fällt es nach IHK-Beobachtungen Senior-Unternehmern, den eigenen Betrieb loszulassen. Dennoch gilt es, den Nachfolgeprozess mit offenen Augen anzugehen – bei der Suche nach dem richtigen Nachfolger genauso wie bei der Einschätzung des Unternehmenswertes.

Der leichte Rückgang um zwei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr ist auch damit zu erklären, dass gerade Unternehmer, die sich trotz aller Krisenumstände 2009 sicher waren, ihren Betrieb abgeben zu wollen, die IHK-Nachfolgeberatung besuchten. Diese hatten sich innerlich schon weitergehend mit dem Gedanken des Abschieds befasst.

#### **Schwierige Nachfolgerauswahl**

Nach IHK-Erfahrungen haben 37 Prozent der Senior-Unternehmer Schwierigkeiten, den passenden Nachfolger für ihren Betrieb zu finden. Trotz des größeren Interesses von potenziellen Nachfolgern ist dies ein Anstieg von zwei Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Zum einen unterschätzen potenzielle Nachfolger oftmals die Anforderungen bei der Unternehmensnachfolge. Zum anderen nimmt das Zusammenfinden

von Nachfolger und Senior-Unternehmer einige Zeit in Anspruch.

Mit dem richtigen Nachfolger steht und fällt der Erfolg eines Unternehmens nach dem Generationswechsel. Die Suche nach dem richtigen Mann oder der richtigen Frau an der Spitze des Unternehmens ist damit eine Kernherausforderung für den Senior-Unternehmer. Kommt ein Nachfolger in der Familie in Betracht, gilt es, diesen für die Aufgabe zu gewinnen und langfristig aufzubauen. Eine Nachfolge lediglich aus Familienrason einzuleiten, ist nach IHK-Beobachtungen nur selten von Erfolg gekrönt. Gibt es keinen Nachfolger in Familie oder Betrieb, steht die schwierige und häufig langwierige Suche nach einem externen Nachfolger an. Die Ansprüche an die Fach- und Führungsqualifikationen sind dabei hoch – entsprechend schwierig gestaltet sich die Suche für den Senior-Unternehmer.

### **Viele weitere Herausforderungen für den Senior-Unternehmer**

Beim Nachfolgeprozess treffen die Senior-Unternehmer jedoch noch auf viele weitere Schwierigkeiten (sieben 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.

## **2. Nachfolger: Ärmel hochkrempeln statt „Hängematte“**

Anders als bei der Gründung auf der „Grünen Wiese“ kann ein Nachfolger auf bewährte Produkte und Strukturen zurückgrei-

fen. Dennoch ist der Einstieg für den Nachfolger mit vielen Anstrengungen verbunden.

### **Qualifikationen unerlässlich**

Bei jedem vierten potenziellen Nachfolger stellen die IHKs zu geringe Qualifikationen für den Einstieg als Unternehmenslenker fest (Vorjahr: 21 Prozent). Dabei muss der Nachfolger vom ersten Tag an die Zügel fest in der Hand haben. Das gilt sowohl für die vielfältigen betriebswirtschaftlichen Aufgaben als auch für die Kundenakquise. Damit der Betrieb nach der Übernahme reibungslos funktioniert und die erwarteten Umsätze erzielt werden, sind fundierte kaufmännische Kenntnisse unverzichtbar. Der Nachfolger muss erkennen, welche Produkte und Dienstleistungen gewinnbringend sind. Schwächen hierbei gefährden den Unternehmenserfolg nach der Übernahme.

### **Großer Berg von Anforderungen**

Qualifikation ist nicht alles. Der Einstieg in ein laufendes Unternehmen stellt hohe Anforderungen an den Nachfolger. Diese werden nach IHK-Erfahrungen von 40 Prozent der potenziellen Nachfolger unterschätzt (Vorjahr: 38 Prozent). Von einer „Hängematte“ kann aber nicht die Rede sein. Das Unternehmen muss ständig weiterentwickelt, Kundenbeziehungen geknüpft und erhalten werden. Auch im Umgang mit den Mitarbeitern des Betriebes sind gleichzeitig Umsicht und Sensibilität gefragt.

Dass nach IHK-Erfahrungen mehr Nachfolger Hemmnisse in punkto Qualifikationen und Anforderungen aufweisen, ist insbesondere im größeren Gründungsinteresse begründet, das vor allem durch drohende Erwerbslosigkeit als Motiv gekennzeichnet ist. Im Zuge der Krise haben sich weniger potenzielle Nachfolger eingehend mit den Herausforderungen der Unternehmensnachfolge befasst – mehr Gründer als im Vorjahr

sehen eine Nachfolge als vermeintliche „Gründung im gemachten Nest“.

Auch aufgrund dieser Erfahrungen muss das Fundament für eine gute unternehmerische Qualifikation früh gelegt werden. 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 Unternehmensuche

Schwierigkeiten bei der Suche nach dem passenden Unternehmen beobachten die IHK-Experten bei 40 Prozent der übernahmeinteressierten Existenzgründer – deutliche acht Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Die IHK-Experten berichten, dass vor allem die Qualifikationen der Existenzgründer im Schnitt gesunken sind und sich daher die Suche nach hierzu passenden Unternehmen schwieriger gestaltet. Die Suche nach dem richtigen Betrieb erfordert daher nicht nur Qualifikation, aber auch Zeit und Geduld.

### 3. Große gemeinsame Klippen: Erbchaftsteuer 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.

#### Erbchaftsteuer: Anpassungsbedarf bleibt!

Trotz einiger Anpassungen der Erbschaftsteuertarife zu Jahresbeginn 2010, insbesondere für Geschwister, ist die Erbschaftsteuer ein Nachfolgehemmnis. Die Maßgaben, nach denen Unternehmer sich ganz oder teilweise von der Erbschaftsteuer befreien können, sind fernab der betriebswirtschaftlichen Realität. Eine Fortführung des Unter-

nehmens mit fast gleichbleibender Lohnsumme und Unternehmensstruktur über einen Zeitraum von sieben bzw. zehn Jahren ist in Zeiten immer schnellerer Marktveränderungen, wirtschaftlicher Umbrüche und steigendem Wettbewerbsdruck – wie gerade durch die Krise bewirkt – kaum möglich. Gerade bei Unternehmenskrisen droht die Nachzahlung von Erbschaftsteuer. Nach den IHK-Erfahrungen ist die Erbschaftsteuer für jeden vierten Senior-Unternehmer (fünf Prozentpunkte weniger als im Vorjahr) und 16 Prozent (wie im Vorjahr) der potenziellen Nachfolger ein Hemmnis bei der Unternehmensnachfolge – obwohl das Thema von der politischen Tagesordnung und aus den Medien weitgehend verschwunden ist.

Im Mittelpunkt der Befürchtungen steht für die Senior-Unternehmer und Nachfolger oftmals auch, dass durch die Belastungen der Erbschaftsteuer notwendige Modernisierungsmaßnahmen ausbleiben müssen.

Als wichtige Aufgabe für den Senior-Unternehmer kommt hinzu, im Vorfeld des Erbfalls die Rechte anderer Erbschaftsberechtigter zu erfassen. Nachträgliche Forderungen können den Unternehmenserben und damit den Betrieb belasten.

#### Kaufpreis: Objektivität gefragt

Steht – mangels Nachfolge in der Familie – der Verkauf des Betriebes für den Senior-Unternehmer an, ist der Verkaufspreis zentraler Verhandlungspunkt. Dabei beobachten die IHK-Experten häufig, dass der Senior-Unternehmer überzogene Erwartungen hat. Aus Sicht des Senior-Unternehmers verständlich – er verkauft sein Lebenswerk. Ebenso wie im Vorjahr schätzen 36 Prozent der Senior-Unternehmer den Verkaufspreis ihres Betriebs zu hoch ein. Das entspricht dem Vorjahreswert.

Gerade im Zuge der Krise ist es schwierig, den adäquaten Kaufpreis zu finden. Gewinn- und Umsatzeinbrüche waren bei zahlreichen Betrieben an der Tagesordnung. Die gängigen Verfahren zur Wertermittlung zeichnen die verschlechterte Geschäftsentwicklung nach. Damit sinkt der Marktwert des Unternehmens.

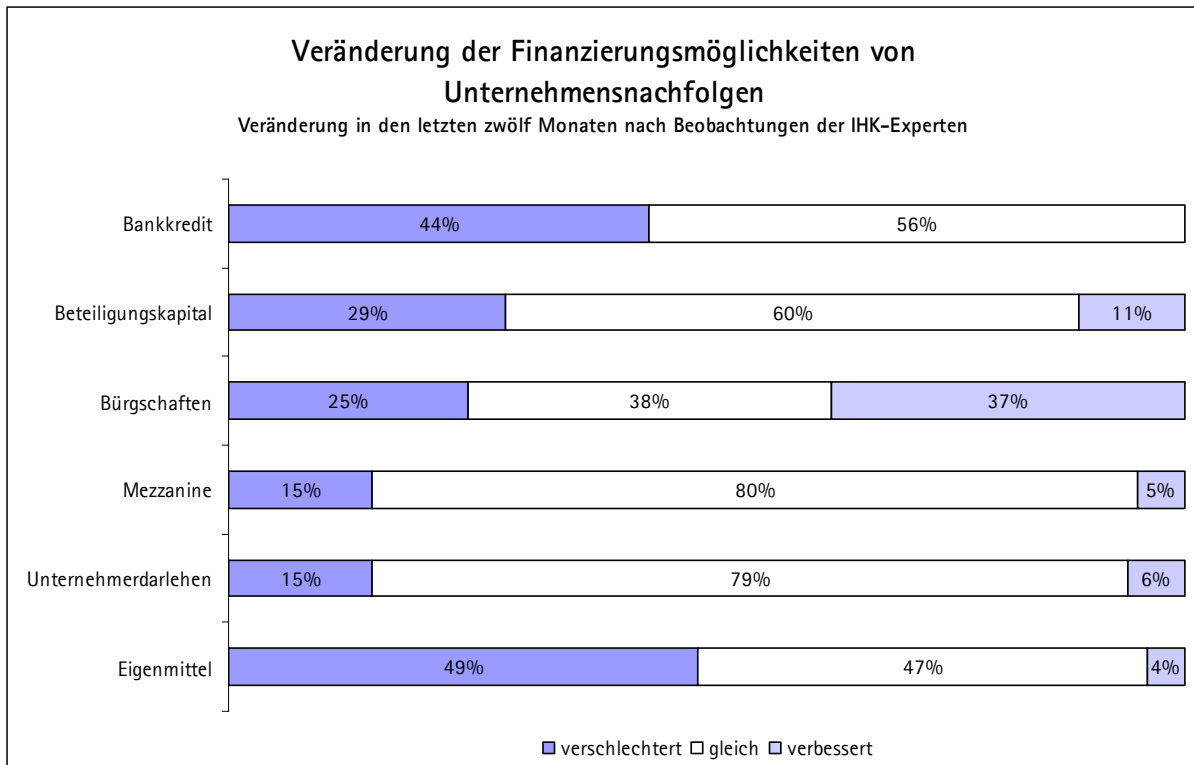
### **Hoffnung auf Erholung der Unternehmenswerte**

Etliche Senior-Unternehmer halten sich durch die im Zuge der Krise gesunkenen Unternehmenswerte derzeit mit einem Verkauf zurück. Die IHK-Experten beobachten dies bei 25 Prozent der Senior-Unternehmer – fünf Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Denn mit der konjunkturellen Erholung geht es häufig auch mit dem Betrieb aufwärts – und damit nicht zuletzt für den Unternehmenswert.

### **Kaufpreis für den Nachfolger entscheidend**

Auf der anderen Seite des Verhandlungstisches sitzt der Nachfolger. Er muss seinen Kaufpreis für das Unternehmen in den nächsten Jahren mit Einnahmen erwirtschaften. Die Erfahrungen der IHKs zeigen, dass eine genaue Überprüfung des Unternehmenswertes vor einer Kaufentscheidung unerlässlich für den späteren Erfolg des Nachfolgers ist. Dies gilt umso mehr, da häufig weitere Mittel nötig sind, um in den Betrieb investieren zu können und um ihn entsprechend der eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln.

### 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.

#### Finanzierungsprobleme bei Unternehmensnachfolge gewinnen an Intensität

Bei 59 Prozent der nachfolgeinteressierten Existenzgründer beobachten die IHKs Finanzierungsprobleme – deutlich mehr als im Vorjahr (49 Prozent). Zwar hat sich die allgemeine Finanzierungssituation stabilisiert; im Zuge der Finanzmarktkrise mehren sich jedoch auch die Anzeichen, dass es zu einem vorsichtigeren Risikoverhalten der Kreditinstitute kommt. Kreditinstitute und Finanzierungspartner sind aufgerufen, bei der Unternehmensnachfolge die Perspektiven

des Betriebs herauszuheben. Dreh- und Angelpunkt 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 sowie hohem Chancen- aber auch 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.

### **Etliche Finanzierungskanäle belastet**

Nach den Erfahrungen die IHK-Experten hat sich bei der Unternehmensnachfolge der Zugang zu den meisten wichtigen Finanzierungsformen weiter verschlechtert – wenn auch weniger stark als im Vorjahreszeitraum<sup>4</sup>. So beobachten 44 Prozent schwierigere Bedingungen für Nachfolger beim Bankkredit – immerhin 56 Prozent sehen keine weitere Verschlechterung. Bedenklich stimmt jedoch, dass bei diesem noch immer am häufigsten gewählten Finanzierungsinstrument die IHK-Experten noch keine Verbesserung beobachten.

Beim Beteiligungskapital berichten 29 Prozent der Experten von schlechteren und elf Prozent von einem einfacheren Zugang für die Unternehmen. Hierbei ist insbesondere die Situation des zu übernehmenden Betriebes und die Offenheit des Nachfolgers für weitere Investoren von Bedeutung. Per Saldo gestaltet sich damit die Akquirierung von Beteiligungskapital erneut schwieriger. Unternehmer und Nachfolger sollten sich stärker diesem Finanzierungsweg öffnen. Die Politik sollte die Rahmenbedingungen für Beteiligungskapital verbessern – etwa durch Steuertransparenz<sup>5</sup> für Investoren.

Spuren hat die Wirtschaftskrise auch bei der Bereitschaft der Senior-Unternehmer hinterlassen, den Einstieg des Nachfolgers mit Unternehmerdarlehen zu begleiten. 15 Prozent der IHKs beobachten hier eine geringere Bereitschaft, sechs Prozent eine höhere. Die schwierigen Monate haben bei vielen Betrieben die Eigenkapitalbasis geschmälert

<sup>4</sup> „Unternehmensnachfolge im Zeichen von Erbschaftsteuer und Finanzmarktkrise“, DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2009, Berlin August 2009.

<sup>5</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.

– und damit auch die Möglichkeiten, ein Unternehmerdarlehen zu geben.

49 Prozent der IHK-Experten konstatieren, dass sich die Möglichkeit der Nachfolger, die Übernahme mit Eigenmitteln zu finanzieren, verschlechtert hat. Ein Grund hierfür ist, dass sich im Fahrwasser der Krise mehr Interessenten mit einer geringeren finanziellen Ausgangsbasis an ihre IHK gewandt haben. Gleichzeitig sind auch die finanziellen Polster auf Seiten der Nachfolger von der Krise angegriffen worden. Beide Aspekte dürften auch dazu beigetragen haben, dass die IHKs bei den Nachfolgern größere Finanzierungsprobleme sehen.

Positiv hingegen wirkt sich der erweiterte Rahmen für die Bürgschaftsbanken aus. Beim Zugang zu diesem wichtigen Unterstützungselement für Nachfolger zur Sicherung von Krediten sehen 37 Prozent der IHK-Experten eine Verbesserung – nur 25 Prozent einen weniger leichten Zugang.

### **Finanzierungspartner gefordert**

Bei ihrer Kreditentscheidung sind Banken und Finanzierungspartner dennoch dazu aufgerufen, bei der Unternehmensnachfolge die Perspektiven des Betriebes unter neuer Leitung herauszuheben. Wichtig ist dabei eine konsequente Begleitung des Nachfolgeprozesses durch das Kreditinstitut. So können sich die Bank oder der Kapitalgeber selbst ein fundiertes Bild über die Zukunft des Betriebes machen.

### **Nachfolger muss überzeugen**

Für den Nachfolger ist es von entscheidender Bedeutung, den richtigen Finanzierungspartner zu finden. Es gilt, bei wichtigen Fragen überzeugende Antworten vorzulegen:

- Wie soll der Betrieb weiterentwickelt werden?
- Welche Qualifikationen bringe ich als Nachfolger mit, um den Betrieb erfolgreich weiterzuführen?
- Wie erwirtschaftete ich den Kaufpreis?

Gleichzeitig sollte der Nachfolger mehrere Finanzierungsoptionen prüfen. Häufig bietet sich auch eine Kombination aus verschiedenen Elementen, wie Bankkrediten, Bürgschaften und Unternehmerdarlehen an.

### **Erweiterter Bürgschaftsrahmen (seit 6. März 2009)**

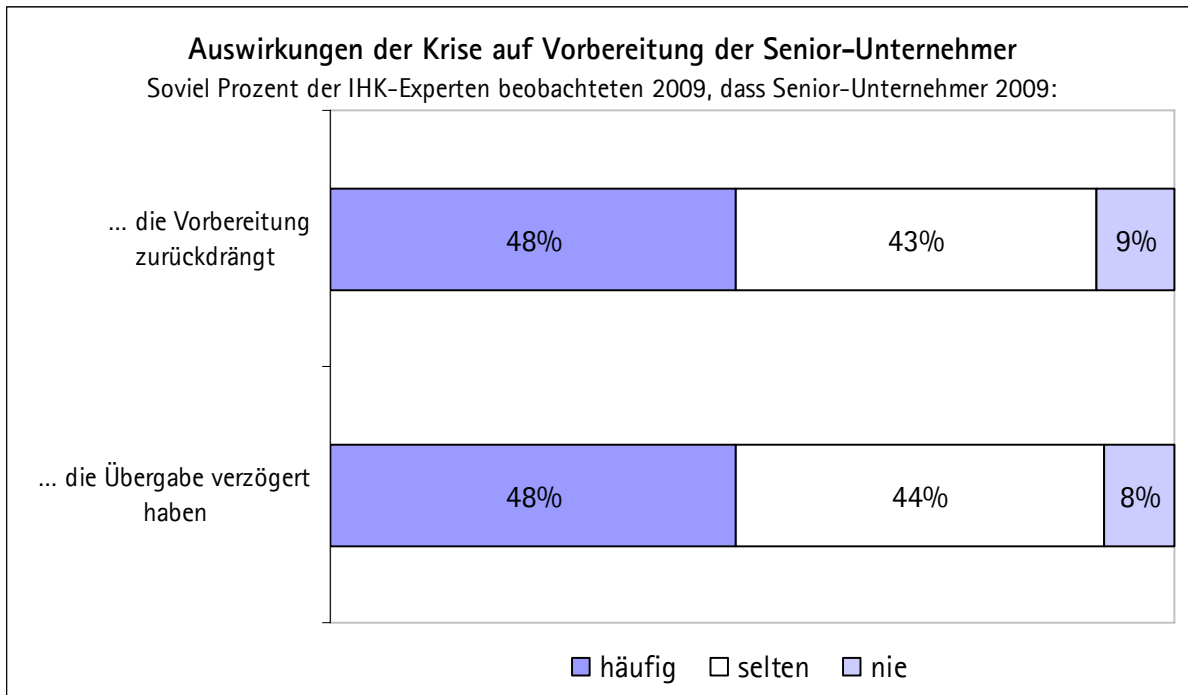
Für die Besicherung von Krediten an gewerbliche Unternehmen mit tragfähigem Konzept, bei denen bankfähige Sicherheiten nicht im erforderlichen Maß zur Verfügung stehen, besteht in Deutschland ein dreigliedriges Bürgschaftssystem mit folgenden, für den Zeitraum bis Ende 2010 erweiterten Möglichkeiten:

1. Für Bürgschaften, in den meisten Bundesländern bis zu einer Höhe von zwei Millionen Euro, stehen die Bürgschaftsbanken bzw. Kreditgarantiegemeinschaften der Länder bereit, um Investitions- und Betriebsmittelkredite für Existenzgründer und mittelständische Unternehmen abzusichern.
2. Für Bürgschaftsbeträge bis 50 Millionen Euro (in den neuen Ländern bis zehn Millionen Euro) können die Länder bzw. Landesförderinstitute, soweit nicht die Bürgschaftsbanken zuständig sind, mit Risikobeteiligung des Bundes Bürgschaften zum Ausgleich unzureichender Sicherheiten übernehmen.
3. Für höhere Bürgschaftsbeträge sind parallele Bundes- und Landesbürgschaften vorgesehen<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Das Kredit- und Bürgschaftsprogramm, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), März 2009.



## IV KRISE RÜCKT NACHFOLGE IN HINTERGRUND



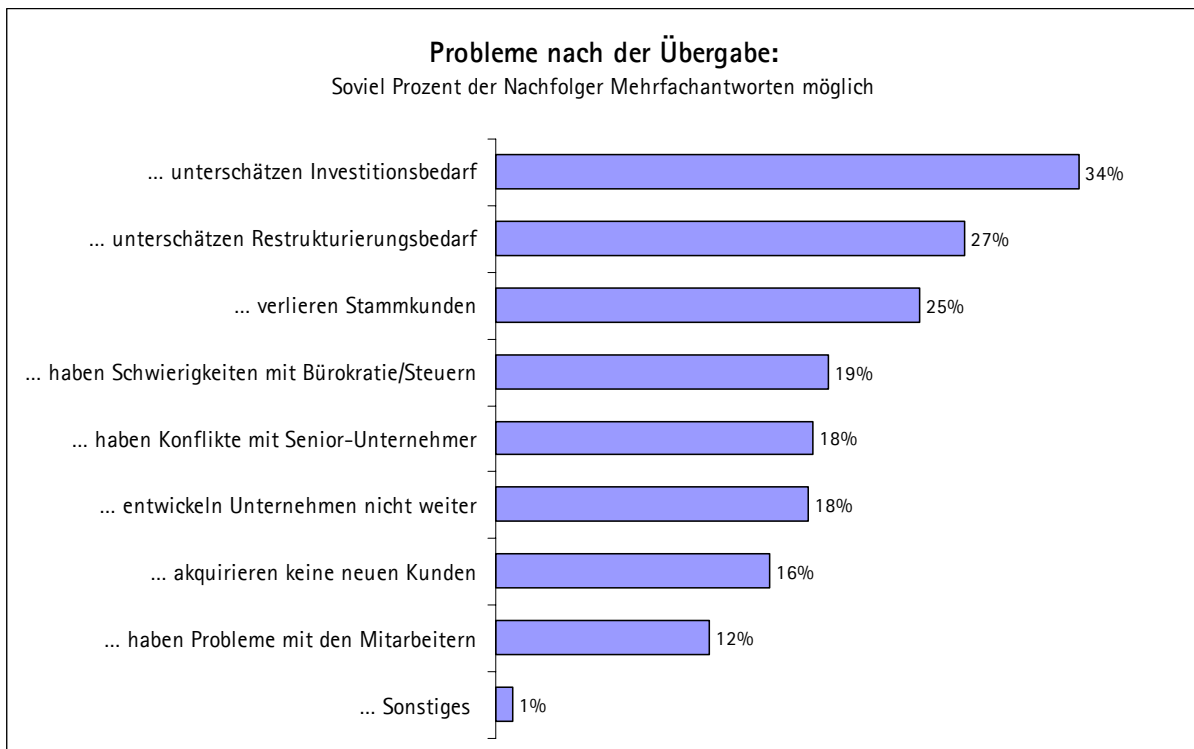
Die rasante wirtschaftliche Entwicklung in den letzten zwei Jahren hat die Unternehmen in Deutschland vor große Herausforderungen gestellt. Auftragseinbrüche mussten genauso verkraftet werden wie Finanzierungsschwierigkeiten. Das Thema „Unternehmensnachfolge“ ist bei vielen Senior-Unternehmern in den Hintergrund gerückt. So beobachtet fast die Hälfte der IHK-Experten, dass Senior-Unternehmer die Vorbereitungen zur Unternehmensnachfolge hinten angestellt haben.

Diese Vorgehensweise ist aufgrund der Krisenwirkungen nachvollziehbar. Wenn die Unternehmen durch die Konjunkturerholung wieder in ruhige Fahrwasser kommen, sollten sich die Senior-Unternehmer allerdings wieder verstärkt der Nachfolgefrage widmen. Denn für den erfolgreichen Generationswechsel ist eine gründliche Vorbereitung unerlässlich.

### Nachfolgeprozess unter Druck

Auch bei konkreten Nachfolgeprozessen hat die Krise ihre Spuren hinterlassen. Hier beobachtet ebenfalls fast die Hälfte der IHK-Experten Verzögerungen bei der Unternehmensübergabe. Die Krise hat Umsätze, Perspektiven und Wert der Unternehmen getroffen. Da der Übergabeprozess vom ersten Kontakt bis zur Vertragsunterzeichnung viel Zeit beansprucht, hat sich die Ausgangsbasis innerhalb kurzer Zeit oft dramatisch verändert. Dementsprechend verkomplizieren sich die Verhandlungen. Eine Besserung der Situation insbesondere durch die wirtschaftliche Belebung ist jedoch in den nächsten Monaten zu erwarten.

## V NACHFOLGER VOM START WEG GEFORDERT



Ist die Übergabe nach langen Verhandlungen erfolgt, fängt die Arbeit für den Nachfolger erst richtig an. Er muss so schnell wie möglich in den betrieblichen Ablauf hineinfinden und sein Unternehmen „kennenzulernen“.

### Anpassungsbedarf nicht unterschätzen

Nach IHK-Erfahrungen unterschätzt mehr als ein Drittel der Nachfolger (34 Prozent) den Investitionsbedarf im übernommenen Betrieb, 27 Prozent unterschätzen den Restrukturierungsbedarf. Beide Zahlen zeigen, wie entscheidend es ist, den Betrieb, der übernommen werden soll, auf Herz und Nieren zu prüfen. Für den Nachfolger ist es ebenfalls wichtig, mit einer eigenen Strategie den Betrieb fit für die Zukunft zu machen. Dabei gilt es, aber gleichzeitig sensibel bei Änderungen jahrelang erprobter Strukturen zu agieren.

Der Nachfolger sollte für Investitionen und Anpassungen schon bei der Planung der Übergabe ein ausreichendes Finanzierungspolster einplanen. Sonst drohen schnell hohe Kosten und der notwendigen, ständigen Weiterentwicklung des Unternehmens kann nicht nachgekommen werden.

### Langer Schatten des Senior-Unternehmers ...

Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind oft sehr vom Inhaber geprägt. Der Inhaber steht für viele Kunden stellvertretend für das gesamte Unternehmen. So verwundert es nicht, dass die IHKs bei 25 Prozent der Nachfolger einen Verlust der ursprünglichen Stammkundschaft nach der Unternehmensübergabe beobachten.

Zu diesen Kunden gilt es – während des Übergabeprozesses sowie in der Anfangszeit – engen Kontakt zu halten und als Nachfol-

ger zu überzeugen. Stammkunden sind gerade in der Startphase für den Nachfolger eine fast unverzichtbare Basis, um Einnahmen zu generieren.

Bei 18 Prozent der übernommenen Betriebe sehen die IHKs Konflikte zwischen Nachfolger und Senior-Unternehmer. Die hohe Emotionalität macht es dem Senior-Unternehmer schwer, loszulassen. Maßnahmen zur Veränderung des Betriebes bergen vor diesem Hintergrund deutliches Konfliktpotenzial. Findet die Übergabe in Schritten statt, sollten Verantwortlichkeiten im Vorfeld genau abgesteckt sein. Wichtig ist zudem, Konfliktpunkte offen und vertrauensvoll unter vier Augen anzusprechen.

#### ... wirkt auch noch bei Mitarbeitern

Der lange Schatten des Senior-Unternehmers wirkt nicht nur bei den Kunden nach. Auch Mitarbeiter müssen sich an den neuen Chef gewöhnen. Bei 12 Prozent der Nachfolger beobachten die IHKs hier im Nachgang zur Übergabe Probleme. Die Motivation und Erfahrungen der Mitarbeiter sind jedoch wichtige „Assets“ für den Nachfolger. Fingerspitzengefühl und Durchsetzungskraft im richtigen Moment sind für den Nachfolger daher unabdingbar.

#### Bürokratie und Steuern belasten

Die Unternehmensnachfolge ist für beide Seiten – Nachfolger wie Senior-Unternehmer – aufwändig. Nach der Übergabe muss sich der Nachfolger voll auf sein neues Geschäft konzentrieren. Es gilt, den Betrieb und die Kunden genau kennenzulernen und die Weiterentwicklung an den richtigen Stellen anzustoßen.

Oftmals (19 Prozent) bauen sich jedoch noch andere Hürden vor dem Nachfolger auf. Die bürokratischen und steuerlichen Herausforderungen – Stichworte: Umsatz-

steuervoranmeldung oder Genehmigungsverfahren – sind für viele Nachfolger Neuland und kosten insbesondere Zeit. Der Nachfolger muss sich im Vorfeld darauf einstellen. Diese Zeit fehlt ihm jedoch beim Kunden und im Unternehmen.

Die Politik ist daher aufgerufen, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – nicht nur für Nachfolger – zu verbessern.

#### Nachfolge: Sprungbrett, aber kein gemachtes Nest

Mit der Übernahme eines Betriebes kann der Nachfolger mit einem festen Fundament starten. Dieses Fundament gilt es jedoch zu pflegen und den sich ständig verändernden Marktbedingungen anzupassen. Stammkunden müssen gehalten, neue Kunden gewonnen werden, die Ausrichtung des Betriebes ständig hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden.

Auch hier beobachten die IHKs häufig Schwierigkeiten für den Nachfolger. 18 Prozent betreiben zu wenig Weiterentwicklung und 16 Prozent haben Probleme, neue Kunden für ihre Produkte zu begeistern. Die Übernahme ist somit kein „Einzug ins gemachte Nest“.