



Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen

Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen
sowie von Expertinnen und Experten



HessenAgentur

HA HessenAgentur GmbH

UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN IN HESSEN

Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen
sowie von Expertinnen und Experten

Dr. Claus Bauer
Dr. Alexander Werner
HA-Report 1025
Wiesbaden 2021

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen

BEARBEITUNG

HA Hessen Agentur GmbH

KONTAKT

HA Hessen Agentur GmbH
Konradinallee 9
65189 Wiesbaden
Tel +49 611 95017-80 /-85
Fax +49 611 95017-8466
info@hessen-agentur.de

VERFASSER

Dr. Claus Bauer
Dr. Alexander Werner

STAND

April 2021

HINWEISE ZUR VERWENDUNG

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der HA Hessen Agentur GmbH / Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlkampfveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl die Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit Quellenangabe gestattet. Belegexemplar erbeten.

BESTELLUNG

Download unter www.hessen-agentur.de/publikationen

INHALT

1 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER UNTERSUCHUNG	1
2 KONZEPTION UND METHODIK DER BEFRAGUNGEN.....	4
2.1 Unternehmensbefragung.....	4
2.2 Befragung von Expertinnen und Experten	6
3 UNTERNEHMENSBEFRAGUNG	7
3.1 Erster Blick auf die Unternehmen.....	7
3.2 Alter, Eigentum und Führung der Unternehmen	10
3.3 Zeitraum der geplanten Unternehmensübergabe und Nachfolgelösung.....	14
3.4 Unternehmensnachfolge: Informationsstand, Informations- und Beratungsbedarf sowie Unterstützungsangebote	20
3.5 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge.....	28
3.6 Gesamtwirtschaftliche Perspektive: Thesen zur Nachfolgethematik.....	30
4 BEFRAGUNG VON EXPERTINNEN UND EXPERTEN	34
4.1 Angaben zur Beratungstätigkeit	34
4.2 Beratungszeitpunkt und -bedarf	35
4.3 Nachfolgesuche bzw. Suche nach geeignetem Unternehmen zur Übernahme.....	37
4.4 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge.....	37
4.5 Gesamtwirtschaftliche Perspektive: Thesen zur Nachfolgethematik.....	39
5 ZUSAMMENFASSUNG UND WIRTSCHAFTSPOLITISCHE ANSATZPUNKTE ...	41
TABELLENVERZEICHNIS	47
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	47
ANHANG	48



1 Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung

Die kleinen und mittleren Unternehmen sind in Hessen wie auch in Deutschland insgesamt die tragende Säule der Wirtschaft. Die Landesregierung ist sich der herausragenden Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) sehr bewusst. Sie stehen deshalb im Zentrum der hessischen Wirtschaftspolitik.

Die KMU müssen sich zahlreichen und vielfältigen Herausforderungen stellen. Dazu zählt früher oder später auch die Unternehmensnachfolge, denn nur eine gelungene Unternehmensübergabe sichert den Erfolg für die Zukunft. Dies gilt keineswegs nur aus der Sicht der Unternehmerin oder des Unternehmers, die sozusagen ihr Lebenswerk – idealtypisch an die nächste Generation – übergeben wollen, sondern auch aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive. Denn eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist ein wesentliches Element zur langfristigen Sicherung des Unternehmensbestands in Hessen und der damit verbundenen Arbeitsplätze.

Angesichts der demografischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass die Zahl der Unternehmen in Hessen, die vor der Übergabe stehen, weiter zunehmen wird, da sich die geburtenstarken Jahrgänge sukzessive dem Ende ihres Erwerbslebens nähern. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) geht davon aus, dass im Zeitraum 2018 bis 2022 in Hessen insgesamt 11.500 Unternehmen zur Übergabe anstehen.¹ Bei

¹ Hierbei handelt es sich ausschließlich um – gemäß Abgrenzung des IfM Bonn – Unternehmen mit monetär überzeugendem Übernahmepotenzial. Gemäß dieser Definition sind statistisch z. B. Solo-Selbstständige nicht enthalten, auch wenn in der Praxis dennoch Übernahmen stattfinden können.

dem vorangegangenen Betrachtungszeitraum von 2014 bis 2018 belief sich die Schätzung noch auf einen geringeren Wert – nämlich auf 10.600 hessische Familienunternehmen. Hinzu kommt, dass die Zahl der potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger aufgrund der niedrigen Geburtenrate geringer ausfällt und es keineswegs selbstverständlich ist, dass Tochter oder Sohn das elterliche Unternehmen übernehmen möchten.

Diese vorliegenden Eckdaten zeigen die Relevanz der Nachfolgefrage auch für Hessen. Angesichts dieser Bedeutung sind weiterführende Informationen zur Nachfolgethematik für die Landespolitik und insbesondere für die Wirtschaftspolitik von großem Interesse. Denn nur so können bestehende Rahmenbedingungen hinterfragt, Unterstützungsmaßnahmen des Landes optimiert und ggf. Verbesserungspotenziale im Nachfolgeprozess aufgezeigt werden.

Vor diesem Hintergrund hat das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen die Hessen Agentur mit der vorliegenden Studie beauftragt. Die Untersuchung stellt dabei nicht nur Informationen für die Wirtschaftspolitik bereit, sondern bereits die Durchführung der Befragung diente auch der Sensibilisierung hessischer KMU für die Nachfolgethematik. Die hierzu erforderlichen Informationen und Erkenntnisse wurden in erster Linie durch eine breit angelegte Primärerhebung bei hessischen mittelständischen Unternehmen selbst, d. h. sozusagen „aus erster Hand“, gewonnen. Ergänzend hierzu wurde eine schriftliche Befragung bei hessischen Institutionen, die in der Nachfolgeberatung tätig sind (z. B. IHKn / HWKn / RKW Hessen), durchgeführt.

Die vorliegende Untersuchung ist wie folgt aufgebaut:

Im nachfolgenden zweiten Kapitel werden zum einen die Konzeptionen der beiden Befragungen vorgestellt und zum anderen methodische Anmerkungen gemacht. Beides gilt es bei Interpretation der in den Kapiteln drei und vier vorgestellten Untersuchungsergebnisse zu beachten.

Kapitel drei stellt den Hauptteil der Untersuchung dar, dessen Aufbau sich an die thematische Gliederung des Fragebogens anlehnt. Zunächst wird in diesem Kapitel ein Blick auf die Struktur der befragten Unternehmen geworfen, der neben grundlegenden Angaben wie Unternehmensgröße und Branche auch eng mit dem Untersuchungsgegenstand zusammenhängende Merkmale wie das Gründungsjahr und die Ausgestaltung von Unternehmensführung und Eigentum umfasst. Es schließen sich Antworten auf die Fragen, ob und wann das Unternehmen zur Übergabe ansteht und an wen diese voraussichtlich erfolgen soll, an. Der Informations- und Beratungsbedarf im Nachfolgeprozess und die Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensübergabe werden ebenfalls thematisiert. Den Abschluss des Kapitels drei bilden gesamtwirtschaftliche Aspekte zur Nachfolgeproblematik aus Sicht der befragten KMU.

Gegenstand des vierten Kapitels sind die Resultate der ergänzenden Befragung hessischer Nachfolgespezialistinnen und -spezialisten. Im fünften und letzten Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse zur Unternehmensnachfolge in hessischen KMU zusammengefasst und wirtschaftspolitische Ansatzpunkte genannt.

Abgerundet wird die Studie zur Unternehmensnachfolge mit einem Anhang, der ausgewählte Förderangebote des Landes Hessen und des Bundes in puncto Nachfolge (mit Verweisen zu weiterführenden Informationen) nennt.



2 Konzeption und Methodik der Befragungen

2.1 Unternehmensbefragung

Grundlage der Unternehmensbefragung „Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen“ ist die Unternehmensdatenbank MARKUS von Bureau van Dijk / Creditreform. Die Datenbank MARKUS ermöglicht u. a. eine Selektion der Unternehmen nach Branchen, Mitarbeiterzahl, Umsatz und Tochterunternehmen bzw. Beteiligungen, sodass die für die Erhebung erforderliche Auswahlgrundlage gewonnen werden kann. In Anlehnung an die KMU-Definition der EU-Kommission richtet sich die Befragung an hessische Unternehmen mit maximal 50 Mio. Euro Jahresumsatz und mit weniger als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei für letzteres Kriterium eine Abschneidegrenze von eins festgelegt wurde.

Die Aufnahmekriterien von MARKUS zielen darauf ab, nur wirtschaftsaktive Unternehmen zu erfassen. Der Eintrag im Handelsregister ist eines der Aufnahmekriterien. In Verbindung mit der obigen Abschneidegrenze sind Klein(st)gewerbetreibende damit unterrepräsentiert. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich bei zahlreichen dieser Unternehmen – insbesondere bei den so genannten Solo-Selbstständigen – die Frage der Unternehmensnachfolge sozusagen mangels wirtschaftlicher „Masse“ gar nicht stellt.

Naturgemäß nicht Gegenstand der Befragung sind die staatlichen bzw. staatsnahen Bereiche, womit – nachfolgende Bezeichnungen gemäß Wirtschaftszweigsystematik WZ 2008 – der Wirtschaftsabschnitt „O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversiche-

„P Erziehung und Unterricht“ und „Q Gesundheits- und Sozialwesen“ gemeint sind. Nicht berücksichtigt wurde auch der Abschnitt „A Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“. „Stark“ regulierte Freie Berufe (Ärztinnen und Ärzte, Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Steuerberaterinnen und Steuerberater etc.) zählen ebenfalls nicht zur Zielgruppe der vorliegenden Untersuchung. Damit ergibt sich eine von der „tatsächlichen“ Wirtschaftsstruktur abweichende Verteilung, was bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten ist. Tabelle 1 fasst die Charakteristika der Unternehmensbefragung „Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen“ zusammen.

Tabelle 1 Charakteristika der Unternehmensbefragung „Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen“ im Überblick

Schriftliche Unternehmensbefragung hessischen KMU	
Befragungssample	Unternehmen mit Sitz in Hessen und zwischen 2 und 249 Beschäftigten sowie einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro ohne Staat / staatsnahe Bereiche; Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; „stark“ regulierte Freie Berufe
Befragungsumfang	5.000 Unternehmen
Befragungszeitraum	September / Oktober 2020
Befragungsart	Schriftlich-postalisch, Antwort auch online möglich
Rücklauf und Rücklaufquote*	936 Antworten, was einer Rücklaufquote von 19,1% entspricht.
Online-Unternehmensbefragung bei hessischen KMU	
Zielgruppe	vgl. Befragungssample der schriftlichen Befragung
Befragungszeitraum	September / Oktober 2020
Befragungsart	Online-Befragung
Rücklauf	245 Antworten
Themenfelder (für beide identisch)	Angaben zum Unternehmen (u. a. Größe, Branche, Gründungsjahr) Zeithorizont, in dem das Unternehmen zur Nachfolge ansteht bzw. Gründe dafür, falls das Unternehmen nicht kurz- bis mittelfristig zur Nachfolge ansteht Beabsichtigte Nachfolgelösung Informations- und Beratungsbedarf, Unterstützungsangebote Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge Thesen zur Nachfolgethematik Notfallkonzept Anregungen, Kommentare, Vorschläge

* 110 Fragebögen konnten nicht zugestellt werden, da das Unternehmen an der angegebenen Adresse nicht (mehr) existierte.

Quelle: Darstellung der Hessen Agentur.

Die Feldphase der Befragung fand im September und Oktober 2020 statt. Über die schriftliche Zustellung des Fragebogens an 5.000 hessische KMU hinaus wurde die Befragung auch auf unterschiedlichen Kanälen (Webseiten, Twitter, Newsletter etc.) hessischer Institutionen (Wirtschaftsministerium, Kammern, Hessen Agentur, HTAI etc.) beworben. Dies zum einen, um weitere Antworten zu erhalten, und zum anderen, um zusätzlich für die Thematik der Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren.

Die schriftliche Unternehmensbefragung erzielte einen Rücklauf von 936 Fragebögen, was einer Rücklaufquote von 19,1 % entspricht. Dies zeigt das – auch in ausgesprochen schwierigen Zeiten – große Interesse von Seiten der Unternehmen an der Thematik. Durch die Online-Bewerbung der Befragung konnten weitere 245 hessische KMU für eine Teilnahme gewonnen werden.

Nur ein sehr kleiner Teil des Rücklaufs konnte nicht in die Auswertung aufgenommen werden, da z. B. die Geschäftstätigkeit eingestellt war, der Jahresumsatz über 50 Mio. Euro lag oder der Fragebogen erst mehrere Wochen nach dem letztmöglichen Rücksendetermin eintraf. Letztlich wurden insgesamt 1.163 Fragebögen in die Auswertung einbezogen, womit die Befragungsergebnisse auf einer erfreulich breiten Basis stehen.² Naturgemäß dürften sich jene Unternehmerinnen und Unternehmer, für die die Nachfolgefrage kurz- bis mittelfristig ansteht, besonderes interessiert an der Befragung gezeigt haben. Wie die Ergebnisse zeigen, haben jedoch auch hessische KMU teilgenommen, für die die Nachfolge noch kein aktuelles Thema ist bzw. die innerhalb der letzten fünf Jahre die Unternehmensnachfolge bereits erfolgreich vollzogen haben.

2.2 Befragung von Expertinnen und Experten

In Ergänzung der im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehenden Unternehmensbefragung wurde auch eine Befragung hessischer „Nachfolgespezialistinnen und Nachfolgespezialisten“ – ebenfalls in schriftlicher Form – durchgeführt. Mit dieser Zusatzbefragung sollen weitere Erkenntnisse zum Thema Unternehmensnachfolge in Hessen gewonnen werden. Diese richtete sich an Institutionen in Hessen, die auf dem Gebiet der Nachfolgeberatung tätig sind. Die Befragung der Expertinnen und Experten wird zum einen dazu genutzt, bereits den Unternehmen gestellte Fragen aus einer anderen Perspektive zu beleuchten. Zum anderen kann deren jahrelange Erfahrung in der Beratung von Nachfolgeprozessen Hinweise zur Verbesserung der Unterstützungsmaßnahmen des Landes geben.

In Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber wurden insgesamt 28 Einrichtungen in Hessen identifiziert (IHKn, HWKn, RKW Hessen, WIBank etc.) und Ende September 2020 kontaktiert. Der Rücklauf betrug 16 ausgefüllte Fragebogen. Zwei Institutionen teilten mit, nicht oder nur sehr selten Nachfolgeberatungen durchzuführen und deshalb nicht teilzunehmen.

² Aus inhaltlichen Gründen wurden nicht allen Unternehmen alle Fragen gestellt. Vgl. hierzu die Anmerkungen in den einzelnen Kapiteln.



3 Unternehmensbefragung

3.1 Erster Blick auf die Unternehmen

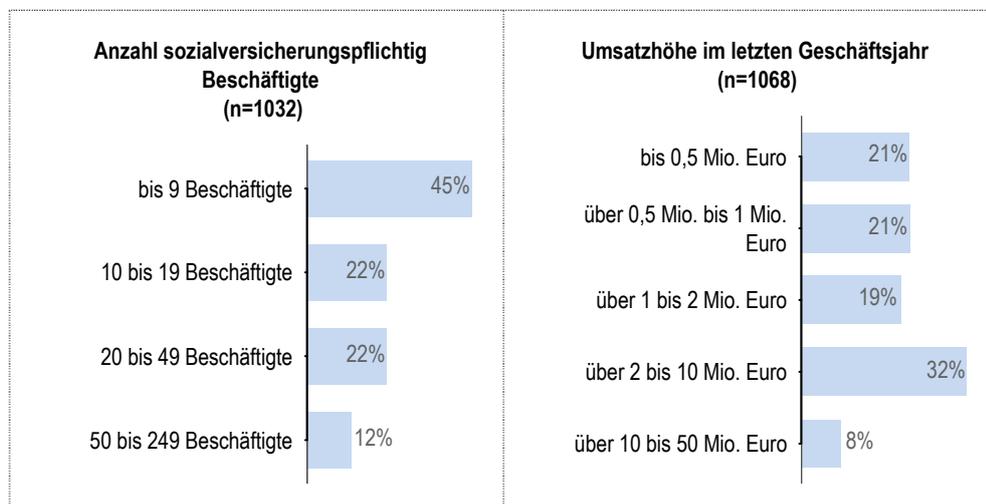
Unternehmensgröße

Sowohl zur Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als auch zur Höhe des Umsatzes im letzten Geschäftsjahr machten die meisten befragten Unternehmen Angaben. 45 % der Unternehmen zählen weniger als zehn Beschäftigte (vgl. Abbildung 1, linke Spalte). In jeweils 22 % der Unternehmen sind zwischen zehn und 19 bzw. 20 und 49 Beschäftigte tätig. 12 % schließlich sind Arbeitgeber für bis zu 249 Beschäftigte. Gemessen am Jahresumsatz (vgl. Abbildung 1, rechte Spalte) reicht die Bandbreite der befragten KMU von einem Umsatz in Höhe von maximal 0,5 Mio. Euro (21 % der Unternehmen) bis zur Größenklasse von über zehn Mio. bis 50 Mio. Euro Umsatz (8 % der Unternehmen). Am stärksten in der Befragung vertreten sind hessische KMU mit einem Jahresumsatz von über zwei Mio. bis zehn Mio. Euro (32 %).

Werden – in Anlehnung an die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen der EU-Kommission – die beiden Kenngrößen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Umsatz kombiniert, so haben 403 Kleinstunternehmen (weniger als zehn Beschäftigte, bis zwei Mio. Euro Umsatz), 452 kleine Unternehmen (weniger als 50 Beschäftigte, bis zehn Mio. Euro Umsatz) und 135 mittlere Unternehmen (weniger als 250 Beschäftigte,

bis 50 Mio. Euro Umsatz) an der Befragung zur Unternehmensnachfolge in hessischen KMU teilgenommen.³

Abbildung 1 Beschäftigte und Umsatz



* Abweichungen von 100 % sind rundungsbedingt

Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

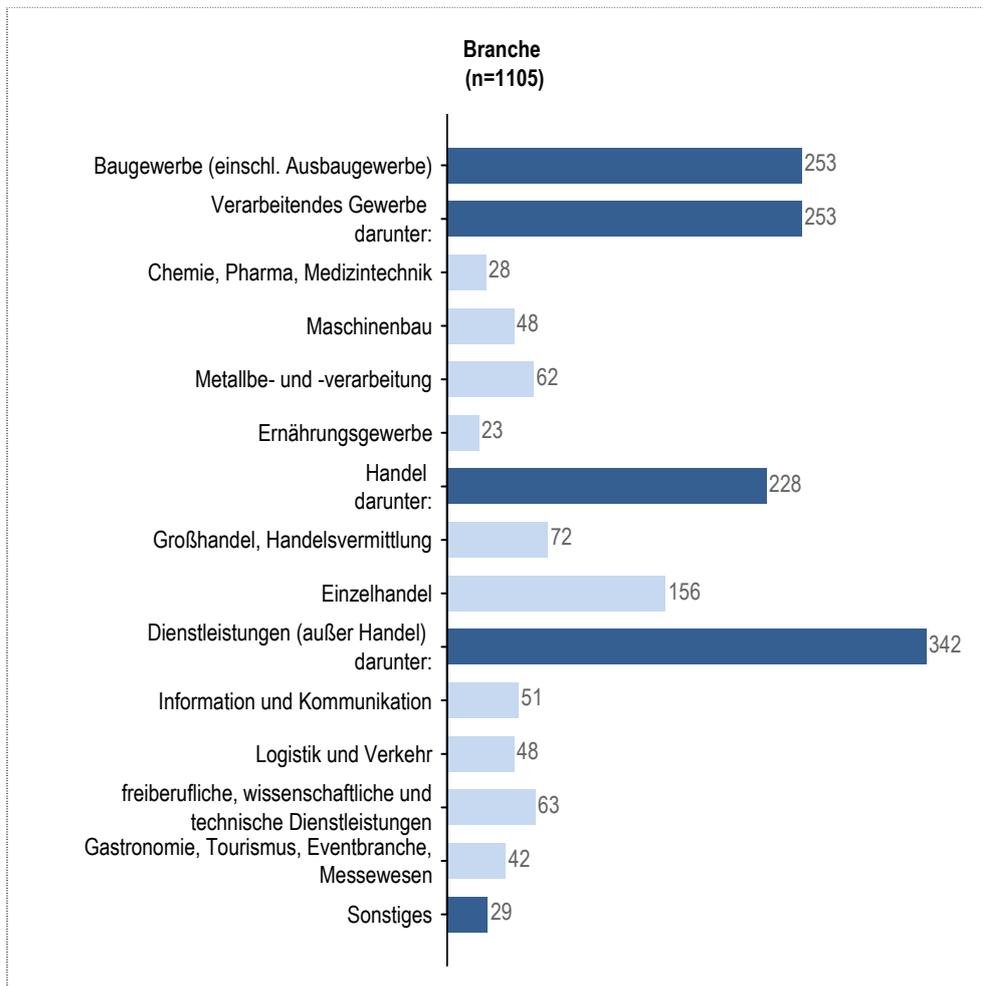
Branche

Informationen zur Branchenstruktur der befragten hessischen KMU liefert Abbildung 2. Von den 1.105 kleinen und mittleren Unternehmen, die Angaben zur Branche gemacht haben, sind 342 bzw. 31 % im Dienstleistungssektor (außer Handel) und weitere 228 (21 %) im Handel tätig – davon 156 Einzelhandelsunternehmen und 72 im Segment Großhandel / Handelsvermittlung. Jeweils 253 Unternehmen (23 %) gehören dem Baugewerbe, d. h. Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe, bzw. dem Verarbeitenden Gewerbe an. Damit sind das Baugewerbe und das Verarbeitende Gewerbe im Vergleich zu den Dienstleistungen überrepräsentiert, was u. a. im Kontext der hohen Beteiligung des Handwerks zu sehen ist.

Die Dienstleistungsunternehmen und die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes wurden gebeten, ihre Branche näher zu spezifizieren. Im Verarbeitenden Gewerbe wird am häufigsten die Metallbe- und -verarbeitung (62 Unternehmen) genannt. Es folgen der Maschinenbau (48), der Bereich Chemie, Pharma und Medizintechnik (28) sowie das Ernährungsgewerbe (23). Unter den Dienstleistern lassen sich die meisten Unternehmen den freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (63) zuordnen. Es folgen Unternehmen aus den Bereichen Information und Kommunikation (51), Logistik und Verkehr (48) sowie Gastronomie, Tourismus, Event, Messwesen (42). Unter dem Begriff „Sonstiges“ werden u. a. KMU aus dem Bergbau sowie der Verarbeitung von Steinen und Erden subsumiert. Darüber hinaus enthält diese Restgruppe diejenigen Unternehmen, bei denen trotz vorliegender Angaben keine eindeutige Branchenzuordnung möglich war (z. B. mehrere Wirtschaftszweige genannt).

³ Für die übrigen Unternehmen ist diese Zuordnung aufgrund fehlender Angaben zur Beschäftigung oder bzw. und zum Umsatz nicht möglich.

Abbildung 2 Branchen



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

50 % der antwortenden hessischen KMU sind nach eigenen Angaben in der Handwerksrolle eingetragen. Durch die zusätzliche Bewerbung der Unternehmensbefragung über diverse Online-Kanäle – u. a. in den Internetauftritten der hessischen Handwerkskammern – konnte eine hohe Zahl von Handwerksbetrieben erreicht werden. Die Unternehmensnachfolge in Handwerksbetrieben gehört zu den Themen, die das hessische Handwerk bereits seit Jahren intensiv beschäftigen.

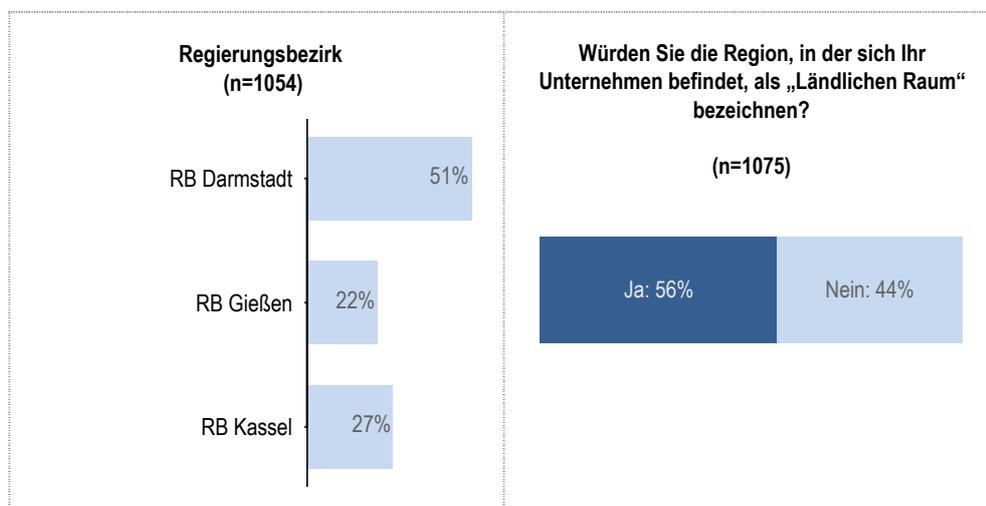
Region

51 % der Befragten haben ihren Unternehmenssitz im Regierungsbezirk Darmstadt, 22 % im Regierungsbezirk Gießen und 27 % der KMU sind im Regierungsbezirk Kassel ansässig (vgl. Abbildung 3, linke Spalte).

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Staatsziels der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in Stadt und Land ist in den letzten Jahren der ländliche Raum stärker in das Blickfeld (nicht nur) der hessischen Politik gerückt. Deshalb wurden als differenzierendes Merkmal nicht nur die Regionen Nord-, Mittel- und Südhessen in die Unternehmensbefragung aufgenommen, sondern auch die Region im Sinne des ländlichen Raumes. Da

im Rahmen einer schriftlichen Befragung komplexe Definitionen schwerlich vermittelbar sind, wurde ein pragmatischer Ansatz beschritten und die Zuordnung den befragten Unternehmen vor Ort überlassen. Im Ergebnis bezeichnen 56 % der Befragungsteilnehmenden die Region, in der sich ihr Unternehmen befindet, als ländlichen Raum (vgl. Abbildung 3, rechte Spalte). Dieser Anteil liegt in den Regierungsbezirken Kassel (81 %) und Gießen (79 %) deutlich höher. Doch auch im durch die Metropolregion Frankfurt-RheinMain geprägten Südhessen befinden sich ländliche Räume wie etwa der Odenwald. So verorten immerhin auch 35 % der Befragten des Regierungsbezirks Darmstadt ihr Unternehmen im ländlichen Raum.

Abbildung 3 Region



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

3.2 Alter, Eigentum und Führung der Unternehmen

Alter

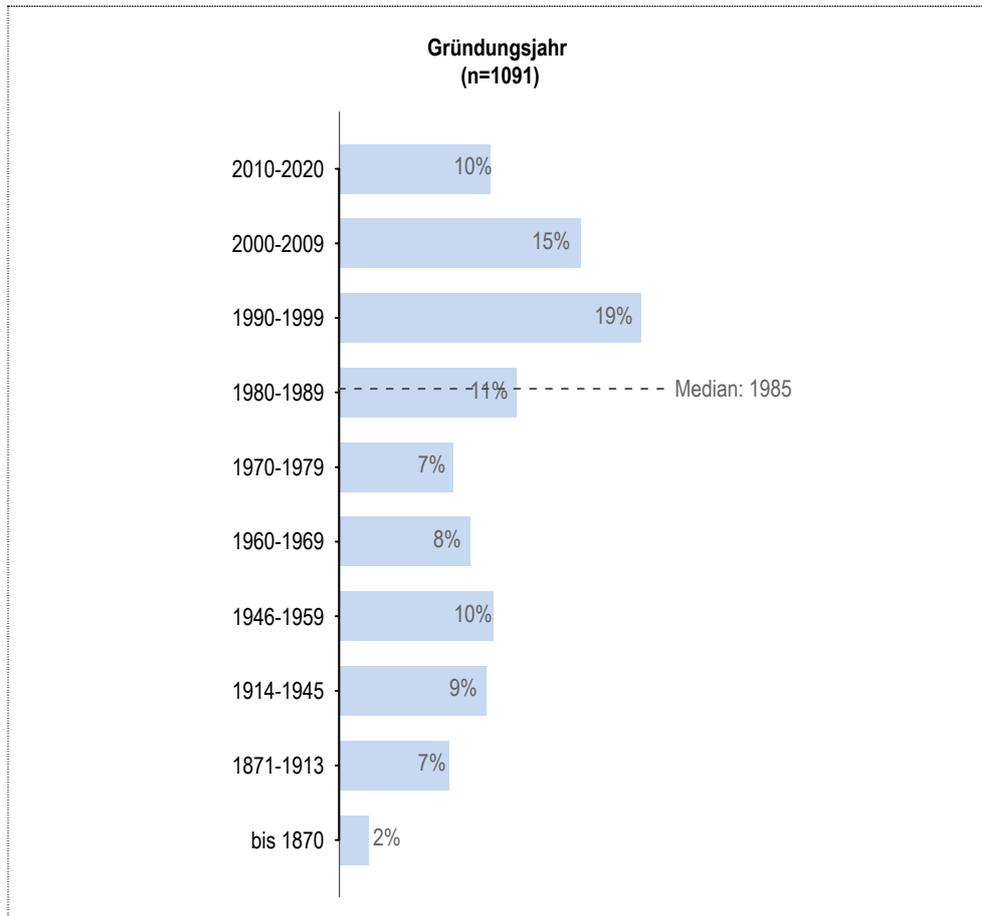
Abbildung 4 vermittelt einen Eindruck von der Altersstruktur der befragten hessischen KMU, die anhand der Gründungszeiträume dargestellt wird. Die Spannweite hinsichtlich des Alters der befragten hessischen KMU ist außerordentlich breit und reicht von vereinzelt Unternehmen, die ihre Wurzeln auf das 17. und 18. Jahrhundert zurückführen, bis zum Gründungsjahr 2020.

2 % der befragten, heute noch tätigen Unternehmen wurden bereits vor dem Kaiserreich, d. h. bis zum Jahr 1870 gegründet. Einige dieser Unternehmen haben ihren Ursprung sogar vor der Industrialisierung – können also auf über 200 Jahre Unternehmensgeschichte zurückblicken.

Weitere 7 % der Unternehmen wurden im Zeitraum von 1871 bis 1913 gegründet. Gründungen bis zum ersten Weltkrieg erfolgten vor allem im Handwerk oder als Handelsunternehmen. Die damals gegründeten hessischen Unternehmen sind auch heute noch stark mit diesen Wirtschaftszweigen verbunden: So waren zum Zeitpunkt der Befragung

jeweils rund ein Drittel der bis 1913 gegründeten Unternehmen im Baugewerbe, im Verarbeitenden Gewerbe oder im Handel tätig. Nur etwa jedes zehnte der damals gegründeten Unternehmen ist den heute die hessische Wirtschaftsstruktur prägenden Dienstleistungen (ohne Handel) zuzuordnen.

Abbildung 4 Gründungszeitraum*



* Abweichungen von 100 % sind rundungsbedingt

Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

In der von zahlreichen Umbrüchen (Kriege, Weltwirtschaftskrise) gekennzeichneten Phase von 1914 bis 1945 wurden 9 % der befragten, heute noch aktiven Unternehmen gegründet. Damit ist insgesamt knapp ein Fünftel der an der Befragung teilnehmenden KMU älter als das Land Hessen selbst. Letztlich ist jedoch allein die Leistungsfähigkeit entscheidend und nicht das Alter. Viele Jahrzehnte, ja mehrere Jahrhunderte erfolgreich am Markt tätig zu sein, zeugt von familiärer wie ökonomischer Beständigkeit, Anpassungsfähigkeit und Überlebensfähigkeit.

10 % der befragten Unternehmen wurden zwischen 1946 und 1959, also während des deutschen Wirtschaftswunders gegründet. In Zeiten der Vollbeschäftigung (1960er Jahre) wurden 8 % der in der vorliegenden Studie befragten hessischen KMU gegründet, in den 1970er Jahren, in denen es infolge der ersten Ölkrise erstmalig seit dem zweiten Weltkrieg wieder zu einer kräftigen Rezession gekommen war, 8 %. 11 % sind im Zeitraum von 1980 bis 1989 entstanden.

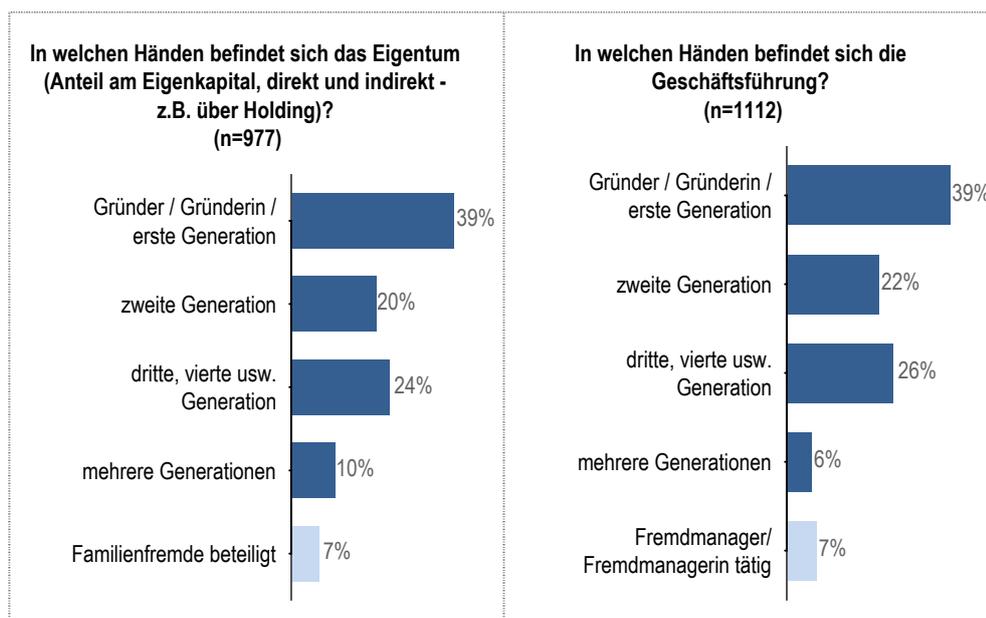
Der größte Anteil der Unternehmen entfällt mit 19 % auf die Periode der Jahre 1990 bis 1999 (Wiedervereinigungsboom, „Dot.com-Boom“). 15 % der befragten hessischen KMU stellen Gründungen des ersten Jahrzehnts im neuen Jahrtausend (2000 bis 2009) dar. In diesem Jahrzehnt wurde aufgrund außerordentlich hoher Arbeitslosigkeit phasenweise die Gründung so genannter Ich-AGs stark gefördert, d. h. Existenzgründungen von Arbeitslosen in Ermangelung anderer beruflicher Möglichkeiten. 10 % der Unternehmen schließlich wurden zwischen 2010 und 2020 gegründet, wobei sich selbst vereinzelte Gründungen aus dem Jahr 2020 von der Thematik der Unternehmensnachfolge angesprochen gefühlt haben.

Eigentum

Aufschluss über die Eigentumsverhältnisse gibt Abbildung 5 (linke Spalte). In 39 % der Fälle ist die Gründergeneration noch im alleinigen Eigentum des Unternehmens. In dieser ersten Generation ist das Unternehmen zumeist in hohem Maße auf die Gründerin, den Gründer oder auch die Gründer zugeschnitten bzw. geprägt. In der ersten Generation gehört das Unternehmen in der Regel denjenigen, die es gegründet haben.

Bereits im Eigentum der zweiten Generation befinden sich 20 %, der dritten oder einer höheren Generation 24 % der befragten Unternehmen. In 10 % der Unternehmen wird das Eigenkapital nicht nur durch eine Generation, sondern durch mehrere (zumeist zwei) Generationen gehalten. Bei Beteiligung mehrerer Generationen wie auch bei mehreren Gesellschafterinnen und Gesellschaftern – mit dem Unternehmensalter nimmt in der Regel die Zahl der Gesellschafterinnen und Gesellschafter zu (z. B. durch Heirat, Erbschaft oder Schenkung) – entstehen vielfältige wechselseitige Abhängigkeiten. Der Einigungsbedarf ist höher und unterschiedliche Vorstellungen zwischen den Generationen können diesen Prozess erschweren. Dies gilt auch im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge.

Abbildung 5 Eigentum und Unternehmensführung



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

Zusammengefasst befindet sich damit in 93 % der befragten hessischen KMU das Eigenkapital vollständig in Familienhand. Nur in 7 % der Fälle sind Familienfremde am Unternehmen beteiligt, wobei es sich zum großen Teil um Minderheitsbeteiligungen handelt, d. h. die Familie verfügt über eine qualifizierte oder zumindest über eine einfache Mehrheit. So manche Gründe bzw. Ursachen für die Beteiligung von familienfremden Personen an dem Unternehmen können durchaus im Kontext der Unternehmensnachfolge gesehen werden. So kann z. B. eine Neuausrichtung des Unternehmens nach erfolgter Übernahme die Hereinnahme von Beteiligungskapital zwecks Wachstumsfinanzierung erfordern. Oder im Zuge der Nachfolge ist eine Gesellschafterin oder ein Gesellschafter ausgeschieden und die Anteile wurden nicht von den anderen Gesellschafterinnen oder Gesellschaftern, sondern von Dritten übernommen.

Unternehmensführung

Die Entscheidung über die Unternehmensführung steht den Eigentümerinnen und Eigentümern zu – sei es nur eine Einzelperson oder auch eine Vielzahl von Personen. In 39 % der Fälle befindet sich die Unternehmensführung in der Hand des Gründers, der Gründerin oder auch von mehreren Gründerinnen oder Gründern, d. h. die erste Generation führt das Unternehmen (vgl. Abbildung 5, rechte Spalte). Die Einheit von Eigentum und Unternehmensführung ist der Regelfall.

Bei 22 % der befragten KMU liegt die Führung des Unternehmens in den Händen der zweiten Generation, d. h. diese kleinen und mittleren Unternehmen haben bereits einmal die Nachfolge erfolgreich vollzogen. In 26 % der Unternehmen hat mindestens die dritte Generation die Geschäftsführung inne, wobei zumindest theoretisch nach oben keine Grenzen gesetzt sind. So dürften denn auch in den Ende des 18. Jahrhunderts gegründeten hessischen KMU schon deutlich höhere Generationen die Geschicke des Unternehmens lenken.

Eine intergenerationelle Geschäftsführung besteht in 6 % der Fälle. Zumeist handelt es sich hierbei um Unternehmen in einem laufenden Nachfolgeprozess: Seniorchef oder Seniorchefin führen (noch) die Geschäfte und der Nachwuchs ist (schon) geschäftsführend tätig. Wobei mit „Nachwuchs“ in der Regel die nachfolgende Generation gemeint ist. Die Befragung zeigt aber, dass in Einzelfällen auch Konstellationen wie z. B. eine gemeinsame Geschäftsleitung von erster und dritter Generation existieren. Sie sind jedoch bereits aus Altersgründen sicherlich keine Lösung für die Unternehmensnachfolge auf breiter Basis. Eine gemeinsame Geschäftsführung mehrerer Generationen ist seltener als eine generationenübergreifende Haltung des Eigenkapitals. Die Gründe dafür, über eine Beteiligung am Unternehmen hinaus keine geschäftsführende Funktion wahrzunehmen, können z. B. in mangelndem Interesse oder fehlender Befähigung bestehen – sie können aber auch altersbedingt sein.

Familienfremde in der Unternehmensleitung sind zwar keine seltene Ausnahme, jedoch nur bei einer Minderheit der befragten Unternehmen anzutreffen. In lediglich 7 % der KMU ist eine Fremdmanagerin oder ein Fremdmanager tätig – sei es in Form einer so genannten Mischgeschäftsführung, d. h. einer Geschäftsführung aus internem und externem Führungspersonal, oder als alleinige Geschäftsführerin bzw. alleiniger Geschäftsführer. Aus den Befragungsergebnissen geht ebenfalls hervor, dass Fremdmanagerinnen und Fremdmanager tendenziell bei größeren mittelständischen Unternehmen

tätig sind. Die Ausführungen im Kapitel 3.3 werden zeigen, dass die Einstellung einer externen Managerin oder eines externen Managers eine der Optionen ist, falls die familieninterne Nachfolge nicht zustande kommt. Apropos Unternehmensgröße: Ist das Unternehmen (zu) groß, kann die Übernahme innerhalb der Familie auch scheitern, weil sich der Nachwuchs den hohen Anforderungen, die die Komplexität der Führungsaufgaben erfordert, nicht gewachsen sieht.

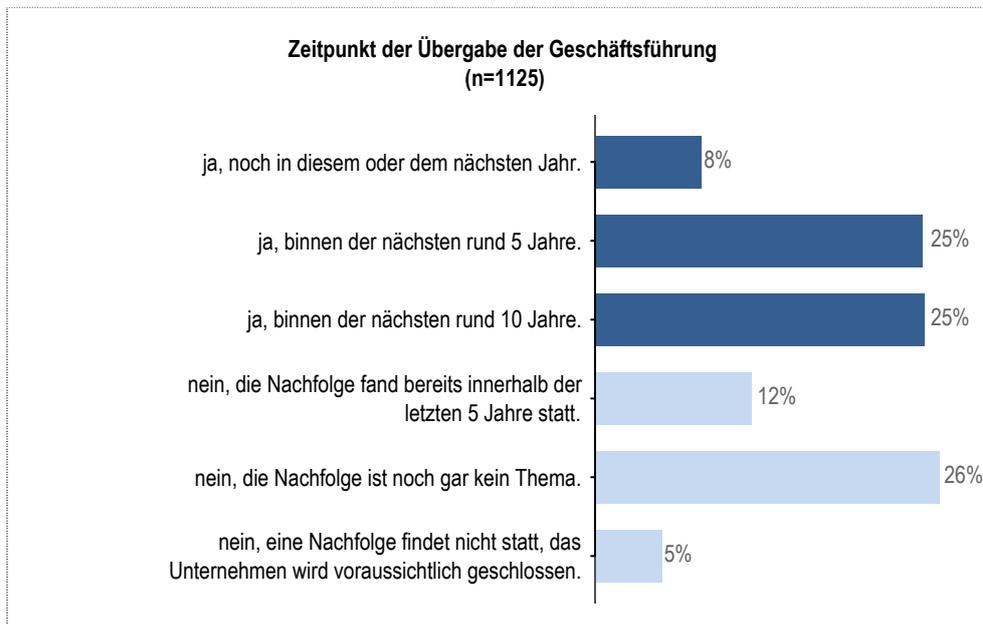
3.3 Zeitraum der geplanten Unternehmensübergabe und Nachfolgelösung

Ist die Übergabe des Unternehmens für die nächsten Jahre geplant oder liegt die Unternehmensnachfolge noch in weiter Ferne? Oder ist es sogar kurzfristig beabsichtigt, das Unternehmen zu übergeben? Und an wen soll das Unternehmen voraussichtlich übergeben werden? Die Antworten der befragten hessischen Unternehmerinnen und Unternehmer auf diese Fragen stehen im Zentrum dieses Kapitels.

Zeitraum der Übergabe

8 % der befragten hessischen Unternehmen planten zum Befragungszeitpunkt September / Oktober 2020 „noch in diesem oder dem nächsten Jahr“ die Geschäftsführung abgeben zu wollen (vgl. Abbildung 6), sodass dort der Thematik der Unternehmensnachfolge entsprechend eine besonders große Bedeutung zukommt. Hierunter befinden sich mit im 19. Jahrhundert gegründeten Unternehmen auch etliche KMU, in denen die Unternehmensnachfolge schon mehrfach erfolgreich vollzogen wurde. Einige der Unternehmen wurden allerdings erst vor wenigen Jahren gegründet und sollen dennoch bereits übergeben werden – ein Punkt, der weiter unten nochmals aufgegriffen wird.

Jeweils 25 % der befragten KMU beabsichtigen eine Übergabe binnen der nächsten fünf bzw. der nächsten zehn Jahre, was für eine beachtliche Dynamik spricht, die in den nächsten Jahren in Hessen zu erwarten ist. Betrachtet nach Gründungsjahren sind jeweils die 1990er Jahre mit Abstand am stärksten vertreten. Die geburtenstarken Jahrgänge nähern sich sukzessive dem Ende ihrer Erwerbsphase, eine ganze Gründergeneration wird abtreten. Auch unter den KMU, die binnen der nächsten zehn Jahre übergeben werden sollen, befinden sich etliche Unternehmen, die bis dahin keineswegs eine Generation alt, sondern zum Teil deutlich jünger sind. Dem müssen nicht nur unplanmäßige Ursachen zugrunde liegen. Denkbar ist auch, dass sich die Unternehmerin oder der Unternehmer zum Zeitpunkt der Existenzgründung bereits in reiferem Alter befunden hat, d. h. sozusagen der „Best-Ager“ als Gründerin oder Gründer. Bestand vorher ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis – denn es gibt durchaus auch Personen, die mehrfach gründen – kann sozusagen vom Unternehmertum als Lebensabschnittserfahrung gesprochen werden. Eine derartige Erwerbsbiografie mit Phasen der Selbstständigkeit wie auch der abhängigen Beschäftigung ist natürlich nicht nur älteren Personen vorbehalten. Aus den Befragungsergebnissen geht hervor, dass ein ausgesprochen hoher Teil dieser hessischen KMU, die bereits nach relativ kurzer Zeit zur Übergabe anstehen, dem Dienstleistungssektor zuzurechnen ist: Vergleichsweise niedrige Markteintritts- und -austrittsschranken könnten dabei eine Rolle spielen.

Abbildung 6 Unternehmensübertragung – Ja, nein, wann?

* Abweichungen von 100 % sind rundungsbedingt

Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

Es ist zu hoffen, dass in möglichst vielen Fällen die Absichten der Unternehmerin oder des Unternehmers in Erfüllung gehen und das Unternehmen in anderen Händen weiterbesteht. Es wäre aber auch alles andere als eine Überraschung, wenn etliche Unternehmen letztlich nicht fortgeführt würden. So gehen 5 % der Befragten bereits zum jetzigen Zeitpunkt davon aus, dass keine Nachfolge stattfinden, sondern das Unternehmen stattdessen geschlossen wird. So hart dies im Einzelfall etwa für die Beschäftigten sein kann, so sind doch ein gewisser Abgang „alter“ Unternehmen und deren Ersatz durch Neugründungen durchaus natürliche Vorgänge in einer innovativen Volkswirtschaft – nicht jedes Unternehmen ist übertragbar. Scheitert eine Unternehmensnachfolge jedoch ausschließlich an Übergabeschwierigkeiten oder findet ein wettbewerbsfähiges Unternehmen keine Nachfolgerin oder Nachfolger, so werden Wissen, Kapital und Arbeitsplätze vernichtet.

Von diesen rund 50 Befragten, die eine Schließung ihres Unternehmens erwarten, haben sich zahlreiche Unternehmen zu dem Hauptgrund geäußert. Die Bandbreite der angegebenen Gründe ist groß und reicht von ausgesprochen persönlichen Motiven über die Auswirkungen der Corona-Krise bis hin zu branchenspezifischen Gründen. Oftmals wird jedoch auch genannt, dass trotz zum Teil intensiver Suche niemand gefunden werden konnte, der das Unternehmen weiterführen wollte. Mit einigen Ausnahmen handelt es sich bei diesen Unternehmen ganz überwiegend um Kleinstunternehmen mit nur wenigen Beschäftigten. Differenziert nach Wirtschaftszweigen sind die Unternehmen mehrheitlich eher traditionellen Branchen wie Ernährungsgewerbe (Bäckerei, Metzgerei), Transportgewerbe, Druckgewerbe sowie Metall- und Elektrogewerbe zuzuordnen.

Für 26 % der Unternehmen ist das Thema Nachfolge (noch) nicht akut. Die derzeitige Unternehmensführung geht davon aus, dass sie das Unternehmen noch mindestens

zehn weitere Jahre leiten wird. Hierbei handelt es sich naturgemäß vor allem um jüngere Unternehmen.

Für weitere 12 % ist das Thema deshalb nicht akut, da im Laufe der letzten fünf Jahre bereits erfolgreich der Staffelstab übergeben wurde.

Erwartete Nachfolgelösung

Neben dem intendierten Zeithorizont bis zur Unternehmensübergabe ist auch von Interesse, an wen die Übergabe aus Sicht der befragten Unternehmen erfolgen wird bzw. erfolgen soll. Von den hessischen KMU, bei denen die Nachfolge kurz- bis mittelfristig ansteht (bis Ende 2021 bzw. binnen der nächsten zehn Jahre), haben sich 624 Unternehmen zur erwarteten Nachfolgelösung geäußert (vgl. Tabelle 2).

39 % gehen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon aus, dass es eine familieninterne Nachfolge für ihr Unternehmen geben wird – Geschäftsführung wie auch Eigentum verbleiben in der Familie, die nächste Generation übernimmt sozusagen das Steuerrad. Die entsprechenden Unternehmen haben diese Art der Nachfolgelösung in der Befragung als „sicher“ oder „wahrscheinlich“ angegeben, während sie gleichzeitig alle anderen vorgeschlagenen Nachfolgelösungen als „unwahrscheinlich“ oder als „ausgeschlossen“ angesehen bzw. gar nicht darauf eingegangen sind. Im Baugewerbe ist der Anteil mit 47 % klar höher. Der Anteil steigt auch mit zunehmender Unternehmensgröße: Liegt dieser bei Kleinstunternehmen nur bei 30 %, sind es bei den kleinen Unternehmen schon 42 % und bei den mittleren Unternehmen 50 %, bei denen die familieninterne Nachfolge „sicher“ oder zumindest „wahrscheinlich“ ist.

Tabelle 2 Erwartete Nachfolgelösung

Art der Nachfolgelösung	Zahl der KMU bzw. Anteil an Insgesamt
Geschäftsführung und Eigentum bleiben in Familie	241 (39 %)
Geschäftsführung geht an Managerin / Manager, Eigentum bleibt in Familie	28 (4 %)
Verkauf an Mitarbeiterin / Mitarbeiter	33 (5 %)
Verkauf an externe Personen	47 (8%)
Verkauf an anderes Unternehmen im Inland	28 (5 %)
Verkauf an anderes Unternehmen im Ausland	3 (0 %)
Optionen werden noch geprüft, mehrere Varianten gleich wahrscheinlich, Planungen noch nicht begonnen etc.	244 (39 %)
Insgesamt	624 (100 %)

Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

Weitere 4 % (Verarbeitendes Gewerbe: 9 %) gehen mit hoher Wahrscheinlichkeit davon aus, dass zwar das Eigentum in der Familie bleibt, die Geschäftsführung jedoch von einer externen Managerin oder einem externen Manager übernommen wird. In Einzelfällen handelt es sich hierbei gemäß Unternehmensangaben um eine Übergangslösung, da die nachfolgende Generation noch zu jung ist, um unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.

Bei 5 % der Unternehmen wird zwar keine familieninterne, doch eine unternehmensinterne Nachfolge erwartet. Folglich werden Beschäftigte – etwa eine familienfremde Mitgeschäftsführerin, ein familienfremder Mitgeschäftsführer oder andere, in der Regel leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Management-Buy-Out) – aller Voraussicht nach das Unternehmen fortführen. Die Existenzgründerin oder der Existenzgründer ist somit mit dem Unternehmen vertraut, was einen großen Vorteil gegenüber einer Veräußerung des Unternehmens an externe Personen darstellen kann.

8 % der Befragten sind sich „sicher“ oder halten es zumindest für „wahrscheinlich“, dass sie ihr Unternehmen an eine externe Person verkaufen werden. Bei den Kleinstunternehmen liegt dieser Anteil mit 14 % über dem Durchschnitt, bei den kleinen und mittleren Unternehmen (jeweils 4 %) darunter. Weitere 5 % gehen von einem Verkauf an ein anderes Unternehmen aus dem Inland aus, nur in wenigen Einzelfällen wird eine Übernahme durch ein Unternehmen aus dem Ausland als wahrscheinlichste Lösung angesehen. Größere mittelständische Unternehmen vor allem aus der Industrie werden beim Verkauf an ein anderes Unternehmen häufig in eine Unternehmensgruppe eingegliedert. Steht die Übergabe in Kürze an, dürfte der eine oder andere Kaufvertrag bereits abgeschlossen sein. In allen anderen Fällen steht ein beabsichtigter Verkauf naturgemäß unter dem nicht unerheblichen Vorbehalt, eine Käuferin oder einen Käufer für das Unternehmen zu finden.

In 39 % der Fälle ist noch keine konkrete Aussage möglich: So werden etwa noch verschiedene Varianten geprüft, die Planungen haben noch nicht begonnen oder es ist weder Nachfolgerin noch Nachfolger gefunden – „Alles noch völlig offen“ so etwa die Aussage eines Teilnehmenden an der Befragung. Angesichts des betrachteten Zeitraums von bis zu zehn Jahren bis zur Nachfolge kann es auch nicht verwundern, dass die Vorstellungen zum Teil noch recht vage sind. Zudem ist die besondere Situation im Befragungszeitraum zu beachten. Zwar hatte sich im September und Oktober 2020 die Wirtschaft bereits teilweise wieder vom Lockdown im März / April 2020 erholt, doch aufgrund der Corona-Pandemie war die wirtschaftliche wie gesellschaftliche Unsicherheit nach wie vor ausgesprochen hoch. Dies dürfte nicht ohne Auswirkungen auf die Überlegungen zur Unternehmensnachfolge geblieben sein. So manche noch im Jahr 2019 als „sicher“ oder „wahrscheinlich“ angesehene Nachfolgelösung wurde möglicherweise nochmals in Frage gestellt – aus freien Stücken heraus oder gezwungenermaßen.

Doch auch ohne diesen Sondereffekt liegt es in der Natur der Sache, dass sich die Absichten nicht immer zum intendierten Zeitpunkt und in der geplanten Form realisieren lassen. Denn bei der Nachfolgeregelung handelt es sich um eine der komplexesten Aufgaben, die das Unternehmen im Laufe seiner Vita zu lösen hat. Die Nachfolge stellt häufig eine Zäsur in der Unternehmensgeschichte dar, erfordert die Lösung einer Vielzahl unternehmerischer Fragen und das Treffen zahlreicher persönlicher Entscheidungen. Sie kann auch eine Katalysatorfunktion in dem Sinne haben, dass im Laufe der Jahre im

Unternehmen oder in der Familie akkumuliertes Konfliktpotenzial mit der Nachfolgefrage eskaliert. So können zum einen Schwierigkeiten im Nachfolgeprozess die Unternehmensübergabe verzögern, zum anderen unvorhersehbare Ereignisse wie etwa Krankheit oder Scheidung ein Vorziehen der Nachfolge erfordern. Oder es muss gänzlich neu gedacht werden, wenn etwa – wie eine befragte Person angibt – die designierte Nachfolgerin und Mitinhaberin kurzfristig aus dem Unternehmen ausgeschieden ist.

Gemäß der idealtypischen Vorstellung übergibt die Unternehmerin oder der Unternehmer den Staffelstab an die nachfolgende Generation. Die Vielzahl der an der Befragung teilnehmenden KMU, die sich in der zweiten, dritten, vierten oder noch höheren Generation befinden (vgl. Abbildung 5), stehen beispielhaft für eine erfolgreiche familieninterne Nachfolge über zum Teil mehrere Generationen.

Wie Tabelle 2 zeigt, ist die familieninterne Nachfolge zwar die mit Abstand am meisten erwartete Nachfolgelösung, sie kommt doch keineswegs immer zustande. Die von den Unternehmen angegebenen Hauptgründe, wieso das Unternehmen nicht in der Familie verbleibt, sondern z. B. verkauft werden soll, lassen sich im Wesentlichen in vier Kategorien zusammenfassen: „keine Kinder bzw. Kinder zu jung“, „Rahmenbedingungen / Wirtschaftslage“, „kein Interesse der Kinder“ und „Kinder haben andere Ausbildung / Berufe ergriffen“. Überschneidungen liegen dabei in der Natur der Sache – wenn etwa aus mangelndem Interesse an der Nachfolge ein völlig anderer Berufsweg eingeschlagen wurde.

In zahlreichen Fällen ist die Weiterführung des Unternehmens durch die nächste Generation nicht möglich, da die Unternehmerfamilie keine Kinder hat. Angesichts der niedrigen Geburtenrate in Verbindung mit der Tatsache, dass sich die geburtenstarken Jahrgänge sukzessive dem Ende ihres Erwerbslebens nähern, dürfte die Bedeutung des fehlenden unternehmerischen Nachwuchses für die Nachfolgefrage mittelfristig noch weiter zunehmen. Dieser Umstand gilt nicht nur für die familieninterne Nachfolge, sondern kann es auch erschweren, Interessenten für ein zur Übergabe anstehendes Unternehmen zu finden. Bei wenigen der Befragten sind die Kinder noch zu jung, um das Unternehmen führen zu können.

Andere hessische KMU führen als Hauptgrund Gesichtspunkte an, die man unter „Rahmenbedingungen / Wirtschaftslage“ zusammenfassen kann. Zum Teil werden branchenspezifische Gründe genannt („wirtschaftliche Situation der Branche zu schlecht“, „Beruf zu unattraktiv“, „Branche hat keine Zukunft“), überwiegend aber auch grundsätzlicher die Rahmenbedingungen (u. a. Steuer- und Abgabenbelastung, Bürokratie) für eine selbstständige Tätigkeit (mit-)verantwortlich gemacht. Im Ergebnis – so eine befragte Person – stehe „Zeitaufwand / Risiko in keinem Verhältnis zu Verdienst / Gewinn“. Insofern stößt es auch auf Verständnis von Seiten der Elterngeneration, wenn die Kinder nicht in ihre Fußstapfen treten wollen.

„Kein Interesse der Kinder“ – so das kurze Statement zahlreicher befragter Unternehmen. Hierunter dürften sich vielfältige Gründe verbergen und bei jedem Unternehmen sowie bei jeder potenziellen Nachfolgerin und jedem potenziellen Nachfolger unterschiedliche Konstellationen letztlich den Ausschlag gegen eine Übernahme des elterlichen Unternehmens geben. Grundsätzlich stehen den Kindern heutzutage deutlich mehr Wahlmöglichkeiten und Gestaltungschancen in puncto ihrer beruflichen und auch persönlichen

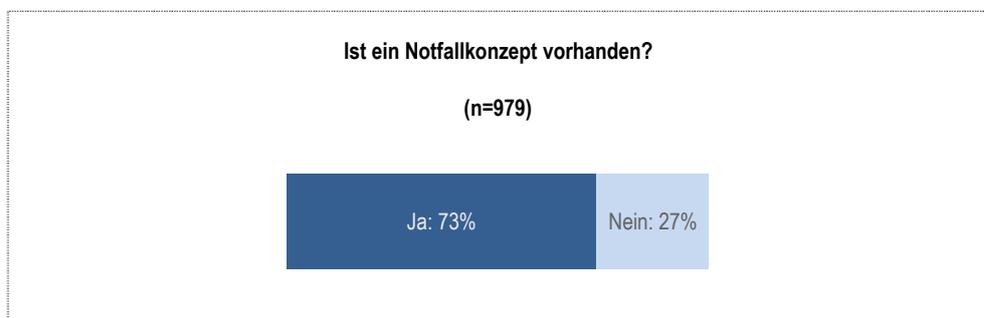
Lebensplanung offen als es noch bei ihren Eltern oder Großeltern der Fall war. Auch wenn die Erwartungshaltung auf Seite der Familie hoch sein mag – eine moralische Verpflichtung, die Nachfolge anzutreten und die eigenen Ziele und Pläne zurückzustecken, oder gar quasi ein Automatismus mangels beruflicher Alternativen besteht keineswegs. In vereinzelt Fällen wird explizit das Bedauern ausgedrückt, dass auf Seite der Kinder kein Interesse besteht, das Unternehmen fortzuführen („Sohn interessiert sich leider nicht für unser Handwerk“). Insgesamt gesehen ist aber natürlich dem befragten KMU zuzustimmen, dass folgender Überzeugung ist: „Es soll keine Verpflichtung für die Nachfolger entstehen, eine Nachfolge sollte nur auf freien Willen erfolgen.“ Zumal es fraglich ist, ob eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger erfolgreich sein kann, wenn die Unternehmensnachfolge vor allem aus Loyalität angetreten wird – und zudem möglicherweise noch die erforderlichen Qualifikationen zur Führung eines Unternehmens fehlen.

Diese Wahlfreiheit spiegelt sich auch darin wider, dass zahlreiche der hessischen KMU als Hauptgrund für eine nicht-familieninterne Nachfolge angeben, die Kinder hätten eine andere Ausbildung gewählt und bzw. oder andere Berufe ergriffen – mithin ihren eigenständigen beruflichen Weg beschritten. Und dies durchaus erfolgreich wie folgende Aussagen belegen: „Kinder haben andere gute Jobs“, „Kind hat studiert und ist in geschäftsführender Position angestellt“ oder „Tochter hat im Ausland Karriere gemacht“.

Notfallkonzept

Ein derart komplexes Vorhaben wie die Übergabe eines Unternehmens findet idealerweise im Rahmen eines gut vorbereiteten Prozesses statt, der von den ersten Überlegungen bis zum erfolgreichen Abschluss einige Jahre dauern kann. Die Einarbeitung einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers und deren Einbindung in die Planungen stellen dabei wichtige Erfolgsfaktoren dar (vgl. Kapitel 3.5). Doch was passiert, wenn die Unternehmerin oder der Unternehmer plötzlich und unerwartet längerfristig ausfällt (z. B. wegen Krankheit oder Unfall) oder gar verstirbt? Haben die hessischen KMU für diesen Fall – in gewissem Sinne ein Extremfall der Unternehmensnachfolge – Vorkehrungen getroffen?

Abbildung 7 Notfallkonzept



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

73 % der befragten hessischen Unternehmen geben an, auf einen derartigen kurzfristigen Ausfall mit einem vorliegenden Notfallkonzept reagieren zu können (vgl. Abbildung 7). Zu einem derartigen Konzept gehören rechtliche Regelungen (Testament, Vollmach-

ten, Patientenverfügung etc.), aber auch betriebswirtschaftliche Vorbereitungen (Stellvertretungsregelungen, wesentliche Informationen wie Passwörter etc.), damit die Geschäftstätigkeit durch Familienmitglieder, Beschäftigte oder Externe möglichst reibungslos fortgesetzt werden kann.

Der Anteil der Unternehmen mit Notfallkonzept steigt mit zunehmender Unternehmensgröße. Liegt dieser bei den Kleinstunternehmen bei 64 %, sind es bei den kleinen Unternehmen bereits 78 % und bei den mittleren Unternehmen schließlich 90 %. Sicherlich ist es gesamtwirtschaftlich betrachtet (z. B. im Hinblick auf die Zahl der Arbeitsplätze) besorgniserregender, wenn ein mittelständisches Unternehmen mit z. B. 100 Beschäftigten in Schieflage gerät als ein Unternehmen mit nur wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aus Unternehmenssicht ist jedoch gerade für die kleineren Unternehmen ein Notfallkonzept besonders wichtig. Denn je größer das Unternehmen, desto eher werden unabhängig von einem Notfallkonzept Organisationsrichtlinien, Aufbau- und Ablauforganisationsstrukturen, Arbeitsanweisungen etc. existieren und es wird über die Unternehmerin oder den Unternehmer hinaus weitere Führungspositionen geben. Je kleiner hingegen das Unternehmen, desto ausgeprägter ist in der Regel die Konzentration auf eine Person. Fällt diese unerwartet aus und liegt kein Notfallkonzept vor, kann plötzlich eine höchst risikoreiche Situation entstehen.

Differenziert nach Branchen zeichnen sich der Bereich „Chemie, Pharma, Medizintechnik“ (85 %) und die IuK-Branche (84 %) durch einen überdurchschnittlichen Anteil von Unternehmen mit Notfallkonzept aus. Tendenziell verfügen jüngere, noch von der Gründerin oder dem Gründer geführte Unternehmen öfter über ein Notfallkonzept als ältere Unternehmen. Möglicherweise verleiht die Tatsache, schon viele Jahrzehnte erfolgreich zu bestehen, die Zuversicht, dass dies – auch ohne Vorsorge für den „Fall der Fälle“ – auch in Zukunft so bleiben werde.

3.4 Unternehmensnachfolge: Informationsstand, Informations- und Beratungsbedarf sowie Unterstützungsangebote

Eine Vielzahl von Stolpersteinen ist auf dem Weg zu einer erfolgreichen Unternehmensübergabe zu bewältigen. Nicht nur größere mittelständische Unternehmen, sondern auch Kleinstunternehmen sehen sich mit den vielfältigsten Fragestellungen konfrontiert. Dies gilt sowohl auf der Unternehmensebene als auch auf der persönlichen Ebene und der Familienebene. Es stehen Entscheidungen an, die man in der Regel nur einmal im Leben trifft, d. h. es ist nur sehr begrenzt möglich, auf eigenen Erfahrungen aufzubauen. Fundierte Informationen über alle bedeutsamen Themenfelder sind Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Übergabe bzw. Übernahme eines Unternehmens. Um diese zu erlangen, können sich die mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Wege und verschiedener unterstützender Angebote bedienen – sowohl privatwirtschaftlicher Natur als auch von Seiten des Staates.⁴

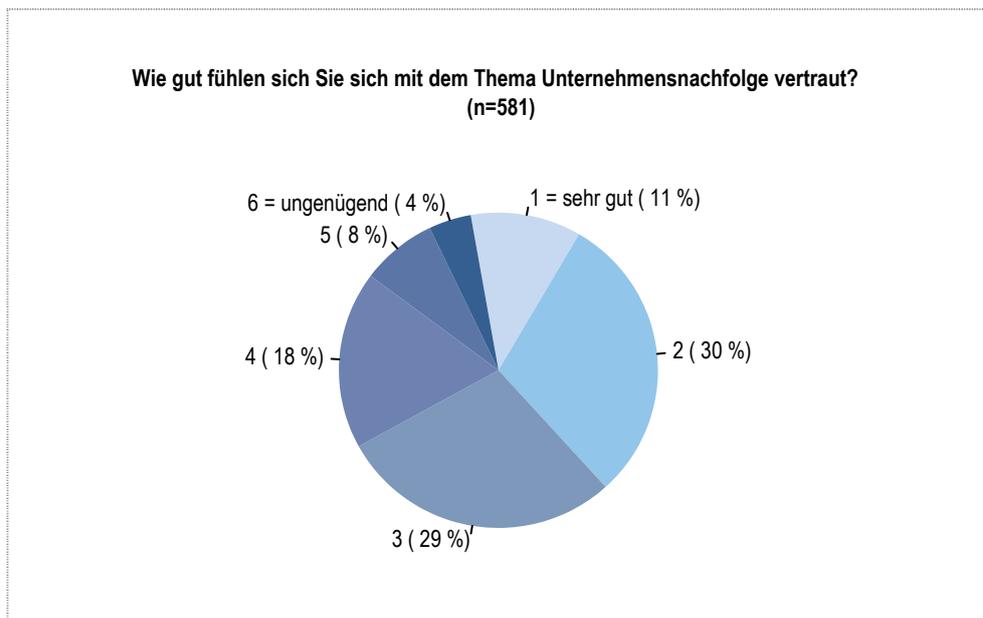
⁴ Die Fragen des vorliegenden Kapitels 3.4 wurden nicht den Unternehmen gestellt, die voraussichtlich geschlossen werden und auch nicht den Unternehmen, für die die Nachfolge „noch gar kein Thema“ ist.

Informationsstand

„Wie gut fühlen Sie sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge vertraut?“ Mit dieser Frage wurden die Unternehmen zunächst um eine allgemeine Selbsteinschätzung gebeten, bevor im weiteren Verlauf des Kapitels einzelne Aspekte thematisiert werden. Abbildung 8 gibt die Antworten wieder, wobei sich die dargestellten Ergebnisse auf die Unternehmen beziehen, bei denen die Unternehmensübergabe voraussichtlich kurzfristig (noch im Jahr 2021) bis mittelfristig (binnen zehn Jahre) ansteht.

In dieser Selbsteinschätzung bezeichnen sich 11 % der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer als „sehr gut“ und weitere 30 % als „gut“ vertraut mit dem Thema der Unternehmensnachfolge. 29 % vergeben an sich selbst die Schulnote drei, 18 % schätzen sich auf „ausreichendem“ Niveau informiert über das Thema Nachfolge. Wenn auch – um bei der Analogie zur Schule zu bleiben – bei einer Note vier die Versetzung nicht gefährdet ist, wäre bei einem so wichtigen Themenkomplex wie der Nachfolge durchaus eine bessere Note wünschenswert. Rund jedes neunte Unternehmen ist so selbstkritisch, sich als „mangelhaft“ (8 %) bzw. „ungenügend“ (4 %) vertraut mit der Thematik einzuschätzen, wobei hierunter Kleinstunternehmen überdurchschnittlich stark vertreten sind.

Abbildung 8 Vertrautheit mit dem Thema Nachfolge



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

Es ist plausibel anzunehmen, dass Unternehmen, für die die Nachfolgefrage in Kürze ansteht, besser informiert und vorbereitet sind als Unternehmen, die die Übergabe erst in fünf oder in zehn Jahren vollziehen möchten. In den Selbsteinschätzungen der Unternehmen spiegelt sich diese Annahme allerdings nur tendenziell wider, denn die Unterschiede zwischen den drei Gruppen fallen überraschend gering aus. So geben unter den Unternehmerinnen und Unternehmern, die bis Ende 2021 die Geschäftsführung abgeben wollen, ebenfalls lediglich 12 % an, „sehr gut“ mit der Thematik der Unternehmensnachfolge vertraut zu sein. Und jeweils 5 % bezeichnen sich als „mangelhaft“ oder „ungenügend“ vertraut mit der Thematik – obwohl die Nachfolgefrage bereits sozusagen vor der Tür steht. Vielleicht wird diese Art Bestandsaufnahme im Rahmen der vorliegenden

Befragung von den betreffenden Unternehmen ja zum Anlass genommen, diesen Zustand zu ändern.

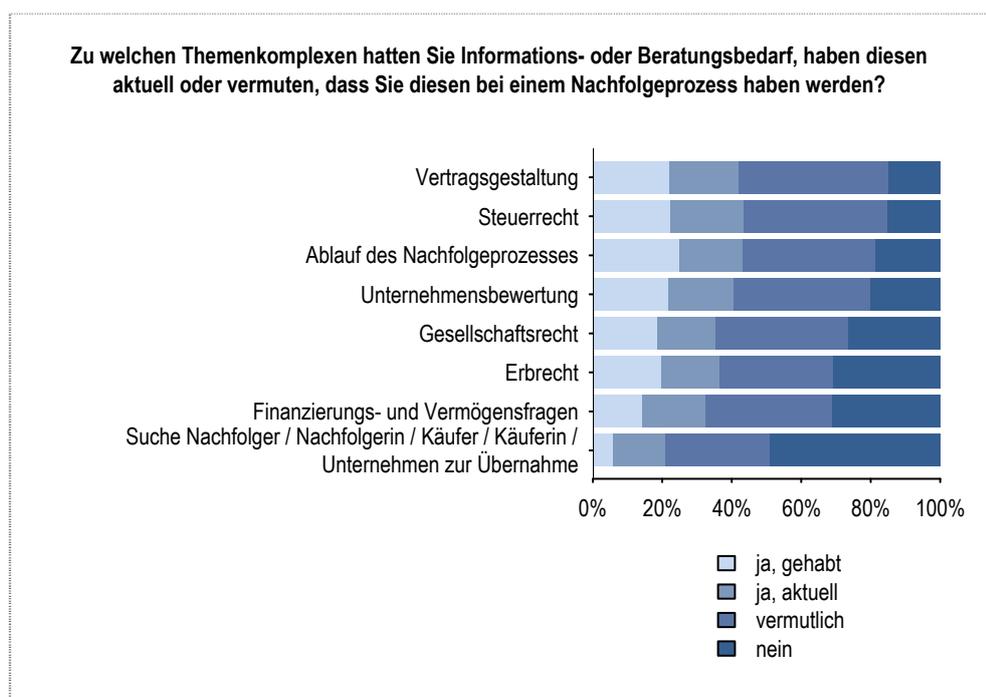
Bei Unternehmen, die binnen der letzten fünf Jahre die Nachfolge bereits vollzogen haben, ist die Vertrautheit mit der Thematik naturgemäß höher: So geben z. B. 28 % dieser Befragten an, „sehr gut“ informiert zu sein, wobei es sich hierbei ganz überwiegend um Erfahrungen aus der Perspektive der Nachfolgerin oder des Nachfolgers handeln dürfte. Auf der Sachebene dürften diese Informationen bis zur nächsten, noch in weiter Ferne liegenden Übergabe nur sehr begrenzt hilfreich sein – zu sehr werden sich bis dahin die Rahmenbedingungen verändert haben.

Im Übrigen – im Vorgriff auf Ausführungen zu Unterstützungsangeboten weiter unten – haben rund die Hälfte der „sehr gut“ mit der Materie der Nachfolge vertrauten Unternehmen Kenntnis von öffentlichen Unterstützungsangeboten, während dies unter den sich selbst die Noten fünf und sechs gebenden Unternehmen nur auf Einzelne zutrifft.

Informations- und Beratungsbedarf

Einen Einblick in die Themenkomplexe, bei denen im Rahmen der Unternehmensnachfolge oftmals Informations- oder Beratungsbedarf besteht, d. h. gewissermaßen externes Wissen hinzugezogen wird, gibt Abbildung 9. Die Antworten sind absteigend nach dem Anteil der Unternehmen sortiert, die einen entsprechenden Bedarf in der Vergangenheit hatten, diesen aktuell haben oder davon ausgehen, diesen im Zuge einer zukünftigen Übergabe zu haben. Welche Aspekte und unterschiedliche Detailfragen beim einzelnen Unternehmen letztlich im Vordergrund stehen, ist allerdings höchst individuell.

Abbildung 9 Informations- und Beratungsbedarf nach Themenkomplexen



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

Bei nahezu allen angeführten Themenkomplexen sind es – mit einer Ausnahme, auf die am Ende eingegangen wird – jeweils rund 70 % bis 80 % der Befragten, die zu den entsprechenden Themen Informations- und Beratungsbedarf hatten, aktuell haben oder diesen vermutlich in Zukunft haben werden. Oder anders gewendet: Lediglich 20 % bis 30 % der KMU verneinen dies. Mit jeweils 15 % fällt dieser Anteil bei Fragen der Vertragsgestaltung (Rechtssicherheit ist naturgemäß ein wesentlicher Punkt z. B. beim Verkauf des Unternehmens) und zum Steuerrecht am niedrigsten aus. Mit der Unternehmensübergabe sind zahlreiche steuerrechtliche Fragen verbunden und die Absicht, die Steuerbelastung zu minimieren, um den Liquiditätsentzug möglichst gering zu halten, legitim. Aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten einer Unternehmensübergabe mit den jeweils unterschiedlichen steuerrechtlichen Konsequenzen ist dieser hohe Informations- und Beratungsbedarf der Unternehmen verständlich. Um rechtliche Aspekte dreht es sich auch beim Erbrecht (kein Informations- / Beratungsbedarf: 31 %) und beim Gesellschaftsrecht (27 %): Sei es etwa die Frage, ob bei der familieninternen Übertragung die vorweggenommene Erbfolge zum Tragen kommt oder die Erbfolge per Testament. Oder es steht eine Entscheidung über einen Rechtsformwechsel des Unternehmens an, weil übergabende und nachfolgende Personen die Gesellschaft übergangsweise gemeinsam führen wollen.

Im engen Zusammenhang mit den Finanzierungs- und Vermögensfragen (kein Informations- und Beratungsbedarf: 31 %) ist die Unternehmensbewertung („nein“: 20 %) zu nennen. Nicht nur im Falle eines Verkaufs des Unternehmens ist eine möglichst umfassende Bestandsaufnahme der wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Gegebenheiten des Unternehmens ein wichtiges Element des Nachfolgeprozesses. Eine objektive Bewertung aus Unternehmenssicht fällt jedoch aufgrund der unter Umständen mehrere Jahrzehnte langen Bindung an das „Lebenswerk“ oftmals schwer, sodass Expertise (z. B. welches Bewertungsverfahren zum Einsatz kommen soll) gefragt ist.

Weniger fachspezifischen Informations- und Beratungsbedarf wie etwa Fragen zum fairen und dem Unternehmen gerecht werdenden Bewertungsverfahren oder zur Besteuerung haben 81 % der Unternehmen angegeben: Diese hessischen KMU nennen Informations- und Beratungsbedarf zum Ablauf des Nachfolgeprozesses, d. h. gewissermaßen Basisinformationen und eine grundlegende Beratung – quasi Unternehmensnachfolge von „A bis Z“.

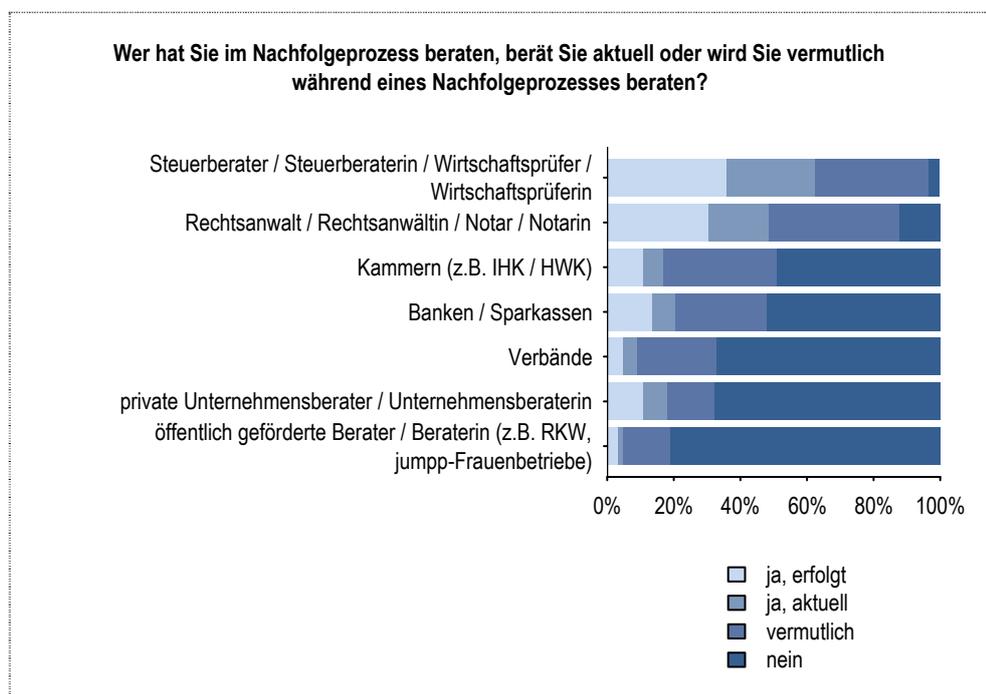
Im Vergleich zu den o. g. Themenkomplexen wird Informations- und Beratungsbedarf im Hinblick auf die Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger⁵ weniger oft genannt (51 %): 6 % der Unternehmen geben an, diesbezüglich auf externes Wissen zurückgegriffen zu haben, 15 % tun dies aktuell und weitere 30 % der Befragten werden dies im Zuge eines Nachfolgeprozesses in der Zukunft vermutlich tun. Bei der Interpretation dieser Angaben gilt es zu berücksichtigen, dass bei einem nicht unbeträchtlichen Anteil der Unternehmen etwa die familieninterne Nachfrage höchstwahrscheinlich oder

⁵ Da sich die Fragen auch an Unternehmen richteten, deren Nachfolge bereits innerhalb der letzten fünf Jahre erfolgt ist, dürften sich unter den Antwortenden auch einzelne Personen befinden, die das Unternehmen als Externe gekauft haben – und somit Informations- und Beratungsbedarf aus der Perspektive der kaufenden Person hatten.

bereits sicher ist (vgl. Kapitel 3.3) – und somit die Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger z. B. in der Belegschaft oder extern keine nennenswerte Rolle spielt.

Welche Professionen und Institutionen von den hessischen KMU zur Beratung im Rahmen ihrer Unternehmensübergabe herangezogen oder nicht herangezogen werden, gibt Abbildung 10 wieder. Die Antworten sind (wie auch in Abbildung 9) absteigend nach dem Anteil der Unternehmen sortiert, die eine entsprechende Beratung bereits in der Vergangenheit in Anspruch genommen haben, sich aktuell beraten lassen oder es vermutlich in Zukunft tun werden.

Abbildung 10 Wer berät im Nachfolgeprozess?



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

Ohne Beratung in Sachen Steuern und ohne juristischen Beistand ist ein Nachfolgeprozess nur schwerlich vorstellbar: Bei 36 % der Befragten erfolgte im Laufe des Nachfolgeprozesses eine Beratung durch eine Steuerberatung / Wirtschaftsprüfung, bei 31 % durch Rechtsberatung / Notariat. 26 % bzw. 18 % der befragten KMU nutzen dieses externe Wissen aktuell. Weitere 34 % bzw. 39 % gehen davon aus, diese Expertise im Zuge einer Nachfolge früher oder später zu benötigen. Viele Unternehmen arbeiten in der Regel ohnehin regelmäßig mit Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien zusammen, die die Unternehmen kennen und somit naturgemäß auch in Fragen der Unternehmensnachfolge herangezogen werden. Nur eine kleine Minderheit von 3 % (Steuerberatung / Wirtschaftsprüfung) bzw. 12 % (Rechtsberatung / Notariat) ist ohne eine derartige Unterstützung ausgekommen bzw. wird diese voraussichtlich auch zukünftig nicht nutzen.

Mit deutlichem Abstand zu Steuerberatung und Rechtsberatung folgen die Kammern. Insgesamt 51 % der befragten hessischen KMU haben Beratungsangebote der Kammern bereits in der Vergangenheit genutzt, greifen im derzeit laufenden Nachfolgepro-

zess auf diese zurück, oder werden es vermutlich im Rahmen der mittelfristig anstehenden Übergabe tun. Im Kontext der Kammern sind mit den Verbänden weitere Einrichtungen der Interessenvertretung der Unternehmen zu nennen, wobei hinsichtlich der Verbände der entsprechende Anteil mit 33 % klar niedriger als bei den Kammern ausfällt.

Im Laufe des Nachfolgeprozesses kann unerwarteter Kapitalbedarf auftreten, nach der Übernahme kann Finanzierungsbedarf aufgrund von notwendigen Modernisierungsmaßnahmen bestehen und im Falle eines Verkaufs ist die Finanzierung der Übernahme über freie Liquidität bei der Käuferin oder dem Käufer eher selten, sondern es wird regelmäßig ein Kredit aufgenommen. Diese Beispiele zeigen, dass Finanzierungs- und Vermögensfragen eine bedeutende Rolle bei der Unternehmensnachfolge spielen. Banken und Sparkassen sind allerdings keineswegs immer sozusagen an Bord, wie die Befragungsergebnisse zeigen. Bei 14 % der KMU ist eine Bankberatung bereits erfolgt, weitere 7 % lassen sich derzeit beraten und 28 % schließlich gehen davon aus, früher oder später im Rahmen der Unternehmensübergabe die Dienstleistungen einer Bank oder Sparkasse in Anspruch zu nehmen. Oder anders gewendet: Insgesamt 52 % werden voraussichtlich ohne ein Finanzinstitut auskommen. So ist z. B. die bei der familieninternen Unternehmensnachfolge oft gewählte Variante der Schenkung zu nennen, d. h. das Unternehmen wird unentgeltlich übertragen.

Auch Unternehmensberatungen werden bisweilen im Nachfolgeprozess konsultiert – sei es etwa für Spezialthemen, für die Prozessbegleitung, die z. B. auch Elemente des Coachings und der Moderation beinhalten kann, oder auch gezielt für den Verkauf. Unter den befragten KMU, die private Unternehmensberatung bereits hinzugezogen haben oder es vermutlich zukünftig tun werden – insgesamt 32 % –, befinden sich nahezu keine Kleinstunternehmen, sondern es dominieren die größeren mittleren Unternehmen. Der finanzielle Spielraum dürfte dabei ebenso eine Rolle spielen wie die Komplexität der Nachfolge bei größeren Unternehmen.

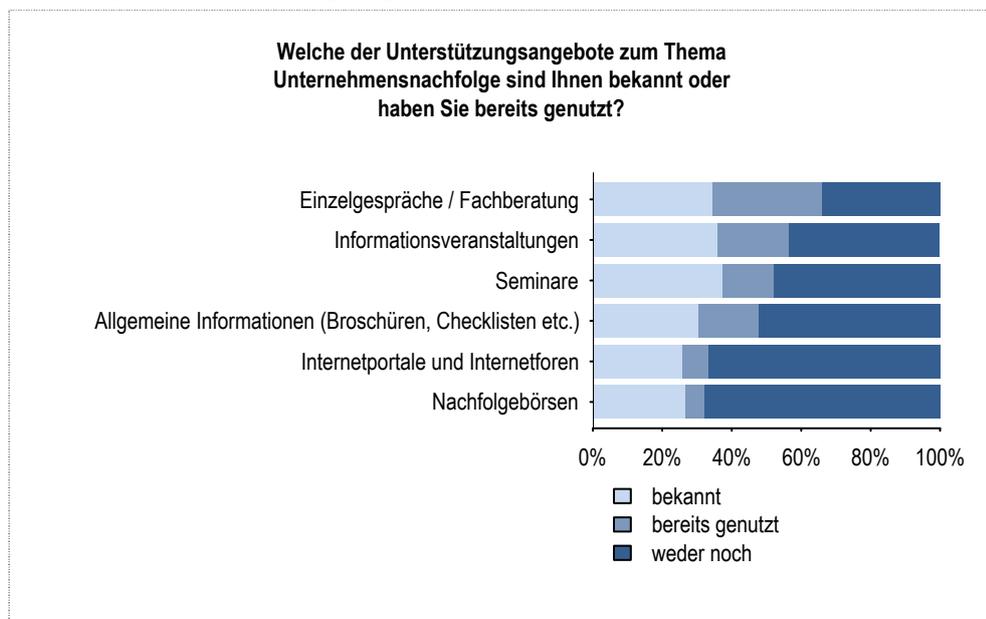
Schließlich ist die öffentlich geförderte Beratung zu nennen. 3 % der Befragten haben diese bereits genutzt, in weiteren 2 % der Unternehmen erfolgt aktuell im laufenden Nachfolgeprozess eine öffentlich geförderte Beratung. Und 14 % werden vermutlich früher oder später im Rahmen der Unternehmensnachfolge öffentlich geförderte Beratung hinzuziehen. Bei diesen KMU lassen sich keine Schwerpunkte auf bestimmte Branchen, Eigentumsverhältnisse, Unternehmensalter oder Regionen feststellen, wobei mittlere Unternehmen, d. h. Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, unterdurchschnittlich vertreten sind. Die große Mehrheit von 81 % geht zum Zeitpunkt der Befragung allerdings davon aus, von diesem Angebot nicht Gebrauch zu machen, was im Zusammenhang mit dem Bekanntheitsgrad der entsprechenden Angebote (vgl. weiter unten) stehen könnte.⁶ Die Ergebnisse der Befragung von Expertinnen und Experten (vgl. Kapitel 4.2) sprechen allerdings dafür, dass so manches Unternehmen im Falle von (unvorhergesehenen) Schwierigkeiten bei der Nachfolge doch auf das öffentlich geförderte Beratungsangebot zurückgreift.

⁶ Einige Unternehmen dürften auch die Befragung zum Anlass genommen haben, aktiv zu werden: „Interesse an öffentlich geförderten Beratungs- und Finanzierungsunterstützungen geweckt“ – so das Statement eines teilnehmenden Unternehmens.

Unterstützungsangebote

Befragt, welche Unterstützungsangebote bzw. -formate zum Thema Unternehmensnachfolge bekannt sind oder bereits genutzt wurden, führen die KMU zuvorderst eher klassisch zu nennende Formate an (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11 Unterstützungsangebote



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

So kommen Einzelgespräche / Fachberatungen auf einen Bekanntheitsgrad von 66 % (Addition der Antwortmöglichkeiten „bekannt“ und „bereits genutzt“) und wurden von 32 % der Befragten auch bereits genutzt – der höchste Anteil unter den angegebenen Angeboten. Die Stärke dieser persönlichen Beratung ist in der auf den individuellen Nachfragefall ausgerichteten Problemlösung zu sehen. 21 % haben Informationsveranstaltungen besucht, weiteren 36 % ist bekannt, dass derartige Unterstützungsangebote für Unternehmen, die vor der Frage der Unternehmensnachfolge stehen, existieren. An Seminaren (kleinerer Teilnehmerkreis, oftmals Spezialthemen wie etwa steuerliche Aspekte der Nachfrage oder Unternehmensbewertung) haben 15 % der befragten KMU bereits teilgenommen.

Auch allgemeine Informationen in Form von Broschüren, Checklisten, Flyern etc. haben ihren festen Platz im Beratungsangebot, wobei diese angesichts der Komplexität der Nachfolge eher als fundierte Einführung in die Materie dienen. Mit derartigen Veröffentlichungen haben sich 18 % bereits über die Unternehmensnachfolge informiert.

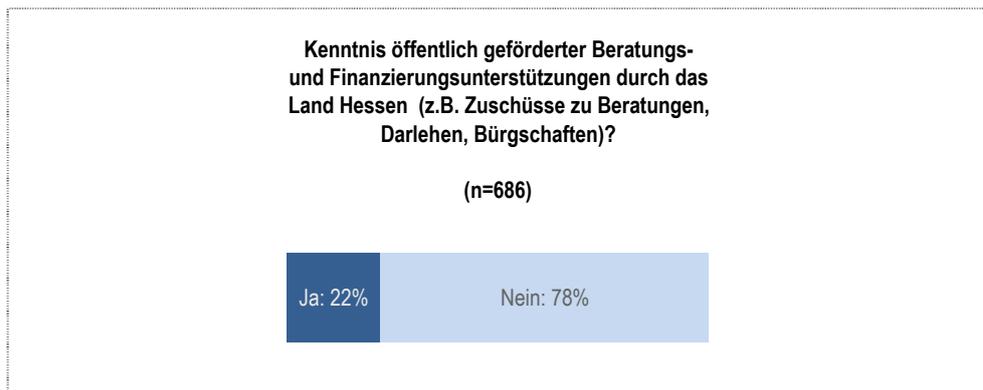
Im Hinblick auf die Nutzung fallen Internetportale und -foren („bereits genutzt“: 8 %) wie etwa das NachfolgeWiki im Auftrag des BMWi als Informationsquelle und auch Nachfolgebörsen („bereits genutzt“: 6 %) klar gegenüber den o. g. anderen Unterstützungsformaten ab. Zwar gibt es auch Präsenzveranstaltungen mit dem Primärziel, Unternehmen und potenzielle Nachfolgerinnen sowie Nachfolger zusammenzubringen, doch die Online-Nachfolgebörsen dürften das Bild dieser Vermittlungsangebote bestimmen. Die wohl bekannteste Nachfolgebörse ist die nnext-change.org des BMWi in Zusammenarbeit mit

weiteren Mitwirkenden. Diese Unternehmensbörse umfasst auch ein Informationsangebot rund um die Nachfolge. Insofern sind die Grenzen zwischen Internetportalen und -foren sowie Online-Nachfolgebörsen fließend. Es besteht eine Vielzahl von Nachfolgebörsen unterschiedlicher Anbieter mit unterschiedlichem Fokus – was in einem gewissen Widerspruch zum recht geringen Bekanntheitsgrad und zur geringen Nutzung steht.

Sowohl Bekanntheit als auch Nutzung der genannten Unterstützungsangebote nehmen gemäß Befragung mit steigender Unternehmensgröße tendenziell zu. Die einzige Ausnahme stellen die Nachfolgebörsen dar, die sich bei den Kleinunternehmen einer größeren Beliebtheit erfreuen als bei größeren mittelständischen Unternehmen.⁷

Das Land Hessen unterstützt die Unternehmensnachfolge mit zahlreichen und vielfältigen Angeboten – so auch mit speziell auf die Nachfolge zugeschnittenen Programmen und mit Angeboten, die auch (aber nicht nur) für die Nachfolge geeignet sind.⁸ Ein Beispiel für Ersteres ist die Unternehmensübergabeberatung des RKW Hessen. Der Innovationskredit Hessen der WIBank, der u. a. bei der Finanzierung einer Übernahme eingesetzt werden kann, steht beispielhaft für Letzteres.

Abbildung 12 Unterstützungsangebote des Landes Hessen



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

22 % der befragten hessischen KMU geben an, dass sie Kenntnis von durch das Land Hessen geförderten Beratungs- und Finanzierungsunterstützungen haben (vgl. Abbildung 12). Damit ist nur bei einer Minderheit der Unternehmen die Mindestvoraussetzung gegeben, um eine derartige Unterstützung in Anspruch zu nehmen – nämlich die Kenntnis von deren Existenz. Bei Unternehmen, bei denen die Übergabe kurzfristig ansteht (27 %) und bei denen, die in den letzten Jahren erfolgreich eine Nachfolge vollzogen haben (35 %), fällt der Anteil zwar höher aus, doch auch in diesem Kreis hat deutlich weniger als die Hälfte Kenntnis von durch das Land geförderten Beratungs- und Finanzierungsunterstützungen.

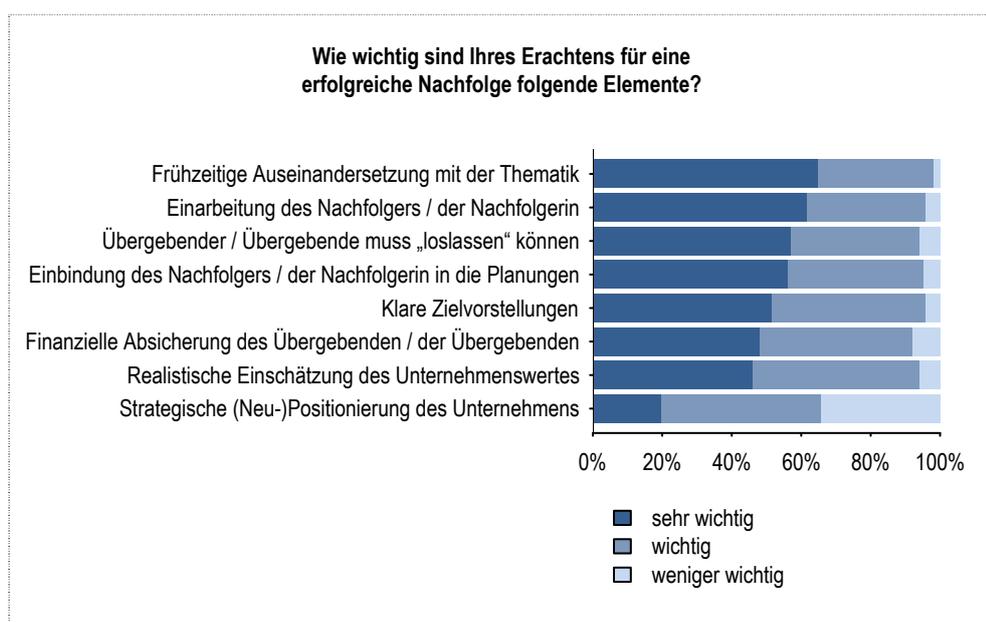
⁷ Dies zeigt auch eine Testabfrage der Verfasser Anfang des Jahres 2021 bei der Unternehmensbörse next-change.org: Unter den gut 300 hessischen Unternehmen, die auf diesem Wege eine Käuferin oder einen Käufer suchten, befanden sich lediglich vier Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten.

⁸ Vgl. den Anhang zu einer Kurzübersicht ausgewählter Angebote – nicht nur des Landes Hessen, sondern auch des Bundes.

3.5 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge

Die Unternehmen wurden ebenfalls befragt, wie wichtig sie verschiedene Elemente bei der Vorbereitung und Durchführung ihrer Unternehmensübergabe einschätzen, d. h. letztlich was wichtige Erfolgsfaktoren für eine gelungene Nachfolge sind.⁹ Dabei wurde bei der Befragung vor allem auf eher weiche, übergreifende Erfolgsfaktoren abgestellt. Abbildung 13 gibt die Ergebnisse wieder.

Abbildung 13 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge



Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

Die Einschätzungen der KMU liegen bei den unterschiedlichen Erfolgsfaktoren recht eng beieinander, nur die „Strategische (Neu-)Positionierung des Unternehmens“ fällt deutlich ab.

Am häufigsten wird die „frühzeitige Auseinandersetzung mit der Thematik“ (65 %) als „sehr wichtig“ bezeichnet. Zweifellos ist „frühzeitig“ ein dehnbarer Begriff: Der Übergabeprozess wird bei einem kleinen Handwerksbetrieb, in dem das einzige Kind bereits erklärt hat, das Geschäft übernehmen zu wollen, von kürzerer Dauer sein als bei einem kapitalintensiven Unternehmen mit 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer Vielzahl von Stakeholdern. Einen Anhaltspunkt liefert die Empfehlung des BMWi, mit mindestens fünf Jahren für den gesamten Prozess der Unternehmensübergabe zu kalkulieren. Sich möglichst frühzeitig Gedanken zu machen und sich zu informieren ist deshalb wesentlich – schließlich müssen Entscheidungen oftmals auch noch reifen, bevor es in die konkrete Umsetzung gehen kann.

Die Frage der Unternehmensnachfolge nicht frühzeitig anzugehen, kann nicht nur dem (vermeintlich) vordringlichen Tagesgeschäft geschuldet sein, sondern auch mit einem

⁹ Diese Frage wurde nicht jenen Unternehmen gestellt, die voraussichtlich geschlossen werden.

weiteren, psychologischen Erfolgsfaktor „Übergeber muss loslassen können“ („sehr wichtig“: 57 %) zusammenhängen. Fällt dieses „Loslassen“ sehr schwer – Unternehmerin oder Unternehmer haben sich mit ihrem Lebenswerk identifiziert – verzögern sich unter Umständen wichtige Weichenstellungen für die Nachfolge. Auch nach erfolgter Übergabe besteht noch Konfliktpotenzial, wenn etwa die Vorgängerin oder der Vorgänger immer mal wieder im Unternehmen vorbeischaud und Tipps gibt. Insofern ist ein wichtiges Element einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge auch die Vorbereitung auf den neuen Lebensabschnitt – auf ein Leben ohne Unternehmen. Bei den Befragten, bei denen die Übergabe kurzfristig ansteht, wird dieses „Loslassen“ sogar zum wichtigsten Erfolgsfaktor (73 %) in der Schlussphase der Übergabe.

Die „Einarbeitung des Nachfolgers oder der Nachfolgerin“ wird am zweithäufigsten (62 %) als „sehr wichtig“ bezeichnet. In diesem Kontext ist auch die „Einbindung des Nachfolgers oder der Nachfolgerin in die Planungen“ zu sehen, die 56 % als „sehr wichtigen“ Erfolgsfaktor für eine gelungene Nachfolge sehen. Sowohl die Einarbeitung im Zuge des Übergangs als auch die Einbindung bereits in der Planungsphase dient dazu, dass sich der Nachfolger oder die Nachfolgerin in die künftige Rolle hineinfindet. Beides ist bei einer familien- oder unternehmensinternen Nachfolge in der Regel wesentlich leichter zu realisieren als etwa im Falle eines Verkaufs des Unternehmens. Manchmal lässt sie sich (ungeplant) gar nicht verwirklichen. Fällt die Unternehmerin oder der Unternehmer unerwartet langfristig aus, sind die Nachfolgenden, sofern denn überhaupt bereits bestimmt, sofort gefordert – unter entsprechend schwierigeren Startbedingungen.

„Klare Zielvorstellungen“ bezeichnen 52 % als „sehr wichtigen“ Erfolgsfaktor für eine gelungene Nachfolge. Während das Hauptziel, nämlich die Existenzsicherung des Unternehmens, offenkundig ist, gilt es über die weiteren Ziele, zu denen auch der Zeithorizont zählt, klare Vorstellungen zu entwickeln. Je ähnlicher die Ziele von Übergebenden und Nachfolgenden sind – dies setzt eine klare Formulierung der jeweiligen Ziele voraus –, desto geringer ist das Konfliktpotenzial.

48 % der befragten KMU schätzen die „finanzielle Absicherung des bzw. der Übergebenden“ im Rahmen des Nachfolgeprozesses als „sehr wichtig“ ein. Im Idealfall ist diese Absicherung durch eine persönliche Altersvorsorge sozusagen außerhalb des Unternehmens gewährleistet. Häufig soll oder muss mit der Übertragung jedoch der Ruhestand des Übergebenden finanziert werden. Möglicherweise sind zudem noch weichende Erbinnen und Erben abzufinden. Eine „realistische Einschätzung des Unternehmenswertes“ (46 % „sehr wichtig“) fällt aber nicht zuletzt angesichts der emotionalen Bindung der Unternehmerin oder des Unternehmers an das Unternehmen schwer, die Gefahr von Fehleinschätzungen (Vermögensillusion) ist hoch. Beim Verkauf an Externe kommt einer realistischen Vorstellung über den Marktwert des Unternehmens eine nochmals höhere Bedeutung zu, denn eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger kauft – grob vereinfacht – letztlich nur zukünftige Gewinne.

Nur 20 % der befragten KMU sehen die „strategische (Neu-)Positionierung des Unternehmens“ als „sehr wichtig“ an. Die (Neu-)Positionierung des Unternehmens bestimmt zum einen die Attraktivität des Unternehmens mit. Zum anderen bezieht sie sich auf den „frischen Wind“, den ein Wechsel in der Unternehmensführung mit sich bringt und der sich häufig in neuen Ideen, Produkten und Dienstleistungen niederschlägt. Eine derartige Neuausrichtung ist jedoch weniger im direkten zeitlichen Kontext zur Nachfolge, sondern

eher mittel- bis langfristig zu sehen. Nichtsdestotrotz beschäftigen diese Aspekte die Unternehmen, bei denen die Übergabe kurz bevorsteht, offenkundig stärker („sehr wichtig“: 35 %).

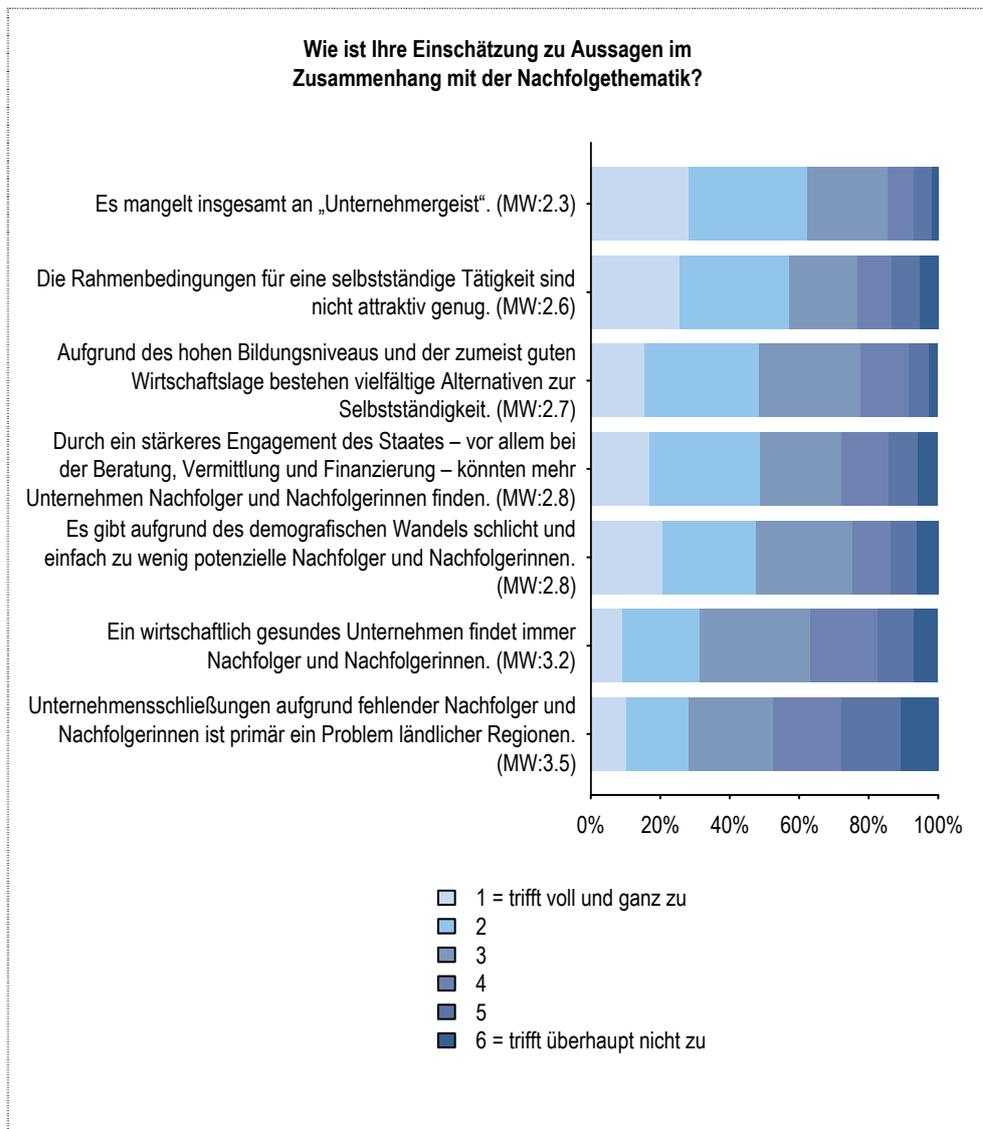
Tendenziell zeigt die Befragung: Je größer das Unternehmen, desto mehr verschieben sich die Einschätzungen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren von „weniger wichtig“ zu „wichtig“ und von „wichtig“ zu „sehr wichtig“. Werden speziell die hessischen KMU betrachtet, die innerhalb der letzten fünf Jahre die Nachfolge bereits mit Erfolg vollzogen haben – d. h. die Antworten dürften größtenteils Nachfolgerinnen und Nachfolger gegeben haben –, so gewinnen die Erfolgsfaktoren „Frühzeitige Auseinandersetzung mit der Thematik“ (78 %) und „Klare Zielvorstellungen“ (65 %) nochmals, sozusagen im Rückblick aus Erfahrung sprechend, an Bedeutung für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge.

3.6 Gesamtwirtschaftliche Perspektive: Thesen zur Nachfolgethematik

Um die Erkenntnisse zur Nachfolgeproblematik abzurunden und zugleich weitere Ansatzpunkte für die Wirtschaftspolitik zu gewinnen, wurden den hessischen KMU sieben Thesen eher gesamtwirtschaftlicher Natur vorgelegt und sie um eine Bewertung auf einer Skala von 1 bis 6 („trifft voll und ganz zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“) gebeten. In Abbildung 14 sind die Ergebnisse im Überblick dargestellt, wobei die Aussagen absteigend nach dem Grad der Zustimmung (gemessen am Mittelwert der Einschätzungen) sortiert sind. Mit einer Ausnahme liegt der Durchschnitt bei allen unter dem Wert von 3,5, der als neutraler Wert interpretiert werden kann. Fast alle Aussagen treffen damit auf mehr oder weniger große Zustimmung bei den befragten Unternehmen. Zu den Aussagen im Einzelnen:

Die eindeutig größte Zustimmung (Mittelwert: 2,3) aller sieben Aussagen zur Nachfolgethematik erhält die These „Es mangelt insgesamt an Unternehmergeist.“ Bei keiner anderen Aussage fällt der Anteil der „trifft voll und ganz zu“-Einschätzungen (28 %) höher und der Anteil der „trifft überhaupt nicht zu“-Stimmen (2 %) niedriger aus. Der hohe Stellenwert dieses Themas aus Sicht der befragten hessischen KMU spiegelt sich auch in den zahlreichen Anmerkungen und Anregungen – vgl. zu wirtschaftspolitischen Ansatzpunkten das abschließende Kapitel 5 – wider, die zu diesem Aspekt gemacht wurden. Statements der Unternehmen wie „Es braucht mehr Macher!“, „Keiner will Verantwortung übernehmen“, „Wo sind die mutigen Gründerinnen und Gründer, die übernehmen wollen?“ oder „Das Thema Selbstständigkeit ist nicht positiv genug besetzt“, „Die nötige Risikobereitschaft ist nicht vorhanden“, seien stellvertretend genannt. Insofern wird die Nachfolgethematik – bei allen individuellen Facetten – von Seiten der Unternehmen in den Kontext eines wesentlich weiteren Feldes, nämlich der als zu gering empfundenen unternehmerischen Mobilisierung, der zu gering ausgeprägten Gründungskultur, gesetzt.

Abbildung 14 Thesen zur Nachfolgethematik*



* MW = Mittelwert

Quelle: Unternehmensbefragung der Hessen Agentur

Die zweitgrößte Zustimmung bei den befragten mittelständischen Unternehmen findet die Aussage „Die Rahmenbedingungen für eine selbstständige Tätigkeit sind nicht attraktiv genug.“ (Mittelwert: 2,6). Ob Menschen wirklich sozusagen zur Unternehmerin oder zum Unternehmer geboren sein müssen, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, darf stark bezweifelt werden. Unstrittig ist jedoch, dass die Rahmenbedingungen eine je nach Person unterschiedlich wichtige Rolle dabei einnehmen, ob der Unternehmergeist letztlich in die Tat umgesetzt und ein Unternehmen gegründet oder eine Nachfolge angetreten wird. Oder auch, ob die Selbstständigkeit bereits vor dem Ende des Erwerbslebens aufgegeben wird, womit sich wiederum die Frage der Nachfolge stellen kann. Die Vielzahl der Äußerungen und Anregungen der befragten Unternehmen mit Fokus auf dem Themenkomplex Bürokratie / Regulierung / Auflagen sowie der Steuer- und Abgabenbelastung untermauern den hohen Stellenwert, den die hessischen Unternehmen diesen Rahmenbedingungen für eine selbstständige Tätigkeit im Allgemeinen und der

Nachfolge im Speziellen zumessen. Kurz gefasst sehen die Unternehmen die hohe Arbeitsbelastung und das Risiko nicht ausreichend honoriert. Dies gilt sowohl in finanzieller Hinsicht als auch im Hinblick auf die Wertschätzung.

Je kleiner das Unternehmen, desto stärker wird die Aussage „Die Rahmenbedingungen für eine selbstständige Tätigkeit sind nicht attraktiv genug.“ unterstützt. Differenziert nach Branchen fällt die Einschätzung der IuK-Branche deutlich freundlicher aus. Die IuK-Branche ist der Einzige der betrachteten Wirtschaftszweige, in dem mehr Unternehmen die Aussage eindeutig ablehnen („trifft überhaupt nicht zu“) als uneingeschränkt zustimmen („trifft voll und ganz zu“).

„Aufgrund des hohen Bildungsniveaus und der zumeist guten Wirtschaftslage bestehen vielfältige Alternativen zur Selbstständigkeit.“ Diese These erfährt mit einem Mittelwert von 2,7 die drittgrößte Zustimmung unter den Befragten. Die Wahlfreiheit ist ein grundlegendes Prinzip der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in Deutschland. Insofern ist es grundsätzlich zu begrüßen, dass es eine Vielzahl von Alternativen zur Übernahme eines Unternehmens gibt. Und dass nicht mehr von der Familie erwartet wird, die eigenen beruflichen Interessen und Ziele der moralischen Verpflichtung zur Weiterführung des Unternehmens unterzuordnen. Im Kontext der Nachfolgefrage bedeutet dies allerdings, dass mit zunehmendem Bildungsniveau so manches Unternehmen nicht mehr hinreichend attraktiv ist, um eine Alternative zu den anderweitigen Karriereoptionen zu bieten. Oder grob vereinfacht rein pekuniär betrachtet: Das Unternehmen erwirtschaftet weniger als ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis zusätzlich alternativer Kapitalanlage, wobei zudem noch ein Risikozuschlag zu beachten ist. Vor allem das Handwerk verweist in der Befragung des Öfteren darauf, dass der Nachwuchs einen Berufsweg mit Studium der Übernahme des Betriebs vorgezogen habe („Kinder haben studiert und sind Akademiker“). Die o. g. Wahlfreiheit ist auch räumlich zu sehen. So führen einige der befragten KMU an, der Lebensmittelpunkt potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger liege weit vom Unternehmen entfernt, zum Teil sogar im Ausland.

„Durch ein stärkeres Engagement des Staates – vor allem bei der Beratung, Vermittlung und Finanzierung – könnten mehr Unternehmen Nachfolger und Nachfolgerinnen finden.“ Auch bei dieser Aussage überwiegt mit einem Mittelwert von 2,8 die Zustimmung bei den befragten KMU. Dies schlägt sich auch in zahlreichen Anregungen von Seiten der Unternehmen nieder, in welchen Feldern und in welcher Form mehr Unterstützung geleistet werden könnte. Es gibt allerdings auch kritische Stimmen unter den KMU („Der Staat sollte dies dem Markt überlassen.“), die ein verstärktes Engagement des Staates in puncto Unternehmensnachfolge nicht für zielführend halten. Je näher die geplante Unternehmensübergabe rückt, desto mehr findet ein stärkeres Engagement des Staates bei den betreffenden Unternehmen Unterstützung – so ein Befragungsergebnis. Dies weist auf eine gewisse Unterschätzung der Komplexität der Unternehmensnachfolge bzw. auf im Verlauf des Prozesses eingetretene, unvorhergesehene Schwierigkeiten hin. Die Betrachtung nach Branchen zeigt beachtliche Unterschiede in den Einschätzungen auf: Während etwa im Bereich „Chemie, Pharma, Medizintechnik“ lediglich 4 % der Befragten die o. g. Aussage „voll und ganz“ für zutreffend halten, sind es im Bereich Logistik und Verkehr 33 %.

Auf das gleiche Ausmaß an Zustimmung (Mittelwert: 2,8) wie das vorangegangene Statement stößt die Aussage „Es gibt aufgrund des demografischen Wandels schlicht

und einfach zu wenig potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen.“ Kleinstunternehmen sind häufiger der Ansicht, dass dies „voll und ganz zutrifft“ als größere mittelständische Unternehmen. Aus dem Blickwinkel der Kleinstunternehmen ist der demografische Wandel somit bereits stärker bei den Unternehmen angekommen. Nach Branchen differenziert sind es die IuK-Branche, der Maschinenbau und der Bereich der freiberuflichen, wissenschaftlich und technischen Dienstleistungen, die das derzeitige Verhältnis zwischen zur Übergabe anstehenden Unternehmen und potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern deutlich optimistischer als der Durchschnitt einschätzen. Eine getrennte Betrachtung nach Nord-, Mittel- und Südhessen sowie nach ländlichem und urbanem Raum zeigt hingegen kaum Unterschiede in den Einschätzungen. Sozusagen zur Nagelprobe dürfte es jedoch erst in einigen Jahren kommen, wenn das verstärkte Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben auf eine abnehmende Zahl der jüngeren Menschen im besten Gründungsalter trifft. Und dies gemäß der Bevölkerungsprognose der Hessen Agentur in manchen Regionen Hessens begleitet von einem absoluten Rückgang der Bevölkerung.

Mit klarem Abstand und der schwächsten Zustimmung (Mittelwert: 3,2) folgt die Aussage „Ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen findet immer Nachfolger und Nachfolgerinnen.“ Es ist zugleich die These mit dem niedrigsten Anteil (9 %) an „trifft voll und ganz zu“-Zustimmungen, d. h. im gewissen Sinne mit Unternehmen, die ganz wesentlich dem Funktionieren der Marktkräfte vertrauen. Bei den größeren mittelständischen Unternehmen ist dieses Vertrauen anscheinend weiterverbreitet, denn deren Zustimmung fällt höher aus. Diese Unternehmen können allerdings auch auf eine größere Bekanntheit regional und überregional setzen. Kleinere Unternehmen, die zudem möglicherweise noch stark auf die Unternehmerpersönlichkeit zugeschnitten oder hoch spezialisiert sind, dürften es bereits aufgrund des geringeren Bekanntheitsgrades schwerer haben, die Nachfragefrage zu lösen.

Eine neutrale Bewertung (Mittelwert: 3,5) ergibt die KMU-Befragung hinsichtlich der These „Unternehmensschließungen aufgrund fehlender Nachfolger und Nachfolgerinnen ist primär ein Problem ländlicher Regionen.“ Und welcher Ansicht sind die hessischen kleinen und mittleren Unternehmen, die ihren Unternehmenssitz im ländlichen Raum verorten und somit mit den Gegebenheiten des ländlichen Raums vertraut sind? Auch bei dieser Gruppe von Unternehmen stößt die Aussage mehrheitlich weder auf Zustimmung noch auf Ablehnung. Die Einschätzungen weichen auch nicht etwa dahingehend ab, dass mehr Unternehmerinnen und Unternehmer „extreme“ Positionen vertreten – also die Aussage im ländlichen Raum stärker polarisiert. Hinsichtlich der Auswirkungen von Unternehmensschließungen ist allerdings auf den im Vergleich zum Ballungsraum geringeren Unternehmensbesatz im ländlichen Raum zu verweisen. Deshalb kann insbesondere in strukturschwächeren Regionen die Schließung selbst eines mittelständischen Unternehmens negative Auswirkungen für die regionale Wirtschaft induzieren.



4 Befragung von Expertinnen und Experten

4.1 Angaben zur Beratungstätigkeit

Die Bandbreite der Angaben der befragten hessischen Institutionen im Hinblick auf die Zahl der durchgeführten Nachfolgeberatungen ist ausgesprochen groß. Sie reicht von wenigen Beratungen im Jahr – d. h. die Nachfolgeberatung stellt eher eine Art „Randgeschäft“ dar – bis hin zu „Beratungsprofis“ mit einer jährlich dreistelligen Anzahl von Beratungen in puncto Nachfolge. Zwar ist die Thematik der Unternehmensnachfolge nicht zuletzt durch den demografischen Wandel in der jüngeren Vergangenheit stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt; um ein neues Feld der Wirtschaftsförderung handelt es sich jedoch keineswegs. So sind die befragten Einrichtungen bzw. Beraterinnen und Berater bereits seit vielen Jahren, ja überwiegend seit Jahrzehnten in der Nachfolgeberatung tätig. Nahezu allen Befragten stehen sowohl Übergeberinnen und Übergebern wie auch Übernehmerinnen und Übernehmern zur Seite, wobei sich die Zahl der Beratungen sozusagen beider Seiten über alle Befragten hinweg in etwa die Waage hält.

Fast die Hälfte der Institutionen berät hessenweit, während sich die anderen auf bestimmte Regionen in Hessen konzentrieren (z. B. bei Interessenvertretungen auf den jeweiligen Kammerbezirk). Es wird nahezu ausschließlich der Mittelstand beraten. Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten stellen gemäß den Angaben der Nachfolgeberaterinnen und -berater die seltene Ausnahme dar. In Relation zur Größenstruktur der

Wirtschaft insgesamt sind kleine Unternehmen (ab 10 Beschäftigte) und mittlere Unternehmen (ab 50 Beschäftigte) überproportional unter den Beratungsfällen vertreten. Zum einen dürfte bei zahlreichen Kleinstunternehmen (weniger als 10 Beschäftigte) schlicht und ergreifend die Substanz für eine Nachfolge fehlen. Und zum anderen steigt mit zunehmender Unternehmensgröße die Komplexität der zu klärenden Fragen, sodass bei größeren Unternehmen ein entsprechend höherer Beratungsbedarf bestehen dürfte. Dessen ungeachtet entfällt auf Kleinstunternehmen (weniger als 10 Beschäftigte) der mit Abstand größte Anteil – rund drei Viertel – der Nachfolgeberatungen.

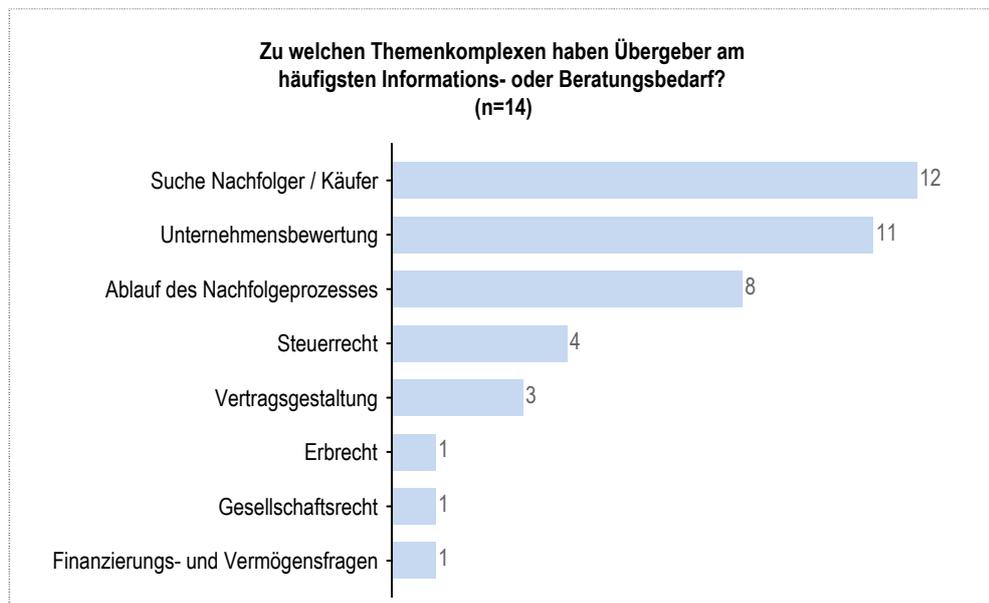
4.2 Beratungszeitpunkt und -bedarf

Die Beratungsinstitutionen wurden um Auskunft darüber gebeten, in welcher Phase des Nachfolgeprozesses sich die Unternehmen befinden, wenn sie sich erstmalig an die Einrichtung wenden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Institutionen in der Summe ein breites Spektrum innerhalb des Nachfolgeprozesses abdecken. So gibt es Einrichtungen, die ganz überwiegend während der Orientierungs- / Zielfindungsphase kontaktiert werden, d. h. zu einem sehr frühen Zeitpunkt des Nachfolgeprozesses. Bei anderen Institutionen hingegen ist der Nachfolgeprozess zum großen Teil bereits weiter vorangeschritten (so läuft bereits die Suche nach Nachfolgerinnen und Nachfolgern), wenn diese erstmalig kontaktiert werden. Zu einem geringeren Teil werden die Beratungseinrichtungen auch erst dann hinzugezogen, wenn bereits die Planung der Übergabe an eine konkrete Nachfolgerin oder einen konkreten Nachfolger ansteht.

Wesentlich für eine erfolgreiche Nachfolge ist, dass sich die zur Nachfolge anstehenden Unternehmen wie auch potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger rechtzeitig – in welcher Phase des Nachfolgeprozesses sie sich auch immer befinden – um Beratung und ggf. weiterreichende Unterstützung (z. B. in Fragen der Finanzierung) bemühen. Die Antworten der befragten Institutionen hierzu sind leider zweigeteilt. Die eine Hälfte gibt an, dass sich die Unternehmen überwiegend zu spät an die Nachfolgeberatung wenden, d. h. erst dann, wenn der Nachfolgeprozess schon gefährdet ist. Aus Sicht der anderen Hälfte erfolgt die Kontaktaufnahme bei der Nachfolgeberatung überwiegend rechtzeitig. Im Hinblick auf die (potenziellen) Übernehmerinnen und Übernehmer ergibt sich ein freundlicheres Bild, denn nur drei Beratungseinrichtungen haben die Feststellung gemacht, dass die Kontaktaufnahme überwiegend zu spät erfolgt.

Nahezu alle befragten Fachleute zählen die Nachfolger- bzw. Käufersuche zu den Themenkomplexen, bei denen am häufigsten Informations- oder Beratungsbedarf auf Seite der Übergeberinnen und Übergeber besteht – dicht gefolgt von Fragen zur Unternehmensbewertung (vgl. Abbildung 15). Bei Letzterem besteht auch sozusagen die Schnittmenge mit den Übernehmerinnen und Übernehmern (vgl. Abbildung 16), denn zu zwei Dritteln wird die Unternehmensbewertung (zusammen mit Finanzierungs- und Vermögensfragen) als das Thema genannt, bei denen Übernehmerinnen und Übernehmer am häufigsten Informations- oder Beratungsbedarf haben. Spezialthemen wie Erbrecht oder Steuerrecht hingegen werden sowohl bei Übergeberinnen und Übergebern als auch bei Übernehmerinnen und Übernehmern nur selten genannt.

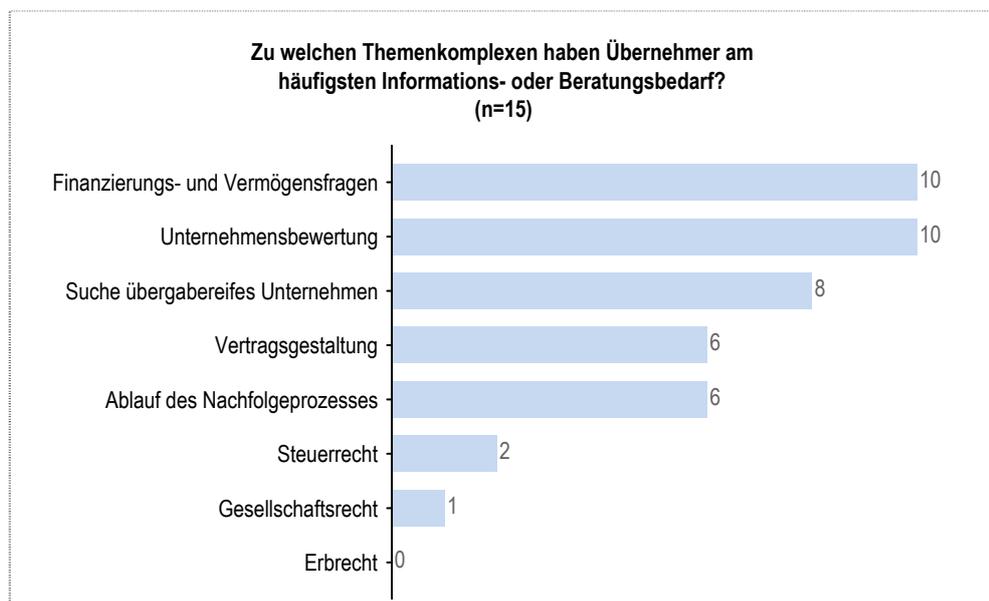
Abbildung 15 Beratungsbedarf der Übergeber aus Sicht der Nachfolgeberatung*



* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Befragung von Expertinnen und Experten durch die Hessen Agentur

Abbildung 16 Beratungsbedarf der Übernehmer aus Sicht der Nachfolgeberatung*



* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Befragung von Expertinnen und Experten durch die Hessen Agentur

Fast alle der befragten Einrichtungen arbeiten bei Anfragen mit anderen, größtenteils mehreren Institutionen und Beratungen zusammen. Das Spektrum reicht hierbei von Geschäftsbanken und Kammern über Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung bis hin zu unterschiedlichen Einrichtungen der Wirtschaftsförderung (Förderinstitutionen wie WIBank, Bürgschaftsbank und KfW, Netzwerke usw.). Dabei findet die Zusammenarbeit

in deutlich unterschiedlichem Ausmaß statt. So ist etwa die Zusammenarbeit mit Förderinstitutionen bei manchen der befragten Einrichtungen der Regelfall, bei anderen hingegen findet diese eher selten statt.

4.3 Nachfolgesuche bzw. Suche nach geeignetem Unternehmen zur Übernahme

Die überwiegende Zahl der Nachfolgeberaterinnen und -berater hat es „oft“ oder sogar „sehr oft“ mit hessischen KMU zu tun, die keine Nachfolgerin oder keinen Nachfolger finden – sei es aus dem Kreis der Eigentümerfamilie, innerhalb des Unternehmens oder auch von extern. Dies bedeutet jedoch offenkundig nicht, dass potenzielle Übernehmerinnen und Übernehmer im Grunde die freie Auswahl haben – denn „oft“ finden diese laut Aussagen der Befragten dennoch kein Unternehmen. Anscheinend passen also des Öfteren das Angebot und die Nachfrage nicht so recht zusammen – oder sie finden nicht zusammen, was z. B. auch daran liegen kann, dass die Finanzierung der Übernahme nicht gelingt.

Die Antworten der Befragten nach typischen Charakteristika eines Unternehmens, das keine Nachfolgerinnen oder Nachfolger findet, ergeben kein eindeutiges Bild, denn die jeweiligen Fälle sind zu individuell. Tendenziell sind es eher ertragsschwache Unternehmen, d. h. die wirtschaftliche Situation des Unternehmens erschwert die Nachfolgesuche und macht das Unternehmen für potenzielle Übernehmerinnen und Übernehmer – die zudem ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell suchen – wenig attraktiv. Kommen dann noch unrealistische Vorstellungen über den Wert des Unternehmens hinzu oder wurde der Nachfolgeprozess zu spät angegangen, so sinken die Chancen auf eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge weiter.

Online-Nachfolgebörsen können nach Ansicht der Expertinnen und Experten hilfreich beim Matching sein. Mit einem Mittelwert von 2,3 auf einer Skala von 1 („sehr hilfreich“) bis 6 („überhaupt nicht hilfreich“) überwiegen die Stimmen pro Nachfolgebörsen mehr als deutlich. So wurde viermal die Einschätzung „sehr hilfreich“ vergeben, während nur einziges Mal die Note 4 vergeben wurde – die Noten 5 und 6 gar nicht.

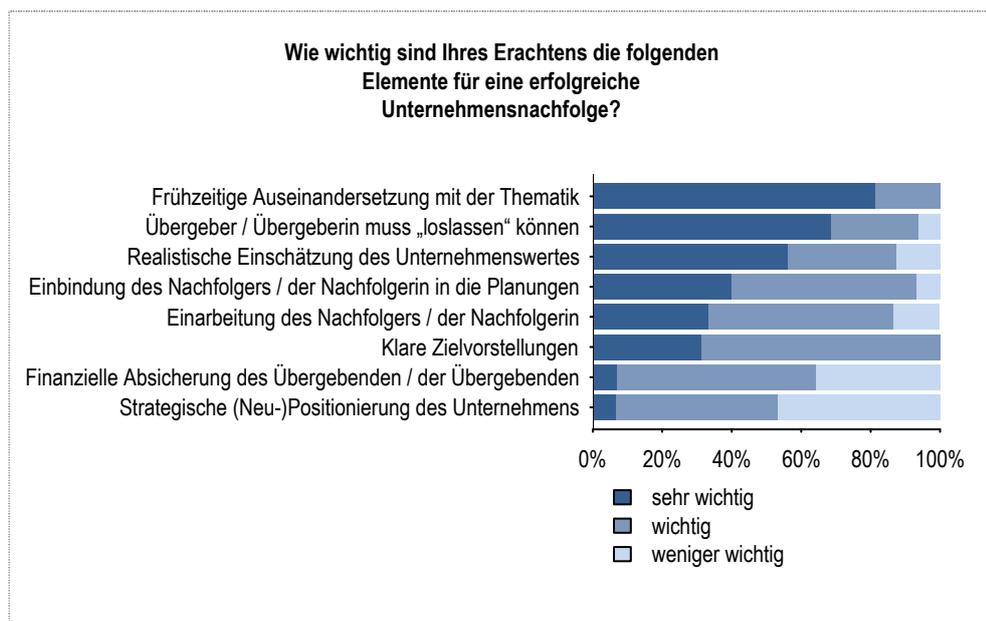
4.4 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge

Wie die hessischen Unternehmen (vgl. Abbildung 13), so wurden auch die Nachfolgeberaterinnen und -berater um eine Einschätzung zu ausgewählten Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge gebeten. Abbildung 17 zeigt, dass aus den langjährigen Erfahrungen der Nachfolgeberatung zum Teil durchaus abweichende Ansichten resultieren.

Ein wesentliches Ergebnis ist, dass dem Erfolgsfaktor „frühzeitige Auseinandersetzung mit der Thematik der Nachfolge“ ein nochmals höherer Stellenwert zugemessen wird als von den befragten hessischen mittelständischen Unternehmen. Bei den Beraterinnen

und Beratern sind es sogar 81 %, die „sehr wichtig“ angeben – bei den KMU sind es 65 % (vgl. Abbildung 13). Auch die eher psychologische Erfolgskomponente – d. h. Übergeberinnen und Übergeber müssen „loslassen“ können und sich nicht etwa noch nach erfolgter Nachfolge ständig ins Geschäft einmischen – wird von den in der Nachfolgeberatung Tätigen nochmals als relevanter (69 %: „sehr wichtig“) gesehen als von Seiten der KMU (57 %).

Abbildung 17 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Nachfolgeberatung



Quelle: Befragung von Expertinnen und Experten durch die Hessen Agentur

Im Gegenzug erachten die befragten Expertinnen und Experten die Einarbeitung deutlich seltener als „sehr wichtig“ (33 %) für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge als die Unternehmen (62 %, vgl. Abbildung 13). Dies gilt ebenfalls für die finanzielle Absicherung der Übergebenden (Befragung Expertinnen und Experten: 7 %, Unternehmensbefragung: 48 %).

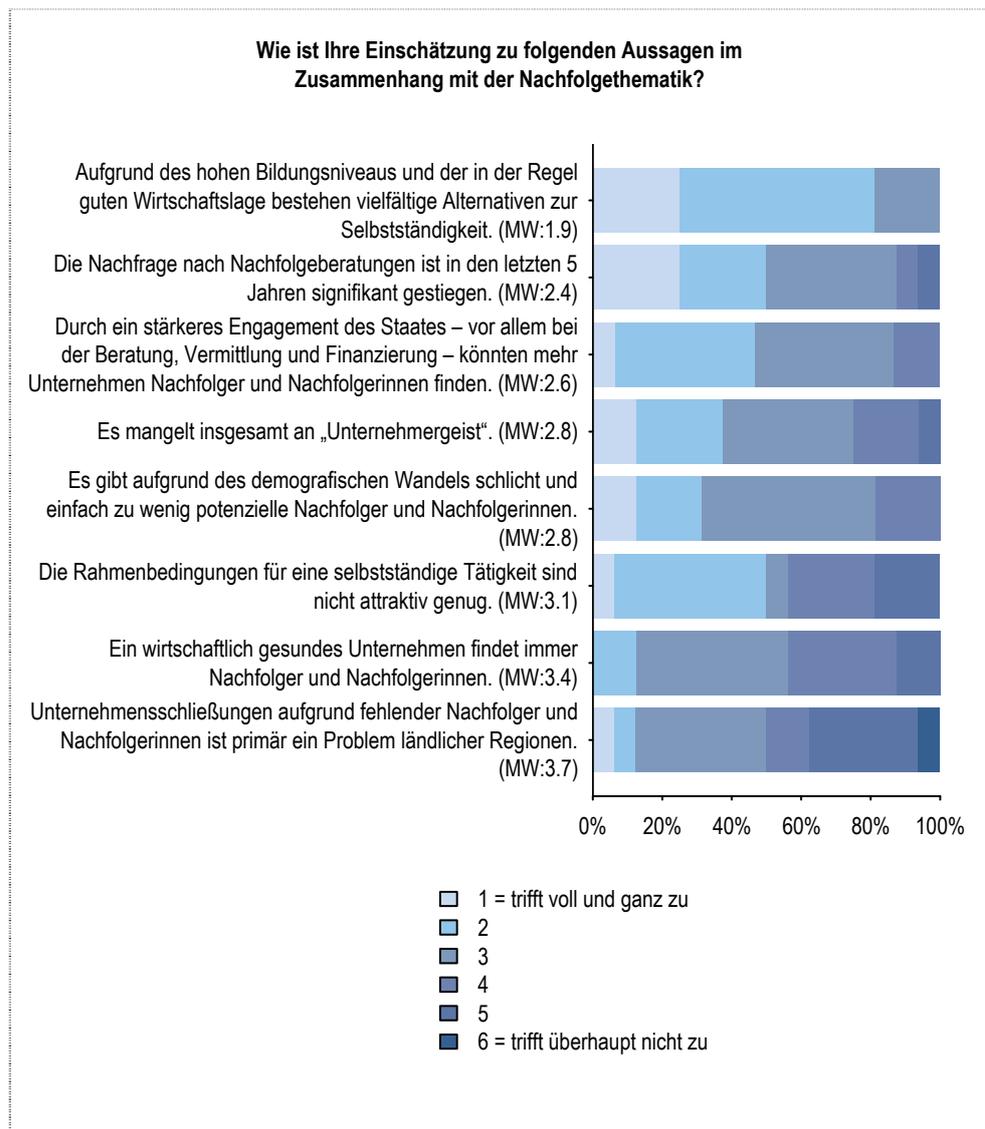
Um den wichtigen Aspekt der frühzeitigen Auseinandersetzung mit der Nachfolgethematik aufzugreifen, wurden die Beraterinnen und Berater gefragt, mit welchen Instrumenten dies ihrer Ansicht nach am effektivsten gelingt. Fast alle Befragten nennen hierzu Fachberatungen. Ähnlich oft werden Informationsveranstaltungen bzw. Vorträge angeführt. Informationen und Werbung in Social Media wurde hingegen nur ein einziges Mal genannt.

Einen besonderen Aspekt einer frühzeitigen Vorbereitung auf eine ungeplante Unternehmensnachfolge stellt die Vorsorge für den „Fall der Fälle“ dar – und zwar für den unvorhergesehenen Ausfall der Unternehmensführung (z. B. durch Krankheit oder gar Tod). Drei Viertel der befragten Institutionen beraten die hessischen KMU auch in puncto Notfallkonzept.

4.5 Gesamtwirtschaftliche Perspektive: Thesen zur Nachfolgethematik

Die Thesen zur Nachfolgethematik, die den hessischen KMU zur Bewertung vorgelegt wurden, wurden auch den Nachfolgeexpertinnen und -experten mit der Bitte um ihre Einschätzung gestellt. Ergänzt wurde eine These zur Nachfrage nach Nachfolgeberatungen, auf die im Folgenden zuerst eingegangen wird (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18 Thesen zur Nachfolgethematik aus Sicht der Nachfolgeberatung*



* MW = Mittelwert

Quelle: Befragung von Expertinnen und Experten durch die Hessen Agentur

Die These „Die Nachfrage nach Nachfolgeberatungen ist in den letzten fünf Jahren signifikant gestiegen.“ erfährt mit einem Mittelwert von 2,4 auf einer Skala von 1 („trifft voll und ganz zu“) bis 6 („trifft überhaupt nicht zu“) die zweitgrößte Zustimmung aller Aussagen. Die vier größten Institutionen – gemessen an der Zahl der Beratungen – sind unisono sogar der Ansicht, dass die Aussage „voll und ganz“ zutrifft. Lediglich zwei Einrichtungen mit einer nur geringen Anzahl von Nachfolgeberatungen lehnen die Aussage tendenziell ab.

Der Vergleich der weiteren Befragungsergebnisse mit denen der KMU (vgl. Abbildung 14) zeichnet ein recht ähnliches Bild: Es gibt keine fundamentalen Unterschiede hinsichtlich der Einschätzungen, jedoch die eine oder andere Abweichung, die nachfolgend thematisiert wird.

Die mit Abstand größte Zustimmung von Seiten der Expertinnen und Experten erhält die Aussage „Aufgrund des hohen Bildungsniveaus und der in der Regel guten Wirtschaftslage bestehen vielfältige Alternativen zur Selbstständigkeit.“ Hierbei liegt zugleich die größte Abweichung zwischen der Ansicht der in der Nachfolgeberatung Tätigen (Mittelwert: 1,9) und der Einschätzung der hessischen KMU (Mittelwert 2,7) vor, bei denen die Zustimmung zu dieser These deutlich zurückhaltender ausfällt.

Relativ groß ist ebenfalls die Abweichung von Sachverständigenmeinung und KMU bei den Thesen „Die Rahmenbedingungen für eine selbstständige Tätigkeit sind nicht attraktiv genug.“ (Mittelwert: 3,1 zu 2,6) und bei „Es mangelt insgesamt an Unternehmergeist“ (Mittelwert: 2,8 zu 2,3). In beiden Fällen fällt die Zustimmung bei den hessischen Nachfolgeberaterinnen und -beratern verhaltener aus, d. h. sie sehen in den Rahmenbedingungen und dem zu gering ausgeprägten Unternehmergeist weniger ein Problem für die Unternehmensnachfolge als die KMU selbst, für die der fehlende Unternehmergeist ganz oben rangiert.

Die geringste Zustimmung – bzw. genauer gesagt bereits leichte Ablehnung (Mittelwert: 3,8) – besteht bei „Unternehmensschließungen aufgrund fehlender Nachfolger ist primär ein Problem ländlicher Regionen.“ Auch bei den Beratungseinrichtungen, die nur im Regierungsbezirk Kassel oder im Regierungsbezirk Gießen beraten, findet diese These, die die Nachfolgeproblematik auf den ländlichen Raum konzentriert, keine Unterstützung.



5 Zusammenfassung und wirtschaftspolitische Ansatzpunkte

Zusammenfassende Darstellung der Studienergebnisse

Von der Unternehmensbefragung „Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen“ hat sich eine vielfältige Mischung hessischer KMU angesprochen gefühlt. Naturgemäß dürften sich jene Unternehmerinnen und Unternehmer, für die die Nachfolgefrage kurz- bis mittelfristig ansteht, besonderes interessiert an der Befragung gezeigt haben. Es haben aber auch Unternehmen an der Befragung teilgenommen, bei denen die Nachfolge noch kein aktuelles Thema ist bzw. die innerhalb der letzten fünf Jahre die Unternehmensnachfolge bereits erfolgreich vollzogen haben. Ein Viertel der Unternehmen wurde erst ab dem Jahr 2000 gegründet. Knapp ein Fünftel hingegen ist älter als das Land Hessen selbst ist. Differenziert nach Jahrzehnten sind die 1990er Jahre am stärksten (19 %) vertreten – eine Dekade, in der viele Gründungen den geburtenstarken Jahrgängen zuzuordnen sind. Nur in 7 % der Fälle sind Fremdmanagerinnen oder Fremdmanager Mitglied der Unternehmensleitung oder haben diese allein inne. Bei 6 % führen mehrere Generationen gemeinsam das Unternehmen. Hierbei handelt es sich häufig um Unternehmen im Nachfolgeprozess, in denen Übergeberin oder Übergeber noch und Nachfolgerin oder Nachfolger schon geschäftsführend tätig sind.

Die Übergabe des Unternehmens gehört zu den komplexesten Herausforderungen, die ein Unternehmen in Laufe seiner Entwicklung zu lösen hat. Eine erfolgreiche Nachfolge ist zugleich ein wesentliches Element zur Sicherung des Unternehmensbestands in Hessen und der damit verbundenen Arbeitsplätze. Die Befragung vermittelt einen Eindruck von der Bedeutung der Nachfolgefrage: 8 % der teilnehmenden hessischen KMU wollen noch bis Ende des Jahres 2021 die Nachfolge gelöst, d. h. die Geschäftsführung abgegeben und das Unternehmen in andere Hände übergeben haben. Jeweils 25 % der befragten KMU beabsichtigen die Übergabe binnen der nächsten fünf bzw. zehn Jahre zu vollziehen. Es bleibt allerdings abzuwarten, inwieweit letztlich wirklich das Unternehmen erfolgreich übergeben werden kann oder doch geschlossen werden muss. 5 % der Befragten gehen bereits jetzt davon aus, dass ihr Unternehmen liquidiert wird. Zwar ist die Bandbreite der Gründe hierfür groß – des Öfteren wird jedoch auch angeführt, dass niemand zu finden war, der das Unternehmen weiterführen wollte.

Von den hessischen KMU, bei denen die Nachfolge kurz- bis mittelfristig ansteht, gehen 39 % mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon aus, dass es eine familieninterne Nachfolge geben wird. Bei den Kleinstunternehmen fällt dieser Anteil unterdurchschnittlich aus. Weitere 4 % erwarten, dass zwar das Eigentum in der Familie verbleibt, die Geschäftsführung jedoch von einer externen Managerin oder einem externen Manager übernommen wird. 5 % der befragten Unternehmen beabsichtigen einen Verkauf an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, 8 % (Kleinstunternehmen: 14 %) an eine externe Person und weitere 5 % gehen von einer Veräußerung an ein anderes Unternehmen aus. In 39 % der Fälle ist noch keine nähere Aussage über die Nachfolge möglich, was angesichts des betrachteten Zeitraums von bis zu zehn Jahren bis zur Nachfolge nicht unverständlich ist. Allerdings ist die derzeitige Situation ausgeprägter wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Unsicherheit aufgrund der Corona-Pandemie zu beachten. So manche noch 2019 als sicher oder wahrscheinlich angesehene Nachfolgelösung wurde möglicherweise nochmals in Frage gestellt – oder musste in Frage gestellt werden.

Ein beabsichtigter Verkauf steht naturgemäß unter dem nicht unerheblichen Vorbehalt, zum Zeitpunkt der geplanten Übergabe – teilweise erst in etlichen Jahren – zum einen Interessenten für das Unternehmen zu finden und sich zum anderen letztlich auch auf einen Kaufpreis zu einigen. Im Gegensatz zur Übertragung innerhalb der Familie müssen sich Übergebende und potenzielle Übernehmende zudem auch erst finden, bevor man sich überhaupt handelseinig werden kann. D. h., je weniger Unternehmen innerhalb der Familie übertragen und stattdessen verkauft werden sollen, desto funktionsfähiger muss letztlich der „Markt“ für Unternehmensnachfolgen sein. Als unterstützende Angebote kommen hier z. B. Veranstaltungen zum gegenseitigen Kennenlernen von nachfolgesuchenden Unternehmen und potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern in Betracht. Hierbei gilt es aber auch zu berücksichtigen, dass die Nachfolgefrage zum Teil als sensible Thematik empfunden wird. Dem können Online-Nachfolgebörsen gerecht werden, die auch aus Sicht von Expertinnen und Experten als hilfreich für das Matching eingeschätzt werden, wie die *nexxt-change* (www.nexxt-change.org), die größte Unternehmensnachfolge-Börse in Deutschland.

Zwar ist die familieninterne Nachfolge die mit Abstand am meisten erwartete Nachfolgelösung, doch sie kommt keineswegs immer zustande. In zahlreichen Fällen ist die Weiterführung durch die nächste Generation nicht möglich, da die Unternehmerin oder der Unternehmer keine Kinder hat. Angesichts der niedrigen Geburtenrate in Verbindung mit der Tatsache, dass sich die „Baby-Boomer“ sukzessive dem Ende ihres Erwerbslebens nähern, dürfte die Bedeutung des fehlenden unternehmerischen Nachwuchses für die Nachfolgefrage mittelfristig noch weiter zunehmen. Oder anders formuliert: Die Zahl der Übergebenden steigt, die der potenziellen Übernehmerinnen und Übernehmer sinkt. Diese demografische Komponente bedeutet ein größeres Risiko für das Gelingen einer Übergabe.

Andere hessische KMU führen als Hauptgrund, wieso eine familieninterne Nachfolge nicht realisiert wird, Aspekte an, die unter „Rahmenbedingungen / Wirtschaftslage“ subsumiert werden können. Zum Teil werden branchenspezifische Gründe genannt, überwiegend aber grundsätzlich die als wenig attraktiv empfundenen Rahmenbedingungen für eine Selbstständigkeit (mit-)verantwortlich gemacht. Insofern stößt es auch auf Verständnis von Seiten der Elterngeneration, wenn die Kinder nicht in ihre Fußstapfen treten wollen.

So sind denn auch die befragten hessischen kleinen und mittleren Unternehmen mit großer Mehrheit der Ansicht, dass die Rahmenbedingungen für eine selbstständige Tätigkeit im Allgemeinen und auch im Zuge einer Unternehmensnachfolge im Speziellen nicht attraktiv genug sind. Somit ist die Schaffung zukunftsweisender Rahmenbedingungen auch für die Gewinnung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern wichtig. Dabei steht der Themenkomplex Bürokratie / Regulierung / Auflagen / Steuern ganz oben auf der „Wunschliste“ der hessischen KMU. Neben den Bürokratiekosten und der Forderung nach Bürokratieabbau werden dabei von den befragten Unternehmen oftmals steuerliche Aspekte eher allgemeiner Natur, aber auch direkt im Zusammenhang mit der Nachfolge – u. a. Erbschaftssteuer, Steuerbelastung bei Betriebsaufspaltung – thematisiert. Ein an der Umfrage teilnehmendes Unternehmen geht sogar so weit zu sagen: „Ob die Übergabe gelingt, ist von den steuerlichen Regelungen abhängig.“

Zwar handelt es sich bei den meisten für eine Unternehmensnachfolge relevanten Vorschriften um bundesrechtliche Regelungen, sodass die Möglichkeiten des Landes Hessen im Alleingang Änderungen zu bewirken, eng begrenzt sind. In seiner Rolle als Mitglied des Bundesrates kann das Land Hessen aber gestaltend Einfluss nehmen. Zweifellos kann dies nur langfristig wirken, doch die Bürokratieentlastungsgesetze I bis III zeigen, dass in diesem Bereich durchaus Verbesserungen zu erzielen sind. Denn letztlich gilt: Je besser die Rahmenbedingungen für eine selbstständige Tätigkeit empfunden werden, desto eher werden sich auch Nachfolgerinnen und Nachfolger finden.

Zahlreiche hessische KMU haben als Hauptgrund für einen beabsichtigten Verkauf angegeben, die Kinder hätten kein Interesse an einer Übernahme des Unternehmens, eine andere Ausbildung gewählt oder andere Berufe ergriffen. Der Berufswunsch, Unternehmerin oder Unternehmer zu werden, bestand nicht. Und eine moralische Verpflichtung,

die Nachfolge anzutreten oder gar quasi ein Automatismus mangels beruflicher Alternativen, existiert keineswegs.

Eine solide Informationsbasis ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe. 18 % der Befragten schätzen sich jedoch nur ausreichend mit dem Thema der Nachfolge vertraut. 8 % sind so selbstkritisch, sich die Note 5, weitere 4 % sogar die Note 6 zu geben, wobei hierunter Kleinstunternehmen überproportional stark vertreten sind. Diese Selbsteinschätzung fällt bei jenen Unternehmen, bei denen die Nachfolgefrage sozusagen vor der Tür steht (bis Ende 2021), nicht wesentlich freundlicher aus. Doch für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe ist eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Thematik ein wichtiger Erfolgsfaktor: Sich möglichst frühzeitig Gedanken zu machen, sich zu informieren, sich ggf. beraten zu lassen, ist zentral. Wie die Befragung bestätigt, werden Komplexität und die Dauer des Nachfolgeprozesses jedoch des Öfteren unterschätzt. Die befragten Expertinnen und Experten von Wirtschaftsförderereinrichtungen, Kammern etc. betonen aufgrund ihrer Erfahrungen im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit die Bedeutung der frühzeitigen Auseinandersetzung mit der Thematik besonders, denn zu spät, d. h. erst bei gefährdetem Nachfolgeprozess kommende Kundinnen und Kunden sind keineswegs die Ausnahme in den Beratungseinrichtungen.

So haben nur 5 % der Befragten öffentlich geförderte Beratung bereits in Anspruch genommen, weitere 14 % werden sich vermutlich früher oder später im Rahmen der Nachfolge an geförderte Beratungseinrichtungen wenden. Damit geht die große Mehrheit der Unternehmen davon aus, von diesen Angeboten nicht Gebrauch zu machen, was im Zusammenhang mit dem Bekanntheitsgrad der entsprechenden Angebote stehen könnte. Denn nur 22 % der befragten hessischen KMU haben Kenntnis von den durch das Land Hessen geförderten Beratungs- und Finanzierungsunterstützungen. Das befragte Unternehmen mit der Feststellung, „dass es in puncto Nachfolge Beratung und Unterstützung gibt, war uns bisher (Anm. d. Verf.: vor der Befragung) nicht klar“, ist also keineswegs die Ausnahme.

Wirtschaftspolitische Ansätze

Aus den vorliegenden Ergebnissen lassen sich folgende Handlungsansätze für Hessen erkennen:

Als Maßnahmen zur **Stärkung des Unternehmertums** ist zu empfehlen, das Unternehmertum noch stärker in der Bildung zu verankern, damit die Selbstständigkeit mehr als Berufsperspektive wahrgenommen wird. „Das Wecken und Vorantreiben des Unternehmerteistes sollte fester Bestandteil des Lehrstoffes aller weiterführenden Schulen sein.“ – so beispielhaft die Vorstellung einer befragten Person. Mehr Wirtschaft in der Bildung kann auch einen Beitrag zu mehr Wertschätzung für unternehmerisches Handeln leisten und somit das Image und die gesellschaftliche Stellung der Unternehmerinnen und Unternehmer verbessern. Damit ist nicht nur an die formale Bildung etwa in Schulen zu denken, sondern es sollte zudem gesamtgesellschaftlich der Unternehmerteist verbessert werden – z. B. durch die Kommunikation positiver Unternehmensbilder.

Auch darin sehen die hessischen KMU einen Beitrag, um mehr Personen – Jüngere wie Ältere – für eine unternehmerische Tätigkeit zu interessieren und zu gewinnen.

Auch gilt es, die entsprechenden Angebote der **Entrepreneurship Education** in Hessen (Schulen, Hochschulen, Meisterschulen usw.) auf bestehende Bezüge zur Unternehmensnachfolge hin zu prüfen und diese ggf. zu ergänzen bzw. zu intensivieren. Hierbei kann auch eine bessere thematische Verzahnung mit Gründungen im Allgemeinen bei gleichzeitiger Herausstellung der besonderen Elemente einer Unternehmensnachfolge im Speziellen sinnvoll sein. Denn nicht jeder junge Mensch möchte ein Start-up gründen. Eine Nachfolge anzutreten, kann ggf. eine interessante Alternative zur Gründung eines neuen Unternehmens darstellen.

Spezifische Maßnahmen für die **Motivation zu mehr Selbstständigkeit** sind auch deshalb notwendig, weil trotz der massiven Unterstützung der Unternehmen von Seiten des Staates die Corona-Krise das Risiko einer Selbstständigkeit vielen Menschen deutlich vor Augen geführt haben dürfte. Die Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes hat durch die Krise vermutlich nochmals an Bedeutung gewonnen – keine guten Nachrichten im Hinblick auf die Mobilisierung von Übernehmerinnen und Übernehmer.

Die **Sensibilisierung** der zukünftigen Übergeberinnen und Übergeber ist nach wie vor ein wichtiges Handlungsfeld. Hierzu muss das Thema der Unternehmensnachfolge auch in der Öffentlichkeit präsent sein, damit dessen Bedeutung auch wahrgenommen werden kann. Informationsveranstaltungen und Vorträge zu dieser Thematik spielen hierbei eine wichtige Rolle. Diese bieten nicht nur einen guten Überblick („Zum `Hineinhören` in das Thema“, so eine befragte Person), sondern dienen auch der wichtigen Knüpfung und Pflege von Kontakten. Insofern sind diese Veranstaltungen unter einem deutlichen weiteren Blickwinkel als der direkten Vermittlung von Wissen zu sehen. Auch allgemeine Informationen in Form von Broschüren, (Online-)Checklisten, Flyer sind geeignet, für die Thematik zu sensibilisieren und einen niederschweligen Einstieg in die relevanten Fragestellungen zu bieten. Wichtig ist bei allen Maßnahmen zur Sensibilisierung, auch Schnittstellen zu den vielfältigen Unterstützungsangeboten in Hessen zu schaffen.

Dabei gilt es **Kleinstunternehmen** in besonderem Maße zu **adressieren**, wie die Ergebnisse der Befragung zeigen. Als Beispiel ist der unvorhergesehene Ausfall der Unternehmerin oder des Unternehmers zu nennen (z. B. durch Krankheit oder Tod). 73 % der befragten KMU insgesamt geben an, darauf mit einem Notfallkonzept reagieren zu können (Kleinstunternehmen dagegen nur 64 %). Doch gerade für die kleineren mittelständischen Unternehmen ist ein Notfallkonzept besonders wichtig. Denn je kleiner das Unternehmen, desto ausgeprägter ist in der Regel die Konzentration auf eine Person. Auch deshalb ist es wichtig, den frühzeitigen Beginn der Nachfolgeplanungen zu betonen und die Unternehmen für einen derartigen Notfall zu sensibilisieren, damit diese entsprechende Vorkehrungen treffen. Auch sollten die Notfallpläne aktuell sein und immer aktuell gehalten werden.

Ein Großteil der befragten hessischen Unternehmen äußert **Informations- und Beratungsbedarf** in puncto Nachfolge, d. h. Unternehmen sind darauf angewiesen, externes

Wissen hinzuziehen. Die Bandbreite reicht vom Steuerrecht – früher oder später zieht jedes Unternehmen eine Steuerberatung zum Nachfolgeprozess hinzu – über Fragen der Unternehmensbewertung und der Finanzierung der Nachfolge bis hin zur Suche nach einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten haben ihre Kundinnen und Kunden am häufigsten bei der Nachfolgesuche Informations- und Beratungsbedarf, was auf eine Unterschätzung der Suche von Seiten der Unternehmen hinweist.

Zwar haben die hessischen Nachfolgeberaterinnen und -berater in den letzten Jahren eine steigende Nachfrage nach ihren Unterstützungsleistungen verzeichnet, doch nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der nach wie vor vergleichsweise geringen **Bekanntheit** gilt es, weiter „die Werbetrommel zu rühren“ für die **öffentlich geförderten Beratungs-, Finanzierungs- und Vermittlungsunterstützungen**. Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist der Auffassung, dass durch ein stärkeres Engagement in puncto Beratung, Finanzierung und Vermittlung mehr Unternehmen eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger finden könnten.

Die **Vernetzung der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure zu optimieren**, damit Übergebende sowie Übernehmende noch besser und gezielter auf existierende Unterstützungsangebote hingewiesen werden können, kann ebenfalls einen Beitrag dazu leisten, dass mehr hessische Unternehmen erfolgreich übergeben werden können. Dabei ist es grundsätzlich wünschenswert, auch die privaten Beraterinnen und Berater (z. B. Steuerberatung), die im Nachfolgeprozess quasi gesetzte Mitwirkende sind, als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu gewinnen. Zu nennen ist auch eine möglichst prägnante Bezeichnung der zahlreichen und vielfältigen Finanzierungshilfen des Landes (Beteiligungen, Kredite, Darlehen, Zuschüsse), damit die Zielgruppen der Unternehmensnachfolge (Übergebende und Übernehmende) besser adressiert werden. Denn die Unkenntnis über das entsprechende Angebot kann auch daraus resultieren, dass die Zielgruppen der Nachfolge nicht ausdrücklich benannt sind. Im Kontext der Unterstützungsangebote in puncto Unternehmensnachfolge im Speziellen und Gründungen im Allgemeinen ist auch die Vielzahl der Begrifflichkeiten (Existenzgründung, Gründung, Neugründung, Gründungsberatung versus Existenzgründung etc.) zu nennen. Eine möglichst stringente und harmonisierte Verwendung der Begriffe könnte es potenziell antragstellenden Personen erleichtern, einen schnellen und einfachen Einstieg in die Förderlandschaft zu schaffen.

Tabellenverzeichnis

Tabellen

1	Charakteristika der Unternehmensbefragung „Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen“ im Überblick	5
2	Erwartete Nachfolgelösung	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildungen

1	Beschäftigte und Umsatz	8
2	Branchen	9
3	Region	10
4	Gründungszeitraum	11
5	Eigentum und Unternehmensführung	12
6	Unternehmensübertragung – Ja, nein, wann?	15
7	Notfallkonzept	19
8	Vertrautheit mit dem Thema Nachfolge	21
9	Informations- und Beratungsbedarf nach Themenkomplexen	22
10	Wer berät im Nachfolgeprozess?	24
11	Unterstützungsangebote	26
12	Unterstützungsangebote des Landes Hessen	27
13	Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge	28
14	Thesen zur Nachfolgethematik	31
15	Beratungsbedarf der Übergeber aus Sicht der Nachfolgeberatung	36
16	Beratungsbedarf der Übernehmer aus Sicht der Nachfolgeberatung	36
17	Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Nachfolgeberatung ...	38
18	Thesen zur Nachfolgethematik aus Sicht der Nachfolgeberatung	39

Anhang

Übersichtlich aufbereitete Informationen zu Existenzgründungen im Allgemeinen und zur Unternehmensnachfolge im Speziellen bietet das Existenzgründungsportal Hessen – ein Angebot des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen – unter <https://existenzgruendung.hessen.de>. Informationen zur Unternehmensnachfolge finden sich auch z. B. auf der durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Informationsplattform <https://nachfolge-in-deutschland.de>.

Die umseitig beginnende Übersicht ist als eine erste Orientierung, als eine „Linkliste“ zu relevanten Förderprogrammen im Bereich der Unternehmensnachfolge zu verstehen. Da das Thema Unternehmensnachfolge nicht nur durch spezifische Förderprogramme abgedeckt wird, sondern sich auch in Förderprogrammen aus den Bereichen der Gründungsförderung, der Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen sowie der Innovationsförderung wiederfindet, ist die Wahrnehmung einer Beratung dringend anzuraten.

Welches das jeweils geeignete Förderprogramm ist, hängt dabei von den spezifischen Gegebenheiten ab – so z. B.: Was (d. h. Erwerb des Unternehmens selbst, Betriebsmittel, Investitionen, Innovationen) soll gefördert werden, welcher Finanzierungsbedarf (Volumen) besteht, welcher Branche gehört das Unternehmen an (z. B. Förderung bestimmter Branchen) und in welcher Region (z. B. Förderung ländlicher Räume) befindet sich das Unternehmen. Einzelheiten sind den Förderbedingungen bzw. Fördervoraussetzungen der Richtlinien der genannten Programme zu entnehmen. Schließlich bieten die Förderprogramme unterschiedliche Arten von Unterstützungen an. Sie lassen sich gemäß der Art der Förderung – Beratungen (meist in Form von kostenfreien oder bezuschussten Beratungsangeboten), Zuschüsse, Kredite, Bürgschaften sowie Beteiligungen – gliedern.

Förderprogramm	Anmerkungen	Zuordnung	Weiterführende Informationen
Förderberatung Hessen	Die WiBank bietet eine unabhängige und kostenfreie Beratung zu öffentlichen Fördermitteln. Dabei werden alle Angebote von Seiten des Landes Hessen, des Bundes und der EU berücksichtigt.	Zuschuss Beratung	https://www.wibank.de/wibank/die-wibank/foerderberatung-hessen
Geförderte Beratungen des Landes Hessen	Die Nachfolge- und Übergabeberatung durch das RKW-Hessen wird mit bis zu 3.000 Euro (max. 50 % der Kosten) bezuschusst.	Zuschuss Beratung	https://www.rkw-hessen.de/beratungsforderung/nachfolgeberatung-kompetenzteam.html
Hessen Mikro-Darlehen	Für Investitionen und Betriebsmittel, die zur Übernahme eines Unternehmens notwendig sind, kann ein Darlehen von bis zu 35.000 Euro bewilligt werden.	Kredit	https://www.wibank.de/wibank/hessen-mikrodarlehen
ERP-Gründerkredit – Universell	Beim ERP-Gründerkredit – Universell können bis zu 25 Mio. Euro Kredit für ein Vorhaben bewilligt werden. Bis 30.06.2021 als Corona-Hilfe einsetzbar.	Kredit	https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Gr%C3%BCnden-Erweitern/F%C3%B6rderprodukte/ERP-Gr%C3%BCnderkredit-Universell-073_074_075_076/
ERP-Beteiligungsprogramm	Mit dem ERP-Beteiligungsprogramm werden Beteiligungen in Höhe von bis zu 1,25 Mio. Euro (in Ausnahmefällen 2,5 Mio. Euro) an kleinen und mittleren Unternehmen gefördert.	Beteiligung	https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/BMW/erp-beteiligungsprogramm-bund.html

Förderprogramm	Anmerkungen	Zuordnung	Weiterführende Informationen
ERP-Gründerkredit – StartGeld	Der ERP-Gründerkredit – StartGeld können bis zu 125.000 Euro Kredit für ein Vorhaben bewilligt werden.	Kredit	https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Gr%C3%BCnden-Erweitern/F%C3%B6rderprodukte/ERP-Gr%C3%BCnderkredit-Startgeld-067/
Kapital für Kleinunternehmen	Im Programm Kapital für Kleinunternehmen kann ein Darlehen von bis zu 150.000 Euro für ein Vorhaben bewilligt werden. Das Programm steht auch zur Bewältigung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise zur Verfügung.	Kredit	https://www.wibank.de/bps/hort/ser-viet/wibank/kapital-fuer-kleinunternehmen/kapital-fuer-kleinunternehmen-306918
Beteiligungsgarantien der Bürgschaftsbank Hessen	Die Bürgschaftsbank Hessen übernimmt Garantien für Beteiligungen der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Hessen. Es werden vornehmlich Garantien für die Mitfinanzierung von Unternehmensnachfolgen übernommen.	Bürgschaft	https://www.mbg-hessen.de/
Gründungs- und Wachstumsfinanzierung (GuW) – Gründung (ERP)	Mit der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung (GuW) Hessen – Gründung (ERP) kann für ein Vorhaben ein Kredit von bis zu 1 Mio. Euro bewilligt werden. Das Programm steht auch zur Bewältigung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise zur Verfügung.	Kredit	https://www.wibank.de/wibank/guw-gruendung/gruendungs-und-wachstumsfinanzierung-hessen-gruendung-erp-306906
Bürgschaft ohne Bank (BoB)	Die Bürgschaftsbank Hessen kann bei Unternehmensnachfolgen für einen Kredit von bis zu 600.000 Euro eine Bürgschaft übernehmen. Die Bürgschaft steht in verschiedenen Varianten zur Verfügung (Express-Bürgschaft, Leasing Bürgschaft). Die Bürgschaft ohne Bank steht auch zur Bewältigung der Corona-Krise zur Verfügung.	Bürgschaft	https://bb-h.de/angebot/buergschaft-ohne-bank/

Förderprogramm	Anmerkungen	Zuordnung	Weiterführende Informationen
Agrar-Bürgerschaft	Agrar-Bürgerschaften von bis zu 1,5 Mio. Euro stehen Unternehmen in der Landwirtschaft zur Verfügung und können zur Finanzierung einer Unternehmensnachfolge herangezogen werden.	Bürgerschaft	Agrar-Bürgerschaft - Bürgerschaftsbank Hessen (bb-h.de)
Förderung der regionalen Entwicklung	Bei Vorhaben zur Bewältigung des Strukturwandels kann unter bestimmten Voraussetzungen ein Zuschuss oder ein Darlehen bewilligt werden.	Zuschuss / Kredit	https://www.wibank.de/wibank/
Innovationskredit Hessen	Beim Innovationskredit Hessen kann ein Darlehen in Höhe von bis zu 7,5 Mio. Euro für ein Vorhaben bewilligt werden.	Kredit	https://www.wibank.de/wibank/
ERP-Kapital für Gründung	Mit dem ERP-Kapital für Gründer kann ein Kredit zum Kauf eines Unternehmens(-anteils) bis zu 500.000 Euro bewilligt werden.	Kredit	https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%C3%BCnden-Nachfolgen/ https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%C3%BCnden-Nachfolgen/ERP-Kapital-%C3%BCr-Gr%C3%BCndung-(058)/
Bürgschaften des Landes Hessen für die gewerbliche Wirtschaft und freie Berufe	Landesbürgschaften helfen bei der Finanzierung von Betriebsübernahmen (Höhe wird im Einzelfall festgelegt)	Bürgerschaft	https://www.wibank.de/landesbuergschaften
Mikromezzaninfonds Deutschland	Zur Finanzierung von Unternehmensnachfolge kann eine Erhöhung des Eigenkapitals um bis zu 50.000 Euro (Zielgruppenunternehmen 150.000 Euro) erfolgen.	Beteiligung	https://www.mikromezzaninfonds-deutschland.de/start.htm
Hessen Kapital Technologiefonds Hessen (TFH III)	In mehreren Fonds unterschiedlicher Ausrichtung ist eine Finanzierung einer Unternehmensnachfolgeregelung durch die Erhöhung des Eigenkapital möglich (bis 1,5 Mio. Euro Hessen Kapital, bis 1 Mio. Euro Technologiefonds Hessen).	Beteiligung	https://www.hessen-kapital.de/ https://www.bmh-hessen.de/lun-sere-fonds/tfh

Förderprogramm	Anmerkungen	Zuordnung	Weiterführende Informationen
MBG H Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH	In verschiedenen Programmen können Beteiligungen zur Erhöhung der Eigenkapitalbasis bei Unternehmensnachfolgen dienen: Wachstums- und Innovationsprogramm, Kleinbeteiligungsprogramm, Mikromezzaninprogramm	Beteiligung	https://www.mbg-hessen.de/

Quelle: Recherchen der Hessen Agentur 2021 auf Basis von www.foerderdatenbank.de, www.existenzgruendung.hessen.de

HESSEN



Herausgeber:

**Hessisches Ministerium für Wirtschaft,
Energie, Verkehr und Wohnen**

Kaiser-Friedrich-Ring 75
65185 Wiesbaden

www.wirtschaft.hessen.de

HESSEN



HessenAgentur

HA Hessen Agentur GmbH