



## DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2022

Zahlen und Einschätzungen zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen

**DIHK** Deutscher  
Industrie- und Handelskammertag

**#GemeinsamNachfolgeGestalten**

Mit dem DIHK-REPORT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2022 legt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag e. V. eine Einschätzung der IHK-Organisation zur Nachfolgesituation im deutschen Mittelstand vor. Die Grundlage für die DIHK-Aussagen bilden Erfahrungsberichte der IHK-Beraterinnen und -Berater zur Unternehmensnachfolge der 79 Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie eine statistische Auswertung des IHK-Service zur Unternehmensnachfolge.

Insgesamt fußt der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2022 auf über 18.000 Kontakten von IHK-Experten mit Senior-Unternehmern und Personen, die an der Übernahme eines Unternehmens interessiert sind. Zudem liegen der Auswertung die Einschätzungen der IHK-Unternehmensnachfolgeberaterinnen und -berater hinsichtlich der Qualität der Planungen der beratenen Alt-Inhaberinnen und -Inhaber sowie Übernahmeinteressenten zugrunde. Die Befragung der Expertinnen und Experten fand vom 24. Januar bis zum 11. Februar 2022 und mithin vor Beginn des russischen Krieges in der Ukraine statt. Aktuelle Berichte und Einschätzungen der IHKs, die den DIHK seitdem erreichten, sind in die vorliegende Auswertung einbezogen.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag  
Bereich Wirtschafts- und Finanzpolitik, Mittelstand – Berlin 2022

## Impressum

### Herausgeber und Copyright

© Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK) | Berlin | Brüssel

### DIHK Berlin

Postanschrift: 11052 Berlin | Hausanschrift: Breite Straße 29 | Berlin-Mitte  
Telefon: 030 20308-0 | Telefax: 030 20308-1000

### DIHK Brüssel

Hausanschrift: 19 A-D, Avenue des Arts | B-1000 Bruxelles  
Telefon: +32-2-286-1611 | Telefax: +32-2-286-1605

[info@dihk.de](mailto:info@dihk.de)

[www.dihk.de](http://www.dihk.de)

### Facebook

[www.facebook.com/DIHKBerlin](http://www.facebook.com/DIHKBerlin)

### Twitter

[http://twitter.com/DIHK\\_News](http://twitter.com/DIHK_News)

### ISSN-Nr.

1869-7704

### Redaktion

Dr. Marc Evers, DIHK, Bereich Wirtschafts- und Finanzpolitik, Mittelstand

### Grafik

Friedemann Encke, DIHK

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

### Bildnachweis

Titelbild: Getty Images

### Stand

August 2022

## I Die IHKs – Teil der Nachfolgelösung im Mittelstand

Eine Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Prozess. Zudem hat die Unternehmensnachfolge für Unternehmerinnen und Unternehmer 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. Die Corona-Pandemie sowie die Auswirkungen des russischen Angriffskriegs in der Ukraine erschweren Unternehmensnachfolgen nochmals, denn die erheblich gestiegenen Unsicherheiten machen es Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhabern wie Übernahmemeintressierten sehr schwer, künftige Geschäftsentwicklungen und damit auch den Wert des Unternehmens einzuschätzen.

Für viele Unternehmen, die sich mit der Nachfolge befassen, sind die 79 IHKs mit ihren insgesamt 200 Geschäftsstellen erste Ansprechpartner. Die IHKs agieren neutral und sind dem Gesamtinteresse und der regionalen Wirtschaft verpflichtet. Sie sensibilisieren Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer und zeigen Existenzgründerinnen und -gründern Chancen und Möglichkeiten einer Unternehmensübernahme auf. Insbesondere kleine und mittelgroße Betriebe suchen den Kontakt zur IHK, um Erst-Informationen über den Nachfolgeprozess zu erhalten. Mit jährlich mehr als 18.000 Gesprächen und Beratungen leisten die IHKs ihren Beitrag, damit Betriebe Nachfolgen finden – und damit auch für die Zukunft des Mittelstandes in Deutschland.

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

- Bereits im Vorfeld einer IHK-Begleitung sprechen erfahrene IHK-Expertinnen und -Experten in den Regionen Inhaberinnen und Inhaber 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 Unternehmerinnen und Unternehmer nicht einfach.
- Auf Nachfolgetagen und -seminaren informieren die IHKs Senior-Unternehmerinnen und Senior-Unternehmer sowie Übernahmemeintressenten zu grundlegenden Fragen der Betriebsübergabe oder -übernahme.
- In der IHK-Nachfolgeberatung werden individuelle, auf die Senior-Unternehmerin/den Senior-Unternehmer oder Übernahmemeintressenten bezogene Probleme erörtert und konkrete Konzepte zur Unternehmensnachfolge erarbeitet.
- IHKs bringen Unternehmen und Übernahmemeintressenten zusammen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dabei ist die persönliche Ansprache. Hierfür haben die IHKs verschiedene Foren wie etwa Nachfolger-Clubs<sup>1</sup> geschaffen. Über die Unternehmensbörse nexxt-change (<https://www.nexxt-change.org>) können Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer und Übernahmemeintressenten zudem bundesweit recherchieren und dann via IHK den Kontakt zu möglicherweise passenden Personen aufnehmen.
- Die Begleitung von Unternehmen sehen IHKs als ganzheitliche Aufgabe, bei der die einzelnen Leistungen aus einer Hand erfolgen. So sprechen IHK-Nachfolgemoderatorinnen und -moderatoren<sup>2</sup> Unternehmen auf das sensible Thema Nachfolge an, arrangieren Treffen etwa mit Unternehmens- oder Steuerberatungen und bringen Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber auch mit geeigneten Persönlichkeiten zusammen. Dabei pflegen die IHKs vor Ort Netzwerke zur Unternehmensnachfolge, die alle nachfolgerelevanten Akteure einbeziehen. Hier können Senior-Unternehmer mit Beratern, Finanzierungspartnern oder auch potenziellen Übernehmerinnen und Übernehmern in Kontakt treten.

---

1 Z. B. IHK-Nachfolger-Club der IHK Nord Westfalen.

2 Z. B. der IHK Heilbronn-Franken.

## II Krisen und Corona machen Nachfolgesuche deutlich schwieriger

### Krisenzeiten: Weniger Senior-Unternehmer/innen und noch weniger Übernahmemeinteressierte

2021: Senior-Unternehmer/innen und Übernahmemeinteressierte in der IHK Beratung



Die Suche nach einer passenden Unternehmensnachfolge ist in den vergangenen zwei Jahren deutlich schwieriger geworden. Die Corona-Pandemie hat das Interesse an der Übernahme eines Unternehmens stark gedrückt. Nur noch halb so viele Übernahmemeinteressenten wie vor der Corona-Pandemie erkundigten sich im Jahr 2021 bei ihrer IHK. Das Nachfolgeinteresse hat insbesondere in den von Lockdowns betroffenen Branchen Handel und Gastronomie sowie bei kleinen Dienstleistungsunternehmen erheblich gelitten.

Auch die Zahl der von der IHK beratenen Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber sank in diesem Zeitraum um deutliche 16 Prozent. Den IHKs zufolge stellten viele Unternehmerinnen und Unternehmer die Nachfolgesuche zurück, um sich um die Existenzhaltung ihres Unternehmens nach der Coronakrise zu kümmern. Maßnahmen zur Nachfolgevorbereitung stehen daher zurück. Allerdings: Nachlassende Bemühungen um die Nachfolge sowie unterlassene oder aufgeschobene Modernisierungsinvestitionen führen zu sinkenden Unternehmenswerten und damit zu nachlassender Attraktivität des Betriebes für mögliche Nachfolgerinnen und Nachfolger – und das in einem Umfeld, das aufgrund zunehmenden Fachkräftemangels und besonders aufgrund der Auswirkungen des russischen Krieges in der Ukraine zudem von deutlich höherer Unsicherheit geprägt ist.

Auch rein numerisch betrachtet deuten die IHK-Erfahrungen darauf hin, dass die Lage im Mittelstand bei der Unternehmensnachfolge herausfordernder wird. Im Jahr 2021 kamen rechnerisch 2,8 beratene Senior-Unternehmer/Unternehmerinnen auf einen Nachfolgeinteressenten. Vor der Krise betrug diese Relation noch 1,7. Derzeit haben 46 Prozent der beratenen Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer und 44 Prozent der Nachfolgeinteressierten zum Zeitpunkt der IHK-Beratung nicht die passende Nachfolge beziehungsweise das passende Unternehmen gefunden.

Neben den Orientierungsberatungen zur Unternehmensnachfolge (insgesamt 8.221 im Jahr 2021) haben die IHKs in weiteren Initiativen wie IHK-Nachfolger-Clubs oder IHK-Nachfolgemoderatoren 1.183 Unternehmen und Übernahmeinteressenten erreicht. An IHK-Seminaren und anderen Veranstaltungen zur Unternehmensnachfolge nahmen 8.601 Alt-Inhaberinnen und -Inhaber sowie potenziell Übernehmende teil. Damit haben die IHKs im vergangenen Jahr insgesamt 18.005 Unternehmen auf Nachfolgesuche und Übernahmeinteressierte informiert und beraten.

## Negative Trends überlagern sich

Nach den Berichten der IHKs überlagern sich derzeit strukturelle und aktuelle Trends. Hinzu kommen Tendenzen, die jede Senior-Unternehmerin/jeder Senior-Unternehmer und Nachfolgekandidat/in selbst beeinflussen kann und sollte:

### 1. Strukturelle Entwicklungen:

- Demografiebedingt gibt es tendenziell immer weniger Personen in den gründungsstarken Altersjahrgängen zwischen 18 und 40 Jahren. Gleichzeitig erreichen immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer das Ruhestandsalter. In der Folge wird es für die wachsende Zahl an Unternehmerinnen und Unternehmer auf Nachfolgesuche schwieriger, aus einer sinkenden Zahl an potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern die passende Kandidatin bzw. den passenden Kandidaten zu finden.
- Der zunehmende Mangel an Fachkräften führt dazu, dass gut qualifizierte Personen lukrative Angebote für abhängige Beschäftigungsverhältnisse erhalten und sich damit gegen den „Beruf Unternehmer/in“ entscheiden.

### 2. Aktuelle Entwicklungen:

- Die Corona-Pandemie hat für viele Branchen herbe Einbußen gebracht, die zu den „klassischen“ Branchen für Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolgen zählen. So haben auch im Jahr 2021 Lock-downs und Zugangsbeschränkungen im Handel, Gastronomie und vielen Dienstleistungsbereichen wie etwa Reisewirtschaft und Veranstaltungswirtschaft die dortige Geschäftslage und Unternehmenssubstanz deutlich verschlechtert und die Geschäftsaussichten mit hohen zusätzlichen Unsicherheiten belegt. In der Folge legten laut den IHKs gerade in diesen Branchen viele Senior-Unternehmerinnen/-Unternehmer, bei denen eigentlich die Nachfolge ansteht, die Übergabe ihres Betriebes „auf Eis“, um das Fortbestehen des Betriebes zu sichern. In der Folge suchten im vergangenen Jahr 16 Prozent weniger Unternehmerinnen und Unternehmer als vor der Pandemie im Jahr 2019 ihre IHK auf, um sich zur Unternehmensnachfolge zu informieren.
- Noch deutlicher – um fast 50 Prozent – sank die Zahl der Interessenten an der Übernahme eines Unternehmens. Gerade auch in Handel, Gastronomie und Dienstleistungsbereichen suchen nach IHK-Berichten deutlich weniger Personen die Übernahme unternehmerischer Verantwortung<sup>3</sup>.
- Aktuell mehren sich die Berichte aus den IHK-Regionen, dass Unternehmen im Zuge der Auswirkungen des russischen Krieges in der Ukraine eine nochmals erhöhte Unsicherheit empfinden – insbesondere durch steigende Energie- und Rohstoffpreise sowie mögliche Versorgungsunsicherheiten. Die entstehende Gemengelage aus schwieriger Suche nach einer passenden Nachfolge, Mangel an qualifizierten Fachkräften in Verbindung mit steigenden Personalkosten sowie hohen und absehbar weiter steigenden Energiekosten veranlasst den IHKs zufolge derzeit viele Inhaberinnen und Inhaber vor allem kleinerer Betriebe, über die Schließung nachzudenken. In kleinen Unternehmen ist es zumeist auch für eine nachfolgende Führungskraft nur schwer möglich, die Bewältigung der Herausforderungen auf mehrere Schultern zu verteilen und gegebenenfalls Spezialisierungsvorteile zu nutzen<sup>4</sup>.

---

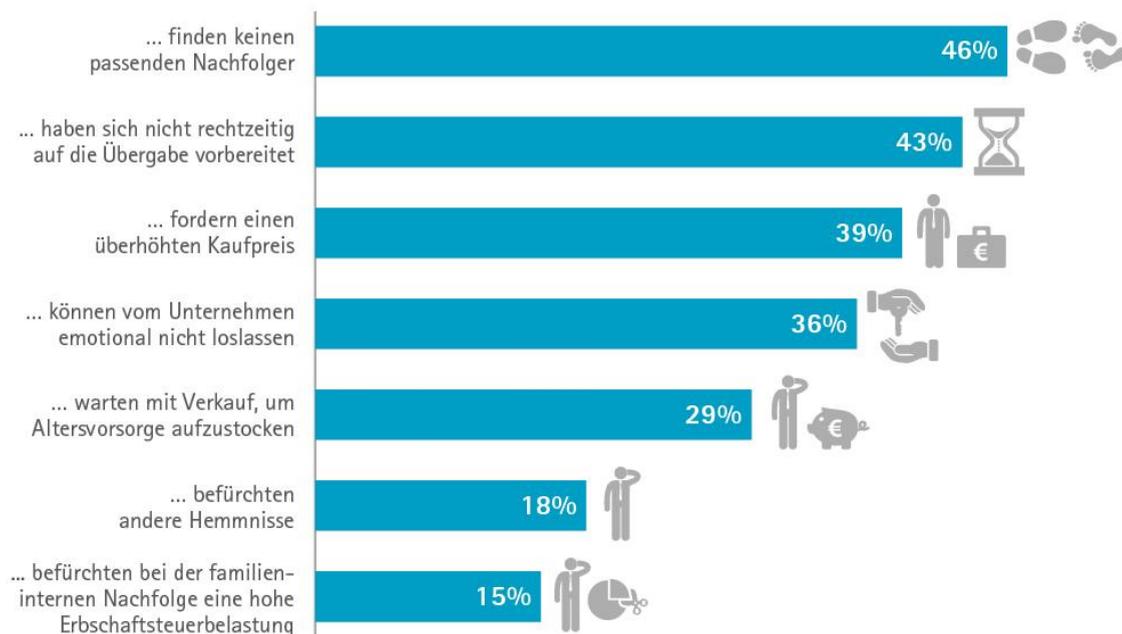
<sup>3</sup> DIHK-Report Unternehmensgründung 2022.

<sup>4</sup> Basis sind aktuelle Berichte aus den IHK-Regionen, die den DIHK bis Juli 2022 nach der Umfrage zum DIHK-Report Unternehmensnachfolge erreichten.

## Unternehmer/innen und Nachfolgekandidaten/innen können selbst viel bewirken

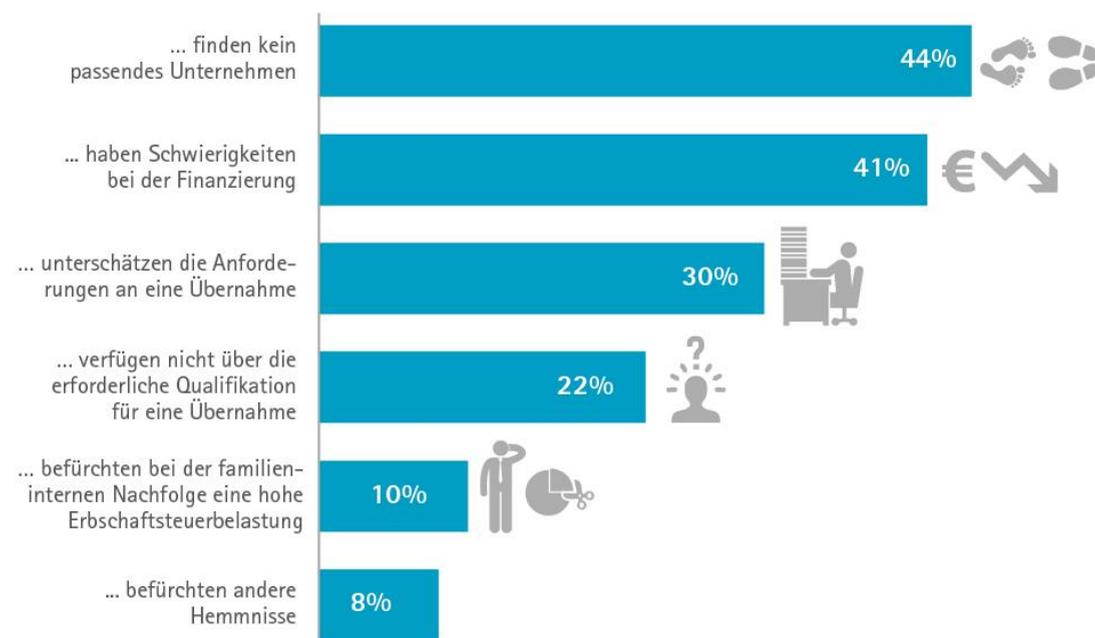
### Emotionen und das liebe Geld

2022: So viel Prozent der Senior-Unternehmer/innen ...



### Finanzierung ist der Dreh- und Angelpunkt

2022: So viel Prozent der Nachfolgeinteressierten ...



Die IHKs berichten zudem von einer ganzen Reihe von Punkten, die ihnen Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber sowie Nachfolgeinteressierte in der IHK-Beratung schildern. Auf viele dieser Hürden haben die Nachfolge-Parteien auch selbst Einfluss.

- 36 Prozent fällt es schwer, von ihrem Lebenswerk emotional loszulassen. Für viele ist es nach IHK-Erfahrungen schwierig, anderen eine Nachfolge und somit die Umsetzung eigener Ideen zuzutrauen. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer haben sich im Laufe ihrer Selbstständigkeit angeeignet, sich ausschließlich auf sich selbst zu verlassen. Je kleiner das Unternehmen, umso häufiger machen IHKs diese Beobachtung.
- 39 Prozent fordern auch infolgedessen zu Beginn der Verhandlungen laut IHK-Erfahrungen einen überhöhten Kaufpreis. Die über Jahre oder Jahrzehnte geleisteten Mühen und den persönlichen Einsatz rechnen sie mit ein. 29 Prozent warten mit der Unternehmensübertragung, weil sie sich bessere Angebote für ihr Unternehmen erhoffen und mit einem höheren Verkaufswert ihre Altersvorsorge aufstocken möchten. Auf der anderen Seite sitzen jedoch Partner, für die eine Unternehmensnachfolge eine vor allem auch finanziell große Herausforderung ist – 41 Prozent der von der IHK beratenen Nachfolgeinteressierten haben Schwierigkeiten die Nachfolge zu finanzieren. Diese Hürde könnte in Zeiten wieder steigender Zinsen noch an Bedeutung zunehmen.
- 43 Prozent der Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber haben sich zum Zeitpunkt der IHK-Beratung nicht rechtzeitig auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet. Viele schieben die emotional herausfordernde und steuerlich-rechtlich komplizierte Materie auf die berühmte „lange Bank“. Spätestens drei Jahre vor dem geplanten Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge sollten Senior-Unternehmer externe Expertise einbeziehen, um die Unternehmensnachfolge systematisch anzugehen. Doch 77 Prozent wenden sich später an ihre IHK.

Die Folgen einer nicht rechtzeitigen Vorbereitung können weitreichend sein. IHKs berichten, dass viele Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer länger als geplant im Betrieb verbleiben, wenn die Kinder den elterlichen Betrieb nicht fortführen wollen. Die Suche nach externer Nachfolge wird dann häufig nicht mit dem nötigen Nachdruck angegangen, Investitions-, Innovations- und Digitalisierungserfordernisse sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder können aus dem Fokus geraten. Dadurch sinken Übergabefähigkeit und Attraktivität für potenzielle Nachfolger. Insbesondere in Handel und Gastronomie gibt es laut IHKs des Öfteren solche Konstellationen.

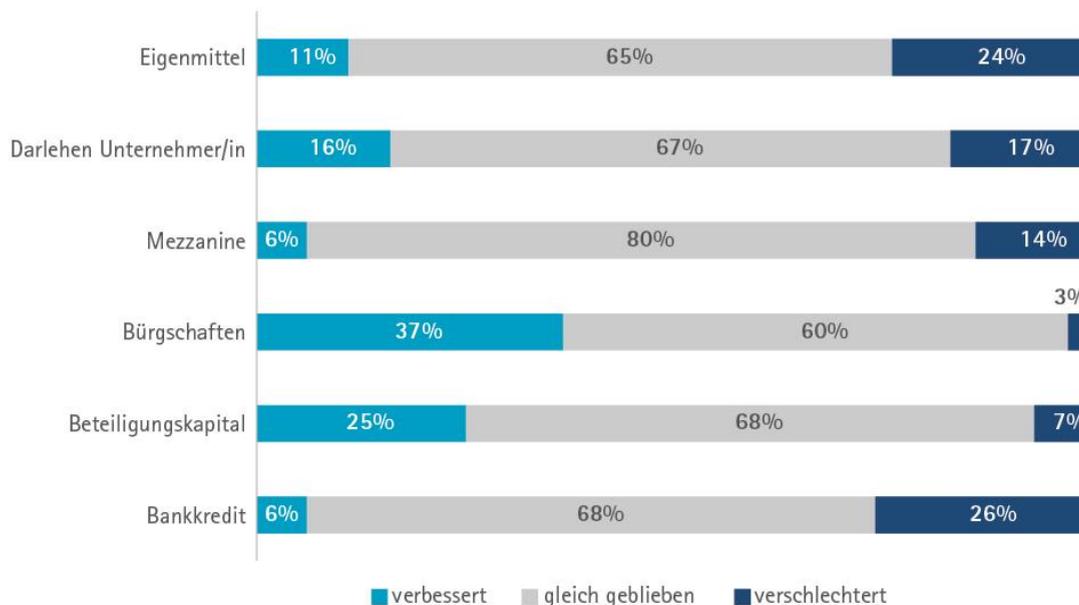
- Auf der anderen Seite des Verhandlungstisches – bei den Nachfolgeinteressierten – sehen die IHKs häufig Qualifizierungsbedarf: 30 Prozent unterschätzen die Anforderungen an die Übernahme eines bestehenden Betriebes und gehen zu sehr von einer „Gründung im gemachten Nest aus“, mit vorhandenen Kunden- und Lieferantensstrukturen. 22 Prozent der Übernahmeinteressierten müssen bei ihrer Qualifikation den IHKs zufolge nacharbeiten. Dabei erfordert gerade die Übernahme eines vorhandenen Betriebes hohe unternehmerische Fähigkeiten und Führungsqualitäten. Gleichwohl berichten die IHKs auch, dass sich gegenüber früheren Jahren die Qualifikation der Nachfolgeaspiranten etwas verbessert hat.
- 46 Prozent der Senior-Unternehmerinnen und Unternehmer und 44 Prozent der Nachfolgeinteressierten haben zum Zeitpunkt der IHK-Beratung Schwierigkeiten, eine passende Nachfolge beziehungsweise einen passenden Betrieb zu finden. Wichtige Gründe hierfür sind die sich aufgrund der Demografie und des Fachkräftemangels verengende Nachfrage nach dem „Beruf Unternehmer/in“. Hinzu kommt laut IHKs unzureichende Rentabilität in manchen Branchen, wenn Geschäftsmodelle nicht angepasst wurden, Personalkosten stark gestiegen sind oder Digitalisierungspotenziale nicht ausgeschöpft wurden. Die IHKs berichten auch von Fällen, in denen potenzielle Kaufinteressenten wegen der pandemiebedingt schwierigen Rahmenbedingungen und Unsicherheiten hinsichtlich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung Verhandlungen ausgesetzt oder sogar abgebrochen haben. Gerade in kleinen Dienstleistungsbetrieben gilt es für die Übernehmerinnen und Übernehmer zudem, eine starke persönliche Kundenbindung der Alt-Inhaberin/der Alt-Inhabers zu überwinden. Zudem sind die Zukunftsaussichten aufgrund der Corona-Pandemie und der Auswirkungen des Krieges in der Ukraine etwa auf die Energiepreise in vielen Branchen mit Unsicherheit behaftet.

- Auch die Fragen rund um die Erbschaftsteuer bleiben eine Hürde für etliche Nachfolgen. Zehn Prozent der Nachfolgeinteressenten und 15 Prozent der Senior-Unternehmerinnen und Unternehmer nennen den IHKs dieses Hemmnis.

## Finanzierung der Nachfolge schwieriger

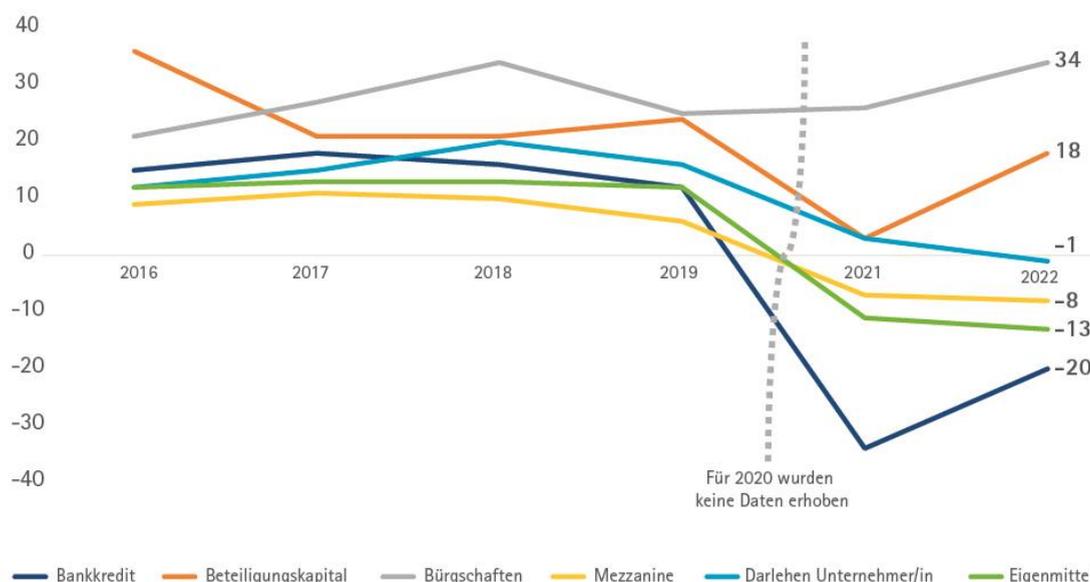
### Finanzierung der Nachfolge – es wird ungemütlich

2022: Einschätzung der IHKs, wie sich Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmensnachfolgen in den letzten zwölf Monaten verändert haben



### Unternehmensnachfolge – Krisen prägen Finanzierungsmöglichkeiten

Saldo aus "Verbessert-" und "Verschlechtert-" Anteilen der IHK-Einschätzungen



41 Prozent der potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger nennen den IHKs Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Unternehmensübergabe. Die Möglichkeiten sind dabei laut IHKs zuletzt deutlich schwieriger geworden. Klassischer Finanzierungsweg ist nach wie vor der Bankkredit. Hier berichten aus ihrer Erfahrung 26 Prozent der IHKs von Verschlechterungen, nur sechs Prozent von Verbesserungen. Damit ist der Saldo aus „Verbessert“- und „Verschlechtert“-Anteilen mit nunmehr minus 20 Punkten gegenüber dem Vorkrisenjahr 2019 deutlich ins Negative gefallen. Offenbar machen sich die gestiegenen Unsicherheiten deutlich in der Finanzierungseinschätzung der Finanzierungspartner bemerkbar. Es bleibt abzuwarten, ob die durch die Zentralbanken eingeleitete Zinswende zu weiteren Veränderungen bei der Fremdfinanzierung der Unternehmensnachfolge führt.

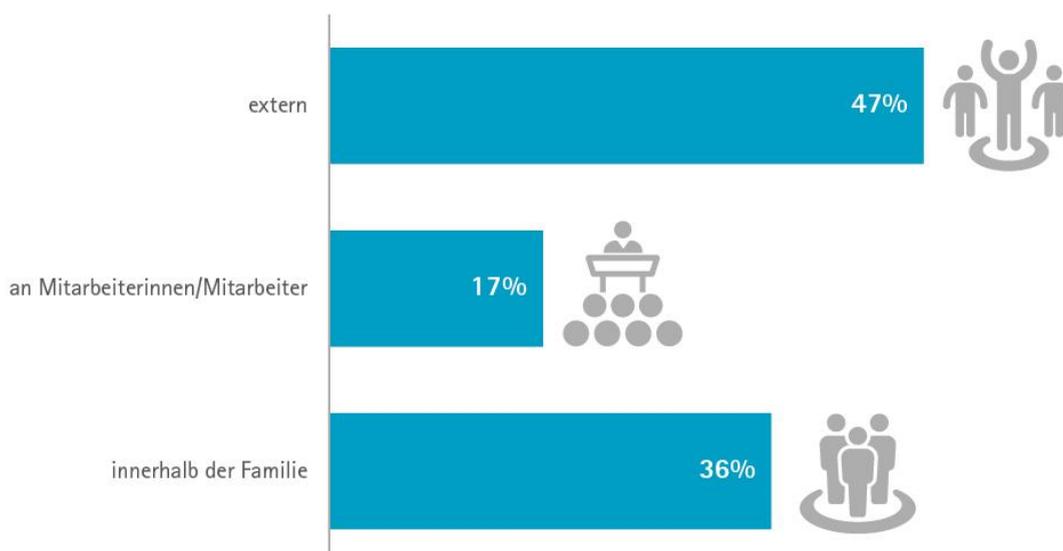
Auch der Einsatz von Eigenmitteln fällt den Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten nach IHK-Berichten deutlich schwerer als vor der Corona-Pandemie. Gerade in „klassischen“ Nachfolgebranchen wie Handel und Gastronomie sind die Eigenkapitalpolster vieler Betriebe aufgezehrt. Auch beim Einsatz von Darlehen der Alt-Inhaberin/des Alt-Inhabers als Finanzierungsbaustein sieht inzwischen eine Mehrheit der IHKs Verschlechterungen, wenngleich nicht in gleichem Maß wie bei Eigenmitteln der Übernehmenden. Auch der Einsatz von Mezzanine-Kapital als Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital ist schwieriger geworden.

Verbessert haben sich die Zugänge laut IHKs bei Bürgschaften und bei der Nachfolgefiananzierung via Beteiligungskapital. Insgesamt hatte sich das Marktklima in den zurückliegenden Jahren für Venture Capital stetig verbessert, unterstützt vor allem durch das Niedrigzinsumfeld, das Investments in renditeträchtige Startup-Projekte begünstigt. Der Koalitionsvertrag der Ampel-Koalition sowie die Startup-Strategie der Bundesregierung enthält weitere Maßnahmen, um Beteiligungskapital zu akquirieren – mithilfe von öffentlichem Kapital als Anker. Gefragt sind aber auch Anpassungen von im internationalen Vergleich sehr restriktiven Regelungen bei Beteiligungskapital. So können Verluste in Deutschland lediglich bei Einhaltung bestimmter Vorgaben vorgetragen werden. Eine Bedingung ist, dass das Geschäftsmodell nicht verändert wird. Gerade bei Unternehmensnachfolgen ist es oft notwendig, Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen und zu ändern.

## Wunsch: Übergabe in der Familie oder im Unternehmen

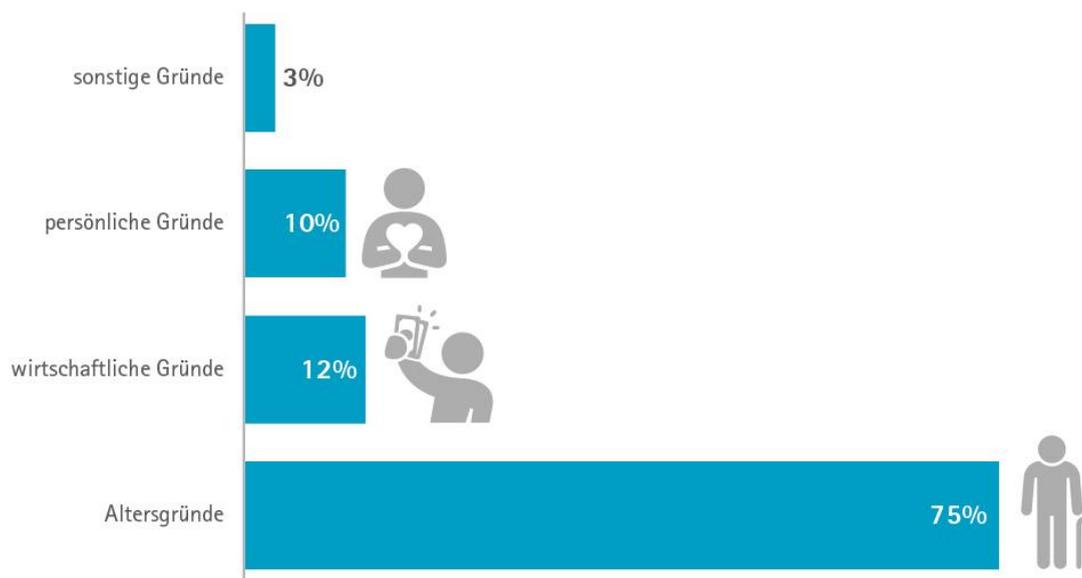
### Fast die Hälfte will an Externe verkaufen

2021: So viel Prozent der Beratenen beabsichtigen, ihr Unternehmen ... abzugeben



## Altersgründe geben zumeist den Ausschlag

2021: So viel Prozent der Beratenen beabsichtigen, ihr Unternehmen aus den jeweiligen Gründen abzugeben



53 Prozent der beratenen Senior-Unternehmerinnen und Senior-Unternehmer beabsichtigen, ihren Betrieb innerhalb der Familie oder an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu übergeben. Dieser Wunsch ist jedoch oft nicht erfüllbar. Die IHKs berichten, dass sich insbesondere innerhalb der Familie weniger nachfolgebereite Kinder finden als noch vor einigen Jahren. Somit plant nahezu die Hälfte der Beratenen, das Unternehmen zu verkaufen.

Altersgründe geben den IHKs zufolge mit Abstand am häufigsten den Anlass, das Unternehmen in neue Hände zu geben. Damit ist davon auszugehen, dass sich das Gros der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Industrie, Handel und Dienstleistungsbranchen zumindest nicht in existenzbedrohenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. Wirtschaftliche Gründe geben laut IHKs bei zwölf Prozent den Ausschlag. Unter den persönlichen Gründen für die Übergabe des Unternehmens nennen die IHKs insbesondere Krankheit und Todesfälle sowie Mangel an Fachkräften. Zudem können nicht zu lösende Differenzen zwischen Gesellschaftern und auch geplante berufliche Neuorientierungen zur Suche nach Nachfolgelösungen führen.

### „Fortsetzung folgt! – bundesweite IHK-Aktionswoche Unternehmensnachfolge

Sprechtage zur Unternehmensnachfolge, Roadshows, Webinare, Talks, Bergfest Unternehmensnachfolge, Telefonaktionen, Unternehmensnachfolge durch Frauen ... im Rahmen der bundesweiten IHK-Aktionswoche Unternehmensnachfolge informierten die IHKs vom 20. bis 24. Juni 2022 Land auf Land ab zu allen Facetten dieser wichtigen Herausforderung im Mittelstand. 49 IHKs beteiligten sich. Gemeinsam mit Partnern haben die IHKs breit zur Unternehmensnachfolge informiert und sensibilisiert.

### Countdown Unternehmensnachfolge – Das empfehlen die IHKs:

1. **„Vorbereitung ist alles“.** Etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sollte die Inhaberin/der Inhaber damit beginnen, das Unternehmen fit für die nächste 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 Zuliefer- und Finanzierungspartner?
2. **Nachfolge finden.** Spätestens drei Jahre vorher mit der Suche nach einer Übernehmerin/einem Übernehmer beginnen.
3. **Unternehmen übergeben.** Spätestens zwölf Monate vorher den Prozess der Übergabe beginnen.

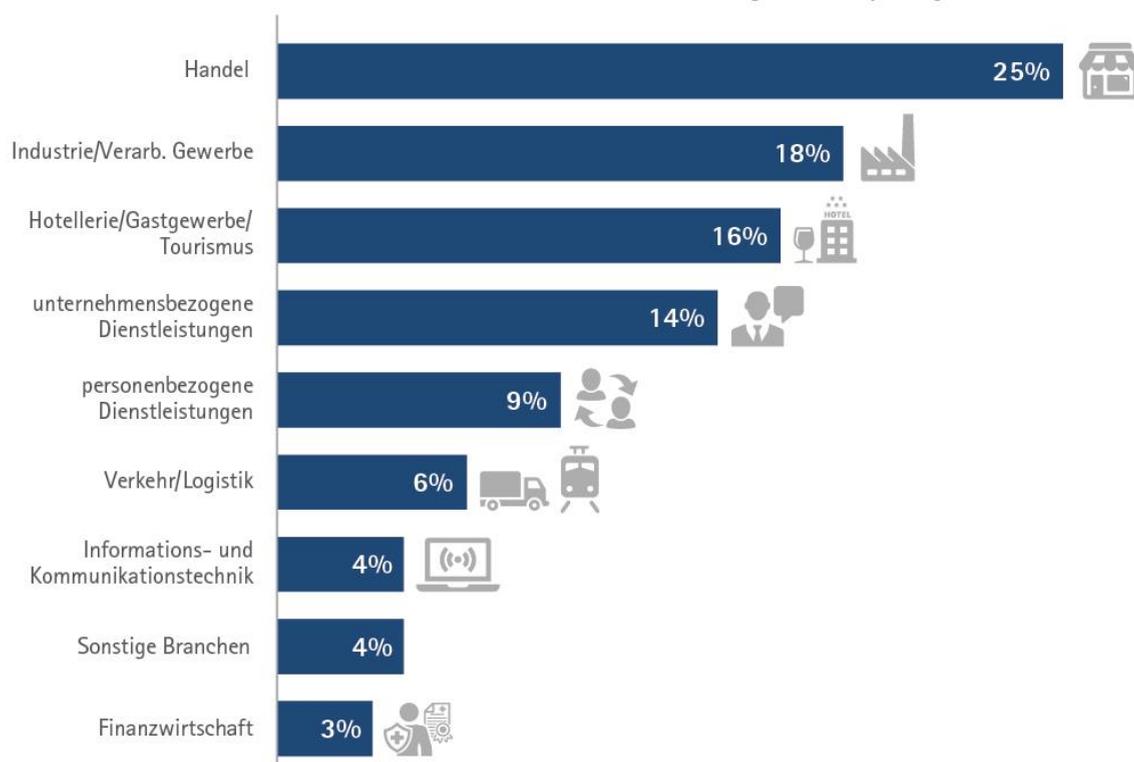
4. **„Stunde Null“.** Nach Übergabe des Unternehmens muss das Spannungsfeld der Interessen von Inhaber/in, Familie, Nachfolger/in und Unternehmen gelöst sein. Die Vorkehrungen hierfür sind lange vorher zu treffen (siehe 1.).

69 Prozent der Senior-Unternehmer/innen, die sich von ihrer IHK beraten lassen, haben keinen „Notfallkoffer“ gepackt. Hier sind alle wichtigen Dokumente und Vollmachten übersichtlich für den „Fall der Fälle“ zusammengestellt. Mit dem **IHK-Notfallhandbuch für Unternehmen** bieten IHKs Unternehmen eine wichtige Hilfe, die nötigen Vorkehrungen zu treffen. Ziel ist es, Unternehmer/innen Schritt für Schritt durch den Planungsprozess zu führen und sicherzustellen, dass nichts Wichtiges in Vergessenheit gerät und ein störungsfreier Betrieb des Unternehmens gewährleistet wird. Informationen, interaktive Checklisten und Formulare helfen bei der Strukturierung und griffbereiten Ablage der Unterlagen. Viele IHKs bieten das Notfall-Handbuch mittlerweile zum Download an: <http://www.ihk-notfallhandbuch.de/>.

## Branchenübergreifende Herausforderung

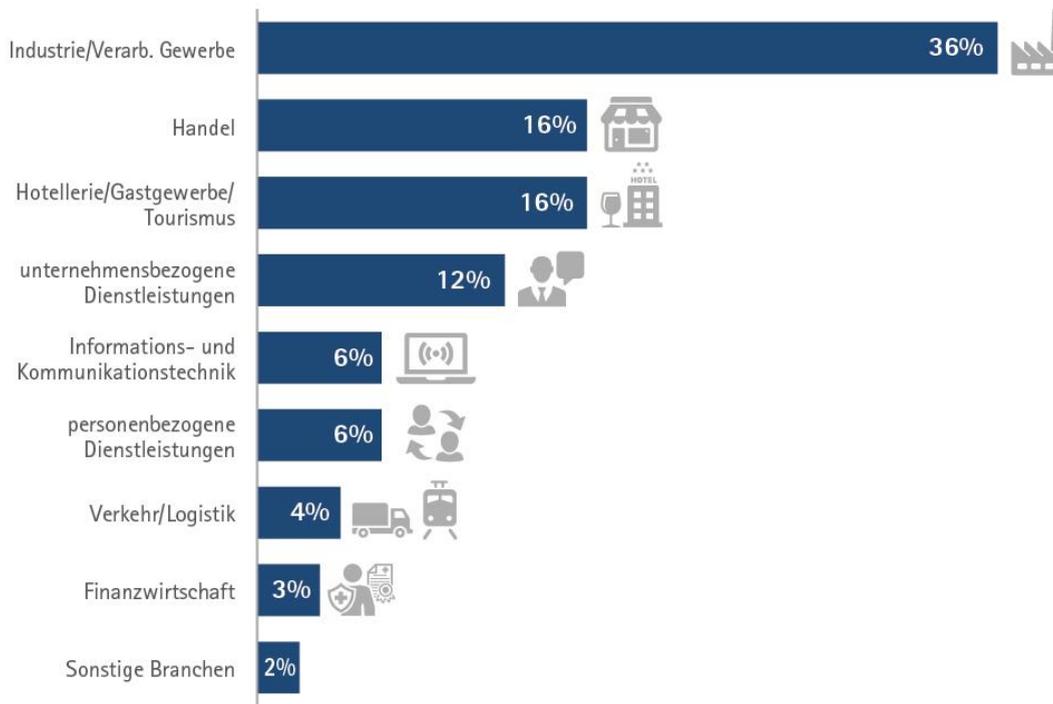
### Viele Übergabe-Unternehmen in Handel, Industrie, Gastronomie und den Dienstleistungsbranchen

2021: So viel Prozent der beratenen Senior-Unternehmer/innen suchen Nachfolgende in der jeweiligen Branche



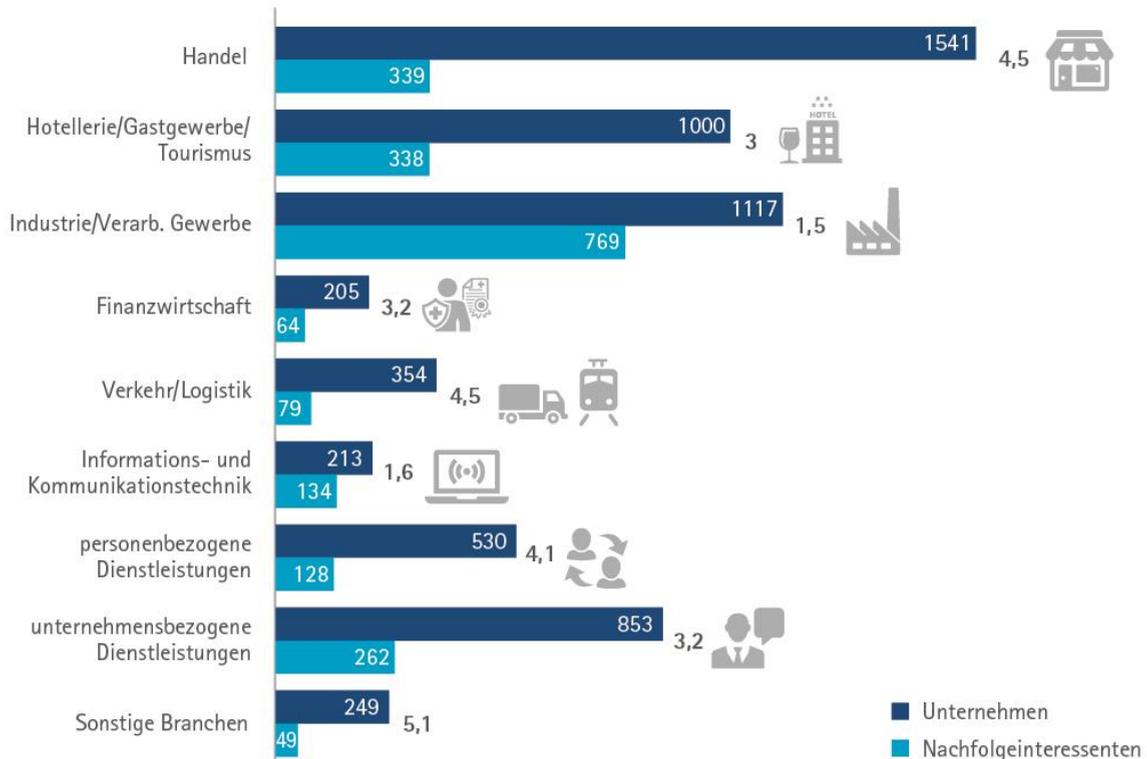
## Industrieunternehmen gesucht

2021: So viel Prozent der beratenen Nachfolgeinteressierten suchen Betriebe in der jeweiligen Branche



## 4,5mal mehr Unternehmen als Nachfolger im Handel

2021: So viele Senior-Unternehmer/innen und Nachfolgeinteressierte ließen sich in der jeweiligen Branche beraten; Verhältnis Unternehmer/innen pro potenziellen Nachfolger/innen



Die Herausforderung der Unternehmensnachfolge zieht sich durch den gesamten Mittelstand. In allen Branchen gibt es schon rein rechnerisch Engpässe für Unternehmen aus Nachfolgesuche. Sehr eng ist die Situation im Handel. Hier zählten die IHKs 4,5mal mehr Unternehmen in der IHK-Beratung als potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger. Mit 25 Prozent macht diese Branche den größten Anteil an der IHK-Nachfolgeberatung aus. Allerdings ist nach IHK-Berichten in vielen Handelsunternehmen der Modernisierungs- und Digitalisierungsbedarf hoch, Kunden- und Nachfragestrukturen haben sich im Zuge der Coronakrise teils drastisch geändert. Trends wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, demografischer Wandel, zunehmender Margendruck, veränderte Kundenansprüche, Nutzung neuer Zahlungssysteme und weitere interne und externe Faktoren sind keine einfachen Rahmenbedingungen, den Nachfolgeprozess erfolgreich anzugehen. Nach Beobachtungen der IHKs werden häufig Geschäftsmodelle und -prozesse nicht oder nicht rechtzeitig angepasst. Es drohen unbefriedigende Umsatz- und Renditesituationen, was die Übergabe erschwert. In der Folge suchen laut IHKs aktuell vergleichsweise wenig Nachfolgeinteressenten einen Handelsbetrieb zur Übernahme.

Am zweithäufigsten sind Industrie-Unternehmen in der IHK-Beratung vertreten. Und auch viele Nachfolgeinteressenten liebäugeln mit einem Industriebetrieb. Viele Industriebetriebe erwirtschaften im Branchenvergleich hohe Renditen und sind oft auch international aktiv. Die rechnerische Relation liegt für Industrieunternehmen in der IHK-Beratung mithin bei 1,5 abzugebende Unternehmen pro Nachfolgeinteressierten. In manchen Regionen ist sogar bisweilen zu beobachten, dass es mehr Übernahminteressierte als Industrieunternehmen in der IHK-Beratung gibt. Die IHKs sehen jedoch jenseits dieser rein numerischen Gegenüberstellung auch gerade in der Industrie Spezifika, die die Nachfolgesituation in dieser Branche herausfordernd machen. Die Führung eines Industrieunternehmens erfordert oft deutlich mehr technisches Know-how als in anderen Branchen – beim Maschinenpark wie bei behördlichen Auflagen (zum Beispiel Normen, Emissionsschutz). Und: Aufgrund teurer Maschinen oder Labore sind oft hohe Kaufpreise zu stemmen. Auch hohe Energiepreise, Lieferkettenprobleme, Fachkräftemangel, Investitionserfordernisse und damit einhergehender Kapitalbedarf machen die Nachfolgeverhandlungen nicht einfach.

In Hotellerie, Gastgewerbe und Tourismus melden sich dreimal so viele Senior-Unternehmer/innen bei ihrer IHK wie Nachfolgeinteressierte. Die Corona-bedingten Einbußen haben oftmals viel Liquidität gekostet. Viele potenziell Interessierte werden bisweilen durch den hohen Investitionsbedarf von einer Übernahme abgehalten. Zudem gibt es in der Branche den IHKs zufolge viele Betriebe, deren Geschäftspolitik aufgrund geänderter Kundenwünsche völlig neu ausgerichtet werden müsste. Auch ändert sich die Marktstruktur – es gibt etwa durch Online-Buchungsportale einen starken Preisdruck. Häufig ist zudem mit einer Übernahme auch die entsprechende Immobilie zu erwerben, was komplexe Bewertungen nach sich zieht. Zudem besteht bisweilen auch eine starke Bindung der Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber an ihr Lebenswerk, so dass bisweilen unrealistisch hohe Kaufpreis-/Pachtforderungen die Übergabeverhandlungen hemmen.

In der Logistikbranche suchten 4,5mal mehr Unternehmen als potenzielle Nachfolger die IHKs auf. Hoher Fachkräftemangel und stark gestiegene Energie- und Kraftstoffpreise machen der Branche zu schaffen. Hinzu kommen verstärkte Konkurrenz durch neue Wettbewerber, Green-Logistics-Anforderungen und Lieferkettenrisiken. In der Folge melden sich vergleichsweise wenig Interessenten zur Übernahme eines Logistik-Unternehmens bei der IHK.

Wie im Handel und im Gastgewerbe waren auch viele personenbezogene Dienstleister durch Lockdowns und Liquiditäts- bzw. Eigenkapitaleinbußen betroffen, die oftmals noch nicht aufgeholt werden konnten. Die gegebenenfalls eingeschränkten Renditeaussichten vieler Dienstleister halten den IHKs zufolge viele Interessenten von einem Engagement ab. Zudem sind viele Dienstleister stark vom (abgebenden) Inhaber geprägt. Folglich verzeichnen die IHKs 4,1mal mehr Unternehmen als Übernahminteressierte. Nicht ganz so ungünstig sieht die rechnerische Relation bei den unternehmensbezogenen Dienstleistern aus (Relation: 3,2).

In der Finanzbranche werden klassische Geschäftsmodelle durch Regulierung, verändertes Kundenverhalten, hohen Kostendruck, neue Finanztechnologien wie KI, Roboter und Blockchain sowie neue Marktteilnehmer (Stichwort: Fin-Techs) vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Viele wie etwa Finanzvermittler wollen das Unternehmen in neue Hände geben, allerdings kommen gemessen an der IHK-Beratung in dieser Branche 3,2 Unternehmen auf einen Nachfolgeinteressierten. Eine Rolle spielt häufig auch die hohe Bindung der Kunden an die ehemalige Führungspersönlichkeit. Nachfolgerinnen und Nachfolger müssen dann oft besondere Anstrengungen unternehmen, von Kunden und Geschäftspartnern akzeptiert und anerkannt zu werden.

In der IT-Branche sind viele Betriebe ebenfalls stark durch die Inhaberin/den Inhaber geprägt. Zudem haben es nach IHK-Berichten solche Betriebe schwer, die über Projektverträge Individuallösungen für Einzelkunden entwickeln, nur während der Projektlaufzeit Einnahmen erzielen und daher stetig Neugeschäft akquirieren müssen. Gleichwohl ist der rein rechnerische Engpass nicht ganz so stark wie in anderen Branchen, die IHKs verzeichnen 1,6 abzugebende Unternehmen pro Interessenten.

Die bundesweite Unternehmensbörse „[nexxt-change.org](https://www.nexxt-change.org)“ der IHKs und anderer Partner ist eine Plattform, um Unternehmen oder familienexterne Nachfolger zu finden. Aus rund 6.000 stets aktuellen und anonymisierten Inseraten können nachfragende Existenzgründer und anbietende Senior-Unternehmen auf [www.nexxt-change.org](https://www.nexxt-change.org) passende Profile auswählen. Laut einer Evaluation der Online-Börse sind rund 70 Prozent der erfolgreichen Übergeber und Übernehmer der Meinung, sie nur über nexxt-change eine Nachfolgelösung finden konnten. Jährlich können so rund 10.000 Arbeitsplätze gesichert werden<sup>5</sup>.

### III Was die Politik tun sollte

Die ungute Gemengelage aus deutlich gestiegenen Unsicherheiten im geschäftlichen Umfeld, Abwarten von Unternehmerinnen und Unternehmern beim Einleiten der eigentlich notwendigen Unternehmensnachfolge und deutlich gesunkenem Interesse an der Übernahme von Unternehmen kann dazu führen, dass das Unternehmertum in der Fläche zu erodieren droht. Selbst viele wirtschaftliche gesunde Betriebe müssen schließen. Hier gilt es, gegenzusteuern. Für die Demografie und dem zunehmenden Fachkräftemangel sind langfristige Konzepte erforderlich. Doch schon auf kurze Sicht kann die Politik einiges für ein vitales Unternehmertum in Deutschland tun.

#### Bürokratie abbauen

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer vor allem kleinerer Betriebe fühlen sich zunehmend überfordert von komplexen Regularien, gerade angesichts der derzeit sich kumulierenden Herausforderungen. 79 Prozent der unternehmerisch Interessierten, die sich von ihrer IHK beraten lassen, sehen Bürokratie als große Hürde<sup>6</sup>. Die Politik in Deutschland und der EU sollte es Unternehmerinnen und Unternehmern so einfach wie möglich machen, einen Betrieb fortzuführen. Dazu gehört zuallererst ein Stopp geplanter Mehrbelastungen, wie sie etwa mit dem EU-Lieferkettengesetz und den Vorschlägen zur Taxonomie und zur CSR-Richtlinie drohen. Zudem sollten die im Koalitionsvertrag vereinbarten guten Maßnahmen zum Bürokratieabbau rasch umgesetzt werden, wie die Etablierung des Once-Only-Prinzips und die Ermöglichung von Unternehmensgründungen binnen 24 Stunden.

#### Für Unternehmensnachfolge sensibilisieren

Mit der Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ bietet die Bundesregierung seit Herbst 2019 eine Unterstützung für Akteure und Netzwerke vor Ort. Ziel ist die Sensibilisierung und das Zusammenbringen von Senior-Unternehmen und potenziellen Nachfolgern, etwa im Sinne von „Nachfolge-Moderatoren“<sup>7</sup>. Damit wurde eine Maßnahme umgesetzt, für die sich viele IHKs und der DIHK stark gemacht haben. Weitere Schritte sollten angesichts der gewachsenen Herausforderungen folgen, um Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer wie auch potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger zu sensibilisieren und beide Seiten zusammenzubringen.

#### Finanzierungswege erleichtern

Fremdkapital stellt seit langem die Hauptsäule der Finanzierung von Unternehmensnachfolgen dar. An Bedeutung gewinnen wird in absehbarer Zeit die Finanzierung mit Eigenkapital – vor allem mit Blick auf hohe

---

<sup>5</sup> nexxt-change: Evaluation der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für das Zusammenführen von Übergebern und Nachfolgern, Rambøll Management Consulting GmbH, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin, 2013.

<sup>6</sup> DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2022.

<sup>7</sup>Z. B. der IHK Heilbronn-Franken.

Investitionsvolumina für Digitalisierungsprojekte und für die nachhaltigkeitsorientierte Transformation der Wirtschaft. Auch angesichts absehbar wieder steigender Zinsen und damit ein nicht mehr ganz so günstiges Umfeld für Beteiligungskapital sollte die Bundesregierung diesen Finanzierungsweg erleichtern. Zur Beteiligungsfinanzierung von Startups hat die Bundesregierung bereits einige Initiativen im Koalitionsvertrag und in ihrer Startup-Strategie angekündigt. Auch für Unternehmensnachfolgen sollte Beteiligungskapital attraktiver werden. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt liegt im Steuerrecht. So können Verluste in Deutschland lediglich bei Einhaltung bestimmter Vorgaben vorgetragen werden. Eine Bedingung ist, dass das Geschäftsmodell nicht verändert wird. Doch gerade bei Unternehmensfortführungen sind häufig Änderungen des Geschäftsmodells und Modernisierungen notwendig. Daher erweist sich gerade diese Regelung häufig als praxisfern und hält Investoren ab.