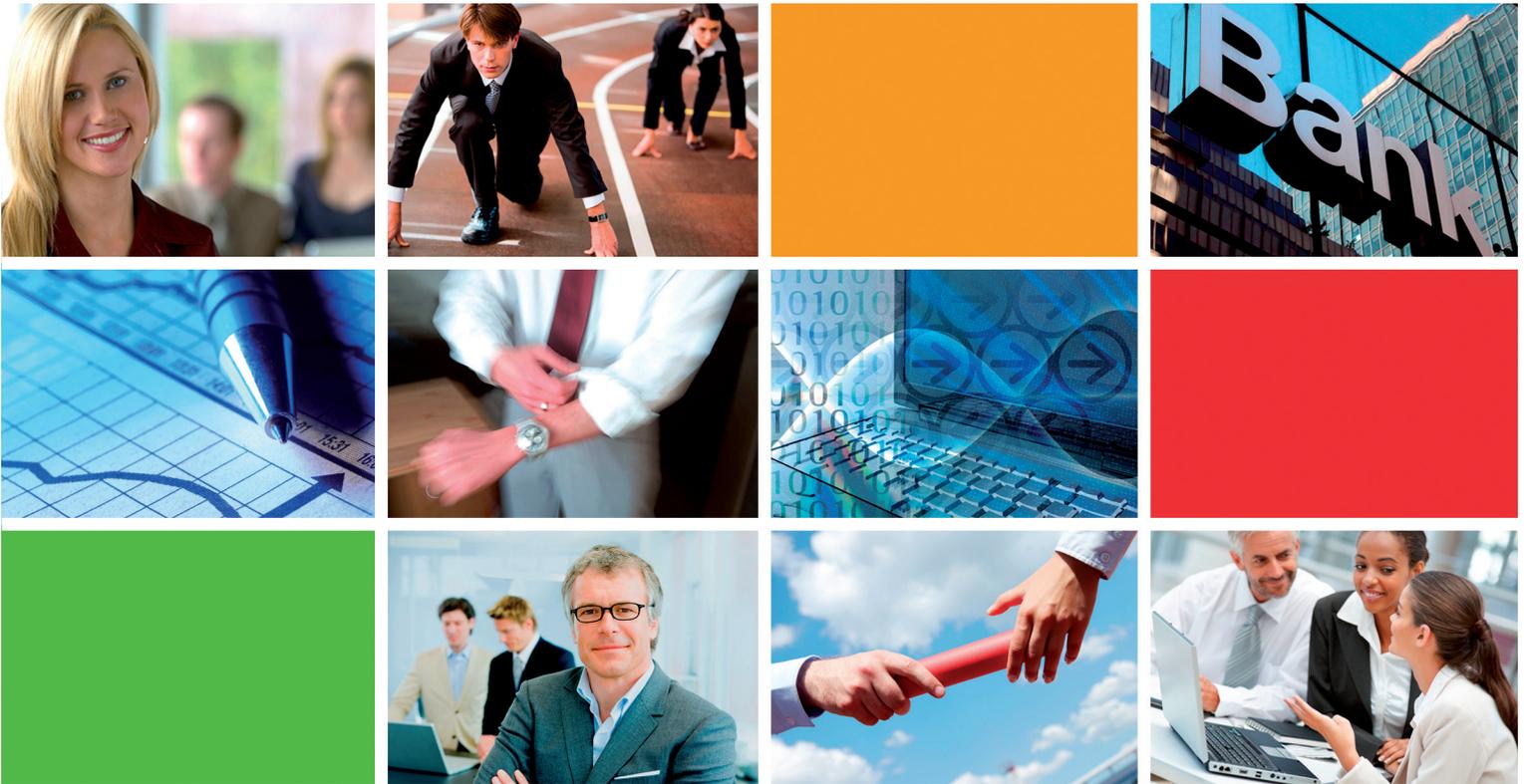




Erbschaftsteuer verunsichert Mittelstand

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2012

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



Deutscher
Industrie- und Handelskammertag

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2012 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 2012 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, Innovation – Berlin 2012

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

Redaktion

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

ISSN

1869-7615

Stand

November 2012

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

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2012 – Schlaglichter

- **Diskussion um Erbschaftsteuer verunsichert.** Im Mittelstand hat die Sorge vor einer hohen Erbschaftsteuerbelastung stark zugenommen. Dazu beigetragen haben die verstärkten Diskussionen der Oppositionsparteien, die Verschonung des Betriebsvermögens ganz oder teilweise zurückzunehmen, wenn es zum Erbschaftsfall kommt. Bei einer weiteren Verschärfung sehen derzeit rund ein Viertel der Senior-Unternehmer (26 Prozent) und Existenzgründer (24 Prozent) die Unternehmensnachfolge konkret gefährdet. Im Jahr 2011 waren es mit 18 Prozent der Senior-Unternehmer und 19 Prozent der Existenzgründer noch deutlich weniger.
- **Unternehmer und Nachfolger – es wird schwieriger.** Neben der demografischen Entwicklung erschweren Qualifikationsmängel und die Unterschätzung des komplexen Nachfolgeprozesses das Zusammenfinden von Senior-Unternehmern und Existenzgründern. 39 Prozent der Senior-Unternehmer finden nach IHK-Erfahrungen keinen passenden Nachfolger, 2008 waren es 35 Prozent. Unter den potenziellen Existenzgründern ist es mittlerweile sogar jeder zweite, der kein passendes Unternehmen findet – nach 32 Prozent vor vier Jahren. Viele Nachfolgeinteressierte haben nicht die zum Unternehmen passende Qualifikation oder unterschätzen die hohen Herausforderungen an die Übernahme eines Betriebes.
- **Finanzierung größtes Hemmnis für Existenzgründer.** 56 Prozent der Existenzgründer haben Schwierigkeiten, die Finanzierung der Betriebsübernahme zu stemmen. Positive Entwicklungen sehen die IHKs bei der Finanzierung mit Beteiligungskapital und Unternehmerdarlehen. Die Fremdkapitalfinanzierung wird jedoch angesichts der Maßnahmen zur Stabilisierung der Finanzmärkte wie Basel III und Solvency II schwieriger.
- **Kein Notfallkoffer: Spiel mit dem Feuer.** Gerade 30 Prozent der Unternehmer hatten 2011 die für die reibungslose Geschäftsfortführung wichtigsten Unterlagen griffbereit für eine Vertrauensperson zusammengestellt. 70 Prozent verfügen über keinen Notfallkoffer – eine große Gefahr für die Fortführung des Betriebes im Ernstfall. Und: Gerade 24 Prozent derjenigen Unternehmer, die über Notfallkoffer verfügen, halten diesen auch aktuell.
- **Wieder mehr IHK-Beratungen zur Unternehmensnachfolge.** 16 Prozent mehr Unternehmer als im Vorjahr haben sich im Jahr 2011 mit Fragen zur Unternehmensnachfolge an ihre IHK gewandt. Nach sehr bewegten Geschäftsjahren ist die Nachfolgefrage in etwas ruhigeren Zeiten wieder stärker im Bewusstsein der Unternehmer. Insgesamt haben die IHKs fast 4.700 Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Suche nach einem Nachfolger und bei der Betriebsübergabe begleitet. Die Zahl der von den IHKs beratenen übernahmeinteressierten Existenzgründer blieb mit ca. 6.400 in etwa auf dem Niveau des Vorjahres. Insgesamt erkundigten sich im Jahr 2011 mehr als 20.000 Senior-Unternehmer und Existenzgründer bei ihrer IHK zur Unternehmensnachfolge in Seminaren, Nachfolgetagen oder in der persönlichen Beratung.

Empfehlungen an die Politik

Aus der Praxiserfahrung von jährlich mehr als 20.000 Kontakten und Beratungen zur Unternehmensnachfolge richtet die IHK-Organisation folgende Empfehlungen an die Politik:

- **Hände weg von der Erbschaftsteuer!** Die derzeitigen Diskussionen über Verschärfungen bei der Erbschaftsteuer verunsichern den Mittelstand. Schon die aktuellen Regelungen, nach denen Unternehmer ganz oder teilweise von der Erbschaftsteuer befreit werden, entsprechen kaum der betriebswirtschaftlichen Realität. Insbesondere die Lohnsummenregelung bzw. die Behaltensfristen, die eine Fortführung des Unternehmens mit fast gleichbleibender Lohnsumme und Unternehmensstruktur über einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahren verlangen, sind in Zeiten immer schnellerer Marktveränderungen und wirtschaftlicher Umbrüche sowie steigenden Wettbewerbsdrucks nicht realistisch. Daher dürfen insbesondere die aktuellen Verschonungsregelungen bei der Erbschaftsteuer nicht verschärft werden. Der Blick in andere Länder zeigt, welche Wirkungen langfristig eine falsche Erbschaftbesteuerung hat: In Ländern wie den USA, Großbritannien oder Frankreich gibt es – anders als bei uns – keine ausgeprägte Kultur leistungsstarker und weltweit agierender Familienunternehmen.
- **Keine Besteuerung von Streubesitzbeteiligungen!** Der Deutsche Bundesrat hat am 6. Juli 2012 eine Steuerpflicht für Dividendenzahlungen an deutsche Kapitalgesellschaften bei Streubesitzbeteiligungen vorgeschlagen – d. h. für Beteiligungen unter zehn Prozent. Das würde jedoch Beteiligungen für Investoren unattraktiv machen und daher auch die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen erschweren. Die vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) geforderte Gleichbehandlung von inländischen und ausländischen Kapitalgesellschaften kann auch dadurch erreicht werden, dass Dividenden ausländischer Kapitalgesellschaften steuerbefreit werden.
- **Informationspflichten abbauen!** Beim Betriebsübergang haben Unternehmer erhebliche Informationspflichten gegenüber den Arbeitnehmern. Jeder einzelne Arbeitnehmer muss über rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen im Zuge der Unternehmensübergabe in Kenntnis gesetzt werden. 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.
- **Beteiligungskapitalfinanzierung verbessern!** Angesichts des engeren Zugangs zu Fremdkapital wird die Beteiligungsfinanzierung von Betriebsübernahmen künftig eine stärkere Rolle spielen müssen. Für ein größeres Angebot an Beteiligungskapital ist allerdings ein tragfähiger gesetzlicher Rahmen gefordert. Die derzeitige Regelung bietet gerade internationalen Investoren kaum Sicherheit; die steuerliche Behandlung ist gesetzlich nicht klar (Stichwort: Steuertransparenz oder Steuerneutralität). So kann sich ein ausländischer Investor nicht sicher sein, ob seine in Deutschland erzielten Beteiligungsgewinne zusätzlich zum Heimatland auch noch durch den deutschen Fiskus besteuert werden. In der Folge meiden große internationale Risikokapitalgeber (z. B. amerikanische Pensionskassen oder

Universitäten) Investitionen in deutsche Wagniskapitalfonds, deren Engagement auch Unternehmensnachfolgen unterstützt.

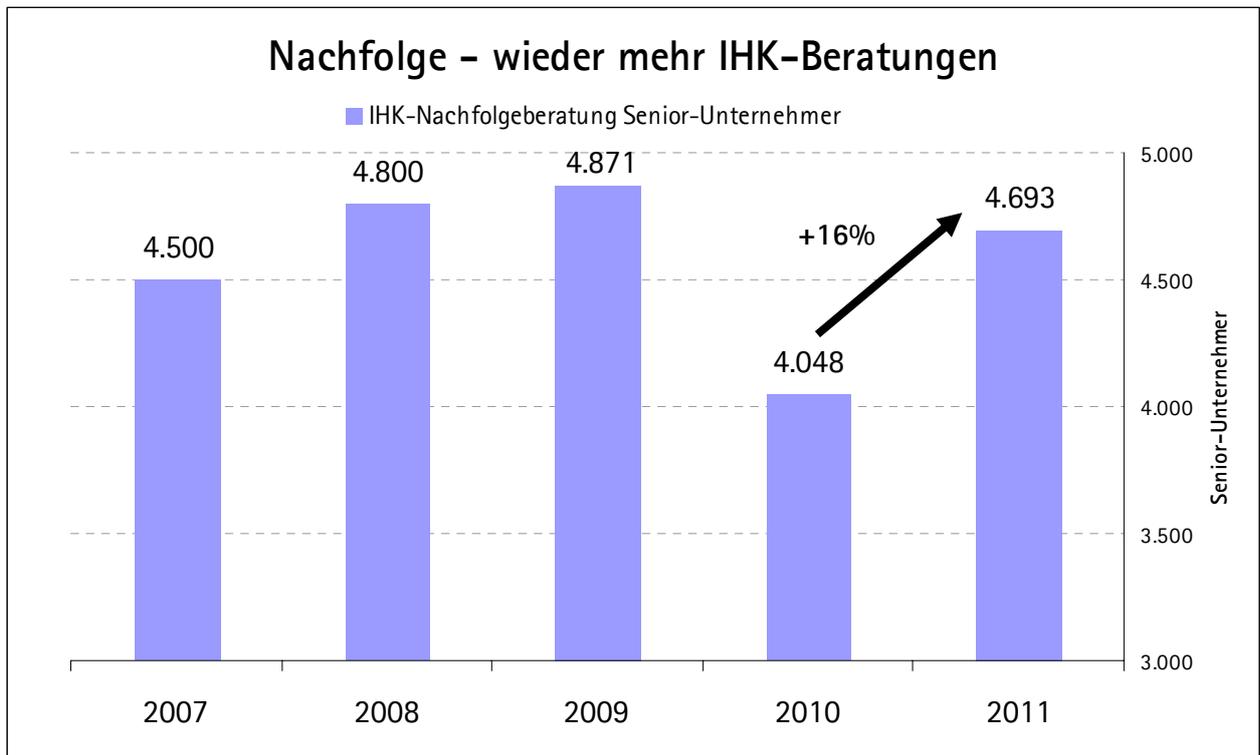
- **Widerspruchsrecht beim Betriebsübergang auf sechs Monate begrenzen!** Im Zuge des Betriebsübergangs hat der Arbeitnehmer ein Widerspruchsrecht. So kann er der Übernahme seines Arbeitsvertrages durch den neuen Betriebsinhaber widersprechen und eine Weiterbeschäftigung beim alten Arbeitgeber verlangen. 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. Dies führt für alle am Betriebsübergang beteiligten Parteien 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.
- **Unternehmerbild verbessern!** Know-how und Interesse am Unternehmertum legen den Grundstein für eine gute Qualifikation potenzieller Betriebsnachfolger. Junge Menschen brauchen viel mehr Informationen über die Chancen und Herausforderungen der Selbstständigkeit. Hierzu müssen Schulen, Hochschulen und Politik ebenso beitragen wie auch die Wirtschaft. Denn wer könnte besser für den Beruf „Unternehmer“ werben als die Unternehmer selbst? Der Bund sollte mit den Ländern eine kohärente und ressortübergreifende nationale Gesamtstrategie zur Verankerung des Themas „Unternehmertum“ im Bildungssystem entwickeln und umsetzen. Dabei sollten die in vielen verschiedenen Ressorts und Ministerien angesiedelten Projekte und Verantwortlichkeiten jeweils an einer Stelle im Bund bzw. in den Ländern gebündelt werden.



Inhalt

	Seite
I Erbschaftsteuer verunsichert	1
II Hürden wachsen wieder	4
III Finanzierung: Knackpunkt vieler Übergaben	8
IV Kein Notfallkoffer – Spiel mit dem Feuer	10
V Mittelstand sucht IHK-Nachfolgeberatung	11
VI Industrie, Handel, Gastronomie suchen händeringend	12

I ERBSCHAFTSTEUER VERUNSICHERT

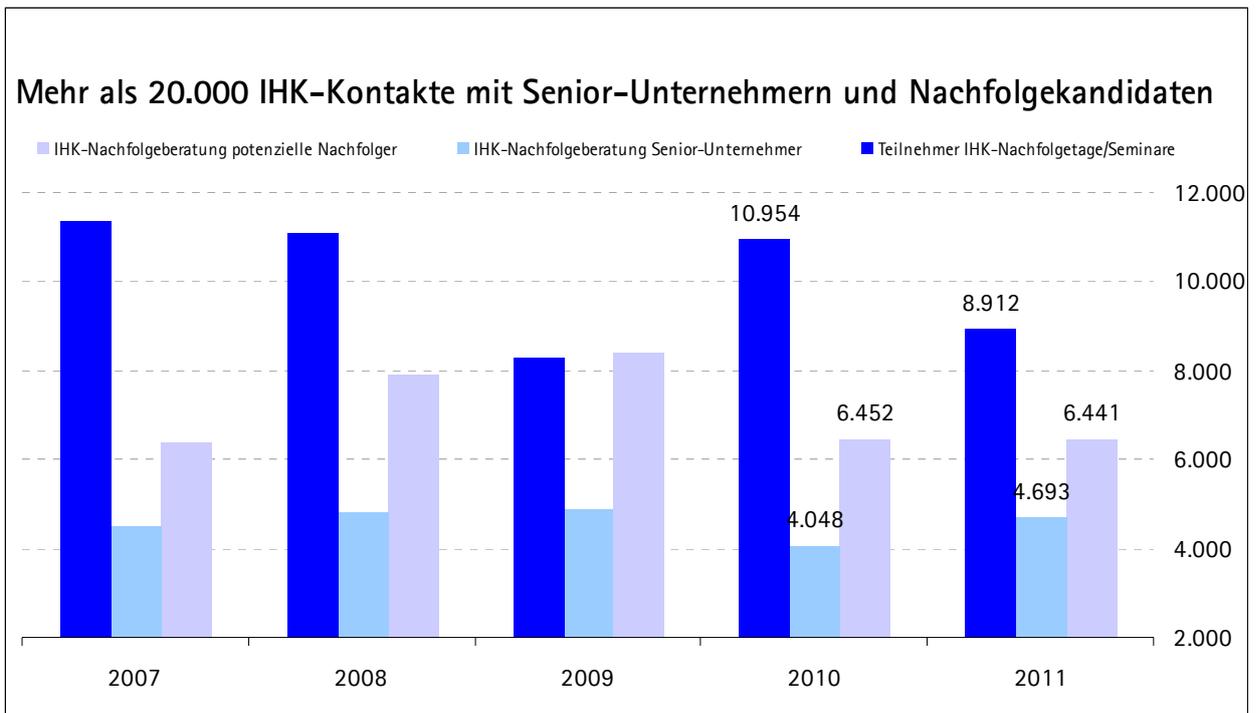


Diskussion um Erbschaftsteuer beunruhigt

Sowohl bei Senior-Unternehmern als auch bei Existenzgründern hat die Sorge vor einer hohen Erbschaftsteuerbelastung stark zugenommen. Bei einer weiteren Verschärfung der Erbschaftsteuer sehen rund ein Viertel der Senior-Unternehmer (26 Prozent) und Existenzgründer (24 Prozent) die Unternehmensnachfolge konkret gefährdet. Im Vorjahr waren es mit 18 Prozent der Senior-Unternehmer und 19 Prozent der Existenzgründer noch deutlich weniger. Ursächlich für die Verunsicherung sind die verstärkten Diskussionen, die Verschönerung des Betriebsvermögens ganz oder teilweise zurückzunehmen, wenn es zum Erbschaftsfall kommt. Sollte es zu den angedachten Verschärfungen kommen, wären rund 18.000 Unternehmen mit bis zu 100.000 Arbeitsplätzen gefährdet – und das in jedem Jahr.

Schon die derzeitigen Regelungen, nach denen Unternehmer ganz oder teilweise von der Erbschaftsteuer befreit werden, entsprechen kaum der betriebswirtschaftlichen Realität. Insbesondere die Lohnsummenregelung bzw. die Behaltensfristen, die eine Fortführung des Unternehmens mit fast gleichbleibender Lohnsumme und Unternehmensstruktur über einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahren verlangen, sind in Zeiten immer schnellerer Marktveränderungen und wirtschaftlicher Umbrüche sowie steigendem Wettbewerbsdruck nicht realistisch.

Deutlich mehr Unternehmer mit Sorgen um die Betriebsnachfolge haben sich im Jahr 2011 an ihre IHK gewandt. 16 Prozent mehr Unternehmer als im Vorjahr besuchten die IHK-Nachfolgeberatung. Insgesamt haben die IHKs fast 4.700 Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Suche nach einem Nachfolger und bei der Betriebsübergabe begleitet.



Ruhige Konjunktur lenkt Blick auf Nachfolge

Im vergangenen Jahr verzeichneten die IHKs einen starken Rückgang der Teilnehmer an IHK-Nachfolgeberatungen. Die herausfordernde wirtschaftliche Entwicklung – gute konjunkturelle Entwicklung bis 2008, einschneidende Finanz- und Wirtschaftskrise im Anschluss, danach rasche Erholung – forderte die volle Aufmerksamkeit der Unternehmen auf das Tagesgeschäft. Oft trat die konkrete Nachfolgeplanung in den Hintergrund. Offensichtlich verschaffte das konjunkturell nicht mehr ganz so turbulente Jahr 2011 vielen Unternehmen wieder etwas Luft, um sich der Herausforderung der Unternehmensnachfolge konkret zu stellen.

Insgesamt – Nachfolgetage, Seminare und IHK-Beratungen zusammen genommen – erkundigten sich im Jahr 2011 mehr als 20.000 Senior-Unternehmer und Existenzgründer bei ihrer IHK über die Herausforderungen zur Unternehmensnachfolge. Während deutlich mehr Senior-Unternehmer als im Jahr zuvor die IHK-Nachfolgeberatung in Anspruch nahmen, blieb die Zahl der übernahmeinteressierten Existenzgründer in etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

Um fünf vor zwölf ist es zu spät

Einen deutlichen Rückgang – um fast 19 Prozent – beobachteten die IHKs bei den Teilnehmerzahlen zu IHK-Nachfolgetagen und Seminaren, die bestimmte Aspekte der Unternehmensnachfolge näher beleuchten. Das zeigt, dass in punkto Unternehmensnachfolge weiterhin viel Sensibilisierungsbedarf besteht. Viele Unternehmer, bei denen die Unternehmensnachfolge bereits in Sicht ist, schieben das bisweilen unbequeme Thema „auf die lange Bank“. Doch wird der Unternehmer erst kurz vor der Betriebsübergabe aktiv, so sind die Handlungsoptionen oftmals sehr eingeschränkt. So kann etwa die Zeit für eine gründliche Nachfolgersuche zu knapp ausfallen. IHK-Nachfolgetage und Seminare bieten die Möglichkeit, sich über die Unternehmensnachfolge zu informieren, ohne dass der konkrete Nachfolgefall bereits eingetreten ist oder kurz bevor steht.

Passgenauer IHK-Nachfolgeservice

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 mittlere 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 dazu, dass viele Betriebe einen Nachfolger finden – und damit zur Zukunft des Mittelstandes in Deutschland.

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

- Auf Nachfolgetagen und Seminaren informieren die IHKs Senior-Unternehmer und potentielle 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.
- Schließlich bringen IHKs Unternehmer und Nachfolger zusammen. Dies geschieht z. B. durch Nachfolger-Clubs, Nachfolgemoderatoren oder über die Plattform *nexxt-change*. Allein über die Unternehmensbörse *nexxt-change.org*, die von den IHKs mit weiteren Partnern getragen wird, haben die IHKs im Jahr 2011 553 Unternehmen mit Nachfolgern erfolgreich zusammen gebracht.

Druck auf den Mittelstand nimmt weiter zu

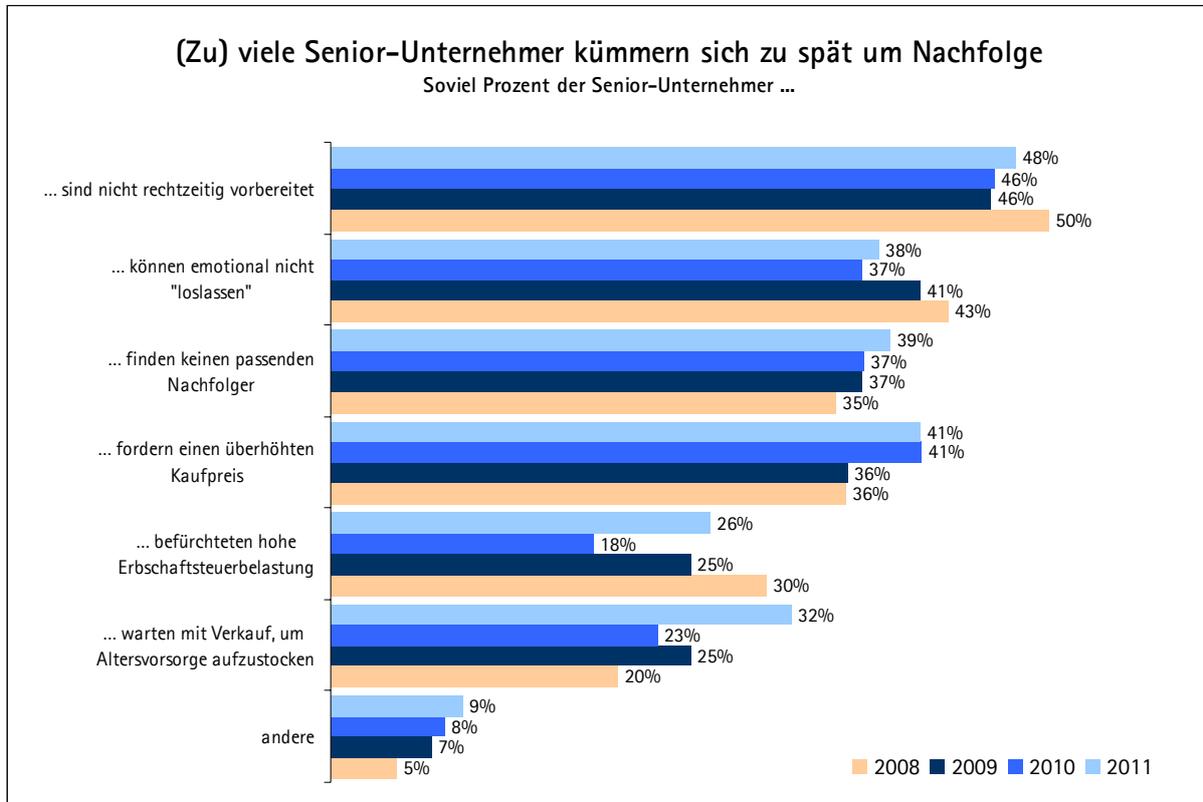
Schon auf Grund der demografischen Entwicklung wird die Unternehmensnachfolge zu einer immer größeren Herausforderung für den Mittelstand in Deutschland. Immer mehr Unternehmen werden ihren Betrieb aus Altersgründen übergeben müssen. In den nächsten fünf Jahren steht in bis zu 110.000 Unternehmen die Nachfolge an.¹ Gleichzeitig sinkt die Zahl der Existenzgründer – insbesondere die gründungintensiven Jahrgänge zwischen 25 und 44 Jahren

schrumpfen deutlich. Damit werden künftig auch immer weniger Existenzgründer bereitstehen, die ein Unternehmen übernehmen wollen.

Sollte kein geeigneter Nachfolger gefunden werden, droht die Schließung auch gesunder Betriebe – was gerade auch strukturschwache Gebiete in ihrer Wirtschaftskraft trifft.

¹ Hauser, H.-E.; Kay, R.; Boerger, S. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 – Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren –, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn

II HÜRDEN WACHSEN WIEDER



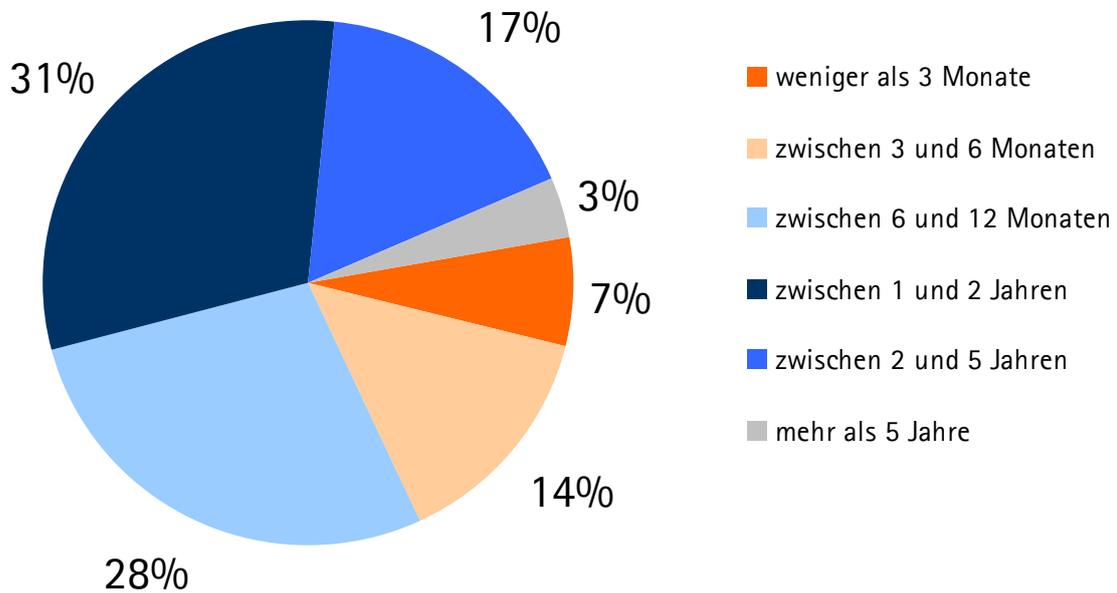
Aus über 20.000 Kontakten mit Senior-Unternehmern und übernahmeinteressierten Existenzgründern können sich die IHK-Nachfolgeberater ein umfangreiches Bild über die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge machen – sowohl aufseiten des Senior-Unternehmer als auch aufseiten der Existenzgründer. Nach IHK-Erfahrungen sind in mindestens der Hälfte der Übergabeprozesse teils erhebliche Schwierigkeiten zu überwinden. Neben der Erbschaftsteuer gibt es bei potenziellen Nachfolgern vor allem Mängel bei der Qualifikation. Bei Senior-Unternehmern beobachten die IHKs insbesondere eine zu späte Vorbereitung sowie eine häufig unrealistische Einschätzung des Kaufpreises, was vor allem in einer starken emotionalen Verflechtung des Seniors mit seinem Lebenswerk begründet liegt.

Senior-Unternehmer: Zu späte Vorbereitung größtes Manko

Ein großes Hemmnis für die Betriebsübergabe ist den IHK-Erfahrungen zufolge, dass viele Senior-Unternehmer sich zu spät mit der Materie beschäftigen. Die Fragen, die mit dem Übergabeprozess zu klären sind, sind komplex und weitreichend: Habe ich alle notwendigen Unterlagen beisammen? Wem übergebe ich meinen Betrieb, wenn die familieninterne Übergabe nicht gelingt, weil Sohn oder Tochter das Unternehmen nicht übernehmen kann oder will? Welche steuerlichen Implikationen sind zu beachten? Welche künftigen Herausforderungen kommen auf das Unternehmen zu? Einerseits scheuen viele Senior-Unternehmer, diese Problemfelder anzugehen. Andererseits fordert eine gelungene Nachfolgersuche und Unternehmensübergabe viel Zeit – nach IHK-Schätzungen ca. drei Jahre. Doch fast jeder zweite Senior-Unternehmer bereitet sich nicht recht

Nachfolgeberatung – zu oft "auf den letzten Drücker"

Soviel Prozent der Senior-Unternehmer suchen die IHK-Beratung ... Monate vor der geplanten Übergabe auf



zeitig auf die Unternehmensübergabe vor. Die IHK-Beratung suchen sogar 80 Prozent weniger als zwei Jahre vorher auf. Das birgt die Gefahr, das Projekt „Unternehmensnachfolge“ überhastet anzugehen und damit Fehler zu begehen, die etwa in steuerlicher oder rechtlicher Hinsicht nachhaltige Auswirkungen auf die Zukunft des Unternehmens haben können.

Schon bei Gründung an Nachfolge denken

Schon Existenzgründern raten IHKs, an die Nachfolge zu denken. Es muss klar sein, wer im Notfall das Unternehmen weiterführen soll und auch, wie im Fall der Fälle mit der Erbschaft aus dem Unternehmen umzugehen ist. Und: Viele Kreditinstitute honorieren eine solide Nachfolgeplanung beim Rating.

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 vor Abschluss der Nachfolge 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 bereits lang im voraus zu treffen (siehe 1.).

Kaufpreis – kein Geld für Herzblut

Nach IHK-Erfahrungen sind überhöhte Kaufpreisvorstellungen das zweigrößte Hemmnis für die Unternehmensnachfolge seitens des Senior-Unternehmers. Bei 41 Prozent werden die Nachfolgeverhandlungen durch die Forderung zu hoher Kaufpreise erschwert. Im Auge vieler Senior-Unternehmer übersteigt der „gefühlte“ Wert seines Unternehmens dessen objektiven Wert. Schließlich hat der Senior-Unternehmer viel Herzblut und Arbeit in sein Lebenswerk gesteckt.

Oftmals beobachten IHKs bei Senior-Unternehmern die Haltung, der errechnete Unternehmenswert wäre gleichbedeutend mit dem Kaufpreis, den der ausgesuchte Nachfolger dann akzeptieren müsse. Der Unternehmenskaufpreis ist jedoch das Ergebnis von Verhandlungen zwischen Anbietern und Nachfragern – und insofern ein Marktpreis. Käufer werden aber die erwartete Zukunft eines Unternehmens und seines Geschäftsmodells zum Maßstab des Preises machen, den zu zahlen sie für ein Unternehmen bereit sind. Daher raten IHKs auch davon ab, etwa aufgrund von Konjunkturunsicherheiten mit der Übergabe zu warten – denn für den Übernehmer spielt die Zukunft in aller Regel eine größere Rolle als die Vergangenheit.

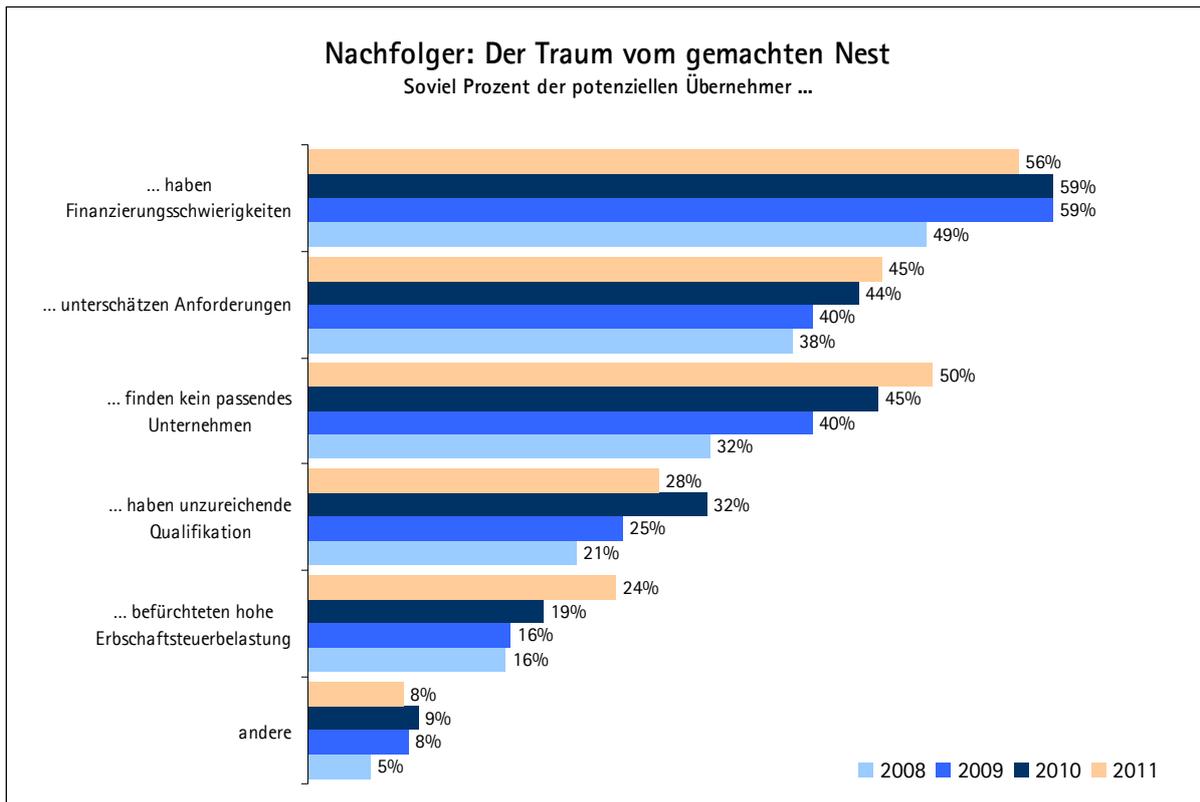
In jedem Falle stehen Senior-Unternehmer bei der Übergabe ihres Unternehmens vor der schwierigen Aufgabe, sich emotional ein Stück weit von ihrem Unternehmen zu lösen und eine objektive Sicht auf das Unternehmen, dessen Wert und dessen Chancen am Markt einzunehmen. Bei rund 38 Prozent der Seniorunternehmen sehen IHKs, dass das starke emotionale Festhalten am Unternehmen die Nachfolgeverhandlungen erschwert. Das „Loslassen“ mag sehr schwer fallen, ist allerdings unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger.

Die konjunkturellen Turbulenzen der vergangenen Jahre erschweren die objektive Ermittlung des Unternehmenswertes zusätzlich. Starke kurzfristige Umsatz- und Gewinneinbrüche sowie eine darauffolgende kräftige Erholung waren vor zwei Jahren nichts Ungewöhnliches, die gängigen Verfahren zur Ermittlung des Unternehmenswertes zeichnen die Geschäftsentwicklung allerdings mittelfristig nach und spiegeln oft nicht den aktuellen Marktwert wider.

Insbesondere bei größeren Betrieben spielen Pensionsrückstellungen im Verhandlungsprozess eine schwierige Rolle. Viele Nachfolger sind nicht bereit, diese zu übernehmen und fordern eine Minderung des Kaufpreises.

Häufige Illusion: Auskömmliche Altersvorsorge

32 Prozent der Senior-Unternehmer warten mit dem Verkauf des Unternehmens, um ihre Altersvorsorge aufzustocken. Damit gehen Unternehmer jedoch ein hohes Risiko ein. Ein solide geplanter Übergabeprozess braucht Zeit. Ein zu langes Abwarten kann sowohl die Suche nach einem Nachfolger schwieriger machen als auch unnötigen zeitlichen Druck aufbauen, wenn der Senior-Unternehmer auf Grund etwa seines Alters gezwungen ist, sein Unternehmen bald zu übergeben. Generell sollten Senior-Unternehmer den Verkaufserlös allenfalls als eine von mehreren Komponenten ihrer Altersvorsorge sehen.



Nachfolge: von wegen „gemachtes Nest“

Bei vielen übernahmeinteressierten Existenzgründern beobachten die IHKs die Vorstellung, eine Nachfolge sei eine Gründung im „gemachten Nest“: Kunden- und Zuliefererstrukturen sind da, ebenso ein Mitarbeiterstamm und Beziehungen zu Finanzierungspartnern. Doch gerade eine Unternehmensnachfolge fordert viel Fingerspitzengefühl und Führungsqualitäten. Oftmals gilt es, dem Unternehmen eine strategisch neue Richtung zu geben – etwa mit neuen Produktfeldern, Verfahren und Zulieferern. Hierfür ist es nötig, die Mannschaft mitzunehmen und auch, Widerstände gegen Veränderungen aufzufangen. Laut IHK-Erfahrung unterschätzen aber 45 Prozent der potentiellen Nachfolger diese hohen Anforderungen an eine Unternehmensnachfolge. Bedenklich stimmt, dass dieser Anteil über die letzten vier Jahre stets gewachsen ist.

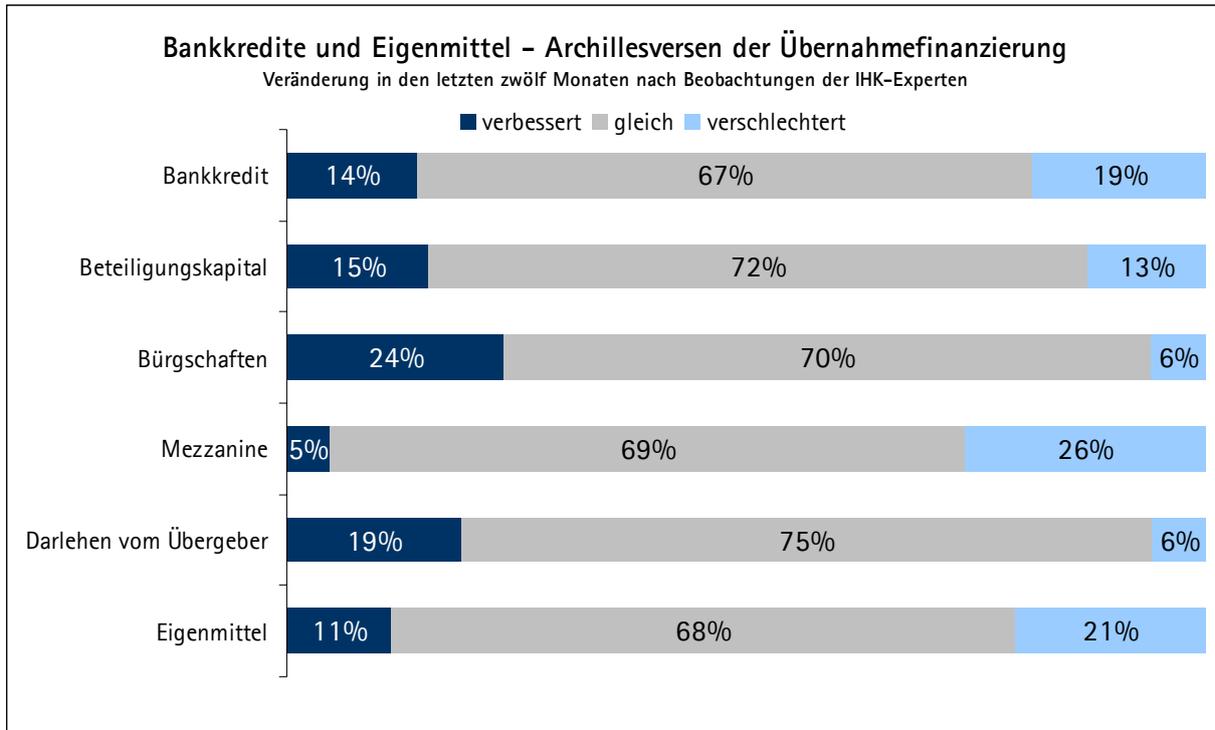
Zudem weisen viele übernahmeinteressierte Existenzgründer den IHKs zufolge eine unzureichende Qualifizierung auf (28 Prozent). Zwar ist

der Anteil der Übernahmeinteressierten mit Qualifikationsmängeln gegenüber 2010 gesunken. Mittelfristig nehmen die Qualifikationsdefizite jedoch zu. Existenzgründer sollten genau überprüfen, ob sie persönlich und fachlich geeignet sind, ein Unternehmen zu übernehmen. Die IHKs stehen ihnen mit Rat und Tat zur Seite.

Das Zueinander wird schwieriger

Nicht nur die demografische Entwicklung erschwert somit künftig das Zusammenfinden von übergabereifen Unternehmen und übernahmeinteressierten Existenzgründern. Qualifikationsmängel und das Unterschätzen des komplexen Nachfolgeprozesses werden zu einem immer größeren Problem. Doch selbst, wenn diese harten Faktoren stimmen: Am Ende kommt es auf eine stimmige „Chemie“ zwischen Senior-Unternehmer und Nachfolger an. Alles in allem: 39 Prozent der Senior-Unternehmer finden nach IHK-Erfahrungen keinen passenden Nachfolger. Unter den Existenzgründern ist es mittlerweile sogar jeder zweite, der kein passendes Unternehmen findet. 2008 Jahren waren es noch 32 Prozent.

III FINANZIERUNG: KNACKPUNKT VIELER ÜBERGABEN



Für übernahmeinteressierte Existenzgründer ist die Finanzierung der Unternehmensnachfolge nach IHK-Erfahrungen das größte Hemmnis. 56 Prozent der Existenzgründer haben Schwierigkeiten, die Finanzierung für die Betriebsübernahme zu stemmen. Positive Entwicklungen sehen die IHKs bei der Finanzierung mit Beteiligungskapital und mit Unternehmerdarlehen. Die Fremdkapitalfinanzierung wird jedoch schwieriger. Maßnahmen zur Stabilisierung der Finanzmärkte wie Basel III und Solvency II werden den Zugang zum Bankkredit als klassische Fremdkapitalquelle weiter verengen. Häufig erschweren auch geringe Margen die Finanzierung.

Finanzierung = Kaufpreis + Investitionen!

Mit der Finanzierung der Unternehmensnachfolge ist nicht nur der Kaufpreis abzudecken. Oft muss der Nachfolger auch etwa Maschinen modernisieren, Warenlager aktualisieren oder Produktionsverfahren umstellen. Die hierfür notwendigen Investitionen werden oftmals erst

einige Zeit nach der Betriebsübernahme fällig, sollten aber in den Finanzierungsplan mit eingehen.

Fremdkapitalfinanzierung schwieriger

Der Bankkredit ist nach wie vor die klassische Finanzierungsquelle bei der Finanzierung von Unternehmensübernahmen. Nach IHK-Erfahrungen hat sich in den letzten zwölf Monaten der Zugang von Existenzgründern zu Bankkrediten verengt. 19 Prozent berichten von Verschlechterungen, 14 Prozent von Verbesserungen. Regulierungsvorhaben wie Basel III und Solvency II wirken sich schon heute insbesondere auf Verhandlungen über langfristige Kredite aus, wie sie für Unternehmensnachfolgen typisch sind. Banken, Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken achten deswegen immer stärker auf exakt durchkalkulierte Businesspläne und wollen sich ein genaues Bild über die künftigen Chancen des Unternehmens unter neuer Führung machen. Eine gute Finanzkommunikation ist Voraussetzung für einen gelungenen

Übernahmeprozess. So können Finanzierungs-partner, Übernehmer und Übergeber auch erui-eren, ob alternative Finanzierungsformen wie Factoring oder Leasing in Frage kommen. Oft bietet es sich auch an, Fremdkapitalfinanzierungen durch Elemente der Eigenkapitalfinanzierung wie Beteiligungskapital oder auch Unternehmerdarlehen zu ergänzen.

Verbesserungen für übernahmebereite Existenzgründer sehen die IHKs hingegen beim Zugang zu Bürgschaften. Die recht gute konjunkturelle Entwicklung seit dem Jahr 2010 hat die Bereitschaften der Bürgschaftsbanken weiter erhöht, auch Existenzgründer mit Übernahmeabsichten zu unterstützen. Damit kann der bei vielen Existenzgründern anzutreffende Mangel an Sicherheiten insgesamt etwas ausgeglichen werden.

Verbesserungen bei Eigenkapital

15 Prozent der IHK-Nachfolgeberater berichten von Verbesserung der Finanzierung mit Beteiligungskapital, 13 Prozent von Verschlechterungen. Damit sehen die IHKs unter dem Strich in den letzten zwölf Monaten Erleichterungen bei der Finanzierung mit Beteiligungskapital. Gleichwohl berichten 72 Prozent der IHKs, dass der Zugang so schwierig bleibt, wie die IHKs in vorherigen Umfragen berichtet haben. Es ist weiterhin Aufgabe der Politik, die Rahmenbedingungen für privates Beteiligungskapital zu verbessern. Steuertransparenz würde Investments in deutsche Unternehmensnachfolgeprojekte attraktiver machen.² Die derzeit diskutierte Dividendenbesteuerung von Streubesitzbeteiligungen wäre hingegen kontraproduktiv und würde den ohnehin kleinen Markt für privates Beteiligungskapital in Deutschland weiter ausdünnen. Gerade vor dem absehbar erschwerten

Zugang zu Fremdkapital – etwa durch Basel III – brauchen die Unternehmen mehr Möglichkeiten, Beteiligungskapital zu erhalten.

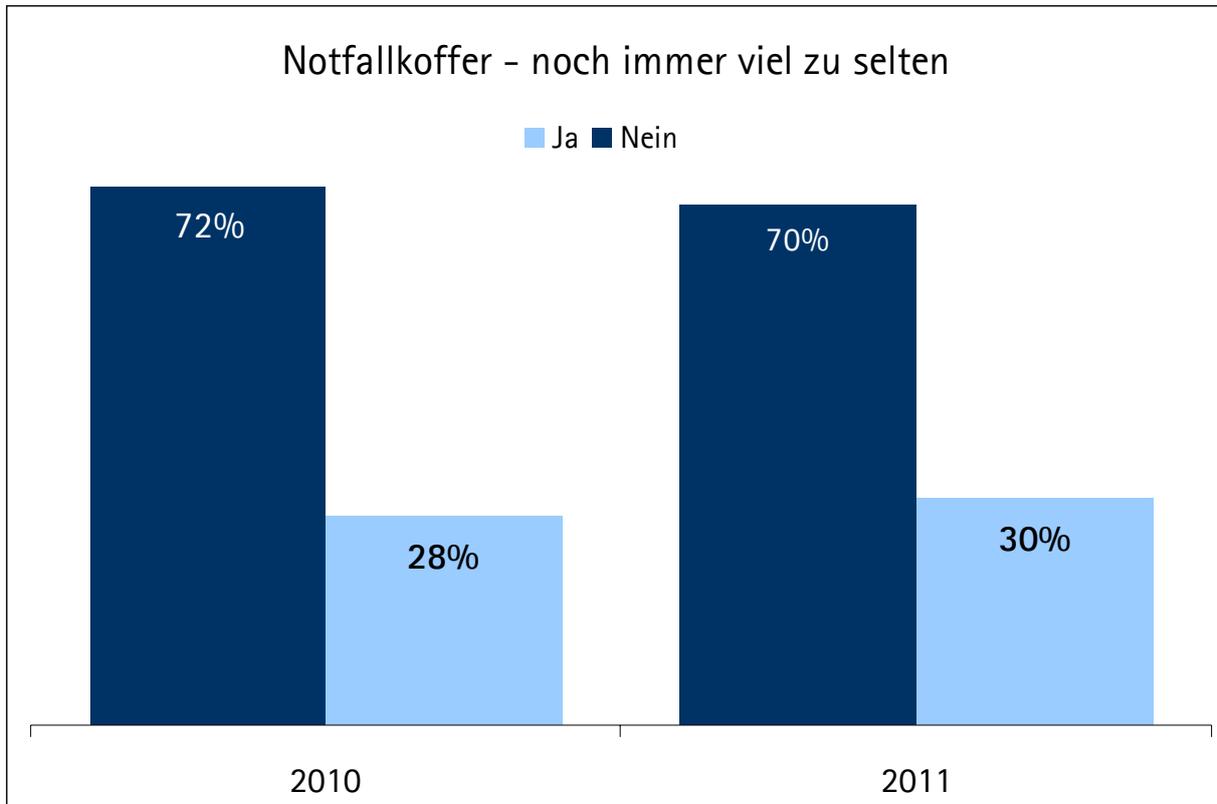
Verbessert haben sich den IHK-Experten zufolge die Möglichkeiten für Existenzgründer, vom Übergeber ein Unternehmerdarlehen zu erhalten. 19 Prozent sehen hier Verbesserungen, sechs Prozent Verschlechterungen. In den letzten Jahren konnten viele mittelständische Unternehmen ihre Eigenkapitalbasis und damit ihre eigene Finanzierungskraft stärken. Das wirkt sich positiv auf die Möglichkeiten aus, den Nachfolger der Wahl durch ein Unternehmerdarlehen zu unterstützen. Zudem gibt ein Unternehmerdarlehen dem Senior-Unternehmer die Möglichkeit, noch eine Weile mit seinem „alten“ Unternehmen in Verbindung zu bleiben.

Hingegen haben sich die Möglichkeiten der Nachfolger, die Betriebsübernahme mit Eigenmitteln zu finanzieren, unter dem Strich verschlechtert. Elf Prozent der IHK-Experten sehen Verbesserungen, 21 Prozent Verschlechterungen. Offenbar suchen immer mehr übernahmebereite Existenzgründer, die über nur knappe Eigenmittel und wenig Sicherheiten verfügen, ihre IHK um Rat. Dies wiederum erschwert auch andere Finanzierungsformen.

Wachsende Schwierigkeiten sehen die IHKs bei der Finanzierung mit Mezzanine-Kapital – einer Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital. Fünf Prozent der IHKs sehen Verbesserungen, 26 Prozent Verschlechterungen. Viele Mezzanine-Programme, die vor der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise 2008 / 2009 aufgelegt wurden, laufen nun aus.

² 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.

IV KEIN NOTFALLKOFFER – SPIEL MIT DEM FEUER

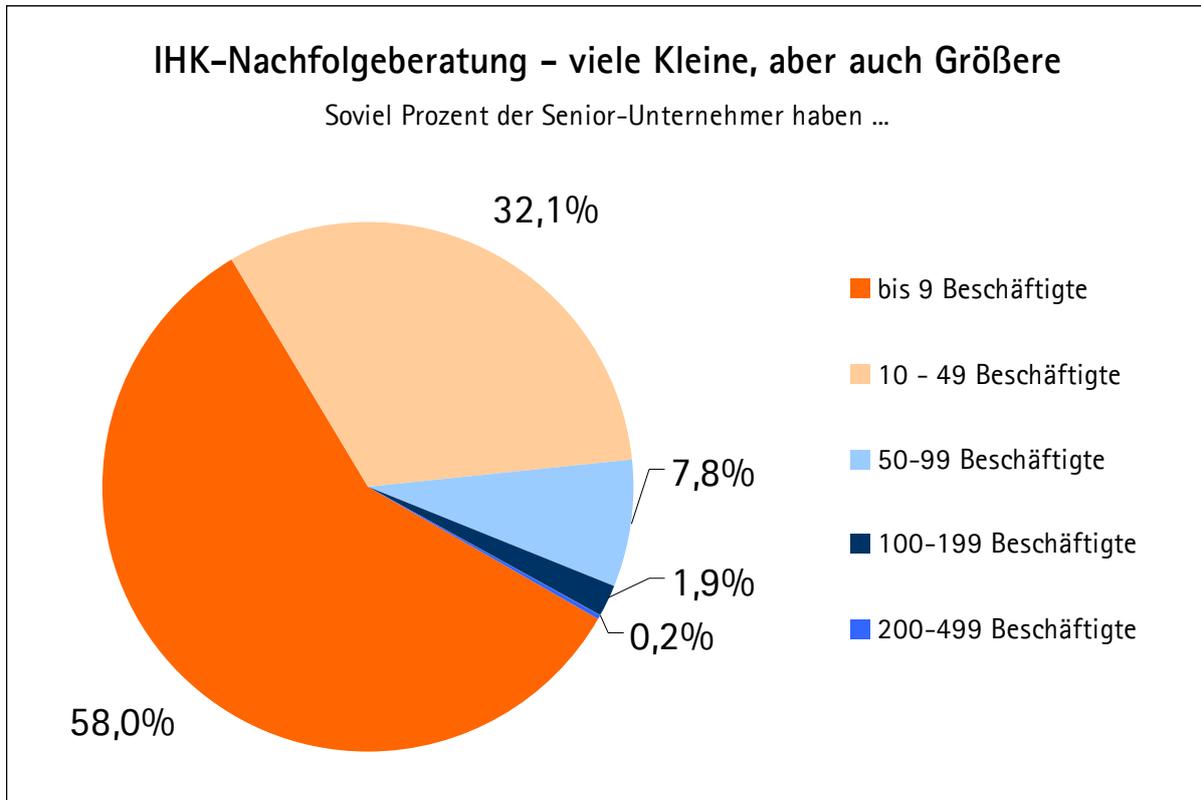


Gerade 30 Prozent der Unternehmer haben den IHKs zufolge die für die reibungslose Fortführung des Unternehmens wichtigsten Unterlagen griffbereit für eine Vertrauensperson zusammengestellt. Es ist Besorgnis erregend, dass 70 Prozent über keinen sogenannten Notfallkoffer verfügen. Das bedeutet eine ernsthafte Gefahr für die Fortführung des Betriebes. Bei Unfall oder Tod des Geschäftsführers ist das Unternehmen führungslos – mit der häufigen Folge des Verlustes der Lebensgrundlage der Familie oder der Schließung des Betriebes. Die IHKs raten daher jedem auch jüngeren Unternehmer, einen Notfallkoffer zu packen – und das vom ersten Tag an. Inhalt: Vollmachten, Vertretungsplan, Informationen zu Kunden- und Lieferantenstrukturen und eine Dokumentenmappe mit Bankverbindungen, Passwörtern sowie ein Testament. Die Dokumente sollten zudem regelmäßig aktualisiert werden, z B. einmal jährlich.

Doch nur 24 Prozent derjenigen Unternehmer, die über Notfallkoffer verfügen, halten diesen auch aktuell.

Auch hierdurch droht die Gefahr der Führungslosigkeit des Unternehmens und im schlimmsten Fall die Illiquidität.

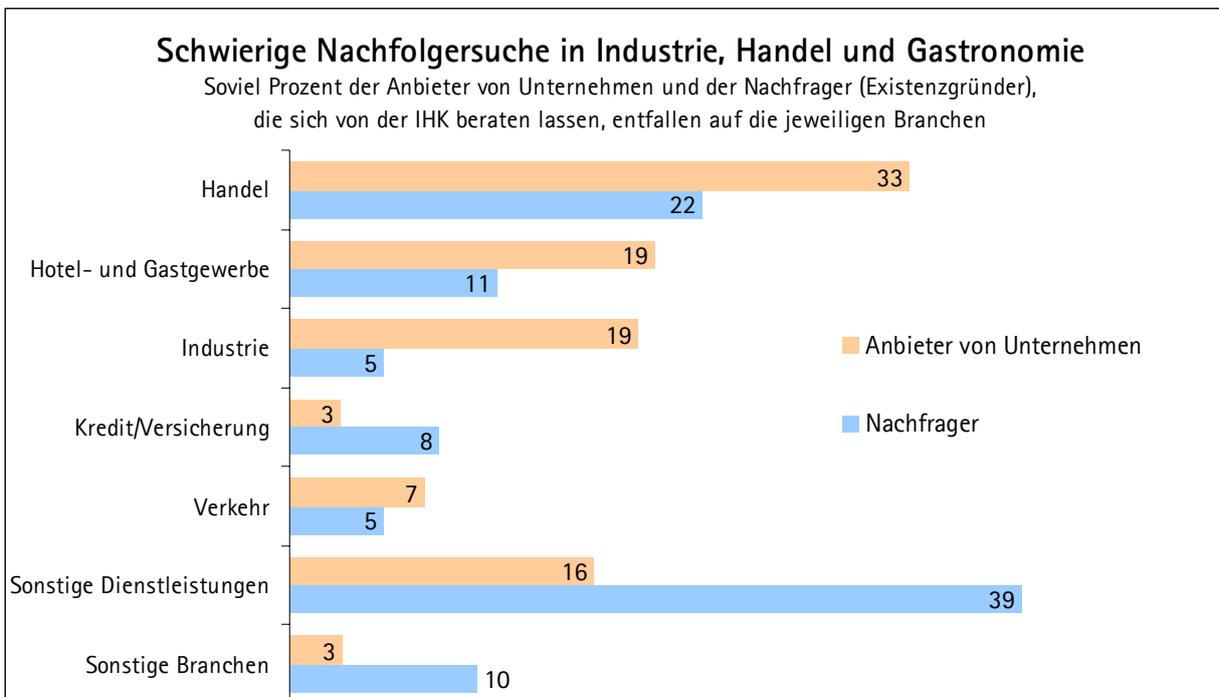
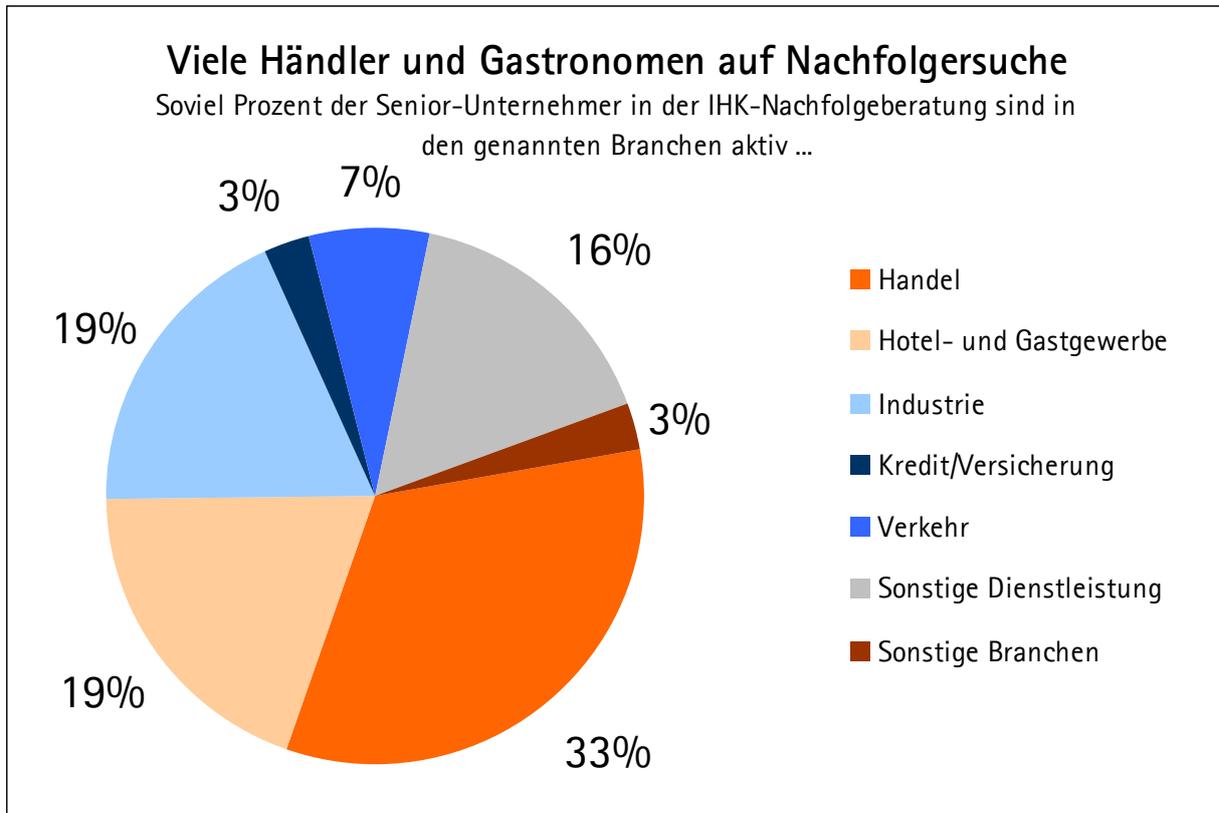
V MITTELSTAND SUCHT IHK-NACHFOLGEBERATUNG



Vornehmlich kleine und mittlere Unternehmen suchen ihre IHK auf, um sich zur Unternehmensnachfolge beraten zu lassen. Im Jahr 2011 beschäftigten über 90 Prozent der Unternehmen auf Nachfolgesuche, die sich an ihre IHK wandten, weniger als fünfzig Mitarbeiter. Doch auch größere Mittelständler wenden sich an ihre IHK. Fast zehn Prozent beschäftigen 50 oder mehr Mitarbeiter. Damit suchen sogar überproportional viele mittelgroße und größere Unternehmen den Rat ihrer IHK in punkto Nachfolge – bezogen auf die Gesamtwirtschaft beschäftigen lediglich 1,8 Prozent der Unternehmen 50 oder mehr Mitarbeiter³.

³ Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmensgrößenstatistik, Stand 2012.

VI INDUSTRIE, HANDEL, GASTRO-
NOMIE SUCHEN HÄNDERINGEND



Industrie: Hoher Kapitalbedarf

In der Industrie ist die Situation bei der Unternehmensnachfolge besonders angespannt. 19 Prozent aller Unternehmen, welche die IHK bei der Nachfolge begleitet, sind Industrieunternehmen (inkl. Baugewerbe). Doch nur fünf Prozent aller Existenzgründer, die sich von der IHK beraten lassen, wollen in der Industrie Fuß fassen.

Ein großes Hemmnis für Betriebsunternehmer in der Industrie ist der hohe Kapitalbedarf zur Übernahme eines Unternehmens. Die Übernahme von Maschinen und Produktionsstätten ist zumeist deutlich teurer als von Räumlichkeiten und Ausstattungen in Dienstleistungsunternehmen. Häufig ist die Bewertung von Fertigungsstätten und Aggregaten sehr komplex, die Unternehmensbewertung mithin schwierig. Hinzu kommt ein weiteres Problem: Die Führung eines Industrieunternehmens erfordert zumeist tiefgehende Branchenkenntnisse und auch profundes technisches Know-how. Jedoch gibt es nach Erfahrungen der IHKs immer weniger Existenzgründer, die über entsprechende Fähigkeiten verfügen. Ist zudem erforderlich, dass veraltete Produktionsverfahren und Produkte umgestellt werden müssen, so ist der neue Chef in besonderem Maße als Führungspersonlichkeit gefordert. Doch immer weniger Existenzgründer verfügen über dementsprechend hohes Führungspotential. Die IHKs berichten, dass Inhaber übernahmereifer Industrieunternehmen manches Mal auch deren alleiniger Know-how-Träger sind, was den Übergabeprozess ebenfalls erschwert.

Auf Grund der hohen Unternehmenswerte in der Industrie kommt der Erbschaftsteuerbelastung beim Übergabeprozess eine besonders hohe Bedeutung zu. Verschärfungen der Erbschaftsteuer würden insbesondere Unternehmensnachfolgen in der Industrie erschweren. Doch gerade die starke industrielle Basis hat der deut-

lichen Wirtschaft bei der Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise geholfen. Die diskutierten Veränderungen der Erbschaftsteuer würde dieses wichtige Standbein der deutschen Wirtschaft deutlich schwächen.

Hoher Wettbewerbsdruck im Handel...

Ein Drittel aller Senior-Unternehmer, welche die IHK um Rat bei der Unternehmensnachfolge aufsuchen, sind im Handel aktiv. Doch nur 22 Prozent der von den IHKs beratenen Existenzgründer wollen im Handel starten. Auch im Handel ist daher die Suche nach einem geeigneten Unternehmensnachfolger schwierig.

Vielorts sind die Märkte in Handelssegmenten nahezu gesättigt. Der intensive Wettbewerb drückt die Unternehmenswerte und Margen, was die Finanzierung erschwert. Zudem verspüren Handelsunternehmen immer stärker die Konkurrenz des Internet- und Onlinehandels. Zwar machen die vergleichsweise niedrigen Kaufpreise Handelsunternehmen für viele potenzielle Übernehmer attraktiv. Doch viele Existenzgründer zögern, sich dem harten Konkurrenzdruck in den Handelsbranchen zu stellen. Oftmals sind hohe Lagerbestände zu übernehmen, was die Übergabeverhandlungen erschwert. Zudem übersteigt gerade im Handel der von den Senior-Unternehmern oftmals „gefühlte“ Wert des Unternehmens dessen objektiven Wert besonders stark, der Anteil der „Herzblut-Rendite“ ist auf Grund des relativ niedrigen Kaufpreisniveaus vergleichsweise hoch. Doch kein Übernehmer ist bereit, einen solchen immateriellen Gefühlswert zu vergüten.

Oft ist nach IHK-Erfahrungen gerade im Handel zudem die Bindung des Inhabers an „sein“ Unternehmen besonders hoch, was viele Übergaben schwierig macht. Viele IHKs raten, einen konkreten Zeitraum zu vereinbaren, nach dem der Altinhaber dem Nachfolger die Geschäfte vollständig überlässt, z. B. maximal zwölf bis 18 Monate.

... und bei Hotels und Gaststätten

Auch in der Hotel- und Gaststättenbranche finden Senior-Unternehmer und übernahmebereite Existenzgründer nur schwer zusammen. 19 Prozent aller Unternehmer, die ihren Betrieb abgeben wollen und sich dabei von der IHK begleiten lassen, sind Hoteliers oder Gastronomen. Doch nur elf Prozent aller Teilnehmer an IHK-Gründungsberatungen interessieren sich für ein Hotel oder eine Gaststätte. Die Ertragsaussichten sind vielerorts schwierig. IHKs berichten, dass es bei übergabereifen Betrieben im Hotel- und Gastgewerbe oft hohen Investitionsbedarf gibt, was die Verhandlungen erschwert. Auf der anderen Seite fehlt es vielen Existenzgründern an der Erfahrung und der Qualifikation, einen Hotel- oder Gastbetrieb zu übernehmen und durch schwierige Zeiten zu führen. Aufgrund der im Hotel- und Gastgewerbe häufig starken Familienorientierung fällt es vielen Inhabern besonders schwer, sich von ihrem Lebenswerk zu lösen. Die schwierige Branchensituation erschwert zudem auch im Hotel- und Gaststättengewerbe die Fremdkapitalaufnahme.

Verkehr: Preisdruck und Genehmigungshürden

Auch das Verkehrsgewerbe ist von geringen Margen, hohem Konkurrenz- und Preisdruck gekennzeichnet. Eine Vielzahl von Genehmigungspflichten erschwert die Suche nach einem geeigneten Nachfolger zusätzlich. Auch in der Verkehrsbranche übersteigt das Angebot an Unternehmen die Nachfrage. Sieben Prozent der von den IHKs beratenen Senior-Unternehmern

wollen ein Verkehrsunternehmen übergeben. Fünf Prozent der Existenzgründer, die Rat bei der IHK suchen, können sich einen Start im Verkehrsgewerbe vorstellen.

Kredit/Versicherung und sonstige Dienste: Vertrauen erarbeiten!

Im Kredit- und Versicherungsgewerbe sieht die Nachfolgesituation auf den ersten Blick etwas entspannter aus. Drei Prozent aller bei der IHK vorstelligen Unternehmer, die einen Nachfolger suchen, sind im Kredit- oder Versicherungsgewerbe aktiv. Demgegenüber stehen acht Prozent aller Gründungsinteressenten, die in dieser Branche starten wollen. Allerdings ist das Kredit- und Versicherungsgewerbe besonders stark durch die Persönlichkeit des Inhabers geprägt. Für den Nachfolger ist es umso schwieriger, sich das Vertrauen des Kundenstamms zu erarbeiten. Das stellt besondere Herausforderungen an die Führungs- und Unternehmerpersönlichkeit des neuen Inhabers. Es ist jedoch nur sehr schwer möglich, diesen immateriellen Wert in Euro und Cent als Bestandteil des Unternehmenspreises zu kalkulieren.

Gleiches gilt für die sonstigen Dienstleistungen. Je stärker ein Produkt oder eine Dienstleistung mit der Person des Anbieters verknüpft ist, desto schwerer ist die Kaufpreisermittlung und desto schwieriger ist auch die Suche nach einem Nachfolger. 16 Prozent der bei den IHKs beratenen Senior-Unternehmer sind in den sonstigen Dienstleistungen tätig. 39 Prozent der Existenzgründer wollen im Bereich der sonstigen Dienstleistungen den Erfolg suchen. Der Vergleich ist jedoch nur begrenzt aussagefähig, da die sonstigen Dienstleistungen eine Fülle von Einzelbranchen umfassen (z.B. Gebäudereinigungen, künstlerisch-darstellende Tätigkeiten, Kosmetikstudios, Unternehmensberatungen etc.).