



IHK

# magazin

für Düsseldorf und den Kreis Mettmann

www.duesseldorf.ihk.de 03.2017

Seriös, solide, solvent sucht ...

## Unternehmens- nachfolge in der Region Düsseldorf



### Finanzen

Der neue „Fuffi“ kommt

### Im Focus

Metropolregion Rheinland  
gegründet

### Start-ups

Immer in Alarm-  
bereitschaft

# Seriös, solide, solve

Über die Kunst, den richtigen Unternehmensnachfolger zu finden.

FOTO: SHUTTERSTOCK

IHN?

IHN?



# nt sucht ...

**SIE?**

**IHN?**

**ODER IHN?**





**E**s ist mindestens eine Herausforderung, was da auf die Unternehmen im Kammerbezirk Düsseldorf zukommt. Eher aber ein Problem. Denn in den Chefetagen steht der größte Generationswechsel seit Jahrzehnten an, gleichzeitig sinkt die Zahl der potenziellen Nachfolger. Der Trend ist klar genug, um bei den Experten irgendetwas zwischen leiser Sorge und Alarmstimmung auszulösen.

So ist laut IHK-Studie zum Nachfolgeschehen 2016 rund ein Drittel der 818.000 Unternehmer in NRW älter als 55 Jahre. Von diesen 265.000 hat sich wiederum ein Drittel noch keine Gedanken über eine mögliche Nachfolge gemacht. Das ist heikel, denn die Kandidatensuche, Verhandlungen und Übergabe erweisen sich oft als kompliziert und langwierig. Nicht selten kommt am Ende eine ganz andere Lösung heraus, als ursprünglich erwartet: So hat die gleiche Studie in mehr als 1.000 Interviews herausgefunden, dass 35 Prozent der Unternehmer, die sich noch nicht aktiv mit ihrer Nachfolge beschäftigt haben, damit rechnen, dass ihre Firma in der Hand von Familie oder Mitarbeitern bleibt, aber satte 66 Prozent dieses Modell

### Altersstrukturen der Selbständigen in NRW

Basis: 818.000 Selbständige, davon 267.000 Frauen

Bis < 35 Jahre	35/97
35 bis < 45	63/174
45 bis < 55	89/282
55 bis < 60	37/114
60 bis < 65	24/81
ab 65 Jahre	19/70

■Frauen | ■Männer | in Tsd.

Stand 2014 | Quelle: Berechnung Mikrozensus

schließlich umsetzen. Warum? Schwierig zu sagen. Gut möglich, dass viele Unternehmer erst dann konkrete Vorstellungen von der Komplexität der Nachfolgersuche haben, wenn sie sich intensiv mit dem Thema befassen.

Auch ist es schwierig, den volkswirtschaftlichen Schaden zu beziffern, der durch unnötig geschlossene Unternehmen entsteht. „Wir haben viel Forschung zur Unternehmensnachfolge und wissen doch recht wenig“, sagt Dr. Rosemarie Kay vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn. Mit ihren Kollegen berechnet sie regelmäßig, wie viele Firmen bundesweit voraussichtlich übergabereif werden – und die Zahlen steigen stetig. Allein zwischen 2014 und 2018 sollen es 135.000 Firmen sein, die eine neue Spitze brauchen. Hauptfaktor ist die demographische Entwicklung. Immer mehr Unternehmer erreichen derzeit das Ruhestandsalter. „Dabei hat die Welle der Babyboomer erst angefangen“, sagt Kay, „den Höhepunkt erwarten wir zwischen 2025 und 2030.“

### Der Arbeitsmarkt lockt

Erschwerend kommt der vitale Arbeitsmarkt hinzu. Denn je leichter eine attraktive, gut dotierte Festanstellung zu haben ist, desto weniger lockt die Selbständigkeit. „In ländlichen Regionen wird das stärker zu spüren sein, denn junge Menschen haben weiterhin die Tendenz zu Ballungsgebieten“, erwartet Kay. Außerdem seien zunächst Handel und Handwerk betroffen. Unternehmer-Nachwuchs fehlt bisweilen auch durch den Trend zur Selbstverwirklichung, meint Dr. Marc Evers, Referatsleiter Mittelstand des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK). „Wir haben zwar Kinder, aber viele sind nicht mehr auf Familienautomatismus getrimmt. Viele in der ‚Generation Why‘ wollen nicht übernehmen, auch wenn alle Voraussetzungen stimmen.“

Dass sich die Lage zuspitzt, ist auch an den Beratungsgesprächen der IHK in Düsseldorf abzulesen. „Die Fallzahlen steigen deutlich“, sagt Mathias Meinke. Und das, obwohl viele Unternehmer das Thema Nachfolge bis zum Äußersten vor sich herschieben. „Manche kommen erst mit Mitte 80 zum ersten Gespräch, andere zum Glück schon mit Mitte 50.“ Die 55 hält er für eine gute Marke. „Da sollte ich mir langsam Gedanken machen, wie ich die Weichen stellen will, ob ich jemanden aus Familie oder Firma einarbeite oder mich extern umsehe.“

Der erste Schritt ist ohnehin der Schwierigste, denn abseits von Zahlen und Fakten heißt er auch, sich mit der eigenen Endlichkeit zu beschäftigen, mit dem

Verlust von Einfluss und Ansehen, vielleicht auch damit, ein Lebenswerk abzugeben. Wie soll er überhaupt aussehen, der Ruhestand? Nur 56 Prozent der älteren Unternehmer in NRW freut sich darauf – der große Rest kann sich ein Leben ohne Firma wohl nicht recht vorstellen.

## Je eher, desto besser

Wer die Unternehmensberaterin Maren Lorth nach dem rechten Zeitpunkt für derlei Überlegungen fragt, wird überrascht: „Gleich nach der Gründung“, sagt sie dann nämlich ganz ernsthaft, und meint damit zum einen „so früh wie möglich“, zum anderen rät sie jedem, einen Plan für den Notfall durch Krankheit oder Tod zu haben. „Ich kenne so traurige Situationen, wo ein Inhaber plötzlich ausfällt und ein eigentlich kerngesundes Unternehmen wegen monatelanger Führungslosigkeit ins Straucheln kommt – bis hin zur Insolvenz.“ Also besser einen Notfalkoffer vorbereiten, der die wichtigsten Adressen und Ansprechpartner, Vollmachten sowie ein Testament enthält.“

Für einen geordneten Übergang braucht es natürlich viel mehr. Lorths erster Tipp: „Lassen Sie sich Zeit. Sprechen Sie mit mehreren Fachleuten.“ Im Idealfall sind das neben der Unternehmensberaterin auch ein Rechtsanwalt und ein Steuerberater. Wobei die steuerliche Seite nach ihrer Erfahrung oft noch am besten von den Eignern bedacht wird. Die Fallstricke auf der menschlichen Ebene sind dabei oft tückischer. Lorth sieht ihre Aufgabe deshalb häufig zunächst in der Mediation: „Mir geht es um die Ziele der Beteiligten: Wer will und kann eigentlich was?“ Das findet sie in Vier-Augen-Gesprächen heraus. „Im großen Forum sind zu viele Emotionen im Spiel. Wenn sich alle einbezogen fühlen, ist später die Unterstützung von allen Seiten am größten“, hat sie festgestellt. Eine saubere Vorbereitung bringt also die besten Ergebnisse.

## Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Hilfreich ist auch, den Blick für alternative Lösungen zu öffnen. Warum müssen Eigentum und Geschäftsführung unbedingt gemeinsam innerhalb der Familie übergeben werden? „Gerade bei größeren Familienunternehmen wird das oft getrennt, da gibt es zum Beispiel nur eine Eigentumsnachfolge.“ So wertvoll Familienbindung für ein Unternehmen auch ist, so riskant kann sie sein, wenn Angehörige im Management sitzen. Schließlich zählt in der Wirtschaft zuerst Leistung. Lorth: „Wer kann schon mal eben so seiner Schwester oder seinem Cousin kündigen – und dann Weihnachten wieder zusammensitzen? Da steckt viel

## Informations - & Beratungsbedarf

Vertragsgestaltung	31
Steuerrecht	25
Unternehmensbewertung	25
Ablauf des Nachfolgeprozesses	24
Erbrecht	21
Käufer/Nachfolgesuche	21

Angaben in %, Mehrfachnennung möglich

Basis: Befragte, denen eine Übergabe noch bevorsteht  
Quelle: IHK NRW

Sprengstoff drin.“ Brenzliger wird es höchstens noch beim Kaufpreis. Nicht selten klaffen da Wunsch und Wirklichkeit so weit auseinander, dass es keine Einigung gibt. „Das liegt am emotionalen Wert der Firma“, sagt Mathias Meinke. „Wer 50 Jahre lang alles hineingesteckt hat, will Geld dafür sehen – selbst wenn sie Verluste schreibt.“ Sein Rat ist deshalb, die Braut unbedingt hübsch zu halten, bis ein Nachfolger da ist. Denn dann müssen die Zahlen der vergangenen drei bis fünf Jahre auf den Tisch, und der Investitionsstau darf nicht zu drückend sein.

Gerne wird auch übersehen, dass mit dem Inhaber gleichzeitig dessen private Sicherheiten oder günstig beschäftigte Familienmitglieder verloren gehen. Auch das senkt den Wert. „Man kann da aber Brücken bauen“, meint Maren Lorth. Etwa indem ein Teil des Kaufpreises aus den Gewinnen der Zukunft gezahlt wird. Das schafft Vertrauen, auf beiden Seiten. Nicht zuletzt kann auch die Gesetzgebung dazu beitragen, dass gesunde Unternehmen nicht an der Nachfolge scheitern. Dr. Marc Evers, der in Berlin an der Schnittstelle zur Politik sitzt, sieht in der jüngsten Entwicklung zumindest eine Beruhigung. „Immerhin gibt es bei der Erbschaftsteuer endlich eine Einigung und wir als IHK-Organisation konnten etwa dazu beitragen, das Bewertungssystem zu entschärfen.“ Trotzdem wird es für etliche Erben teurer werden. „Wenigstens herrscht jetzt Rechtssicherheit.“

„Dem Nachfolger in spe müssen wir noch die Flausen aus dem Kopf treiben!“



## Kein Ausverkauf des Mittelstandes

Letztlich kämpft er für den DIHK um alles, was die Unternehmensführung und damit auch die Nachfolge attraktiver macht. Auf der Agenda ganz oben: Steuerentlastungen, etwa indem die Freigrenze für Sofortabschreibungen auf 1.000 Euro angehoben wird. „Das könnte viel Bürokratie ersparen.“ Wichtig ist Evers auch, die Hürden für private Kapitalgeber zu senken. Neue Eigner sollten die steuermindernden Verlustvorträge ihrer Vorgänger großzügiger übernehmen dürfen. Das jüngste Gesetz zur Weiterentwicklung der Verlustverrechnung weise in die richtige Richtung, sollte aber stärker an die Unternehmenswirklichkeit angepasst werden. „Insgesamt müssen wir in Deutschland die Kultur der privaten Beteiligungen noch entwickeln, da hinken wir international weit hinterher“, meint Evers.

Es gibt noch mehr Chancen, der Nachfolgefalle zu entgehen. Eine sieht Dr. Rosemarie Kay in der

**»Manche kommen erst mit Mitte 80 zum ersten Beratungsgespräch.«**

Zuwanderung, zuletzt durch Spätaussiedler und Flüchtlinge. „Wir sehen, dass bei Ausländern die Gründungsneigung ausgeprägter ist als bei Deutschen. Die Frage ist also, welche Rolle wir Migranten geben können.“ Potenzial sieht sie auch in den Frauen, die bisher bei Selbständigen unterrepräsentiert sind. „Wie bringen wir sie dazu, stärker einzusteigen?“ Perspektivisch könnte auch eine Öffnung zum Ausland hin helfen, meint Evers. Von einem „Ausverkauf des Mittelstandes“ will er nichts hören. „Wir brauchen Unternehmerpersönlichkeiten und Führungsfachkräfte, ganz gleich woher.“ Schließlich hängen an den fraglichen Firmen immer auch Arbeitsplätze. Etwa zwei Millionen binnen fünf Jahren, schätzt das IfM. „Wenn sich also ein Mittelständler und ein Übernehmer einigen, dann ist das immer eine gute Sache. Die Alternative wäre, dass ein gesundes Unternehmen schließen muss.“

Erik Schweitzer

Chaos auf der  
Datenbank?  
Wir haben was  
dagegen.