

# Gute Nachfolger – Engpass im Mittelstand

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2014

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



DIHK

Deutscher  
Industrie- und Handelskammertag

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2014 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 2014 auf 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 2014

Herausgeber  
und Copyright

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

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

Internet: [www.dihk.de](http://www.dihk.de)  
Facebook: [www.facebook.com/DIHKBerlin](https://www.facebook.com/DIHKBerlin)  
Twitter: [http://twitter.com/DIHK\\_News](https://twitter.com/DIHK_News)

ISSN-Nr.

1869-7615

Redaktion

Bereich Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Innovation

Dr. Alexander Schumann, Dr. Marc Evers

Stand

November 2014

## Gute Nachfolger, Engpass im Mittelstand – Schlaglichter

**Unternehmensnachfolge – ein immer größeres Problem im Mittelstand**

So viel wie nie und so wenig wie nie zuvor – so lässt sich die aktuelle Lage bei der Unternehmensnachfolge beschreiben. Während die Zahl der übernahmeinteressierten Existenzgründer, die den Rat der Industrie- und Handelskammern (IHKs) suchen, auf einen erneuten Tiefstand sinkt, will eine Rekordzahl von Alt-Inhabern ihren Betrieb übergeben. Erstmals übersteigt damit die Zahl der Alt-Inhaber die Zahl der potenziellen Betriebsübernehmer.

Im Jahr 2013 unterstützten die IHKs 5.555 Unternehmer, die einen Nachfolger suchten. Dem gegenüber standen 4.703 Gründungsinteressierte, für die auch die Übernahme eines bestehenden Betriebes in Frage kommt. Zudem informierten die IHKs 9.552 Senior-Unternehmer und übernahmeinteressierte Gründer bei IHK-Nachfolgetagen und –Seminaren. Damit erkundigten sich fast 20.000 Senior-Unternehmer und Existenzgründer bei ihrer IHK zur Unternehmensnachfolge.

**... besonders in der Industrie**

In der Industrie kommen rein rechnerisch fünf Alt-Inhaber auf einen möglichen Nachfolger. Hoher Kapital- und Modernisierungsbedarf und die schwierige Suche nach qualifizierten Übernehmern machen die Nachfolgesituation in der Industrie besonders eng.

**Ursachen: vor allem Demografie und Fachkräftemangel**

Immer mehr Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter. Auf der anderen Seite ziehen viele qualifizierte Personen gerade in Zeiten des Fachkräftemangels eine gut dotierte abhängige Beschäftigung der Selbstständigkeit vor. 41 Prozent der Senior-Unternehmer und sogar 49 Prozent der potenziellen Übernehmer finden nicht das passende Unternehmen bzw. den passenden neuen Chef.

**Lichtblick: Frauen wollen übernehmen**

Unter den potenziellen Übernehmern erreicht der Anteil der Frauen mit rund 25 Prozent einen Rekordwert. Hier macht sich auch ein fortschreitender gesellschaftlicher Wandel bemerkbar.

**Finanzierung weiterhin größtes Problem für Übernehmer**

Jeder zweite übernahmeinteressierte Existenzgründer hat Schwierigkeiten, die Übernahme sowie etwaige notwendige Modernisierungsinvestitionen zu finanzieren. Jedoch fällt es Übernehmern im derzeit günstigen Zins- und Finanzierungsumfeld etwas leichter als in den Jahren zuvor, Finanzierungsprobleme zu bewältigen.

**Starke Verunsicherung durch drohende Verschärfung bei der Erbschaftsteuer**

Das noch in diesem Jahr erwartete Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Erbschaftsteuer verunsichert Unternehmer stark – und zwar in beiden Generationen: 22 Prozent der Senior-Unternehmer sehen durch eine Belastung mit Erbschaftsteuer die Betriebsübergabe gefährdet, bei den Junior-Unternehmern sind es 21 Prozent.

**Leichtsinnig: oftmals kein „Notfallkoffer“**

Fast drei Viertel der Senior-Unternehmer haben nicht die für die reibungslose Fortführung wichtigsten Unterlagen griffbereit zusammengestellt. Besonders bedenklich ist, dass dieser Anteil zuletzt wieder gestiegen ist und seit vier Jahren nicht unter 70 Prozent liegt. Offenbar ist die psychologische Barriere, sich mit Unfall, Tod oder Krankheit auseinanderzusetzen, stark verfestigt.

## Empfehlungen an die Politik

### Erbschaftsteuer – Koalitionsvertrag umsetzen!

Im Vorfeld der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zur Erbschaftsteuer ist die Verunsicherung im Mittelstand wieder gestiegen. Derzeit ermöglicht die weitgehende Verschonung des Betriebsvermögens – trotz des hohen bürokratischen Aufwands –, dass Betriebe ohne eine zusätzliche Steuerbelastung übergeben werden können. Nach Angaben des Bundesfinanzministeriums würde der Staat etwa zehn Milliarden Euro einnehmen, wenn die Verschonungsregeln gänzlich verworfen würden – vorausgesetzt die Bewertung des Vermögens, Steuersätze und Freibeträge würden nicht angepasst. Würden Unternehmen tatsächlich in diesem Umfang Mittel durch eine Besteuerung von Erbschaften und Schenkungen entzogen, würden Investitionen in einer Größenordnung von rund 3,4 Mrd. Euro unterbleiben. Das würde rund 500.000 Arbeitsplätze gefährden.

Wie auch immer das Urteil aussehen mag, die Bundesregierung sollte sich, damit auch künftig Unternehmen ohne Substanzverlust von einer Generation auf die nächste übertragen werden können, an ihre Aussage im Koalitionsvertrag halten. Darin haben sich die Koalitionsparteien festgelegt:

*„Unternehmensnachfolge soll auch künftig durch die Erbschaftsbesteuerung nicht gefährdet werden. Notwendig ist daher eine verfassungsfeste und mittelstandsfreundlich ausgestaltete Erbschafts- und Schenkungsteuer, die einen steuerlichen Ausnahmetatbestand bei Erhalt von Arbeitsplätzen vorsieht.“*

### § 50i EStG rückgängig machen

Die Verschärfung der sogenannten Wegzugsbesteuerung erschwert es dem unternehmerischen Nachwuchs erheblich, internationale Erfahrungen zu sammeln, etwa durch ein Studium oder in der Unternehmenspraxis. Eine Besteuerung tritt ggf. ein, wenn Töchter und Söhne eines Familienunternehmers auch nur ein Prozent am Unternehmen halten und zwischen Deutschland und dem Aufenthaltsland – wie in den meisten Fällen – ein Doppelbesteuerungsabkommen besteht. Die Bundesregierung muss diese Rechtsunsicherheit in einer geeigneten Form beseitigen.

### Finanzierung mit Beteiligungskapital verbessern!

Angesichts des künftig schwierigeren Zugangs zu Fremdkapital infolge von Regulierungen der Finanzmärkte (Stichwort: Basel III) wird die Beteiligungsfinanzierung auch von Betriebsübernahmen künftig eine stärkere Rolle spielen müssen. Ein wichtiges Hemmnis liegt hier etwa in den restriktiven Regelungen zur Nutzung des Verlustvortrags (§ 8c KStG, auch Mantelkaufverbot), sie sollten auf Missbrauchsfälle beschränkt werden.

<b>Keine Besteuerung von Veräußerungsgewinnen aus Streubesitzanteilen!</b>	Eine aktuelle hessische Bundesratsinitiative sieht die Einführung der Steuerpflicht von Veräußerungsgewinnen bei Streubesitzanteilen an Kapitalgesellschaften vor – d. h. für Beteiligungen von unter zehn Prozent. Das würde Beteiligungen für Investoren unattraktiv machen und daher auch die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen erschweren. Die Initiative würde Ankündigungen der Bundesregierung im Koalitionsvertrag und in der Digitalen Agenda konterkarieren, Verbesserungen für die Beteiligungsfinanzierung auf den Weg zu bringen. Mit der Steuerbefreiung des Wagniskapitalzuschusses INVEST wurde immerhin eine erste – gute – Maßnahme umgesetzt.
<b>Informationspflichten abbauen!</b>	Beim Betriebsübergang müssen Unternehmer jeden einzelnen Arbeitnehmer über rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen im Zuge der Unternehmensübergabe in Kenntnis setzen. Sofern eine Arbeitnehmervertretung, z. B. ein Betriebsrat besteht, sollten entsprechende Informationen zukünftig nur noch an diese erfolgen müssen. Deutschland würde damit die „Übererfüllung“ einer EU-Richtlinie (2001/23/EG) beenden und Senior-Unternehmer wie Nachfolger von erheblichem bürokratischem Aufwand entlasten.
<b>Widerspruchsrecht beim Betriebsübergang auf sechs Monate begrenzen!</b>	Im Zuge des Betriebsübergangs kann der Arbeitnehmer der Übernahme seines Arbeitsvertrages durch den neuen Betriebsinhaber widersprechen und eine Weiterbeschäftigung beim alten Arbeitgeber verlangen. Die Frist zum Widerspruch beträgt einen Monat ab ordnungsgemäßer Information. Erfolgt die Information aber nicht oder ist sie fehlerhaft, so bleibt der Widerspruch über Jahre hinaus möglich. Dies führt zu einer erheblichen Rechtsunsicherheit. Der Nachfolger kann sich nicht sicher sein, ob die Fachkräfte tatsächlich wie von ihm eingeplant zur Verfügung stehen. Der Senior-Unternehmer muss jahrelang damit rechnen, dass ein Arbeitnehmer eine Weiterbeschäftigung verlangt, die der Senior-Unternehmer oftmals gar nicht erfüllen kann, da er sich zur Ruhe gesetzt hat. Daher sollte das Widerspruchsrecht bei fehlerhafter Information zeitlich auf sechs Monate befristet werden.

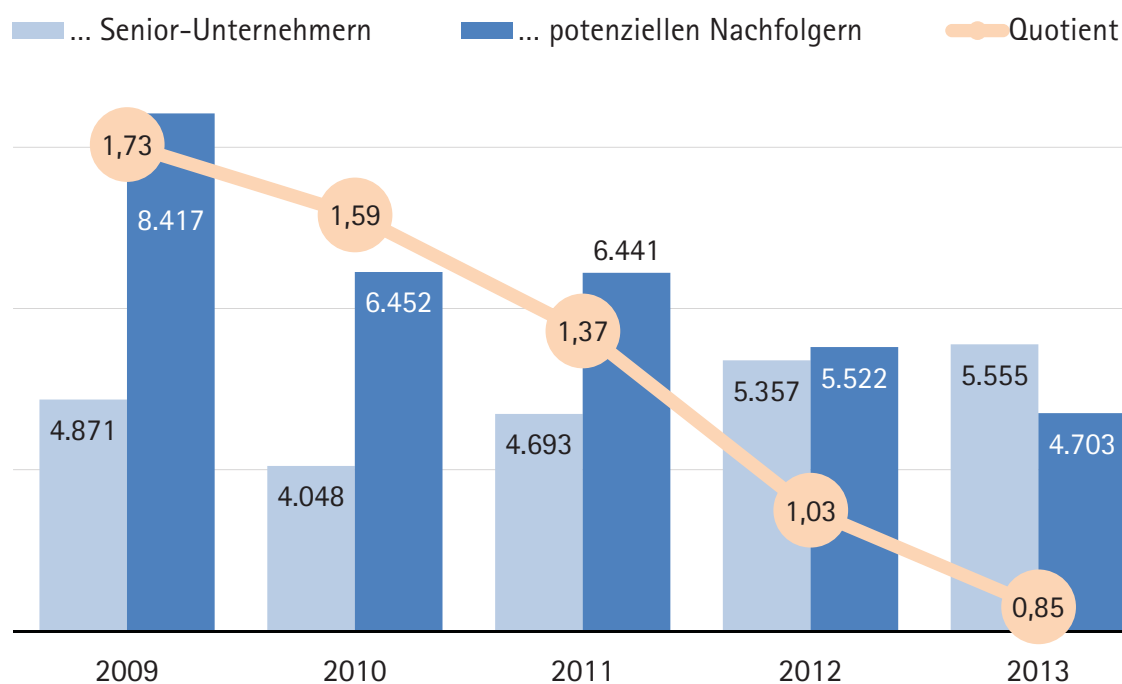
# Inhalt

Gute Nachfolger, Engpass im Mittelstand – Schlaglichter .....	3
Empfehlungen an die Politik.....	4
I Unternehmensnachfolge – ein immer größeres Problem im Mittelstand.....	7
II Hemmnisse: Emotionen, Geld – und die Erbschaftsteuer.....	11
III Situation in der Industrie besonders schwierig .....	16
IV Finanzierung weiterhin größtes Problem für Unternehmer.....	19
V Kleine und mittelgroße Unternehmen fragen IHK-Nachfolgeservice nach..	21
VI Leichtsinnig: oftmals kein „Notfallkoffer“ .....	22
VII Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand.....	23

# 1 Unternehmensnachfolge – ein immer größeres Problem im Mittelstand

## Nachfolge: Es wird immer enger

IHK-Beratungen von ...



### Erstmals mehr Alt-Inhaber als mögliche Übernehmer

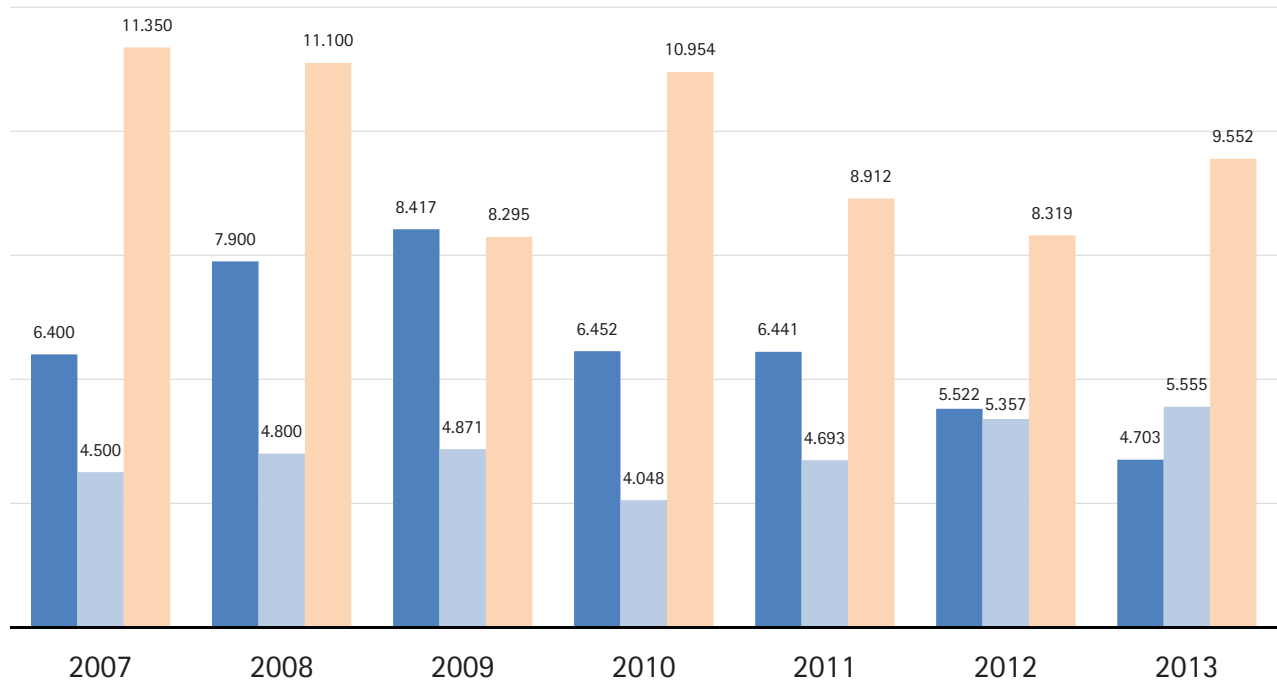
Die Suche nach einem geeigneten Unternehmensnachfolger wird im Mittelstand zu einem immer größeren Problem. Niemals zuvor in der seit 2007 geführten Statistik suchten so viele Alt-Inhaber wie im Jahr 2013 den Rat der Industrie- und Handelskammern (IHKs), um einen Nachfolger für ihr Unternehmen zu finden. Gleichzeitig sank die Zahl der Rat suchenden Existenzgründer, die sich für die Übernahme eines Betriebs interessieren, auf einen erneuten Tiefstand. Erstmals übersteigt damit die Zahl der Alt-Inhaber auf Nachfolgersuche die Zahl der potenziellen Betriebsübernehmer.

Im Jahr 2013 unterstützten die IHKs 5.555 Unternehmer, die einen Nachfolger suchten – vier Prozent mehr als im Jahr zuvor. Dem gegenüber standen 4.703 Gründungsinteressierte, für die auch die Übernahme eines bestehenden Betriebes in Frage kommt – ein Minus von 15 Prozent gegenüber 2012. Rein rechnerisch kommen damit auf jeden Alt-Inhaber 0,85 potenzielle Übernehmer. 2009 war die Relation mit 1,7 noch doppelt so hoch.

## IHKs unterstützen 20.000 Senior-Unternehmer und Nachfolgekandidaten

IHK-Beratungen von ...

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



### Nachfolge-Informationen deutlich stärker gefragt

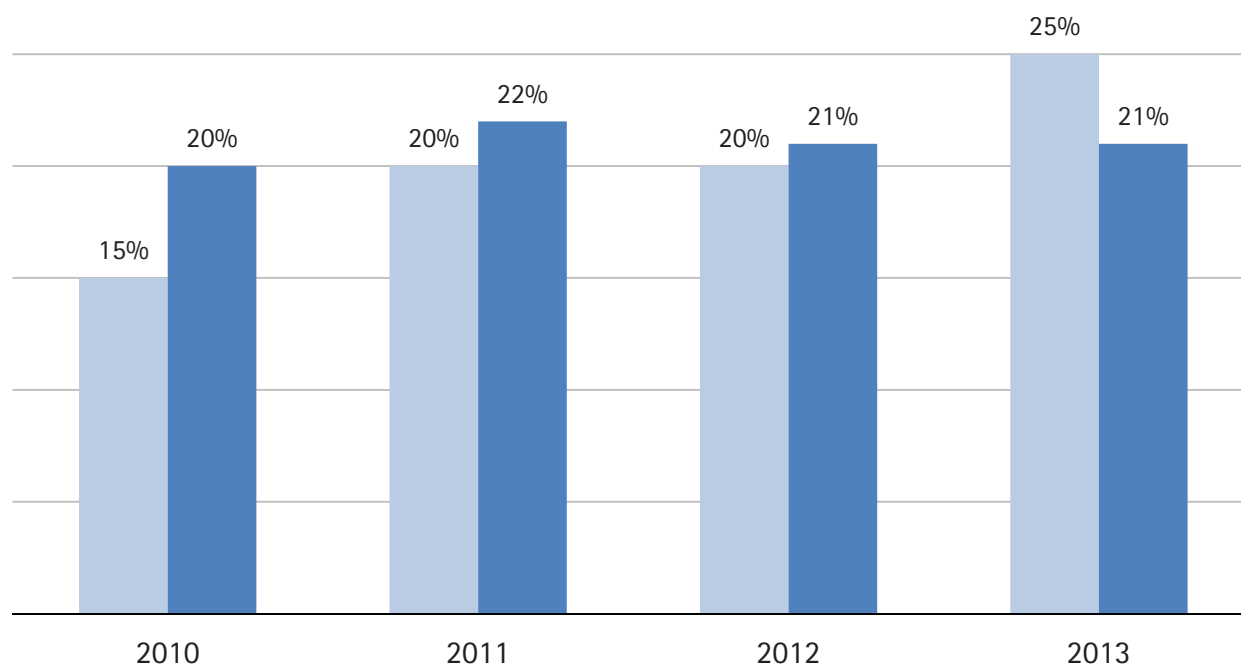
Dass die Unternehmensnachfolge im Mittelstand brisanter wird, zeigt auch die steigende Zahl der Alt-Inhaber und Gründer, die sich im Vorfeld einer konkreten Beratung zum Thema Unternehmensnachfolge informieren. Im Jahr 2013 verzeichneten die IHKs 15 Prozent mehr Teilnehmer bei IHK-Nachfolgetagen und Seminaren zur Unternehmensnachfolge. Insgesamt – Beratungen und Informationsveranstaltungen zusammen genommen – führten die IHKs im Jahr 2013 drei Prozent mehr Gespräche zur Nachfolgethematik.



## Frauen wollen übernehmen

■ Anteil potenzieller Übernehmerinnen an allen Übernahmeinteressierten

■ Anteil von Übergeberinnen in der IHK-Nachfolgeberatung



### Frauen wollen übernehmen

Bereits seit 2010 wird etwa jedes fünfte Unternehmen von einer Frau übergeben. Bei den potenziellen Übernehmern ist der Anteil der Frauen im Jahr 2013 um fünf Prozentpunkte auf nunmehr rund 25 Prozent gestiegen. Hier macht sich auch ein fortschreitender gesellschaftlicher Wandel bemerkbar. Dazu tragen IHKs mit ihrem Nachfolgeservice bei, insbesondere auch mit Aktionen wie „Nachfolge ist weiblich“. Gemeinsam mit der „bundesweiten gründerinnenagentur“ berichten hier Unternehmerinnen über Erfahrungen bei der Unternehmensnachfolge.

Ursächlich für die immer enger werdende Nachfolgesituation sind die demografische Entwicklung und das weiter abnehmende Interesse an einer Existenzgründung:

#### **Immer mehr Unternehmer erreichen Ruhestandsalter**

Immer häufiger findet sich in der nächsten Generation der Unternehmerfamilie niemand, der das Unternehmen fortführen will oder kann. Mehr als die Hälfte der Unternehmer auf Nachfolgersuche übergibt mittlerweile an Übernehmer außerhalb der Familie – an Mitarbeiter oder externe Käufer. Als Resultat ist die Zahl der Unternehmer auf Nachfolgersuche in den letzten Jahren stetig gestiegen.

#### **Immer weniger Nachfolger**

Die bis ins Jahr 2014 hinein gute konjunkturelle Entwicklung lindert den Druck zu Gründungen mangels Erwerbsalternativen. Zudem können qualifizierte Personen gerade in Zeiten des Fachkräftemangels mit guten Konditionen in abhängiger Beschäftigung rechnen, viele ziehen eine gut dotierte Arbeitnehmerposition der Selbstständigkeit vor<sup>1</sup>. Das wirkt sich auch auf die Unternehmensnachfolge aus: Die Zahl derjenigen, die sich für die Übernahme eines Betriebs interessieren, ist in den letzten Jahren kräftig gesunken. Weil es immer weniger Personen in den gründungsstarken Jahrgängen zwischen 25 und 44 Jahren gibt, wird die Situation auch schwierig bleiben.

#### **2050: Eine Millionen weniger Unternehmen**

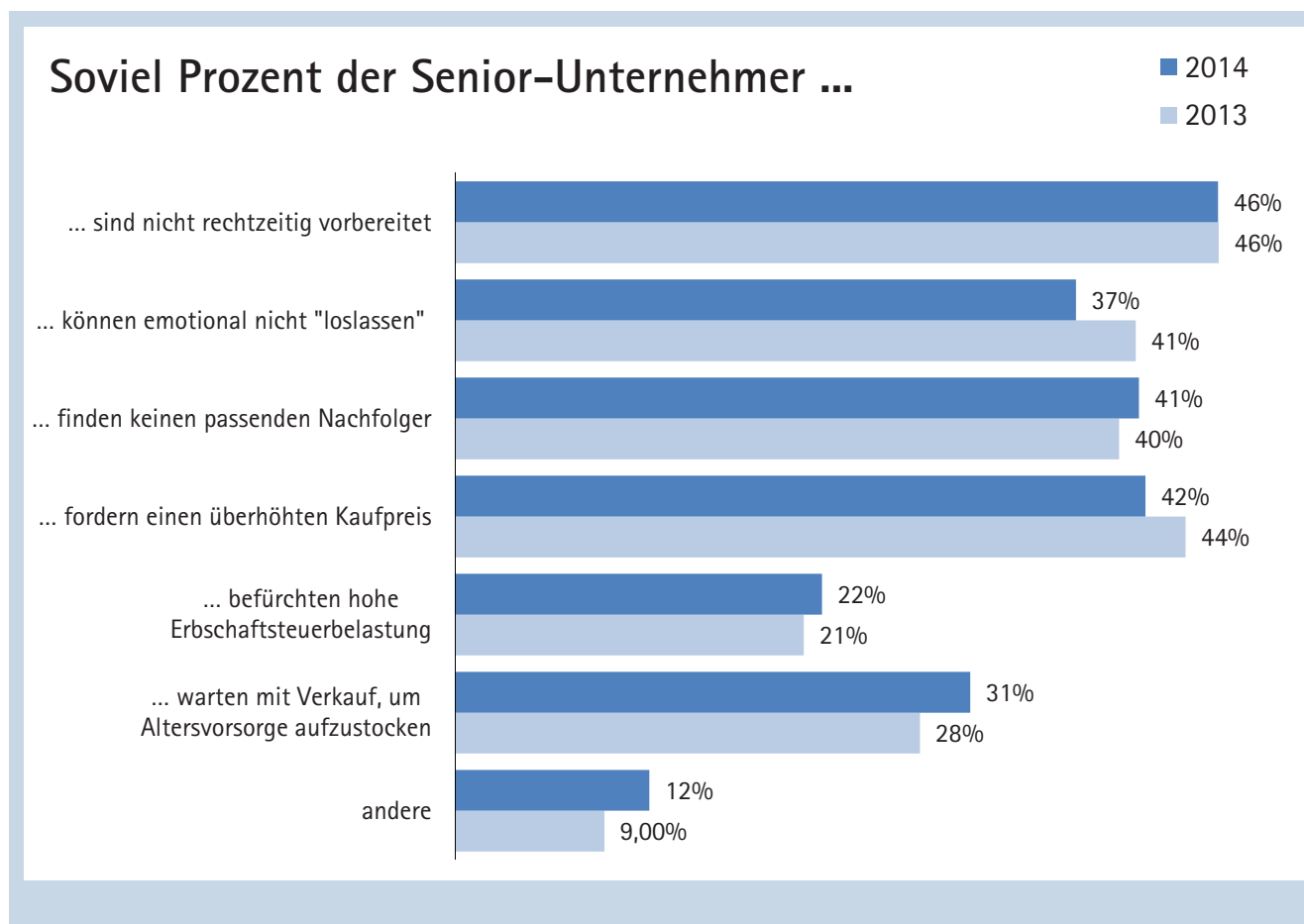
Setzt sich diese Entwicklung fort, wird es im Jahr 2050 rund eine Millionen Selbstständige weniger geben. Gleichzeitig stehen in den Schwellenländern Millionen von Start-ups in den Startlöchern. In China kann sich z. B. mehr als jeder zweite Erwerbsfähige vorstellen, ein Unternehmen zu gründen, in Deutschland ist es lediglich gut ein Viertel<sup>2</sup>. Damit ist die Lösung bei der Unternehmensnachfolge essentiell für die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands.

---

<sup>1</sup> Pioniergründer bringen frische Brise – DIHK-Gründerreport 2014, DIHK, Berlin, 2014.

<sup>2</sup> Damit Unternehmer nicht zu Exoten werden – Deutschland braucht mehr Unternehmertum, DIHK, Berlin, 2013.

## II Hemmnisse: Emotionen, Geld – und die Erbschaftsteuer



**Fast jeder Zweite wird nicht fündig**

Die demografische Entwicklung und das nachlassende Interesse an der Übernahme eines Unternehmens macht es Senior-Unternehmern schwer, einen möglichen Neu-Inhaber zu finden. Kommt es zu Verhandlungen, kommen weitere Hürden hinzu. Aus jährlich 20.000 Kontakten und Gesprächen zur Unternehmensnachfolge verfügen die IHK-Nachfolgeberater über ein praxisnahes Bild zur Nachfolgesituation. 41 Prozent der Senior-Unternehmen und sogar 49 Prozent der potenziellen Übernehmer finden nicht das passende Unternehmen bzw. den passenden neuen Chef. Selbst dann, wenn alle harten Faktoren stimmen: Am Ende kommt es auf die „Chemie“ zwischen Senior-Unternehmer und Nachfolger an.

**Viele warten zu lange**

Fast jeder zweite Senior-Unternehmer packt das komplexe und bisweilen unbequeme Thema der Unternehmensnachfolge nicht rechtzeitig an. Es sind viele steuerliche und rechtliche Punkten zu klären. Vor allem aber fällt es vielen Senior-Unternehmern schwer, ihr Lebenswerk „loszulassen“. Je näher allerdings der Zeitpunkt der Übergabe rückt, desto mehr Zeitdruck baut sich auf. Eine gelungene Nachfolgersuche und Betriebsübergabe erfordert nach IHK-Schätzungen ca. drei Jahre. Doch fast jeder zweite Senior-Unternehmer bereitet sich nicht rechtzeitig auf die Unternehmensübergabe vor. Die IHK-Beratung suchen sogar 81 Prozent weniger als zwei Jahre vorher auf. 31 Prozent der Senior-Unternehmer wollen mit dem Verkaufserlös ihre Altersvorsorge aufstocken. Unsicherheiten über Höhe und Bedarf können dazu verleiten, die Übergabe hinaus zu zögern.

**Schwierig: der nüchterne Blick aufs Lebenswerk**

42 Prozent der Alt-Inhaber fordern nach IHK-Erfahrungen einen überhöhten Kaufpreis. Hierin steckt oft ein gehöriger Anteil „Herzblut-Rendite“ – der Senior hat schließlich viele Arbeit und Entbehrungen in sein Lebenswerk gesteckt. Doch es ist ein nüchterner Blick auf das Unternehmen, seine künftigen Chancen und Risiken gefordert: Welches Ertragspotenzial bietet mein Unternehmen? Wie wird das Angebot bei den Kunden nachgefragt? Muss ich umstrukturieren? Welche Investitionen muss ich tätigen? Antworten auf diese Fragen werden potenzielle Übernehmer zum Maßstab ihrer Entscheidung machen. Dementsprechend kann das Verhandlungsergebnis auch von dem vorher errechneten Unternehmenswert abweichen.

## Countdown Unternehmensnachfolge

Der idealtypische Zeitplan für eine Unternehmensnachfolge nach IHK-Empfehlung:

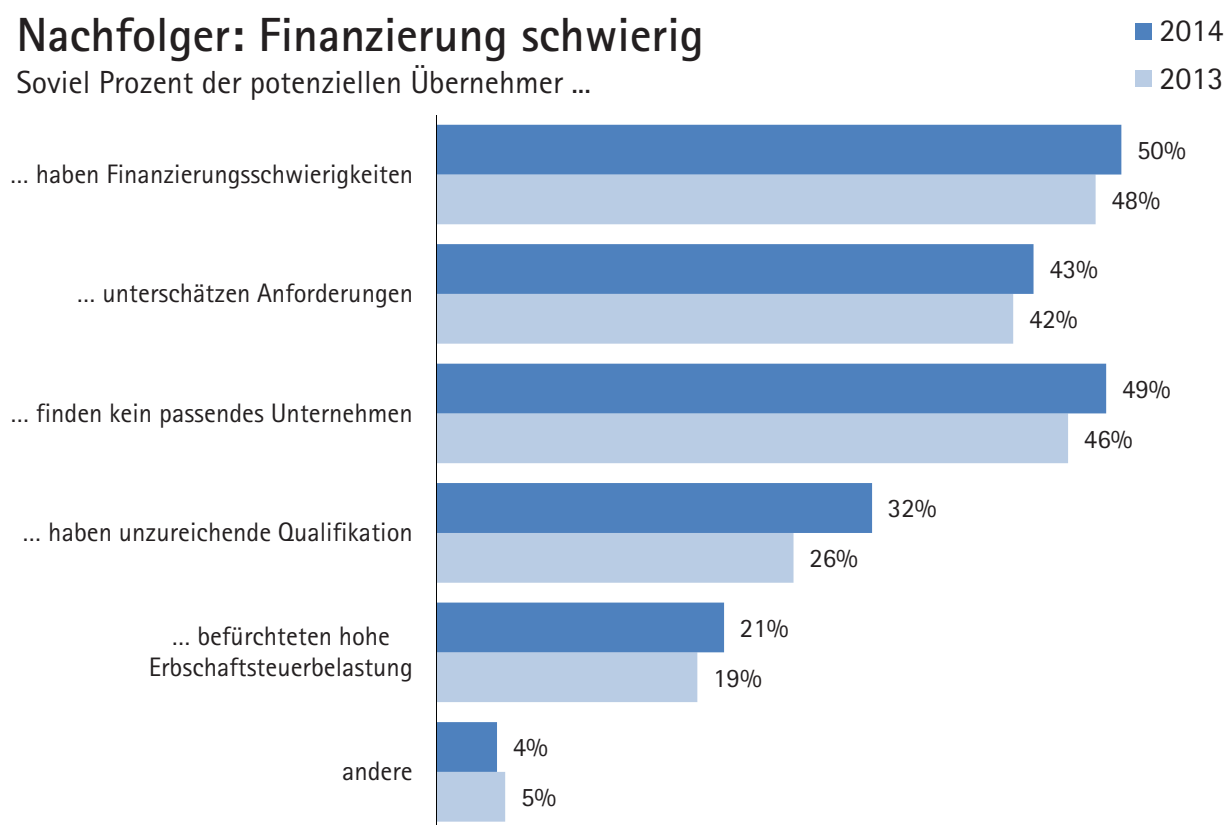
1. **„Die Braut schmücken“.** Etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Inhaber damit beginnen, sein Unternehmen fit für die nächste Chef-Generation zu machen. Ist das Angebot zukunftsorientiert? Stimmen die Margen? Ist meine Produktion auf dem neuesten Stand? Muss ich neu investieren? 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 lange im Voraus zu treffen (siehe 1.).

Die bundesweite Unternehmensbörse „nexxt-change.org“ der IHKs und anderer Partner ist eine Plattform, um Unternehmen oder Nachfolger außerhalb der Familie zu finden. Aus mehr als 10.000 stets aktuellen und anonymisierten Inseraten können nachfragende Existenzgründer und anbietende Senior-Unternehmer passende Profile auswählen. Fast die Hälfte der Inserate haben die IHKs eingestellt. Allein 2013 konnten über „nexxt-change“ 1.157 Unternehmer erfolgreich vermittelt werden.

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

## Nachfolger: Finanzierung schwierig

Soviel Prozent der potenziellen Übernehmer ...



**Nachfolge: keine „Gründung im gemachten Nest“**

Auch bei potenziellen Übernehmern sehen die IHKs Defizite. 43 Prozent unterschätzen die Anforderungen an eine Unternehmensnachfolge. Doch es erfordert einiges an Menschenkenntnis und Fingerspitzengefühl, einen eingespielten Mitarbeiterstamm zu übernehmen. Nicht selten sind Umstellungen im Sortiment und in der Herstellung erforderlich, die erhebliche Investitionen, neue Finanzierungsmodelle und Finanzierungspartner sowie eventuell Zulieferer erfordern und mit Änderungen auch für die Mitarbeiter verbunden sind. Oft mangelt es auch an der Qualifizierung, um solche Herausforderungen zu stemmen (32 Prozent).

**Erbschaftsteuer verunsichert**

Das erwartete Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Erbschaftsteuer verunsichert Unternehmer – und zwar in beiden Generationen: 22 Prozent der Senior-Unternehmer sehen durch eine Belastung mit Erbschaftsteuer die Betriebsübergabe gefährdet, bei den Junior-Unternehmern sind es 21 Prozent (nach 19 Prozent im Vorjahr).

Derzeit ermöglicht die weitgehende Verschonung des Betriebsvermögens – trotz des hohen bürokratischen Aufwands –, dass Betriebe ohne eine zusätzliche Steuerbelastung übergeben werden können. Nach Angaben des Bundesfinanzministeriums würde der Staat etwa zehn Milliarden Euro einnehmen, wenn die Verschonungsregeln gänzlich verworfen würden – vorausgesetzt die Bewertung des Vermögens, Steuersätze und Freibeträge würden nicht angepasst. Würden Unternehmen tatsächlich in diesem Umfang Mittel durch eine Besteuerung von Erbschaften und Schenkungen entzogen, unterblieben Investitionen in einer Größenordnung von rund 3,4 Mrd. Euro. In den meisten Fällen ist die für die Erbschaftsteuer notwendige Liquidität nicht verfügbar, sondern im Unternehmensvermögen, Maschinen, Anlagen etc. gebunden. Gefährdet würden durch die Zusatzbelastung rund 500.000 Arbeitsplätze.

Im Extremfall steht durch die zusätzliche Belastung durch Erbschaft- oder Schenkungsteuer die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel. Dabei ist für Unternehmer in den meisten Fällen die Nachfolge in der Familie die erste Option.

## Verschonungsregeln bei der Erbschaftsteuer

**Lohnsummenbindung:** Für eine 85-prozentige Verschonung von der Erbschaftsteuer muss die Lohnsumme in den folgenden fünf Jahren nach dem Betriebsübergang mindestens 400 Prozent der Ausgangslohnsumme betragen. Maßstab ist die durchschnittliche Lohnsumme der letzten fünf Jahre. Für eine 100-prozentige Verschonung muss mindestens 700 Prozent der Ausgangslohnsumme über sieben Jahre durchschnittlich gehalten werden. Nach Ende der jeweiligen Frist wird überprüft, ob die Lohnsumme gehalten wurde. Bei einem Verstoß entfällt der Abschlag in demselben prozentualen Umfang, in dem die tatsächliche Lohnsumme die Mindestlohnsumme unterschreitet.

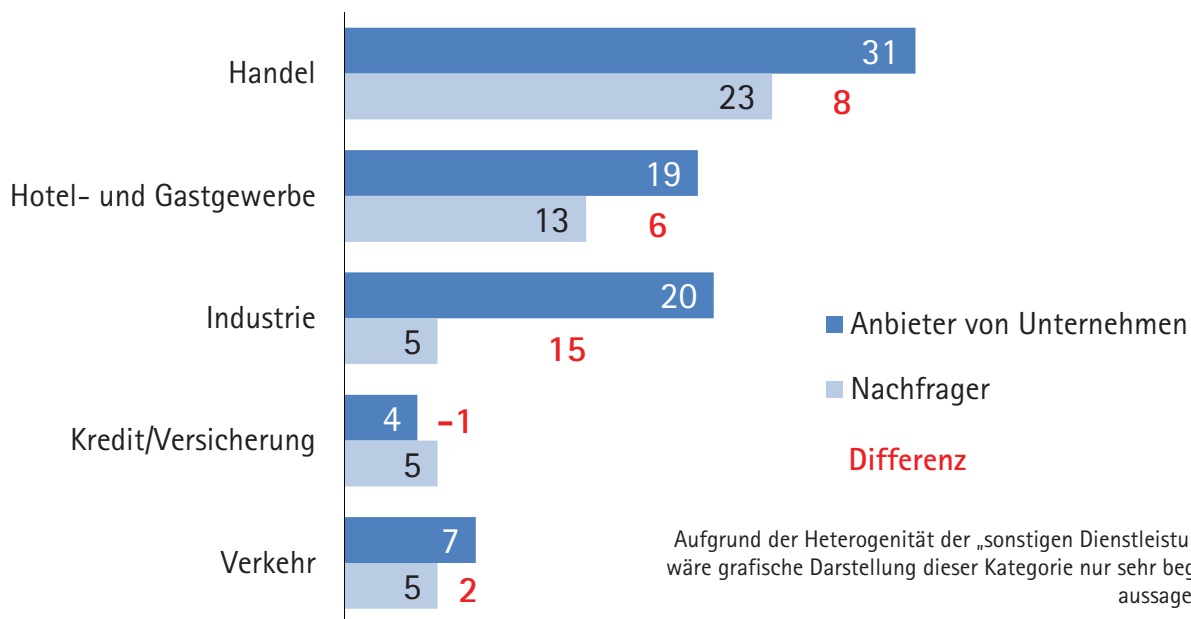
**Behaltensfrist:** Außerdem muss der Nachfolger für eine 85-prozentige Verschonung den Betrieb über mindestens fünf Jahre halten – bei einer 100-prozentigen Verschonung sieben Jahre lang. Werden der Betrieb oder Anteile daran verkauft, erfolgt die Nachversteuerung zeitanteilig.

**Verwaltungsvermögensgrenze:** Voraussetzung für eine Nutzung der 85-prozentigen Verschonungsregelung ist, dass das Verwaltungsvermögen nicht mehr als die Hälfte des Betriebsvermögens umfasst. Als „Verwaltungsvermögen“ gelten Aktiva, die der Fiskus nicht zum produktiven Betriebsvermögen zählt, wie vermietete Grundstücke oder Beteiligungen von maximal 25 Prozent, Wertpapiere oder auch Zahlungsmittel, die 20 % des anzusetzenden Betriebsvermögens übersteigen. Bei einer 100-prozentigen Verschonung muss das Verwaltungsvermögen sogar unter zehn Prozent liegen.

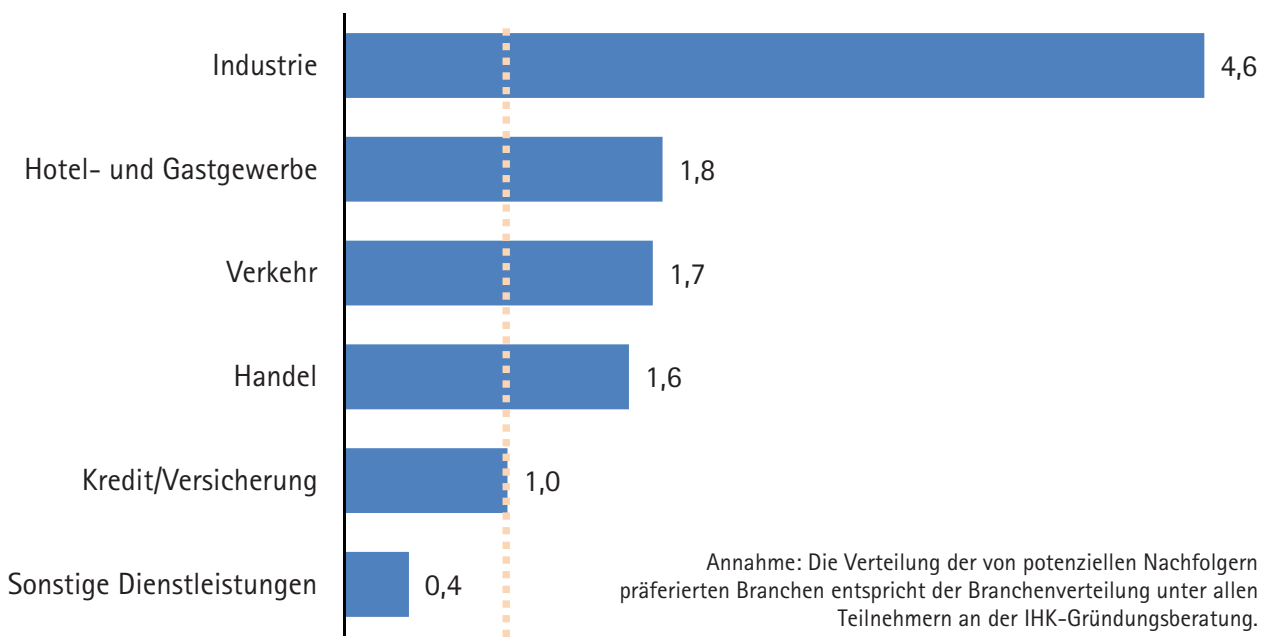
## III Situation in der Industrie besonders schwierig

### Differenz von Eigentümern und Übernahmeinteressenten nach Branchen

Soviel Prozent der Anbieter von Unternehmen und der Nachfrager (Existenzgründer), die sich von der IHK beraten lassen, entfallen auf die jeweiligen Branchen



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





**Industrie: Fünf Übergeber  
pro möglichem Nachfolger**

In der Industrie ist die Suche nach einem geeigneten Nachfolger besonders schwierig. Rein rechnerisch kommen in dieser Branche fast fünf Senior-Unternehmer auf einen potenziellen Betriebsnachfolger. Diese ungünstige Relation macht es Alt-Unternehmern schwer, überhaupt einen Verhandlungspartner aus der gleichen Branche zu finden. Ein großes Hemmnis für Industriegründer ist der hohe Kapitalbedarf. Neu-Inhaber stehen oft zusätzlich vor umfassenden Modernisierungsinvestitionen. In vielen Fällen werden bei der Neubewertung des Unternehmens hohe Steuerzahlungen auf stille Reserven fällig. Auch bürokratische Anforderungen wie etwa Umweltauflagen sehen viele Neu-Inhaber als Hemmnisse. Nur wenige potenzielle Übernehmer weisen zudem tiefgehende Branchenkenntnisse und das technische Know-how auf, um ein Industrieunternehmen fortzuführen. Kleine und mittelständische Unternehmen mit geringem Bekanntheitsgrad haben es oft schwerer als größere bekannte Unternehmen, qualifizierten Führungsnachwuchs zu gewinnen. Auch die Komplexität der Bewertung erschwert den Verhandlungsprozess. Ein Problem in der Industrie wie auch in anderen Branchen sind insbesondere bei mittelgroßen und größeren Unternehmen Pensionsrückstellungen, die potenzielle Neu-Inhaber oft nicht in vollem Maße übernehmen wollen.

20 Prozent aller Unternehmer in der IHK-Nachfolgeberatung leiten einen Industriebetrieb (inkl. Baugewerbe). Auf der anderen Seite sehen gerade einmal fünf Prozent aller Existenzgründer, die sich von der IHK beraten lassen, in der Industrie ihre Zukunft.

**Hotels, Gastronomie und  
Handel: Hohe Bindung ans  
Lebenswerk**

Im Hotel- und Gastgewerbe sowie im Handel kommen fast zwei Alt-Inhaber auf einen möglichen Übernehmer. Zwar sind die Kaufpreise oft niedriger als in der Industrie, der Wettbewerb ist jedoch vielerorts intensiv. Künftig dürfte der gesetzliche Mindestlohn die ohnehin schmalen Margen weiter drücken. Auf Seiten der Unternehmensanbieter von Hotels, Restaurants und Läden liegen oft eine hohe Familienorientierung und eine starke Bindung der Alt-Inhaber an ihr Lebenswerk vor. Auch sind potenzielle Übernehmer mit der richtigen Erfahrung und der richtigen Qualifikation rar. Zudem erschweren hohe Mietforderungen an Nachfolgeunternehmen die Übergabeverhandlungen. Im Handel kommt die zum Teil schwierige Bewertung von Lagerbeständen hinzu; bei Hotels und Gaststätten stehen nicht selten Renovierungen und komplexe Immobilienbewertungen an. Infolgedessen klaffen die Preisvorstellungen von Übergebern und potenziellen Übernehmern weit auseinander. Bei Modernisierungsinvestitionen stehen oft bauliche Maßnahmen an. Das komplizierte Baurecht macht es dann Übergebern und Übernehmern nicht einfacher, den Betrieb fit für die Nachfolge zu machen. Viele Nachfolgekandidaten gehen den IHKs zufolge mit nicht ausreichenden Informationen über den Markt in die Verhandlungen, was den Nachfolgeprozess zusätzlich erschwert.

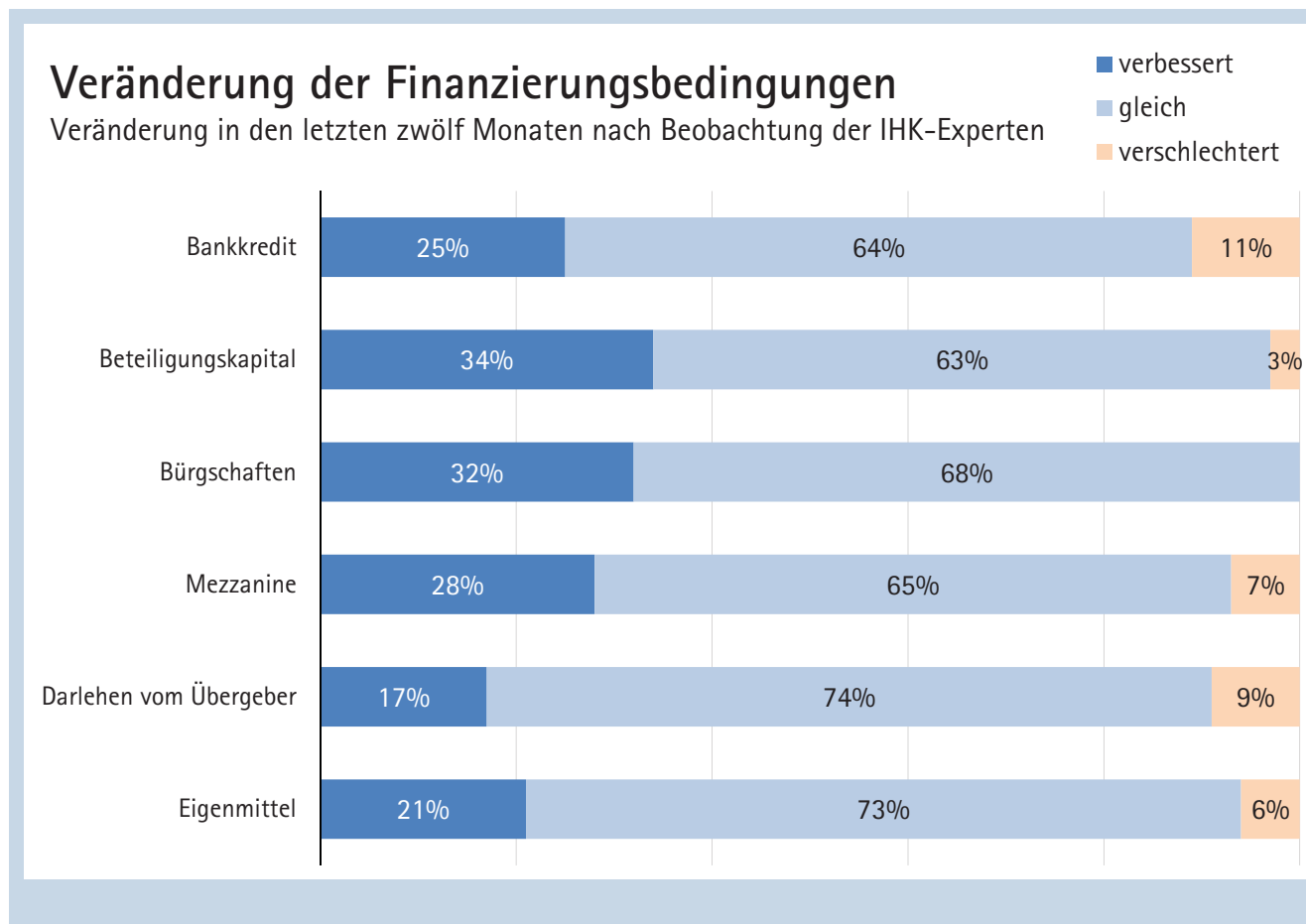
**Schwierige Nachfolgesuche auch im Verkehrsgewerbe**

Intensiver Wettbewerb, begrenzte Margen und Fachkräftemangel kennzeichnen auch viele Betriebe im Verkehrsgewerbe. Gute Fahrer sind immer schwerer zu finden. All das erleichtert die Suche nach einem geeigneten Nachfolger nicht.

**Kredit- und Versicherungswirtschaft: Der Inhaber ist die Marke**

In der Kredit- und Versicherungswirtschaft – z. B. Finanzvermittler, Finanzberater, Pfandleihhäuser – sieht die rechnerische Relation „Alt-Inhaber pro möglicher Übernehmer“ zwar auf den ersten Blick günstiger aus. Allerdings spielt in der Branche die Persönlichkeit des Inhabers als Marke und Reputationsmerkmal eine besonders starke Rolle. Für den Nachfolger ist es daher eine Herausforderung, sich das Vertrauen des Kundenstamms zu erarbeiten. Das macht hier das „Matching“ von Alt-Unternehmen und Nachfolgern ebenfalls schwierig. Hinzu kommen dann noch wachsende Auflagen für Anbieter von Finanzdienstleistungen.

## IV Finanzierung weiterhin größtes Problem für Übernehmer



### Finanzierung weiterhin schwierig ...

Jeder zweite Existenzgründer berichtet von Schwierigkeiten bei der Nachfolgefiananzierung – ein wieder etwas höherer Anteil als im Vorjahr. Die Finanzierung des Kaufpreises und etwaiger notwendiger Investitionen bleibt damit für Betriebsübernehmer das größte Problem. Allerdings zeigen sich im derzeit günstigen Zins- und Finanzierungsumfeld bei der Lösung der Finanzierungsprobleme Zeichen der Entspannung.

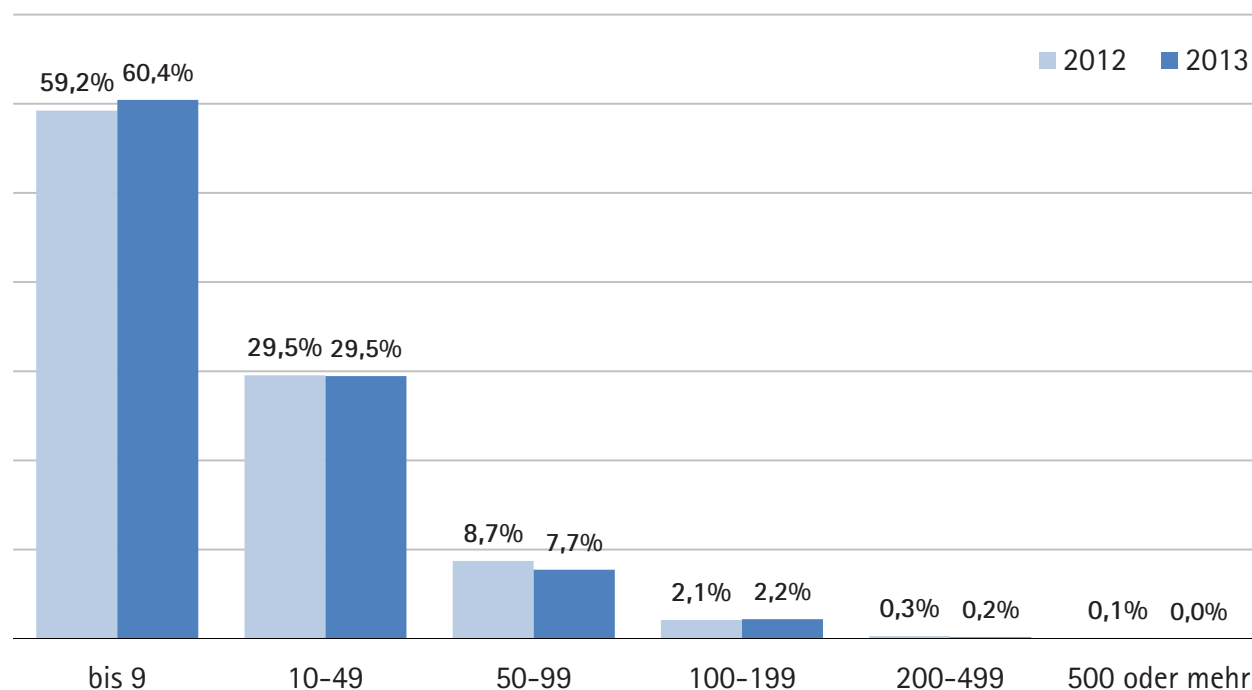
... aber manche Probleme lassen sich leichter lösen

- Verbesserungen sehen die IHKs bei der Übernahme von **Bürgschaften**. Vielen Bürgschaftsbanken erleichterte die in den vergangenen Monaten gute Konjunktur die Finanzierung auch von Unternehmensübernahmen. Bürgschaften helfen, den gerade bei Gründern anzutreffenden Mangel an Sicherheiten etwas zu lindern. Schon in den Jahren zuvor berichteten die IHKs von guten Möglichkeiten für Gründer, Bürgschaften zu erhalten.
- Der Zugang zum **Bankkredit**, der nach wie vor klassischen Finanzierungsform, hat sich den IHKs zufolge für Übernahmen erneut etwas verbessert. Dennoch gilt auch weiterhin: Kreditinstitute achten gerade bei Übernahmen auf exakt durchkalkulierte Businesspläne und wollen sich ein genaues Bild über die künftigen Chancen des Unternehmens unter neuer Führung machen. Offenkundig haben Finanzierungspartner, Übergeber und Übernehmer in den letzten Jahren Fortschritte in punkto Finanzkommunikation und Finanzalternativen gemacht.
- Auch bei der Finanzierung der Unternehmensübergabe mit **Beteiligungskapital** ist die Situation nicht mehr ganz so eng wie noch im Jahr zuvor. Gleichwohl berichten fast zwei Drittel der IHK-Experten von einem nach wie vor schwierigen Zugang. Es ist weiterhin Aufgabe der Politik, die Rahmenbedingungen für privates Beteiligungskapital zu verbessern.
- In den weiter verbesserten Möglichkeiten, vom Übergeber ein **Unternehmerdarlehen** zu erhalten, spiegelt sich der „Anlage-Notstand“, hervorgerufen durch die EZB-Niedrigzinspolitik, wider.
- Nur leichte Aufwärtstendenzen sehen die IHK-Experten auch bei der Finanzierung der Übernahme mit **Eigenmitteln**. Nach wie vor kann laut IHKs kaum ein Gründer eine Unternehmensnachfolge zum überwiegenden Teil aus Eigenmitteln stemmen. Fast Drei Viertel der IHKs berichten, dass die Möglichkeiten eines Eigenbeitrags für Übernehmer so schwierig wie in den Jahren zuvor sind.
- Bei der Finanzierung mit **Mezzanine-Kapital** – einer Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital – hat sich die Lage den IHKs zufolge nicht weiter verschlechtert. Es kann sich z. B. um Fremdkapital handeln, das hinter den Forderungen aller anderen Gläubiger zurück steht, sogenanntes Nachrangkapital. Viele Mezzanine-Programme, die vor der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise 2008/2009 aufgelegt wurden, sind ausgelaufen. Möglicherweise hat der Micromezzaninfonds der Bundesregierung zu einer leichten Entspannung am aktuellen Rand geführt.

## V Kleine und mittelgroße Unternehmen fragen IHK-Nachfolgeservice nach

### IHK-Nachfolgeberatung – viele KMU

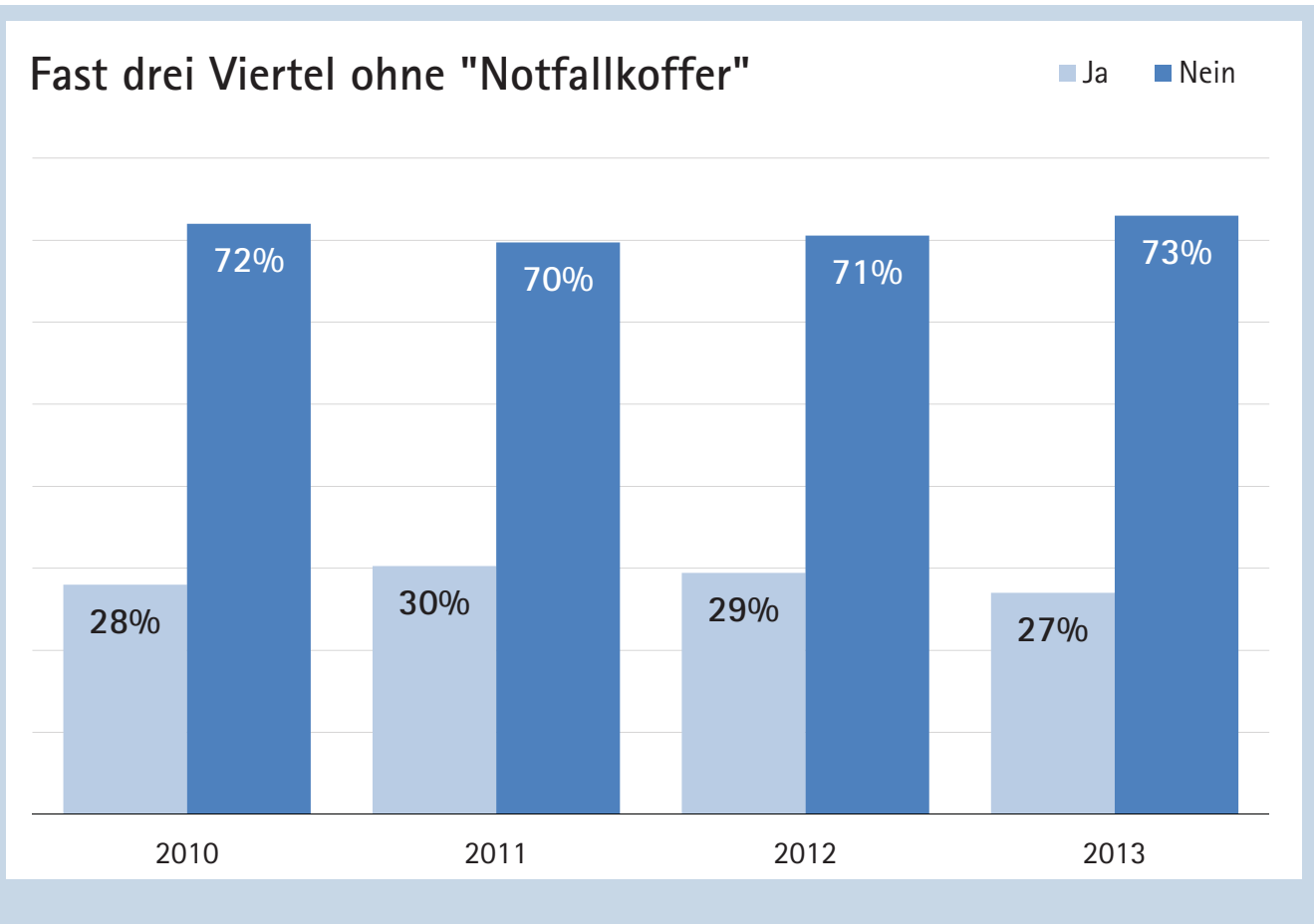
Soviel Prozent der Senior-Unternehmer haben ... Beschäftigte



Der IHK-Service zur Unternehmensnachfolge hilft vor allem der Sicherung des Mittelstands. Wie in den vergangenen Jahren fragten auch 2013 vor allem mittelständische Unternehmen den IHK-Service zur Unternehmensnachfolge nach. 90 Prozent der Unternehmer in der IHK-Nachfolgeberatung beschäftigten weniger als fünfzig Mitarbeiter. Allerdings suchten erneut überproportional viele mittelgroße und größere Unternehmen den IHK-Nachfolgeservice auf: Bezogen auf die Gesamtwirtschaft beschäftigen lediglich 1,8 Prozent der Unternehmen mindestens 50 Beschäftigte, deren Anteil in der IHK-Beratung zur Nachfolge lag bei 10 Prozent<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmensgrößenstatistik, Stand 2012.

## VI Leichtsinnig: oftmals kein „Notfallkoffer“



Auch im Jahr 2013 war der Anteil der von den IHKs beratenen Senior-Unternehmer ohne „Notfallkoffer“ auf einem erschreckend hohen Niveau. Fast drei Viertel – 73 Prozent – haben nicht die für eine reibungslose Übergabe notwendigen Dokumente griffbereit für eine Vertrauensperson zusammengestellt. Besonders bedenklich ist, dass dieser Anteil zuletzt wieder gestiegen ist. Offenbar ist die psychologische Barriere, sich mit Unfall, Tod oder Krankheit auseinanderzusetzen, stark verfestigt.

Das Fehlen eines „Notfallkoffers“ bedeutet ein ernsthaftes Risiko für die Betriebsfortführung. Inhalt eines Notfallkoffers sind: Vollmachten, Vertretungsplan, Informationen zu Kunden- und Lieferantenstrukturen und eine Dokumentenmappe mit Bankverbindungen, Zugangsdaten sowie ein Testament. Die Dokumente sollten zudem regelmäßig aktualisiert werden.

## VII Die IHKs

### – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand

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

Für viele Unternehmer, die sich mit der Nachfolge beschäftigen, sind die Industrie- und Handelskammern (IHKs) erste Anlaufstelle. Die IHKs sensibilisieren Senior-Unternehmer und zeigen Existenzgründern Chancen und Möglichkeiten einer Unternehmensübernahme auf. Insbesondere kleine und mittelgroße Betriebe suchen den Kontakt zur IHK, um Informationen über den Nachfolgeprozess von einer neutralen Stelle zu erhalten. Mit jährlich 20.000 Gesprächen und Beratungen leisten die IHKs einen wichtigen Beitrag, damit Betriebe einen Nachfolger finden – und damit auch zur Zukunft des Mittelstandes in Deutschland..

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

- Bereits im Vorfeld einer IHK-Begleitung sprechen erfahrene IHK-Experten in den Regionen Senior-Unternehmer auf das sensible Thema der Unternehmensnachfolge an. Das erfordert neben Know-how in steuerlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen zudem viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl; das „Loslassen vom Lebenswerk“ ist für die meisten Unternehmer ein sehr emotionales Thema.
- Auf Nachfolgetagen und Seminaren informieren die IHKs Senior-Unternehmer und potenzielle Nachfolger zu grundlegenden Fragen der Betriebsübergabe oder -übernahme.
- In der IHK-Nachfolgeberatung werden individuelle – auf den Senior-Unternehmer oder Existenzgründer bezogene – Probleme erörtert und konkrete Konzepte zur Unternehmensnachfolge erarbeitet.
- IHKs bringen Unternehmer und Nachfolger zusammen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die persönliche Ansprache der Senior-Unternehmer. Hierfür haben die IHKs verschiedene Foren wie etwa Nachfolger-Clubs geschaffen. Über die Unternehmensbörse next-change können Senior-Unternehmer und potenzielle Übernehmer recherchieren und dann via IHK den Kontakt zu möglicherweise passenden Kandidaten aufnehmen.
- Die Begleitung von Unternehmen sehen IHKs als ganzheitliche Aufgabe, bei der die einzelnen Leistungen aus einer Hand erfolgen. So sprechen Nachfolgemoderatoren Unternehmensinhaber auf das sensible Thema Nachfolge an, arrangieren Treffen mit Experten wie Unternehmens- oder Steuerberater und bringen Alt-Inhaber auch mit geeigneten Kandidaten zusammen. Dabei pflegen die IHKs vor Ort Netzwerke zur Unternehmensnachfolge, die alle nachfolgerelevanten Akteure einbeziehen. Hier können Senior-Unternehmer diskret mit Experten, Finanzierungspartnern oder auch potenzielle Übernehmern in Kontakt treten.