



EUROPÄISCHE
FACHHOCHSCHULE

B A C H E L O R A R B E I T

im Studiengang General Management

Jahrgang 2013

Deutsches Thema:

**Qualitative Untersuchung zur Problemanalyse der mangelnden Unternehmens-
nachfolge im deutschen Mittelstand**

Englisches Thema:

**Qualitative research to analyse the deficient corporate succession of the
German Mittelstand**

Betreuerin:

Dr. Sonja Steves

eingereicht von

Tobias Kremser

aus Frechen

am 12. Dezember 2016

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Definition zentraler Begriffe	4
2.1 Deutscher Mittelstand.....	4
2.2 Unternehmensnachfolge	5
2.2.1 Übergabereife und Übernahmewürdigkeit	6
2.2.2 Formen der Unternehmensübergabe.....	6
3 Überblick zur Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand	7
3.1 Anzahl der Unternehmensübergaben im deutschen Mittelstand	7
3.2 Aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen.....	8
3.3 Probleme bei der Unternehmensnachfolge.....	10
4 Problemanalyse zur mangelnden Unternehmensnachfolge.....	12
4.1 Problem der Schätzung von anstehenden Übergaben.....	12
4.2 Probleme aus den aktuellen Rahmenbedingungen	12
4.3 Bewusstsein und Planung der Unternehmensnachfolge.....	13
4.4 Suche von Inhabern und Nachfolgern	14
4.5 Herausforderung der Unternehmensbewertung und Finanzierungsprobleme	17
4.6 Anforderungen an Nachfolger	19
4.7 Einfluss der Erbschaftssteuer auf die Unternehmensnachfolge	20
5 Empirische, qualitative Untersuchung	21
5.1 Methodischer Zugang	21
5.1.1 Stichprobenbeschreibung	22
5.1.2 Fragebögen und Leitfragen	25
5.1.3 Durchführung der Interviews	26

5.2 Darstellung und Diskussion der Erhebungsergebnisse.....	26
5.2.1 Ergebnisse zu Schätzverfahren und Übernahmewürdigkeit	28
5.2.2 Ergebnisse zu den aktuellen Rahmenbedingungen.....	29
5.2.3 Ergebnisse zum Bewusstsein und der Planung der Unternehmensnachfolge.	29
5.2.4 Ergebnisse zur Suche von Inhabern und Nachfolgern.....	30
5.2.5 Ergebnisse zur Unternehmensbewertung und Finanzierungsproblemen.....	32
5.2.6 Ergebnisse zu den Anforderungen an die Nachfolger	34
5.2.7 Ergebnisse zur Erbschaftssteuer	35
5.3 Zusammenfassung	36
6 Ausblick, Forschungsfelder und Lösungsansätze	37
7 Fazit.....	40
Literaturverzeichnis.....	41
Anhang	47
A Leitfragebogen Inhaber	48
B Leitfragebogen Nachfolger	49
C Auswertung Inhaber.....	50
D Auswertung Nachfolger	53
E Auswertung Experten.....	54
F Übersicht Skalenfragen	55
G Interviewprotokoll Inhaber 1.....	56
H Interviewprotokoll Inhaber 2.....	59
I Interviewprotokoll Inhaber 3.....	62
J Interviewprotokoll Inhaber 4.....	65
K Interviewprotokoll Inhaber 5.....	67
L Interviewprotokoll Inhaber 6.....	69
M Interviewprotokoll Inhaber 7.....	71
N Interviewprotokoll Inhaber 8.....	73

O	Interviewprotokoll Inhaber 9.....	76
P	Interviewprotokoll Inhaber 10.....	78
Q	Interviewprotokoll Nachfolger 1.....	80
R	Interviewprotokoll Nachfolger 2.....	82
S	Interviewprotokoll Nachfolger 3.....	84
T	Interviewprotokoll Nachfolger 4.....	86
U	Interviewprotokoll Nachfolger 5.....	89
V	Interviewprotokoll Nachfolger 6.....	92
W	Interviewprotokoll Experte 1.....	98
X	Interviewprotokoll Experte 2.....	100
Y	Interviewprotokoll Experte 3.....	102
Z	Interviewprotokoll Experte 4.....	106
AA	Interviewprotokoll Experte 5.....	108
AB	Interviewprotokoll Experte 6.....	111
AC	Interview Unternehmensberaterin Lösungsansatz.....	113
AD	Linksammlung zur Unternehmensnachfolge.....	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IHK Beratungen 2007 - 2014.....	2
Abbildung 2: Wahl der Nachfolgelösung.....	8
Abbildung 3: Einwohner in Deutschland nach Altersgruppen Stand 31.12.2015	9
Abbildung 4: Probleme der Seniorinhaber.....	10
Abbildung 5: Probleme bei potentiellen Nachfolgern.....	11
Abbildung 6: Matchingphase	15
Abbildung 7: Suchende, die nicht fündig werden	15
Abbildung 8: Branchenbezogener Übergabequotient	17
Abbildung 9: Bewertung der Nachfolge als Problem	27
Abbildung 10: Einschätzung der Suche nach Nachfolgern / Unternehmen.....	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobe der Inhaber	23
Tabelle 2: Stichprobe der Nachfolger	24
Tabelle 3: Stichprobe der Experten	24
Tabelle 4: Zusammenfassung der Ergebnisse	36

Abkürzungsverzeichnis

AWH – Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Berater im Handwerk, Berlin

BDI – Bundesverband der deutschen Industrie e. V., Berlin

BM – Bundesverband Deutscher Mittelstand e. V., München

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

BVMW – Bundesverband mittelständischer Wirtschaft, Berlin

DHIK – Deutsche Industrie- und Handelskammertag e. V., Berlin

DUB – Deutsche Unternehmerbörse DUB.de GmbH, Hamburg

DMB – Deutscher Mittelstands-Bund, Düsseldorf

EMF-Institut – Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin

IfM-Bonn – Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn

IHK – Industrie- und Handelskammer

KfW Bankengruppe – Kreditanstalt für Wiederaufbau Bankengruppe, Frankfurt a.M.

KMU – Kleine und mittelständische Unternehmen

LWK – Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen, Münster

UMU – Union mittelständischer Unternehmen e. V., München

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks, Berlin

1 Einleitung

Der deutsche Mittelstand gilt weltweit als das Herz der deutschen Wirtschaft. Ohne ihn gäbe es viele Produkte nicht, denn es gibt kaum Branchen in denen er nicht vertreten ist.¹ Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung gibt es 3,64 Mio. Unternehmen in Deutschland von denen 99,6 % dem Mittelstand angehören (Stand 2015). Diese erzielen 35,5 % des gesamten Umsatzes deutscher Unternehmen, 55 % der deutschen Nettowertschöpfung und beschäftigen knapp 60 % der sozialversicherten Berufstätigen.² Der Mittelstand ist zu rund 40 % an den deutschen Exportleistungen beteiligt und besonders in Nischenmärkten erfolgreich. Außerdem sind mittelständische Unternehmen durch langfristige Unternehmensstrategien stabiler am Markt etabliert als mancher börsennotierte Konzern. Einige dieser Unternehmen sind mehrere hundert Jahre alt und haben Weltkriege und Wirtschaftskrisen überlebt. Zudem haben sie durch die eigene Haftung der Geschäftsführer einen anderen Risikohorizont als Großunternehmen und Konzerne.³

Trotz dieser positiv zu wertenden Merkmale ist der Mittelstand einer ganz speziellen eigenen Bedrohung ausgesetzt. Es gibt viele Inhaber, die ihr Unternehmen altersbedingt übergeben müssen. Häufig verfolgen die eigenen Kinder eigene Wege. Wenn dann einerseits keine familieninterne Übergabe möglich ist und andererseits eine unternehmensinterne Übergabe nicht in Betracht kommt, wird es schwierig: Denn es gibt zu wenig potentielle Nachfolger.⁴ Hinzu kommt, dass sich Inhaber häufig nicht frühzeitig mit dem Thema der Nachfolgeplanung beschäftigen.⁵ Das sonst vorhandene Risikobewusstsein der Inhaber und deren vorausschauende langfristige Strategien finden möglicherweise keine Anwendung, wenn es um das Thema der Unternehmensnachfolge geht. Folgen einer misslungenen Unternehmensnachfolge könnten sein, dass Unternehmen geschlossen werden, Know-How verloren geht, die Beschäftigten arbeitslos werden und das deutsche Bruttoinlandsprodukt sinkt. Eine Prognose der DIHK sieht im Jahr 2050 knapp eine Millionen weniger Mittelständler.⁶ Um dem Rückgang mittelständischer Unternehmen entgegenzuwirken, ist es wichtig die relevanten Probleme zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um die Fortführung dieser zu sichern.

¹ Vgl. BDI (2016) o. S.

² Vgl. IfM-Bonn (2016) o. S. a.

³ Vgl. Heinemann, (2015) a. S.

⁴ Vgl. DIHK (2015) S. 3.

⁵ Vgl. T-Online (2016) o. S.

⁶ Vgl. DIHK (2014) S. 10.

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM-Bonn) schätzt, dass im Zeitraum von 2014 bis 2018, 135.000 Unternehmen vor einer Unternehmensweitergabe stehen beziehungsweise gestanden haben.⁷ Der DHIK Report 2015 sagt aus, dass viele Seniorunternehmer keinen geeigneten Nachfolger finden. Die folgende Grafik aus dem DHIK-Report zu Unternehmensnachfolge 2015 veranschaulicht das Problem anhand der durchgeführten Beratungen und Kontakte. Dabei wird ein negativer Trend erkennbar, da es zunehmend mehr Inhaber und weniger potenzielle Nachfolger gibt. Auf einen potentiellen Nachfolger kommen rechnerisch 1,39 Inhaber. Folglich sind Arbeitsplätze und das Herz der deutschen Wirtschaft gefährdet.⁸

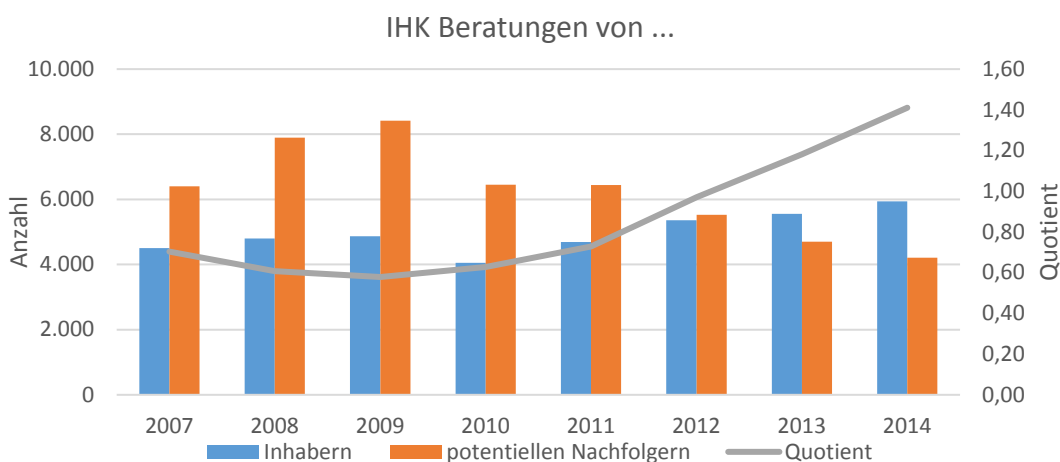


Abbildung 1: IHK Beratungen 2007 - 2014⁹

Das IfM-Bonn, die DIHK und weitere Institute und Verbände können bei ihren Berichten auf eine Menge selbst erhobener Zahlen zurückgreifen und bewerten die aktuelle Situation der Unternehmensnachfolge als problematisch. Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) sieht das Thema als Problem. Als Lösungsansatz wurde die Nexxt-Initiative zur Unternehmensnachfolge mit zahlreichen Partnern wie Kammern, Verbänden und anderen Unterstützern gegründet. Ziel ist es dabei, für Inhaber und Nachfolger eine Anlaufstelle für Informationen und Beratung zu bieten. Sie sollen ein Bewusstsein entwickeln, sich verantwortungsvoller mit dem Thema der Unternehmensnachfolge auseinander zu setzen.¹⁰

⁷ Vgl. IfM Bonn (2013) S. 18.

⁸ DHIK (2015) S. 7.

⁹ Vgl. DHIK (2015) S. 7.

¹⁰ BMWi (o.A.) o. S.

Im möglichen Umfang dieser Bachelorarbeit sollen die Probleme der Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand genauer analysiert werden. Nach einer Definitionssammlung der zentralen Begriffe wird der Forschungsstand der für diese Arbeit wesentlichen Aspekte zusammengefasst. Dabei soll herausgearbeitet werden, welche Probleme die aktuelle Forschung bei dem Thema bereits sieht. Diese sollen dann analysiert werden, um relevante Forschungsfelder und Probleme für die qualitative Untersuchung abzuleiten. Durch eine empirische Erhebung sollen die Probleme besser eingeschätzt, genauer benannt oder ausgeschlossen werden können. Diese Stichprobe gibt im Verhältnis zur Gesamtheit der beteiligten Personen eine geringe Aussagekraft für die Allgemeinheit wieder und kann somit Hinweise zur weiteren Forschung geben. Aus den Ergebnissen dieser analytischen und empirischen Auseinandersetzung sollen für die Unternehmensnachfolge weitere spezifische Forschungsfelder und Handlungsempfehlungen hergeleitet werden. Der Fokus liegt dabei auf der externen Nachfolge, weil sich bei dieser das Kernproblem der geringen Anzahl an potentiellen Nachfolgern besonders auswirkt während die Grundprobleme die gleichen sind.¹¹ Deswegen ist auch anzunehmen, dass sich die Erkenntnisse teilweise auf die familien- und unternehmensinterne Nachfolge übertragen lassen, da es durch den gemeinsamen Themenursprung viele Parallelen gibt.

¹¹ Vgl. Schlömer et al (2008) S. 96.

2 Definition zentraler Begriffe

2.1 Deutscher Mittelstand

Es gibt verschiedene Begriffe, die mit dem deutschen Mittelstand in Verbindung gebracht werden. Dazu gehören zum Beispiel kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), Hidden Champions, Familienunternehmen oder Eigentümerunternehmen. Diese bedeuten jedoch nicht alle das Gleiche. Eine Legaldefinition für den Begriff des Mittelstandes gibt es nicht.¹² Deswegen sind diese Begriffe voneinander zu trennen und in ihrer Bedeutung zu erklären.

Der Duden definiert Mittelstand als die „Gesamtheit der kleinen und mittleren Unternehmen sowie der Selbstständigen“.¹³ Diese Definition trifft ebenso auf den Begriff der Familienunternehmen zu. Zudem sei der Begriff im deutschsprachigen Raum eine Beschreibung für die Einheit von Eigentum und Leitung. Es geht dabei also nicht um die Größe des Unternehmens.¹⁴ Der Mittelstand besteht somit aus Unternehmen, in denen der oder die Inhaber auch in Person die Geschäftsführung übernehmen. Die Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeiter oder Umsatz wird dabei nicht berücksichtigt. Es sind dementsprechend qualitative Merkmale ausschlaggebend. Dazu zählen der persönliche Einfluss auf das Unternehmen, das Tragen des unternehmerischen Risikos und die Sicherung des persönlichen Erwerbs, der Existenzgrundlage. KMU sowie auch Hidden Champions, die in ihrer Bedeutung über quantitative Merkmale definiert werden, sind nicht als Synonyme für den Mittelstand zu sehen. Unternehmen nach diesen Definitionen können aber, wenn die qualitativen Merkmale stimmen, dem deutschen Mittelstand zugerechnet werden.¹⁵

Kleine und mittelständische Unternehmen wie auch Hidden Champions definieren sich über quantitative Merkmale. Nach der europäischen Kommission sind KMU Unternehmen, die in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren folgende Schwellenwerte nicht überschreiten: Nicht mehr als 250 Mitarbeiter und einen Umsatz bis 50 Mio. € oder eine Jahresbilanzsumme von 43 Mio. € Diese Unternehmen können weiterführend in Klein-

¹² Vgl. Picot (2008) S. 3.

¹³ Duden (2016) o. S. a.

¹⁴ Vgl. Duden (2016) o. S. b.

¹⁵ Vgl. IfM-Bonn (o.A.) o. S. b.

und Kleinunternehmen differenziert werden.¹⁶ Eigentum und Leitung werden bei der Einordnung nicht berücksichtigt. Das Institut für Mittelstandsforschung-Bonn hat die Definition für KMU erweitert und zählt Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern bei gleichen Umsatzgrenzen hinzu.¹⁷ Hidden Champions sind Unternehmen die sich in Nischen auf einem Kontinent oder dem Weltmarkt etabliert haben und einen Jahresumsatz von bis zu 3 Mrd. € erzielen.¹⁸

Trotz der Abgrenzung der verschiedenen Unternehmensbegriffe ist die Schnittmenge an Unternehmen, welche dem Mittelstand zugerechnet werden, sehr hoch. Auch Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter und einen höheren Umsatz von 50 Mio. € haben, werden nicht mehr als KMU eingeordnet, gehören aber, sofern Eigentum und Leitung vereint sind, ebenfalls zum Mittelstand.¹⁹ Neben Handwerksbetrieben gehören auch Start-ups, Arztpraxen und große Familienunternehmen wie beispielsweise Dr. Oetker dazu.²⁰

2.2 Unternehmensnachfolge

Eine Unternehmensnachfolge bedeutet den Wechsel von Eigentum und Leitung eines Unternehmens. Dies ist nur bei eigentümer- oder familiengeführten Unternehmen möglich. Zudem geht bei einer Unternehmensnachfolge die Initiative, das Unternehmen zu übergeben, vom Inhaber aus. Gründe hierfür können beispielsweise ein hohes Alter, Krankheit, Todesfälle oder andere persönliche Gründe sein.²¹ Aus Sicht der Inhaber wird von einer Übergabe gesprochen, aus Sicht der Nachfolger von einer Übernahme oder Nachfolge, wobei der gleiche Fall einer Unternehmensnachfolge gemeint ist.²²

Ein Unternehmen zeichnet sich durch die Kombination verschiedener Produktionsfaktoren aus.²³ Nur wenn diese Kombination nicht aufgelöst wird, ergibt sich aus wirtschaftlicher Sicht eine Übergabe des Unternehmens. Findet ein Verkauf einzelner Produktionsfaktoren statt, liegt keine Nachfolge, sondern eine Veräußerung des Unternehmens vor.²⁴

¹⁶ Vgl. Europäische Union (2003) o. S.

¹⁷ Vgl. IfM-Bonn (o. A.) o. S.

¹⁸ Vgl. Simon (2007) S. 29.

¹⁹ Vgl. IfM-Bonn (o. A.) o. S. d.

²⁰ Vgl. Philipp; Gröschl (2016) o. A.

²¹ Vgl. Hauser et al (2010) S. 8 ff.

²² Vgl. Hauser et al (2010) S. 6 f.

²³ Vgl. Gutenberg (1962) S. 340, S. 400 f.

²⁴ Vgl. Hauser et al (2010) S. 7. f.

Aus rechtlicher Sicht lässt sich das Eigentum bei Kapital- und Personengesellschaften auf eine andere Person übertragen, indem diese an die Stelle des Altinhabers tritt. Bei Einzelunternehmen jedoch sind sämtliche Verträge unmittelbar inhabergebunden. Zur Übertragung dieser Verträge wird die Zustimmung des Vertragspartners benötigt. Es findet dann genaugenommen keine Unternehmensnachfolge statt, da die vorhandene Einheit geschlossen und anschließend als Neueröffnung fortgesetzt wird. Dieser Vorgang wird jedoch mit einer Unternehmensnachfolge gleichgestellt.²⁵

2.2.1 Übergabereife und Übernahmewürdigkeit

Das IfM-Bonn hält fest, dass Unternehmen, welche zur Übergabe stehen, übergabereif sind und nach Übernahmewürdigkeit differenziert werden sollten. Übergabereif bedeutet, dass ein Unternehmen in den nächsten fünf Jahren übergeben werden soll oder muss, weil der Eigentümergeschäftsführer sich aus den im vorherigen Kapitel beschriebenen Gründen zurückziehen wird. Übernahmewürdig sind Unternehmen, die eine gewisse ökonomische Attraktivität haben. Das IfM-Bonn hat dafür definiert: Liegt der zu erwartende Gewinn (Personengesellschaften) / das zu erwartende Gehalt (Kapitalgesellschaften) des zur Übernahme stehenden Unternehmens über den vermuteten Einnahmen aus einer angestellten Beschäftigung oder einer Unternehmensneugründung, ist ein Unternehmen übernahmewürdig. Liegt der Gewinn unterhalb dieser Möglichkeiten, wird es schwierig sein, einen Nachfolger zu finden.²⁶ Ob diese Beurteilung der Übernahmewürdigkeit sinnvoll ist, wird an anderer Stelle erörtert (vgl. Kapitel 4.1).

2.2.2 Formen der Unternehmensübergabe

Für eine Übergabe können verschiedene Formen gewählt werden. Es kann zwischen Übertragung, Schenkung, Schenkung mit Auflagen, Verkauf, Verpachtung und anderen gewählt werden.²⁷ Die Übergabeform kann individuell zwischen den Vertragsparteien ausgehandelt werden. So kann es auch zu Mischformen kommen. Bei der Wahl der Form wird vermutlich nach der Erbschaftssteuer, den Finanzierungsmöglichkeiten und anderen Kriterien entschieden. Die Ziele und Motive können hier jeweils individuell sein und lassen sich daher nicht eindeutig definieren.

²⁵ Vgl. Hauser et al (2010) S. 6 ff.

²⁶ Vgl. Hauser et al (2010) S. 10 f.

²⁷ Vgl. ZDH (2015) S.6.

3 Überblick zur Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand

Die Forschungsgrundlage dieser Bachelorarbeit orientiert sich überwiegend an den Erkenntnissen des Instituts für Mittelstandsforschung - Bonn und den veröffentlichten Arbeiten und Auskünften der DIHK und dem ZDH. Andere Forschungsergebnisse und relevante Informationen werden ergänzend hinzugezogen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und andere Institutionen (wie zum Beispiel die Sparkasse, die KfW Bankengruppe und das EMF-Institut), beschäftigen sich ebenfalls mit der Unternehmensnachfolge. Sie informieren, sensibilisieren und unterstützen die Forschung zum Thema Nachfolge. Bei vom Mittelstand selbst gegründeten Verbänden (zum Beispiel: BVMW, BM, UMU und DMB) lässt sich erkennen, dass diese ihre Schwerpunkte auf die Information ihrer Mitglieder nicht aber auf die Forschung gelegt haben. An verschiedenen Universitäten zum Beispiel Mannheim und Göttingen wird sich ebenfalls der Mittelstandsforschung angenommen.

Im Bereich der Landwirtschaft werden nur knapp 3 % der Hofnachfolgen familienextern übergeben werden, da ein hoher Traditionsgedanke besteht. Trotzdem findet auch in der Landwirtschaft Erhebung, Sensibilisierung, Beratung und Betreuung zum Thema Hofnachfolge statt und ist ein relevantes Thema.²⁸ Seitens der Landwirtschaftskammer konnten keine Forschungsergebnisse zur Verfügung gestellt werden.²⁹ Resultierend beinhaltet der folgende Forschungsstand keine Informationen zur Landwirtschaft.

3.1 Anzahl der Unternehmensübergaben im deutschen Mittelstand

99,6 % der deutschen Unternehmen gehören dem Mittelstand an.³⁰ Die Anzahl der davon zur Übergabe stehenden Unternehmen lässt sich nur schätzen, weil Übergabereife von Unternehmen, wie bereits beschrieben, durch verschiedene, zum Teil individuelle Gründe entstehen kann. Diese sind nicht immer zeitlich absehbar (siehe Kapitel 2.1). In diesem Zusammenhang liegen keine amtlichen Statistiken über die Anzahl der übergabereifen Unternehmen vor. Das IfM-Bonn schätzt deswegen seit Mitte der 1990er Jahre die Anzahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen nach eigenem Schätzverfahren.³¹

²⁸ Vgl. Hofgründer.de (o.A.) o. S.

²⁹ Vgl. Anhang AB, Notiz

³⁰ Vgl. IfM-Bonn, 2016, o.S. a.

³¹ Vgl. Kay, Suprinovič (2013) S. 1.

In diesem Schätzverfahren werden alle mittelständischen Unternehmen neben Übergabe-reife auch nach Übernahmewürdigkeit gefiltert. Nach auf Annahmen beruhenden Berechnungen von 2013 des IfM-Bonn liegt dafür der Mindestgewinn bei 53.989 €³² Bei der letzten Schätzung für die Jahre 2014 – 2018 ergab sich daraus eine Anzahl von 135.000 Unternehmen, die vor einer Übergabe stehen - also im Schnitt 27.000 Unternehmen pro Jahr. Da der Mindestgewinn auf vereinfachten Annahmen beruht, wurden diesbezüglich Sensitivitätsanalysen durchgeführt: bei mindestens 30.000 € Gewinn, stünden bis 2018 159.000 Unternehmen zur Übergabe, bei einem Mindestgewinn von 80.000 € wären es 119.000 Unternehmen.³³

Das IfM-Bonn hat zudem ermittelt, welche Nachfolgelösungen gewählt werden. Bei geschätzten 27.000 jährlich anstehenden Übergaben würden demnach 7.830 Altinhaber pro Jahr extern auf der Suche nach einem geeigneten Nachfolger sein (vgl. Abbildung 2).

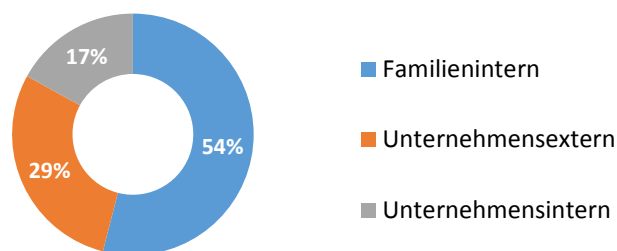


Abbildung 2: Wahl der Nachfolgelösung³⁴

3.2 Aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Die Unternehmensnachfolge wird besonders von drei Entwicklungen beeinflusst, welche die Rahmenbedingungen der Nachfolge bilden. Dazu gehören der demographische Wandel, die gute Arbeitsmarktentwicklung sowie die Entscheidung der nachfolgenden Generation gegen eine Familiennachfolge und für die eigenen Interessen.³⁵ Eine Herausforderung liegt im hohen bürokratischen Aufwand, den eine Nachfolge mit sich bringt.³⁶

Es ist bekannt, dass durch den demographischen Wandel zunehmend mehr ältere und weniger junge Menschen in Deutschland leben werden.³⁷ Entsprechend wird erwartet,

³² Vgl. Kay, Suprinovič (2013) S. 4.

³³ Vgl. Kay, Suprinovič (2013) S. 8.

³⁴ Vgl. Kay, Suprinovič (2013) S. 19.

³⁵ Vgl. DIHK (2015) S. 9.

³⁶ Vgl. DIHK (2015) S. 5.

³⁷ Vgl. Pöttsch; Rößiger (2015) S. 13.

dass sich die Anzahl der Inhaber, die ihr Unternehmen altersbedingt abgeben wollen oder müssen, weiter erhöht. Ebenso minimiert sich die Anzahl von potentiellen Nachfolgern. Die folgende Abbildung verdeutlicht dieses Missverhältnis.

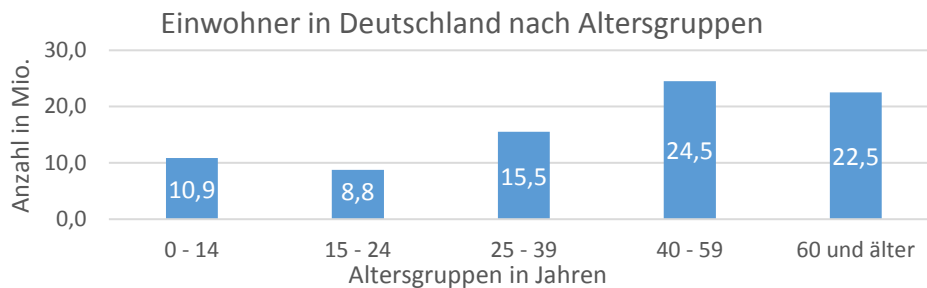


Abbildung 3: Einwohner in Deutschland nach Altersgruppen Stand 31.12.2015³⁸

Gründer aus Mangel an Erwerbslosigkeit werden nur 0,8 % der Befragten in Deutschland.³⁹ Das lässt sich auf die gute Arbeitsmarktentwicklung zurückführen. Es lassen sich gute Konditionen in angestellter Beschäftigung aushandeln, welche wiederum Vorteile bieten wie Anstellungssicherheit und ein geringeres Existenzrisiko gegenüber einer Selbstständigkeit, wodurch sich die Anzahl an potentiellen Nachfolgern verringert.⁴⁰ Die Arbeitslosenquote liegt in Deutschland derzeit bei 5,9 %.⁴¹ Die Angst zu scheitern hält zudem 50 % der 18 bis 64-Jährigen von einer Selbstständigkeit ab.⁴² Es wurde festgestellt, dass sich jedoch der Anteil von Frauen, die an einer Übernahme interessiert sind, erhöht. Waren es 2010 noch 15 %, sind 2013 25 % der Übernahmeinteressierten weiblich. Der Anteil von Übergeberinnen liegt konstant bei circa einem Fünftel.⁴³

Nach Erhebungen der DIHK sinkt die Neigung zum Unternehmertum. Gründe werden in der Entwicklung der Generation Y gesehen. Während die Nachfolgeregelung früher klar in der Familie lag, nimmt das Interesse der eigenen Kinder an der Nachfolge im elterlichen Unternehmen ab. Es erhöht sich jedoch der Anteil von Töchtern in Nachfolgepositionen. Weil eine familieninterne Übergabe keine selbstverständliche Option mehr zu sein scheint, befinden sich zunehmend mehr Inhaber auf der Suche nach einem Nachfolger.⁴⁴

³⁸ Vgl. Statista (2016) o. A.

³⁹ Vgl. Brixey et al (2016) S. 6.

⁴⁰ Vgl. DIHK (2015) S. 9.

⁴¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2016) o. A.

⁴² Vgl. Brixey et al (2016) S. 17.

⁴³ Vgl. DIHK (2014) S. 9.

⁴⁴ Vgl. DIHK (2015) S. 9.

Eine weitere Herausforderung der Unternehmensübergabe stellen zudem die vielen Bürokratiepflichten für Inhaber und Nachfolger dar. Bei Inhabern sind es aufwändige Informationspflichten während des Übergabezeitraums, beispielsweise an die Mitarbeiter, welche oft einfacher gestaltet werden könnten.⁴⁵ Auch die Nachfolger müssen verschiedene Auflagen und bürokratische Anforderungen erfüllen und sehen dies als Hemmnis an. Eine Vermeidung der Erbschaftssteuer sei außerdem nur durch einen hohen bürokratischen Aufwand möglich.⁴⁶

3.3 Probleme bei der Unternehmensnachfolge

Im DIHK Report werden die Ursachen bei Inhabern und Nachfolgern aufgeführt, die zu Hemmnissen bei der Unternehmensnachfolge führen. Die Abbildungen 4 und 5 zeigen diese Probleme und deren Häufigkeit:⁴⁷

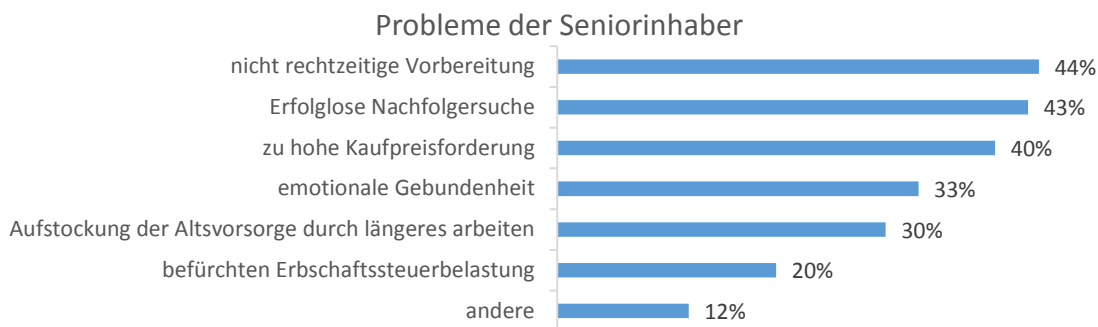


Abbildung 4: Probleme der Seniorinhaber⁴⁸

Bei den Inhabern sind es die nicht rechtzeitige Vorbereitung und Misserfolge bei der Nachfolgersuche, zu hohe Kaufpreisforderung und eine starke emotionale Gebundenheit. Die emotionale Gebundenheit an das Unternehmen, durch die eigene Leistung ein Unternehmen und damit sein Lebenswerk geschaffen zu haben, wirkt sich besonders auf die Kaufpreisvorstellungen aus. Hier wird auch eine entsprechende Altersvorsorge einkalkuliert. Ebenso ist der Einfluss auf die nicht rechtzeitige Vorbereitung groß, da Inhaber sich als unentbehrlich sehen und nicht loslassen können. Ein Fünftel befürchtet Erbschaftssteuerbelastungen.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. DIHK (2015) S. 5.

⁴⁶ Vgl. DIHK (2015) S. 13.

⁴⁷ Vgl. DIHK (2015) S. 11.

⁴⁸ Vgl. DIHK (2015) S. 11.

⁴⁹ Vgl. DIHK (2015) S. 12 f.

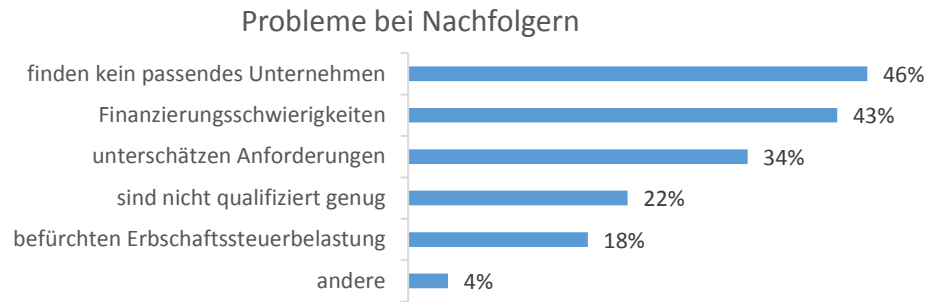


Abbildung 5: Probleme bei potentiellen Nachfolgern⁵⁰

Bei den Nachfolgern sind es Misserfolge bei der Suche, Finanzierungsschwierigkeiten und unterschätzte Anforderungen. Die Anforderungen sind vom DIHK nicht genauer erläutert. Es lässt sich vermuten, dass es sich um Kompetenzüberschätzungen der Nachfolger sowie unterschätzten Arbeits-, Bürokratie- und Organisationsaufwand handelt. Die unterschätzten Anforderungen und nicht ausreichenden Qualifikationen können sich für Inhaber und Nachfolger als Ausschlusskriterien bei der Suche oder später in den Vertragsverhandlungen herausstellen. Damit verstärkt sich das Problem, das passende Unternehmen beziehungsweise den passenden Nachfolger zu finden. Der Anteil der Erbschaftssteuerbelastungen befürchtet ist ähnlich hoch wie bei den Inhabern.⁵¹

Der ZDH beschreibt ebenfalls eine schlechte Vorbereitung der Inhaber auf das Thema Unternehmensnachfolge im eigenen Handwerksreport. Die Hälfte der Handwerker hat sich noch keine Gedanken darüber gemacht, welche Form der Übergabe sie anstreben werden. Zudem konnten 43,7 % keine Angaben machen, worin die Probleme liegen könnten. Jedoch hat der ZDH die Antwortmöglichkeit „Keine“ nicht zur Verfügung gestellt, wodurch an dieser Stelle nicht eindeutig ist, wie die Inhaber die Situation einschätzen. Insgesamt werden ähnliche Gründe wie Nachfolgersuche, Unternehmensbewertung und Finanzierungsprobleme genannt. Zudem erscheint ein Achtel der Handwerksbetriebe als nicht attraktiv, weil die Erträge zu gering sind. Größere Handwerksbetriebe sehen im Durchschnitt weniger Probleme bei der Übernahme.⁵²

⁵⁰ Vgl. DIHK (2015) S. 11.

⁵¹ Vgl. DIHK (2015) S. 12 f.

⁵² Vgl. ZDH (2015) S. 6 ff.

4 Problemanalyse zur mangelnden Unternehmensnachfolge

Aus dem vorherigen Forschungsstand lassen sich Probleme herleiten, welche im Folgenden genauer erläutert werden. Daraus sollen Forschungsfelder und Fragestellungen abgeleitet werden, die im Rahmen der anschließenden qualitativen Untersuchung geprüft werden:

- Das Schätzverfahren anstehender Übergaben beeinflusst die Themenrelevanz
- Negativ wirkende Rahmenbedingungen (Arbeitsmarkt, Generation Y)
- Fehlendes Bewusstsein und Planungsvorbereitung zur Nachfolge bei Inhabern
- Suche nach potentiellen Nachfolgern beziehungsweise Unternehmen
- Herausforderung der Unternehmensbewertung durch emotionale Gebundenheit der Inhaber verknüpft mit Finanzierungsproblemen der Nachfolger
- Mangelnde Qualifizierung und fehlendes Potential der Nachfolger
- Einfluss der Erbschaftssteuer auf das Thema Unternehmensnachfolge

4.1 Problem der Schätzung von anstehenden Übergaben

Je nachdem wie fundiert das Schätzverfahren ist, kann, wenn von weniger Übergaben ausgegangen wird, die Relevanz des Themas unterschätzt oder bei mehr Übergaben überschätzt werden. Das Eintreten der Gründe ist schwer vorherzusagen. Differenzierungsbedarf besteht eventuell bei der Einschätzung von Übernahmewürdigkeit. Die wirtschaftliche Attraktivität eines Unternehmens kann von Inhabern und Nachfolgern individuell anders beurteilt werden. Eine pauschale Annahme beeinflusst das Schätzergebnis enorm. Es werden 80 % der Unternehmen herausgefiltert.⁵³ Die Anzahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen, lässt sich über die eigene Erhebung nicht bestimmen.

4.2 Probleme aus den aktuellen Rahmenbedingungen

Die in Kapitel 3.2 genannten Rahmenbedingungen lassen sich nur bedingt mittelfristig beeinflussen und weiter analysieren beziehungsweise in der späteren Erhebung untersuchen. Deshalb kann hierfür kein Lösungsansatz geboten werden. Als interessant und wichtig ist jedoch, wie die Inhaber die Entwicklung der eigenen Kinder ansehen und ob eine geringere Neigung zum Unternehmertum wahrgenommen wird. Daher stellt sich an

⁵³ Vgl. Kay, Suprinovič (2013) S. 8.

die Inhaber die Frage, ob Generationsunterschiede zur nachfolgenden Generation gesehen werden und ob die eigenen Kinder die Nachfolge der Eltern im Unternehmen antreten würden. Weiter werden die Rahmenbedingungen nur bedingt in der Befragung erhoben (vgl. Kapitel 5.1.2).

4.3 Bewusstsein und Planung der Unternehmensnachfolge

Theoretisch beginnt die Nachfolge mit der Initiative des Inhabers aus persönlichen Gründen, Tod, Krankheit oder Alter (vgl. Kapitel 2.1) und der daraus resultierenden Entscheidung zwischen Schließung, Verkauf oder Nachfolge. Praktisch sollte das Bewusstsein für die Übergabe frühzeitig präsent sein und die Planung für diese rechtzeitig begonnen werden, denn die Aufgabe einer Übergabe ist sehr komplex. Zu diesem – möglicherweise auch emotional unangenehmen Thema – gehören neben steuerlichen auch rechtliche Fragen, die geklärt werden müssen.⁵⁴ Tatsächlich ist fast die Hälfte (2015: 44 %; 2014: 46 %; 2013: 46 %⁵⁵) der DIHK-Befragten Inhaber nicht rechtzeitig vorbereitet.⁵⁶ Im Vergleich zum Jahr 2014 zeigen die Zahlen ein leicht verbessertes Bewusstsein für das Thema: Zwei Prozentpunkte mehr sind rechtzeitig vorbereitet, fünf Prozentpunkte mehr können emotional besser loslassen, zwei Prozentpunkte weniger fordern einen überhöhten Kaufpreis. Jedoch lässt diese Entwicklung noch nicht auf eine gute Vorbereitung schließen. So wendet sich nur jeder vierte mehr als zwei Jahre vor dem geplanten Übergabezeitpunkt an die IHK-Beratung. Aus Sicht der Kammern dauert eine gelungene Übergabe jedoch circa drei Jahre. Je näher der Zeitpunkt der Übergabe aus Altersgründen rückt, desto mehr Druck entsteht und führt zu einer eher emotionalen als rationalen Herangehensweise.⁵⁷

Die Industrie- und Handelskammern sind nach eigenen Angaben die erste Anlaufstelle für die Inhaber und nehmen eine betreuende Funktion ein. Sie stellen Informationen zur Verfügung und sensibilisieren für den Nachfolgeprozess. Es werden Informationstage und Veranstaltungen organisiert und im eigenen Netzwerk vermittelt. Den Inhabern wird empfohlen einen regelmäßig aktualisierten Notfallkoffer bereitzustellen. Diesen weisen jedoch nur knapp ein Drittel der Inhaber vor.⁵⁸ Dabei garantiert der Notfallkoffer im Falle einer plötzlichen Übergabe durch Tod oder Krankheit alle relevanten Informationen wie

⁵⁴ Vgl. DIHK (2015) S. 12.

⁵⁵ Vgl. DIHK (2014) S. 11.

⁵⁶ Vgl. DIHK (2015) S. 11.

⁵⁷ Vgl. DIHK (2015) S. 11 ff.

⁵⁸ Vgl. DIHK (2015) S. 19 f.

Vollmachten, Vertretungspläne, Information über Kunden- und Lieferanten, Bankverbindungen, Zugangsdaten sowie ein Testament verfügbar zu haben.⁵⁹ Im Handwerk gilt, je größer ein Unternehmen ist, desto eher gibt es getroffene Maßnahmen.⁶⁰ So gibt ein Fünftel der Betriebe an, einen Übergabeplan zu erstellen oder erstellt zu haben. Als Maßnahmen werden überwiegend das Sammeln von Informationen und die Beratung durch verschiedene Stellen genannt. Der erste Ansprechpartner ist der Steuerberater mit 76,2 %, dann folgen die Kammern und andere Organisationen mit 34,9 %. Eine konkrete Planung lässt sich jedoch davon nicht ableiten.⁶¹

Um das Thema Nachfolge in das Bewusstsein der Inhaber zu rücken, helfen auch Informationsportale zum Thema Nachfolge. Das bekannteste Informationsportal stellt dabei die Plattform „nachfolge-in-deutschland“ des BMWi dar, welches zusammen mit anderen Initiatoren, wie Kammern und Verbänden betrieben wird.⁶² Dieses bietet für Inhaber und Nachfolger umfangreiche Informationen zum Thema Nachfolge.

Insgesamt wird die mangelnde Vorbereitung der Inhaber deutlich. Deswegen ist es besonders bei diesen wichtig, deren Bewusstsein zu sensibilisieren, damit diese frühzeitig mit der Vorbereitung und der Suche nach einem Nachfolger beginnen. In der folgenden Erhebung wird abgefragt, wie sich die Inhaber auf die Nachfolge vorbereiten und warum sie diese anstreben, um zu prüfen wie gut die Beteiligten vorbereitet sind. Ebenso wird in Erfahrung gebracht, ob der IHK-Notfallkoffer bekannt und vorhanden ist.

4.4 Suche von Inhabern und Nachfolgern

Die Suche findet bei der Unternehmensnachfolge in der sogenannten Matchingphase statt. Diese wird unterteilt in die Suchphase, in der nach Nachfolgern/Unternehmen gesucht wird und in die Verhandlungsphase. Der Ablauf der Matchingphase ist für Inhaber und Nachfolger gleich. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese.⁶³

⁵⁹ Vgl. Berude et al (2014) S. 1ff.

⁶⁰ Vgl. ZDH (2015) S. 5.

⁶¹ Vgl. ZDH (2015) S. 6 f.

⁶² Vgl. www.nachfolge-in-deutschland.de.

⁶³ Vgl. Schlömer et al (2008) S. 4 ff.

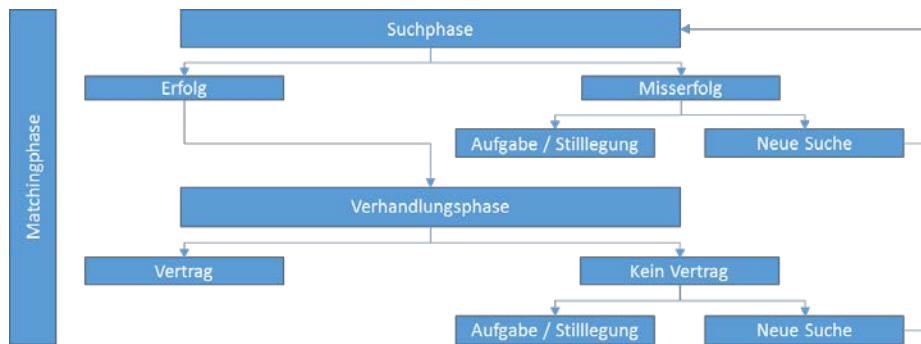


Abbildung 6: Matchingphase⁶⁴

Experten berichten, dass Altinhaber nicht aktiv und früh genug suchen, weil sie Nachteile für das laufende Geschäft befürchten, wenn publik wird, dass ihr Unternehmen zur Nachfolge steht. Aus dem gleichen Grund haben es Nachfolger schwer, Unternehmen zu finden. Um hierfür eine Lösung anzubieten, stellen IHKs, Handwerkskammern und andere Zusammenschlüsse ihre Netzwerke zur Verfügung, um Eigentümer und potentielle Nachfolger anonym zu verbinden.⁶⁵ Nicht einmal die Hälfte der Inhaber wie auch der Nachfolger finden das, was sie suchen (siehe Abbildung 7). Somit stellt die Suche die zunächst größte Herausforderung für beide Seiten dar.⁶⁶ In der Erhebung werden die Interviewpartner gefragt, wie schwer sie die Suche nach Inhabern beziehungsweise Nachfolgern einschätzen.

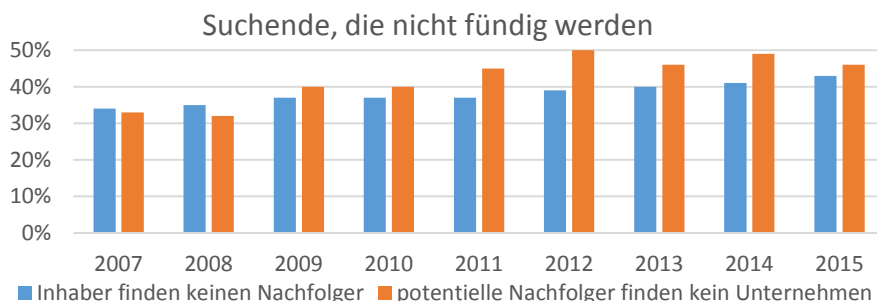


Abbildung 7: Suchende, die nicht fündig werden⁶⁷

Während die Personengruppe der Inhaber auf die Eigentümergeschäftsführer beschränkt ist, unterscheiden sich die Nachfolgeinteressierten in Privatpersonen, Unternehmer und Investoren. Unternehmer und Investoren bilden dabei den größeren Anteil. Das liegt darin begründet, dass diese mehr Erfahrung in Übernahmen sowie andere finanzielle Mittel und Strukturen aufweisen können und Übernahmen als Geschäftsmodell verfolgen.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Schlömer et al (2008) S. 5 ff.

⁶⁵ Vgl. Ksta (2016) S. 11.

⁶⁶ Vgl. Schlömer et al (2008) S. 97 f.

⁶⁷ Vgl. DIHK (2015) S. 10.

⁶⁸ Vgl. Schlömer et al (2008) S. 99 f.

Bei der Auswahl von Unternehmen oder Nachfolgern sollen für beide Seiten Kriterien wie berufliche Qualifikation oder Produkte im Vordergrund stehen. Nachrangig sei nach dem IfM-Bonn (2008), dass die „Chemie“ zwischen Inhaber und Nachfolger stimmt.⁶⁹ Der DIHK-Report 2015 legt jedoch nahe, dass diese stimmen muss.⁷⁰ Eine Abfrage der Suchkriterien und wie wichtig die Chemie zwischen den Beteiligten ist, soll in der Erhebung der Bachelorarbeit bei Inhabern und Nachfolgern erfolgen.

Beide Seiten gehen bei ihrer Suche ähnlich vor. Die Suche über Dritte, wie Netzwerke und Headhunter wird bevorzugt und vor allem dann häufiger genutzt, wenn die vorherige Suche, meist im eigenen Netzwerk, erfolglos war. Nachfolgeinteressierte wenden sich jedoch häufiger als die Eigentümer an angebotene Unterstützungsmöglichkeiten der Kammern, Verbände und Online-Portale.⁷¹ Das Vorgehen bei der Suche nach Nachfolgern beziehungsweise Unternehmen und die Bekanntheit der Netzwerke soll deswegen in der weiteren Erhebung abgefragt werden. Dabei soll herausgefunden werden, ob vorhandene Netzwerke bekannt sind und ob Inhaber ihre Suche publik machen würden.

Der DIHK-Report zur Nachfolge 2015 bestätigt, dass die vom IfM-Bonn 2008 veröffentlichten Erkenntnisse noch aktuell sind und nicht jeder Sucherfolg zum Vertragsabschluss führt.⁷² Nach der Suchphase gelang es 2008 nur einem Drittel in der Verhandlungsphase einen Vertrag zur Übernahme abzuschließen. Nach einer Verhandlung mit mindestens einem zweiten Kandidaten kam es zum Vertragsabschluss. Als Gründe für das Scheitern in der Verhandlung nannten die Eigentümer häufig Finanzierungsprobleme der Nachfolger. Die Nachfolgeinteressenten nannten die Trennung der Inhaber vom Unternehmen als Grund. Die eigenen Probleme werden anscheinend nicht wahrgenommen oder geringer eingestuft und stattdessen bei der Gegenseite gesehen.⁷³

Die Abbildung 8 zeigt, dass branchenbezogen die Suche eine unterschiedliche Herausforderung darstellt. Vor allem in der Industrie kommen knapp fünf Seniorunternehmer auf einen Nachfolger. Das liegt wohl daran, dass die Industrie einerseits einen hohen Modernisierungs- und Finanzierungsbedarf hat und andererseits technisches Knowhow nötig ist. Hinzukommen viele staatliche Vorschriften, wie beispielsweise für Emissionsschutz,

⁶⁹ Vgl. Schlömer et al (2008) S. 98.

⁷⁰ Vgl. DIHK (2015) S.10.

⁷¹ Vgl. Schlömer et al (2008) S. 97 f.

⁷² Vgl. DIHK (2015) S. 10 f.

⁷³ Vgl. Schlömer et al (2008) S. 98 f.

besonderer Arbeitsschutz oder andere Zertifikate.⁷⁴ Somit sind die Anforderungen enorm hoch. Dass es Branchenspezifisch und regional zu Engpässen in der Nachfolge kommen kann, schließt das IfM-Bonn ebenso nicht aus. Von einem generellen Nachfolgeproblem bis 2018 wird jedoch nicht ausgegangen, da die Anzahl der potentiellen Nachfolger rechnerisch die der übernahmewürdigen Unternehmen nicht übersteigt.⁷⁵

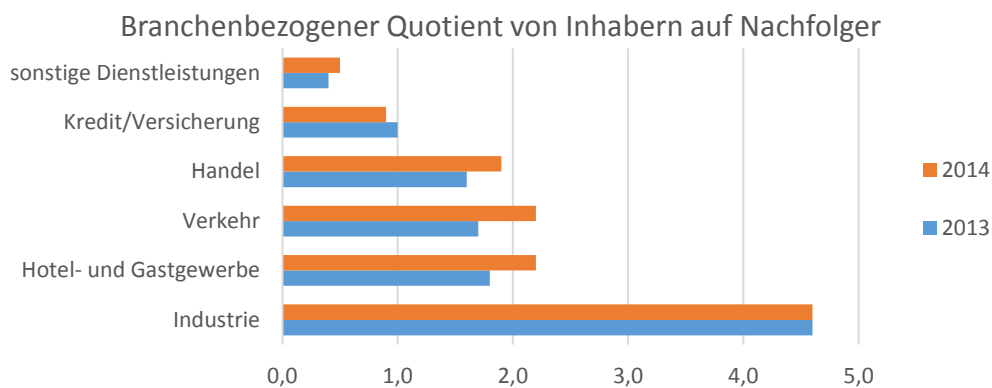


Abbildung 8: Branchenbezogener Übergabequotient⁷⁶

Hilfe bei der Suche nach Inhabern und Nachfolgern bietet die bundesweite Plattform Nexxt-Change. Dieses Netzwerk wird vom BMWI, den Kammern und anderen unterstützt. Von den erfolgreichen Übergaben sind 70 % der Beteiligten davon überzeugt, dass Nexxt-Change ausschlaggebend bei der Suche war. Laut der DIHK (Stand 11/2015) wurden seit dem Jahr 2006 10.000 Unternehmensübergaben über das Netzwerk vermittelt.⁷⁷ Neben Nexxt-Change gibt es weitere öffentlich zugängliche Netzwerke, zum Beispiel die DUB und interne Netzwerke von Kammern und Verbänden.

4.5 Herausforderung der Unternehmensbewertung und Finanzierungsprobleme

Ein weiteres Hauptproblem ist die Unternehmensbewertung. 40 % der Inhaber fordern einen zu hohen Preis (vgl. Abbildung 4). Das ist fast deckungsgleich mit der Nachfolgerseite auf der 43 % Finanzierungsprobleme sehen (vgl. Abbildung 5). Ob sich die Finanzierungsprobleme der Nachfolger lösen, wenn die Inhaber ihr Unternehmen sachlicher bewerten würden, bleibt offen. Ein direkter Einfluss könnte jedoch bestehen.

⁷⁴ Vgl. DIHK (2015) S. 15.

⁷⁵ Vgl. Kay, Suprinovič (2013) S. 19.

⁷⁶ Vgl. Hauser et al (2010) S. 19.

⁷⁷ Vgl. DIHK (2015) S. 15.

Ein Drittel der Inhaber kann sich emotional nicht von ihrem Unternehmen lösen und tendiert dazu den Kaufpreis um den gefühlten Wert der eigenen investierten Arbeit und Lebensmühe zu erhöhen. Nachfolger hingegen haben einen neutraleren Blick auf das Unternehmen, bewerten die realistischen Chancen und sehen einen Bedarf an Umstrukturierungen. Dadurch ergeben sich Unterschiede in den Kaufpreisvorstellungen. Diese könnten in den Vertragsverhandlungen der Grund sein, warum Inhaber und Nachfolger sich nicht einigen können.⁷⁸ Der Frage, ob neben dem Unternehmenswert weitere Hürden in der Verhandlung gesehen werden, soll in der Erhebung nachgegangen werden. Dabei ist es interessant herauszufinden, wie die Inhaber bei der Unternehmensbewertung vorgehen. Ebenso wie Inhaber und Nachfolger die Finanzierungssituation der Nachfolger einschätzen.

Finanzierungsbedarf entsteht für Nachfolger oft auch nach der Übernahme weil Investitionen nachgeholt werden müssen. Das IfM-Bonn und die KfW Bankengruppe haben dahingehend das Investitionsverhalten der Alt- und Neuinhaber im Vergleich zu Bestandsunternehmen untersucht.⁷⁹ Es ließ sich feststellen, dass Altinhaber vor der Übergabe Investitionen unterlassen. Das kann zu gravierenden Folgen führen. Der Stand des Unternehmens veraltet und macht es für eine Nachfolge unattraktiver, da die Ertragslage sinkt. Die Mitarbeiterzahl wird von den Alteigentümern nicht entsprechend zur Ertragslage angepasst, wodurch die Kosten gleich bleiben. Als Ursache für den Aufbau eines Investitionsstaus wird vermutet, dass der Übergabezeitpunkt nicht exakt zu planen ist und mit dem Misserfolg bei der Nachfolgersuche größer wird. Neueigentümer lösen im ersten Jahr nach dem Übergabezeitpunkt meist diesen Investitionsstau auf, passen das Personal der Ertragslage wieder an, erschließen trotzdem neue Wachstumsmöglichkeiten und erwarten einen höheren Umsatz.⁸⁰

Das Verhalten der Altinhaber wird als rational angesehen, denn langfristige Investitionen und deren Erwartungen, könnten vom Neuinhaber anders bewertet werden und auch dessen Neuausrichtung des Unternehmens beeinflussen. Dem steht entgegen, dass ausbleibende Investitionen das Wachstum und die Umsatzstärke von Unternehmen mindern.⁸¹

⁷⁸ Vgl. DIHK (2015) S. 12 f.

⁷⁹ IfM-Bonn (o. A.) o. S. e.

⁸⁰ Vgl. Haunschild et al (2010) S. 20 f.

⁸¹ Vgl. Haunschild et al (2010) S. 2.

In der Erhebung soll dazu abgefragt werden, ob die Nachfolger einen Investitionsstau vor sich sehen und wie Inhaber ihr Investitionsverhalten vor der Übergabe planen.

Der DIHK Report 2015 schildert neben dem eigentlichen Unternehmenswert und den Investitionskosten weitere Finanzierungsherausforderungen. Hohe Rentenverpflichtungen und hohe Rückstellungen für Betriebsrenten sind nicht nur finanzielle Aufwendungen. Sie führen ebenso zu einem schlechteren Rating bei Kreditinstituten und somit auch zu erschwerten Bedingungen, Fremdkapital zu erhalten. So bleibt die Finanzierung als große Herausforderung zu sehen auch wenn sich die Finanzierungsbedingungen laut der IHK-Experten verbessert haben. Hatte im Jahr 2014 jeder zweite Nachfolger Finanzierungsschwierigkeiten, sind es 2015 nur noch 43 %. Diese Entwicklung wird auf das niedrige Zinsniveau zurückgeführt. Ebenso wird erwähnt, dass viele Übergeber Darlehen an ihre Nachfolger geben würden.⁸² Dies erscheint als gute und einfache Lösung für Finanzierungsprobleme. Ob die Bereitschaft der Inhaber dafür wirklich vorhanden ist und ob die Nachfolger diese Hilfe sehen, soll in der späteren Erhebung geprüft werden.

4.6 Anforderungen an Nachfolger

Die Anzahl der potentiellen Nachfolger sinkt zunehmend (vgl. Kapitel 3.2), wodurch es immer wichtiger wird, dass die wenigen Nachfolger qualifiziert genug sind. Besonders in Industriebranchen wird viel Know-how benötigt. Anforderungen an die Nachfolger können sehr hoch sein. Ein Fünftel der potentiellen Nachfolger ist nicht entsprechend qualifiziert und 34 % unterschätzen die anstehenden Anforderungen und Aufgaben als Unternehmensinhaber. Im Vergleich zur Erhebung von 2014 werden bessere unternehmerische Qualifikationen und eine bessere Einschätzung der Anforderungen durch die Nachfolger festgestellt. So gibt es weniger, dafür aber besser qualifiziertere Nachfolger als früher.⁸³ In der folgenden Erhebung sollen bei den Inhabern Probleme bezüglich der Nachfolger abgefragt werden, um die Lücken in deren Qualifikation aufzudecken. Ebenso sollen die Nachfolger nach ihrem Vorwissen gefragt werden und ob diese sich für eine Nachfolge entsprechend qualifiziert fühlen und welche Motive bezüglich einer Nachfolge bestehen.

⁸² Vgl. DIHK (2015) S. 16 f.

⁸³ Vgl. DIHK (2015) S. 13 ff.

4.7 Einfluss der Erbschaftssteuer auf die Unternehmensnachfolge

Wird bei einer Unternehmensnachfolge das Unternehmen oder ein Teil davon verschenkt oder vererbt, muss der Begünstigte diesen Teil unter Umständen versteuern. Die Steuerlast kann dabei bis zu 50 % des steuerpflichtigen Erwerbs betragen.⁸⁴ Eine Befreiung der Erbschaftssteuer ist durch hohen bürokratischen Aufwand möglich.⁸⁵ Außerdem müssen nach dem Erbantritt für einige Jahre die Mitarbeiterzahlen und die Gehälter gleich bleiben. Dafür gibt es jedoch auch viele Begünstigungen und Vereinfachungen, die die neue Regelung im Erbschaftsrecht mit sich bringt. Gerade für kleinere Betriebe.⁸⁶

Bei den von der DIHK befragten Seniorinhabern befürchtet ein Fünftel eine hohe Belastung durch die Erbschaftssteuer. Bei den potentiellen Nachfolgern ist der Anteil mit 18 % fast genauso hoch.⁸⁷ Bedenken bezüglich der Erbschaftssteuer werden im Handwerk nicht als Problem genannt. Das ZDH vermutet, dass liege an Verschonungstatbeständen bei der Erbschaftssteuer, von denen viele Handwerksbetriebe begünstigt sind. Die Steuerreform könnte aber zu weiteren Belastungen führen.⁸⁸

Es lässt sich vermuten, dass eine Schenkung oder Erbschaft ausschließlich bei familieninternen Nachfolgen vorkommt und eher selten bei einer externen, da davon auszugehen ist, dass Inhaber nichts an externe Nachfolger verschenken wollen. Demnach sollte das Thema der Erbschaftssteuer, bezogen auf externe Nachfolge, keinen relevanten Einfluss haben. Weil dieser Fall aber nicht ausgeschlossen werden kann und die Erbschaftssteuer die Existenz von Unternehmen gefährden könnte, soll abgefragt werden, ob Inhaber und Nachfolger einen Einfluss der Erbschaftssteuer sehen oder nicht.

⁸⁴ Vgl. www.gesetze-im-internet.de – ErbStG.

⁸⁵ Vgl. DIHK (2015) S. 13.

⁸⁶ Vgl. Böcking (2016) o. S.

⁸⁷ Vgl. DIHK (2015) S. 11.

⁸⁸ Vgl. ZDH (2015) S. 8.

5 Empirische, qualitative Untersuchung

Die durchgeführte empirische Erhebung soll die Probleme der Unternehmensnachfolge genauer untersuchen, um diese dann besser einschätzen, genauer zu benennen oder ausschließen zu können. Es ergeben sich hieraus Hypothesen und Ansätze, um bestehendes Wissen zu hinterfragen und neue Forschungsfelder abzuleiten. Ebenso sollen für die relevanten Probleme Lösungsansätze vorgeschlagen werden. Dafür wurden Interviews mit Inhabern, potentiellen Nachfolgern und Experten zum Thema durchgeführt. Die Untersuchung kann jedoch, dem Umfang der Bachelorarbeit entsprechend, keine allgemeingültigen Aussagen, aber fundierte Ansätze zur weiteren Forschung bieten. Die Ergebnisse sind deswegen entsprechend einzuordnen.

5.1 Methodischer Zugang

Da die vorhandenen Daten der Forschung zu dem Thema der Unternehmensnachfolge überwiegend quantitativ erhoben wurden, wurde eine qualitative empirische Erhebung gewählt. Für die Erfassung der qualitativen Daten wurden Interviews geführt. Dabei wurden die Interviewpartner darum gebeten, ihre Einschätzung, Meinungen, Vorbereitungen und Gedanken zum Thema Unternehmensnachfolge zu äußern. Anhand der Befragungsergebnisse soll dann das Forschungsfeld explorativ erweitert oder eingegrenzt werden. Die Interviews wurden mit den befragten Personen einzeln durchgeführt. Durch dieses Vorgehen kann flexibel auf die jeweiligen befragten Personen eingegangen werden. Somit ist die Erhebung individueller Daten und eine tiefere Informationserfassung möglich, auf deren Basis die Probleme bei der Unternehmensnachfolge analysiert werden können. Trotzdem sollen verschiedene Perspektiven abgedeckt werden, um neben der Tiefe auch einen breiten Überblick zu geben und eine gewisse Repräsentativität zu gewährleisten.

Entsprechend wurde ein Leitfadeninterview gewählt, um die vorliegenden Erkenntnisse zu hinterfragen und die verschiedenen Perspektiven zu vergleichen. Die Interviews wurden halbstandardisiert durchgeführt, um flexibel auf die Interviewpartner eingehen und tiefere Informationen erlangen zu können. Die Fragen wurden dazu in ihrer Reihenfolge dem Gesprächsverlauf angepasst und individuelle Zwischenfragen bei Bedarf eingeschoben. Der Wortlaut der Fragen wurde dabei dem individuellen Fall und der Interviewsituation angepasst, während der Inhalt gleich blieb.⁸⁹

⁸⁹ Vgl. Hussy et al. (2010) S. 215.

Zur Auswertung der qualitativen Interviews wurde auf das Ablaufmodell zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zurückgegriffen.⁹⁰ Dabei wurden die Leitfragen vorher aus der Analyse der Probleme abgeleitet, wodurch die anschließenden Untersuchungsschwerpunkte schon vorgeprägt waren (vgl. Kapitel 5.1.2).⁹¹ Die Entstehungssituation ergibt sich aus den zuvor genannten Zielen der Erhebung, der Stichprobe (siehe Kapitel 5.1.1) und der Durchführung (siehe Kapitel 5.1.3). Aus den Interviews heraus erstellte Interviewprotokolle aus den Einzelinterviews bilden die Grundlage zur Analyse.⁹² Für die weitere Analysetechnik wurde das Verfahren der Zusammenfassung gewählt, um die Menge an erhobenen Daten unter Berücksichtigung der relevanten Inhalte überschaubar darstellen zu können (siehe Anhang C bis F).⁹³

Um eine weitere Zusammenfassung zu ermöglichen, wurden einzelne Fragen und Antworten weiter paraphrasiert, sofern diese unter einem gewissen Abstraktionsniveau lagen und eine allgemeine Zusammenfassung möglich war. Dies war bei der Stichprobe der Experten (vgl. Kapitel 5.1.1) nicht möglich. Die Teilauswertungen wurden vorgenommen, um die Ergebnisse in gebündelter Form visueller darstellen zu können (siehe Anhang C und D).⁹⁴

5.1.1 Stichprobenbeschreibung

Gemäß des Themas Nachfolge im deutschen Mittelstand ergab sich die Zielgruppe der Stichprobe. Um das Thema entsprechend explorativ zu untersuchen, wurde bei der Auswahl der Stichprobe darauf geachtet, Inhaber und potentielle Nachfolger für die Befragung zu gewinnen, die vor einer Übergabe/Nachfolge stehen, um deren Bewusstsein und Einschätzung der bevorstehenden Unternehmensnachfolge zu erfragen. Es konnten zehn Inhaber und sechs Nachfolger für Interviews gewonnen werden. Die Stichprobe berücksichtigt dabei jedoch nur einen Teil aller Inhaber und potentiellen Nachfolger in Deutschland, so können nicht zwingend Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden. Die Stichprobe konnte um sechs Experten aus verschiedenen Bereichen ergänzt werden, um auch einen neutraleren und rationaleren Einblick von nicht unmittelbar an der Unternehmensnachfolge beteiligten Personen zu erhalten.

⁹⁰ Vgl. Mayring (2003) S. 53 ff.

⁹¹ Vgl. Kruse (2007) S. 109.

⁹² Vgl. Mayring (2003) S. 53 ff.

⁹³ Vgl. Mayring (2003) S. 62.

⁹⁴ Vgl. Mayring (2003) S. 62.

Die Gewinnung der Stichprobe erfolgte mittels Suche im eigenen Netzwerk. Ähnlich also wie Inhaber und Nachfolger ihr Gegenüber für eine Unternehmensnachfolge suchen. Eine Suche in Vermittlungsnetzwerken wurde nicht gewählt, da der Kontakt im Netzwerk zunächst anonym erfolgt. Zudem erfüllt das Netzwerk nicht den Zweck einer Suche nach Interviewpartnern, weswegen die Aussicht auf Erfolg gering eingestuft wurde. Hilfe bei der Suche nach Inhabern und Nachfolgern durch die Kammern konnte wegen Datenschutzgründen nicht gewährt werden.

Damit die Stichprobe der Inhaber möglichst repräsentativ ist und die bisherigen Kenntnisse der Forschung entsprechend hinterfragt werden können, wurden Interviewpartner aus der Industrie, dem Handwerk und der Landwirtschaft interviewt. Trotz der eher traditionellen Familiennachfolge in der Landwirtschaft wurde auch ein Landwirt befragt, um die Perspektive der Landwirte zu erhalten und Inhaber aus allen Wirtschaftsbereichen Deutschlands in der Stichprobe zu berücksichtigen. Zusätzlich zu dieser Branchenvielfalt wurde versucht eine möglichst große geographische Reichweite zu erzielen. Die folgende Tabelle veranschaulicht die Stichprobe der Inhaber.

Interview-partner	Inhaber 1 (s. Anhang G)	Inhaber 2 (s. Anhang H)	Inhaber 3 (s. Anhang I)	Inhaber 4 (s. Anhang J)	Inhaber 5 (s. Anhang K)	Inhaber 6 (s. Anhang L)	Inhaber 7 (s. Anhang M)	Inhaber 8 (s. Anhang N)	Inhaber 9 (s. Anhang O)	Inhaber 10 (s. Anhang P)
Name	Herr Hahner	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym
Branche	Stahl-, Maschinen- und Metallbau	Architekturbüro	Bäcker	Milchbauer	Metallbau	Heizung / Sanitär	Kfz Werkstatt und Handel	Autohaus / Gebäudever- mietung und Tankstelle	Maschinen-, Anlagenbau für Abgas- reinigung	DL Vertrieb Lebensmittel
Mitarbeiterzahl	ca. 250	14	30	3	14	6	10	15	15	10
Gewinn 2015	2,5 Mio	600.000 €	45.000 €	ca. 40.000 €	k. A.	ca. 12.000 €	k. A.	k. A.	500.000 €	350.000 €
Unternehmens-form	GmbH & Co. KG	Partnerschafts- gesellschaft	GmbH	k. A.	GmbH	GmbH	GmbH	GmbH / Personen- gesellschaft	GmbH	OHG
Ort	Böckels	Bremen	Raum Erfstadt	Raum Fulda	Raum Fulda	Raum Fulda	Raum Fulda	Raum Fulda	Köln / Bonn	Raum Köln
Alter (in Jahren)	52	47	45	49	45	43	46	53	59	57
Angestrebtes Jahr der Übergabe	2024	ca. 2036	2026	Ende offen	2031	2028	2025	2028	2022	2022

Tabelle 1: Stichprobe der Inhaber⁹⁵

Die Stichprobe der Nachfolger sollte ebenso möglichst heterogen sein, um aus deren verschiedenen Situationen heraus, mit dem Hintergrund eine Selbstständigkeit und auch Nachfolge anzustreben, eine breite Informationssammlung zu generieren. Hierbei wurde deutlich, dass die Gruppe der Nachfolger äußerst verschieden ist. Ein allgemeingültiges Resümee lässt sich daher schwierig für die Nachfolger herausarbeiten. Das liegt nicht nur an Altersunterschieden (im DIHK Report wird von 25 bis 45 Jahren gesprochen)⁹⁶, sondern zum Beispiel auch an sehr individuellen Ausgangssituationen (Unternehmer oder

⁹⁵ Eigene Tabelle.

⁹⁶ Vgl. DIHK (2015) S. 16.

Privatperson), der persönlichen Entwicklung und Selbsteinschätzung. Unternehmen welche interessiert sind andere Unternehmen zu übernehmen, konnten nicht als Interviewpartner gewonnen werden. Die Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Stichprobe der Nachfolger.

Interviewpartner	Nachfolger 1 (s. Anhang Q)	Nachfolger 2 (s. Anhang R)	Nachfolger 3 (s. Anhang S)	Nachfolger 4 (s. Anhang T)	Nachfolger 5 (s. Anhang U)	Nachfolger 6 (s. Anhang V)
Name	Torben	Tim	Kristin	Natalie	Timo	Anonym
Alter	29	28	22	28	34	48
Derzeitige Situation	Angestellter	Inhaber (Gastronomie)	Studentin	Angestellte	Angestellter / Inhaber	Nachfolger in Übergabephase
Erfahrungen in Selbstständigkeit?	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja
Situation der Nachfolge	Hat eine Nachfolge in Aussicht, Fragen unabhängig davon beantwortet	Steht vor einer Übernahme, Fragen unabhängig davon beantwortet	Nachfolge wird als spätere Option gesehen. Strebt keinen typischen Suchprozess an	Zeigt Konflikt von Frauen auf: Karriere VS Familie und Unterschiede zu Männern	Nachfolge als Option bisher nicht direkt in betracht gezogen, offen für eine Nachfolge	Sieht seinen Nachfolgeprozess sehr positiv. Würde seine Übergabe auch so gestalten

Tabelle 2: Stichprobe der Nachfolger⁹⁷

Bei der Stichprobe der Experten wurde darauf geachtet, dass diese aus relevanten Bereichen der Unternehmensnachfolge gewonnen wurden. Dies ermöglicht einen Blick aus verschiedenen Perspektiven zum Thema Nachfolge. So fungiert die Expertengruppe ähnlich einer Vergleichsgruppe. Dies hilft die Ergebnisse in den richtigen Kontext zu stellen und exakter zu evaluieren, wodurch eine bessere Reliabilität der Ergebnisse sichergestellt werden kann. Die folgende Tabelle veranschaulicht die Stichprobe der Experten.

Interviewpartner	Experte 1 (s. Anhang W)	Experte 2 (s. Anhang X)	Experte 3 (s. Anhang Y)	Experte 4 (s. Anhang Z)	Experte 5 (s. Anhang AA)	Experte 6 (s. Anhang AB)
Name	Herr Dr. Evers	Herr Räddecke	Anonym	Herr Gründken	Herr Papenfuß	Herr Witzel MdL
Position	Referatsleiter	Geschäftsführer	Steuerberaterin	Referent	Referatsleiter	Politiker
Aufgaben- gebiet	Mittelstand, Existenzgründung, Unternehmensnach- folge	Betreiber Nachfolgebörse	Fachberaterin Unternehmens- nachfolge	Einkommens- und Vermögens- sicherung	Unternehmens- führung, betriebswirt- schaftliche Beratung	Stellv. Vorsitzender im NRW Landtag
Institution	Deutscher Industrie- und Handels- kammertag	Deutsche Unternehmerbörse DUB.de	Steuerberatungs- kanzlei	Landwirtschafts- kammer NRW	Zentralverband des deutschen Handwerks	FDP

Tabelle 3: Stichprobe der Experten⁹⁸

Die Reihenfolge der Interviewpartner, innerhalb der jeweiligen Stichprobe, wurde nach Erhebungsdatum festgelegt und unterliegt keiner bestimmten Reihenfolge.

⁹⁷ Eigene Tabelle.

⁹⁸ Eigene Tabelle.

5.1.2 Fragebögen und Leitfragen

Die Fragebögen waren wie folgt aufgebaut: Zuerst wurden Fragen zur Person gestellt um diese in die Stichprobe einzuordnen und deren Hintergrund festzuhalten. Bei den Inhabern gehört hierzu, wie sie zu ihrem Unternehmen gekommen sind. Bei Inhabern wurde Ausbildung und Werdegang abgefragt. Diese Fragen wurden auch gestellt, um den Einstieg in die Interviews zu erleichtern, bevor die Leitfragen gestellt wurden. Anschließend folgten die Leitfragen. Ad-Hoc-Fragen wurden während der Interviews gestellt, um situationsbezogenen Missverständnisse aufzuklären oder weitere Informationen zu erhalten. Diese Fragen lassen sich in den Interviewprotokollen nicht finden, da die Informationen entsprechend dem Ansatz nach Mayring der Zusammenfassung zur Datenanalyse (vgl. Kapitel 5.1.1), den Leitfragen direkt zugeordnet wurden.

Für die Stichproben der Inhaber und Nachfolger wurde jeweils ein unterschiedlicher Leitfragebogen entwickelt, um die verschiedenen Blickwinkel gezielt zur Problemanalyse zu untersuchen. Bei den Experten waren die Fragebögen themenspezifisch individueller angelegt, aber an Forschungsfelder und Fragestellungen aus der Problemanalyse (Kapitel 4) und je nach Blickwinkel und Fachgebiet angepasst. So konnte sichergestellt werden gezielt relevante Informationen zu erhalten. Mit den Experten lässt sich auch eine Einschätzung der aktuellen Rahmenbedingungen im Allgemeinen erörtern (vgl. Kapitel 4.2)

Die Leitfragen wurden entsprechend der herausgearbeiteten Fragestellungen zu den Problemen (siehe Kapitel 4.1 bis 4.7) gebildet, um die relevanten Informationen in der empirischen Erhebung abzufragen. Die Fragen wurden offen formuliert, um möglichst viele Informationen zu erhalten. Bei Inhabern und Nachfolgern gibt es zwei Fragen, bei Experten eine Frage, welche nach einer Skala beantwortet werden, um direkter einen Überblick zur Einschätzung des Themas zu gewinnen. Dabei ging es zur Einschätzung des Themas Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand als Problem. Inhaber und Nachfolger wurden ergänzend nach einer Einschätzung zur Schwierigkeit der Suche nach einem Unternehmen / Nachfolger gebeten. Die Experten wurden hierzu nicht befragt, weil sie nicht direkt betroffen sind. Bewertet wurde im Schulnotensystem. Die Reihenfolge der Leitfragen entspricht nicht der Reihenfolge der Problemanalyse. Es wurde eine Reihenfolge eines plausiblen Gesprächsverlaufs angenommen. Die Leitfragebögen an Inhaber und Nachfolger sind im Anhang der Bachelorarbeit unter A und B einsehbar. Die Fragebögen der Experten sind ebenfalls im Anhang als Interviewprotokoll zu finden.

5.1.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden bei persönlichen Treffen oder, auf Grund der Entfernung, telefonisch durchgeführt. Die Dauer der Interviews betrug circa 30 bis 60 Minuten. Einem Tonmitschnitt zur Veröffentlichung stimmten die Interviewteilnehmer alle nicht zu. Die Interviewpartner wurden entsprechend der Fragebögen befragt und deren Antworten jeweils in einem Interviewprotokoll zusammengetragen. Diese Protokolle wurden aus Gesprächsnotizen und dem Gedächtnis des Interviewers schriftlich zusammengefasst, wodurch eine automatische Kürzung auf die wesentlichen Inhalte erfolgte. Resultierend daraus entsteht für die weitere Analyse ein Interpretationsspielraum durch den Interviewer.⁹⁹ Um diesen gering zu halten und die Reliabilität der erfassten Informationen zu überprüfen, wurden die Interviewprotokolle durch die Interviewpartner autorisiert. Folgend wurden die erhobenen Daten ausgewertet und analysiert, um die Forschungsergebnisse abzuleiten.

Ergänzend zur Erhebung wurde ein Interview mit einer Unternehmensberaterin geführt. Dabei wurde gezielt nach dem Einsatz einer Wissensmanagementsoftware gefragt, um einen Lösungsansatz zum fehlenden Bewusstsein im Hinblick auf Planung und Erstellung eines Notfallkoffers zu qualifizieren. Die Beraterin fällt selbst nicht in die Stichprobe. Bei ihr wurde der Leitfragebogen nicht angewendet, sondern der Lösungsansatz diskutiert (siehe in Kapitel 5.3.2).

5.2 Darstellung und Diskussion der Erhebungsergebnisse

Die Antworten der Interviewpartner wurden zur Darstellung und Auswertung in einer Übersicht zusammengefasst (siehe Anhang C, D und E). Durch die Skalenfragen lässt sich zu Beginn der Ergebnisse ein Überblick der Interviewpartner geben. So lässt sich unterstreichen, dass Nachfolge im deutschen Mittelstand von allen Gruppen als Problem angesehen wird, wie die folgende Abbildung zeigt. Somit wird die Relevanz des Themas unterstrichen und deckt sich mit den Einschätzungen der Beteiligten und Experten aus Wirtschaft, Politik und Forschung.

⁹⁹ Vgl. Gläser, Laudel (2010) S. 157.

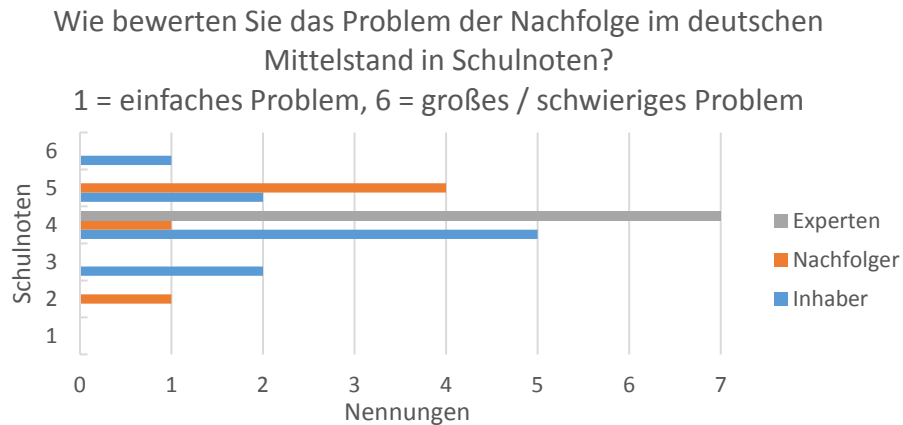


Abbildung 9: Bewertung der Nachfolge als Problem¹⁰⁰

Die Experten schätzen die Situation übereintreffend schwierig ein und sehen das Problem gegenüber den Inhabern und Nachfolgern somit als bedeutsamer an. Nachfolger bewerten das Problem schwieriger als die Inhaber. Durch diese Einschätzung der Interviewteilnehmer lässt sich hervorheben, dass es sich bei der Nachfolge um ein von allen Beteiligten wahrgenommenes Problem handelt und Brisanz hat. Zum Problem bei der Suche nach Nachfolgern beziehungsweise Unternehmen, sind die Einschätzungen verschieden. Während die Inhaber das Problem überwiegend ähnlich einschätzen, sehen die Nachfolger es sehr unterschiedlich:

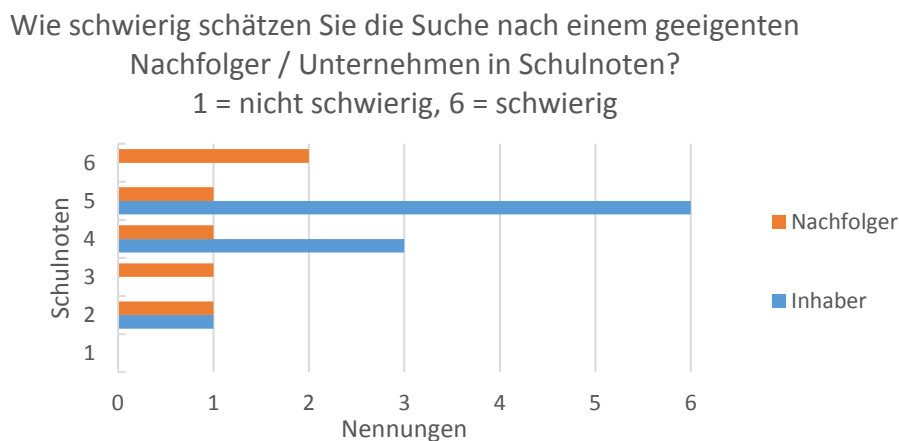


Abbildung 10: Einschätzung der Suche nach Nachfolgern / Unternehmen¹⁰¹

Im Weiteren werden die Ergebnisse den untersuchten Problemen zugeordnet und gruppenübergreifend verknüpft. So können die Probleme gezielter bewertet und eingeschätzt werden, um diese dann in ihrer Relevanz einzustufen oder nicht.

¹⁰⁰ Eigene Abbildung - Vgl. Anhang F.

¹⁰¹ Eigene Abbildung - Vgl. Anhang F.

5.2.1 Ergebnisse zu Schätzverfahren und Übernahmewürdigkeit

Übernahmewürdigkeit beschreibt die ökonomische Attraktivität eines Unternehmens. Der Interviewpartner aus der Politik stellt klar, dass eine Differenzierung der Übernahmewürdigkeit wichtig ist. Sie sollte nicht zu pauschal sein, aber ein realistisches Bild abgeben, damit eine gewisse Einordnung vorliegt und Interessierte nicht blind in eine Nachfolge laufen. Die Entscheidung liegt jedoch bei jedem selbst.¹⁰² Für die Ansetzung eines niedrigeren Wertes zum Filtern der Unternehmen sprechen folgenden drei Gründe.

1. Die Grundüberlegung sollte davon ausgehen, aus welcher Situation heraus jemand Nachfolge anstrebt. Für den Fall einer vorherigen Erwerbslosigkeit wird auch ein Gewinn / Gehalt von 30.000 € eine attraktive Möglichkeit sein. Gleiches gilt für Angestellte aus Branchen mit geringen Verdienstmöglichkeiten. Die Sensitivitätsanalyse deckt diesen Gedanken ab und es ergibt sich eine Anzahl von 159.000 zur Übergabe stehenden Unternehmen. Davon ausgehend, dass Nachfolger die Unternehmen besser ausrichten,¹⁰³ könnte sich der Gewinn zukünftig erhöhen, weswegen der Mindestgewinn ebenso niedriger angesetzt werden könnte.
2. Die Gründungszeit eines Unternehmens ist die intensivste Zeit und bringt das größte Risiko mit sich.¹⁰⁴ Hierbei auf bestehende Strukturen durch eine Nachfolge aufbauen zu können, mindert das Risiko und bietet eine bessere Ausgangslage. Die Etablierung am Markt gibt zudem eine Sicherheit auf zu erwartende Gewinne. So erscheinen Unternehmen mit niedrigerem Gewinn für Neugründer ebenso attraktiv und als übernahmewürdig. Vorausgesetzt, es lässt sich mit der Gründungsidee vereinbaren.
3. Ob der Gewinn die richtige Bemessungsgrundlage ist, wäre auch zu diskutieren.¹⁰⁵ Abgesehen von der ökonomischen Attraktivität geben die Nachfolger nicht nur wirtschaftliche Motive zur Nachfolge an. Wertekompatibilität und Selbstbestimmung werden auch genannt. Offen bleibt, ob ein Gehalt von mindestens 50.000 € gewünscht ist. Es könnte aber auch für einen niedrigeren Mindestgewinn sprechen.

¹⁰² Vgl. Anhang AB, Fragennummer 6.

¹⁰³ Vgl. Haunschild et al (2010) S. 20.

¹⁰⁴ Vgl. Anhang U, Frage: Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

¹⁰⁵ Vgl. Anhang X, Fragennummer 9.

5.2.2 Ergebnisse zu den aktuellen Rahmenbedingungen

Aus den aktuellen Rahmenbedingungen konnte von den Inhabern die familiäre Situation abgefragt werden, um aufzuklären wie es um eine Familiennachfolge steht. Neun der zehn befragten Inhaber haben Kinder. Je jünger die Kinder sind desto unklarer ist die Situation. Sechs von neun Inhabern mit Kindern sagen, dass die eigenen Kinder nicht die Nachfolge antreten werden. Generell lässt sich sagen, dass Inhaber eine Familiennachfolge bevorzugen, aber nicht erzwingen würden, sofern das Unternehmen attraktiv genug ist und gewisse Anforderungen erfüllt sind.¹⁰⁶ Somit lässt sich die Einschätzung der aktuellen Forschung wiederfinden. Jedoch bewerten die Inhaber es positiv, dass die nachfolgende Generation ihre eigenen Wege geht. Die fehlende Familiennachfolge mag ein Faktor der mangelnden Unternehmensnachfolge im Mittelstand sein, scheint jedoch aus Inhabersicht kein Problem darzustellen und selbstverständlich zu sein.

Die Experten der Kammern sehen alle einen Handlungsbedarf in der Sensibilisierung der Nachfolger und berichten, dass die Kammern aktiv damit umgehen, wie es im Forschungsstand beschrieben ist. Ebenso wird ein hoher und teurer Bürokratieaufwand festgestellt und der Abbau dieser durch die Experten nahe gelegt. Dadurch bestätigt sich, dass eine Unternehmensnachfolge zu vielen bürokratischen Auflagen unterliegt.

Eine neue Erkenntnis zum demographischen Wandel konnte und sollte die Erhebung nicht geben, da dieser nicht mittelfristig beeinflussbar ist. Der demographische Wandel führt zu einem zahlenmäßigen Rückgang von Unternehmen. Bleibt jedoch das Verhältnis von mittelständischen Unternehmen zu Bevölkerungszahl gleich, ist der demographische Wandel nicht direkt eine Ursache der mangelnden Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Die weitere Einschätzung zum fehlenden Unternehmertum wird ergänzend im Kapitel 5.2.6 aufgenommen.

5.2.3 Ergebnisse zum Bewusstsein und der Planung der Unternehmensnachfolge

Es lässt sich feststellen, dass sich die Hälfte der befragten Inhaber noch nicht mit dem Thema der Unternehmensübergabe auseinandergesetzt hat. Da das Durchschnittsalter der Befragten bei 49,6 Jahren liegt lässt sich nicht zwingend eine zu späte Vorbereitung feststellen. Dies ist jedoch Auslegungssache und hängt von den individuellen Gründen der

¹⁰⁶ Vgl. Anhang C, Fragennummer 14 und 15.

Inhaber ab. Drei Inhaber haben „sich Gedanken gemacht“, während einer letztes Jahr fast verkauft hätte und nur einer angibt, sich seit fünf Jahren mit dem Thema befassen.¹⁰⁷ Motive zur Übergabe bestehen neben wirtschaftlichen Interessen auch in ideellen Motiven und der Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber.¹⁰⁸ Die Frage, ob es vorbereitende Maßnahmen gibt, muss bei 80 % mit nein gewertet werden, während die anderen Strukturierungsmaßnahmen bezüglich der Organisation angeben. Die Hälfte der Inhaber kannte den Notfallkoffer der IHK. Zwei verwenden diesen für ihr Unternehmen und drei wollen jetzt mit der Erstellung beginnen. Ein Inhaber kannte den Notfallkoffer nicht, hatte aber eine vergleichbare Lösung, da die meisten Unterlagen für Banken eine Rolle spielen und ebenso um die Familie abzusichern. Der Notfallkoffer ist vor allem dann nicht vorhanden, wenn es Partner im Unternehmen gibt, die die Verantwortung und das Risiko mittragen. In anderen Fällen wird Zeitmangel als Grund angeben.¹⁰⁹ Eine gute Grundvorbereitung lässt sich somit bei der Stichprobe nicht feststellen und deckt sich somit mit dem Forschungsstand. Die Experten berichten in den Interviews von mangelnder Vorbereitung bei den Inhabern. Dabei werden viele Themen wie Unternehmensbewertung, Notfallkoffer, Vorbereitung und emotionale Gebundenheit angesprochen. Weitere Sensibilisierung der Inhaber erscheint weiterhin dringend erforderlich, besonders für den Notfall.

5.2.4 Ergebnisse zur Suche von Inhabern und Nachfolgern

Wie zu Beginn des Kapitels 5 gezeigt wurde, schätzen die Inhaber die Suche als sehr schwierig ein. Sieben der zehn befragten Inhaber würde die Suche nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt publik machen. Zwei würden die Suche deutlich mit den Mitarbeitern und Kunden kommunizieren. Bei der Suche selbst würden neun Inhaber erst im eigenen Netzwerk und später erst über Hilfsmöglichkeiten suchen. Das entspricht dem Vorgehen wie es der Forschungsstand beschreibt. Ebenso, dass die Anonymität bei der Suche mit Vermeidung von Geschäftsrisiken begründet wird. Netzwerke wie Nexxt-Change und DUB waren den Inhabern in sieben Fällen nicht bekannt oder es wurden kleinere branchenspezifische Netzwerke genannt.¹¹⁰ Von einem Inhaber wird Hilfe von der Kammer erwartet, da diese jährlich einen gewissen Beitrag einfordern.¹¹¹ Es wird also

¹⁰⁷ Vgl. Anhang C, Fragennummer 6 und 9.

¹⁰⁸ Vgl. Anhang C, Fragennummern 9 und 10.

¹⁰⁹ Vgl. Anhang C, Fragennummern 11 bis 13.

¹¹⁰ Vgl. Anhang C, Fragennummern 20 bis 22.

¹¹¹ Vgl. Anhang P, Frage: Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB).

deutlich, dass die Netzwerke ebenso wie deren Initiatoren nicht bekannt sind und Kammern aus Sicht der Inhaber in der Pflicht gesehen werden, mehr Kontakt zu den Inhabern zu halten und diese gezielter auf eine Nachfolge und zusammenhängende Fragen vorzubereiten.

Kriterien bei der Suche nach Nachfolgern sind bei den Inhabern: unternehmerische, fachliche und soziale Kompetenzen, sowie das Vorhandensein finanzieller Mittel. Leidenschaft wird darüber hinaus als ein weiteres Kriterium genannt. Inhabern ist es wohl wichtig, dass die Nachfolger hinter ihren Ideen stehen und diese aus Eigenmotivation verfolgen.¹¹² Das Kriterium, das die Chemie stimmen muss, beantworteten neun von zehn Inhabern mit „sehr wichtig“. Insgesamt scheint dieses Kriterium ein Muss bei den Inhabern zu sein.¹¹³ Besonders wichtig ist dies, wenn der Nachfolger zum Beispiel den Familiennamen im Unternehmensnamen weiterführt.¹¹⁴

Bei den Nachfolgern ist dieses Kriterium ebenfalls von allen als sehr wichtig eingestuft worden. Weitere Kriterien sind wirtschaftliche Attraktivität, der Kaufpreis und eine Orientierung im eigenen Fachgebiet beziehungsweise am Produkt. Wertekompatibilität und das eigene Bauchgefühl werden auch genannt.¹¹⁵ Übernahmewürdigkeit kann somit von verschiedenen Aspekten beeinflusst sein.

Die Nachfolger geben an, keine aktive Suche zu betreiben und gehen davon aus, dass sich aus dem eigenen Netzwerk eine Nachfolge ergibt. Zwei der Nachfolger sagen, dass sie sich selbst vorbereiten. Ein Nachfolger berichtet dabei von einer Art SWOT-Analyse, um sein Suchprofil zu erstellen. Er ist auch der einzige Nachfolger, der in angebotenen Netzwerken suchen würde. Die anderen kennen Netzwerke wie Nexxt-Change nicht oder wollen diese nicht benutzen, weil diese als zu unpersönlich empfunden werden.¹¹⁶ Eine Nachfolgerin hält die Suche nach einem völlig fremden Unternehmen über ein Netzwerkformat wie „Unternehmenstinder“ persönlich für abwegig.¹¹⁷

¹¹² Vgl. Anhang C, Fragennummer 17.

¹¹³ Vgl. Anhang C, Fragennummer 18.

¹¹⁴ Vgl. Anhang L, Frage: Wie wichtig ist, dass die Chemie stimmt?

¹¹⁵ Vgl. Anhang D, Fragennummer 10.

¹¹⁶ Vgl. Anhang D, Fragennummer 9 und 12.

¹¹⁷ Vgl. Anhang T, Frage: Wie gehen Sie bei der Suche vor?

Den befragten Interviewpartnern sind Hilfsangebote zur Suche teilweise nicht bekannt oder werden nicht als hilfreich empfunden. Dies steht den Erfolgsmeldungen der Netzwerke gegenüber, welche von den verschiedenen Initiatoren, wie zum Beispiel dem Betreiber der deutschen Unternehmerbörse, berichtet werden.¹¹⁸ Es bedarf also einer höheren Transparenz der Erfolgchancen durch die Suche über Netzwerke. Anonymität ist den Inhaber bei der Suche nach Nachfolgern sehr wichtig und wird als verständlich angesehen. Nicht aber direkt wegen negativen Folgen bezüglich Kunden und Mitarbeitern, sondern um keine ungeeigneten Nachfolger anzulocken. Wichtig sei, dass generell offener mit der Suche umgegangen wird und die richtige Hilfe geholt würde. Dabei wird vor allem Wert auf qualifizierte Nachfolger gelegt.¹¹⁹

5.2.5 Ergebnisse zur Unternehmensbewertung und Finanzierungsproblemen

Sechs der zehn Inhaber sehen die Unternehmensbewertung und den daraus resultierenden Kaufpreis als vertragliche Hürde.¹²⁰ Bis auf einen Nachfolger nennen auch alle die Unternehmensbewertung und die damit verbundenen finanziellen Aspekte ebenso als Hürde. Hinzu kommen rechtliche Fragen und Verhandlungen über den Übergabezeitraum. Ein Nachfolger bemängelte fehlende Transparenz für ihn als Problem.¹²¹ Die Unternehmensbewertung scheint somit der wichtigste Punkt in den Verhandlungen zu sein und bestätigt damit den aufgezeigten Stand der Forschung. Eine Unternehmensbewertung schätzen alle Inhaber als schwierig ein und würden dabei externe Hilfe beanspruchen. Weitere Schwierigkeiten werden in der Bewertung verschiedener Unternehmensteile, des Kundenstamms, des Mitarbeiter Knowhows und des Images gesehen. Differenzen zum emotionalen Wert werden auch nicht ausgeschlossen.¹²² Den Nachfolgern wird die Bewertung wahrscheinlich schlechter gelingen, da wie erwähnt die Transparenz fehlt, welche der Inhaber hat. Ein transparentes, interessenausgleichendes und vor allem einheitliches Verfahren zur Unternehmensbewertung wäre daher zu empfehlen. Das ist auch deswegen wichtig, weil zu hohe Kaufpreisvorstellungen der Inhaber durch emotionale Unternehmenswerte die Finanzierungsprobleme der Nachfolger verschärften, da diese einen nicht gerechtfertigten Mehrwert zahlen müssten. Die Inhaber könnten somit die Ursache der fehlenden finanziellen Mittel bei Nachfolgern sein. Welches die Inhaber selbst als Problem sehen.

¹¹⁸ Vgl. Anhang X, Fragenummer 4.

¹¹⁹ Vgl. Anhang X, Fragenummer 5 und 6.

¹²⁰ Vgl. Anhang C, Fragenummer 23.

¹²¹ Vgl. Anhang D, Fragenummer 13.

¹²² Vgl. Anhang C, Fragenummer 24.

Die Nachfolger sagen nicht konkret, dass finanzielle Probleme bestehen, sehen diese aber als Herausforderung. Je näher die Nachfolge rückt, desto eher lässt sich ein finanzielles Bewusstsein und die Einschätzung des eigenen Budgets erkennen.¹²³ Finanzielle Unterstützung der Nachfolger durch die Inhaber schlossen vier der Inhaber direkt aus. Die Hälfte macht diese abhängig vom Potential des Nachfolgers, allerdings müsste dafür die „Chemie“ stimmen. Ein Inhaber würde eher im Verkaufspreis entgegen kommen als gar nicht zu verkaufen, ein anderer würde eine Ratenzahlung anbieten.¹²⁴ Die Nachfolger würden eine Unterstützung durch die Inhaber als Lösung für finanzielle Probleme sehen und denken, dass Inhaber dazu bereit sind. Abhängig jedoch wie gut man sich versteht und ob der Inhaber will, dass die Übergabe stattfindet. Erwartet wird dies aber nicht. Hinzukommt, dass zwei Nachfolger sagen, dass sie diese Unterstützung nicht annehmen wollen, um sich nicht an den Inhaber zu binden.¹²⁵ Es scheint, dass die finanzielle Unterstützung durch Inhaber grundsätzlich eine Lösung für finanzielle Probleme darstellt. Es kommt jedoch auf den Einzelfall an, sofern die „Chemie“ zwischen Inhaber und Nachfolger stimmt und eine Bindung an den Inhaber in Kauf genommen wird.

Investitionen würden die Inhaber im Jahr vor der Übergabe alle durchführen wenn dies nötig ist. Es würde aber so geplant werden, dass keine Investitionen anfallen oder generell auf Leasingmodelle zurückgegriffen würde. In der Stichprobe ergibt sich somit keine Bestätigung der Investitionsstauthese. Viele der befragten Inhaber haben in ihrer Branche jedoch kaum größere Investitionssummen zu tätigen.¹²⁶ Da die Repräsentativität der Stichprobe für die Grundgesamtheit zu klein ist muss davon ausgegangen werden, dass ein Investitionsstau im Jahr vor der Übergabe trotzdem besteht.

Die Experten bestätigen, dass die richtige Unternehmensbewertung schwierig sei und sehen Finanzierungsprobleme bei Nachfolgern. Zudem wird als Problem gesehen, dass eine Bewertung durch externe Berater, ebenso wie eine Finanzierung für Nachfolger sehr teuer ist. Von einem häufig vorkommenden Investitionsstau wird auch gesprochen. Als Lösungsansätze werden steuerliche Begünstigungen und Anreize, sowie bessere Förderprogramme und Finanzierungsmodelle gesehen.¹²⁷

¹²³ Vgl. Anhang D, Fragennummer 14.

¹²⁴ Vgl. Anhang C, Fragennummer 25.

¹²⁵ Vgl. Anhang D, Fragennummer 15.

¹²⁶ Vgl. Anhang C, Fragennummer 26.

¹²⁷ Vgl. Anhang E, Fragennummer 18 und 19.

5.2.6 Ergebnisse zu den Anforderungen an die Nachfolger

Die interviewten Nachfolger trauen sich alle eine Nachfolge zu und fühlen sich für diese qualifiziert. Begründet wird dies in vorheriger Selbstständigkeit, ihrer Persönlichkeit, bisher gesammelter Erfahrung, Mut und der Leidenschaft eigenen Ideen nachzugehen. Die Motive hinter einer Nachfolge sind bei allen vor allem Selbstbestimmung, aber auch Selbstverwirklichung, Eigenverantwortung, ideelle Vorstellungen und Unabhängigkeit.¹²⁸ Ein Nachfolger äußert keine Erwerbsmöglichkeiten als Motiv, weil es nach vorheriger Selbstständigkeit schwierig sei wieder in ein Angestelltenverhältnis einzusteigen.¹²⁹ Da alle Nachfolger einen Studienabschluss nachweisen können, wird auf eine Verbindung der Ergebnisse zum Bildungsgrad verzichtet.¹³⁰

Zur Frage, welche Probleme die Inhaber bei den Nachfolgern sehen, nannten sie fehlende Erfahrung, geringe Motivation, falsche Einstellung sowie finanzielle Probleme. Ein Inhaber sagte, dass die Anforderungen insgesamt immer höher würden. Gemeint sind fachliche und digitale Anforderungen aber auch die der Mitarbeiter und Nachweise für Behörden. Dadurch würden die Anforderungen an die Nachfolger steigen. Ein Inhaber sagte hingegen, dass sich dies nicht pauschal beurteilen ließe.¹³¹ Einige Inhaber äußern jedoch, dass die ältere Generation schon immer eher kritisch die jüngere Generation betrachtet habe.¹³² Ein Inhaber stellte klar, dass viele junge Leute Start-ups gründen und dahinter eine Neigung zum Unternehmertum steckt, weshalb er keine Bedenken hätte, dass die Neigung fehlt und deswegen diese scheitern würden.¹³³ Generell wird jedoch von allen Gruppen die fehlende Neigung zum Unternehmertum der Nachfolger als Problem gesehen (vgl. Anhang C, D und E).

Entwicklung von relevanten Kompetenzen wird deswegen als Lösungsmöglichkeit in Schule, Ausbildung und Studium gesehen, um das Potenzial der Nachfolger zu fördern. Fehlende soziale Kompetenzen werden auch bemängelt und sollen durch Eltern sowie Alternativen zum früheren Wehrdienst mehr vermittelt werden. Ebenso muss den Gründungsinteressierten die Option einer Nachfolge bekannter gemacht werden. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass auch die Inhaber ihre Erfahrungen sammeln mussten

¹²⁸ Vgl. Anhang D, Fragennummern 6 bis 8.

¹²⁹ Vgl. Anhang U, Frage: Der Arbeitsmarkt [...] Warum wollen Sie eine Nachfolge antreten?

¹³⁰ Vgl. Anhang D, Frage Nummer 5.

¹³¹ Vgl. Anhang C, Frage Nummer 19.

¹³² Vgl. Anhang C, Frage Nummer 16.

¹³³ Vgl. Anhang O, Frage: Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

und zu Beginn ihrer Selbstständigkeit nicht alle Kompetenzen mitgebracht haben. Das Ausprobieren der eigenen Fähigkeiten und entdecken der eigenen Leidenschaften, sowie die Initiative neue Dinge zu testen und eigene Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln sollte von Nachfolgern mehr praktiziert werden. Scheitern muss damit auch als Lehrstunde gesehen werden und Unternehmertum wieder mehr an sozialer Anerkennung gewinnen. Mut und Risikobereitschaft von Inhabern sowie deren Erfolg sollten gesellschaftlich mehr honoriert werden.

5.2.7 Ergebnisse zur Erbschaftssteuer

Das Erbschaftssteueraufkommen beläuft sich auf rund 5 Mrd. €. Damit sollen aber nicht die Erben von Inhabern belastet, sondern eine soziale Gerechtigkeit entstehen und Missbrauch, also Erbe unter dem Deckmantel einer Unternehmensübergabe vermieden werden. Ein einfacheres Verfahren mit weniger Bürokratie wäre trotzdem besser gewesen.¹³⁴

Bezüglich der Erbschaftssteuer ist das Ergebnis deutlich. Alle Nachfolger sehen keine Belastung durch die Erbschaftssteuer, denn es wird nicht erwartet, dass bei einer externen Nachfolge etwas verschenkt wird.¹³⁵ Und wenn, wird vermutlich die Bewertung niedriger angesetzt, um die Steuer zu umgehen.¹³⁶ Auf der Inhaberseite wird ebenfalls von allen Befragten kein Einfluss durch die Erbschaftssteuer gesehen. Die Inhaber wussten, dass durch Nutzung von Freibeträgen und entsprechender Planung die Erbschaftssteuer umgangen werden kann.¹³⁷

Erbschaftssteuerplanung sei jedoch, nach der Einschätzung der Steuerberaterin, auch bei externen Übergaben von den Inhabern zu planen, da der Verkaufserlös früher oder später auch vererbt werden muss. Sie hält aber fest, dass Erbschaftssteuer nicht der ausschlaggebende Punkt ist, wenn es um die Nachfolge geht. Die Belastung durch die Erbschaftssteuer sei nachrangig. Wichtiger wäre, dass die Wünsche der Inhaber zum Ablauf der Erbschaft beziehungsweise der Schenkung berücksichtigt werden. In einem konkreten Fall von ihr, wurde eine höhere Belastung von 20.000 € in Kauf genommen.¹³⁸ Mit entsprechender Planung, Aufwand und Auflagen kann die Steuer umgangen werden. Dieser Aufwand sei jetzt nach der Steuerreform höher aber zu bewältigen. Dieser Aufwand liegt

¹³⁴ Vgl. Anhang AB, Fragnummer 8.

¹³⁵ Vgl. Anhang S, Frage: Glauben Sie der Seniorinhaber gibt Ihnen einen Kredit, [...]?

¹³⁶ Vgl. Anhang Q, Frage: Glauben Sie der Seniorinhaber gibt Ihnen einen Kredit, [...]?

¹³⁷ Vgl. Anhang C, Fragnummer 27.

¹³⁸ Vgl. Anhang Y, Fragnummer 4.

jedoch beim Nachfolger. Zur einfacheren Gestaltung bleibt, wie vorher bestehen, dass es wichtig sei nach begünstigungsfähigem und nichtbegünstigungsfähigem Vermögen zu differenzieren und entsprechend vom Unternehmen zu trennen.¹³⁹ So lässt sich festhalten, dass durch eine frühzeitige Planung die Erbschaftssteuer umgangen werden kann. Ein direkter Problemeinfluss auf die Probleme bei einer Unternehmensnachfolge lässt sich nicht feststellen. Damit ist dieser Faktor in Bezug auf die Nachfolge vernachlässigbar.

5.3 Zusammenfassung

Die Erhebung konnte die untersuchten Probleme entsprechend hinterfragen und bietet verschiedene Blickwinkel. Daraus lassen sich allgemeingültige Aussagen bezüglich der analysierten Probleme folgerichtig treffen und sind zielführend zur weiteren Forschung. Die einzelnen Situationen der beteiligten Personen sind jedoch sehr individuell und ermöglichen eine weitere detailliertere Auswertung, welche jedoch durch die Restriktion der Bachelorarbeit nicht vollends ausgeschöpft werden kann. Entsprechend ist ein Verweis auf die einzelnen Interviewprotokolle im Anhang zu empfehlen. Abschließend lässt sich aus der Erhebung und den zusammengetragenen Ergebnissen festhalten, welche der untersuchten Probleme relevant sind und welche Lösungsmöglichkeiten gesehen werden:

Genanntes Problem	Differenzierung	Relevanz	Lösungsmöglichkeiten / Anmerkung
Schätzverfahren	wichtig, darf aber nicht zu pauschal sein	relevant	Übernahmewürdigkeit besser differenzieren um Themenrelevanz richtig einzuschätzen
Demographischer Wandel	weniger potentielle Nachfolger	relevant	mittelfristig nicht beeinflussbar, Gründern Nachfolger als Option aufzeigen
Entscheidung der Kinder gegen eine Familiennachfolge	Familiennachfolge keine Option für Inhaber	nicht relevant	Inhaber sehen dies nicht als Problem, sind offen für die Wahl ihrer Kinder
Neigung zum Unternehmertum fehlt	Arbeitsmarkt zu gut, Angst zu scheitern, Möglichkeiten und Perspektiven sind nicht ausreichend bekannt	relevant	Vermittlung relevanter Kompetenzen und Praxisbezug im Bildungssystem, soziale Anerkennung von Unternehmertum um Ängste zu nehmen und Risiko zu würdigen
fehlendes Bewusstsein der Inhaber zur Planung der Übergabe	Inhaber beginnen zu spät mit der Planung, Notfallkoffer nicht bekannt	sehr relevant	Beeinflusst Erfolg der Übergabe deutlich, Sensibilisierung der Inhaber durch die Kammern, Thema öffentlicher machen auch im Bildungssystem
Emotionale Gebundenheit der Inhaber	Loslassen vom eigenen Lebenswerk fällt schwer, Einfluss auf UN-Bewertung	relevant	Sensibilisierung der Inhaber durch die Kammern
Zusammenbringen von Inhabern und Nachfolgern	Netzwerke sind unbekannt oder werden bewusst nicht genutzt	sehr relevant	Hilfsmöglichkeiten bekannter machen und Erfolgchancen zeigen
Unternehmensbewertung	schwierige Aufgabe für Inhaber, Hilfe oft sehr teuer, Überbewertung durch die Inhaber	sehr relevant	Einfacheres, transparentes, faires und praktisches Verfahren entwickeln, kann zum Scheitern von Verhandlungen führen
Anforderungen an / Potential der Nachfolger	Kompetenzen und Erfahrung fehlen, Anforderungen werden immer größer	nicht zwingend relevant	Nachfolger werden fehlende Kompetenzen und Erfahrung sammeln, Scheitern als Lehre sehen, Nachfolger sind mutig und fühlen sich qualifiziert
Erbschaftssteuerbelastungen	Schenkung wird nicht erwartet	nicht relevant	Lösungswege sind bekannt, Belastung kann umgangen werden

Tabelle 4: Zusammenfassung der Ergebnisse¹⁴⁰

¹³⁹ Vgl. Anhang Y, Fragennummer 11.

¹⁴⁰ Eigene Tabelle.

6 Ausblick, Forschungsfelder und Lösungsansätze

Das Thema Nachfolge im deutschen Mittelstand wird weiterhin aktuell sein und bleiben. Durch den Erkenntnisgewinn dieser Arbeit konnten Indizien ermittelt werden, die Problemfelder besser einzuschätzen und den Fokus in weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema zu differenzieren. Festzuhalten bleibt, dass die Sensibilisierung von Inhabern im Vordergrund steht und weiterhin stehen muss, weil diese zu oft sehr emotional an ihr Unternehmen gebunden sind und dies die Vorbereitung hemmt sowie die Kaufpreisvorstellungen beeinflusst. Inhaber sind nicht ausreichend auf eine Nachfolge, vor allem auf eine plötzliche Nachfolge vorbereitet. Planen diese rechtzeitig ihre Nachfolge, erfüllen sie ihre Verantwortung. Da von den Inhabern die Initiative zur Nachfolge ausgeht, beeinflussen sie den Erfolg der Übergabe deutlich. Je früher Inhaber ihre Vorbereitung angehen, desto mehr Zeit bleibt einen geeigneten Nachfolger zu finden. Auch bei potentiellen Nachfolgern ist die Sensibilisierung ein relevantes Thema. Nachfolge als Möglichkeit der Selbstständigkeit ist nicht allen Interessenten bewusst. Ebenso fehlt es, bei potentiellen Nachfolgern wie auch Inhabern, an der Bekanntheit von Informationszentren und Unternehmensbörsen. Generell sollten sich die Einstellung und die Akzeptanz zum Unternehmertum verbessern, indem Selbstständigkeit in der Gesellschaft angesehener und durch Anreize der Politik gefördert wird. Ergänzend könnten folgende Lösungsansätze Möglichkeiten in der Thematik Unternehmensnachfolge im Mittelstand sein.

Sensibilisierung und Vorbereitung von Inhabern

Die Sensibilisierung der Inhaber geschieht überwiegend durch die IHKs, kann jedoch auch von anderer Stelle erfolgen. Besonders die Vorbereitung für den Ernstfall und das Anlegen eines Notfallkoffers sollte mehr zur Regel werden. Zum Beispiel von Anbietern für Wissensmanagementplattformen. Wissensmanagement stellt sicher, dass individuelles Wissen in einer Plattform dokumentiert wird und allen in der Organisation bereit steht. Dazu gehören auch Abläufe von Unternehmensprozessen.¹⁴¹ Mit einer Unternehmensberaterin, die eine solche Wissensmanagementplattform anbietet, wurde die Implementierung des Notfallkoffers und des Nachfolgeprozesses besprochen (siehe Anhang AC).

Bei der Erstellung eines Notfallkoffers geht es darum Wissen des Inhabers über das eigene Unternehmen zusammen zu tragen und relevante Dokumente bereitzustellen. Auch

¹⁴¹ Vgl. Kraus et al. 2010, S. 36 f.

der Prozess der Nachfolge ist im Grunde genommen bei jedem Inhaber gleich und ließe sich vereinfacht darstellen. Zu den grundlegenden Milestones können entsprechende Links und Informationen verknüpft werden, so dass Inhaber zur Vorbereitung gezielt an Informationszentren gelangen, Ansprechpartner der Kammern hinterlegt sind oder an Börsen wie Nexxt-Change oder DUB verwiesen werden. Ebenso können Grundlagen der Unternehmensbewertung und Erbschaftssteuer bereitgestellt werden. Das Ganze lässt sich an einen Zeitstrahl koppeln und führt den Inhaber so automatisch früh genug durch den Prozess der Übergabe. Zudem würden sich für die weiteren Aufgaben nach der Übergabe Vorteile ergeben.¹⁴²

Bekanntheit von Hilfsmöglichkeiten

Die Erhebung hat gezeigt, dass Unterstützungshilfen, welche auch durch die Kammern betrieben werden, bei den beteiligten Personen nicht ausreichend bekannt sind. Oft werden auch die Erfolgchancen nicht gesehen. Das schließt Unternehmensbörsen, den IHK-Notfallkoffer, Informationsportale sowie Informationsveranstaltungen mit ein. Entsprechend sollten die Kammern das Thema Unternehmensnachfolge mit den verbundenen Hilfsmöglichkeiten an die Zielgruppen herantragen, mehr bewerben und früher mit der Sensibilisierung beginnen. Besonders die Unternehmensbörsen sind für die externe Unternehmensnachfolge relevant, um das Zusammenfinden von Inhabern und Nachfolgern zu erleichtern. Im Anhang AD findet sich eine Linksammlung zur Unternehmensnachfolge.

Unternehmensbewertung

Die Unternehmensbewertung ist für Inhaber eine schwierige Aufgabe. Zudem hat eine zu hohe Bewertung Einfluss auf die Finanzierungsaufgabe der Nachfolger. Eine analysierte Ursache stellen dabei der emotionale Wert und der Wert durch den Einfluss des Inhabers dar. Besonders zum Tragen kommt dies im Handwerk. Hier gibt es ein Bewertungsverfahren (AWH-Verfahren), welches nicht nur zukünftige Erträge berücksichtigt sondern auch Einflüsse durch die Inhaberpersönlichkeit. Es lässt sich aber auch branchenübergreifend und unabhängig von der Unternehmensgröße anwenden. Zudem ist das Verfahren von Finanzbehörden anerkannt, konzeptionell erweiterbar und wird regelmäßig an neue

¹⁴² Vgl. Anhang AC.

Anforderungen angepasst.¹⁴³ Gezielt greifen jedoch nur 3,5 % der befragten Handwerksinhaber auf Berater zurück, die dieses Verfahren nutzen.¹⁴⁴

Das AWH-Verfahren sollte in seiner Praxisanwendung geprüft und häufiger angewendet werden, da es eine Lösungsmöglichkeit zur transparenteren Bewertung darstellt. So könnten Inhaber sich nach der Bewertung durch dieses Verfahren besser auf die Nachfolge einlassen und der Nachfolger sich bei einer Überbewertung auf dieses Verfahren berufen. Für beide Seiten könnte der Unternehmenswert somit nachvollziehbarer und besser kalkulierbar werden. Eine Anpassung dieses Verfahrens für andere Branchen und Bereiche außerhalb des Handwerks erscheint deshalb ergänzend wünschenswert.

Finanzierungsschwierigkeiten

Darlehen durch die Inhaber scheinen nicht die ideale Lösung zu sein, Nachfolgern zu helfen. Wie zuvor genannt, würde ein einheitliches Bewertungsverfahren helfen, die Finanzierungsaufgaben angemessen zu gestalten. Unterstützungsmöglichkeiten über Steueranreize hinaus müssen breiter werden. Die Akzeptanz und die Möglichkeit von Finanzierungsmitteln muss ebenso gesteigert werden. Förderprogramme scheinen nicht attraktiv genug.¹⁴⁵ Hier könnte der Bedarf von weiteren Lösungsmöglichkeiten bestehen. Dies benötigt jedoch eine detailliertere Analyse der bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten und wäre hilfreich, um den Nachfolgern zur Lösung finanzieller Probleme entsprechende Wege aufzuzeigen.

Chemie zwischen Inhabern und Nachfolgern

Dass die Chemie zwischen den beteiligten Personen stimmt, ist ein entscheidender Faktor bei der Unternehmensübergabe. Es fördert einen reibungslosen Prozess und verbessert zudem die Chancen auf finanzielle Hilfe. Zudem gilt es bei manchen als Ausschlusskriterium. Es empfiehlt sich, dieses Kriterium nicht nachrangig zu betrachten, wie es das IfM-Bonn einschätzt. Gerade für Inhaber ist dieses Kriterium wichtig, wenn es darum geht, den eigenen Namen im Firmennamen an einen Nachfolger zu übertragen.

¹⁴³ Vgl. ZDH (o. A.) o. S.

¹⁴⁴ Vgl. ZDH (2015) S. 8 f.

¹⁴⁵ Vgl. Anhang Y, Fragennummer 10.

7 Fazit

Die Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand – ein wichtiges Thema, bei dem Probleme festzustellen sind, wie es bereits treffend in der Einleitung formuliert ist und die Erhebungsergebnisse widerspiegeln. Der Fokus wurde dabei auf externe Nachfolge gesetzt, bei der vor allem das Zusammenbringen von Inhabern und Nachfolgern, die Beteiligten vor eine herausfordernde Aufgabe stellt. Zudem ist diese meist die letzte Möglichkeit einer Übergabe, wenn familien- und unternehmensinterne Nachfolgen nicht in Frage kommen. Somit sind die Kernprobleme, die eine Unternehmensnachfolge beeinflussen in dieser Arbeit ebenfalls berücksichtigt. Somit bieten die Ergebnisse diese Arbeit einen entsprechenden Mehrwert für die weitere Forschung auch im Allgemeinen zum Thema Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand.

Eine ausführliche Begriffsabgrenzung des Mittelstands verdeutlicht, welche Unternehmen betroffen sind. Die Beschreibung des Forschungsstands hat gezeigt, dass die Problematiken, die eine Unternehmensnachfolge mit sich bringen kann, bereits präsent sind. Aus der Problemanalyse in dieser Bachelorarbeit wird deutlich, dass eine Nachfolge vielen Einflüssen unterliegt. Entsprechend ist eine qualitative Untersuchung zur Bestimmung relevanter Probleme sinnvoll gewesen, um vorhandene quantitative Daten zu ergänzen und das Ziel der Bachelorarbeit, die bisher festgestellten Probleme zu differenzieren oder auszuschließen und Lösungsansätze wie Forschungsfelder zu bieten, wie diese Bachelorarbeit am Ende zielführend vermittelt. Trotz der vorhandenen Restriktion und Repräsentativität der Stichprobe erscheinen diese als anwendbar.

Als sehr relevante Probleme gelten das fehlende Bewusstsein von Inhabern zur Planung, das Zusammenbringen von Inhabern und Nachfolgern sowie die Unternehmensbewertung. Abgeleitete Lösungsansätze der Arbeit sind entsprechend, frühzeitige Sensibilisierung der beteiligten Person und deren Vorbereitung, die Erhöhung der Bekanntheit von Hilfsmöglichkeiten und eine transparentes und nachvollziehbares Verfahren zur Unternehmensbewertung. Festgehalten werden kann, dass durch entsprechende Vorbereitung und Sensibilisierung die Herausforderungen, rund um die Unternehmensnachfolge, gelöst werden könnten. Die Verantwortung liegt demnach größtenteils bei den Seniorinhabern selbst. Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand kann somit positiv vollzogen werden, wodurch der Mittelstand als Wirtschaftsmotor in Deutschland erhalten bleibt.

Literaturverzeichnis

BDI, 2016

BDI: Wo das Herz der deutschen Wirtschaft schlägt, 2016;
<http://bdi.eu/themenfelder/mittelstand-und-familienunternehmen/wo-das-herz-der-deutschen-wirtschaft-schlaegt/> Abruf am 20.08.2016

Becker; Stephan, 2001

Becker, Wolfgang; Stephan, Petra: Unternehmensnachfolge in mittelständischen Unternehmen, in Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 127. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (HRSG) Bamberg 2001

Berude et al, 2014

Berude, André; Hotze, Doreen; Mikulsky, Thomas; Rammrath, Michael: Notfallhandbuch für Unternehmen. Handelskammer Hamburg (HRSG).
https://www.ihk-koeln.de/upload/Notfallhandbuch_37161.pdf Abruf am 07.11.2016

BMWi, o. A.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): Unternehmensnachfolge sichern. <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/unternehmensnachfolge-sichern.html> Abruf am 12.11.2016

Böcking, 2016

Böcking, David: Erbschaftsreform – Steuern sparen wie ein Boss. In Spiegel Online (HRSG) 2016. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/erbschaftsteuerreform-wie-unternehmer-weiter-steuern-sparen-a-1097411.html>
Abruf am 12.11.2016

Brixy et al, 2016

Brixy, Udo; Sternberg, Rolf; von Bloh, Johannes: Global Entrepreneurship Monitor, Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2015, Hannover / Nürnberg 2016

Bundesagentur für Arbeit, 2016

Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosenquote im September 2016:
https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtg1/~edisp/egov-content464368.pdf?_ba.sid=EGOV-CON-TENT464393 Abruf am 09.10.2016

DIHK, 2014

DIHK: Gute Nachfolger – Engpass im Mittelstand, DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2014, Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen; Berlin 2014

DIHK, 2015

DIHK: Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern, DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2015, Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen; Berlin 2015

Duden, 2016 a

Duden: Mittelstand, <http://www.duden.de/node/674691/revisions/1137507/view>
Abruf am 27.08.2016

Duden, 2016 b

Duden: Familienunternehmen, <http://www.duden.de/node/718797/revisions/1246943/view> Abruf am 09.10.2016

Europäische Union, 2003

Europäische Union: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, 2003

Gläser; Laudel, 2010

Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden 2010

Gutenberg, 1962

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Band 1: Die Produktion, 7. Auflage, Berlin , Göttingen, Heidelberg 1962

Haunschild et al, 2010

Haunschild, L; Tchouvakhina, M; Werner, A.: Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, in: KfW-Standpunkt Nr. 5, KfW Bankengruppe (HRSG), Frankfurt am Main 2010

Hauser et al, 2010

Hauser, Hans Eduard; Kay, Rosemarie; Boerger, Sven: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 – Schätzungen mit weiterentwickeltem Verfahren – in Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.):IfM-Materialien Nr. 199, Bonn 2010

Heinemann, 2015

Heinemann, Mirko: Aus der Provinz bis hinauf an die Weltspitze; In: Die Welt am 12.05.2015 <http://www.welt.de/sonderthemen/mittelstand/export/article147490005/Aus-der-Provinz-bis-hinauf-an-die-Weltspitze.html> Abruf am 20.08.2016

Hofgründer.de, o. A.

Hofgründer.de: Außerfamiliäre Hofnachfolge: <http://www.hofgruender.de/abgebende/ausserfamiliaere-hofnachfolge.html> Abruf am 02.10.2016

Hussy et al, 2010

Hussy, Walter; Schreier, Margit; Echterhoff, Gerald: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, Heidelberg 2010

IfM-Bonn, 2013

IfM-Bonn: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. Bonn 2013

IfM-Bonn, o. A. a

IfM-Bonn: Kennzahlen der KMU nach Definition des IfM Bonn; <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#%20> Abruf am 20.08.2016

IfM-Bonn, o. A. b

IfM-Bonn: Definitionen, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/> Abruf am 27.08.2016

IfM-Bonn, o. A. c

IfM-Bonn: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/> Abruf am 28.08.2016

IfM-Bonn, o. A. d

IfM-Bonn: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/> Abruf am 28.08.2016

IfM-Bonn, o. A. e

IfM-Bonn: http://www.ifm-bonn.org/studien/studiedetail/?tx_ifmstudies_detail%5Bstudy%5D=38&cHash=b216dad8ba8adbf20bbfad1a6cbe52e5 Abruf am 16.09.2016

Kay; Suprinovič, 2013

Kay, Rosemarie; Suprinovič Olga: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018 – in Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Daten und Fakten Nr. 11, Bonn 2013

Kraus et al. 2010

Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christin; Fischer Thomas: Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in der Organisation; Einkaufsfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden. 3. Aufl. Berlin 2010

Kruse, 2007

Kruse, Jan: Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 2007

Ksta, 2016

Ksta (ohne Autor): „Schwierige Suche nach Nachfolgern“ in Kölner Stadtanzeiger vom 15.09.2016

Mayring, 2003

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim 2003

Philipp; Gröschl, 2016

Philipp, Sabine; Gröschl, Jutta: „Aus Tradition erfinderisch“ in Mittelstandswiki, 2016, <https://www.mittelstandswiki.de/wissen/Mittelstand> Abruf am 21.10.2016

Picot, 2008

Picot, Gerhard: Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen Strategie, Gestaltung, Zukunftssicherung, Stuttgart 2008

Pöttsch; Rößiger, 2015

Pöttsch, Olga; Rößiger Felix, Gerhard: Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 13. koordinierte Bevölkerungsberechnung, (Hrsg.) Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Wiesbaden 2015

Schlömer et al, 2008

Schlömer, Nadine; Kay, Rosemarie, Schumann, Daniel: Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, in Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) IfM-Materialien Nr. 182, Bonn 2008

Simon, 2007

Simon, Hermann: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/Main 2007

Statista, 2016

Statista, Bevölkerung - Zahl der Einwohner in Deutschland nach Altersgruppen am 31. Dezember 2015 (in Millionen), 2016 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/> Abruf am 08.10.2016

T-Online, 2016

T-Online: KfW Studie: Immer weniger potenzielle Nachfolger für Mittelständler. 2016; http://www.t-online.de/wirtschaft/id_78366674/wirtschaft-kfw-studie-immer-weniger-potenzielle-nachfolger-fuer-mittelstaendler.html Abruf am 20.0.2016

www.gesetze-im-internet.de - ErbStG

www.gesetze-im-internet.de: ErbStG: Erbschaftssteuer- und Schenkungsgesetz http://www.gesetze-im-internet.de/erbstg_1974/BJNR109330974.html#BJNR109330974BJNG000203140 Abruf am 13.11.2016

www.nachfolge-in-deutschland.de

www.nachfolge-in-deutschland: Informationsplattform für Inhaber und Nachfolger Abruf am 05.11.2016

ZDH, 2015

ZDH (HRSG): Betriebsnachfolge im Handwerk, Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2015, Berlin 2015

ZDH, o. A.

ZDH: Der AWH-Standard – das Bewertungsverfahren für kleine und mittlere Betriebe, <https://www.awh-bewertung.de/index.php?id=56> Abruf am 25.09.2016

Anhang

A Leitfragebogen Inhaber

Branche: **Ort des Unternehmens:**
Alter des Inhabers: **Mitarbeiterzahl:** **Gewinn in 2015:**
Jahr der Nachfolge: **Besonderheiten:**

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Warum wollen Sie übergeben?

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Haben Sie Kinder?

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

**Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein?
1 = nicht schwierig, 6 = schwierig:**

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Denken Sie die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundenen Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4**

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

B Leitfragebogen Nachfolger

Alter:

Sind Sie schon mal selbstständig gewesen?

Welche Ausbildung / beruflichen Werdegang haben Sie?

Der Arbeitsmarkt bietet durch den Fachkräftemangel gute Perspektiven zur Anstellung und ist somit weniger risikobehaftet als der Einstieg in die Führung eines Unternehmens. – Warum wollen Sie eine Nachfolge antreten?

Wieso trauen Sie sich zu eine Unternehmensnachfolge anzutreten?

Fühlen Sie sich qualifiziert?

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Unternehmen in Schulnoten ein?
1 = nicht schwierig, 6 = schwierig:

Welche Kriterien haben Sie?

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Seniorinhaber und Ihnen stimmt?

Wie gehen Sie bei der Suche vor?

Kennen Sie Angebote/Netzwerke (Nexxt-Change, DUB) die bei der Suche helfen?

Was denken Sie, welche Hürden kommen bei der Vertragsverhandlung auf Sie zu?

Denken Sie, es wird zu Finanzierungsschwierigkeiten kommen?

Kennen Sie Ihr Budget?

Denken Sie, Sie müssen ausgelassene Investitionen nachholen?

Glauben Sie der Seniorinhaber gibt Ihnen einen Kredit, um die Finanzierung zu erleichtern?

Befürchten Sie Erbschaftssteuerbelastungen?

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem:

Welche Probleme und Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?

C Auswertung Inhaber

Frage- nummer	Interview- partner	Inhaber 1 (siehe Anhang G)	Inhaber 2 (siehe Anhang H)	Inhaber 3 (siehe Anhang I)	Inhaber 4 (siehe Anhang J)	Inhaber 5 (siehe Anhang K)	Inhaber 6 (siehe Anhang L)	Inhaber 7 (siehe Anhang M)	Inhaber 8 (siehe Anhang N)	Inhaber 9 (siehe Anhang O)	Inhaber 10 (siehe Anhang P)	Bemerkung
1	Branche	Herr Hahnner Stahl-, Maschinen- und Metallbau	Architekturbüro	Bäcker	Milchbauer	Metallbau	Heizung / Sanitär	KFZ Werkstatt und Handel	Autohaus / Gebäude- vermietung und Tankstelle	Maschinen-; Anlagenbau für Abgasreinigung	DL Vertrieb Lebens- mittel	---
2	Mitarbeiterzahl	ca. 250	14	30	3	14	6	10	15	15	10	---
3	Gewinn 2015	2,5 Mio	600.000 €	45.000 €	ca. 40.000 €	k. A.	ca. 12.000 €	k. A.	k. A.	500.000 €	350.000 €	---
4	Unternehmensform	GmbH & Co. KG	Partnerschafts- gesellschaft	GmbH	GmbH	GmbH	GmbH	GmbH	GmbH / Personen- gesellschaft	GmbH	OHG	---
5	Ort	Böckels	Brennen	Raum Erfstadt	Raum Fulda	Raum Fulda	Raum Fulda	Raum Fulda	Raum Fulda	Köln / Bonn	Raum Köln	---
6	Alter (in Jahren)	52	47	45	49	45	43	46	53	59	57	---
7	Angestrebtes Jahr der Übergabe	2024	ca. 2036	2026	Ende offen	2031	2028	2025	2028	2022	2022	Durchschnittsalter 49,6
8	Nachfolgewahl	Extern	Extern	Extern	Familie	noch offen	noch offen	noch offen	noch offen	Extern	Extern	---
9	Haben Sie sich mit der Unternehmens- nachfolge aus- einander gesetzt?	Ja, seit 5 Jahren	Nein	Nein	Nein, sehr wahrscheinlich wird der Sohn Nachfolger	Ja, letztes Jahr fast verkauft	Ja, Gedanken gemacht	Nein	Ja, viele grobe Gedanken	Ja, aber nur grobe Gedanken	Nein, aber bewusst; muss jetzt anfangen	Informationssammlung wird häufig genannt, wird jedoch nicht als Vorbereitung genannt
10	Warum wollen Sie übergeben?	Verantwortung für Mitarbeiter; wirtschaftliche Interessen	keine Angaben	wirtschaftliche Interessen	Tradition	wirtschaftliche Interessen	wirtschaftliche Interessen, idealee Motive	wirtschaftliche Interessen	Ideeelle Motive; Verantwortung für MA, wirtschaftliche Interessen	Ideeelle Motive; wirtschaftliche Interessen	Verantwortung für Mitarbeiter; wirtschaftliche Interessen	Alter wird nicht als Motiv gesehen sondern ist eine logische Konsequenz
11	Gibt es vorbereitende Maßnahme?	Ja, Struktur der Organisation angepasst	Nein	Nein	Nein, Learning by Doing (Sohn)	Ja, eine KG gegründet	Nein	Nein, aber beginne jetzt	Nein	Nein	Nein	---
12	Kennen Sie den Notfallkoffer?	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	---
13	Besitzen Sie einen Notfallkoffer?	Ja, wird aktuell erstellt.	Nein, wegen Unternehmens- partnern	Nein, aber werde damit beginnen	Nein, aber mit der Frau abgesprochen	Nein, aus Zeitmangel	Nein, aus Zeitmangel	Nein, aber werde damit beginnen	Etwas ähnliches - Vorraussetzung bei Banken	Nein, noch nicht.	Nein, wegen Partnern, Testament fehlt	---
14	Haben Sie Kinder?	Tochter (13) Tochter (16) Tochter (18)	Tochter (17) Sohn (19)	Nein	Tochter (17) Sohn (19) Tochter (21)	Sohn (14)	Tochter (10) Sohn (12)	Tochter (12)	Tochter (17) Sohn (19)	Tochter (19) Sohn (20)	Tochter (27)	---
15	Treten die Kinder die Nachfolge an?	Nein, haben andere Neigungen	Nein, haben andere Neigungen	---	Der Sohn sehr wahrscheinlich	noch unklar; sehr jung, könnte aber sein	Noch unklar, sehr jung	Nein, hat andere Neigungen	nein, haben andere Neigungen	nein, haben andere Neigungen	Unklar, aber wohl eher nicht	Generell: Kein Zwang, wäre aber schön, wenn Unternehmen attraktiv genug.
16	Sehen Sie Unterschiede zur nachfolgenden Generation?	Ja - positiv; können eigene Wege gehen	Ja - positiv; können eigene Wege gehen	Ja - neutral; können eigene Wege gehen	Nein - neutral, Traditionsgedanke besteht	Ja - negativ, fehlt an Motivation anzupacken	Ja - negativ, es fehlt am 'Wollen', Sorgfähigkeit	Ja - negativ, Selbstständigkeit und Benehmen fehlt	Ja - negativ; Selbstverantwortung und Selbstständigkeit fehlt; falsche Prioritäten	Nein - neutral; Risikobereitschaft fehlt; Mut zur Selbstständigkeit ist da	Ja - negativ; besser ausgebildet; Selbstständigkeit fehlt; Angst vorm Scheitern	zwei geben an, dass die Älteren immer mit dem Finger auf die Jüngeren zeigen

Frage- nummer	Interview- partner Name	Inhaber 1 (siehe Anhang G)	Inhaber 2 (siehe Anhang H)	Inhaber 3 (siehe Anhang I)	Inhaber 4 (siehe Anhang J)	Inhaber 5 (siehe Anhang K)	Inhaber 6 (siehe Anhang L)	Inhaber 7 (siehe Anhang M)	Inhaber 8 (siehe Anhang N)	Inhaber 9 (siehe Anhang O)	Inhaber 10 (siehe Anhang P)	Bemerkung
17	Welche Kriterien haben Sie an einen Nachfolger?	Herr Hahner Unternehmerische Kompetenz, fachliche Kompetenz, Leidenschaft	anonym Unternehmerische Kompetenz, fachliche Kompetenz, Biss haben	anonym fachliche Kompetenz (Meister), fachliche Leidenschaft, finanzielle Mittel	anonym fachliche Kompetenz, finanzielle Mittel; verstehen	anonym Unternehmerische Kompetenz; fachliche Kompetenz	anonym muss ein guter Typ sein (übernimmt meinen Namen); fachliche Kompetenz; finanzielle Mittel	anonym Unternehmerische Kompetenz; fachliche Kompetenz; soziale Kompetenzen	anonym Unternehmerische Kompetenz; fachliche Kompetenz; Leidenschaft	anonym fachliche Kompetenz	anonym soziale Kompetenz; fachliche Kompetenz; Leidenschaft; finanzielle Mittel	---/---/ Nennungen decken sich überwiegend
18	Wie wichtig ist, dass die Chemie stimmt?	Sehr wichtig; gleichgestellt mit anderen Kriterien	Sehr wichtig; auch wegen dem Kundenbezug	Sehr wichtig	Sehr wichtig; gleichgestellt mit anderen Kriterien	Sehr wichtig; gleichgestellt oder bin sofort weg	Sehr wichtig; mehr als alles andere	Nicht so wichtig	Sehr wichtig; muss stimmen	Sehr wichtig	Sehr wichtig; gleichgestellt mit anderen Kriterien	Ist als Musskriterium einzustufen. Je besser die Chemie, desto höher die Unterstützung/Wohlfühlen der Inhaber
19	Welche Probleme sehen Sie bei Nachfolgern?	Erfahrung fehlt	Weniger motiviert; Freizeit ist wichtiger	Erfahrung fehlt; finanzielle Probleme	Finanzielle Probleme, fehlende Neigung zur LW	Finanzielle Probleme; überschätzen sich; Erfahrung fehlt	Motivation fehlt	kann man nicht pauschal sagen	Kann ich nicht bewerten; hatte noch keinen hier	Finanzielle Probleme bei Privatpersonen	Erfahrung fehlt; finanzielle Probleme	
20	Würden Sie die Suche publik machen?	Eher nein	Ja, mit Kunden / Mitarbeitern kommunizieren	Erstmal nein	Ja	Nein	Nein	Erstmal nein	Eher nein aber bekommen sowieso alle mit	Nein	Ja, mit Kunden / Mitarbeitern kommunizieren	Öffentliche Suche wird als Geschäftsrisiko gesehen aber auch als Lösung
21	Wie gehen Sie bei der Suche vor?	Gleichzeitig im eigenen und öffentlichen Netzwerken	Erst im eigenen Netzwerk	Erst im eigenen Netzwerk, Bäckereierinnung, Steuerberater, Bank	Erst im eigenen Netzwerk, danach öffentlich	Erst im eigenen Netzwerk, danach öffentlich	Erst im eigenen Netzwerk, danach öffentlich	Erst im eigenen Netzwerk dann in Fachzeitschriften, Kammer nicht hilfreich	Erst im eigenen Netzwerk, danach öffentlich	Erst im eigenen Netzwerk, danach öffentlich	Erst im eigenen Netzwerk, danach öffentlich	---/---/ ---/---/
22	Bekanntheit von Netzwerken (Next-Change, DUB)	Nur Next-Change	nicht bekannt	nicht bekannt	nicht bekannt - Bauerverband	schonmal gehört - wird nicht helfen	nicht bekannt	nicht bekannt, gibt ein branchenspezifisches	nicht bekannt	nicht bekannt	nicht bekannt	Kammern werden teilweise als nicht hilfreich angesehen, teilweise schon, bzw. wird erwartet, weil Beiträge gezahlt wurden
23	Welche Hürden gibt es in der Vertragsverhandlung?	Kaufpreis: Vorstellung der Weiterführung; emotionale Gebundenheit des Inhabers	Unternehmensbewertung / Kaufpreis	Wusste keine	k. A.	Unternehmensbewertung / Kaufpreis	Unternehmensbewertung / Kaufpreis	Unternehmensbewertung / Kaufpreis	sieht keine, liegt am Nachfolger	Unternehmensbewertung / Kaufpreis	wusste keine	
24	Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung ein?	externe Hilfe nötig; Differenz zum emotionalen Wert; geplante Rente berücksichtigen	wusste nicht, wie man das macht	externe Hilfe nötig	schwierig durch die vielen Landflächen und Verbindung mit Wohnhaus	schwierig; man wird sich nicht vom emotionalen Wert freisprechen können	schwierig; externe Hilfe nötig	schwierig; externe Hilfe nötig	schwierig, externe Hilfe nötig, wie bewertet man Know-How und den Kundenstamm	schwierig, externe Hilfe nötig; bewertet man Know-How und den Kundenstamm	externe Steuerberater; Wert	Alle interviewpartner würden externe Hilfe beanspruchen. Problematisch wird die emotionale Wertvorstellung gesehen ebenso wie man Know-How, Image und Kundenstamm bewertet. Probleme sind zudem auch individuell bezogen auf Rente, unbekanntes Zukunftsprognosen, Verbindung mit Wohneigentum
25	Würden Sie den Nachfolger finanziell unterstützen, wenn er Finanzierungsprobleme hätte?	Wenn ich das Potential sehe könnte ich mir das vorstellen	Nein	Bevor ich nicht verkaufe, würde ich im Preis entgegen kommen aber keine privaten Darlehen.	keine Angaben weil nicht relevant	kommt darauf an wie ich den Nachfolger einschätze	Nein	Nein	Nein	Nein	Kommt darauf an wie die Chemie stimmt. Vielleicht Ratenzahlung anbieten	
26	Würden Sie im Jahr vor der Übergabe Investitionen durchführen?	Ja, durch Leasing	Ja	Ja	keine Angaben weil nicht relevant	Würde so planen, dass keine anstehen	Würde so planen, dass keine anstehen	Ja, ich muss, wegen der Branche	Ja	Ja, aber kaum relevant, da nur Planung	Ja, aber kaum relevant weil Dienstleistung	Stichprobe erscheint nicht wirklich repräsentativ für die Frage
27	Befürchten Sie Erbschaftsteuerbelastungen?	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Es ist bekannt, dass durch richtige Planung die Steuerumgangen werden kann

Frage- nummer	Interview- partner Name	Inhaber 1 (siehe Anhang G)	Inhaber 2 (siehe Anhang H)	Inhaber 3 (siehe Anhang I)	Inhaber 4 (siehe Anhang J)	Inhaber 5 (siehe Anhang K)	Inhaber 6 (siehe Anhang L)	Inhaber 7 (siehe Anhang M)	Inhaber 8 (siehe Anhang N)	Inhaber 9 (siehe Anhang O)	Inhaber 10 (siehe Anhang P)	Bemerkung	
28	Probleme wurden genannt / aus Interview abgeleitet: (Nach Häufigkeit der Nennungen sortiert, Klammern*)	Herr Hahner - Leidenschaft / Unternehmertum fehlt (5) - Nachfolger haben finanzielle Probleme (4) - Nachfolger fehlt Erfahrung (4) - Anforderungen an Nachfolger werden immer höher (2) - Nachfolgern fehlen Sorgfalt / Selbstständigkeit (2) / Eigenverantwortung (Tugenden) - Zusammenbringen von Inhabern und Nachfolgern (2) - Neigung zur Ausbildung / Handwerk fehlt -> lieber Studium (2) - Nachfolgern fehlt Motivation (2) - geringe Familiennachfolge verschärft das Problem - Nachfolger sind schlechter ausgebildet, - Staat / Kammern stützen kleine Unternehmen zu wenig - führt zu Attraktivitätsverlust - Suche nach Nachfolgern - hoher Bürokratieaufwand - fehlendes Interesse an der Landwirtschaft - Milchmarkt zu sensibel - Nachfolger überschätzen sich - Staatliche Grundsicherung zu gut, viele wollen garnicht mehr arbeiten - schwer für kleine Betriebe attraktiv zu sein - Kinder sind zu sehr verwöhnt, bekommen alles geschenkt, müssen sich nichts erarbeiten - Nachfolgern fehlen soziale Kompetenzen - guter Bildungszugang und Arbeitsmarkt verschärfen Nachfolgeproblem fehlt an Facharbeiten - Inhabern fehlt Zeit um sich vorzubereiten - Inhaber sind zu emotional gebunden - Anfang zu finden, Nachfolge zu planen ist schwierig - Nachfolgeplanung ist ein aufwendiger Prozess - Nachfolger sind weniger lösungsorientiert - Nachfolger haben breites Wissen, können es aber nicht anwenden - Thema ist nicht öffentlich / bekannt genug	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	--- / --- --- / ---	
29	Lösungsansätze wurden genannt / aus Interview abgeleitet (Nach Häufigkeit der Nennungen sortiert, Klammern*)	- Sensibilisierung der Inhaber (3) - gutes Vorleben des Unternehmertums ist wichtig (3) - Vermittlung relevanter Kompetenzen in Schule und Ausbildung / Studium (3) - Wenn es Hilfen gibt sollten die bekannter werden (2) - frühe Planung der Nachfolge - Leidenschaftlichen von Jungen Menschen fördern - Nachfolger könnten sich ergänzen um Anforderungen zu teilen - Kindern mehr Eigenmotivaton und Selbstständigkeit vermitteln, - gute Leute aus Ausbildung besser fördern - Nachfolge als Gründoption bekannter machen -> Sensibilisierung der Nachfolger - Anerkennung von Unternehmertum fördern - Eltern müssen Kinder wieder besser erziehen (Pünktlichkeit, Ordnung, Zuverlässigkeit) - Mehr Unterstützung der Kammern / Staat um Unternehmen attraktiv zu halten - Anreize setzen - Staat muss kleine Betriebe mehr stützen um diese attraktiv zu halten - Anreize setzen - Perspektive in der Landwirtschaft verbessern - Anreize setzen - Bundeswehr hat früher soziale Kompetenzen vermittelt - fehlt heutzutage - Anreize setzen um Unternehmertum attraktiv zu machen - Nachfolge als Thema öffentlicher machen - Mehr Praktika und Praxisbezug während der Schullaufbahn - Studium mehr mit Praxis verbinden -> Möglichkeiten aufzeigen	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	anonym	--- / ---

* Einzelnennungen wurden nicht zusammengefasst, um die Breite an Nennungen und verbundene Qualität der Stichprobe nicht zu schmälern.

D Auswertung Nachfolger

Frage- nummer	Interviewpartner	Nachfolger 1 (siehe Anhang Q)	Nachfolger 2 (siehe Anhang R)	Nachfolger 3 (siehe Anhang S)	Nachfolger 4 (siehe Anhang T)	Nachfolger 5 (siehe Anhang U)	Nachfolger 6 ** (siehe Anhang V)
	Name	Torben	Tim	Kristin	Natalie	Timo	Anonym
1	Alter	29	28	22	28	34	48
2	Derzeitige Situation	Angestellter	Inhaber (Gastronomie)	Studentin	Angestellte	Angestellter / Inhaber	Nachfolger in Übergabephase
3	Erfahrungen in Selbstständigkeit?	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja
4	Situation der Nachfolge	Hat eine Nachfolge in Aussicht, Fragen unabhängig davon beantwortet	Steht vor einer Übernahme, Fragen unabhängig davon beantwortet	Nachfolge wird als spätere Option gesehen. Strebt keinen typischen Suchprozess an	Zeigt Konflikt von Frauen auf: Karriere VS Familie und Unterschiede zu Männern	Nachfolge als Option bisher nicht direkt in betracht gezogen, offen für eine Nachfolge	Sieht seinen Nachfolgeprozess sehr positiv. Würde seine Übergabe auch so gestalten
5	Ausbildungsgrad	Master WIWI	Master WIWI	im Bachelorstudium	Master WIWI	Magister Artium Medienwis.	Diplom Abschluss & Bankkfm.
6	Motive	Selbstbestimmung, eigene Ideen ausleben, Eigenverantwortung	Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung,	Selbstbestimmung	Selbstbestimmung	Selbstbestimmung, keine Erwerbsmöglichkeit	Selbstbestimmung, Freiheit, Unabhängigkeit
7	Wieso trauen Sie sich eine Nachfolge zu?	vorherige Selbstständigkeit, Umfeld hat Ängste genommen	Selbstständigkeit	"Ich bin mutig", Unternehmertum durch Familie vorgelebt	Erfahrung aus beruflicher Qualifikation	Vorerfahrung, Leidenschaft eigene Ideen zu tragen	vorherige Selbstständigkeit, langjährige Erfahrung im Geschäftsfeld
8	Fühlen Sie sich qualifiziert?	Ja, entspricht meiner Persönlichkeit	Ja, noch nie angestellt gewesen	Ja, durch Start-up Erfahrung	Ja, fühlt sich gut qualifiziert	Ja, ich weiß worauf es ankommt	Ja, durch langjährige Erfahrung
9	Wie gehen Sie bei der Suche vor?	keine aktive Suche, gutes eigenes Netzwerk	keine aktive Suche, gutes eigenes Netzwerk, Angebote kommen zu mir	keine aktive Suche, wenn auf Messen oder Mitarbeit	Selbstvorbereitung, Suche im eigenen Netzwerk	keine aktive Suche, ergibt sich im eigenen Netzwerk, Messen o. ä.	akribische Selbstvorbereitung (SWOT), eigene und fremde Netzwerke
10	Welche Kriterien haben Sie?	Unternehmensattraktivität, im eigenem Fachgebiet	Guter Standort, Kaufpreis, Bauchgefühl	Kaufpreis, Unternehmenswerte/kultur, interessantes Produkt/DL	angemessene Unternehmensgröße, wirtschaftliche Attraktivität, im eigenem Fachgebiet	Wirtschaftliche Attraktivität, mit meinen Werten kompatibel, Bauchgefühl	Wirtschaftliche Attraktivität, mit meinen Werten kompatibel, Bauchgefühl
11	Wie wichtig ist, dass die Chemie stimmt?	Sehr wichtig	Sehr wichtig, muss stimmen	Sehr wichtig, muss stimmen	Sehr wichtig	Sehr wichtig, muss stimmen	Sehr wichtig, nicht entscheidend
12	Bekanntheit von Netzwerken (Nexxt-Change, DUB)	Bekannt, nutze ich nicht, zu unpersönlich	Kennt nur die DUB	nicht bekannt, zu unpersönlich	nicht bekannt	nicht bekannt	bekannt
13	Welche Hürden gibt es in der Vertragsverhandlung?	Unternehmensbewertung / Preis, Transparenz	Unternehmensbewertung / Preis, Übernahme von Verträgen	Finanziell und rechtlich gibt es bestimmt viele Fragen.	Unternehmensbewertung / Preis,	Unternehmensbewertung / Preis, Übergabezeitraum	Hatte keine, man muss Kompromisse schließen
14	Gibt es Finanzierungs-schwierigkeiten?	Alle sehen das als Herausforderung, können diese aber nicht einschätzen und keine konkreten Angaben machen, da die Situation nicht besteht. Je näher die Nachfolge rückt desto eher lässt sich eine Problem- und Budgetkenntnis feststellen.					Branchenspezifische Schwierigkeiten
15	Denken Sie der Inhaber gibt Ihnen ein privates Darlehen?	Kann ich mir vorstellen, würde ich nicht wollen - keine Bindung	Abhängig von der Chemie stimmt - bräuchte ich nicht	Liegt am Inhaber ob er will das es klappt. Chemie abhängig	Dafür braucht man ein gutes Verhältnis - wäre eine gute Hilfe	Wird nicht erwartet, würde Schwierigkeiten lösen	Kein Bedarf
16	Befürchten Sie Erbschaftssteuerbelastungen?	Nein - wird man umgehen können	Nein - außer man kennt sich länger	Nein - Inhaber werden nichts verschenken	Nein - Inhaber werden nichts verschenken	Nein - Inhaber werden nichts verschenken	Nein
17	Probleme wurden genannt / aus Interview abgeleitet: (Nach Häufigkeit der Nennungen sortiert, Nennungen in Klammern)*	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenbringen von Inhabern und Nachfolgern (4) - Fehlendes Unternehmertum bei Nachfolgern (3) - hoher / teurer Bürokratieaufwand (2) - Nachfolgern fehlt Erfahrung (2) - emotionale Gebundenheit von Inhabern (2) - Scheitern als Problem, - Fehlende Anreize zur Nachfolge / Selbstständigkeit - Nachfolgern fehlt Leidenschaft - Nachfolger setzen falsche Prioritäten - Nachfolger unterschätzen Anforderungen - Nachfolgern fehlt Qualifikation - Vereinbarkeit von Selbstständigkeit und Familie (bei Frauen) - Nachfolge als Gründungsoption wird nicht gesehen 					
18	Lösungsansätze wurden genannt / aus Interview abgeleitet (Nach Häufigkeit der Nennungen sortiert, Nennungen in Klammern)*	<ul style="list-style-type: none"> - Bürokratie abbauen/vereinfachen (3) - Entwicklung relevanter Kompetenzen in Schule, Ausbildung/Studium (2) - mehr Anreize durch Politik - Hilfsmöglichkeiten zur Suche sollten bekannter gemacht werden - Scheitern als Erfahrung sehen und daran wachsen - andere Führungskulturen/organisationen fördern - Vereinbarkeit von Familie und Selbstständigkeit für Frauen verbessern - Nachfolge als Gründeroption bekannter machen - Inhaber mehr sensibilisieren - soziale Anerkennung von Unternehmertum - Förderung von Eigenverantwortung 					

* Einzelnennungen wurden nicht zusammen gefasst, um die Breite an Nennungen und verbundene Qualität der Stichprobe nicht zu schmälern.

** Reihenfolge nach Datum geändert, weil Nachfolger 6 sich als einziger der befragten Nachfolger in der Übergabezeit befindet und teilweise andere Fragen gestellt wurden.

E Auswertung Experten

Die Interviews mit den Experten waren sehr individuell. Eine Auswertung wie bei Inhabern und Nachfolgern konnte nicht durchgeführt werden, weswegen auf die einzelnen Interviews verwiesen werden muss.

	Interviewpartner	Experte 1 (siehe Anhang W)	Experte 2 (siehe Anhang X)	Experte 3 (siehe Anhang Y)	Experte 4 (siehe Anhang Z)	Experte 5 (siehe Anhang AA)	Experte 6 (siehe Anhang AB)
Frage- nummer	Name	Herr Dr. Evers	Herr Rädecke	Anonym	Herr Gründken	Herr Papenfuß	Herr Witzel MdL
1	Position	Referatsleiter	Geschäftsführer	Steuerberaterin	Referent	Referatsleiter	Politiker
2	Aufgaben- gebiet	Mittelstand, Existenzgründung, Unternehmensnach- folge	Betreiber Nachfolgebörse	Fachberaterin Unternehmens- nachfolge	Einkommens- und Vermögens- sicherung	Unternehmens- führung, betriebswirt- schaftliche Beratung	Stellv. Vorsitzender im NRW Landtag
3	Institution	Deutscher Industrie- und Handels- kammertag	Deutsche Unternehmerbörse DUB.de	Steuerberatungs- kanzlei	Landwirtschafts- kammer NRW	Zentralverband des deutschen Handwerks	FDP
4	Gesamt- einschätzung	Bei den Experten lässt sich in der gesamt Einschätzung keine nennenswerte Abweichung vom aktuellen Forschungsstand erkennen. Es gibt ein Problem bezüglich der Nachfolge, welches wahrgenommen wird. Die Kammern berichten, dass sehr aktiv beraten wird und diese eine gute Anlaufstelle sind.					
5	Sonstiges	Es wird vor allem ein Handlungsbedarf in der Sensibilisierung der Inhaber gesehen.	DUB wird trotz Nexxt Change Initiative auch von den Kammern empfohlen	Sensibilisierung der Inhaber ist wichtig. Unternehmensbewertung ist teuer und aufwendig.	externe Nachfolge ist selten, Beratungs- und Betreuungsbedarf zur Nachfolgeplanung ist hoch.	Forschungsbedarf wie von der DIHK wird nicht gesehen. Handlungsbedarf besteht aber und wird praktiziert	Ist für mehr Unterstützung des Mittelstandes. Sensibilisierung der Inhaber, Bürokratieabbau, Anreize für Nachfolger
6	Probleme wurden genannt / aus Interview abgeleitet: (Nach Häufigkeit der Nennungen sortiert, Nennungen in Klammern)*	<ul style="list-style-type: none"> - Emotionale Gebundenheit von Inhabern (3) - Finanzierungsprobleme bei Nachfolgern (3) - Neigung zum Unternehmertum fehlt (3) - Anforderungen an Nachfolger (fachlich, persönlich) sind hoch (2) - Zusammenbringen von Inhabern und Nachfolgern (2) - demographischer Wandel verschärft das Nachfolgeproblem (2) - Inhabern fehlt Bewusstsein zur Planung - erhöhtes Diskretionsbedürfnis der Inhaber - schwieriges Problem weil hochkomplexer Prozess mit vielen Beteiligten - Prüfung der Finanzierung ist teuer - Unternehmensbewertung ist teuer - Investitionsstau - Mangelnde Vorbereitung der Inhaber - richtige Unternehmensbewertung - rückgehende Familiennachfolge verschärft das Nachfolgeproblem - hoher Bürokratieaufwand für Nachfolger - Gute Arbeitsmarktsituation verringert Menge an Nachfolgern - Unterstützungsmöglichkeiten sind nicht bekannt 					
7	Lösungsansätze wurden genannt / aus Interview abgeleitet: (Nach Häufigkeit der Nennungen sortiert, Nennungen in Klammern)*	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisierung der Inhaber (4) - Entwicklung relevanter Kompetenzen in Schule und Ausbildung/Studium (3) - IHK Notfallkoffer bekannter machen / von Inhabern bereitstellen (2) - Übernahmen steuerlich begünstigen / Anreize setzen (2) - bessere Förderprogramme und Finanzierungsmodelle - Sensibilisierung der Nachfolger / Gründung als Option - Unternehmertum fördern - Unterstützungsmöglichkeiten zur Nachfolge bekannter machen 					

* Einzelnennungen wurden nicht zusammen gefasst, um die Breite an Nennungen und verbundene Qualität der Stichprobe nicht zu schmälern.

F Übersicht Skalenfragen

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?

1 = kleines / einfaches Problem, 6 = großes / schwieriges Problem

Inhaber	Bäcker	Stahl-, Maschinen- und Metalbau	Maschinen-, Anlagenbau für Abgas- reinigung	Autohaus / Gebäude- vermietung	KFZ Werkstatt und Handel	Heizung / Sanitär	Metallbau	Architekten- büro	DL Vertrieb - Lebensmittel	Milchbauer
Bewertung	4	4	3	5	6	3	5	4	4	4

Nachfolger	Torben	Tim	Natalie	Timo	Kristin	Anonym
Bewertung	5	4	5	5	2	5

Experten	DIHK	ZDH	VLK	LWK	DuB	FDP	Steuer- beraterin
Bewertung	4	4	4	4	4	4	4

Bewertung	Inhaber	Nachfolger	Experten
1	0	0	0
2	0	1	0
3	2	0	0
4	5	1	7
5	2	4	0
6	1	0	0

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger / Unternehmen in Schulnoten ein?

1 = nicht schwierig, 6 = schwierig

Inhaber	Bäcker	Stahl-, Maschinen- und Metalbau	Maschinen-, Anlagenbau für Abgas- reinigung	Autohaus / Gebäude- vermietung	KFZ Werkstatt und Handel	Heizung / Sanitär	Metallbau	Architekten- büro	DL Vertrieb - Lebensmittel	Milchbauer
Bewertung	5	5	4	2	5	5	5	4	4	5

Nachfolger	Torben	Tim	Natalie	Timo	Kristin	Anonym
Bewertung	3	2	6	6	5	4

Bewertung	Inhaber	Nachfolger
1	0	0
2	1	1
3	0	1
4	3	1
5	6	1
6	0	2

G Interviewprotokoll Inhaber 1

Bernhard Hahner – Stahlbau Hahner GmbH & Co KG Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 01.10.2016, 10:00Uhr in Böckels Dauer: 60 Minuten

Branche: Stahl-, Maschinen-, Metalbau **Ort des Unternehmens:** Böckels

Alter des Inhabers: 52 **Mitarbeiterzahl:** ca. 250 **Gewinn in 2015:** 2,5 Mio

Jahr der Nachfolge: In 8 Jahren soll alles so sein, dass ich nicht mehr muss, kann wenn ich will aber müssen möchte ich nach 60 nicht mehr. Aber wenn der richtige da ist, dann wenn es passt.

Besonderheiten: Unternehmensgruppe mit 12 verschiedenen eigenständigen Gesellschaften in verschiedenen Bereichen. Bauwesen Maschinenbau, Stabilität / Resistenz gegen Krise in der Branche.

Übergeordnete Besitzgesellschaften und Verwaltungsgesellschaften, die zentrale administrative Aufgaben bewältigen (Lohn und Gehaltserstellung für die Gruppe) – ein faktischer Konzern. Von Banken, als Konzern gesehen, es wird dein Konzernabschluss erwartet.

Alle Betriebe haben einen zweiten alleinvertretungsbevollmächtigten Geschäftsführer und sind ohne mich voll handlungsfähig. Es gibt eine zweite Hierarchieebene. Das ist im Handwerk eher unüblich. Ich sehe das als Erfolgsfaktor und Nachteil kleinerer Handwerksbetriebe, in denen das nicht ist. Die sind sehr abhängig vom Chef.

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Eltern hatten einen landwirtschaftlichen Betrieb, bei dem die ganze Familie mitanpacken musste. So bin ich aus unternehmerischer Sicht schon immer erzogen worden. Meine Geschwister sind auch selbstständig tätig. Das Vorleben zur Arbeit / Selbstständigkeit unseres Vaters war äußerst positiv. Das ist sehr wichtig, denn gerade in Handwerksbetrieben gibt es da Probleme. Wenn die Welt schlecht ist und der Chef kommt heim schimpft über Gott und die Welt, verdient weniger als die Angestellten ist kaum zu Hause und die Familie bangt mit. Dann macht das Existenzängste. Dann überlegt sich der Junior, warum soll ich mir das antun. Deswegen ist das Vorleben äußerst wichtig.

Ich habe Maschinenbau studiert. Nebenbei und auch vorher gerne gebastelt und geschraubt, konnte im Umfeld meines Vaters ausprobieren. Der Vater hat das zugelassen und mir das auch zugetraut, dass ich an den Hofmaschinen geschraubt habe z. B. eine Kupplung ausgetauscht wurde. Dass ich mich ausprobieren konnte war wesentlich. Ich hatte Spaß daran.

Nach dem Studium wollte ich gerne ins Ausland. Das Studium war mit Diplomarbeit eigentlich fertig, aber es fehlte ein Schein der erst nach einem Jahr nachgeholt werden konnte. In dem Jahr Pause bin ich zurück auf den Hof in die Werkstatt. Die Arbeit wurde so viel, dass ich als der letzte Schein abgelegt war direkt das Firmenschild rausgehängt habe. Ohne Businessplan und durch Zufall kam es dann zur Selbstständigkeit. Das betriebswirtschaftliche Wissen ist dann autodidaktisch nachgelernt worden und insgesamt hat es sich super entwickelt.

Ich habe meinen Realschulabschluss mit 18 gemacht und war kein guter Schüler. Mit 24 Jahren hatte ich einen eigenen gutlaufenden Laden. Leidenschaft im Thema ist das wichtigste, um Erfolg zu erzielen. Dann verfolgt man das mit mehr Motivation.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Absolut ja. Seit mindestens fünf Jahren, eher länger. Auch parallel beobachte ich, wie die Nachfolge bei Bekannten in anderen Betrieben abläuft. Selber habe ich auch schon Nachfolgen angetreten, um mein Unternehmen zu vergrößern.

Warum wollen Sie übergeben?

Weil mich das Lebensalter einholt und eine Übergabe hat etwas mit Fairness zu tun, den Mitarbeitern gegenüber, die mir viele Jahren vertraut und das Unternehmen mit aufgebaut haben. Ein Verkauf bringt nur einen wirtschaftlichen Schaden und der Zerschlagungswert ist deutlich geringer. Ich möchte gerne auf einen Schlag übergeben und keine weitere Gewinn oder Umsatzbeteiligung haben. Mit der Nachfolge soll zum Zeitpunkt X alles geklärt und abgeschlossen sein.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen?

Die Struktur der Betriebe passen wir an eine potentielle Nachfolge an. So gibt es verschiedene Unternehmensbereiche, die einzeln übergeben werden können. Aktuell ist es so, dass die Arbeit durch Vertretung und eine zweite Managementebene jederzeit weiterlaufen kann.

Jede Gesellschaft hat einen weiteren Geschäftsführer, der unabhängig von mir agieren kann. Das würde im Zweifelsfall heißen, dass wenn ich aus den Gesellschaften aussteige, könnten die anderen weiter laufen. Das Kapital ist komplett von der aktiven Geschäftsführung getrennt. Ab einer gewissen Größenordnung kann man nicht erwarten, einen Nachfolger zu finden der das alles finanziell bezahlen und weiter führen kann.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Ja wir haben uns damit schon befasst, der ist nicht komplett aber Teile davon sind Thema. Ich bin Obermeister der Metallinnung - Wir hatten letztes Jahr das Thema Notfallkoffer auf der Agenda. Völlig klar, wenn mir etwas passiert, weiß meine Frau was zu tun ist.

Notfallkoffer ist wichtig aber auch schwierig, weil das schon ein sehr komplexes Unternehmen ist, was dargestellt werden muss. Beim Steuerberater liegt eine Vollmacht die meine Frau bevollmächtigt.

Haben Sie Kinder?

Drei Töchter im Alter von 13, 16, 18 Jahre.

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Die haben andere Neigungen – die Älteste macht freie Kunst, die Mittlere wird ins Sozialwesen gehen, die Jüngste orientiert sich noch. Wenn eine meiner Töchter die Nachfolge antreten wollen würde, würde ich mich freuen, aber das ist kein Automatismus.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Früher wurde man in eine Position hineingeboren. Das hat sich gedreht und das ist auch gut so. Egal was man macht, ob ein Unternehmen führt oder angestellte Arbeit macht, das kann man nur gut machen, wenn man etwas wirklich will und nicht muss. Das hat etwas mit Leidenschaft zu tun. Ich werde nicht erwarten, dass meine Kinder mein Lebenswerk fortführen, das ist mein Lebenswerk und nicht das von meinen Mädels. Wenn die Mädels das wollen, ist alles möglich. Nur zur glauben, weil jemand mit mir verwandt ist, kann er das Unternehmen weiterführen, wäre quatsch. Das muss man wollen, da muss die Leidenschaft da sein und das nötige Potential.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein? 1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 5

Das ist eine Mammutaufgabe, das wird glaube ich beim ersten Mal nicht direkt gelingen und wird Jahre brauchen.

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Egal an wen ich übergebe, ob das meine Kinder sind oder nicht, ich werde auf meine Kriterien bestehen: Leidenschaft und Potential. Bildungsgrad ist nicht entscheidend. Fähigkeit interdisziplinär zu denken, über den Tellerrand sehen, querdenken, hinterfragen, sich selbst ausbeuten zu können. – Strategische, unternehmerische Fähigkeiten. Er sollte nicht genauso alt sein wie ich. So um die 30 Jahre, damit es langfristig eine Planung geben kann. Fachliche Kompetenzen sind natürlich eine Grundvoraussetzung.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Das ist wichtig. An irgendein Arschloch würde ich meinen Laden nicht verkaufen. Das muss schon passen. Das hält sich die Waage mit den anderen Kriterien. Mir ist klar, dass da jemand anderes kommt, der kein Abziehbild von mir ist und der Betrieb ein anderer wird. Wenn der Nachfolger nicht authentisch sein Ding lebt, dann bekommt er es mit seiner Leidenschaft nicht geregelt und wird keinen Erfolg haben. Vielleicht ist es ja auch besser als meins. Dann ist es ja noch besser.

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Ich würde in einem eigenen Netzwerk suchen, aber auch gleichzeitig mit professioneller Hilfe. Ich werde aktuell von vielen Unternehmensberatern oder Steuerberatern, die meine Unternehmen anonymisiert anbieten wollen angesprochen. Da gibt es Leute, die das gut machen.

Man muss da auch aufpassen, wenn die Kreise zu groß gezogen werden, bewerben sich die besten Mitarbeiter plötzlich woanders und dann kauft oder verkauft man am Ende eine leere Hülle.

Wenn der richtige Nachfolger zufällig kommt, dann ist das gut, zwar nicht morgen aber vielleicht ab übermorgen.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Im jungen Alter fehlt es an Erfahrung. Das ist denke ich das größte Problem, ein etabliertes Unternehmen weiter zu führen, wenn es einem an Erfahrung fehlt.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Ich kenne Nexxt-Change und suche dort auch ab und an, um Nachfolgen anzutreten. Die deutsche Unternehmerbörse kenne ich nicht. Die Kammern stehen ja hinter Nexxt-Change und organisieren verschiedene Veranstaltungen. Da kann man sich auch anonym informieren.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Ganz klar unrealistische Preisvorstellung des Übergabenden. Die führen dann eventuell zu finanziellen Problemen des Nachfolgers. Wenn es darum geht wie der Betrieb weitergeführt wird, treffen bestimmt unterschiedliche Vorstellungen aufeinander. Die Länge des Übergabezeitraums, wie lange der Seniorinhaber noch bleibt, kann auch Thema sein.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Es gibt ja mehrere Möglichkeiten, man wird die parallele gehen, dabei müssen ein Wirtschaftsprüfer und eine Unternehmensberatung helfen. Dann wird man sich auf einen Wert einigen. Mit Hilfe wird das funktionieren, das schafft man schon. Das Hauptproblem ist, dass für den ideellen Wert des Unternehmens ein Wert erwartet wird. Das Ideale in einem Unternehmer ist aber der Unternehmer und man selbst ist nach der Übergabe ja nicht mehr da, dafür darf man keinen Wert verlangen.

Falsche Vorstellungen der Übergeber sind gefährlich, wenn er seine Rente anders kalkuliert hat. Erhält er nicht den Wert, den er sich vorstellt und nicht anders geplant hat, muss er schaffen bis er tot umfällt, weil das Geld sonst nicht reicht.

Denken Sie die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Ist denkbar, wenn ich mir vorstellen könnte, dass er das auch schafft und es erfolgreich weitergeht. Ich konnte mein Unternehmen auch nur aufbauen, indem ich finanzielle Unterstützung und Ratenzahlung in Anspruch nehmen konnte und so Stück für Stück das Unternehmen weiter aufbauen konnte.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundenen Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Aber wir werden jetzt Stück für Stück damit anfangen und Immobilien an meine Kinder übergeben. Es gibt Zeiträume, in denen darf man einen gewissen Betrag steuerfrei vererben. Die Immobilien sind an das Unternehmen vermietet und somit ist das Risiko für das Unternehmen und meine Kinder abgesichert.

Steuer hin oder her damit befasse ich mich nicht groß. Ich mache das nicht aus dem steuerlichen Gedanken heraus. Wenn Steuer anfällt muss die gezahlt werden.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Grundsätzlich hätte ich damit keine Probleme, würde das aber über eine Leasing-Finanzierung machen, sodass die Sache selbst das Sicherungsgut ist, damit der Nachfolger damit nicht belastet ist. Ich kann ja keinen veralteten Betrieb übergeben, das funktioniert nicht.

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4

Welche Probleme und Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?

Wie gesagt, muss man die Leidenschaft der Menschen packen und fördern. Dann gibt es keine Probleme. Zum Thema Nachfolge speziell ist eine frühe Auseinandersetzung der Inhaber mit dem Thema hilfreich die Nachfolge positiv zu gestalten.

Vorleben von Unternehmertum ist denke ich entscheidend. Inhaber müssen ihrem Umfeld vermitteln, dass es Spaß macht Verantwortung zu übernehmen und man erfolgreich ist, wenn man seine Ideen und Leidenschaften verfolgt. Darüber hinaus sollten unternehmerische Fähigkeiten mehr vermittelt werden. Einmal durch das Vorleben aber auch durch die Bildung.

H Interviewprotokoll Inhaber 2

Anonym

Inhaber / Geschäftsführer

Telefoninterview am 05.10.2016, 18:00 Uhr Dauer: 45 Minuten

Branche: Architektenbüro **Ort des Unternehmens:** Bremen

Alter des Inhabers:47 **Mitarbeiterzahl:** 4 Partner - 10 MA **Gewinn in 2015:** 600 T€

Jahr der Nachfolge: noch offen, weil erst 47 Jahre alt. Vorstellbar lange zu arbeiten, arbeitet gerne – Wenn ich keine Lust mehr haben sollte mit 60-63 vielleicht aber auch bis 70 wenn ich kann und fit bin. Ich schätze mein Arbeitsumfeld, das könnte mir schon fehlen.

Besonderheiten: 4 Partner, zu gleichen Teilen, Interviewpartner ist der Jüngste, wird mit einem anderen jungen Kollegen die Nachfolge von den anderen beiden Partnern antreten.

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Während des Studiums habe ich schon überlegt mich später selbstständig zu machen. Ich habe nach dem Studium acht Jahre angestellt in einem Ingenieurbüro gearbeitet. War aber an dem Punkt, dass ich befürchtet habe dort nicht weiter zu kommen und mich nicht weiter entwickeln konnte und mich zu Tode langweile. Das Arbeitsklima war super aber mit 33 Jahren keine Zukunftsperspektive zu sehen war nicht gut. Meine Selbsteinschätzung war immer, dass ich mehr erreichen will. Ich habe dann ein Angebot zum Partnereinstieg in ein anderes Ingenieurbüro bekommen und durchgezogen. Seit 2003 bin ich selbstständig.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Nicht direkt, klar ist, dass ich später das Unternehmen übergeben möchte. Stelle mir vor, wenn ich 55 bin muss mein Nachfolger im Büro sein, um die Übergabe zu regeln. Die Einarbeitung und Übergabezeit stelle ich mir lange vor. Mein Unternehmen wurde Step-by-Step aufgebaut seit vielen Jahren, glaube nicht, dass da jemand kommt und in kurzer Zeit alles durchblickt und erfolgreich weiterführt. Da wird keiner vorbeikommen und den Laden übernehmen. Er kennt die Lage des Unternehmens nicht.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Nein, ich habe noch keine Maßnahmen getroffen. Aber ich denke eine lange Zusammenarbeit vorher ist das Erfolgsrezept. Es geht um die Weitergabe von Know-how und vor allem die Übergabe der Kunden sollte sauber sein. Die Einarbeitung wäre eine konkrete Maßnahme.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Nein. *Es folgte eine kurze Erklärung was der Notfallkoffer ist.*

So etwas haben wir nicht im Unternehmen, wir sind zu viert und unterschiedlich alt. Wir können uns gegenseitig vertreten und es ist eher unwahrscheinlich, dass alle vier gleichzeitig abtreten.

Unabhängig von der Nachfolge, denke ich aber zur Absicherung meiner Familie und Kinder, schon länger nach ein Testament über meine Anteile zu verfassen. Man schiebt das gerne vor sich her, weil das doch ein ungemütliches Thema ist.

Haben Sie Kinder?

Ich habe zwei Kinder (Sohn 19, Tochter 17).

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

In Frage kommen die schon, aber ich hab die nie darauf getrimmt so etwas zu machen. Die sehen mein Arbeitspensum und meinen Alltag und sind nicht so begeistert davon. Außerdem orientieren die sich aktuell in anderen Bereichen. Ich würde es schön finden, wenn meine Kinder das weiter machen, – aber dann sollte die Erfahrung stimmen: Ein Studium in die Richtung abschließen, woanders arbeiten und erste Erfahrungen sammeln. Aber ich würde meine Kinder da nie zu drängen.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Ich denke Familien waren früher autoritärer. Da wurden Kinder nicht vor die Wahl gestellt. Jetzt ist es moderner, heute werden mehr eigene Interessen verfolgt. Das ist auch gut so, die müssen für sich entscheiden wo Ihre Leidenschaften und Interessen liegen und das dann machen.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein? 1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 4

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Fachliche Qualifikation und Unternehmergeist, er sollte Biss haben. Schließlich setzt der Nachfolger sich nicht in ein fertiges Nest. Man muss die Kunden halten und das Geschäft weiter fortführen.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig. Wenn ich mein Büro übergeben will, dann nicht an jemanden, der mir auf den Keks geht und mit dem ich nicht klar komme. Den kann ich dann nicht mit zu meinen Kunden nehmen und mein Unternehmen übergeben. Die Kunden sollen ja auch nicht denken was ist der neue für ein Arschloch. Deswegen muss ich mich schon gut mit dem verstehen.

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Da hätte ich keine Bedenken, wäre mir egal es gibt ja keine andere Möglichkeit. Außerdem würde ich das auch mit den Angestellten und Kunden im Vorhinein kommunizieren. Man muss das früh anstoßen und Transparenz bieten. Es ist doch besser die Kunden wissen, dass ich mich drum kümmere als wenn nicht und sich dann ein anderes Unternehmen suchen müssen. Der Kundenstamm sollte ja mit übergeben werden. Die machen im Dienstleistungsgewerbe den Wert aus.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Die nachfolgende Generation ist schlechter ausgebildet und weniger motiviert, aber ich glaube, das hat mein Chef damals schon gesagt. Denke, das ist generell so und ich glaube, das könnte ein Blick von oben herab sein. Eigentlich hat sich die Motivation verändert. Bei mir war die Arbeit der Lebensinhalt heute ist das bei den Leuten eher die Freizeit. Viele gehen arbeiten, um sich eine schöne Freizeit zu ermöglichen.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Weiß ich noch nicht wirklich, die Nachfolgersuche steht ja auch noch nicht an. Erstmal im engeren Umkreis.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Nein, kenne ich nicht. Die Ingenieurskammer bietet eine Plattform, worüber branchenspezifische Informationen vermittelt werden. Dort können auch Anzeigen geschaltet werden und man kann sich informieren. Weiß nicht genau, wie die Kammern sonst unterstützen können.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Die Bewertung des Büros. Mir wäre ehrlich gesagt nicht ganz klar, wie man das macht. Ich weiß es, gibt Bewertungsverfahren, aber ich kenne keins direkt und wüsste nicht wie man das konkret angeht und umsetzt. Das kommt ja auch darauf an wie man den Kaufpreis bei der Übergabe festlegt. Ob man alles auf einmal bezahlt oder einige Jahre am Umsatz beteiligt wird.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Keine Angaben

Denken Sie die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Nein, ich denke, wenn sauber übergeben wird nicht. Dann gibt es keine Finanzierungsschwierigkeiten. Finanzierungsschwierigkeiten haben die, die einen Schnellschuss machen und dann mit den Kunden und dem Arbeitsumfeld nicht klarkommen, weil dann das Geld nicht reinkommt. Eine Unterstützung würde ich nicht geben. Das Geld, das ich einnehme möchte ich nicht mehr zur Verfügung stellen.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundenen Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Das Unternehmen ist zu klein, als dass es relevant werden würde, denke ich. Kommt ja auch nur bei einer familieninternen Übergabe zu einer Belastung.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Sicher der Laden muss ja vorher und für die Übernahme ordentlich sein. Stelle mir das sowieso als schleichenden Prozess vor und man arbeitet lange zusammen, so dass Investitionen gemeinsam überlegt werden. Bei mir fallen jetzt auch keine großen Investitionssummen an. Das teuerste wär ein Auto.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4**

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Funktioniert einigermaßen aber auch nicht richtig gut. Familiäre Nachfolge sehe ich nicht, das wird zunehmend weniger. Typisch ist denke ich eher, dass Konzerne kleinere Betriebe aufkaufen und der Mittelstand zukünftig schrumpfen wird.

Ich denke Inhaber können bestimmt mehr informiert werden und müssen sich mehr mit dem Thema auseinandersetzen. Junge Leute sollten wissen was es bedeutet Selbstständig zu sein und worauf es ankommt. Das kann bestimmt im Unterricht in Schulen, Ausbildung und Studium vermittelt werden.

I Interviewprotokoll Inhaber 3

Anonym

Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 11.10.2016 7:00 Uhr in Raum Erfstadt

Dauer: 60 Minuten

Branche: Backhandwerk **Ort des Unternehmens:** Raum Erfstadt

Alter des Inhabers: 45

Mitarbeiterzahl: 30

Gewinn in 2015: 1,8 Mio Umsatz 45 T€

Nachfolge in: 10-15 Jahren abhängig vom Wollen, Können und Spaß dran haben – 5 Jahre Zeitraum Nachfolge zu gestalten

Besonderheiten: Brotwerkstattkonzept, zwei Sparten Bio und „normal“, 2 Filialen und sonst ausschließlich Großbelieferungen an z. B. Altenheime, Krankenhäuser, Unternehmen, Kioske und Tankstellen

Kiosk und Tankstellen aber zunehmend weniger, weil der Einzelhandel eigene Backautomaten hat und dort mehr Brötchen gekauft werden.

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Übernommen, weil der Vater verstorben ist. Mit 25 Jahren übernommen. Traditioneller Weg Backhandwerk gelernt, Meister gemacht.

Die Motivation war damals direkt schon da, ich hatte Spaß am Backen und habe schon länger mitgearbeitet. Kaufmännisches Wissen vom Betrieb damals hatte ich aber nicht, da musste ich reinwachsen.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Noch nicht so wirklich, sind noch 10-15 Jahre, aber das geht auch schnell rum.

Warum wollen Sie übergeben?

Wenn ich übergebe ist die Wertschöpfung besser. Ich würde im Notfall auch zu einem günstigeren Wert verkaufen als das Unternehmen wert ist bevor man viel Geld verliert. Wenn ich die Backstube schließen muss, verliere ich viel Geld. Ich muss ja auch an meine Rente denken und Geld auf die Seite legen.

Hätte ich Kinder, wäre die Motivation nochmal eine andere an die Kinder zu übergeben.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Nein

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Nein (*es folgte eine kurze Erklärung was der Notfallkoffer ist*) War nicht bekannt, werde ich mich jetzt mal informieren und darum kümmern. Das ist nicht schlecht.

Haben Sie Kinder?

Nein

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Wenn ich Kinder hätte und die hätten Lust, würde ich auch nochmal mehr Energie und Motivation reinstecken, die Backstube weiter auszubauen. Früher war es ja auch so, dass meistens nur die Jungs eine Nachfolge angetreten haben. Heute ist das ja egal.

Die Kinder sind unabhängiger und haben mehr einen freien Geist, die wollen nicht immer die Nachfolge antreten. Eltern sind vielleicht auch offener. Die Entscheidungen sind freier. Viele wollen sich auch keine Selbstständigkeit antun, weil das viel Arbeit ist.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein? 1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 5

Schon schwierig, bevor ich keinen finde, würde ich auch vermieten, das ist zwar mehr Risiko aber besser als nichts. Vielleicht findet man auch einen Mitarbeiter im Unternehmen, aber das denke ich in meinem Fall eher nicht.

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Meisterabschluss, Finanzielle Mittel (das wird das größte Problem sein, glaube ich), Spaß und Leidenschaft am Backhandwerk.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig, wenn ich gut mit dem klarkomme, wäre ich auch bereit mehr Abstriche zu machen für mich. Wichtig ist dann, dass das Unternehmen weitergeführt wird.

Wenn die Chemie nicht stimmt, würde ich rationaler damit umgehen und nicht verhandeln.

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Da bin ich ein bisschen unsicher. Erstmal im kleinen Rahmen und bei der Bäckereiinnung. Da soll keiner sagen ich mach Pleite, „der hört auf“ und dann gehen die Kunden weg.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Unternehmerisches Wissen ist wichtig und das kann man nicht lernen. Das bringen nicht alle mit und hier besteht eine Verantwortung für 30 Mitarbeiter, die muss getragen werden. Je nachdem, wie erfahren der ist, muss ich ihn länger einarbeiten. Denk aber mindestens ein halbes Jahr.

Finanziell ist es natürlich auch ein Problem. Die können nicht wie große Unternehmen einfach das Geld auf den Tisch legen und mit Banken zu verhandeln ist das schwierig.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Im engeren Umkreis, die Bäckereiinnung, meinen Steuerberater und bei der Bank.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Kennt keine Nachfolgerbörsen. Aber glaube die Kammern helfen da bestimmt.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Wüsste ich jetzt so nicht.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Aktuell kenne ich meinen Unternehmenswert nicht. Das ist auch schwierig, da gibt es ja auch verschieden Bewertungsverfahren. Die Maschinen, die sind nicht mehr viel Wert, funktionieren aber hervorragend. Die Halle ist ohne Bäckerei nicht viel Wert. Die ganze Bäckerei mit dem ganzen Konzept hat einen großen Mehrwert. Das liegt auch am Image, was man aufgebaut hat.

Ich würde meinen Steuerberater fragen, wie man das am besten angeht.

Denken Sie die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Ja denke ich. Bevor ich nicht verkaufen kann, würde ich dem Nachfolger im Kaufpreis entgegen kommen, aber keine privaten Darlehen oder eine Bürgschaft geben.

Ich kann auch als Mentor für ein kleines Entgelt unterstützen. Dann würde ich noch mithelfen, wenn der Neue das möchte. Oder man trifft sich immer mal wieder so jedes halbe Jahr und setzt sich zusammen.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundenen Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Für mich ist das kein Problem. Ich glaube, das hat keinen Einfluss. Aber ich weiß gar nicht so genau, da hab ich noch gar nicht drüber nachgedacht.

Generell find ich das nicht gerecht, weil der Staat da wieder verdienen will, aber das Unternehmen braucht ja das Geld, wenn es weitergeführt wird.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Ich investiere gerne. Aber man muss sehen, dass das Sinn macht. Das kostet auch viel Geld, wenn ich mit der alten Maschine aber noch, ich sage mal 5 Jahre hinkomme, dann brauch ich keine neue Maschine. Wichtig ist, dass die Qualität der Produkte stimmt, dafür muss investiert werden, damit die Qualität erhalten bleibt. Kurz vor der Übergabe würde ich aber nicht mehr investieren, wenn die Maschinen nicht zu veraltet sind. Das muss man dann halt vorher gut planen. Wenn etwas Wichtiges kaputt geht, muss aber investiert werden.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4**

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Ich denke, dass eine Übergabe auch einen gewissen Bürokratieaufwand bedeutet. Mit dem Verkaufen und Verträge gestalten, das ist bestimmt viel Lauferei zum Amtsgericht und Anwalt. Das ist bestimmt ein Arbeitsaufwand von drei Monaten.

Ich sehe keine Unterstützung von den Ämtern. Man ist da auf sich alleine gestellt. Große Unternehmen wie Autokonzerne, wenn da Probleme sind dann kommt der Staat und unterstützt. Wenn ein kleiner Handwerksbetrieb Probleme hat und man mal eine Rechnung nicht zahlen kann, dann steht hier direkt der Prüfer und da kommt keine Hilfe vom Staat.

Bei einer Nachfolge muss man bestimmt oft zum Amtsgericht, zur Bäckereiinnung und zum Anwalt laufen. Glaube, dass da schon sehr viel Papierkram auf einen zukommt.

Ich glaube, die Suche nach einem geeigneten Nachfolger ist das größte Problem. Wer ist bereit so viel Geld in die Hand zuneehmen und so viel Risiko, seine Freizeit zu opfern, ins Backhandwerk zu gehen. Man muss wirklich auf eigenen Beinen stehen wollen, sein eigener Chef sein wollen und Leidenschaft haben. Vielleicht ergibt es sich ja auch, dass sich mehrere finden. Einer, der das kaufmännische kann und einer der fachlich weiß, wie man backen muss. Das ist denke ich auch toll.

Wenn es Hilfen gibt von den Kammern oder so dann sollte das bekannter sein. Da muss man mehr Werbung machen und informieren. Mich hat noch keiner gefragt, erinnert oder informiert, dass ich mich um die Nachfolge kümmern soll. Da muss vielleicht auch mehr von der Bäckereiinnung passieren, dass die das Thema anstoßen.

Ich selber habe jetzt keine Kinder aber ich denke es kommt auch darauf an wie man seinen Kindern beibringt was es heißt Selbstständig zu sein. Wenn man das gut macht sind diese Kinder bestimmt interessierter.

J Interviewprotokoll Inhaber 4

Anonym – Landwirt (Milchbauer)

Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 26.10.2016, 9:00 Uhr in Raum Fulda

Dauer: 60 Minuten

Branche: Landwirtschaft Milchbauer **Ort des Unternehmens:** Raum Fulda

Alter des Inhabers: 49

Mitarbeiterzahl: 3 (Familienmitglieder)

Gewinn in 2015: ca. 40 T€

Jahr der Nachfolge: Ende offen, es gibt noch keinen genauen Zeitpunkt, von Leidenschaft getrieben

Besonderheiten: Der befragte Landwirt wird seinen Betrieb vermutlich familienintern übergeben. (Eine externe Nachfolge kommt in Landwirtschaft kaum bis gar nicht vor. Interview erfolgt um die Stichprobe zu komplementieren und den Bereich der Landwirtschaft abzudecken)

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht? Betrieb ist schon immer in Familienhand und weitergegeben worden. Das war immer ein gleitender Übergang. Mein Vater ist zuletzt noch mit aktiv gewesen und mit der Maschine über die Felder gefahren.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Nein, beziehungsweise wird sehr wahrscheinlich eins meiner Kinder die Nachfolge antreten.

Warum wollen Sie übergeben?

Irgendwann wird es Zeit. Dann kommt der Tag, dass man weniger arbeitet und nicht mehr so viel schaffen kann und aus Traditionsgründen.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Keine, weil der Sohn aktuell im Betrieb mitarbeitet. Learning by doing.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Ja, besitze ich aber nicht. Meine Frau weiß Bescheid. Wir haben darüber gesprochen alles mal aufzuschreiben und das ist auch sinnvoll, aber umgesetzt haben wir es noch nicht.

Haben Sie Kinder?

Tochter 21 studiert Landwirtschaft, Sohn 19 hat Landwirtschaft fertig gelernt, Tochter 17 lernt Landwirtschaft (VoS)

Wenn ja: Treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Die Kinder hätten alle Interesse und können das auch alle machen, aber der Betrieb ist nur so groß, dass es nur für einen in Frage kommt. Wahrscheinlich wird es mein Sohn sein. Hätte ich keine Kinder müsste ich den Betrieb wahrscheinlich schließen.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Es gibt keinen großen Unterscheid. Der Traditionsgedanke ist sehr groß und wir haben das bei uns so vorgelebt bekommen. Es macht uns allen Spaß und wir sind gerne Landwirte mit Leidenschaft.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein? 1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 5

Wenn man suchen müsste, ist das in der Landwirtschaft sehr schwierig. In der Regel übernehmen die Kinder. Ich kenne keinen Betrieb, der extern übergeben hat, eher werden die Betriebe geschlossen, weil man dann keinen Nachfolger findet.

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Geld wäre wichtig, weil zum Landwirtschaftsbetrieb gehört viel Land. Der Wert in den letzten Jahren sehr erhöht. Er müsste natürlich ein gut ausgebildeter Bauer sein und Leidenschaft mitbringen, weil das ein 7 Tage 24 Stunden Job ist. Die Chemie müsste auch stimmen.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Das hält sich die Waage mit den anderen Kriterien.

Wenn Sie suchen müssten, würden Sie die Suche publik machen oder gibt es deswegen Bedenken?

Ja, da hätte ich keine Bedenken.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Finanzierungsprobleme, eventuell mangelnde Lust auf Landwirtschaft, weil die Aussichten nicht überall so positiv sind.

Wenn Sie müssten, wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Erst würde ich im eigenen Netzwerk suchen. Im zweiten Schritt oder ergänzend, wenn ich selber keinen finde würde, würde ich beim Bauernverband fragen.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Sind mir nicht bekannt. Ich kenne den Bauernverband als Netzwerkpartner. Ansonsten helfen die Kammern bestimmt auch, aber für die Kammern besteht da nicht so der Bedarf, weil Nachfolge in der Landwirtschaft sehr traditionell ist. Der Bauernverband wäre für das Thema Nachfolge meiner Meinung nach der bessere Ansprechpartner.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf Sie zukommen?

Kann ich nicht sagen, weil das nicht relevant ist. Da hab ich keine Idee zu.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Ich kenne den aktuellen Wert nicht. Dadurch dass die Preise für Land steigen ist das auch ständig anders. Da ich ja wahrscheinlich an meinen Sohn übergebe, spielt das keine große Rolle.

Das ist ja auch schwierig festzulegen, weil wir wohnen auch auf dem Bauernhof und ich müsste ja auch unser Wohnhaus bewerten und verkaufen und uns etwas anderes suchen. Man kann ja nicht an einen anderen Bauern verkaufen und dann noch selber hier wohnen.

Denken Sie, die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Frage wurde nicht gestellt, weil aus sie aus dem Kontext heraus nicht relevant ist.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundene Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Ich sehe da keinen Einfluss. Bei meiner Übergabe musste ich keine Steuern zahlen. Der Bauernverband hat uns da unterstützt und es wurde so geregelt, dass keine Steuer anfiel. Da mache ich mir für die Zukunft keine Gedanken drum.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Frage wurde nicht gestellt, weil aus sie aus dem Kontext heraus nicht relevant ist.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4**

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Perspektiven, die ein Landwirtschaftsbetrieb hat müssen besser werden. Gerade aktuell mit dem Milchpreis ist der Markt sehr sensibel. Wäre die Perspektive nicht da, würde ich auch nicht an meine Kinder übergeben und den Betrieb schließen, um meine Kinder zu schützen. Wie man das lösen kann ist schwierig, weil der Staat den Markt regulieren kann.

K Interviewprotokoll Inhaber 5

Anonym

Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 26.10.2016, 17:00 Uhr in Raum Fulda

Dauer: 45 Minuten

Branche: Metallbau

Ort des Unternehmens: Raum Fulda

Alter des Inhabers: 45

Mitarbeiterzahl: 14

Gewinn in 2015: k. A.

Jahr der Nachfolge: 2031

Besonderheiten:

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Ich habe vor acht Jahren selbst gegründet, weil ich keine anderen Möglichkeiten hatte und es mir attraktiv erschien. Läuft auch gut. Ich habe mein Unternehmen Stück für Stück vergrößert.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Ich habe mir schon viele Gedanken gemacht und sogar fast letztes Jahr verkauft, weil ich unerwartet ein Angebot hatte, aber daraus ist nichts geworden. Mein Unternehmen ist, denke ich, eigentlich zu klein, um es zu verkaufen. Für mich kommt deswegen eine Familiennachfolge oder die Schließung in Frage. Aber ein Verkauf wäre natürlich trotzdem mein Ziel. Ich frage mich aber, wann fängt man am besten mit der Planung an, bin ich zu früh oder zu spät?

Warum wollen Sie übergeben?

Um mich für die Rente abzusichern. Es gibt mir mehr Geld. Bei einer Schließung geht sehr viel verloren. Deswegen auch am liebsten verkaufen.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Ich habe mein Unternehmen als KG gegründet, um einfacher Anteile hinzuzunehmen und auch Anteile abgeben zu können.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Habe ich schon mal gehört. Besitze ich aber nicht. Es gibt ein Testament, was alles regelt und auch Vollmachten für das Unternehmen. Der Rest wäre auch wichtig, aber es fehlt die Zeit.

Haben Sie Kinder?

Ja einen Sohn (14).

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Das ist noch total offen, die sind ja noch jung, aber ich kann mir schon vorstellen, dass mein Sohn sich dahin entwickelt.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Die sind anders erzogen. Es fehlt an Motivation Dinge anzupacken und umzusetzen.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein?

1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 5

Es gibt einen Fachkräftemangel und wenig Meister. Es wird schwierig sein jemanden zu finden, der dann auch noch selbstständig sein möchte.

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Er müsste qualifiziert und gut ausgebildet sein und wirklich Unternehmer sein wollen und können. Am besten müsste ich ihn dafür schon länger kennen. Vielleicht als Mitarbeiter.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig und gleichgestellt mit den anderen Kriterien. Wenn es nicht passen würde, dann müsste da einer kommen, kaufen und ich bin sofort weg. Der muss dann alleine klar kommen.

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Könnte ich mir vorstellen, aber würde ich nur anonym machen.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Finanzierungsprobleme könnte es geben, auch nachfolgende, weil jährliche Zertifizierungen teuer sind. Nachfolger überschätzen sich in Ihren Fähigkeiten als Unternehmer. Zudem steigen die Kundenanforderungen, die muss man erkennen können. Deswegen ist Erfahrung sehr wichtig.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Ich würde über mein eigenes Netzwerk suchen. Ich habe eine kleine App entwickelt darüber erreiche ich viele Handwerker. Wenn das nicht klappt, dann über Handwerkfachzeitungen und an Meisterschulen.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Schon mal von gehört, aber ich habe mich nicht damit beschäftigt. Denke, das hilft mir auch nicht. Mein Betrieb ist ortsgebunden und kann schlecht verlagert werden. Kann mir kaum vorstellen, dass jemand aus der Stadt hier aufs Land ziehen will und mein Unternehmen kauft.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Die Unternehmensbewertung wird denke ich ein Kernthema sein.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Es wird schwierig sein, man wird sich kaum davon freisprechen können einen emotionalen Wert nicht zu berücksichtigen. Ansonsten schaut man in die aktuelle Bilanz und hat eine aktuelle Bewertung. Schwierig wird es sein, sich mit dem Nachfolger zu einigen.

Denken Sie die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Das kann vorkommen. Das kommt darauf an, wie gut ich ihn kenne und einschätze, das wäre für mich ja wieder ein Risiko.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundene Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Kaum, das kann man Stück für Stück vererben, damit keine Belastung aufkommt.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Der Übergabezeitpunkt muss einfach geschickt sein, dann kommt man um diese Situation drum herum. Die Maschinen müssen in einem guten Zustand sein bzw. das Unternehmen in einem Zustand, in dem es vertretbar übergeben/übernommen werden kann.

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 5

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Es gibt nur wenige gut ausgebildete Leute, die für eine Nachfolge infrage kommen. Die Einstellung der Nachfolger zum Unternehmertum stimmt nicht.

Unternehmertum sollte gefördert werden und Kinder generell wieder zu mehr Eigenmotivation und Selbstständigkeit erzogen werden. Ebenso sollte in ausbildenden Berufen mehr darauf geachtet werden auch Nachfolger heranzuziehen. Heißt Potentiale erkennen und fördern.

Nachfolge lohnt sich sehr, weil neu gründen einen hohen Aufwand darstellt und der Markt zunehmend schwieriger wird. Ich denke in ein paar Jahren gibt es nur noch wenige und dafür große Unternehmen, die zuvor alle kleineren aufgekauft haben. Da wird man es als kleiner Fisch im Haibecken echt schwer haben.

L Interviewprotokoll Inhaber 6

Anonym

Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 26.10.2016, 19:00 Uhr in Raum Fulda

Dauer: 30 Minuten

Branche: Heizung /Sanitär **Ort des Unternehmens:** Raum Fulda

Alter des Inhabers: 43 **Mitarbeiterzahl:** 6 **Gewinn in 2015:** 10.000 – 15.000 € (GmbH)

Jahr der Nachfolge: 2028 **Besonderheiten:**

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Ich war mit 15 Jahren schon offiziell selbstständig und habe 1994 das Unternehmen von meinem Vater übernommen.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Ich habe mir Gedanken dazu gemacht und werde meinen Betrieb umstrukturieren, damit er flexibler wird um eine Übergabe einfacher zu machen.

Warum wollen Sie übergeben?

Klar ist, ich werde irgendwann zu alt sein. Zum einen gibt es dann ideelle Werte, die in meinem Unternehmen stecken, die weitergelebt werden sollen. Zum anderen ist das auch meine Existenzsicherung fürs Alter.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Nein, konkrete Maßnahmen habe ich noch nicht getroffen.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Kenne ich nicht, aber sowas besteht in meinem Kopf und gedanklich auch im Betrieb. Da weiß jeder, was er zu tun hat und für was er verantwortlich ist. Es ist wegen der Selbstständigkeit vor allem auch ein zeitliches Problem so etwas aufs Papier zu bringen.

Haben Sie Kinder?

Ja zwei Kinder. Einen Sohn (12) und eine Tochter (10)

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Das ist noch ganz unklar. Die sind ja noch jung. Wenn dann müssen die das wollen. Ich werde die nicht dazu zwingen. Vor allem nicht, wenn es nicht attraktiv genug ist.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Denen fehlt es am „Wollen“. So eine gewisse Eigenmotivation Sachen durchzuziehen und Aufgaben sorgfältig zu erledigen fehlt oft. Die haben nicht mehr so den Arsch in der Hose wie wir früher.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein?
1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 5

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Der sollte persönlich ein guter Typ sein, weil der trägt meinen Namen als Firmennamen weiter. Dann muss er natürlich fachlich qualifiziert und liquide sein.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig, mehr als alles andere. Auf der einen Seite, weil er meinen Namen weiterführen muss, auf der anderen Seite besteht ein hoher Kundenbezug, da darf das kein Unmensch sein. Ich denke, damit man das auch gut übergeben kann braucht man 1-2 Jahre Einarbeitungszeit.

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Mein eigenes Netzwerk wäre mein bevorzugter Kanal einen Nachfolger zu finden. Wenn das nicht klappt, dann eben öffentlich mit der Kammer vielleicht zusammen, aber auf jeden Fall anonym. Der Kundenbezug ist zu sensibel, da weiß ich nicht, wie die Kunden reagieren könnten.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Wie schon gesagt, die sind nicht mehr so motiviert und angetrieben.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Wie bereits erwähnt, würde ich mein eigenes Netzwerk bevorzugen

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Nein, kenne ich nicht.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Die Bewertung wird, denke ich, das schwierigste sein. Sich da auf einen vernünftigen Preis zu einigen.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Schon schwierig, da brauche ich auf jeden Fall die Hilfe von meinem Steuerberater oder von der Handwerkskammer. Da muss man, denke ich, viel berücksichtigen sonst wird das zu einem großen Problem.

Denken Sie, die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Ich denke, dass das vorkommen kann, ja. Unterstützen würde ich sie aber nicht.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundene Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Nein ich sehe da keinen Einfluss.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Ich würde dann keine Investitionen mehr durchführen. Muss ich aber eh nicht so oft und wenn sind Investitionen bei mir nicht so teuer. Das kann man aber auch gut im Vorhinein planen, dass dann keine anstehen.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 3**

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Die nachfolgende Generation will nicht so wie früher und deswegen ist es schwierig, den geeigneten Nachfolger zu finden, den man sich wünscht. Es gibt einfach nicht so viele. Außerdem fehlt den jungen Leuten eine gewisse Risikobereitschaft. Die wollen alle lieber Angestellter in einer Firma sein.

Man muss die Willenskraft und Eigenmotivation fördern. Genau wie die Risikobereitschaft. Die jungen Leute wollen sich gerne gut darstellen aber nicht darüber was sie beruflich erreicht haben, sondern über Markenartikel, Likes im Internet und anderen Sachen. Beruflichen Erfolg in einer eignen Firma zu haben ist nur für sehr wenige wichtig. Vielleicht muss man die soziale Grundsicherung runterfahren, um die Leute wieder mehr anzuspornen. Ein Hartz IV Empfänger sagt doch auch schnell „warum soll ich für 200 € Mehr im Monat aufstehen“. Die Einstellung muss geändert werden.

M Interviewprotokoll Inhaber 7

Anonym

Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 26.10.2016, 20:00 Uhr in Raum Fulda

Dauer: 45 Minuten

Branche: KFZ Werkstatt und Handel **Ort des Unternehmens:** Bimbach **Mitarbeiterzahl:** 10

Gewinn in 2015: o. A. (GmbH) **Alter des Inhabers:** 46 **Jahr der Nachfolge:** 2025

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Ich habe die Nachfolge damals familiär angetreten.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Nein

Warum wollen Sie übergeben?

Mein Ziel ist es, dass das Unternehmen weitergeführt wird, weil mir das einen höheren Verkaufswert bringt.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Nein, aber ich werde jetzt damit beginnen, weil eine Nachfolge schneller kommen könnte als man denkt.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Nein besitze ich für mein Unternehmen nicht, aber ich sehe die Notwendigkeit. Ich bin so weit, dass mein Unternehmen jetzt komplett digitalisiert ist. In diesem Zuge will ich auch entsprechend einen Notfallkoffer entwickeln.

Haben Sie Kinder?

Ja eine Tochter im Alter von 12 Jahren.

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Die hat eindeutig kein Interesse. Die sieht was ich für einen Stress habe und wie viel Arbeit das ist. Ich denke auch, dass die Neigungen bei ihr nicht in die KFZ Branche gehen.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Es fehlt ein gewisses Maß an Selbstständigkeit. „Irgendwer wird das schon regeln“ ob das der Staat ist, die Eltern oder irgendwer anders. Die junge Generation hat einen sehr guten Blick auf die eigenen Vorteile, aber nicht für andere. Da fehlt es an Verständnis und Einstellung zur Hilfe von anderen. Was man immer sagt, dass die jüngere Generation nach mehr Selbstbestimmung strebt, würde ich so nicht sagen. Ich denke aber, dass diese Probleme jede Generation hatte beziehungsweise die Älteren das schon immer über die Jüngeren gesagt oder gedacht haben: zu wenig Grundwissen, zu wenig Benehmen und die falsche Einstellung zur Arbeit.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein? 1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 5

Das ist sehr schwierig. Gerade auch durch die Entwicklung der Branche. Es wird immer elektronischer und man kann weniger machen oder braucht teurere Geräte. Ebenso muss das Fachwissen mitwachsen. Da den geeigneten Nachfolger zu finden ist schwierig.

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Fachwissen, Know-How, unternehmerische Fähigkeiten. Meine Kunden sollen bei einem Nachfolger in gute Hände kommen.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Das ist nicht so wichtig.

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Wenn ich sonst keinen finde, muss ich die Suche öffentlich machen.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Keine konkreten Probleme, die man pauschal benennen kann.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Erst würde ich in meinem eigenen Netzwerk suchen und in Fachzeitschriften gucken, ob es Leute gibt, die etwa suchen. Die KFZ-Innung und die Kammer sind glaube ich nicht so hilfreich, weil die finden auch keine geeigneten Mitarbeiter. Die muss ich mir auch selber suchen.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Kenne ich nicht. Aber es gibt ein branchenspezifisches Netzwerk für KFZ Betriebe.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Einen geeigneten Kaufpreis festzulegen, der letztendlich auch für beide Parteien passt.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Schwierig, aber wie weiß ich nicht genau. Das wird mit Hilfe des Steuerberaters passieren, der sollte wissen, wie man ein Unternehmen richtig bewertet.

Denken Sie die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Nein, aus finanzieller Sicht würde ich keine Unterstützung geben.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundene Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Ich denke das hat keinen Einfluss auf den Prozess.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Die KFZ Branche ist innovativ und da gilt ein einfaches Prinzip. Wer still steht, macht Rückschritte. Was nötig ist an Investitionen muss also gemacht werden, sonst kann ich auch keinen guten Preis für mein Unternehmen erzielen. Das muss dann einfach auch im Unternehmenswert berücksichtigt werden.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 6**

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Die Suche des richtigen Nachfolgers ist das größte Problem.

In der Branche wird es auch immer schwieriger. Die Industrie versucht, den kleineren Werkstätten das Wasser abzugreifen. Es gibt immer mehr Leasing und da gehört eine Vertragsbindung von Werkstätten dazu. Freie Werkstätten werden dabei immer weniger berücksichtigt. Das macht es schwer attraktiv zu bleiben. Ich kann für mich sagen, meine Werkstatt läuft gut. Ich bin breit aufgestellt, habe gute Leute und kann die innovativen Wege mitgehen, aber es erfordert auch sehr viel Engagement.

Der Staat müsste mehr Regeln aufstellen und freie Werkstätten schützen, generell das Handwerk in schnelllebigen und innovativen Märkten mehr unterstützen.

Eltern müssen ihren Kindern wieder mehr alte Tugenden mitgeben: Pünktlichkeit, Ordnung und Zuverlässigkeit. Ebenso fehlt der Ehrgeiz bei vielen, weil die alles von Mama, Papa und den Großeltern bekommen. Die müssen ja nichts mehr machen und denken immer nur an Freizeit und an sich.

N Interviewprotokoll Inhaber 8

Anonym

Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 27.10.2016, 9:00 Uhr in Raum Fulda

Dauer: 45 Minuten

Branche: Autohaus (GmbH) und überstehendes Besitzunternehmen (Personengesellschaft) (Vermietung)

Ort des Unternehmens: Raum Fulda **Mitarbeiterzahl:** 15 **Gewinn in 2015:** k. A.

Alter des Inhabers: 53

Jahr der Nachfolge: 65

Besonderheiten: Großen Standort geschaffen. Überstehendes Besitzunternehmen verfügt über die Räumlichkeiten, welche an das Autohaus und weitere Mieter vermietet, sowohl gewerblich als auch privat (Wohnraum).

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Andere Wünsche / Träume gehabt, die durch andere Umstände nicht verwirklicht werden konnten.

Mittlere Reife, Ausbildung KFZ, Bundeswehr, Meister, kaufm. Ausbildung (Betriebswirt), seit 1986 Teilhaber mit dem Vater, mittlerweile alleiniger Eigentümer

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Ja es gibt viele grobe Gedanken. Ich habe einen Prokuristen (8 Jahre jünger), den könnte ich mir vorstellen als Geschäftsführer einzustellen, um das Autohaus GmbH mittelfristig zu übergeben.

Alternativ und für das Besitzunternehmen habe ich meinen Sohn. Mit dem ist aber nichts besprochen.

Ansonsten weiß ich nicht, wer kommt, was genau passiert. Aber man muss bei diesem Thema offen sein und reagieren können.

Warum wollen Sie übergeben?

Den Namen gibt es schon 60 Jahre. Den aufrecht zu erhalten ist schön und lobenswert, aber ich will nicht an jeden übergeben. Es gibt eine Verantwortung für die Mitarbeiter und den gesamten Standort. Ich führe mein Unternehmen auch so, dass es dem Unternehmen gut geht und ich nehme mir nur das an Gehalt und Zulagen, was ich wirklich brauche. Gerade für das Besitzunternehmen und diese Verantwortung ist zu tragen. Zugleich ist Nachfolge auch eine Altersvorsorge.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Es gibt keine konkreten Maßnahmen zur Nachfolge. Jedoch ist durch das Besitzunternehmen die Autohaus GmbH losgelöst und auf Betriebsnotwendigkeiten reduziert. Eine Übernahme der GmbH lässt sich somit einfacher gestalten.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Kenne ich nicht. Es war aber von Seiten der Bank eine Pflicht Vertretungsregelungen für den Ernstfall vorzulegen. Jeder Mitarbeiter bei der Autohaus GmbH hat hier seinen Bereich und im Ernstfall läuft der Betrieb weiter, weil die Verantwortungsbereiche klar geregelt sind.

Es gibt ein Testament, Vollmachten und Patientenverfügungen sowie eine Risikoabsicherung des Unternehmens, damit meine Kinder nicht davon belastet werden.

Haben Sie Kinder?

Ja, einen Sohn 19 und eine Tochter 17.

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Der Sohn soll erstmal seinen eigenen Weg finden und seine Entscheidungen treffen.

Meine Tochter ist eher im sozialen Bereich unterwegs, aber vielleicht gibt es ja mal einen Schwiegersohn.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Die trauen sich nicht Entscheidungen zu treffen und selbst verantwortlich zu sein. Auch Selbstständigkeit fehlt. Es fällt den jungen Menschen schwer, Entscheidungen zu treffen und sich für eine Ausbildung im Handwerksbereich zu entscheiden. Die sehen immer die Universität mit Semesterferien und Auslandsaufenthalten. Aus Work&Travel wird nur Travel. Auslandsaufenthalt ist gut und wichtig aber es fehlt die Perspektive ins Handwerk zu gehen und eine Ausbildung zu machen.

**Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein?
1 = nicht schwierig, 6 = nicht schwierig : 2**

Es gibt zwar wenig Interessierte für das Handwerk, aber wenn das Unternehmen attraktiv ist dann wollen es auch die Leute haben. Deswegen liegt das ganz an mir, ob die Suche erfolgreich wird oder nicht.

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Freude, Spaß und Leidenschaft an der Aufgabe, Qualifikation – Fachwissen/Erfahrung, Unternehmerische Fähigkeiten

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Das ist das Wichtigste!

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Eher nein aber die Gegend hier ist eher ländlich. Da bekommt das irgendwie sowieso jeder mit.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Das kann ich aktuell gar nicht bewerten, weil ich noch keinen Nachfolger hier stehen hab.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Als erstes würde ich im eigenen Netzwerk suchen und denke, dass ich da auch erfolgreich bin.

Klappt das nicht würde ich andere Möglichkeiten nutzen und öffentlich agieren.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Nein, kenne ich nicht. Habe mich aber auch nicht mit befasst und keine Informationen darüber.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Das hängt vom Nachfolger ab. Der darf klar andere Vorstellungen haben, aber braucht gleiche Grundgesetze wie ich.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Schwierig. Der Standort hier ist noch sehr jung. Besser als früher, aber eine Prognose zur Zukunft / Planung von Erträgen ist schwierig. Da braucht man sicherlich Hilfe vom Steuerberater und Rechtsberater.

Denken Sie die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Weiß ich nicht, manche sind liquide, andere nicht. Ich würde mir schon eine Schufaauskunft einholen. Individuell würde ich auch helfen, das kommt drauf an, wie die Chemie stimmt.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundenen Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Nicht ganz so schlimm. Für die Autohaus GmbH spielt das kaum eine Rolle.

Für das Besitzunternehmen schon, aber da gibt es Regelungen, wie man das Stück für Stück vererben kann. Gerne möchte ich schon zügig übergeben, um diese zu nutzen.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Wenn es passt und das Engagement des Nachfolgers stimmt, sehe ich keinen Grund keine Investitionen durchzuführen. Klar es sollte finanziell möglich sein. Das ist die Grundvoraussetzung. Wichtig ist, dass das Unternehmen gut erhalten bleibt und auf dem neusten Stand ist.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 5**

Interesse für das Handwerk ist schlecht. Nachfolger sind schwierig zu finden. Handwerk ist und wird attraktiv bleiben.

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Vorleben für die nachfolgende Generation ist entscheidend. Wenn ich positiv zeige, dass Unternehmertum Spaß macht dann kann ich das selber beeinflussen. Wenn ich nochmal entscheiden könnte, würde ich es auch wieder machen. Man sollte den Mut zum Unternehmertum fördern, aber nicht jeder ist auch der Typ dafür und muss seinen Weg finden.

Vor allem fehlen den nachfolgenden Generationen soziale Kompetenzen. Wir haben das früher bei der Bundeswehr gelernt. Es war ein staatliches Muss und du warst mit Leuten, die du erst nicht kanntest auf einer Stube und da gab es mal Probleme und dann musstest du die selber lösen und für die Zeit damit klarkommen. Da fällt auch ein Stück Erziehung weg, was zum Beispiel Pünktlichkeit angeht. Die Moral von vielen jungen Menschen lässt zu wünschen übrig.

Bildungswege sind heute auch einfacher zugänglicher, die Eltern können es bezahlen es gibt Fördergelder und studieren ist teilweise auch kostenlos. Der Bedarf, eine Ausbildung zu machen und selbstständig zu werden ist nicht zwingend nötig. Da fehlen die Entscheidung, der Mut und die Risikobereitschaft. Es gibt kaum Azubis und wir müssen im Handwerk sehr aktiv um junge Leute werben.

O Interviewprotokoll Inhaber 9

Anonym

Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 02.11.2016, 20:00 Uhr in Frechen

Dauer: 45 Minuten

Branche: Maschinen- / Anlagenbau -> Abgasreinigung

Ort des Unternehmens: Raum Köln / Bonn

Alter des Inhabers: 59

Mitarbeiterzahl: 15

Gewinn in 2015: 500.000 € (GmbH)

Jahr der Nachfolge: 2022

Besonderheiten: Mitinhaberin mit 30 % Anteil (ca. gleiches Alter), international tätig (Amerika, Asien, Europa, Afrika, Australien) für Unternehmen wie beispielsweise BASF, Henkel, Xylem, Daimler, Nordzucker.

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Das war mein Lebensplan. Ich habe damals schon gesagt „Mit 40 hast du dein eigenes Unternehmen“. Das hat hervorragend geklappt und ich leiste damit einen Beitrag zum Umweltschutz.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

In den Anfängen ja, aber nur grobe Gedanken. Ob meine Kinder in Frage kommen oder nicht und erste Kontakte zu anderen Unternehmen habe ich aufgenommen.

Warum wollen Sie übergeben?

Weil ich biologisch ablaufen werde. Es ist sehr speziell, was wir machen. Würde ich schließen geht unglaublich viel Knowhow verloren und wir haben ein erfolgreiches Unternehmen geschaffen, was den Umweltschutz unterstützt, das ist sehr wichtig. Zudem spielt da auch ein finanzieller Aspekt mit. Ich habe selber mehr davon, wenn ich es übergebe anstatt zu schließen.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Nein nichts Konkretes, nur erste Kontakte geknüpft, Gespräche geführt und Veranstaltungen besucht.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Ja kenne ich, war zuletzt auf einer Veranstaltung von einem Verein, der darüber informiert hat. Ich besitze noch keinen Notfallkoffer, aber das ist wichtig und nützlich.

Haben Sie Kinder?

Ja einen Sohn (20) und eine Tochter (19)

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Es wäre schön einer der beiden würde die Nachfolge antreten, aber die beiden gehen ihren Interessen und Leidenschaften nach. Deswegen sieht es eher nicht so aus als, dass die beiden in Frage kommen.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Ich sehe da keinen großen Unterschied. Was auffällt ist, es gibt keine Lücken mehr im Lebenslauf. Es ist alles sehr durchgetaktet und es wird kein Risiko eingegangen. Die jungen Leute leben nicht mehr richtig. Wir waren damals die, die demonstriert haben und lange im Urlaub waren. Da haben damals die älteren auch gesagt aus uns wird nichts und mit dem Finger auf uns gezeigt.

Unternehmerisch starten ja viele junge Leute ihre Start-ups, da steckt im Prinzip die gleiche Motivation hinter wie damals und wer die Leidenschaft hat, wird auch erfolgreich sein und wächst in so eine Aufgabe rein. Das geht auch nur durch Erfahrung. Junge Leute werden das zukünftig meistern.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein?
1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 4

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Sollte aus der Branche kommen und das nötige Fachwissen mitbringen.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Schon wichtig. Ich stelle mir vor, dass ich dann als externer Berater weiter unterstützend tätig sein kann und man das vertraglich festhält. Wäre das kein Bestandteil vom Vertrag, wäre es aber nicht ganz so wichtig.

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Ich würde anonym suchen. Denke das hat sonst negative Auswirkungen auf das Geschäft. Kunden könnten glauben, dass sie von mir nicht mehr richtig beraten würden.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Ganz klar finanzielle Probleme. Eine Privatperson hat, glaube ich, Probleme einen Unternehmenskauf in dieser Größenordnung zu tätigen.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Mein eigenes Netzwerk wäre der erste Weg, auf dem ich suchen würde. Da gibt es viele Unternehmen, die interessiert sein könnten ein deutsches Unternehmen mit den Strukturen und der Expertise zu kaufen. Nachrangig könnte ich mir vorstellen über Headhunter oder Netzwerke zu suchen.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Ich kenne keine Netzwerke. Die Kammer wäre, denke ich, keine Hilfe. Es gibt in unserem Raum kaum einen Wettbewerber, das heißt die interessierten Bewerber kennen wir sowieso, wüsste also nicht, wen die Kammer uns direkt für eine Nachfolge vermitteln könnte.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Keine Ahnung – ich denke keine großen. Über den Preis muss man sich einigen.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Nicht schwierig, das ist ein Anruf bei meinem Berater. Die Frage ist aber schon, wie man was bewertet. Das Knowhow der Mitarbeiter, das Alter des gesamten Teams, den Kundenstamm. Das könnte schon eine größere Aufgabe sein.

Denken Sie, die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Finanzierungsschwierigkeiten kann ich mir bei Privatpersonen schon vorstellen. Unterstützen würde ich aber nicht. Gerade nicht wenn ich die Person kenne. Sein Auto soll man auch nicht an Freunde verkaufen.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundene Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Da habe ich keine Bedenken.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Da hab ich mir noch keine Gedanken zu gemacht. Wir lassen ja von anderen produzieren. Deswegen haben wir eher kleine Investitionssummen. Glaube auch, dass der Stand von Maschinen oder Arbeitsplätzen und Arbeitsmitteln nicht relevant ist, weil ein Käufer wiederum andere Vorstellungen hat. Das kommt aber auf die Branche an. Bei uns ist das Knowhow der Menschen wichtiger als alles andere.

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 3

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Schwierig ist denke ich den Anfang zu finden und sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Da muss man sich neben dem Tagesgeschäft konzentriert die Zeit für nehmen und sich an das Thema ran tasten. Ich habe gehört, dass ein Übergabeprozess so ca. 5 Jahre dauern kann. Das bedeutet für mich nächstes Jahr damit anzufangen.

Allgemein muss man das Thema Nachfolge mehr anstoßen. Die Kammern, Verbände und Vereine sollten da mehr investieren. Wenn die Kammern da zum Beispiel schon aktiv sind dann sollte das öffentlicher und publik gemacht werden.

Die Entwicklung wird so sein, dass kleinere Unternehmen von größere Unternehmen aufgekauft werden. Das passiert über Kontakte und vorherige Geschäftsbeziehungen. Gestaltet sich zwar auch schwierig und ist kein Selbstläufer, aber wird auf die meisten Unternehmen zutreffen.

P Interviewprotokoll Inhaber 10

Anonym

Inhaber / Geschäftsführer

Interview am 04.11.2016, 20:00 Uhr in Frechen

Dauer: 60 Minuten

Branche: Dienstleistung Handel – Lebensmittel

Ort des Unternehmens: Pulheim

Alter des Inhabers: 57

Mitarbeiterzahl: 10

Gewinn in 2015: 350.000 € (OHG)

Jahr der Nachfolge: 2022 **Besonderheiten:** 2 Partner mit Unternehmensanteilen (ca. gleiches Alter – jeder Anteil wird einzeln übergeben).

Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?

Ich habe traditionell die Nachfolge von meinem Vater angetreten, nachdem ich vorher schon im Unternehmen mitgearbeitet habe.

Haben Sie sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge schon auseinander gesetzt?

Nein, aber bewusst. Ich kalkuliere, dass ich noch 5-6 Jahre arbeiten muss und das will ich auch. Ich habe Gedanken dazu im Kopf, aber der richtige Start fehlt. Ich werde jetzt anfangen die Aufgabe und den Prozess für mich zu definieren.

Warum wollen Sie übergeben?

Das Unternehmen ist für mich eine Altersvorsorge und da arbeiten auch Menschen, bei denen ich nicht möchte, dass die auf der Straße stehen. Bei einer Schließung geht ja auch der ganze Mehrwert, den ich geschaffen habe verloren.

Haben Sie schon vorbereitende Maßnahmen getroffen und welche?

Nein.

Kennen und besitzen Sie einen Notfallkoffer, wie die IHK ihn empfiehlt?

Nein, kenne ich nicht. *(Kurze Erklärung was der Notfallkoffer beinhaltet)*

Meine Partner haben Vollmachten und unser Betrieb ist transparent aufgebaut. Im Notfall können wir uns vertreten. Über ein Testament, wie eine Nachfolge stattfinden soll muss ich dann mal nachdenken, wenn ich weiß, wie ich das genau gestalten will.

Haben Sie Kinder?

Ja eine Tochter 27.

Wenn ja: treten diese die Nachfolge an, wenn nicht warum?

Es wäre natürlich schon mein Wunsch, dass Sie die Nachfolge antritt. Aber ich würde Sie nicht zwingen. Ich habe mit ihr noch nicht darüber geredet ob sie die Nachfolge antreten wollen würde. Aber sie wäre meine erste Wahl. Sie ist gut ausgebildet in dem Bereich (Ausbildung und Studium) und beherrscht eine meiner Grundregeln, die du für den Handel brauchst: Sei freundlich.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer und der nachfolgenden Generation?

Heute gibt es eine ganz andere Ausbildung als damals. Die jungen Leute sind alle super gebildet und haben ein breites Wissen. Wie sie ihr Wissen aber anwenden können, wissen sie nicht. Wir waren früher selbstständiger und lösungsorientierter. Wir haben ausprobiert. Da geht auch mal was schief, aber wir waren angetrieben von der Leidenschaft. Das sehe ich heute nicht mehr so. Es zählen eher Daten und Fakten und Erfolg.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger in Schulnoten ein?
1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 4

Welche Kriterien haben Sie an die Nachfolger?

Muss in der Lage sein auf Menschen zuzugehen und freundlich sein. Es braucht Verkäufertalent. Die fachliche Ausbildung sollte stimmen – da reicht meiner Meinung nach auch eine gute Ausbildung als Groß- und Außenhandelskauf-

mann und die ein oder andere Weiterbildung. Die Erfahrung muss stimmen. Es braucht Wissen, wie der Handel funktioniert und die Leidenschaft muss da sein, weil ohne Motivation und Leidenschaft wird man nie was. Finanziell liquide müsste der oder die Nachfolger/in auch sein, ist ja klar.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Nachfolger und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig, das ist gleichzusetzen mit den anderen Kriterien. Das muss aber nicht mein bester Kumpel werden, aber man sollte sich schon gut verstehen.

Ist die Suche publik gemacht worden oder gibt es deswegen Bedenken?

Ich hätte da keine Bedenken. Ich würde das mit meinen Kunden transparent behandeln, dass die wissen was passiert. Das gehört sich so und die werden sich dann auch keinen anderen suchen, weil wir schon lange miteinander arbeiten.

Welche Probleme sehen Sie bei potentiellen Nachfolgern?

Die Erfahrung wird ein Problem sein. Ich werde keinen Nachfolger finden, der 25 Jahr alt ist. Eher werden die so Mitte/Ende 30 sein. Dann stimmen meistens die Erfahrung und auch die finanziellen Sicherheiten.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche nach einem Nachfolger vor?

Generell erstmal im Kollegenkreis und im eigenen Netzwerk. Man kennt ja viele aus der Branche oder von Seminaren und Veranstaltungen. Vielleicht passt da was zusammen. Ein zweiter Schritt wäre dann eine öffentliche Suche.

Kennen Sie Netzwerke/Nachfolgeclubs? (Nexxt-Change, DUB):

Nein, kenne ich nicht, habe mich ja noch nicht so mit dem Thema befasst. Die Kammer hilft, denke ich, auch. Also ich würde es erwarten. Die haben schließlich all die Jahre einen Beitrag bekommen, die müssten mir helfen.

Welche Hürden sehen Sie in den Vertragsverhandlungen auf sich zukommen?

Weiß ich nicht genau. Da hilft mir auch generell dann mein Steuer- und Unternehmensberater.

Wie schwierig schätzen Sie die Unternehmensbewertung Ihres Unternehmens ein?

Nicht so schwierig. Da rufe ich meinen Steuerberater an und dann wird der mir sagen, was mein Unternehmen wert ist. Dann kenne ich den Wert unter dem ich nicht verkaufen sollte. Alles andere ist dann auch Verhandlungssache. Das muss man aber auch realistisch betrachten und darf nicht zu viel verlangen.

Denken Sie die Nachfolger haben Finanzierungsschwierigkeiten? Würden Sie sie unterstützen?

Weiß ich nicht, da wird es solche und solche geben. Prinzipiell wäre eine Ratenzahlung möglich, um das einfacher zu gestalten, aber das würde ich auch nicht bei jedem machen. Dann muss auch die Chemie stimmen.

Wie betrachten Sie die Erbschaftssteuer und den damit verbundenen Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Nein, ich glaube das hat keinen Einfluss auf meine Gedanken.

Planen Sie im Jahr vor der Übergabe noch Investitionen durchzuführen?

Das kommt drauf an. Ich habe in meinem Geschäft kaum Investitionsvolumen, das bringt mir nichts schadet mir aber auch nicht.

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Das Thema ist für mich noch ungewiss und ich taste mich da jetzt erst langsam ran. Ich kann das noch nicht so genau einschätzen. Gute Nachfolger zu finden ist wahrscheinlich das schwierigste, weil ich die Nachfolger nicht beeinflussen kann. In meinem Fall ist das nochmal schwieriger, weil wir eine gute Agentur sind, also ist unser Anspruch für Mitarbeiter und in dem Fall als Nachfolger nur die Besten zu suchen.

Ich denke das Thema Leidenschaft ist wichtig und sollte durch mehr Praktika und dadurch resultierendes Jobbewusstsein gefördert werden, um das gelernte Wissen anzuwenden.

Wir haben halt mehr Häuptlinge als Indianer. Was ich damit sagen will: Alle wollen studieren. Früher hieß es 3000 Lehrlinge suchen noch einen Ausbildungsplatz heute ist es umgekehrt. 3000 Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt. Es braucht auch wieder mehr Leute, die in die Praxis gehen wollen und da müssen wir einfach auch Praxis und Theorie mehr verknüpfen, damit die die unbedingt studieren wollen sehen, wo sie ihr Wissen anwenden können und die Möglichkeiten klarer sehen, die sich bieten.

Q Interviewprotokoll Nachfolger 1

Torben – Angestellter, Produktmanager in der Landwirtschaft

Interview am 13.10.2016, 13:00 Uhr in Brühl Dauer: 30 Minuten

Alter: 29

Sind Sie schon mal selbstständig gewesen?

Ja, im Produktvertrieb (keine weiteren Details weil sensible Produkte)

Welche Ausbildung / beruflichen Werdegang haben Sie?

Master, Berufsausbildung 8 Jahre aktuell angestellter Produktmanager in der Landwirtschaft

Der Arbeitsmarkt bietet durch den Fachkräftemangel gute Perspektiven zur Anstellung und ist somit weniger risikobehaftet als der Einstieg in die Führung eines Unternehmens – Warum wollen Sie eine Nachfolge antreten?

Das Hierarchiedenken in Unternehmen missfällt mir und ich strebe mehr Selbstbestimmung an, um meine eigenen Ideen einfacher und schneller gestalten zu können.

Ich will Unternehmertum leben und habe kein Problem damit, Entscheidungen zu treffen und die Konsequenzen daraus zu tragen.

Wieso trauen Sie sich zu, eine Unternehmensnachfolge anzutreten?

Ich habe das schon mal gemacht und das hat gut geklappt. Ich fühle mich durch meine bisherige Erfahrung und Bildung bestens aufgestellt für eine Nachfolge. Ich würde mir auch zutrauen neu zu gründen.

Meine Eltern waren beide Angestellte. Aber in meinem Bekanntenkreis sind viele Unternehmer, die haben mir die Ängste genommen. Dann war ich schon mal selbstständig. Durch mein Studium und meine Berufserfahrung besitze ich kaufmännisches Wissen, ich habe Organisations- und Verwaltungsstrukturen für Unternehmen kennen gelernt und Branchenwissen bringe ich hier und da auch mit.

Fühlen Sie sich qualifiziert?

Ja ich fühle mich qualifiziert, weil ich schon Erfahrung in der Selbstständigkeit habe, ehrgeizig bin und ich bringe vom Typ her denke ich alles mit, was ein Unternehmer braucht. Ich bin gut ausgebildet und fühle mich bereit.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Unternehmen in Schulnoten ein?

1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 3

Welche Kriterien hätten Sie bei der Suche?

Es sollte natürlich ein attraktives Unternehmen sein das zu mir passt. Ich würde schon sagen, dass es etwas in der Branche sein sollte aus der ich komme, ich muss Potential darin sehen können und mich packen, dass ich sage das mache ich jetzt.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Seniorinhaber und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig, das macht die ganze Sache leichter. Nur wenn ich mich gut mit dem Inhaber verstehe und er mir alles zeigen will kann ich auch einen guten Einblick bekommen und sagen ob es mein Unternehmen werden soll oder eben nicht.

Wie gehen Sie bei der Suche vor?

Ich betreibe keine aktive Suche. Ich habe ein großes Netzwerk und kenne viele Leute, da wird man vermittelt und die Leute kommen auf mich zu, wenn Sie mich in Betracht ziehen. Mein Netzwerk weiß, was ich kann und suche. So ist es bei mir auch dazu gekommen, dass ich in ersten Kontakten für eine Nachfolge stehe.

Kennen Sie Angebote/Netzwerke (Nexxt-Change, DUB) die bei der Suche helfen?

Ich kenne die Netzwerke, aber hab keinen Kontakt dazu. Finde ich aber zu unpersönlich und das ist eher was für Leute die kein eigenes entsprechendes Netzwerk haben. Ich denke, je größer die Unternehmen sind desto unwahrscheinlicher tauchen diese in solchen Netzwerken auf. Da sind denke ich viele kleinere Unternehmen aber auch die können

ja Potential haben. Es kommt ja auch darauf an, was man als Nachfolger aus dem Unternehmen macht. Ich glaube aber, dass die interessanten Unternehmen direkt und nicht über Netzwerke vermittelt werden.

Was denken Sie, welche Hürden kommen bei der Vertragsverhandlung auf Sie zu?

Fehlende Transparenz. Der Inhaber weiß mehr als ich und manche Sachen findet man oft erst später raus. Versteckte Rückstellung oder ähnliches. Ebenso geht es da um Vertrauen. Die Zahlen könnten ja gepimpt sein und man stellt fest, dass der Umsatz oder Gewinn gar nicht so hoch ist, wie gedacht oder es viel mehr Kosten gibt. Eine Unternehmensbewertung würde ich deswegen immer mit einem Steuerberater prüfen und mir einen Anwalt dazu holen.

Denken Sie, es wird zu Finanzierungsschwierigkeiten kommen?

Wenn der Verkaufspreis zu hoch ist was oft passiert kann das schon passieren. Wenn man sich gut vorbereitete, seine Möglichkeiten kennt ist das ja indirekt auch ein Kriterium. Vielen kann es aber schwer fallen für Ihre Ziele das Geld bereitzustellen.

Kennen Sie ihr Budget?

Sicher. Das ist eine Grundvoraussetzung für mich.

Denken Sie, Sie müssen ausgelassene Investitionen nachholen?

Ich denke, dass das bestimmt auf einen zukommt. Vor allem im Bereich IT-Systeme. Ebenso kostet es Geld, die Strategie neu auszurichten und das Unternehmen nach seinen Vorstellungen effizienter zu gestalten.

Glauben Sie der Seniorinhaber gibt Ihnen einen Kredit, um die Finanzierung zu erleichtern?

Kann ich mir vorstellen, dass Inhaber so etwas machen. Für mich wäre das jedoch keine Option ich möchte mich nicht an den Altinhaber binden egal in welcher Form. Wer weiß an was für Bedingungen das geknüpft ist.

Befürchten Sie Erbschaftssteuerbelastungen?

Ich erwarte nicht, dass mir offiziell von einem nicht Familienmitglied etwas vererbt oder geschenkt nicht. Bei einer Nachfolge denke ich auch nicht, dass das passiert. Da wird man wahrscheinlicher die Bewertung niedriger ansetzen um eine Schenkung und folgende Steuer zu umgehen.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 5**

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Die Neigung zum Unternehmertum fehlt und wird nicht wirklich gefördert. Scheitern gilt in unserer Gesellschaft als keine Option. Die Leute sind eher pessimistisch eingestellt und haben Angst zu scheitern. Generell, in unserem gesellschaftlichen Denken muss sich etwas ändern. Deswegen kommen selten Leute aus angestellten Familien auf die Idee Unternehmer zu werden.

Man müsste bei der Grundschulbildung beginnen und ein Verständnis für Geld schaffen und Entwicklungsfähigkeiten für entsprechende Kompetenzen mehr ausarbeiten.

Von der Politik sollte es mehr Anreize für Verkäufer geben, um Schließungen zu vermeiden und für Käufer, um Finanzierungsschwierigkeiten zu überbrücken sowie die Bürokratie abzubauen.

Der Bürokratieaufwand ist zu groß. Ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen ist teuer und nimmt viel Zeit in Anspruch, das sollte einfacher gestaltet sein vom Staat oder von den Kammern sollte es mehr Hilfe geben.

R Interviewprotokoll Nachfolger 2

Tim – Inhaber eines Gastronomiebetriebes, Geschäftsführer

Interview am 13.10.2016, 14:00 Uhr in Brühl Dauer: 30 Minuten

Alter: 28

Sind Sie schon mal selbstständig gewesen?

Ja im Produktvertrieb (keine weiteren Details wegen sensibler Produkte), Aktuell bin ich auch Selbständig.

Welche Ausbildung / beruflichen Werdegang haben Sie?

Master -> Selbständigkeit in der Gastronomie

Der Arbeitsmarkt bietet durch den Fachkräftemangel gute Perspektiven zur Anstellung und ist somit weniger risikobehaftet als der Einstieg in die Führung eines Unternehmens – Warum wollen Sie eine Nachfolge antreten?

Selbstbestimmung, Steuervorteile, Mitarbeiterverantwortung/-führung, Unternehmertätigkeit, Mehrwert schaffen, Anreiz etwas zu schaffen.

Ich will mein Unternehmen erweitern und mein Konzept wieder neu aufbauen, das macht am meisten Spaß, wenn ich mich selbstverwirklichen kann.

Wieso trauen Sie sich zu, eine Unternehmensnachfolge anzutreten?

Weil ich ein gut laufendes Geschäft habe und ein Konzept, das sich erweitern und übertragen lässt.

Fühlen Sie sich qualifiziert?

Ja, durch meine Ausbildung und Studium, vor allem meine bisherige Erfahrung in der Branche und ich habe aktuell ein sehr gut laufendes Geschäft mit Konzept, welches funktioniert.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Unternehmen in Schulnoten ein?

1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 2

Welche Kriterien haben Sie?

Der Standort muss gut sein, mein Bauchgefühl, die Kennzahlen und der Preis.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Seniorinhaber und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig, die muss stimmen.

Wie gehen Sie bei Ihrer Suche vor?

Ich suche nicht wirklich aktiv. Wenn du gut in der Branche bist, dann kommen die Angebote zu dir. Man muss manchmal ein bisschen gucken, wer seinen Laden zu macht und sich dann empfehlen, aber das ist nicht schwierig. Ansonsten suche ich in meinem eigenen Netzwerk.

Kennen Sie Angebote/Netzwerke (Nexxt-Change, DUB) die bei der Suche helfen?

Ich kenne nur die Deutsche Unternehmerbörse. Nutze diese aber nicht.

Was denken Sie, welche Hürden kommen bei der Vertragsverhandlung auf Sie zu?

Der Altinhaber möchte am liebsten alles verkaufen, aber ich will ja mein Konzept ausleben. Ich muss das alte Inventar rauswerfen und neues bauen/kaufen. Das muss ich einkalkulieren und gut verhandeln. Für die Unternehmensbewertung gibt es generell viele Varianten und das ist kompliziert.

Dann ist immer noch zu klären, welche bestehenden Pacht- oder Lieferverträge es gibt. Mitarbeiter sind auch oft vorhanden und sollen übernommen werden, das ist immer schwierig.

Übergangszeiten vom Betrieb. Schleichende Übernahmen gibt es in der Gastro nicht wirklich, wenn du ein neues Konzept einstellen willst, dann musst du schnell alles ändern und verlierst vielleicht die alten Stammgäste, aber gewinnst neue.

Denken Sie, es wird zu Finanzierungsschwierigkeiten kommen?

Da gibt es immer Verhandlungsbedarf.

Kennen Sie Ihr Budget?

Ja das ist das A und O.

Denken Sie, Sie müssen ausgelassene Investitionen nachholen?

Ja klar insbesondere das Inventar und eventuell die Küche. Bei solchen Übernahmen gibt es oft einen Rückstau an Investitionen ohne Ende.

Glauben Sie der Seniorinhaber gibt Ihnen einen Kredit, um die Finanzierung zu erleichtern?

Kommt auf den Inhaber an. Das hängt denke auch daran, ob die Chemie stimmt, es Finanzierungsschwierigkeiten gibt und was er mit dem Geld vorhat. Wäre mir aber auch egal, da ich finanziell gut aufgestellt bin.

Befürchten Sie Erbschaftssteuerbelastungen?

Warum sollte mir der Inhaber etwas schenken? Ich denke nicht, dass ich da etwas zu befürchten habe.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4**

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Generell scheinen die Kommunikation und das Zusammenbringen von Inhabern und Nachfolger schwierig. Nicht jeder hat ein Netzwerk oder die passenden Leute in seinem Netzwerk. Das muss man den Leuten bieten und entsprechend bewerben, damit klar ist wo man Hilfe bekommt.

S Interviewprotokoll Nachfolger 3

Kristin – Studentin / Start-Up Gründerin

Interview am 01.11.2016, 20:00 Uhr in Köln Dauer: 45 Minuten

Alter: 22

Sind Sie schon mal selbstständig gewesen?

Nicht wirklich, ich habe ein Gewerbe angemeldet, weil das einfacher ist wenn man hier und da mal arbeitet, aber sonst war oder bin ich nicht wirklich selbstständig gewesen. Ich habe neben dem Studium einen Job in einem Startup Unternehmen und im Rahmen eines sozialen Projektes an der Uni ein Start-up gegründet, welches in Form einer GmbH auch erfolgreich war und ist.

Welche Ausbildung / beruflichen Werdegang haben Sie?

Abitur, aktuell im Studium

Der Arbeitsmarkt bietet durch den Fachkräftemangel gute Perspektiven zur Anstellung und ist somit weniger risikobehaftet als der Einstieg in die Führung eines Unternehmens – Warum wollen Sie eine Nachfolge antreten?

Was mich reizen würde ist, dass ich „Macht“ darüber habe, meine Werte und Motive im Unternehmen zu behalten und weiterzugeben. Ich trage dann auch die Verantwortung, diese zu wahren. Normative Strategien möchte ich im operativen Geschäft nicht verloren wissen. Das ist in einem angestellten Verhältnis nicht möglich, da habe ich nicht den Einfluss, wie ich das gerne hätte.

Wieso trauen Sie sich zu eine Unternehmensnachfolge anzutreten?

Ich denke ich und meine Generation ist generell mutig genug, viele Leute trauen sich früh etwas zu und wollen eine hohe Position erreichen und ihr eigener Chef sein. Das spricht für eine gute nachfolgende Generation.

Fühlen Sie sich qualifiziert?

Durch mein Umfeld (Familie und Freunde) habe ich Unternehmertum erlebt und es hat mich fasziniert. Ich habe durch meine Start-Up Erfahrung gute Einblicke bekommen und kann sagen, dass es zu meinen Stärken gehört, meine Ideen zu verwirklichen. Die Aufgabe einer Unternehmensführung liegt auch im Zusammenbringen aller Beteiligten. Zwischenmenschliches Miteinander hat für mich eine hohe Priorität, auch im Jobbereich und damit will ich ein gutes Betriebsklima, das alle Parteien und Interessen berücksichtigt und erreicht. Ich denke, dass in einem guten Unternehmen alle zusammen ein Ziel verfolgen und die Werte und Philosophie des Unternehmens leben. Ich denke auch immer an eine Führung im Team. Verantwortung würde ich auch alleine tragen oder im Team, da wäre ich offen.

Kaufmännische Fähigkeiten würde ich dabei nicht als meinen Aufgabenbereich sehen. Eine Führung braucht ein Team, das eine Vision verfolgt. Ich habe gemerkt, dass es positiv ist, wenn nicht alles an einer Person hängt. Ich müsste als Unternehmensinhaberin nicht alles selbst entscheiden, ich denke da viel an flache Hierarchien und viel Austausch zwischen den Beteiligten.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Unternehmen in Schulnoten ein?

1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 5

Welche Kriterien haben Sie?

Unternehmenswerte (Philosophie), Produkt / Dienstleistung, der Preis.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Seniorinhaber und Ihnen stimmt?

Die Chemie mit dem Inhaber muss auf jeden Fall stimmen, das ist sehr wichtig.

Wie gehen Sie bei der Suche vor?

Ich kann mir nicht vorstellen ein fremdes Unternehmen zu übernehmen, ich muss das erlebt und kennen gelernt haben, um die Produkte und die Unternehmenswerte/Philosophie zu kennen. Ich stelle mir das sehr komisch vor Unternehmenstinder zu spielen und ein Match zu finden, welches meinen Kriterien entspricht.

Ich würde deswegen in meinem eigenen Netzwerk suchen oder auf Messen und Projekte, Praktika zur Mitarbeit bevorzugen, um in Unternehmen rein zu kommen und zuerst kennen zu lernen.

Kennen Sie Angebote/Netzwerke (Nexxt-Change, DUB) die bei der Suche helfen?

Ich kenne keine Nachfolgenetzwerke. Soweit bin ich nicht informiert. Ich studiere noch. Da ist noch viel Zeit bis ich über eine Nachfolge so aktiv nachdenke, aber ich kann mir nicht vorstellen, dass ich dort fündig werde. Mir wäre das zu anonym und nicht greifbar genug.

Ich kann mir dann eher vorstellen, auf Unternehmensmessen, Kongressen, Vorträgen oder Veranstaltungen Inhaber und Unternehmen kennen zu lernen.

Was denken Sie, welche Hürden kommen bei der Vertragsverhandlung auf Sie zu?

Eine Menge. Besonders der finanzielle Aspekt spielt eine Rolle. Rechtlich ist bestimmt auch nicht alles einfach zu regeln. Das kommt auch auf das Unternehmen an.

Hier ist auch sehr wichtig, dass ich mich mit dem Altinhaber gut verstehe. Das macht die ganzen Verhandlungen einfacher und angenehmer. In meiner Vorstellung wäre es ideal, wenn der Altinhaber auch nach der Übernahme als Mentor und Ansprechpartner zu Verfügung steht.

Im Nachhinein wird es auch schwierig werden Umstrukturierungen vorzunehmen, die alle Mitarbeiter mitziehen.

Denken Sie, es wird zu Finanzierungsschwierigkeiten kommen?

Ja, also ich bin ja gerade nicht auf der Suche, das ist schwierig zu beantworten.

Kennen Sie Ihr Budget?

Wenn ich wirklich etwas übernehmen könnte und alles passt, dann glaube ich, dass ich das Budget und mein Limit vorher gut kenne. Ich sehe gute Voraussetzungen bei mir das Geld bis zu einer bestimmten Grenze über Familie, Bank und Fördermöglichkeiten zusammen zu bekommen.

Denken Sie, Sie müssen ausgelassene Investitionen nachholen?

Ich kann mir vorstellen, dass das vorkommt aber in einem Unternehmen, das meinen Werten als Suchkriterium entspricht geht es immer darum auch einen Mehrwert zu schaffen und dann werden in der Regel alle wichtigen Investitionen getätigt sein.

Glauben Sie der Seniorinhaber gibt Ihnen einen Kredit, um die Finanzierung zu erleichtern?

Kommt auf die Bindung des Inhabers zu seinem Unternehmen an, wenn er will, dass es gut läuft wird er dazu geneigt sein. Kommt aber auch auf den Nachfolger an, vielleicht wird er nicht jedem Nachfolger einen Kredit geben.

Befürchten Sie Erbschaftssteuerbelastungen?

Nein, ich denke nicht, dass mir der Seniorinhaber etwas vererben wird außer wir kennen uns schön länger und verstehen uns so gut, dass er mir etwas verschenken möchte.

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 2

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Eines der größten Probleme sehe ich darin, dass die derzeitigen Gründer eines Unternehmens dafür brennen und das fehlt vielen Nachfolgern. Es fehlt der nachfolgenden Generation an Leidenschaft. Es werden die Zahlen gesehen und die Dienstleistung oder das Produkt steht nicht mehr so im Fokus. Es fehlt aber auch die Erfahrung. Ich denke, dass viele potentielle Nachfolger ihre unternehmerischen Fähigkeiten überschätzen, auch ihre Rolle in der Unternehmensführung falsch einschätzen, der Meinung sind, dass Unternehmensführung alle Bereiche abdecken muss.

Ich denke, dass generell ein Umbruch stattfinden muss. Scheitern kann auch eine wertvolle Erfahrung sein um später Erfolg zu haben. Das müssen alle sehen damit Unternehmertum ein besseres Image bekommt. Und Unternehmensführung muss für Nachfolger deutlich sein, welche Aufgaben das abdeckt und welche Kompetenzen nötig sind. Aber einer alleine muss nicht alles entscheiden müssen nur weil er die gesamte Verantwortung trägt. Man muss lernen seinen Mitarbeitern und Teams zu vertrauen.

T Interviewprotokoll Nachfolger 4

Natalie – Angestellte, Automotiv - Indirekteinkauf

Telefoninterview am 04.11.2016, 16:00 Uhr Dauer: 45 Minuten

Alter: 28

Sind Sie schon mal selbstständig gewesen?

Nein – Kleingewerbe während der Studienzeit

Welche Ausbildung / beruflichen Werdegang haben Sie?

Ausbildung Industriekauffrau, Bachelor, Master (berufsbegleitend) 4 Jahre Berufserfahrung

Projektingenieurin, Einkauf Direktlieferanten im Automotiv bereit, Indirekteinkauf – keine Handelsware

Der Arbeitsmarkt bietet durch den Fachkräftemangel gute Perspektiven zur Anstellung und ist somit weniger risikobehaftet als der Einstieg in die Führung eines Unternehmens – Warum wollen Sie eine Nachfolge antreten?

Um selbstbestimmt arbeiten zu können. Ich spiele schon mit dem Gedanken mich selbstständig zu machen, aber in meiner aktuellen Lebensphase kommt eine Nachfolge nicht in Frage. Ich habe aktuell einen guten Job, aber ich möchte auf jeden Fall Kinder bekommen.

Aktuell könnte ich so keine Verantwortung für ein größeres Unternehmen übernehmen. Man kann Karriere in dieser Form nicht mit Familie kombinieren. Außer man hat eine Nanny, die sich rund um die Uhr um die Kinder kümmert, aber dafür will ich keine Kinder bekommen.

Ein Job in Anstellung ist in meiner derzeitigen Lebensphase besser, weil er mich im Mutterschutz auch absichern würde. Eine Nachfolge könnte ich mir vorstellen wenn die Kinder alt genug sind. Dann habe ich vorher schon wieder weiter gearbeitet und mehr Erfahrung gesammelt. Ich denke auch generell, dass Erfahrung ein sehr wichtiges Kriterium für einen Inhaber wäre. Da wird, denke ich, keiner als Nachfolger ausgewählt der grade Ende 20 ist, sondern eher Ende 30. Mit höherem Alter wird einfach auch mehr Erfahrung und Wissen korreliert. Da steckt auch Fachwissen zu der Branche mit drin, in der man tätig ist.

Wieso trauen Sie sich zu eine Unternehmensnachfolge anzutreten?

Ich bin gut qualifiziert und bringe, denke ich gute Grundvoraussetzungen mit.

Fühlen Sie sich qualifiziert?

Ja durch mein Studium und meine Praxiserfahrung. Mit mehr Erfahrung wird es noch besser.

Würde die Übernahme eines kleinen Unternehmens in Frage kommen?

Natürlich würde es das einfacher machen. Je kleiner das Unternehmen ist desto besser lässt sich eine Nachfolge wahrscheinlich auch mit Kindern gestalten, aber dann muss auch viel anderes passen.

Es muss ein kleines Unternehmen sein, nicht so weit von zu Hause weg, am besten kennt man die Inhaber und das Unternehmen vorher schon und kann auf deren Hilfe bauen. Das Umfeld ist so, dass man die Kinder im Notfall mit zur Arbeit nehmen kann. Es bleibt dann trotzdem sehr schwierig.

Immer mehr Töchter wollen eine Nachfolge antreten und der Anteil von Frauen in Nachfolgepositionen erhöht sich. Denken Sie, dass dieser Trend ein Ende hat, weil Frauen anders als Männer dem Konflikt Karriere VS Familie gegenüber stehen?

Natürlich hatten wir einen Wandel in der Gesellschaft, aber ich sag es mal so, erfolgreiche Frauen gab es schon immer. Wer richtig wollte, konnte schon immer als Frau Karriere machen, auch wenn man nicht immer gleichgestellt mit Männern war. In Zukunft werden Frauen bestimmt immer mehr in Berufe und Positionen gehen, die vorher eher von Männern besiedelt waren. Da bestehen gleiche Potentiale wie bei Männern.

Frauen bekommen eben die Kinder und denken darüber auch anders nach. Da ist das ein bewussteres Thema. In meinem Umfeld kenne ich keine Frau, die nicht darüber nachdenkt, wie berufliche und räumliche Veränderungen

Einfluss auf die Familienplanung haben. Ich kenne keine Frau, die Familie haben möchte, aber nicht darüber nachdenkt, wie, wann und wo sie das in ihrer Lebensplanung berücksichtigt. Die zerbrechen sich alle den Kopf.

Während Männer einfach planen. Mein Freund zum Beispiel denkt jetzt darüber nach mit 28 nochmal zu studieren. Für mich wäre das gar keine Überlegung. Männer sind da rationaler. Die sind auch familienorientiert, aber fallen durch eine Schwangerschaft nicht oder nur kurz aus. Männer agieren auch im Berufsleben anders. Die sind pauschal gesagt karriereorientierter.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Unternehmen in Schulnoten ein?

1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 6

Welche Kriterien haben Sie?

In meinem Fall kinderfreundlich, nicht weit von zu Hause weg, nicht so groß und trotzdem attraktiv und dann noch in meiner Fachrichtung oder einem Interessensgebiet von mir engt sich die Auswahl, denke ich, schon sehr ein.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Seniorinhaber und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig.

Wie gehen Sie bei der Suche vor?

Ich denke da sucht man im eigenen Netzwerk und schaut wen man so kennt oder wer wen kennen würde. Generell ist das, glaube ich, schwierig. Je weniger Kontakte umso schwieriger die Suche. Dann noch das zu finden was man haben möchte ist sehr schwierig.

Ich gehe davon aus, dass die Suche nach einem Nachfolger nicht groß publik gemacht wird. Da kommt der Inhaber, das HR oder eben ein Headhunter auf die Leute zu. Da hilft dann auch eben nur Vitamin B und das eigene Netzwerk, an die richtigen Leute zu kommen. So würde ich primär auch suchen oder denken, dass mich jemand findet.

Im Vorhinein würde ich auch ganz klar mit Leuten sprechen die sowas schon mal gemacht haben um Erfahrungswerte zu sammeln. Wo kann man suchen, wer hilft und den Bekanntenkreis abfragen, um eben Vitamin B zu nutzen.

Kennen Sie Angebote/Netzwerke (Nexxt-Change, DUB) die bei der Suche helfen?

Ich kenne die Netzwerke nicht. Ob die Kammern helfen können, weiß ich nicht. Die DUB kenne ich aus der Hochschule, mehr weiß ich dazu nicht aber denke, das hilft bestimmt.

Was denken Sie, welche Hürden kommen bei der Vertragsverhandlung auf Sie zu?

Zunächst denke ich, wenn ich mich jetzt mit 28 in einem Unternehmen bewerbe, dann werde ich auch gefragt, wie sieht es mit Familienplanung et cetera aus. Arbeitgeber geben das vielleicht nicht offen zu, aber für die ist das schon ein Risiko eine Frau in meinem Alter einzustellen. Ich denke, dass ein Inhaber auch eher einen Mann auswählen würde als eine Frau. Die Hürde soweit zu kommen sehe ich zuerst. Wenn ich Inhaber wäre, würde ich keine Frau als Nachfolgerin auswählen, bei der die Familienplanung ansteht.

Das ist auch verbunden mit einem Problem, das nach der Verhandlung kommen kann. Vielleicht gibt es Mitarbeiter in einem Unternehmen, die wollen sich dann von mir als Frau nichts sagen lassen. Das kann sich auch gut einspielen, aber je nachdem wie eingesessen das Unternehmen ist, umso schwieriger kann es für Frauen in Nachfolgepositionen werden. Deswegen ist Gründen für Frauen eventuell eine bessere Alternative als eine Nachfolge anzutreten.

Frauen haben es, denke ich, schwerer in Vertragsverhandlungen. Wir rechtfertigen oft mehr und sind komplizierter, während Männer einfach sagen „das ist so“ und direkter sind. Gerade wenn man mit einem Mann verhandeln muss, kann das ein schwieriger Prozess werden.

Denken Sie, es wird zu Finanzierungsschwierigkeiten kommen?

Sich auf einen entsprechenden Unternehmenswert zu einigen wird auch schwer sein. Finanziell stehen ja auch in der Phase einer Familienplanung noch andere Ziele an wie Hausbauen, größeres Auto und alles was Kinder so brauchen. Es könnte eventuell schwierig werden die finanziellen Mittel aufzubringen. Männer investieren da wiederum anders. Die planen keinen wirklichen Ausfall von Geld. Wenn ich In Mutterschutz bin erhalte ich ca. 60 % meines Gehaltes und bin in dieser Zeit auch anders abhängig von meinem Partner als vorher oder nachher.

Glauben Sie der Seniorinhaber gibt Ihnen einen Kredit, um die Finanzierung zu erleichtern?

Das wäre natürlich einfach um finanzielle Lücken zu schließen. Dafür muss man sich aber bestimmt gut kennen, einen privaten Kredit gibt man ja nicht jedem, da muss eine gewisse Vertrauensbasis da sein.

Befürchten Sie Erbschaftssteuerbelastungen?

Mir wird denke ich kein Inhaber den ich nicht kenne etwas schenken. Das wird nicht vorkommen also sehe ich da auch keine steuerliche Belastung auf mich zukommen.

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?

1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 5

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Wenn die Inhaber keine Kinder haben und dann extern einen Nachfolger suchen, stelle ich mir das unheimlich schwer voll. Der muss sich erstmal emotional von seinem Unternehmen trennen und wirklich sagen, dass er das jetzt abgeben möchte. Eventuell war das Unternehmen auch ein Kinderersatz und sein Baby. Da hat man es als Inhaber einfach schwer herauszufinden, ob einem der richtige Nachfolger gegenüber sitzt.

Ich kenne so einen Übergabeprozess nicht wirklich aber ich stelle mir nicht vor, dass da einer Probe arbeiten kommt als CEO. Deswegen ist es schwierig den geeigneten Kandidaten zu finden, wo man weiß, der bringt auch das nötige Fingerspitzengefühl mit, um mit den Menschen umzugehen und kann das Risiko richtig einschätzen und eingehen. Deswegen ist der Suchprozess extern einfach sehr schwer, weil man als Inhaber immer noch den Gedanken hat, dass das Unternehmen, das eigene Baby, doch Konkurs gehen könnte. Eine unternehmensinterne Nachfolge könnte deswegen besser sein, weil man das genaue Potential der Bewerber kennt.

Ich kenne einen ähnlichen Prozess, das war keine Nachfolge aber eine hohe Position in einem Unternehmen. Da war ein Externer eingestellt worden, der kein Jahr geschafft hat, weil es von seinen Soft Skills nicht gepasst hat. Danach wurde einer aus den eigenen Reihen genommen und der ist jetzt sechs Jahre da und es läuft gut.

Dann kann ich mir vorstellen, dass bei vielen Nachfolgern einfach ein Mangel an unternehmerischen Kompetenzen vorliegt. Das entwickelt man aber vor allem durch Erfahrung in Führungspositionen.

Bezogen auf Frauen, denke ich da eher klassisch. Da muss jede Frau für sich entscheiden, möchte ich Karriere als Inhaberin machen oder ist mir Familie wichtiger. Passt das mit einem Angestellten-verhältnis. Da gibt es keine direkte Lösung. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in Deutschland noch nicht so wie in andern Ländern, zum Beispiel Schweden. Deswegen vermute ich auch, dass nicht so viele Frauen in Nachfolgepositionen sind oder sich zu dem Gedanken hinreißen lassen. Auch kleinere Unternehmen könnten ja im Verbund für Betriebskindergärten et cetera sorgen oder der Staat muss sowas anders fördern/regeln. Ich könnte mich dann auf jeden Fall noch mehr dazu hinreißen lassen, eine Nachfolge anzutreten.

U Interviewprotokoll Nachfolger 5

Timo – Angestellter / Inhaber (Nebenbeschäftigung), Marketingmanager / Geschäftsführer

Interview am 18.11.2016, 18:00 Uhr in Frechen Dauer: 45 Minuten

Alter: 34

Sind Sie schon mal selbstständig gewesen?

Ja mit dem „Hüttenmann“ bis heute, mal als Vollselbständigkeit, mal als Nebenbeschäftigung. Ergänzend auch ein Coffee-Bike betrieben. Schon viel länger einen Gewerbeschein für verschiedene kleinere Dinge.

Welche Ausbildung / beruflichen Werdegang haben Sie?

Abitur -> Magister Artium -> Hüttenmann. Richtig gewollt war die Selbständigkeit nicht. Das ist so passiert. Ich habe eine gute Möglichkeit gesehen und hab es dann gemacht.

Der Arbeitsmarkt bietet durch den Fachkräftemangel gute Perspektiven zur Anstellung und ist somit weniger risikobehaftet als der Einstieg in die Führung eines Unternehmens. – Warum wollen Sie eine Nachfolge antreten?

Das ist erstmal eine Typ-Sache. Manche kommen nicht auf die Idee sich selbstständig zu machen. Es ist zum Beispiel aber auch schwierig einen Job zu finden, wenn man vorher selbstständig war, weil vorherige Selbständigkeit bei Bewerbungen eher ein negativer Punkt ist.

Normale Jobs bieten gewisse Sicherheiten (geregeltes Einkommen, geregelte Arbeitszeit, kein Risiko) aber auch Schranken (starre Strukturen, keine eigenen Entscheidungen). Die Motivation ist jeweils auch eine andere, wenn man sein eigener Chef ist.

Ich selber hatte bisher nie konkret über eine Nachfolge nachgedacht, aber sehe das als guten Vorteil, weil man auf etwas Bestehendes aufbauen kann. Das ist auf jeden Fall sehr interessant. Die Gründerphase ist die härteste Zeit mit viel Bürokratieaufwand, Risiko, weil man nicht weiß ob es klappt, der eigene Kundenstamm muss sich etablieren, et cetera.

Wieso trauen Sie sich zu eine Unternehmensnachfolge anzutreten?

Ich würde mir das zutrauen, weil ich Erfahrung mit der Selbständigkeit habe und der Typ für sowas bin. Das wäre aber risikoabhängig und man muss das Unternehmen gut kennen lernen, ich denke eine Transferzeit von mindestens einem Jahr braucht es, um die Menge an bestehenden Abläufen zu lernen, von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden und die Kunden zu kennen. Wenn das stimmt, klappt das.

Fühlen Sie sich qualifiziert?

Für das Unternehmertum fühle ich mich auf jeden Fall qualifiziert. Da kommt es meiner Meinung nach darauf an, wie man etwas betrachtet, man den Überblick behält und hinter seiner Idee steht und diese verwirklichen will. Auch einen Schritt weiter zu denken und Chancen und Risiko abzuwägen, muss man können. Das hab ich schon geschafft und kann von mir sagen, dass ich das kann. Auch kaufmännisch habe ich keine Probleme und weiß worauf es ankommt. Bei einer Nachfolge kommt es dann nochmal darauf an wie gut die Übergabe funktioniert.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Unternehmen in Schulnoten ein? 1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 6

Stelle ich mir sehr schwierig vor, dass sich die richtigen Leute treffen. Auch wenn ich mir überlege ich müsste aktiv auf der Suche sein, das Unternehmen muss zu mir passen und meinen Faktoren zusagen, und der Inhaber müsste übergeben wollen. Da wird die Auswahl sehr klein.

Denke auch, dass wenige aktiv auf der Suche sind. Das wird sich ergeben, weil man wen kennt oder kennen lernt und es dann einfach passt und sich entwickelt. Also eher zufällig.

Welche Kriterien haben Sie?

Das Unternehmen sollte wirtschaftlich sein, eine Zukunftsperspektive haben, die Branche und das Produkt sind entscheidend und das Unternehmen sollte eine gewisse Kontinuität im Geschäft haben. Im Endeffekt denke ich aber, dass das gesamte Paket stimmen muss. Vergleichbar mit einem Auto- oder Wohnungs-/Hauskauf. Man kommt rein

und fühlt sich wohl. Bei dem Paket gibt es dann Kriterien die definitiv zum Ausschluss führen könnten, ich zum Beispiel würde keine Waffen oder ähnliches verkaufen wollen.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Seniorinhaber und Ihnen stimmt?

Sehr wichtig! Die muss stimmen, um eine gute Übergabezeit zu haben und den ganzen Prozess angenehm zu gestalten. Das wäre ein Muss-Kriterium in meinem Paket.

Wie gehen Sie bei der Suche vor?

Also ich denke, das ergibt sich und jemand kommt auf mich zu, weil man sich kennt oder empfohlen wird.

Wenn ich suchen würde, dann im eigenen Netzwerk und bestimmt kann man die Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer ansprechen. Die veranstalten bestimmte Messen und Informationsveranstaltungen zum Thema Nachfolge. Da ergeben sich dann neue Wege.

Kennen Sie Angebote/Netzwerke (Nexxt-Change, DUB) die bei der Suche helfen?

Die Kammern kenne ich, klar. Börsen waren mir jetzt nicht bekannt, aber bisher war ich auch nicht aktiv auf der Suche nach einer Nachfolge. Der Erfolg so einer Börse liegt halt auch am Inhaber, ob er dort inseriert. Hilfreich wird wahrscheinlich sein, dass dort viele potentielle Nachfolger zu finden sind.

Was denken Sie, welche Hürden kommen bei der Vertragsverhandlung auf Sie zu?

Ganz klar die Ablösesumme. Der Inhaber muss die Höhe bestimmen und ich als Nachfolger muss die Finanzierung stemmen. Das wird der Knackpunkt sein. Da braucht man vielleicht auch einen Sachverständigen.

Zudem wird die Übergabezeit, glaube ich, schwierig zu vereinbaren sein, weil man schafft ja während der Übergabezeit eine Stelle für einen zweiten Geschäftsführer. Das kostet auch viel Geld und generell könnte die Vorstellung über die Länge der Übergabe unterschiedlich sein.

Denken Sie, es wird zu Finanzierungsschwierigkeiten kommen?

Ich denke, dass es viel Planung mit der Bank braucht und das auch abhängig davon ist, wie gut der Inhaber vorher schon für sich vorgesorgt hat. Daran wird sich der Preis auch entwickeln.

Wenn die Firma gutes Potential hat, in Zukunft hohe Gewinne zu erzielen, wird es einfacher sein Kredite bei der Bank zu bekommen.

Kennen Sie Ihr Budget?

Nein aktuell nicht, aber ich bin ja auch nicht auf der Suche. Denke, das Budget wäre immer angepasst an das Unternehmen, weil sich dann die Finanzierung ergibt. Auch wie lange die Übergabezeit ist. Je früher die Planung, desto höher das Budget. Nicht nur weil man dann länger Zeit hat sich darauf vorzubereiten und zu sparen, sondern auch weil das Gefühl für die Sache besser wird und man risiko- bereit wird und es besser einschätzen kann.

Es gibt bestimmt auch KfW-Kredite, aber ich weiß, dass solche immer mit viel Papierkram verbunden sind. Deswegen beanspruchen so wenige Leute solche Möglichkeiten. Da müsste man schauen, ob sich der Aufwand lohnt.

Denken Sie, Sie müssen ausgelassene Investitionen nachholen?

Das kann vorkommen und wird unternehmensabhängig sein. Das kommt auf den Zustand des Unternehmens an. Wenn viele Maschinen gebraucht werden, ist das eher ein Problem. Aber für Umstrukturierungsmaßnahmen wird man auch eine gewisse Summe einplanen müssen. Das ist eine sehr individuelle Sache.

Glauben Sie der Seniorinhaber gibt Ihnen einen Kredit, um die Finanzierung zu erleichtern?

Ich glaube, das wird nicht der Regelfall sein, aber könnte sein. Kommt darauf an, wie viel der Inhaber selber für sich hat. Das wäre sicherlich die einfachste Variante Finanzierungsschwierigkeiten zu lösen.

Befürchten Sie Erbschaftssteuerbelastungen?

Nein, ich erwarte nicht, dass mir vom Inhaber etwas geschenkt wird.

Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 5

Ich glaube, dass sich Inhaber von Firmen zu wenig Gedanken machen bzw. nicht den Absprung finden oder darauf vertrauen, dass ihre Kinder die Nachfolge antreten.

Glaube aber, das wird zunehmend besser, weil nachfolgende Generationen früher damit beginnen. Die sind automatisch schon digitaler, transparenter Mitarbeitern gegenüber und leben andere Strukturen in Unternehmen. Ich denke, das verbessert die Vorbereitung.

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Das Suchen und Finden von Inhabern und Nachfolgern ist, denke ich, sehr schwierig. Allein dass es erstmal zur Suche gerade vom Inhaber kommt wird schwierig sein. Inhaber müssen sich mehr um dieses Thema kümmern und auch wirklich wollen das Unternehmen loszulassen. Nur weil jemand einen Nachfolger sucht, heißt das ja nicht, dass er aufhören will. Das kann dann nämlich noch zu anderen Probleme führen und Nachfolger im Nachhinein ausbremsen, wenn der alte Inhaber immer noch etwas zu sagen haben will. Der Zeitpunkt des wirklichen Ausscheidens muss bindend sein.

Bei Leuten, die sich selbstständig machen wollen, muss die Idee der Nachfolge mehr gefördert werden. Man sollte den Menschen den Bedarf mehr aufzeigen, die Vorteile zum Start-up aufzeigen und Nachfolge mehr fördern.

Auf beiden Seiten, also Inhabern und Nachfolgern, muss mehr sensibilisiert werden. Ich denke, Inhaber zu erreichen ist einfach, weil die sind registriert und man kennt deren Alter. Potentielle Nachfolger zu identifizieren und deren unternehmerischen Fähigkeiten in die richtige Bahn zu lenken ist deutlich schwieriger. Gründer haben oft ihre eigene Idee und denken, Sie müssten von vorne anfangen, um den Durchbruch zu schaffen. Auf etwas Bestehendes aufbauen könnte den Durchbruch viel schneller bringen. Ich denke, da können die Kammern und die Politik noch mehr machen. Das Thema Nachfolge sollte öffentlicher und zugänglicher werden.

Ich denke, dass ein gewisser Bürokratieaufwand, ähnlich wie bei einer Neugründung, auf einen zukommt. Das ist lästig und sollte einfacher und weniger sein, damit die Einstiegsbarrieren nicht so groß gesehen werden.

Nach der Nachfolge sehe ich noch weitere Hürden, die sich aber auch in der Übergangszeit ergeben können oder eben nicht. Die Akzeptanz der Mitarbeiter ist schwierig. Wenn diese älter sind und vielleicht besseres Fachwissen haben, kann das zu Spannung führen. Ebenso bei den Kunden. Je nach Geschäftsmodell ist es wichtig, dass die Kunden überzeugt sind, dass ich als Nachfolger der Richtige bin und bei mir bleiben.

V Interviewprotokoll Nachfolger 6

Anonym – Nachfolger in der Übergabephase, Nachfolger

Interview am 07.10.2016, 18:00 Uhr in Frechen Dauer: 60 Minuten

Notiz: Interviewprotokoll entstand aus einem Tonmitschnitt und ist bis auf kleinere Teile ungekürzt, weil der Interviewpartner in der Übergabephase ist und um den Interpretationsspielraum durch Zusammenfassungen zu vermeiden.

Unternehmensname: anonym

Ort des Unternehmens: Köln

Branche: Agentur DL – Versicherung, Finanzberatung, Baufinanzierung (Vertragspartner Allianz)

Alter des Nachfolger: 48 **Mitarbeiterzahl:** aktuell 4 / es sollen 6-7 werden

Gewinn in 2015: 80.000 € / ab 2018 80-120 T€ angestrebt

Jahr der Übernahme: Juni 2017 – Übergabezeitraum startete Juni 2015

Besonderheiten: Agentur mit Vertragspartner Allianz. Ausschließlichkeitsvertreter

Warum wurde das Unternehmen übergeben?

Senior hört mit 57 wegen persönlichen Gründen auf: Ruhestand, Reisen, soziales und politisches Engagement. Hat selbst vor 20 Jahren, 1996 die Agentur übernommen.

Rechtsform war vorher eine OHG im Verhältnis 75 / 25 mit einem anderen Partner.

Der Nachfolger kaufte die 75 %. Jetzt gibt es zwei einzelne Vertreter die zusammen eine GbR zur Verwaltung gründen im Verhältnis 75 / 25 über die bestehenden Büroräumen, Mitarbeiter und Struktur.

Sind Sie schon mal selbstständig gewesen?

Ich war schon mal anderthalb Jahre selbstständig.

Welche Ausbildung/beruflichen Werdegang haben Sie?

Ich habe mehrere Ausbildungen erfolgreich absolviert. Ich bin Bankkaufmann, Versicherungsfachmann (BWV), Versicherungsfachwirt und habe einen Diplom-Abschluss der Business School in St. Gallen absolviert. Darüber hinaus habe ich alle formalen und juristischen Kriterien abgedeckt, da ich aus diesem Bereich komme und nicht vorbestraft oder verschuldet bin.

Durch den vorherigen Kontakt zur Allianz kannte man sich und wusste, dass man auch mit einander kann und die Zusammenarbeit stimmen wird. Vor der Nachfolge war ich leitender Angestellter im fast gleichen Beruf.

Der Arbeitsmarkt bietet durch den Fachkräftemangel gute Perspektiven zur Anstellung und ist somit weniger risikobehaftet als der Einstieg in die Führung eines Unternehmens – warum haben Sie sich dennoch für eine Nachfolge entschieden?

Ich sehe die Vorteile in einer höheren Freiheit und Unabhängigkeit. Als Selbstständiger unterliege ich zwar auch gewissen Zwängen meines Hauptvertragspartners Allianz und ich kann natürlich nicht machen was ich will, da gibt es Spielregeln klar, aber die sind viel weiter gefasst. Ich kann auf meine eigene Art und Weise entscheiden: Mit welchen Zielgruppen will ich mich beschäftigen und mit welchen nicht. Welche Dinge will ich verkaufen und welche nicht. Das ist mir sehr wichtig.

Wie schwierig schätzen Sie die Suche nach einem geeigneten Unternehmen in Schulnoten ein?

1 = nicht schwierig, 6 = schwierig: 4

Aber je nachdem, wie gut man vorbereitet ist und sich im Prozess genauer Gedanken macht, was will ich und was will ich nicht wird es leichter, dann würde ich eine 2 geben.

Welche Kriterien haben Sie?

Erstens ist das Unternehmen oder der Vertragspartner oder beides für mich oder mein Wertesystem kompatibel, das muss gegeben sein sonst brauch ich gar nicht weiter darüber nachdenken.

Wirtschaftliche Attraktivität spielt ganz klar eine Rolle. Es muss ein nachhaltiges, tragfähiges Geschäftsmodell sein, von dem ich glaube, dass ich auf lange Sicht von 10-15 Jahren, soweit man das beurteilen kann im Voraus, gut und erfolgreich leben kann.

Es muss mich begeistern und bei mir Begeisterung auslösen, dass ich sage: „Wow das ist mein Ding, da kann ich mich einbringen, da kann ich mich verwirklichen, da brenn ich für“.

Wie wichtig ist, dass die Chemie zwischen dem Seniorinhaber und Ihnen stimmt?

Es ist nicht ausschlaggebend, aber sehr bedeutsam. Damit will ich ausdrücken, dass man selbstverständlich auch wenn man denjenigen jetzt nicht leiden kann, weil er ein Kotzbrocken ist von der persönlichen Ebene her, kann man dennoch sachlich und fachlich erfolgreich überleben und daraus was machen. Das geht natürlich. Zweifelsohne ist es angenehmer und charmanter, wenn es harmoniert und besser funktioniert. Das ist immer reibungsloser, logisch.

Wie sind Sie bei der Suche vorgegangen?

Ich habe mich zuerst mit einer Art SWOT-Analyse meiner selbst vorbereitet. Dabei habe ich auch externe Ratgeber, die mich nicht kannten und Menschen meines Vertrauens hinzugezogen, um über mich zu reflektieren. Daraus wurde klar, wie mein Profil ist und was ich suche. Dabei ist rausgekommen, dass ich in den Bereich will, aus dem ich komme und dass auch mein früherer Angestelltenvertragspartner, Allianz, auch für die Selbstständigkeit dann doch der richtige und ein sehr attraktiver Partner ist.

Darüber hinaus habe ich mich sehr gründlich über circa 2 Jahre hinweg bevor ich die finale Entscheidung getroffen habe mit möglichen Alternativen auseinandergesetzt. Es war natürlich eine deutliche Vorprägung da aufgrund guter Erfahrungen mit der Allianz. In dem Prozess habe ich sowohl im eigenen Netzwerk als auch in Netzwerkportalen gesucht.

Kennen Sie Angebote/Netzwerke (Nexxt-Change, DUB) die bei der Suche helfen?

Ja kenne ich. Ich habe intensiv bei der IHK in der Nexxt-Change Börse gesucht. Ebenso habe ich mit Existenzgründungsberatungsgesellschaften, mit Firmen oder Vereinen, die sowas machen, mit Existenzgründungsberatungsabteilungen verschiedener Banken und Sparkassen gesprochen

Welche Hürden gab es in den Vertragsverhandlungen?

Wirkliche Schwierigkeiten gab es Gott sei Dank mit beiden nicht. Das ist der Tatsache geschuldet, dass einfach viel bei uns ganz gut zusammen passt. Das hat die Situation sehr erleichtert. Ich kannte meinen Vorgänger flüchtig von früher, da gab es schon eine gewisse Vertrauensebene. Ebenso kannte ich die Allianz schon. So konnte man direkt auf Augenhöhe verhandeln und wurde sich schneller einig.

Schwierigkeiten gibt es immer bei Vertragsverhandlungen, weil man Kompromisse schließen muss. Die Allianz will natürlich nicht unnötig Geld rauslassen. Ich will aber auch nichts verschenken. Da muss man einfach drüber sprechen.

War der Kaufpreis rückblickend angemessen?

In meinem Fall gab es ja keinen direkten Kaufpreis zu bezahlen. Klar musste etwas bezahlt werden für das Inventar im Büro und die Arbeitsstruktur, aber der Rest geht in dem Geschäft eben über Vermittlung. Es war oder ist für mich eine angemessene und ausgewogene Risikoverteilung auf beiden Seiten. Ich könnte ja die Allianz üben Tisch ziehen, wenn ich das wollte. Sie mich aber umgekehrt auch.

Gab es Finanzierungsschwierigkeiten?

Die Allianz ist mir so weit entgegen gekommen, dass es für mich eben gut machbar war, die Übergabezeit finanziell zu überbrücken. Andersrum war ich natürlich für einen längeren Zeitraum darauf vorbereitet und hatte Geld gespart und/oder Finanzierungsmittel sichergestellt, weil ich ja wusste was auf mich zukommt. Das war ja keine adhoc Entscheidung, sodass ich ja nicht von Montag auf Dienstag gezwungen war irgendwie an Geld zu kommen. Ich wusste ja, was ich tue oder worauf ich mich vorbereite. Das Thema ist mir durch meine Ausbildung und meinen Werdegang auch bekannt. Ich wusste, worauf ich achten muss.

Das alles verbunden mit einer soliden Planung und Leitung durch meinen Steuerberater, der auch diese strategischen Dinge gut im Blick hat, hat dazu geführt, dass ich damit kein Problem hatte. Klingt jetzt auch dramatischer als es ist, weil mein Investitionsaufwand war auch relativ gering aus dem einfachen Grund, weil ich jetzt ja kein investitionsintensives Gewerbe betreibe. Es beschränkt sich auf Büro, Auto, Technik und ein bisschen Kleinkram. Insofern war das finanzielle Investitionsvolumen überschaubar. Eine reine Fremdfinanzierung musste ich dafür nicht stemmen, das war nicht erforderlich.

Kannten Sie Ihr Budget?

Klar, das ist für mich selbstverständlich. Ich weiß auch, dass das für andere nicht so ist. Da hilft mir auch meine Ausbildung als Banker und Berater. Es reicht auch für die Investitionen die ich noch tätigen möchte, weil ich die Strukturen verändern möchte oder ähnliches.

Kam es dazu, dass Sie ausgelassene Investitionen nachholen müssen?

Ein paar Dinge gab es schon, aber das sind Marginalien, also nichts was uns jetzt wirtschaftlich in Probleme gebracht hätte. Da gab es Dinge wie, dass ich festgestellt habe er hat eine langsame Internetverbindung, eine andere Software, eine neue Telefonanlage – also da gab's ein paar Dinge die hatte man ein bisschen, sag ich mal, vernachlässigt. Man konnte den Status Quo leben, und damit noch eine gewisse Zeit weiter arbeiten, aber das ist auch eine Frage des persönlichen Anspruchs. Das sind jetzt auch alles Investitionen, die wir im Übergabezeitraum noch gemeinsam getätigt haben, weil mein Seniorpartner auch schnell gesagt hat „Mensch stimmt haben Sie recht, leuchtet ein“. Er ließ sich also insofern erfreulicherweise von mir relativ schnell davon überzeugen, da nochmal was zu tun. Obwohl er selber in einem dreiviertel Jahr da nix mit mehr zu tun hat.

Das heißt, er hat das jetzt mitgetragen. Aber glauben Sie, er hat das im Vorhinein nicht gemacht, weil er für sich schon wusste, dass er in drei Jahren geht?

Ja, er hat es im Vorhinein nicht gemacht, weil er wusste, er hört eh auf. Also er hat die Dinge bewusst schleifen und auslaufen lassen. Das war aber nichts existenzgefährdend oder existenzvernichtend. Insofern kann man da jetzt nicht sagen, er war da irgendwie leichtfertig, kann man jetzt nicht im negativen Sinne sagen er hat keinen Bock mehr, sondern er hat einfach gesagt okay für mich erschließt sich die Notwendigkeit nicht mehr, ich kann's lassen. Das war kalkuliert, das war auch verantwortungsbewusst und okay und im Endeffekt hat er es mit mir nachgeholt.

Investitionen für Betriebsumgestaltung:

Da gibt's Dinge, die werden noch passieren, wenn er raus ist, also rein praktischer Natur. Dann werden die Räumlichkeiten nochmal umstrukturiert und die Arbeitsplätze und der Besprechungsraum umgestaltet, aber das ist nix dramatisches, weil das ist ein kleines Büro, da hält sich das im Rahmen.

Denken Sie der Seniorinhaber hätte Ihnen einen Kredit gegeben zur Finanzierung?

Weiß ich nicht aber das war wegen meiner Vorbereitung, dem guten Umgang bezüglich der nachzuholenden Investitionen und der geringen Finanzierungssumme auch nicht nötig.

Kennen Sie den Notfallkoffer der IHKs und kam dieser bei Ihrer Übernahme zum Einsatz?

Ja, ich kenne den Notfallkoffer. Mein Vorgänger hatte jedoch keinen Notfallkoffer. Die Vorsorge war trotzdem gegeben. Durch seine Frau, die gleichzeitig auch seine Steuerberaterin ist, war er gut abgesichert. Die Mitarbeiter sind schon länger dabei und wissen, was Sie tun müssen, kennen die Kunden und haben eine gewisse Erfahrung. Zudem gab und gibt es auch noch die Partnerin, die die Unternehmensabläufe und Verträge drum herum kennt.

Wie war der Bürokratieaufwand bezüglich ihrer Nachfolge?

Sehr aufwändig und nervenaufreibend war die Behördensituation. Nicht nur, dass man viel Zeit für das Zusammentragen der Unterlagen braucht, anschließend beim Amt noch viel Zeit absitzt und das Amt dann noch richtig viel Geld dafür kassiert. Der Aufwand steht nicht im Verhältnis zur Gebühr und je nach Stadt ist die Gebühr noch unterschiedlich hoch. Wenn ich nochmal diesen Aufwand hätte, suche ich mir eine Stadt mit niedriger Gebühr und melde dann das Unternehmen um.

Ist der Bürokratieaufwand für den Nachfolger höher als den Seniorunternehmer?

Ganz genau kann ich das nicht beurteilen, weil ich nicht weiß, was mein Vorgänger alles erledigen musste. Aber ich schätze das so ein, dass der Nachfolger deutlich mehr Aufwand hat als der Seniorunternehmer. Der Aufwand müsste geringer gehalten werden. Eine Frau vom Amt hat mir erzählt, dass die Gebühren auch so hoch sind, weil die Anträge teilweise unvollständig ausgefüllt werden und somit der Stadt mehr Arbeit machen. Durch die hohen Gebühren soll hier zu mehr Sorgfalt erzogen werden und wird die Mehrarbeit getragen. Generell denke ich aber sollte der Aufwand an Formularen und Nachweisen einfacher gestaltet werden, um auch den Einstieg in das Unternehmertum zu vereinfachen und Leute mit Ambitionen nicht zu bremsen.

Aktuell sind Sie noch in der Übergangsphase, aber glauben Sie das Unternehmen läuft nach der Übergabe besser? Was wollen Sie verändern?

Das ist eine schwierige Frage. Natürlich hoffe ich darauf und natürlich strebe ich das an. Nicht weil's früher schlecht war, sondern weil ich aufgrund von Leistungs- und Gewinnorientierung und meinem eigenen Anspruch sage ich will mehr rausholen.

Erstmal wäre es quasi meckern auf hohem Niveau, wenn ich sage es läuft grade schlecht und wenn ich das mache deutlich besser. Das verbietet sich schon fast. Das resultiert daher, dass wir einander vertrauen, uns auch menschlich, persönlich gut verstehen, in vielen Dingen gleiche Werte vertreten das passt einfach. Und es läuft gut ineinander über. Ich denke aber es wird anders laufen, ich komme nochmal mit frischem Wind und habe eine andere Motivation. Auch habe ich andere Schwerpunkte beziehungsweise Lieblingsthemen als mein Vorgänger. Da ergänzen wir uns aktuell sehr gut unterschiedliche Stärken und Schwächen, so denn sie denn da sind, positiv zu nutzen.

Ich hoffe natürlich darauf, dass mir das tatsächlich gelingt, das Unternehmen profitabler zu gestalten. Das wird sich zeigen. Mit Sicherheit werde ich in manchen Dingen anders vorgehen, aber bei weitem nicht in allem. Ich werde auch klug genug sein, die Dinge, die er wirklich gut und erfolgreich macht auch sinnvollerweise so oder recht ähnlich fortzuführen. Mir dennoch die Offenheit zu bewahren und die auch mitzubringen, durch andere Schwerpunkte zu sagen, das ein oder andere mache ich aber gänzlich anders. Es könnte passieren, dass dafür auch an anderer Stelle Geschäft wegbricht, eben an diesen Punkten, wo ich sage „boah, da hab ich jetzt aber überhaupt keine Lust zu“, muss aber manchmal trotzdem gemacht werden. Bisher macht er das dann. Gleichwohl, ich mich zwingen in diese Themen reinzukommen und es zu lernen, weil irgendwann ist er nicht mehr da und ich muss, also kann ich mir das nicht ewig erlauben zu sagen was ich nicht tue. Gleichwohl erlaube ich mir dann eher mal zu delegieren oder auch mit ihm zu vereinbaren, dass er bestimmte Dinge oder bestimmte Kunden auch weiter begleitet, über sein Ausscheiden hinaus und mir dabei hilft. Was für mich schon mal komfortabel ist und ihm auch Spaß macht und mir den Freiraum schafft, den ich haben will für andere Themen, die er nie gewollt hat, die ich aber will. Mal sehen, wie sich das entwickelt.

Also bleibt ihr Vorgänger langfristig als eine Art Mentor auch erhalten?

Als Mentor oder Berater, wie man das halt sehen will. So ist es jedenfalls bisher abgesprochen und es zeichnet sich ab, dass das auch so läuft. Wie lange und wie umfangreich wir das dann tatsächlich machen, kann ich heute nicht beantworten. Wenn's nach mir geht, eher länger als kürzer, weil es einfach harmonisch ist und passt. Wenn es so bleibt prima, wenn nicht werden wir die Themen auch zügig beenden. Das hab ich dann in der Hand.

Glauben Sie, dass die zwei Jahre als Übergabezeit zu viel oder zu wenig war/ist?

Manchmal bin ich ein bisschen ungeduldig, dann ist mir das zu lange. Insgesamt betrachtet ist es aber, glaub ich, gut und richtig. Weil ich dann schon merke, dass das ein oder andere doch länger braucht als geplant. Also zum Beispiel zu gucken, wie komme ich mit den Mitarbeitern klar, kann ich die übernehmen, will ich die übernehmen, wollen die für mich weiter arbeiten, weil da gehören zwei dazu.

In Summe sind die zwei Jahre, für uns ein komfortabler, langer Zeitraum. Bei anderen Übernahmen, die ich in meinem Umfeld mitbekommen habe, war der Zeitraum viel kürzer und härter. Das ist schon gut so wie es ist.

Haben Sie sich schon überlegt, wie Sie später mal dann Ihre Nachfolge angehen wollen? Werden Sie diese so ähnlich gestalten wie jetzt?

Natürlich reflektiert man seine Situation jetzt und macht sich schon Gedanken. Es ist ja ein Dreiecksfeld. Die Allianz spielt eine ganz entscheidende Rolle und hat in dem Kontext eigentlich sogar das letzte Wort. Ich kann mir da aber trotzdem zwei Varianten vorstellen.

Eine Variante wäre wie jetzt, wenn sich die geeignete Person findet nochmal diesen Weg zu gehen oder alternativ kann ich mir auch vorstellen, dass angestellte Mitarbeiter schrittweise oder auch in einem Schwung in eine Nachfolgesituation reinwachsen.

Haben Sie eine Vorstellung wann Sie ihren Übergabezeitpunkt anstreben? Nehmen wir an der Richtige steht vor der Tür, würden Sie eine Nachfolge dann auch vorziehen?

Das würd ich nicht davon abhängig machen, ob da jetzt ein geeigneter ist oder nicht. Das kann ich mir erlauben, weil ich aufgrund meiner Vertragskonstellation nicht zwingend wirtschaftlich darauf angewiesen bin, einen Käufer zu haben und oder mich auf einen Zeitpunkt fixieren muss. Ich kann auch ohne dass es für mich einen Nachteil gibt der Allianz den Bestand zurückgeben und Tschüss sagen. Dann geh ich und mach die Tür hinter mir zu und ob und wie die Allianz dann einen Nachfolger hat, ist streng genommen nicht mein Problem. So werde ich aber nicht vorgehen, außer bei Tod oder Krankheit und mich weiter gut mit der Allianz verstehe. Weil das fände ich verantwortungslos und schäbig und das ist nicht meine Art.

Gerne mache ich das so wie jetzt. Ich muss meinen Schlusspunkt finden, wann der ist weiß ich noch nicht. Das hängt auch daran, mit wie viel Spaß und Freude ich meine Arbeit in 15 Jahren mache.

Aber ich kann mir eher vorstellen, Schrittweise auszusteigen, so wie es jetzt auch bei mir läuft. Sofern das harmonisch gelingt und ich dann nicht der Alte bin, der dem Neuen auf die Nerven geht und man dann irgendwann sagt „Hoffentlich ist er bald weg“. So einer will ich nicht werden.

**Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 5**

Ich halte das, losgelöst von meinem eigenen Fall, für ein großes Problem, eine leider schlechte und schwierige Situation im deutschen Mittelstand.

Welche Probleme und Lösungsansätze sehen Sie?

Das größte Problem ist, denke ich, dass sich geeignete Menschen finden und finden lassen. Es gibt vielleicht viele, aber wenige, die in Frage kommen. Es fehlt an Unternehmern in Deutschland, es fehlt an Unternehmergeist, es fehlt an Verständnis für Unternehmer und es fehlt an geeigneten Köpfen, die das dennoch können und wollen und sagen „Ich mach das jetzt“. Das hat verschiedenste Ursachen, aber daran fehlt es. Das ist das Hauptproblem.

Das zweite große Problem, was ich sehe ist, dass es natürlich schwer ist, die geeigneten Menschen zu finden und dann über alle Hürden hinweg zueinander zu bringen, damit es schlussendlich funktioniert. Die Tatsache, dass es hier einen fähigen Kopf gibt, der abgibt und hier einen fähigen Kopf der grundsätzlich bereit wäre zu übernehmen, heißt ja noch lange nicht, selbst wenn die sich finden, dass es dann funktioniert. Das kann an wirtschaftlichen Interessen, mangelnder Begleitung und Beratung oder auch an tragischen Umständen scheitern.

Sie haben gesagt, es fehlt an Unternehmern in Deutschland. Sehen Sie die derzeitige Generation im unternehmerischen Denken schwächer als die ältere Generation?

Das ist eine sehr schwere Frage. Es ist ja die Frage wie ich mich sehe. Ich bin eigentlich zu alt für den typischen Gründer. Auf der anderen Seite sind so Gründer über 40, so wie ich, natürlich erfahrener und aufgrund der Lebens- und Berufserfahrung, nicht zwingend aber oft, besser präpariert als ein 25-30-jähriger. Das kann natürlich auch ein Vorteil sein, muss aber nicht.

Wenn ich die Generation unter 30-jährigen sehe, bin ich der Meinung die haben im Gegensatz zu meinem Alter und älter in einigen Dingen bessere Voraussetzungen. Die sind oft noch gebildeter, noch qualifizierter und in noch sichereren Verhältnissen groß und ausgebildet worden als die Generation nach dem Krieg, so dieses Gründerväter-Zeitalter. Uneigentlich ist aber vielleicht auch gerade deswegen, weil der ein oder andere zu sehr in Watte gepackt wurde, manchmal das Unternehmer-Gen verloren gegangen. Da denke ich oft „Mein Gott, die sind furchtbar schlau, aber warum brennen die nicht vor Ehrgeiz, warum wollen die nicht Geld verdienen, Karriere machen, Ziele erreichen?“. Wie oft höre ich: Die wollen chillen, die wollen Work-Life-Balance. Das ist im Grundsatz ja auch nicht verkehrt, ich will auch mal chillen und eine Work-Life-Balance, das ist schon vernünftig, aber es fehlt der Biss. Wenn ich vor lauter Balance nicht mehr brenne, dann bin Ich kein Unternehmer.

Ich finde es erschreckend wie viele Beamte oder Lehrer werden wollen oder eine Karriere im öffentlichen Dienst anstreben. Hauptsache sicher unterkommen und als erstes fragen, wie viel Urlaub habe ich und welche Benefits gibt es. Das werden alles keine Unternehmer. Da gehören auch Blut, Schweiß, Tränen und Rückschläge dazu. Das macht es andererseits spannend und dann kann ich doch viel stolzer darauf sein, als wenn ich als Beamter ewig in Watte gepackt war. Was nicht heißt, dass das immer ein leichter Job ist. Das ist sehr wohl zu differenzieren. Aber dieses teilweise überzogene Sicherheitsstreben finde ich dann erschreckend. Es ist eine totale Vollkasko-Mentalität, die dem Unternehmertum entgegen geht.

Jetzt mag es sein, dass das altersbedingt ist und dass immer die etwas älteren es gegenüber den jüngeren so sehen. Vielleicht war diese Divergenz vor dreißig Jahren genauso, nur mit anderen Vorzeichen. Das kann ich nicht beurteilen.

Wie glauben Sie kann man dieses Unternehmertum fördern?

Ich sehe, dass aus vielen Unternehmerfamilien auch wieder Unternehmer hervorgehen. Sei es als Nachfolger in der eigenen Firma oder aber auch aus eigenen Selbstständigkeiten. Wenn Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene, die in einer Unternehmerfamilie groß werden oder damit vertraut sind, können die auch, glaube ich, anders mit Schwierigkeiten und Hürden umgehen wie jemand der nicht aus so einem Umfeld kommt. So scheint mir ein familiär positives Vorleben und Prägen produktiv und sinnvoll. Das kann natürlich auch erst recht abschrecken, so nach dem Motto „Vater hat immer maloch ohne Ende, aber ich will das so nicht“, kann natürlich auch andersrum laufen.

Ich denke, deswegen sollte Unternehmertum in der Schule, Ausbildung und Studium mehr vermittelt werden, damit alle einen besseren Bezug zum Unternehmertum finden können und auch umdenken. Man spottet in Deutschland dreimal mehr über einen, der einmal gescheitert ist, als sich umso mehr darüber zu freuen und Respekt davor zu haben. Thomas Edison hat wahrscheinlich tausend Versuche über mehrere Jahre hinweg unternehmen müssen, bis die Glühbirne funktioniert hat. Wenn der bei jedem Scheitern aufgegeben hätte, dann säßen wir heute noch im Dunkeln.

Hinzu kommt, dass junge Menschen nicht selbständig genug sind und zu wenig Wissen haben, was auf Sie zukommt und sie berücksichtigen müssen wenn es generell um Kaufverträge geht, dabei Mängel vorkommen, Miet- oder Handyverträge geschlossen werden, Konten und Bankgeschäften abgewickelt werden, Versicherungen benötigt werden und, und, und. Da fehlt es teilweise einfach auch an grundlegenden Basics. In kaufmännischen Berufen werden diese Basics vermittelt, aber das sind Basics, die jeder wissen sollte. Zumindest annähernd. Diese müssten Eltern und viel-

leicht auch Schulen besser vermitteln. Dieses Bildungsfeld fehlt, während Multimedia immer mehr in den Vordergrund rückt. Es reicht nicht zu sagen „Hier sind die Informationen und über Multimedia sind diese von überall erreichbar und jedem zugänglich“.

Viel zu oft erlebe ich auch eine mangelnde Eigenverantwortung oder einen umso lautereren Schrei nach „Das muss doch jetzt der Staat regeln, da muss ein Gesetz her, da muss eine Regelung her“. Aber ich sehe darin eben auch mangelnde Eigenverantwortung. Warum packen die Leute sich nicht an die eigene Nase und sagen, dann mach ich das jetzt eben oder ich eigne mir dieses Wissen jetzt selber an! Das sollte man früh fördern von allen möglichen Seiten her.

W Interviewprotokoll Experte 1

Dr. Marc Evers - Deutscher Industrie- und Handelskammertag

Referatsleiter Mittelstand Existenzgründung, Unternehmensnachfolge

Telefoninterview am 31.08.2016, 15:00 Uhr

Dauer: 30 Minuten

**1. Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4**

2. Der Nachfolgereport sieht einen deutlichen Engpass in der Nachfolge und beleuchtet dieses Problem. Das IfM-Bonn sagt, dass es keinen Nachfolgerengpass gibt. Wie kommt es zu dieser unterschiedlichen Einschätzung? Besteht das Problem der Nachfolge oder besteht es nicht?

Das IfM-Bonn filtert nach Übergabewürdigkeit und -fähigkeit. Sprich: Es werden Unternehmen betrachtet, die in den nächsten fünf Jahren zur Übergabe stehen und einen gewissen Mindestgewinn erzielen, welcher höher sein soll als ein durchschnittliches Arbeitsentgelt aus einer Anstellung plus das verzinste aufzubringende Kapital, um zu beurteilen ob die Nachfolge interessant wäre.

Zudem wird nicht nach Branchen unterschieden. Die DIHK hingegen greift auf die Anzahl der beratenden Inhaber und Nachfolger zurück. Dadurch können Unternehmen berücksichtigt worden sein, bei denen die Nachfolge in mehr oder in weniger als in fünf Jahren ansteht und ein Mindestgewinn wird dabei nicht in die Bewertung einbezogen. Dabei lässt sich folgender im DIHK Report belegte Trend ableiten: Unternehmensnachfolge ist eine wachsende Herausforderung, besonders in der Industrie.

3. Nach dem IfM-Bonn stehen pro Jahr 27.000 Unternehmen zur Übergabe. Davon sind 54 % familieninterne Übergaben, 29 % externe Übergaben und 17 % unternehmensinterne Übergaben. Bei der IHK melden sich 5.943 Seniorinhaber, das wären ca. 22 %. Wo sind die restlichen 7 % der externen Übergaben?

Die Datenbasen sind nicht vergleichbar. Zu den IHKs kommen sowohl Unternehmer, die extern einen Nachfolger suchen, als auch Inhaber, die eine familieninterne Nachfolge anstreben. Zudem kommen Handwerker, Freiberufler sowie Land- und Forstwirte nicht zur IHK, sondern zu anderen Kammern und Beratungsinstitutionen.

4. Die Zahl der Seniorinhaber, welche auf die IHK zukommen, steigt. Liegt das an der wachsenden Zahl der Übergaben pro Jahr oder wird der Service der IHK bekannter/besser?

Zu einem steigt die Zahl wegen des demographischen Wandels, welcher ja auch eine Ursache des Nachfolgeproblems ist. Zum anderen kann man sagen, dass die Inhaber stärker sensibilisiert sind, weil das Problem bekannter geworden ist. Nachfolge ist immer noch ein hochsensibles Thema, das hohe Vertraulichkeit und Diskretion erfordert. Heute kommen Alt-Inhaber eher auf uns zu und vertrauen sich etwa einem IHK-Moderator an.

5. Wenn man diesen Trend hinterfragt könnte es ja sein, dass auch in den vergangenen Jahren die gleiche Anzahl an Unternehmen zur Übergabe standen wie vorher. Weil die Inhaber aber nicht auf die IHK zugekommen sind tauchen diese nicht in der Statistik auf. Das würde bedeuten, dass zum einen der Trend gar nicht stärker geworden ist, zum anderen, dass das Wegbrechen dieser Unternehmen volkswirtschaftlich kaum eine Auswirkung hat oder wie sehen Sie das?

Das ist eine Ursache, neben den anderen im DIHK-Report Unternehmensnachfolge beschriebenen Einflussfaktoren.

6. Auf Seite 11 des Reports 2015 werden die Gründe für das Nachfolgeproblem genannt. Was sind dabei die entscheidenden Gründe für das Nachfolgeproblem?

Der demographische Wandel lässt die Zahl der Seniorunternehmer steigen. Die Ziele der Generation Y sind bisweilen andere und nicht zwingend auf Nachfolge ausgelegt, denn sie wollen ihre eigenen Wege gehen. Diese sozialgesellschaftlichen Faktoren verstärken das Problem. Nachfolge ist zu dem ein sehr emotionales Thema: Eine Unternehmensübergabe macht man nur einmal und es gibt kaum Erfahrungswerte auf die Seniorinhaber vertrauen wollen. Nachfolge ist kompliziert und ein unangenehmes Thema, weil sich niemand gerne mit seinem Tod, seiner Krankheit oder dem Ende seines Lebenswerkes beschäftigen möchte. Zudem wird dadurch die Unternehmensbewertung stark

beeinflusst und führt zu schwierigen Verhandlungen. Am Ende muss vor allem die Chemie zwischen Seniorinhaber und Nachfolger stimmen. Den Richtigen zu finden ist schon schwierig.

7. Nach dem, was Sie jetzt dargestellt haben, wäre die Lösung, die Seniorinhaber zu sensibilisieren die Nachfolge rechtzeitig anzugehen. Was kann und muss getan werden, um die Nachfolge zu verbessern? Wie hilft die IHK genau?

Man kann nie genug sensibilisieren und das ist auch ein wichtiger Schlüssel. Die IHK geht auf Unternehmen zu und spricht diese auch aktiv an. Das ist nicht immer mit Erfolg verbunden. Die Inhaber, welche sich von der IHK beraten lassen, bekommen eine „erste Hilfe“. Die Inhaber werden inhaltlich abgeholt, bekommen Informationen an die Hand und sollen so erfahren, was zu tun ist: Nachfolgersuche, Unternehmensbewertung, Finanzierung, der Ausgleich der Interessen von Alt-Inhaber und Nachfolger, Erbschaftsteuer, Notfallkoffer und anstehende Bürokratie. Weiter bietet die IHK in den Regionen und ergänzend über bundesweite Portale wie Nexxt-Change ein Netzwerk an Nachfolgern.

Notiz: Herr Evers fragte mich, was ich denken würde, welches Ergebnis die Erhebung bringen wird. Als Vermutung habe ich gesagt, dass die Sensibilisierung bei Inhabern wahrscheinlich der Schlüssel zur Problembehebung bleibt, weil bei den Inhabern der Prozess beginnt: Wenn früh genug, das Angebot bereitsteht und entsprechend präsentiert wird, wird es auch zum entsprechenden Zeitpunkt eine Nachfrage geben. Herr Evers sagte, dass diese Einschätzung vermutlich richtig sei.

X Interviewprotokoll Experte 2

Herr Räddecke - Deutsche Unternehmerbörse DUB.de

Geschäftsführer, Betreiber Nachfolgebörse

Telefoninterview am 12.10.2016, 9:00 Uhr

Daue: 45 Minuten

**1. Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4**

2. Die DUB beschäftigt sich wahrscheinlich mit dem größten Problem bei der Unternehmensnachfolge: dem Zusammenbringen von Inhabern und Nachfolgern. Wie schätzen Sie generell das Problem der Nachfolgersuche ein?

Das ist ein großes Problem. Dazu gehört auch sich erstmal damit zu befassen. Dieser Zeitpunkt kommt oft spät. Nachfolge ist ein unbeliebtes Thema, welches gerne auf die lange Bank geschoben wird. Keiner beschäftigt sich gerne mit dem Ende seines Lebenswerkes. Spricht man Inhaber darauf an ist bei 99,9 % immer der falsche Zeitpunkt. Jeder Inhaber denkt, er steht am Anfang und muss eine neue Lösung finden, weil sein Unternehmen einzigartig ist. Offenheit ist deswegen wichtig, denn im Grunde ist das Problem überall ähnlich.

3. Worin liegt das Ziel von DUB?

DUB ist eine Mittelstandsplattform. Ziel liegt darin relevante Informationen zu verbreiten. Diese dienen als Mittel zum Zweck, um Unternehmer zusammenzuführen, Branchenprobleme zu diskutieren sowie die Nachfolgebörse und Themen zur Nachfolge et cetera.

4. Wie viele erfolgreiche Matches zwischen Inhabern und Nachfolger konnte die DUB seit Gründung erzielen? Wie funktioniert die Börse?

Eine erfolgreiche Matchzahl gibt es nicht, da wir über den Ausgang der Verhandlungen keine Information bekommen. 2015 haben wir beobachtet, dass 94 % der Inserate mindestens einmal und 80 % sogar mehr als einmal kontaktiert wurden. Einige Inserate sind auch nicht von Inhabern selber, sondern werden über Berater geschaltet.

Ein Inserat zu schalten kostet ab 66 € pro Monat (oder ab € 300 im Paket). Die Inserate sind wahlweise anonym. Wir haben ein internes Mailsystem, über das die Interessenten zunächst anonym miteinander kommunizieren können. Darüber kommt dann richtiger Kontakt zustande und es werden Vertraulichkeitserklärungen abgeschlossen.

5. Inhaber wollen oft, dass die Nachfolgesuche diskret abläuft aus Angst, Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter zu verlieren. Wie wichtig ist Ihren Kunden, dass die Inserate anonym sind? Gibt es auch nicht anonyme Inserate?

Sehr wichtig. Die Inhaber wollen aus den von Ihnen genannten Gründen lieber anonym bleiben. Ob das Inserat anonym ist oder nicht entscheidet der Ersteller selber. Die meisten Inserate sind jedoch anonym.

6. Wie sehen Sie die Gegenthese, dass ein publik gemachtes Nachfolgesuch eher zum Erfolg führt, weil mehr Leute darüber informiert sind? Zudem sind die Mitarbeiter und Kunden wahrscheinlich beruhigt, dass ein Unternehmen nicht geschlossen sondern übergeben wird, oder?

Das ist eine interessante Gegenthese. Da steht klar Vertraulichkeit gegen Locken von Nachfolgern, hängt aber immer auch vom Einzelfall ab. Durch das Publimachen könnten mehr Interessenten gelockt werden, positive wie auch negative. Großkonzerne, die kleinere Unternehmen dann schlucken oder Interessierte, die kein Nachfolgerpotential haben.

Wichtiger ist eher, dass offener damit umgegangen wird und Inhaber sich die richtige Hilfe holen und geben lassen. Inhaber denken oft sie stehen am Anfang mit ihrem Problem. Vergangene Fälle und Erfolgsgeschichten sollten transparenter gemacht werden, um zu sensibilisieren und Lösungsansätze zu liefern.

7. Bei meiner Recherche zu Nachfolgebörsen ist mir zunächst die Nexxt-Change Seite aufgefallen, diese wird im DIHK Report zur Nachfolge und vom IfM-Bonn sehr angepriesen und in den Mittelpunkt gerückt. Was unterscheidet es vom Nexxt-Change Portal? Welche Referenzen haben Sie?

Nexxt-Change wird vom BMWI und der KfW betrieben, ist subventioniert und kostenlos. Partner sind alle IHKs und HWKs. Sie ist ein Zusammenschluss von einer staatlichen und einer Kammerbörse. Deshalb preist die DIHK natürlich die Börse an. Die Beratung durch die Kammern wird von den Kammern bezahlt. Die investieren übrigens im Durchschnitt knapp €700 pro Inserat in Beratung und Portalpflege. DUB ist die private Unternehmensbörse mit der größten Reichweite und hat neben dem Unternehmensmarkt auch noch andere Themen und Börsen für Unternehmer.

Wir arbeiten aber auch mit einigen Kammern zusammen und werden weiterempfohlen. Inhaber und Berater geben uns gutes Feedback, empfehlen uns weiter und bleiben langfristig bei uns.

8. Wäre es für die Nachfolgesuche im deutschen Mittelstand nicht besser es gäbe nur ein großes deutschlandweites Portal, um einen zentralen Anlaufpunkt zu bieten und mit vereinten Kompetenzen und Kontakten den Mittelstand zu stärken?

Dass es einen Wettbewerb gibt zeigt, dass dort ein veritables Geschäftsmodell ist. Ohne den Wettbewerb zwischen den Börsen gäbe es keinen Anreiz, die Börsen unterschiedlich zu gestalten und weiterzuentwickeln, um Inhaber und Nachfolger bestens zusammen zu bringen. Die Informationsbreite im Thema Nachfolge ist sehr wichtig. Deswegen ist es auch gut, dass es mehrere Portale gibt. Am besten wäre eine große Börse, die Transparenz vermittelt. Ob es daneben aber einer staatlichen Börse bedarf, ist zu hinterfragen.

Es gibt natürlich Unterschiede zu den Portalen und verschiedene Meinungen. Die einen sagen was nichts kostet ist auch nichts. Für einen gewissen Preis muss man auch eine gute Leistung bringen und man muss aufpassen, dass man keine Karteileichen aufbaut und sich den Ruf einer Restesammlung einholt.

9. Sie haben von Resten gesprochen. Das IfM-Bonn redet von einer Übernahmewürdigkeit und macht diese am Gewinn fest. Sehen Sie eine Einschätzung der Übernahmewürdigkeit als sinnvoll?

Übernahmewürdigkeit ist schon ein Thema. Ob der Gewinn die richtige Bemessungsgrundlage ist bleibt zu diskutieren. Der Wert eines Unternehmens ist auch ein Stück weit vom Eigentümer abhängig. Das jeweilige Marktrisiko spielt eine Rolle, sowie die Kontakte und Struktur. Das kann auch mal mehr Wert sein als der Gewinn, der ausgewiesen wird.

10. Welche Lösungsansätze sehen Sie im Thema Nachfolge?

Das Thema sollte breiter diskutiert werden, um die Beteiligten zu sensibilisieren und in Bereitschaft zu bringen. Steuerlich kann man bestimmt was machen, aber das sehe ich als nicht entscheidend an. Die Akzeptanz von anderen Finanzierungsmitteln, wie Private Equity, muss gesteigert werden. Aktuelle Förderprogramme für kleine Unternehmen sind für die beteiligten Banken nicht zwingend attraktiv. Die Prüfung der Finanzierung ist teurer als jeder Zins, der daran verdient werden kann. Das Allerwichtigste ist, denke ich, das Unternehmertum zu fördern. Unternehmertum ist nicht sexy genug. Die deutschen haben ein hohes Sicherheitsbedürfnis und wollen kein Risiko eingehen. In Schulen müsste mehr Know-how vermittelt werden, wie Wirtschaft und Unternehmertum funktioniert.

Y Interviewprotokoll Experte 3

Anonym - Steuerberatungskanzlei

Steuerberaterin, Fachberaterin für Unternehmensnachfolge

Betreut eine Vielzahl an Mandanten die 50+ sind und die von Ihr als übergabereif gesehen werden.

Interview am 19.10.2016, 11:00 Uhr in Erfstadt

Dauer: 80 Minuten

1. Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4

Inhaber / Übergeber: Sehen sich oft als den „Führer“ und können von ihrem Unternehmen nicht loslassen. Es fehlt den Inhabern an Sensibilisierung zum Thema Unternehmensnachfolge. Vor allem fehlt das Bewusstsein, wie lange ein Nachfolgeprozess dauert. Der Zeitfaktor wird nicht beachtet und viele Unternehmen stürzen in eine Unternehmensstagnation.

Vielleicht liegt das auch am Thema „Tod“ in unserer Kultur. Wir gehen nicht offen mit diesem Thema um, während andere Kulturen den Tod als Neuanfang sehen und andere Riten damit in Verbindung bringen und sich darauf vorbereiten.

2. Der Steuerberater gilt gerade im Handwerk als erster Ansprechpartner in allen Fragen. Jetzt ist der Steuerberater bekannt als Hilfe in der Buchhaltung/Lohnbuchhaltung, Steuererklärung et cetera, aber nicht für strategische Beratung. Inwieweit können Sie als Steuerberaterin bei dem Thema Unternehmensnachfolge helfen?

Diese Grundaussage stimmt. Der klassische Steuerberater kann nur bis zu einem gewissen Grad helfen. Es bedarf weiterer externer Personen für eine strategische Beratung und Betreuung des Übergabeprozesses.

Bei einem Fachberater in diesem Bereich fällt das nicht weg, aber es wird weniger. Der Fachberater kann den Übergabeprozess betreuen. Ein externer Einblick durch einen Unternehmensberater hilft trotzdem bei dem Übergabeprozess. Die Inhaber haben immer einen Berater an ihrer Seite. Nachfolger eher selten.

3. Welche Leute müssen bei dem Übergabeprozess generell beteiligt sein?

Im Besten Fall: Inhaber, Nachfolger, Steuerberater, Unternehmensberater, Anwalt und Notar. Im letzten Drittel des Prozesses der Banker, um die Finanzierung abzusichern.

Ebenso sollte die Familie am Anfang mit dabei sein, um alle Wünsche zu berücksichtigen. Weil es verschiedene Konflikte in der Familie geben kann. Die müssen vorzeitig und vor der finalen Entscheidung abgesprochen werden.

4. Sie haben jetzt die Familie angesprochen. Meine Bachelorarbeit legt den Fokus auf externe Nachfolgen. Spielt Erbschaftssteuer auch bei externen Übergaben eine Rolle?

Ja, auch bei externen Übergaben gibt es einen Geldzufluss, der früher oder später vererbt werden muss. Die Beratung spielt auch nicht nur bei der Übergabe eine Rolle, sondern auch schon vorher. Bei einer externen Übergabe ist das Geld aus dem Verkauf nicht mehr betriebsnotwendig. Somit fehlen Begünstigungen aus dem Erbschaftsrecht bei Vererbung von Betrieben. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind dann andere und es empfiehlt sich deutlich früher Erbschaft/Schenkungen zu planen, um Freibeträge von zum Beispiel: 400 T€ für Kinder/500 T€ für Ehegatten alle 10 Jahre zu nutzen. Ein Beispiel wäre frühzeitig eigene Gebäude oder Grundstücke an die Nachkommen zu geben und über Mietverträge an das Unternehmen zu binden. So kann Erbschaftsaufkommen minimiert und langfristig Ertrag an die Familie gesichert werden.

Der Beratungsaufwand bei der externen Übergabe ist jedoch kleiner. Details mit der Familie müssen nicht so stark ausgearbeitet werden. Man begleitet den Prozess mehr und unterstützt. Es geht nur noch um Geldverteilung und nicht um Macht oder Führung im Unternehmen. Es bedarf weniger Vorentscheidungen wie die Erbschaft erfolgen soll.

Bei einer Übergabe in eine Stiftung fällt der Beratungsaufwand nahezu weg. Diese Form der Übergabe ist steuerfrei.

Erbschaftssteuer ist nicht immer der ausschlaggebende Punkt für die Beratung. Wichtiger ist den Mandanten, dass die Wünsche berücksichtigt werden. Die Erbschaftssteuerbelastung wird dann nachrangig betrachtet. Da kommt es in einem Beispiel auf 20 T€ nicht drauf an. Leichte Verluste werden, oft auch zugunsten des Familienfriedens, bewusst in Kauf genommen.

Trotzdem ist Erbschaftssteuer immer ein empfindliches Thema, weil das Argument der Inhaber natürlich berechtigt ist: Der Wert des Unternehmens wurde lange und mühsam verdient und versteuert, warum soll der Vermögensübergang dann gerade innerhalb der Familie nochmal versteuert werden.

5. Sind die Inhaber gut oder schlecht auf eine Übergabe vorbereitet? Wenn schlecht woran liegt das?

Die Inhaber sind schlecht vorbereitet und stehen meist am Anfang und sind um beste steuerliche Lösungen zu finden oft zu spät dran. Viele haben nicht mal ein Testament und sind nicht auf den Notfall vorbereitet. Das ist das mindeste, wie sich jeder Unternehmer vorbereiten sollte. Ich lege meinen Mandanten dann immer nahe für den Ernstfall vorzusorgen.

Das liegt, wie schon zu Beginn gesagt, an der mangelnden Auseinandersetzung mit dem Thema „Tod“ und daraus folgenden Konsequenzen für das Unternehmen.

6. Sie haben gerade gesagt, für den „Ernstfall vorzusorgen“ – Es gibt einen Notfallkoffer der IHKs, kennen Sie den? Empfehlen Sie diesen oder haben Sie einen eigenen entwickelt?

Genau. Die IHK bietet so etwas an. Wir haben uns aber an einer anderen Variante orientiert und darauf einen eigenen Notfallkoffer/-plan erarbeitet.

Dieser deckt vor allem erstmal grundlegende Basics für die Fragen der Erbschaftssteuer und Sicherheit der Planung von Erbschaftsangelegenheit ab und wird von uns zu Beginn erarbeitet. Hierzu gehören vor allem ein Testament, eine Patientenverfügung und Vollmachten. Ergänzend erarbeiten wir mit den Mandanten was übergeben wird und welche Vermögensgegenstände es gibt.

7. Kommen die Inhaber auf Sie zu oder sprechen Sie die Inhaber gezielt an?

Sowohl als auch. In der laufenden Mandantenbetreuung wird zum Beispiel bei Gesprächen des Jahresabschlusses das Thema Testament/Vorsorge angesprochen. Entweder, um Bestehendes zu aktualisieren oder auch den Vorgang insgesamt mal anzuschieben.

8. Mit welchen Fragen kommen Unternehmensinhaber auf Sie zu?

Vorbereitete Inhaber kommen mit Fragen wie:

- Wir haben ein Testament. Passt das noch und welche Konsequenzen kommen auf uns zu?
- Wir möchten am Testament/Unternehmen etwas ändern. Welche Auswirkungen hat das?
- Wir sind in Phase X der Nachfolge und brauchen Hilfe.
- Nachfolge ist eigentlich geregelt, aber es kommt ein Kaufinteressent. Dann wird gefragt, wie die Möglichkeiten sind und ob das Angebot stimmt?
- Wie kann Erbschaftssteuer geregelt werden? Welche Konsequenzen und Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?

Die nicht oder weniger Vorbereiteten stehen oft am Anfang und fragen sehr pauschal: „Wie packen wir das an?“

9. Wie arbeiten Sie mit Ihren Mandanten dann weiter? Gibt es dabei Hürden?

Zunächst wird der Notfallkoffer/-plan sichergestellt. Ergänzend zu unserem Notfallkoffer/-plan wird festgestellt: Was muss übergeben werden. Das heißt, welche Unternehmensteile und Gegenstände immaterieller und materieller Art gibt es. Dann wird abgefragt, wie der Inhaber sich die Erbschaft des Vermögens aus dem Verkauf oder bei familieninterner Übergabe vorstellt. Generell werden dabei folgende Wünsche genannt:

- Alles soll transparent und klar geregelt sein und eigene Wünsche berücksichtigt werden.
- Es soll keine extra Konflikte geben.
- Der Familienfrieden soll gewahrt werden.

Dann spielen wir verschiedene Szenarien mit den Mandanten durch, um die Lösung zu finden, die dem Mandanten zusagt. Entsprechend wird dann alles erarbeitet.

Dieser Prozess dauert mal länger mal kürzer. Das kommt darauf an, wie die einzelnen Verhältnisse zueinander sind, wer wie seine Ansprüche erhebt, ob unerwartete Geheimnisse offenbart werden oder alte Konflikte wieder aufkochen.

10. Welche Schwierigkeiten sehen Sie bei der Unternehmensbewertung?

Hier spielt auch eine gute Vorbereitung eine Rolle. Gibt es eine regelmäßige Budgetplanung des Inhabers zu seinem Unternehmen und die wirtschaftlichen Zahlen und Fakten sind gut aufbereitet, fällt eine Bewertung schon mal leichter. Zudem wird sie auch günstiger, denn die Bewertung muss durch einen Wirtschaftsprüfer durchgeführt werden. Die Kosten dafür berechnen sich nach Umfang und nicht nach dem Unternehmenswert. Im Schnitt kostet die Bewertung mal schnell 10 T€.

Es gibt verschiedene Verfahren, welche genutzt werden können. Da kommt es immer auf das Unternehmen an und individuelle Eigenschaften, welches Verfahren am besten passt. Zu berücksichtigen ist auch, dass so ein Gutachten Zeit braucht und nicht schnell zur Verfügung steht. Somit gehört dies auch zur Vorbereitung auf die Nachfolge.

Besonders schwierig wird die Bewertung bei jungen Unternehmen oder Unternehmen, die größere Strukturänderungen, Zukäufe, Abgänge oder Verschmelzungen hinter sich haben. Dann kann auf weniger Vergangenheitsdaten zurückgegriffen werden, um die Zukunft zu prognostizieren. Zudem werden bei der Unternehmensbewertung sogenannte Peergroups (Vergleichsgruppen) berücksichtigt. Je neuer der Markt, umso weniger Vergleiche gibt es. Junge Unternehmen haben Schwierigkeit bei der Bewertung, weil es weniger Vergangenheitszahlen gibt und eventuell keine passende Peergroup zur Verfügung steht.

Zudem muss dann noch der richtige Kapitalisierungszinssatz ermittelt werden, mit dem der Unternehmenswert letztendlich ermittelt wird. Dieser Zinssatz entsteht aus Basiszins und der Marktrisikoprämie. Zuletzt muss jede Bewertung noch vom Finanzamt geprüft und akzeptiert werden.

Zur Vereinfachung wurde mit der Steuerreform ein vereinfachtes Verfahren festgelegt, mit dem Unternehmen bewertet werden können. Das vereinfachte Ertragswertverfahren errechnet den Wert durch den durchschnittlichen Jahresertrag der letzten drei Jahre mit dem Kapitalisierungsfaktor von 13,75 % multipliziert.

11. Sie haben es schon angesprochen. Das Erbschaftsrecht wurde neu geregelt – zugunsten der Inhaber oder des Staates? Wie ist der Aufwand zu messen, wenn steuerfrei übergeben werden soll?

Die Neuregelung beschäftigt sich ausschließlich mit der steuerlichen Begünstigung von Betriebsvermögen. Privatvermögen hatte nämlich keine Begünstigungen. Privatpersonen haben aber nach wie vor keine besonderen Vorteile. Die Neuregelung betrifft nur Unternehmen.

Es gibt jetzt Unternehmen, die davon profitieren und welche die nicht profitieren. Eine pauschale Aussage lässt sich da nicht treffen. Die Verwaltungsvermögensquote ist weggefallen. Nunmehr wird nach begünstigungsfähigen und nicht – fähigen Vermögensgegenständen unterschieden. Aufgrund dessen können nunmehr Unternehmen von einer Begünstigung profitieren, welche die Verwaltungsvermögensquote bisher überschritten hatten beziehungsweise bisher vollständig begünstigte Unternehmen erreichen nunmehr keine 100%ige Vergünstigung mehr.

Der Aufwand ist nach der Reform jetzt höher, aber zu bewältigen. Zudem liegen die Auflagen aber auch an der Weiterführung des Betriebes. Werden diese aus verschiedenen Gründen nicht erfüllt, kann es teilweise zu Nachversteuerungen kommen.

12. Welche Grundregeln gibt es nun zu beachten?

Es wird genauer darauf geachtet, was betriebsnotwendig und nicht betriebsnotwendig ist und dann wird anteilig begünstigt oder nicht begünstigt. Die Gestaltung von betriebsnotwendigen Kapital sollte durch die Inhaber berücksichtigt werden. Wenn man sich früh genug darauf vorbereitet, kann man früh genug beste Voraussetzungen schaffen, eine hohe Begünstigung zu erhalten.

Das vereinfachte Verfahren ist zugelassen. Durch eine externe und genauere Bewertung kann jedoch ein höherer Unternehmenswert ausgewiesen werden. Da so eine Bewertung teuer ist sollten die Zahlen des Unternehmens soweit vorhanden sein. In der Regel wird das IDWS1- Ertragswertverfahren gewählt. Das ist interessanter für den Nachfolger, der an langfristigen Zahlungsströmen interessiert ist, weil es die zukünftigen Erträge besser abbildet.

Begünstigung gibt es bis maximal 90 Mio € Unternehmenswert.

13. Sie haben von Vorbereitung und Notfallkoffer gesprochen. Wie viele sind vorbereitet und wie viele nicht?

Man kann ungefähr sagen, dass ein Drittel vorbereitet ist und zwei Drittel keine Vorbereitung getroffen haben.

14. Gibt es dabei Altersunterschiede oder hängt Vorbereitung und Alter nicht zusammen?

Mit zunehmenden Alter stellen sich zumindest mehr Unternehmensinhaber dieser Frage als noch junge Unternehmer. Eine frühe Vorbereitung von jüngeren Unternehmern zur Nachfolge lässt sich nicht erkennen.

15. Können die Altinhaber gut mit dem Übergang abschließen und sind sie offen für die Veränderungen, die geschehen?

Das ist 50/50 zu sehen. Manche sind froh, nicht mehr arbeiten zu müssen. Andere wollen gerne noch mitarbeiten, kommen einfach ohne Ankündigung in den Betrieb und wollen weiter arbeiten beziehungsweise darauf achten, dass ihre Werte und Vorstellungen erhalten bleiben.

16. Können Sie eine Investitionsstauhypothese (Auslassen von Investitionstätigkeiten vor der Übergabe) feststellen?

Ja, das kommt sehr häufig vor: Investitionen werden nachrangig behandelt. Das ist sehr gefährlich, denn wer nicht investiert stagniert und nach Stagnation kommt Rückschritt.

17. Glauben Sie das führt zu einer Art Spirale: Ich bewerte mein Unternehmen, suche einen Nachfolger und lasse Investitionen ausbleiben. Die Suche bleibt aber erfolglos. Mit der Zeit passt die Bewertung nicht mehr zum Unternehmen, weil ich Investitionen ausgelassen habe. Folglich passt die Bewertung nicht mehr zum Unternehmen, welche eventuell nicht angepasst wird und so wird es schwieriger einen Nachfolger zu finden.

Ja, ich denke, dass es so eine Spirale geben wird. Deswegen ist es wichtig, früh einen Nachfolger zu finden, um gemeinsam die Investitionsplanung vorzunehmen, damit es nicht zu einem Investitionsstau kommt. Auch sollte man sich der Potentiale im Unternehmen bewusst sein, um in den wichtigen Bereichen keine Investitionen abzuwarten.

18. Sehen Sie die Eigenschaft des Unternehmertums als wichtig und förderungswürdig?

Das Unternehmertum ist nicht so stark ausgeprägt und sehr abhängig davon, welche Erfahrungswerte man erlebt hat. Egal ob selbst oder von anderen gelernt. Generell kann man sagen, fehlt vielen der Mut, etwas zu riskieren und sich selbstständig zu machen. Bei einer Nachfolge ist da natürlich etwas weniger Risiko, weil man auf Bestehendes aufbauen kann.

19. Was ist ihr Lösungsansatz zur Nachfolge?

In meinen Augen ist Sensibilisierung der Lösungsansatz. Das Bewusstsein der Inhaber sich mit der eigenen Unternehmensübergabe beziehungsweise im schlimmsten Fall mit dem Tod zu beschäftigen fehlt und ist der erste Schritt. Unternehmen wissen nicht, was Sie in diesem Fall tun müssen mit Blick auf ihr Unternehmen, ihre Familie und Erben. Egal ob eine interne oder externe Übergabe bevorsteht.

Z Interviewprotokoll Experte 4

Bernhard Gründken – Landwirtschaftskammer NRW

Referent Einkommens- und Vermögenssicherung (Nachfolgeberater)

Telefoninterview am 28.10.2016, 9:00 Uhr

Dauer: 45 Minuten

1. Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4

Externe Nachfolgen sind sehr selten, weil in der Landwirtschaft eher traditionelle Wege gegangen werden. Oft kommt es aber dazu, dass es keine Kinder gibt oder die Kinder doch ihre eigenen Wege gehen wollen. Besitzen die Höfe viel Fläche, wird der eigene Betrieb oft geschlossen und die Fläche an andere Bauern oder Jungbauern verpachtet.

2. Es gibt von der DIHK einen jährlichen Bericht und von der ZDH eine veröffentlichte Arbeit zum Thema Nachfolge. Warum nicht vom LWK. Setzt man sich mit dem Thema Hofnachfolge anders auseinander?

Wir führen regelmäßig eine Vollerhebung durch, um den Stand an landwirtschaftlichen Betrieben und deren Situation zu ermitteln. Gründe und Auswirkungen wie von der DIHK erstellen wir dabei aber nicht.

Der Landwirtschaftsverband berät die Bauern auch zum Thema Nachfolge. Bauern gehen oft auch direkt zum Notar, gerade dann wenn die Fläche verpachtet werden soll.

Bei unserer Beratung, die sich logischer Weise auf die familieninterne Nachfolge spezialisiert, decken wir aber auch das komplette Feld der Nachfolgeberatung ab. Wir können dabei auf Steuerberater, Juristen und weitere Fachleute zurückgreifen.

3. Wie viele Landwirtschaftsbetriebe gibt es in Deutschland und wie viele sind übergabereif/-würdig, stehen also in den nächsten 5-10 Jahren vor einer Nachfolge?

Es gibt in Deutschland circa 700.000 Betriebe. Welche davon übergabereif sind, lässt sich schwierig definieren, da die eigenen Kinder oft schon früh übergangsweise in den Betrieb hineinwachsen. Eine externe Nachfolge und somit auch eine übergabereife ergibt sich kaum. Somit ist es schwierig eine Zahl genau zu definieren. NRW ist ein gutes Beispiel für ein Verhältnis. Es gibt 32.000 Höfe in und grob geschätzt 500 übergabereife Höfe (ab 1 ha), die übergeben werden.

Übernahmewürdig bedeutet ja eher ergibt sich aus dem Hof eine langfristige Existenzsicherheit. Diese wird oft aber nicht richtig eingeschätzt. Die emotionale Gebundenheit zum eigenen Hof ist wie die traditionelle Familiennachfolge sehr hoch, da will keiner die Tür zu machen, dass Ende ist. Man sagen, dass circa ein Drittel der landwirtschaftlichen Betriebe Gewinne unter 30.000 € ausweisen.

4. Sind die Landwirte gut auf die Nachfolge vorbereitet? Besteht ein Bewusstsein, sich um die Nachfolge zu kümmern?

Sehr unterschiedlich. Aber ungefähr 50/50. Auf der einen Seite wird es erstmals Thema, wenn die Ausbildung der Kinder ansteht. Dann werden von manchen die Perspektiven durchgesprochen: Ist der Hof attraktiv genug? Wie alt sind die Eltern? Welche Interessen haben die Kinder? Manche gründen in diesem Fall eine Gesellschaft, in der die Kinder einfacher als Inhaber mit aktiv tätig sein können oder angestellt werden. Andere wiederum äußern sich zu dem Thema nicht wirklich. Da wird dann mit 66 die Nachfolge einfach durchgezogen.

5. Wie schwierig ist in der Landwirtschaft die Suche nach einem geeigneten Nachfolger? Welche Kriterien gibt es? Gibt es Vermittlungsnetzwerke?

Das ist schon schwierig. Wenn es vorkommt, findet man auch selten jemanden der den gesamten Hof übernimmt. Das ist einfach auch ein großer finanzieller Aufwand.

Kriterien sind die Kenntnisse über so einen Betrieb und die finanziellen Mitteln. Bei Bauern ist schon sehr wichtig, dass die Chemie stimmt. In der Regel wird vor eine Übergabe 5 Jahre zusammen gearbeitet, um den Betrieb zu übergeben. Wichtig ist, dass beide Seiten ihre Ziele offen legen.

Altbauern wollen eine finanzielle Absicherung, die Hofstätte bewohnt wissen und dass der Betrieb weitergeführt wird.

Was die Jungbauern wollen ist unterschiedlich. Wenige wollen den Betrieb 1:1 weiterführen, viele wollen Veränderungen vornehmen. Schwierig ist es halt, die finanziellen Mittel aufzubringen. Da werden oft Ratenzahlungen vereinbart und Flächen verpachtet.

Es gibt Netzwerke zur Nachfolge. Die bekanntesten sind Hofgründer.de und hofgesuchtgefunden.de

6. Welche Probleme sehen Sie beim Thema Nachfolge?

Ein Problem ist einfach die Unternehmensbewertung. Der Steuerberater ist da ein guter Ansprechpartner und hilft, aber die Bewertung von Gebäuden, Maschinen und den Ställen ist schon mal schwierig. Die Flächenpreise ändern sich, weil Städte aktuell sehr an Bauland interessiert sind. Das Viehvermögen kann ebenso schwanken.

Die Qualifikation der Jungbauern ist heute gut. Was aber fehlt ist die Erfahrung. Das ist ein kleines Manko in der Ausbildung. Mit der Erfahrung kommen auch die unternehmerischen Fähigkeiten. Deswegen ist es wichtig, dass die Jungbauern auch entsprechend Praxiserfahrung in der Bewirtschaftung eines ganzen Hofes haben. Die wird in der Ausbildung oft auf einem anderen Hof gesammelt und anschließend auf dem der Eltern. Dann kommt oft die Frage, wie hat der Vater das gemacht. Eigene Wege werden nicht so oft gefunden. Aber das ist wichtig, denn überleben werden zukünftig nur die Bauern, die richtige Unternehmer sind und eine gute Mitarbeiterführung betreiben können. Früher waren Managementtätigkeiten noch nicht so wichtig.

Erbschaftssteuerbelastungen gibt es in der Regel nicht. Die Freibeträge kann man gut nutzen und es beeinflusst die Nachfolgeregelungen nicht.

7. Wie hilft die LWK beim Thema Nachfolge?

Betriebe sind in Gruppenberatungen organisiert. Da gibt es regelmäßige Unternehmerkreise, wo dann Vorträge und Seminare zum Thema gehalten werden. Da werden die Landwirte auch mit Fachinformationen und Zeitungen versorgt. Für eine Einzelberatung meldet sich der Landwirt meist von sich aus bei uns. Gebietsberater gehen aber, wenn sie den Bedarf erkennen, auch auf die Bauern zu, um diese zum Thema Nachfolge zu aktivieren bzw. abzuklopfen, was der Landwirt plant um dann entsprechend zu helfen.

Beratung ist kostenpflichtig 79€ pro Stunde.

8. Worin sehen Sie die Lösung zur Nachfolge? Was müsste passieren?

Die Landwirte müssen sich frühzeitig mit dem Thema beschäftigen. Zeit ist ein sehr wichtiger Faktor. Da müssen auch die eigenen Kinder früh mit einbezogen werden. Das bedarf dann auch einer offenen Kommunikation und vor allem auch einer Anerkennung der Leistung. Dann muss einfach auch erkannt werden, ob ein Landwirtschaftsbetrieb alleine attraktiv und existenztragend ist. Eventuell erscheint ein Zusammenschluss von Betrieben manchmal als sinnvoller, aber das muss man im Einzelfall entscheiden und abwägen.

Ansonsten muss viel geredet und vermittelt werden. Kleinere Konflikte muss man lösen, sonst werden größere daraus und erschweren eine Nachfolge.

9. Legen Sie Landwirten einen Notfalkoffer nahe?

Ein Notfalkoffer ist ein wichtiges Thema, ist aber schwierig an den Landwirt zu vermitteln. Oft heißt es, dass die ganze Familie wüsste, was mit dem Hof passieren soll und wie alles funktioniert. Das kann durchaus sein, wenn alle gut miteinander arbeiten und im Notfall der Betrieb erstmal weiterläuft, aber ein Testament ist da schon wichtig, um im Ernstfall klare Wünsche umsetzen zu können und keine Konflikte zu entfachen.

Notiz: Kontakt wurde per Telefonat vom 21.10.2016, 11:00 Uhr über Herrn Dr. Assmann - Referatsleiter Betriebswirtschaft, Beratung und Umwelt beim Verband der Landwirtschaftskammern vermittelt.

Mit Herrn Assmann wurden zuvor folgende Informationen ausgetauscht:

In der Landwirtschaft redet man nicht von Unternehmensnachfolge, sondern von Hofnachfolge. Es gibt ca. 300.000 Haupterzeugerbetriebe in Deutschland. Eine gesammelte Erhebung zum Thema Nachfolge gibt es nicht.

Nachfolge ist ein schwieriges Thema mit viel Sprengstoff. Es gibt zu wenig Abstimmung mit der nachfolgenden Generation, wie das eigene Lebenswerk fortgeführt werden soll. Die Suche ist in der Landwirtschaft nicht so schwierig. Es gibt es ein stärkeres, traditionelleres Denken. Höfe bleiben oft in der Familie. Externen Übergaben sind eher selten, sogar seltener als die Betriebsstilllegung. Jährlich werden 3 % der Betriebe geschlossen. Sie können sich also vorstellen, wie wenige externe Übergaben es gibt. Für die Landwirte ist das schon ein Schreck, wenn die Kinder nein zur Betriebsübergabe sagen und wie gesagt, kommt es eher zur Stilllegung als zur Hofnachfolge. Das Bewusstsein zu diesem Thema ist anders ausgeprägt. In der Landwirtschaft geht es überwiegend um Flächen. Diese werden, wenn der Betrieb kleiner werden soll oder nicht mehr existiert, an einen anderen Landwirt verpachtet. So haben neue Landwirte die Möglichkeit günstig an die Flächen zu kommen. Eine gesamte Hofnachfolge wird in diesem Sinne nicht geplant. Bei externen Übergaben gilt die Unternehmensbewertung als schwierige Aufgabe durch die Struktur der Höfe und die oft zugehörigen großen Landflächen. Liquide Nachfolger zu finden ist demnach schwierig.

AA Interviewprotokoll Experte 5

Rolf Papenfuß - Zentralverband des Deutschen Handwerks

Referatsleiter für Unternehmensführung und betriebswirtschaftliche Beratung

Telefoninterview am 28.10.2016, 10:00 Uhr

Dauer: 45 Minuten

1. Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten? 1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4

Im Handwerk ist es nicht so ein großes Problem aber eine wichtige Aufgabe für die Zukunft. Generell gilt bei fast jeder stattfindenden Schließung, gehen Know-How und Arbeitsplätze verloren. Das sollte vermieden werden. Akut besteht keine riesige Herausforderung einen Nachfolger zu finden. Man muss jedoch unterscheiden:

Kleinere Betriebe gibt es viele. Diese werden häufig geschlossen, wenn kein Nachfolger gefunden wird, was nicht immer als dramatisch zu sehen ist, weil dafür neue gegründet werden und die volkswirtschaftliche Auswirkung nicht so groß ist.

In mittelgroßen Handwerksbetrieben finden die typischen Nachfolgeprozesse statt. Hier und bei den größeren Betrieben finden viele familieninterne Übergaben statt. Es lassen sich auch externe Nachfolger finden, wenn die Ertragslage in den Betrieben stimmt und auch sonst keine ungewöhnlichen Hemmnisse bestehen.

Große Handwerksbetriebe gibt es einige, aber die sind tendenziell sehr teuer für Nachfolger. Hier sind besonders finanzielle Probleme zu lösen, andere Verkaufsmodelle zu wählen oder es kommt zu Fusionen. In manchen Fällen erfolgen die Fusionen auch außerhalb des Wirtschaftsbereichs Handwerk. Dann wird aus einem Handwerksbetrieb unter Umständen ein Handels- oder ein Industrieunternehmen.

2. Es gibt einen Bericht zur Nachfolge im Handwerk. Weitere veröffentlichte Forschungsstudien (wie z.B. der jährliche DIHK Report) im Handwerk seitens der ZDH lassen sich nicht finden. Woran liegt das? Wie aktiv setzt sich das ZDH damit auseinander?

Das ZDH sieht dort keinen weiteren aktiven Forschungsbedarf. Einen Handlungsbedarf gibt es aber und deswegen wurde auch in der Vergangenheit schon viel sensibilisiert. Dieser Bedarf besteht auch weiterhin. Potentielle Übergeber und Übernehmer werden von uns regelmäßig kostenlos beraten und wir sind voll ausgelastet in diesem Bereich.

Intern haben wir die Zahlen und Fakten zum Thema natürlich trotzdem. Wir kennen die Anzahl der Betriebe, das Alter der Inhaber und die potentiellen Nachfolgerzahlen.

Das Thema Nachfolge wird bei uns insbesondere in Informationen für Gründer aufgegriffen, um Alternativen zur Neugründung aufzuzeigen und das vorhandene Know-How zu sichern.

3. Wie viele Handwerksunternehmen sind übergabereif, stehen also in den nächsten 5-10 Jahren vor einer Nachfolge?

Jährlich werden circa 13.000 Betriebe übergeben, die Tendenz ist steigend. Aktuell gehen wir nicht davon aus, dass es bis 2020 nicht zu einer generellen Nachfolgelücke kommt. Einzelne Branchen könnten stärker betroffen sein.

4. Wie viele Betriebe werden familienintern, unternehmensintern und extern übergeben?

Genau in Zahlen kann man das nicht sagen. Familieninterne Nachfolge ist nicht mehr so leicht wie früher. Die nachfolgende Generation sieht, wie wenig Freizeit eine Selbstständigkeit im Handwerk mit sich bringt. Häufig werden dann andere Wege eingeschlagen. Es steigt daher möglicherweise der Anteil an externen Übergaben.

Diese Entwicklung liegt natürlich auch daran, wie gut die Eltern mit der vielen Arbeit und Verantwortung umgehen und Unternehmertum beibringen. Einige haben das Thema Nachfolge auch nicht mit ihren Kindern aktiv besprochen, so dass den Kindern die Perspektiven im Handwerk / Elternbetrieb eventuell nicht klar genug sind.

5. Sind die Handwerker gut auf die Nachfolge vorbereitet? Besteht ein Bewusstsein, sich um die Nachfolge zu kümmern?

Die Sensibilisierung in dem Thema ist weitgehend erfolgt. Die Inhaber wissen, dass Sie übergeben und sich entsprechend vorbereiten müssen. Wie Sie damit umgehen, ist auch besser geworden und da besteht bei manchen noch Handlungsbedarf, den wir mit angehen. Inhaber wissen im Vergleich zu früher besser Bescheid, was ihr Unternehmen wert ist. In der Regel war der Wert früher deutlich zu teuer eingeschätzt, weil ein emotionaler Wert berücksichtigt werden sollte oder schlicht die Rentenerwartung mit dem Kaufpreis gleichgesetzt wurde. Die Unternehmer argumentierten damit, sie hätten ja alles aufgebaut. Das muss man auch verstehen, aber das ist kein Wert, den man rational bezahlen kann.

6. Wie schwierig ist im Handwerk die Suche nach einem geeigneten Nachfolger? Was gibt es für Kriterien?

Das kommt auf die Bedingungen an. Wenn der Betrieb nicht unter extremen Bedingungen liegt, also nicht total überbewertet und runtergewirtschaftet ist, dann lässt sich die Suche einfach gestalten. Die Suche kann zwar auch mal 2 Jahre dauern, gerade wenn das eigene Netzwerk zu klein ist, aber man wird fündig.

Dann arbeiten wir auch viel mit der Unternehmensbörse Nexxt-Change zusammen. Die sind dann auch das Hauptinstrument insbesondere auch schwer veräußerliche Betriebe bekannt zu machen und zu vermitteln.

Kriterien sind dabei die persönliche Neigung zum Unternehmertum und Handwerksberuf, natürlich auch eine gute Ausbildung und Eigenmotivation, wegen der hohen Arbeitsintensität. Ergänzend ist kaufmännisches Grundwissen wichtig und eine gewisse finanzielle Kraft von Nöten.

7. Welche Probleme sehen sie beim Thema Nachfolge?

Sehr individuelle Probleme. Das lässt sich pauschal nicht sagen. Insgesamt muss man viele Gespräche führen. Wir arbeiten oft auch als Mediatoren im Nachfolgeprozess und helfen so die individuellen Probleme zu lösen. Man muss einfach viel drüber reden, dann lösen sich Probleme auch schnell auf oder es wird klar, worum es geht. Das ist gerade bei familieninternen Übergaben sehr wichtig. Ein Grundproblem ist das geringe Interesse von Jungmeistern zum Unternehmertum.

Unternehmensbewertung und damit verbundene Finanzierungsprobleme sind die häufigsten Probleme. Es gibt aber auch genug Förderprogramme und auch Banken unterstützen, wenn Nachfolger gut qualifiziert sind, so dass man Finanzierungsprobleme lösen kann. Je größer und mehr wert das Unternehmen, umso schwieriger die Nachfolgesuche. Dann gibt es öfters auch Käufergruppen außerhalb des Handwerks. Es gibt einen gewissen Bürokratieaufwand, aber da unterstützen wir und den kann man bewältigen. Das kann kein Grund sein, der gegen die Durchführung einer Nachfolge spricht. Manchmal ist es schwierig, Arbeitszulassungen und Bestandssicherung von Betrieben auf Nachfolger zu übertragen, aber das sind Einzelfälle.

Letzter Faktor ist dann noch die Übergabe und Einarbeitung in die Prozesse und auch die Akzeptanz von Kunden und Mitarbeitern. Da möchte der Nachfolger gerne auch mal anders agieren und es kommt zu Reibungspunkten, aber das sind nachrangige Probleme, die sich mit der Zeit auch selber lösen, wenn der Nachfolger alleine ist.

8. Inhaber gehen für den ersten Kontakt und Beratung zum Thema Nachfolge zum Steuerberater. Woran liegt das und denken Sie, das ist der richtige Ansprechpartner?

Die Inhaber haben einfach regelmäßigen Kontakt zu ihrem Steuerberater, weil er die Steuerermittlung und oft auch die Buchhaltung et cetera erledigt und die Zahlen zum Unternehmen kennt. Daher besteht regelmäßig Kontakt zum StB. Dort ist auch ein Erstgespräch sinnvoll, da er die Daten des Unternehmens kennt. Teilweise können Steuerberater eine Beratung zur Nachfolge geben, aber wenn es komplizierter wird, dann braucht es Unternehmensberater oder Berater von uns aus der Branche. Das kann ein Steuerberater in der Regel nicht vollends leisten.

9. Worin sehen Sie die Lösung zur Nachfolge? Was müsste passieren?

Es gibt keine großen Probleme zu lösen. Wichtiger ist die Grundeinstellung. Es muss vor allem weiter sensibilisiert werden z.B. durch Informationsveranstaltungen, Seminare und Schulungen. Da kann man immer mehr machen und die Inhaber aktivieren.

Der Arbeitsmarkt ist zurzeit sehr attraktiv und man kann leicht viel Geld verdienen. Dies bietet Möglichkeiten bequemer, einfacher und sicherer Geld zu verdienen. Aber die Perspektiven im Handwerk sind gut und werden unterschätzt. Sicheres Einkommen, gute Entwicklungsmöglichkeiten und hohe Anerkennung sind deutliche Vorzüge des Handwerks. In kaum einer Branche ist es einfacher sich selbstständig zu machen und erfolgreich zu sein. Natürlich muss man dafür auch entsprechend arbeiten, aber in anderen Unternehmen muss man erstmal die Karriereleiter hochklettern und Glück haben, um einen Job mit einem vergleichbar hohen Gehalt zu erreichen und dann sind Sie nicht ihr eigener Chef. Diese Transparenz muss den Kindern und potentiellen Nachfolgern aufgezeigt werden. Im Handwerk

kann man zwar das Rad nicht neu erfinden, es gibt weniger kreative Prozesse neue Produkte zu erfinden, aber der Bedarf an Handwerkerleistungen wird bestehen bleiben.

Anderer Ansatzpunkt wäre dem Nachwuchs das Handwerk attraktiv zu machen. In der Ausbildung und schon vorher in allgemeinbildenden Schulen mehr Bezug und Einblick ins Handwerk zu geben und unternehmerische Fähigkeiten zu fördern. Es gibt manchmal Schulen, die weisen Initiativen der Handwerkskammern / -innungen ab. Auch das Thema Nachfolge sollte in Fächern wie Politik thematisiert werden.

Sonstige Fakten:

Wie viele Betriebe gibt es?

1 Million Betriebe beschäftigen 5,4 Millionen Menschen (13 % aller Erwerbstätigen und ein Zehntel der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung)

AB Interviewprotokoll Experte 6

Herr Witzel Mdl NRW – FDP

Stellvertretender Vorsitzender des Landtags NRW

Telefoninterview am 21.11.2016, 18:00 Uhr

Dauer: 30 Minuten

**1. Wie bewerten Sie das Problem der Nachfolge im deutschen Mittelstand in Schulnoten?
1 = kein Problem, 6 = großes / schwieriges Problem: 4**

2. Mittelständische Unternehmen fühlen sich durch die Politik oft vernachlässigt und sehen die Politik eher an Großkonzernen interessiert. Wie wichtig ist der deutsche Mittelstand?

Die Beobachtung trifft zu. Kleine Betriebe sind oft durch einen hohen Bürokratieaufwand belastet. Konzerne können diesen Aufwand leichter bewältigen, weil diese andere Strukturen und Ressourcen aufweisen. Da fühlen sich mittelständische Betriebe verständlich schnell benachteiligt.

Der Mittelstand ist wichtig und spielt eine sehr zentrale Rolle für die deutsche Wirtschaft. Gerade in Krisensituationen wurden viele Stellen erhalten. Es gibt nicht so starke Rationalisierungsmaßnahmen wie bei Konzernen und es werden unheimlich viele Ausbildungsstellen durch den Mittelstand generiert. Damit bildet der Mittelstand das Rückgrat unserer Wirtschaft und bedarf eines besseren Umgangs.

3. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie betreibt die Nachfolgebörse Nexxt-Change und das Informationsportal Nachfolge-in-Deutschland, diese sind aber bei Nachfolgern und Inhabern kaum bis gar nicht bekannt. Warum kommt die Hilfe nicht an? Was kann man tun, um das zu verbessern?

Wenn dem so ist, dann sollte man mehr Marketing und Aufklärung betreiben, damit die Angebote wahrgenommen werden. Erste Ansprechpartner für die Unternehmen stellen die Kammern dar, diese sind auch Mitinitiatoren dieser Angebote. Die Kammern werden dafür sorgen, dass die, die sich informieren wollen über diese Angebote abgeholt werden. Es gibt ja auch deutlich positive Erfolge aus der Nexxt-Change Kontaktbörse.

4. Die Neigung zum Unternehmertum nimmt ab. Das liegt zum einen an der Arbeitsmarktentwicklung, welche gute und sichere Arbeitsplätze ermöglicht. Viele fordern aber auch eine Abschaffung von Bürokratieakten bei der Anmeldung/Nachfolge von Unternehmen. Sehen Sie hier die Einstiegsbarrieren oder sind diese gewollt wie eine Art Bewerbungsverfahren aus dem Qualitäten abgeleitet werden können, nach dem Motto „Wer ein guter Unternehmer ist, schafft das auch. Die, die es nicht schaffen werden besser kein Unternehmer!“?

Das wäre sehr schlimm, wenn es so wäre. Die Anforderungen sind natürlich eine Einstiegsbarriere und das nervt die Leute, die sich selbstständig machen wollen. Rechtspflichten, Formpflichten, bürokratische Hürden, Dokumentationsverpflichtungen, Aufsichtsbehörden und und und. Das hemmt sicher einige Gründungs- und Nachfolgermotivierte diesen Schritt zu gehen.

Es wird aktuell immer geguckt, wie der Arbeitnehmer mehr geschützt werden kann. Zum Beispiel durch Mindestlohn und Arbeitszeiterfassung. Das sind sicher auch wichtige Themen und es ist wichtig, auch den Arbeitnehmer zu schützen, aber das bringt auch wieder Pflichten und Herausforderungen mit sich, die ein mittelständischer Betrieb erstmal bewältigen muss und die ihn schwer treffen können.

Da geht die Politik auch stark auf Wählerfang, weil es gibt deutlich mehr Arbeitnehmer als Arbeitgeber.

5. Es gibt also vor allem Barrieren für Nachfolger. Wie sehen Sie die Vorbereitung der Inhaber zum Thema Nachfolge?

Die Vorbereitung ist ein schwieriges Thema. Inhaber sind verständlicherweise sehr emotional an ihre Unternehmen gebunden. Das macht das Loslassen schwierig. Inhaber sehen auch kein Ende ihrer Arbeitszeit und das Rentenalter. Das dürfen/können die Inhaber selber entscheiden. Mit zunehmendem Alter kann nun mal auch ein Schicksalsschlag schneller kommen als man denkt. Die rechtzeitige Vorbereitung der Inhaber ist deswegen wichtig. Da stehen die Kammern zur Stelle und unterstützen, können sensibilisieren und die Inhaber darauf vorbereiten.

6. Das IfM-Bonn redet von einer Unternehmenswürdigkeit und macht diese an einer Gewinnschwelle fest. Wie sieht die Politik das? Gibt es weniger und mehr würdige Unternehmen?

Es ist schon wichtig, dass eine gewisse Art von Einordnung vorliegt. Das hilft ja auch zu erkennen, welches Unternehmen als sinnvoll für eine Nachfolge erscheint und nicht blind in eine Nachfolge zu laufen. Aber das muss auch jeder für sich selbst entscheiden. Wichtig ist, dass ein realistisches Bild entsteht. Da darf so eine Einschätzung auch nicht zu pauschal sein.

7. Bei der Erbschaftssteuer geht es im Vergleich zu anderen Steuerfragen um nicht so große Milliardenbeträge. Warum ist das Thema trotzdem so brisant?

Es geht um rund 5 Mrd. € Steueraufkommen. Für die einen ist das sehr emotional, die anderen wollen Gerechtigkeit. Die Politik steht da eben vor dieser Gerechtigkeitsfrage. Es ist ein soziales Thema, bei dem bei manchen auch viel Neid entsteht zwischen Unternehmern und Privatleuten. Andersrum will die Politik natürlich auch Missbrauch verhindern, damit Erbe nicht unter einem Deckmantel steuerfrei verschoben wird.

8. Zuletzt wurde die Erbschaftssteuer neu geregelt. Ist dies zum Vorteil oder zum Nachteil der Unternehmen geschehen?

Es ist auf jeden Fall eine Lösung mit viel Bürokratie und Pflichtaufwand. Unserer Meinung nach hätte es ein pauschaleres und einfacheres System geben müssen. Wir denken da vereinfacht an eine Besteuerung von 10 % die über 10 Jahre gezahlt wird. Das lässt sich für Unternehmen kalkulieren und einplanen, ist nicht mit hohen Auflagen verbunden und schafft ein gewisses Gerechtigkeitsgefühl.

9. Wie sieht die FDP die Lage gegenüber der derzeitigen Regierung? Was muss passieren?

Die FDP ist mehr für eine Unterstützung des Mittelstandes. Durch zum Beispiel ein bürokratiefreies Jahr, steuerliche Anreize und Beratung in der Gründerzeit um die Nachteile gegenüber großen Unternehmen auszugleichen. Die derzeitige Regierung erstellt immer mehr Auflagen will mehr Kontrolle und erreicht somit wieder mehr Bürokratie und Meldepflichten für die Unternehmen.

10. Welche Probleme und Lösungsmöglichkeiten sehen Sie für die Nachfolge im deutschen Mittelstand?

Quantitativ steht da eine große Aufgabe bevor. Durch die Gründerväter und den demographischen Wandel schlägt da jetzt eine große Welle an Übergaben auf. Die muss erstmal bewältigt werden.

Qualitativ fehlt es an der Neigung zum Unternehmertum. Zum einen liegt das am hohen Bürokratieaufwand. Da sollte die Politik dem Mittelstand entgegen kommen. Zum anderen liegt das an der Kultur. In Schulen und im Studium wird zu wenig über Selbstständigkeit, Nachfolge und Mittelstand gelehrt, um ein besseres Bild vom Mittelstand und Gründern zu erzeugen. Damit wir die Kultur vermitteln, dass Scheitern auch ein Schritt zum Erfolg sein kann. Das sind die zwei Aufgaben die wir zu bewältigen haben. Sensibilisierung der Inhaber ist aber ebenso wichtig.

AC Interview Unternehmensberaterin Lösungsansatz

Anne von Brockhausen - Geschäftsführerin von WIKIpro

Interview am 24.11.2016, 16:00 Uhr in Köln

Was ist WIKIpro?

WIKIpro ist eine web-basierte Wissensplattform für Unternehmen entsprechend dem bekannten Beispiel Wikipedia. Es beinhaltet Begriffsdefinitionen, Prozessbeschreibungen und Vorlagen für den Unternehmensalltag. Es bietet zudem die Möglichkeit, spezifisches Unternehmenswissen sowie weitergehende Informationen schnell und einfach zu erfassen, um einen offenen Wissensaustausch unter den Mitarbeitern fördern zu können.

Wie kann man sich so eine Prozessvorgabe beziehungsweise -dokumentation vorstellen? Was beinhaltet diese? Was muss der Anwender genau dokumentieren?

Die Prozessbeschreibung in WIKIpro nennt die wichtigsten Fakten: Die definierten Arbeitsschritte beschreiben, wer was zu welchem Zeitpunkt mit welchem In- und Output bearbeitet. Angestrebtes Prozessergebnis, Verantwortliche und Beteiligte, Anforderungen der Interessensgruppen werden festgelegt. Hinzu kommen interaktive Verknüpfungen zu relevanten Gesetzen oder anderen Prozessen. Mustervorlagen, die für den Prozess gebraucht werden, sind bereits hinterlegt und können jederzeit erweitert werden. Alle Informationen über Prozessänderungen, Besonderheiten und weitere Tipps werden für einen schnellen Überblick kontinuierlich durch die Mitarbeiter ergänzt.

Wofür ist diese Wissensdokumentation so wichtig? Welcher Nutzen ergibt sich besonders im Fall einer Nachfolge?

Wissen soll in den Unternehmen selbst aufgebaut, geteilt und gehalten werden. WIKIpro fungiert unternehmensweit als zentrale Sammelstelle, auf die alle Mitarbeiter jederzeit zugreifen und Unternehmensprozesse vervollständigen, Erfahrungen teilen und neue Prozesse anlegen können. Wer nicht weiter weiß, kann im Wiki suchen und sich einlesen. Die Wissensplattform übernimmt somit einen Teil der Mitarbeiterarbeit. Ein Nachfolger oder Vertreter eines Mitarbeiters oder auch eines Geschäftsführenden Inhabers kann sich die theoretischen Prozesse aneignen und profitiert von den dokumentierten Informationen. Es werden Prozesszusammenhänge sichtbar und man kann über die Dokumentation die Organisationsstruktur erkennbar machen. Darüber hinaus ist es auch möglich Produkt- und Projektinfos zu sammeln.

Wissensmanagement in Form von Ihrem Produkt WIKIpro trägt zusammengefasst zum Erhalt von Wissen bei, fördert Vertretungsarbeiten durch klare Dokumentation und bietet Vorgaben zu verschiedenen Prozessen und Unternehmensbereichen.

Genau, das ist stark zusammengefasst richtig. Darüber hinaus gibt es Anleitungen, Arbeitshilfen, Checklisten und zum Beispiel einen IT-Leitfaden. Sofern das Wissen aktiv von den Mitarbeitern hinterlegt wurde, findet man über eine einfache Stichwortsuche immer eine Antwort.

Ich könnte mir vorstellen, dass ein Wissensmanagement wie Ihres bei dem Thema Unternehmensnachfolge Inhabern eine Hilfe sein könnte. Und zwar durch eine entsprechende Notfalldokumentation für das plötzliche Ausscheiden eines Inhabers und mit einer Prozessvorgabe zur Nachfolgeplanung und -durchführung. Würden Sie diese Potentiale auch sehen?

Das kann sehr gut passen. Eine Nachfolge spiegelt genau den Fall wieder, dass jemand geht und Wissen mitnimmt. Dieses sollte natürlich nicht verloren gehen. Meist gibt es in diesem Prozess eine Übergabezeit, in der der Nachfolger alles gezeigt bekommt, aber eine Wissensplattform würde vieles beschleunigen und im Notfall wäre alles an einer Stelle vorhanden. Im Wiki hat jede Abteilung einen eigenen Bereich. Man könnte dann einen Bereich „Inhaber und Nachfolge“ anlegen und relevante Informationen zusammentragen und verknüpfen.

Genau, WIKIpro soll Wissen im Unternehmen halten. Ähnliches verfolgt der Notfallkoffer der IHKs, welcher Unternehmen vor plötzlichen Ausfällen wie Krankheit, Unfall oder Tod der Inhaber schützen soll, damit der Betrieb weiterlaufen kann. Die Dokumentation verschiedener unternehmensrelevanter Prozesse, Kontaktdaten zu relevanten Beratungspartnern, Vertretungspläne, Zuständigkeiten gehört dazu. Ergänzend können Details über Finanzen, relevante Verträge und Urkunden, betriebliche Daten und nötige Zugangsdaten zu Programmbereichen, E-Mails etc. aufgelistet werden. Theoretisch gehören zum Notfallkoffer auch noch ein Testament, Patientenverfügungen und ähnliches. Inhaber kennen oft das Konstrukt Notfallkoffer der IHK nicht und wenn schieben sie das Thema aus Zeitgründen leider nach hinten. Sehen Sie ihr WIKIpro in diesem Bereich?

Technisch geht alles, aber es könnten andere Schwierigkeiten auftreten. Dokumentation von Informationen ist auch eine Typ-Sache. Wissen muss gerne geteilt werden, Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes können entstehen und man muss sich vor allem auch die Zeit für dieses im Moment eher unwichtige Thema nehmen. Ein Anfang wäre es aber immerhin schon Mal, wenn man eine Übersicht, wo die einzelnen relevanten Dokumente zu finden sind, hinterlegt. So oder so ist WIKIpro ja schon eine Art Notfallkoffer, da relevante Prozesse und viele andere Unternehmensinformationen enthalten sind.

Mit Checklisten und Vorlagen kann man sicherstellen, dass für den Notfall nichts vergessen wird und alle Kontakt- und Zugangsdaten zur Verfügung stehen. Wenn man diese auch gut und übersichtlich gestaltet, kann dies auch einfach Schritt für Schritt und schneller erledigt werden, um so den Faktor Zeit zu verkürzen. Je früher für den Notfall alles hinterlegt wird, umso besser kann alles miteinander vernetzt sein. So bekommt ein Vertreter schnell den passenden Überblick der im Notfall nötig ist.

Mangelnde Vorbereitung der Inhaber zur Unternehmensnachfolge wird von Experten als Problem gesehen. Auch in der durchgeführten Erhebung kam raus, dass nicht alle Anlaufstellen bekannt sind und Informationsgrundlagen fehlen. Nicht allen Inhabern ist bewusst, was für eine Aufgabe / Prozess eine Nachfolge mitbringt und wie sie ablaufen soll. Durch eine Prozessvorgabe im Wiki könnte dieser Prozess gestützt werden. Es könnte Grundüberlegungen zum Thema beinhalten, einen groben Zeitplan vorgeben, ab wann man sich informieren und kümmern sollte, relevante Informationsstellen und Suchnetzwerke auflisten und Hinweise zur Unternehmensbewertung, Erbschaftsteuer und andere Tipps geben. Inhaber könnten so abgeholt werden. Problematisch ist, dass der Übergabeprozess nur vom Prinzip her gleich ist, aber individuell sehr unterschiedlich sein kann beziehungsweise die Inhaber ihren Fall als sehr speziell und anders ansehen als alle anderen Fälle zuvor. Würden Sie das als zukünftigen Baustein im WIKIpro sehen?

Den Prozess „Übergabe des Unternehmens“ kann man natürlich in WIKIpro hinterlegen und den Inhaber so frühzeitig erinnern sich damit zu beschäftigen und verschiedene Milestones nennen und Hilfelinks bereitstellen. Dazu kann ja sehr viel gehören. Neben Themen wie die Suche nach einem Nachfolger, Erbschaftsteuer und Unternehmensbewertung muss man sich ja auch überlegen wie man die Unternehmensziele ausrichtet und seine Strategien anpasst. Das Individualisieren des Prozesses ist in WIKIpro kein Problem. Aber die Grundstruktur kann man sehr gut vorgeben und so frühzeitig auf das Thema vorbereiten, Entscheidungen und vorbereitende Maßnahmen fördern und letztendlich zur Sensibilisierung und zum Bewusstsein beitragen.

Sehen Sie noch eine wichtige Ergänzung in der Verbindung zwischen Wissensmanagement und Nachfolge im Unternehmen?

Ergänzend lässt sich vielleicht noch sagen, dass ein Überblick über die Prozesse und Zuständigkeiten ebenso wichtig ist wie ein Kennzahlensystem und die Finanzen. Unternehmen werden oft am Gewinn und der Finanzlage bewertet, aber wie viel wert ist eine Struktur im Unternehmen oder der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter? Die Organisation von Unternehmen gilt als Erfolgsfaktor und hat somit einen Einfluss auf den Wert eines Unternehmens. Durch eine Dokumentation dieser Parameter in einem Wiki wird die Datenmenge aussagekräftiger, die Strukturen werden transparent und erleichtern so auch weitere Optimierungsprozesse. Erkennt ein Nachfolger diese Strukturen nicht oder konnten diese wegen Krankheit oder Tod des Seniorinhabers nicht vermittelt werden, erschwert dies das Verständnis für das Unternehmen sehr. Das soll nicht bedeuten, dass Veränderungen schlecht sind. Unternehmen sollten agil sein, sich hinterfragen und entwickeln. Aber als Nachfolger in bestehende Strukturen ohne Übersicht einzugreifen, Verbindungen zwischen Produkten, Projekten und angrenzenden Projekten nicht zu sehen, könnte dem Unternehmen schaden und auch Mitarbeiter überfordern, weil Veränderungen leider oft eher als negativ gesehen werden. Es hilft also auch die Aufgaben nach einer Unternehmensübergabe leichter zu gestalten.

Wissensmanagement könnte also ein Lösungsansatz sein um nicht nur den Prozess der Übergabe zu stützen, sondern auch langfristig eine Stütze für den weiteren Unternehmensverlauf zu sein. Viele Inhaber von mittelständischen Unternehmen haben ja den Faktor Zeit genannt als Hinderungsgrund einen Notfallkoffer anzulegen. Wie zeitintensiv ist die Anlage und Pflege eines Wikis?

Im Wissensmanagement geht es ja genau darum, das Wissen nicht zu verlieren und darauf aufzubauen. Zeit ist dabei ein entscheidender Faktor, jedoch bleibt der Aufwand nicht allein beim Inhaber. Jeder Mitarbeiter hat Zugang und kann Prozesse anlegen. Das ist eine Aufgabe die im ganzen Unternehmen geteilt wird und in die Unternehmenskultur aufgenommen werden muss. Dann ist der zeitliche Aufwand auch nicht so groß.

AD Linksammlung zur Unternehmensnachfolge

Informationsportal: <http://nachfolge-in-deutschland.de/>

Netzwerk Nexxt-Change: <https://www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt.html>

Netzwerk Deutsche Unternehmerrbörse: <https://www.dub.de/>

IHK-Notfallkoffer: <http://www.ihk-notfallhandbuch.de/>

Institut für Mittelstandsforschung Bonn: <http://www.ifm-bonn.org/>

Informationsseite: <http://www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/unternehmensgruendung/service/gruender-links/unternehmensnachfolge>

DIHK Nachfolgereport: <http://www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/unternehmensnachfolge/umfragen-und-prognosen/umfrage-unternehmensnachfolge>

Erklärung an Eides Statt

Hiermit versichere ich, dass ich diese Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Dabei habe ich keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Ich habe dabei keine urheberrechtlich geschützten Werke oder Werkteile unverändert übernommen oder in einer Weise umgearbeitet übernommen, die im Abstand zum Original keine eigene und freie Benutzung mehr darstellt. Die Stellen in der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken und Quellen – einschließlich der Quellen aus dem Internet – entnommen sind, sind von mir unter der Angabe der Quelle als Zitat kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass eine Arbeit, die diese Voraussetzungen nicht erfüllt oder ein Plagiat darstellt, eine erhebliche Täuschung über die Prüfungsleistungen betreffende Regelung der Studien- und Prüfungsordnung und eine Ordnungswidrigkeit bedeutet. Die Prüfungsleistung gilt damit als nicht bestanden und wird mit null Notenpunkten bewertet. Die EUFH behält sich in solchen Fällen weitere Maßnahmen vor, über die der Prüfungsausschuss entscheidet.

Einräumung von Nutzungsrechten

Zur Überprüfung der Arbeit auf Verstöße gegen das Urheberrecht und Plagiate setzt die EUFH neben einer manuellen Prüfung auch sog. web-basierte Anti-Plagiatssoftware ein. Zur Durchführung der Überprüfung meiner Arbeit räume ich der EUFH und ihren externen Dienstleistern das Recht ein, die Arbeit auf elektronischem Wege zu vervielfältigen, zu speichern und zwischen zu speichern sowie zeitlich unbeschränkt für Vergleichszwecke bei anderen Prüfungsarbeiten heranzuziehen.

Datenschutzerklärung

In einer Prüfungsarbeit sind auch Aussagen über persönliche und sachliche Verhältnisse des betreffenden Studierenden enthalten. Die Erhebung, Speicherung und Nutzung solcher Daten ist nur bei Einwilligung des Betroffenen möglich. Ich willige dahingehend ein, dass meine Arbeit im Rahmen der Plagiatsprüfung gespeichert und genutzt wird, insbesondere an Anbieter einer webbasierten Plagiatssoftware auch im Ausland übermittelt werden kann, die diese nur für diesen Zweck verarbeitet und nutzt.

Köln, 12. Dezember 2016

Tobias Kremser, 13305008