

Thüringer Nachfolgereport



Aktuelle Herausforderungen beim betrieblichen Generationswechsel

Gefördert durch:

Thüringer Nachfolgereport

Aktuelle Herausforderungen beim betrieblichen Generationswechsel

Erkenntnisse aus einer Umfrage des
Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx)

Stand: November 2017

Ein Gemeinschaftsprojekt der Thüringer Handwerkskammern sowie Industrie- und Handelskammer gefördert vom Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Eine Initiative von:



Gefördert durch:



Vorwort

Das Thema Unternehmensnachfolge beschäftigt die Thüringer Wirtschaft und das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft bereits seit einigen Jahren. Das Ministerium fördert insbesondere über das Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) Aktivitäten im Schwerpunkt Unternehmensnachfolge. Kammern und Fachverbände weisen ihre Mitglieder auf die große Bedeutung der frühzeitigen Sicherung der Nachfolge hin. Denn die Regelung der Unternehmensnachfolge ist in der Regel ein komplexer Prozess, der frühzeitig begonnen werden muss. Drei bis fünf Jahre gelten für die gesamte Vorbereitung als Faustformel.

In Thüringen ist ein differenziertes Unterstützungsangebot vorhanden. Seit 2010 hat sich die thüringenweite Veranstaltungsreihe „Roadshow Unternehmensnachfolge“ des ThEx als Instrument zur Sensibilisierung der Unternehmer etabliert. Diese Veranstaltungsreihe ist eine wertvolle Ergänzung der Beratungs- und Unterstützungsangebote der Kammern. Zudem haben sich die Unternehmerabende als geeignetes Format für Inhaber und Geschäftsführer entwickelt, die sich bereits im Prozess der Unternehmensübergabe befinden. Hier finden sie in einem geschützten Raum Gelegenheit zum individuellen Austausch. Denn Medienberichte zur Unternehmensnachfolge haben das Thema längst in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt.

Dieses Interesse ist gerechtfertigt. Denn gelungene Unternehmensnachfolgen sichern Unternehmen und Arbeitsplätze. Analysen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zufolge steht in Thüringen pro Jahr bei 500 – 600 Unternehmen mit insgesamt mehreren Tausend Beschäftigten die Übergabe an einen geeigneten Nachfolger an. Ziel muss es sein, dass die Unternehmen mit ihren Kompetenzen und Mitarbeitern erhalten bleiben und sich weiter gut entwickeln können. Im Idealfall führt die Unternehmensnachfolge auch zu einer inhaltlichen Neuausrichtung und damit zu Impulsen für die Unternehmen und ihr Wachstum.

Der überwiegende Teil aktueller Untersuchungen zum Sachverhalt, greift auf bestehende Daten aus Regelerhebungen zurück. Eine differenzierte und auf Thüringen spezifizierte Erhebung erfolgt leider nicht. Damit bleiben jedoch Fragen offen: Wie viele Unternehmen sollen bzw. können tatsächlich übergeben werden? Gibt es bereits einen Nachfolger? Was sehen die Unternehmer als größte Herausforderung in ihrem Übergabeprozess an?

Um diese und weitere Fragen zu beantworten, haben die Thüringer Nachfolgelotsen des ThEx eine Umfrage zur Unternehmensnachfolge konzipiert und diese in Zusammenarbeit mit allen Kammern durchgeführt. Diese Befragung hat eine neue Qualität. Erstmals erhalten alle Regionen Thüringens ein umfassendes und differenziertes Bild der Nachfolgesituation auf solider empirischer Grundlage. Die teilnehmenden Unternehmen hatten darüber hinaus die Möglichkeit, direkte und konkrete Unterstützung zu erhalten.

Die Auswertung der Ergebnisse wird dazu beitragen, weitere Maßnahmen zur Sicherung der Thüringer Betriebe zu entwickeln, umzusetzen und die Unterstützungsangebote der Kammern noch zielgenauer auszurichten.



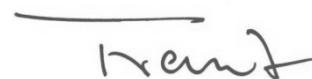
Wolfgang Tiefensee

Thüringer Minister für
Wirtschaft, Wissenschaft und
Digitale Gesellschaft



Stefan Lobenstein

Präsident
Handwerkskammer Erfurt



Dr. Ing. Peter Traut

Präsident
Industrie- und Handelskammer
Südthüringen

Inhalt

1. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage	7
2. Konzeption und Durchführung der Umfrage zur Unternehmensnachfolge in Thüringen.....	9
3. Die aktuelle Situation in Thüringen	13
3.1 Betriebsübergaben.....	14
3.2 Nachfolgersituation	22
3.3 Betriebsschließungen.....	27
3.4 Notfallplan.....	29
4. Handlungsempfehlungen aus der Umfrage	31
5. Ein Blick über den „Tellerrand“	33
5.1 Neustart oder Neuanfang: Existenzgründung und Unternehmensnachfolge als Chance für Thüringen	33
5.2 Thüringen im deutschlandweiten Vergleich	35
6. Erfahrungen aus der Praxis	36
Abbildungsverzeichnis.....	43
Redaktionelle Hinweise	44

1. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage

- Es besteht großes Interesse seitens der Betriebe am Thema Unternehmensnachfolge. Die Umfrage hat zur Sensibilisierung und Aktivierung beigetragen. Es wurden 19370 Unternehmen erreicht. 975 Betriebe haben geantwortet. Davon haben 65 % weitere Informationen erbeten.
- 56 % der Betriebsinhaber und Geschäftsführer über 55 Jahre planen die Übergabe ihres Betriebes. Gut ein Fünftel (22 %) zieht die Schließung des Unternehmens in Betracht, davon mehr als die Hälfte, weil bisher kein Nachfolger gefunden wurde.
- Zwei Drittel der übergabewilligen Betriebe möchten innerhalb der nächsten 6 Jahre den betrieblichen Generationswechsel vollziehen. Als Faustformel werden 3 bis 5 Jahre für die Vorbereitung und Durchführung einer Nachfolge empfohlen.
- 42 % der Unternehmen, bei denen eine Übergabe beabsichtigt wird, befinden sich mitten im Prozess der Übergabe, davon haben bislang nur 24 % ein konkretes Übergabedatum festgelegt.
- Mit 29 % ist der Verkauf die am häufigsten angestrebte Form der Übergabe. Schenkung, Vermietung / Verpachtung und Rentenzahlung sind zu jeweils 11 %, 9 % und 7 % beabsichtigt. Von den übergabewilligen Inhabern / Geschäftsführern haben sich allerdings 44 % noch nicht für eine Übergabeform entschieden.
- Die größten Herausforderungen bei der Nachfolgegestaltung sind aus Sicht der Unternehmer die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, die Bewertung des Betriebes sowie die steuerlichen Belastungen. Der Abschied vom Unternehmerleben wird etwa 11 % der übergabewilligen Inhaber / Geschäftsführer schwer fallen.
- Trotz des in der Beratungspraxis unterstellten Rückgangs der familieninternen Nachfolgen, wird gemäß der Umfrage erwartet, dass die Übernehmer zu 42 % noch aus dem Familienkreis kommen. Bei etwa einem Fünftel der Betriebe, bei denen eine Übergabe geplant ist, ist noch kein Nachfolger vorhanden.
- Bei den bereits gefundenen Nachfolgern sind die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen mehrheitlich gegeben.
- Die Angebote der Kammern einschließlich der ThEx-Nachfolgelotsen sowie andere kostenfreie Unterstützungsangebote bei der Unternehmensnachfolge werden stark nachgefragt, insbesondere zum Thema „Nachfolgersuche“.
- Die Hälfte der Unternehmer besitzt keinen ausreichenden Notfallplan und es bestehen Unklarheiten über die rechtliche Handlungsfähigkeit bei Notfällen.

2. Konzeption und Durchführung der Umfrage zur Unternehmensnachfolge in Thüringen

Von März bis Mitte Juli diesen Jahres wurden durch die drei Industrie- und Handelskammer sowie die drei Handwerkskammern 19.370 Thüringer Betriebe zum Thema Unternehmensnachfolge befragt. Unter anderem wurden Fragen zur Unternehmensstruktur, der aktuellen Nachfolgeplanung, der Nachfolgersituation und zum Informationsstand gestellt.

Die Umfrage richtete sich an Inhaber und Geschäftsführer über 55 Jahre im Handwerk, in der Industrie, im Handel, im Gastgewerbe, der Dienstleistungswirtschaft, in der Logistikbranche und an Angehörige der Freien Berufe.

975 Fragebögen wurden durch die Unternehmen ausgefüllt. Die Rücklaufquote der angeschriebenen Unternehmen beträgt damit 5 %. Bei der Betrachtung der gewählten Versandarten und der durch die Unternehmen gewählten Antwortmöglichkeiten fällt auf, dass der Postversand der effektivste Weg und die Antwort per Fax die häufigste gewählte Form für die Rücksendung war. Jedoch konnte auch nur etwa ein Drittel aufgrund der vorhandenen Datenlage per E-Mail angeschrieben werden.

Persönliche Rückmeldungen auf die Umfrage ergaben zudem, dass einige Unternehmer keine Chance sehen, die Nachfolge für ihren Betrieb regeln zu können. Dadurch fühlten sie sich von der Umfrage nicht direkt angesprochen und haben deshalb auch nicht geantwortet. Das könnte darauf hindeuten, dass die Anzahl der zu erwartenden Schließungen höher liegt, als mit dieser Umfrage festgestellt.

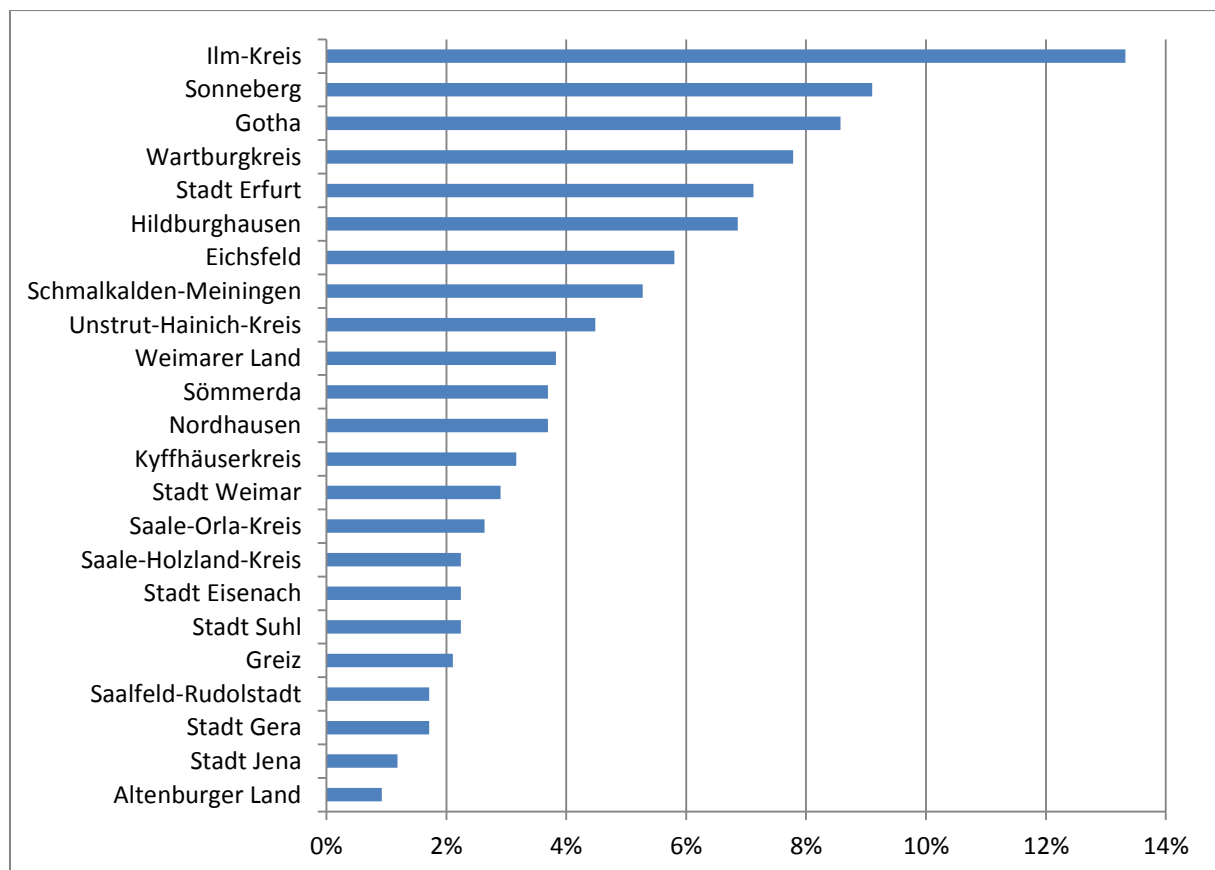


Abb. 1 Prozentuale Verteilung der Antworten nach Landkreisen/kreisfreien Städten

Die Verteilung der Antworten nach Landkreisen gestaltet sich wie erwartet. In den betriebsstarken Landkreisen sind auch die Rücklaufquoten größer. Die Antworten aus den kreisfreien Städten sind mit Ausnahme der Stadt Erfurt jedoch sehr gering ausgefallen.

Branchenbezogen verteilen sich, ausgenommen der freien Berufe, die Antworten proportional zu den Betriebsstrukturen in Thüringen. 41 % der Rückmeldungen kamen aus dem Handwerk, 59 % aus den Branchen der Industrie- und Handelskammern. Die meisten Rückmeldungen kamen erwartungsgemäß aus den Bereichen Bau und Ausbau im Handwerk, Handel für den privaten Bedarf, den Dienstleistungsbranchen sowie dem Gastronomie- und Tourismusgewerbe im Bereich der IHK-Unternehmen. Die Rücklaufquote bei den Freien Berufen liegt unter einem Prozent. Daher werden im Folgenden keine spezifischen Aussagen zu diesen Berufsgruppen getroffen.

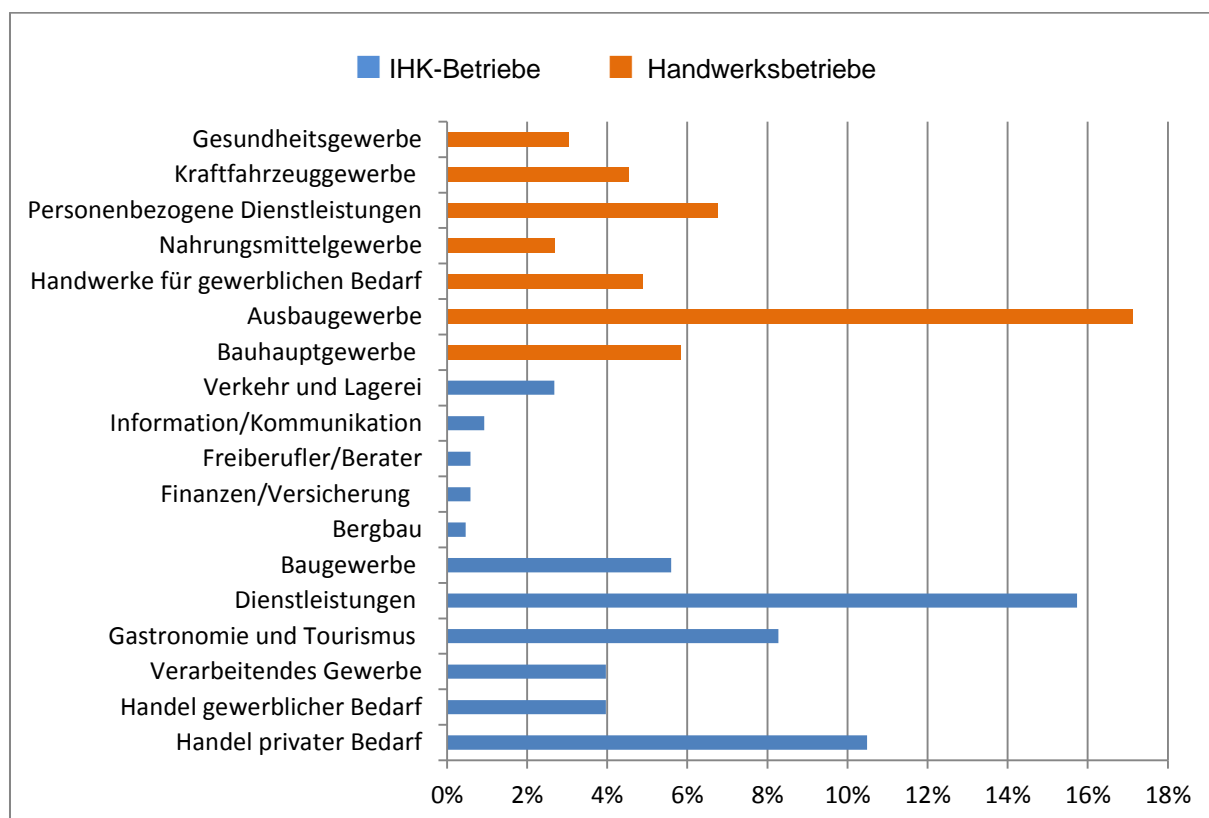


Abb. 2: Prozentuale Verteilung der Antworten nach Branchen

Gemäß Thüringer Landesamt für Statistik liegt in Thüringen der Anteil der Betriebe mit bis zu zehn Mitarbeitern bei 87 %, der Anteil der mittleren Betriebe mit bis zu 50 Mitarbeitern bei 10 %¹. Große Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern findet man in Thüringen noch seltener. Dementsprechend verteilen sich die Rückmeldungen. Die antwortenden Betriebe haben zu 75 % weniger als 10 Mitarbeiter. 61 % der Antworten wurden von Einzelunternehmen zurückgesendet.

Die Struktur der antwortenden Betriebe sowie die Verteilung der Antworten über die Branchen entsprechen der Gesamtstruktur der Wirtschaft Thüringens. Die Ergebnisse können daher auf Thüringen insgesamt übertragen und Handlungserfordernisse entwickelt werden.

¹ Thüringer Landesamt für Statistik, Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen und Kreisen in Thüringen, Stand: Oktober 2016

Zur strukturellen Betrachtung der Rückmeldungen ist abschließend positiv zu bemerken, dass 65 % der antwortenden Unternehmer weiterführende Informationen wünschten. Dies setzt sich wie folgt zusammen:

- 17 % der Rückmeldungen enthielten einen konkreten Beratungswunsch
- bei 48 % der Antworten wurden Informationsmaterial bzw. Veranstaltungshinweise angefordert

Das heißt, dass durch diese Befragung mehr als der Hälfte der Betriebe für den Beginn bzw. die Intensivierung der Vorbereitungen zur Nachfolgeregelung sensibilisiert wurden.

3. Die aktuelle Situation in Thüringen

Im folgenden Absatz werden die Ergebnisse aus der Umfrage hinsichtlich spezieller Themenbereiche analysiert und jeweils interpretiert (siehe Kommentare). Die Auswertung in diesem Abschnitt bezieht sich auf gesamt Thüringen.

Bei 56 % der Betriebe in Thüringen soll durch eine Nachfolgeregelung die Fortführung des Unternehmens gesichert werden. Andererseits erwägt jedoch auch gut ein Fünftel (22%), den Geschäftsbetrieb einzustellen und das jeweilige Unternehmen zu schließen. Das würde hochgerechnet etwa 22.000 Beschäftigte betreffen. Bei 22 % der Betriebsinhaber herrscht derzeit noch Unsicherheit über die Nachfolge.

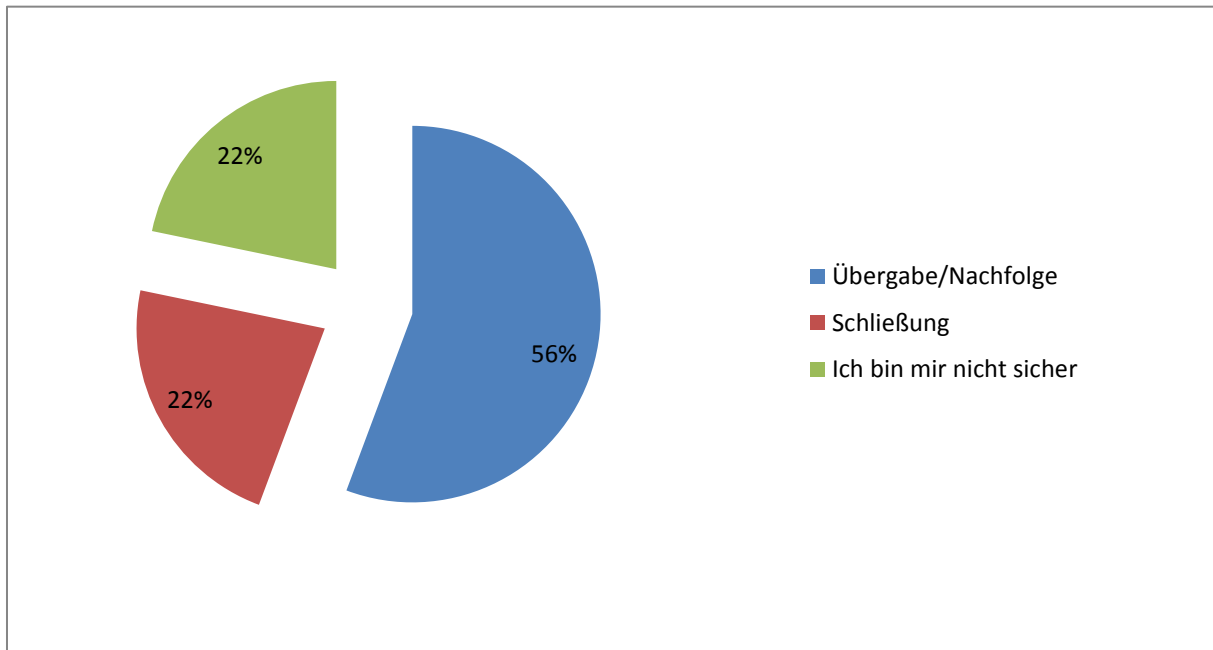


Abb. 3: Beabsichtigen Sie, Ihren Betrieb an einen Nachfolger zu übergeben oder den Betrieb zu schließen?

Kommentar

Unsicher hinsichtlich der Übergabe sind hauptsächlich Betriebe, die an einen familieninternen Nachfolger übergeben wollen (51 %). Das kann u.a. an fehlenden Vereinbarungen hinsichtlich der erbrechtlichen Regelung liegen. Bei den restlichen 49 % der unsicheren Betriebe kann die Unsicherheit im Fehlen eines Nachfolgers oder auch durch noch nicht abgeschlossene Gespräche begründet sein. Das Risiko, dass ein Nachfolger sich während der Verhandlungen noch gegen die Übernahme entscheidet, ist durch aus nicht zu unterschätzen. Die Gründe hierfür können zu hohe Kaufpreisvorstellungen des Übergabers oder eine erfolglose Finanzierungsbeantragung sein. Auch persönliche Differenzen können die Verhandlungen erschweren bzw. im schlimmsten Fall beenden.

Insgesamt sind die 56 % geplanten Übergaben positiv zu bewerten. Wobei dieser Blick leicht getrübt wird durch das Risiko der Betriebsschließungen bei etwa einem Fünftel der Betriebe. Um jedoch genauere Prognosen für Thüringen erhalten zu können, werden die genauen Hintergründe und Verteilungen im Folgenden detaillierter betrachtet.

3.1 Betriebsübergaben

Erwartungsgemäß ist es das Ziel der meisten Unternehmer, eine Nachfolgeregelung für das eigene Lebenswerk zu finden.

Bei insgesamt etwa 13 % der Thüringer Betriebe steht in den nächsten 5-10 Jahren die Regelung der Nachfolge an, da der Inhaber oder Geschäftsführer mindestens das 55. Lebensjahr erreicht hat. Das betrifft in etwa 100.000 Beschäftigte. Da bekommt die ermittelte Zahl von 56 % der übergabewilligen Betriebe eine mehr und mehr positive Wirkung.

Bei der Umfrage sollten jedoch nicht nur die bereits per Schätzung bekannten grundsätzlichen Daten bestätigt werden. Hier wurde genauer nachgefragt. Im Folgenden werden die Details der geplanten Übergaben genauer betrachtet.

Zeitpunkt der geplanten Übergaben

Den meisten Unternehmern ist bewusst, dass der Zeitfaktor eine wichtige Rolle spielt. Mehr als die Hälfte sehen eine Vorbereitungszeit von 3-6 Jahren als realistisch an. Auch wenn die Statistik die Zahl derer, die innerhalb der nächsten 12 Monate eine Übergabe planen nur mit 14 % ausweist, ist jedoch in der Praxis immer wieder die Vorstellung anzutreffen, dass eine Geschäftsübergabe innerhalb weniger Monate möglich sei. Der vorgesehene zeitliche Horizont bei einem Großteil der geplanten Übergaben liegt zwischen 1 bis 6 Jahren, also eher im kurz bis mittelfristigen Bereich.

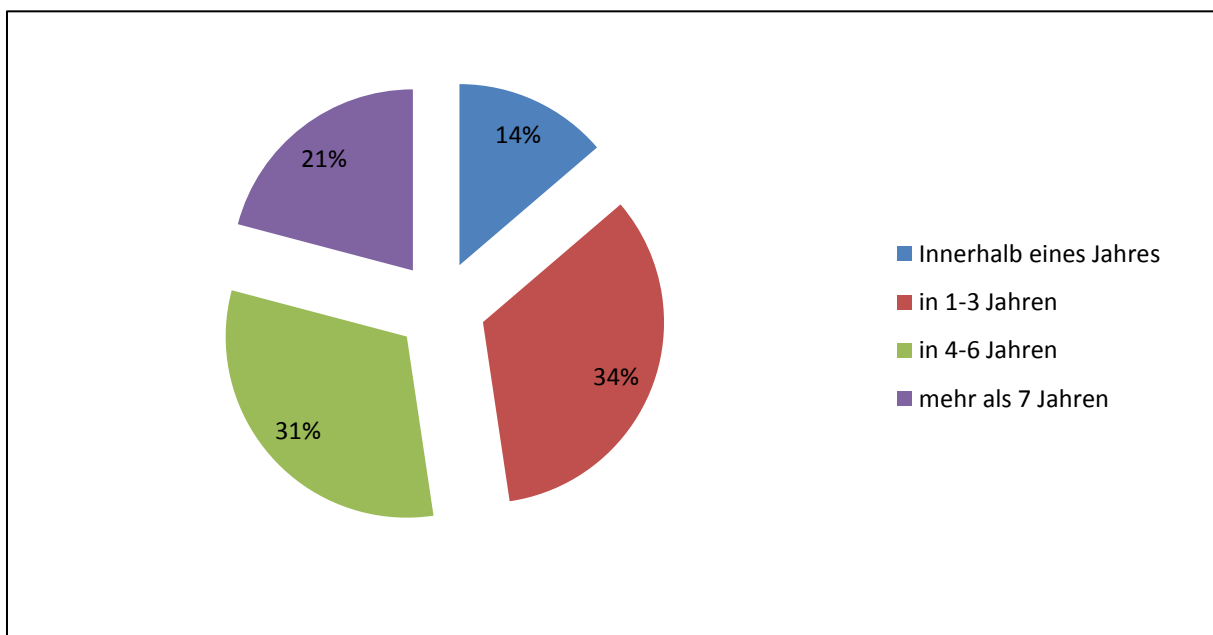


Abb. 4: Wann ist die Übergabe Ihres Betriebes geplant?

Etwa 58 % der über 55 Jährigen haben bisher mit der Vorbereitung Ihrer Nachfolge noch nicht begonnen. 42 % der übergabewilligen Unternehmen befinden sich mitten im Prozess der Übergabe. Davon haben derzeit nur 24 % ein Übergabedatum festgelegt, an dem die Vorbereitungen abgeschlossen sein werden.

Kommentar

Dass etwa ein Fünftel bereits langfristig den Generationswechsel plant ist mit Blick auf die Erfahrungen aus den Beratungen dahingehend überraschend, als dass die Kammern häufig nur recht kurzfristig zu Rate gezogen werden. Das mag darin begründet liegen, dass sich Unternehmer erst dann an die Kammern wenden, wenn eigene Bemühungen um eine Nachfolgeregelung nicht zum Erfolg führen. Seniorunternehmer aber auch die Teilnehmer an den Informationsveranstaltungen spiegeln im individuellen Gespräch häufig zurück, dass sie den Umfang für eine Nachfolgeregelung unterschätzt haben.

Insbesondere bei den Betrieben, die innerhalb von einem Jahr übergeben werden sollen, muss meist auch ein unzureichender Vorbereitungsstand konstatiert werden. Sei es, dass Bemühungen um eine Nachfolgeregelung erfolglos blieben oder dass Unternehmer dem Thema zu wenig oder zu spät Beachtung schenkten. Mitunter werden kurzfristige Lösungen auch dann erforderlich, wenn der Firmeninhaber unerwartet zeitweilig oder dauerhaft ausfällt.

Dass 58 % der übergabewilligen Betriebe die Vorbereitungen ihrer Nachfolge noch nicht begonnen haben, ist bedenklich, da jede Nachfolge einer guten und langfristigen Vorbereitung bedarf. Beispielsweise sind Maßnahmen zur Beeinflussung der steuerlichen Auswirkungen häufig sehr langfristig zu ergreifen. Auch für eine Nachfolgersuche allein sollte man aktuell mindestens 1 bis 2 Jahre einplanen.

Festgestellt wurde, dass nur wenige übergabewillige Unternehmer tatsächlich ein Übergabedatum festgelegt haben. Hierbei spielen auch psychologische Fragen eine wesentliche Rolle. Den Übergabezeitpunkt exakt festzulegen, bedeutet auch, dass ab diesem Tag ein Lebensabschnitt endet und der Ruhestand beginnt. Viele Unternehmer befürchten, dass ihr Leben dann nicht mehr so ausgefüllt ist, der Alltag eher langweilig wird und sie nicht mehr gebraucht werden. Manche Inhaber sind diesbezüglich eher unbekümmert und merken erst, wenn Sie bereits im Ruhestand sind, dass eine Vorbereitung dieser Zeit sinnvoll gewesen wäre. Deshalb empfehlen die Betriebsberater der Kammern und die ThEx-Nachfolgelotsen stets die Lebensplanung nach der Unternehmerkarriere mit in die Vorbereitungen zur integrieren. Manche Neugestaltung des privaten Lebens bzw. die Suche nach Aktivitäten, die einen ehemaligen Unternehmer geistig und körperlich ausfüllen, benötigen unter Umständen auch einige Zeit.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Fangen Sie rechtzeitig mit der Vorbereitung Ihrer Nachfolge an. Beziehen Sie frühzeitig ihre Familie mit ein. Planen Sie rechtzeitig ihre Aktivitäten im Ruhestand!

Übertragungsformen

Interessant ist auch ein Blick auf die geplanten Übergabeformen, deren Verteilung nur zum Teil so erwartet wurde.

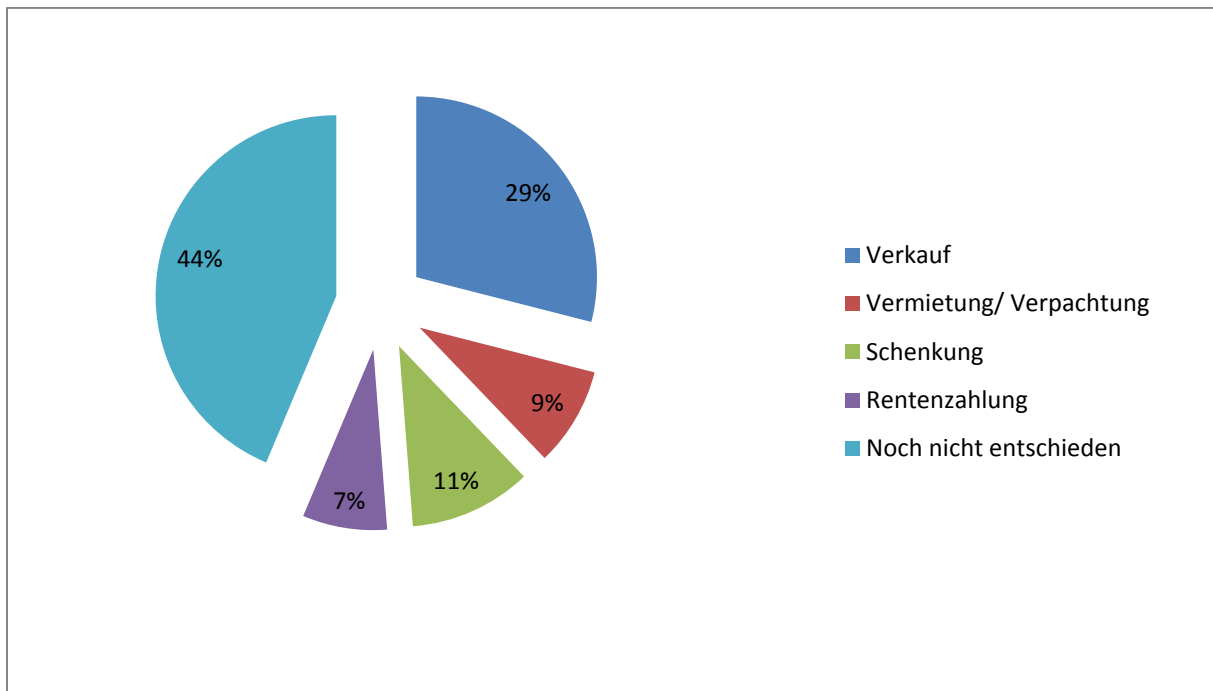


Abb. 5: In welcher Form planen Sie die Übergabe Ihres Betriebes?

Mit 29 % ist der Verkauf die am häufigsten angestrebte Form der Übergabe. Hinsichtlich des Überhanges an familieninternen Übergaben (siehe hierzu auch Abschnitt 2.2 Nachfolgersituation) ist der ausgewiesene Anteil der Schenkungen mit 11 % relativ gering. Die Vermietung bzw. Verpachtung folgt mit 9 % auf Platz drei. Von den übergabewilligen Betrieben haben sich allerdings 44 % noch nicht für eine Übergabeform entschieden.

Kommentar

Es ist aus den Beratungserfahrungen heraus zu vermuten, dass bei den erbrechtlichen Regelungen die Gerechtigkeit eine große Rolle spielt. Der geringe Anteil der Schenkungen kann auch in gewählten Mischformen zwischen Kauf und Schenkung begründet sein, um eine einvernehmliche vorweggenommene Erbregelung innerhalb der Familie zu finden.

Der geringe Anteil der Vermietungen / Verpachtungen entspricht den Erfahrungen aus der Praxis. Dabei werden weniger ganze Betriebe sondern eher Immobilien oder der Maschinenpark vermietet. Diese Übergabeform kann insbesondere dann von Vorteil sein, wenn

- für einen potenziellen Nachfolger der Gesamtkaufpreis nicht finanzierbar ist.
- insbesondere Immobilien im Privatbesitz der Übergeber(-familien) gehalten werden sollen.
- die Nachfolgeregelung langfristig als Interimslösung angesehen wird, weil möglicherweise in der übernächsten Generation geeignete familieninterne Nachfolger heranwachsen.

Unter den geplanten Übergaben bei denen noch keine Übertragungsform feststeht, verbergen sich hauptsächlich familieninterne Nachfolgen. Dies bestätigt die Vermutung, dass die erbrechtlichen Entscheidungen häufig nicht leicht getroffen werden. Eventuell sind die Gespräche auch noch nicht so weit voran geschritten.

Die Beratungen zeigen, dass die familieninternen Nachfolgen etwas länger dauern können, als die Übergaben an Mitarbeiter oder Externe. Familien neigen eher dazu, die Auseinandersetzungen zu verzögern, da bereits feststeht oder vermeintlich für alle offensichtlich klar ist, dass das ausgewählte Familienmitglied den Betrieb erhält. Die einzelnen Details jedoch offenbaren sich häufig erst in den Gesprächen mit Beratern und innerhalb der Familie. Hier treten auch ernste Konflikte auf und verzögern den Prozess weiter.

Von den Unentschiedenen haben lediglich 15 % keinen Nachfolger. Diese warten ab, welche Möglichkeiten sich in Abhängigkeit der potentiellen Nachfolger, welche es noch zu finden gilt, ergeben. Die weiteren 34 % der unentschlossenen Betriebe haben zwar bereits einen Nachfolger (betriebsintern oder extern), befinden sich vermutlich jedoch noch in einer frühen Phase der Verhandlung. Hier gilt es häufig erst die persönlichen Eignungen und die Passgenauigkeit zum Betrieb zu prüfen sowie grundsätzliche Details zur Übergabe zu klären bevor eine Entscheidung hinsichtlich der Form getroffen wird. Es liegt jedoch gemäß den Erfahrungen aus der Praxis nahe, dass diese Übergaben zu einem Großteil entgeltlich gestaltet werden.

Rentenzahlungen spielen aus verschiedenen Gründen nur eine untergeordnete Rolle, wohl auch, weil diese Form der Übergabe einige Risiken birgt. Beispielsweise ist der Unternehmer hinsichtlich der Zahlungsfähigkeit des Betriebs noch abhängig vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, hat jedoch häufig keinen direkten Einfluss mehr darauf.

Wenn insgesamt fast die Hälfte noch keine Entscheidungen getroffen bzw. Vorstellungen zur Form der Übergabe entwickelt haben, wäre eine schnellere Klärung zu konkreten Schritten des jeweiligen Übergabeprozesses wünschenswert. So scheint es auch diesbezüglich einen erhöhten Beratungsbedarf zu geben.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Beziehen Sie bei der Wahl der Übertragungsform stets Ihren Steuerberater mit ein! Bedenken Sie dabei, dass nicht immer die steuerlich günstigste Übertragungsform auch die praktikabelste ist!

Unternehmenswert

Unsicherheiten entstehen im Rahmen der Unternehmensnachfolge auch hinsichtlich des Kaufpreises. Häufig passen die Vorstellungen des Übergebers, die oft auch sehr emotional geprägt sind, nicht zu den Kaufpreisvorstellungen der Nachfolger bzw. zur Finanzierbarkeit.

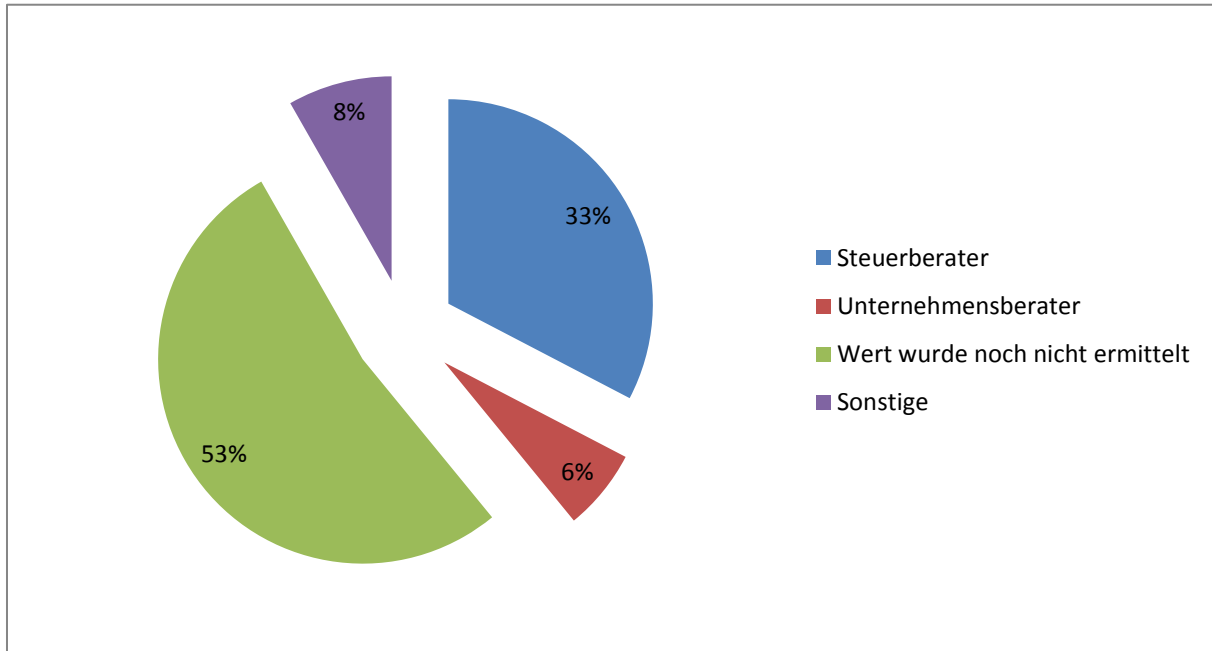


Abb. 6: Kennen Sie den Wert Ihres Unternehmens und wer hat diesen ermittelt?

Mehr als die Hälfte der Betriebsinhaber kennen den Wert ihres Unternehmens nicht. Steuerberater werden mit 33 % am häufigsten diesbezüglich zu Rate gezogen und somit als wichtige Partner bei der Ermittlung des Unternehmenswertes angesehen. Unter den Antworten im Bereich „Sonstige“ verbergen sich hauptsächlich Wertermittlungen durch die Handwerkskammern, Banken, Makler aber auch Maßnahmen wie Vergleichswerte, Inventur des Warenlagers oder Immobilienbewertung durch einen Gutachter. Unternehmensberater werden mit 6 % beim Thema Unternehmenswert eher seltener angesprochen.

Kommentar

Insgesamt scheinen die Möglichkeiten der Unternehmensbewertung nicht bekannt zu sein. Dies macht sich vor allem durch die geringe Anzahl an Betrieben bemerkbar, die sich eine Beratung hierzu wünschen (37% der Betriebe, die den Wert ihres Unternehmens nicht kennen).

Die vielen verschiedenen genannten Möglichkeiten zur Wertermittlung unter der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ (siehe oben) zeigt, dass es auch unterschiedliche Grundvorstellung bei den Unternehmern gibt, was zum Wert des Unternehmens gehört. Es sind nicht nur das Warenlager und die Immobilie zu bewerten. Auch die Maschinen und Anlagen mit dem aktuellen Verkehrswert (nicht Buchwert) sind mit zu berücksichtigen und bilden den sogenannten Substanzwert (Summe aller aktivierten Vermögensgegenstände) eines Unternehmens. Weiterhin kann der Ertragswert eines Unternehmens ermittelt werden.

Hierfür gibt es anerkannte Standardverfahren wie beispielsweise das Stuttgarter-Verfahren oder das AWH Standardverfahren der Handwerkskammern, mit jeweils unterschiedlichen Ansätzen.

Eine schriftliche Dokumentation, wie man vom errechneten Wert auf den endgültigen Kaufpreis gekommen ist, kann bei einer Prüfung durch das Finanzamt sehr hilfreich sein und gibt die notwendige Sicherheit. Dies gilt unabhängig davon, welches Verfahren gewählt wird. Sollte es zu erheblichen Auseinandersetzungen kommen, kann eine Unternehmensbewertung hinsichtlich der bestehenden Vermögenswerte eine objektive Argumentationsbasis bilden.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Lassen Sie Ihr Unternehmen bewerten, um eine Orientierung für den Kaufpreis zu erhalten. Halten Sie Gründe für Abweichungen des Kaufpreises vom Unternehmenswert schriftlich fest.

Herausforderungen aus Sicht der Unternehmer

In den vorangegangenen Absätzen sind bereits einige Schwerpunkte im Rahmen einer Unternehmensnachfolge betrachtet worden. Interessant ist die Frage, was die Unternehmer selbst als die größten Herausforderungen beim Generationswechsel sehen. (Bei dieser Frage konnten mehrere Antworten ausgewählt werden.)

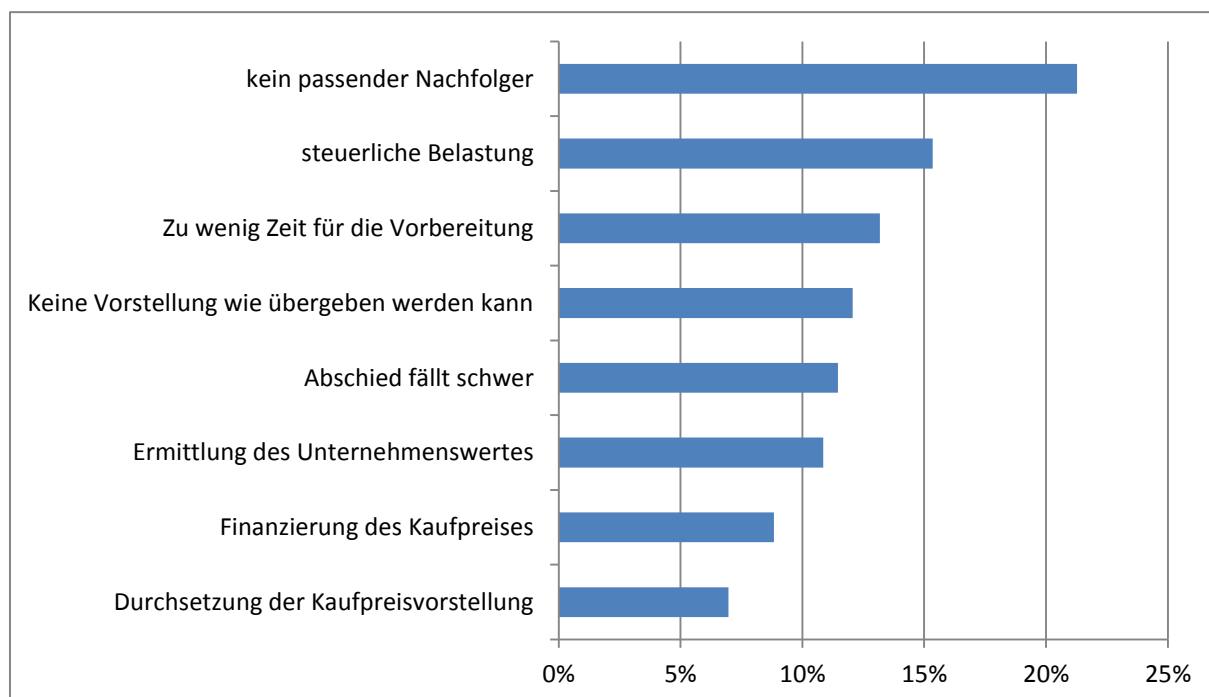


Abb. 7: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer Unternehmensnachfolge?

Auffälliger Spitzenreiter ist hier das Finden eines passenden Nachfolgers mit 21 %. Dies wird im Abschnitt 3.2 näher betrachtet. Die weiteren Antworten verteilen sich recht gleichmäßig. Wenige Unternehmer sehen ein Problem in der Durchsetzung des Kaufpreises (7%). Nur etwa 11 % der Inhaber und Geschäftsführer schätzen ein, dass ihnen der Abschied schwer fallen wird. Ebenso viele sehen die Ermittlung des Unternehmenswertes als Herausforderung an. Eine steuerliche Belastung aus der Regelung des betrieblichen Generationswechsels befürchten 15 % der Unternehmer.

Kommentar

Die Selbsteinschätzung von 11 % der Unternehmer hinsichtlich des schwierigen Abschiedes vom Unternehmerleben spiegelt sich in den Beratungserfahrungen so nicht wieder. Häufig wird dieser Punkt als unproblematisch gesehen.

Vermutlich liegen die häufig erwarteten steuerlichen Belastungen unter anderem in den Veränderungen im Erbschafts- bzw. Schenkungssteuerrecht in den letzten beiden Jahren begründet. Ungenaue Informationen und noch offene Anwendungserlasse verstärken diese Unsicherheit. Eventuell schätzen die Unternehmer, die ihren Betrieb verkaufen möchten, auch die Unternehmenswerte selbst recht hoch ein. Ein hoher Unternehmenswert würde dann aus Sicht der Unternehmer höhere Steuern bedeuten.

Allerdings zeigen die Beratungen, dass viele Inhaber keine Vorstellung haben, wie sich die steuerlichen Belastungen zusammensetzen und welche steuerlichen Freibeträge bzw. Vergünstigungen genutzt werden können.

Einige der Unternehmen haben Konstrukte gewählt, die eine sogenannte Betriebsaufspaltung darstellen. Beispielsweise eine GmbH als operativ tätiges Unternehmen und ein Einzelunternehmen, in dem sämtliche durch die GmbH genutzten Anlagegüter aktiviert sind. Der Mehrheitsgesellschafter der GmbH und der Inhaber des Einzelunternehmens sind im Falle einer Betriebsaufspaltung ein und dieselbe Person. Bei der Unternehmensnachfolge soll meistens nur die GmbH verkauft und das Einzelunternehmen weiter durch den Inhaber geführt werden. Dies soll zur Aufstockung der Altersvorsorge dienen. Jedoch werden bei dieser Variante die Betriebsaufspaltungen aufgelöst, was dazu führt, dass stille Reserven aufgedeckt werden müssen. Dies kann zu erheblichen steuerlichen Belastungen führen.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Eine frühzeitige kompetente steuerliche Beratung gehört in jedem Fall zur Vorbereitung einer Nachfolge. Auch im Falle einer Betriebsaufgabe sollte zwingend ein Steuerberater hinzugezogen werden.

Geringer Zeithorizont als Herausforderung

Dass sie zu wenig Zeit für die Vorbereitung ihrer Nachfolge haben, schätzen 13 % der Unternehmer ein. Hinsichtlich der Alterststrukturen bei diesen Antworten ergibt sich folgendes Bild:

Altersbereich	Anteil an der Antwort „Zu wenig Zeit“	Anteil an Antworten gesamt
55 bis 59 Jahre	40 %	39 %
60 bis 64 Jahre	35 %	34 %
65 bis 69 Jahre	20 %	17 %
Über 70 Jahre	5 %	10 %

Die meisten Unternehmer, die befürchten zu wenig Zeit für die Vorbereitung zu haben, haben das 60. Lebensjahr noch nicht erreicht. Am wenigsten Befürchtungen hinsichtlich des Zeitfaktors haben die über 70-Jährigen.

Kommentar

Gründe hierfür lassen sich nur unter Anstellung von Vermutungen finden. Das Bild relativiert sich etwas, wenn man die Anteile der Altersgruppen an den gesamten Antworten berücksichtigt. Die Grundgesamtheit war bei den über 70-Jährigen am geringsten. Insgesamt ist positiv festzustellen, dass die zeitliche Herausforderung von allen Altersgruppen zumindest grundsätzlich gesehen wird.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Bereiten Sie sich rechtzeitig auf den anstehenden Generationswechsel vor. Erste Überlegungen sollten bereits mit 55 Jahren angestellt werden, um einen vernünftigen Maßnahmen- und Zeitplan aufstellen zu können!

Zusammenfassend zeigt sich hinsichtlich Alter und Vorbereitungsstand trotz noch einiger Unsicherheiten ein positives Bild für die Thüringer Wirtschaft bezüglich der geplanten Generationswechsel.

3.2 Nachfolgersituation

Bereits im vorherigen Abschnitt wurde erwähnt, dass der Anteil der familieninternen Nachfolgen mit 42 % entgegen einiger Prognosen aus den vorangegangenen Jahren und der steigenden Zahl der Betriebe, die einen Nachfolger suchen, recht hoch ist. Im Folgenden wird die Nachfolgersituation in Thüringen näher betrachtet.

Wer sind die Nachfolger?

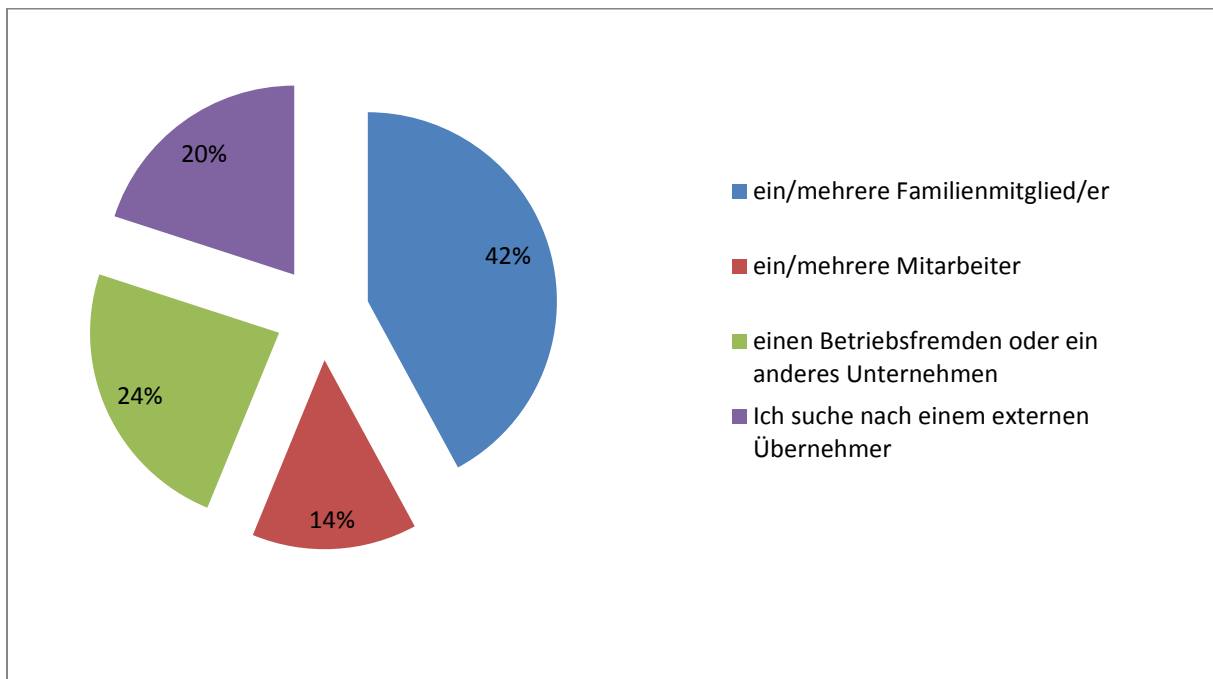


Abb. 8: Wer soll den Betrieb übernehmen?

Mit 20 % ist der Anteil der Betriebe, die einen Nachfolger suchen erwartungsgemäß ausgefallen. Unter den 24 % der Betriebe, die an einen externen Nachfolger übergeben möchten könnten ebenfalls noch Unternehmen sein, die noch keinen geeigneten Übernehmer haben. Dies lässt sich aus der Befragung jedoch nicht exakt herausfiltern. Der Anteil der betriebsinternen Nachfolgen, also an einen oder mehrere Mitarbeiter, liegt mit 14 % auf dem letzten Platz.

Kommentar

Überträgt man die Umfrageergebnisse auf Thüringen insgesamt, bestätigt sich die bereits in der Beratungspraxis gesehene Nachfolgerproblematik. Jedes Jahr melden sich einige hundert Betriebsinhaber bei den Kammern, die Unterstützung bei der Suche nach einem passenden Übernehmer wünschen. Dies gestaltet sich jedoch aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation recht schwierig. Seit Jahren ist die Zahl der Existenzgründungen rückläufig. Die Gründe hierfür liegen insbesondere in dem hohen Fachkräftebedarf, der sich aus der guten Auftragslage der Unternehmen entwickelt hat. Deutlich zurückgegangen ist die Zahl derer, die in der Selbständigkeit eine Alternative zur Arbeitslosigkeit sehen.

Das heißt, wer sich in der Regel heute für die Selbstständigkeit entscheidet, verfügt über eine eigene Gründungsidee und ist bereit, auch alle Risiken und Pflichten, die damit verbunden sind, zu tragen. Somit hat die zurückgehende Zahl der potentiell zur Verfügung stehenden Nachfolger auch einen positiven Nebeneffekt – die Qualität der Gründungen bzw. Übernahmen ist gestiegen und es ergeben sich größere Chancen für erfolgreiche sowie nachhaltige Betriebsnachfolgen.

Trotzdem gleicht es der Suche nach der Nadel im Heuhaufen, einen geeigneten und passenden Nachfolger zu finden. Ein aktueller Trend, insbesondere im Handwerk, auch unter dem Gesichtspunkt der Fachkräftegewinnung geht hin zur Übernahme durch bestehende Betriebe. Durch den hohen Fachkräftebedarf und die gute Liquiditätslage der Unternehmen wird es für die Betriebsinhaber zunehmend eine Option, sich Fachkräfte durch die Übernahme eines Wettbewerbers einzukaufen. Die übernommenen Betriebe werden gegebenenfalls als zweite Standorte eingerichtet, Kundenstamm und Absatzgebiete können erhalten bzw. sogar erweitert werden. Häufig führt dies auch zur Einrichtung einer zweiten Führungsebene, die die zukünftige Nachfolgeregelung sowie eine Notfallplanung wesentlich erleichtern kann. Derartige Konstruktionen sichern unter Umständen die langfristige Erhaltung zweier Unternehmen.

Die geringe Zahl der betriebsinternen Übergaben liegt häufig darin begründet, dass die Inhaber eine Abwanderung der vorhandenen Fachkräfte befürchten, sobald sie das Thema im Betrieb ansprechen ohne einen konkreten Nachfolger präsentieren zu können. Hierfür gibt es aus der Praxis sowohl positive als auch negative Erfahrungen. Hemmend wirkt sich zudem aus, dass langjährige Mitarbeiter bereits ein fortgeschrittenes Alter erreicht haben. Diese wollen oftmals das unternehmerische Risiko nicht mehr auf sich nehmen oder die erforderliche Qualifikation wie beispielsweise den Meisterabschluss im Handwerk nicht mehr nachholen.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Die Ansprache der Mitarbeiter erfordert etwas Mut und Geschick. Sprechen Sie gezielt Mitarbeiter an, bei denen Sie sich eine Nachfolge fachlich und persönlich sehr gut vorstellen können!

Voraussetzungen der Nachfolger

Vor diesem Hintergrund war es auch wichtig zu erfahren, inwieweit die bereits vorhandenen Nachfolger die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen für eine Übernahme mitbringen. (Bei dieser Frage konnten mehrere Antworten ausgewählt werden.)

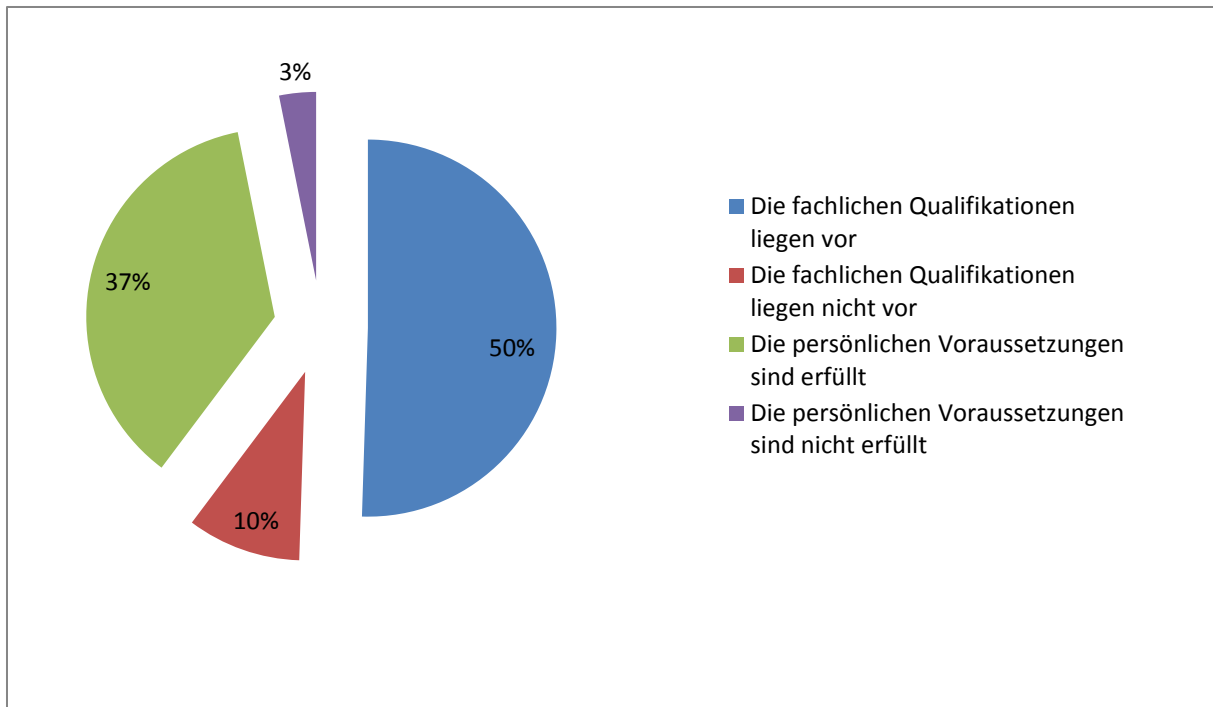


Abb. 9: Erfüllt der Nachfolger die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen?

Die Hälfte der vorhandenen Nachfolger erfüllen die fachlichen Voraussetzungen (beispielsweise Meisterabschluss, Ingenieure, ausreichend Berufserfahrung). Nur etwa 37 % bringen die persönlichen Voraussetzungen für eine Betriebsübernahme und somit auch für die Führung eines Betriebes.

Gemäß den auswertbaren Antworten fehlen lediglich 10 % der Nachfolger die fachlichen Qualifikationen und 3 % der Nachfolger die persönlichen Voraussetzungen.

Bei der Auswertung dieser Frage wurde deutlich, dass keine konsistente Beantwortung durch die Unternehmer erfolgte. Daher ist eine Interpretation der Antworten nicht präzise, weshalb den folgenden Aussagen auch Erfahrungen aus der Praxis zugrunde liegen.

Aus den Beratungen der Betriebe ist bekannt, dass häufig bei familieninternen Nachfolgen die fachlichen Qualifikationen schon frühzeitig vorliegen. Die persönlichen Eignungen hingegen sind recht unterschiedlich. In einigen Fällen ist aus Beratersicht sogar von einer Übernahme durch den Sohn bzw. die Tochter abzuraten. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Nachfolgern aus dem Kreis der Mitarbeiter.

Jedoch zeigt die Beratungspraxis, dass die Auswahl der Nachfolger durch die Unternehmer sehr gewissenhaft erfolgt, so dass das Gesamtbild aus der Umfrage bestätigt wird. Durch die genaue Prüfung erfüllen die vorhandenen Nachfolger zum Großteil die Voraussetzungen.

Wichtig bei betriebs- und familieninternen Übergaben sind insbesondere die Führungsqualitäten, da durch den Wechsel vom Kollegen zum Chef häufig Akzeptanzprobleme entstehen. Da bedarf es eines guten Durchsetzungsvermögens sowie der Fähigkeit, Privates und Geschäftliches klar trennen zu können.

Das Fehlen der fachlichen Voraussetzungen tritt zwar auf, kann aber in vielen Fällen vor bzw. innerhalb einer angemessenen Frist nach der Übergabe aufgeholt werden.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Prüfen Sie insbesondere die persönlichen Voraussetzungen Ihres gewählten Nachfolgers sehr kritisch. Seien Sie auch innerhalb der Familie ehrlich in Ihrer Einschätzung.

Wege der Nachfolgersuche

Es gibt viele Möglichkeiten, einen Nachfolger zu suchen, wenn familien- und betriebsintern kein Übernehmer zur Verfügung steht. (Bei dieser Frage konnten mehrere Antworten ausgewählt werden.)

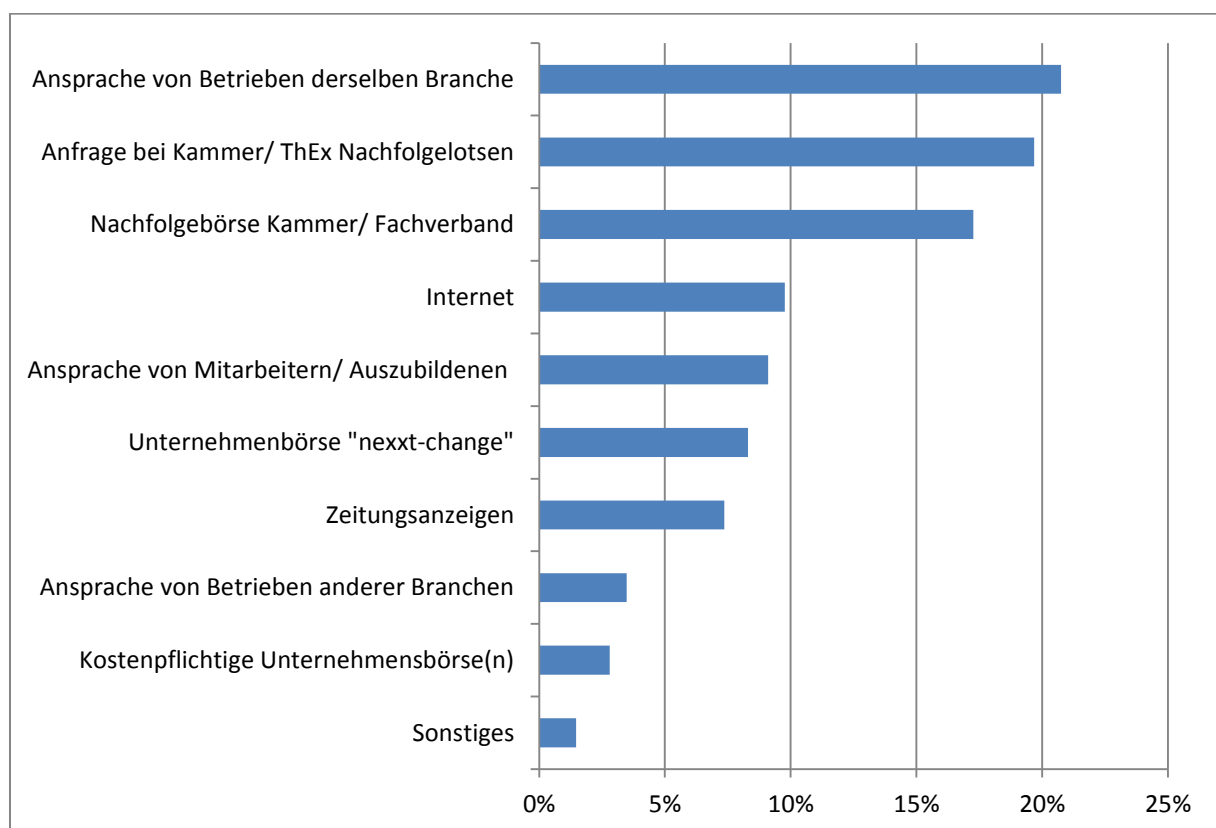


Abb. 10: Falls noch kein Nachfolger feststeht, wie würden Sie nach einem passenden Übernehmer suchen?

Fasst man die möglichen Wege hinsichtlich der Anbieter zusammen, bevorzugen 45 % der nachfolgersuchenden Betriebe die Kammern als ersten Ansprechpartner und deren Unterstützungsmöglichkeiten bei der Nachfolgersuche.

Darin eingeschlossen sind u.a. die bundesweite Nachfolgebörse nexxt-change, die von den Kammern als Regionalpartner vor Ort betreut wird, sowie die Angebote der ThEx-Nachfolgelotsen, die durch die Kammern im Projekt ThEx gestellt werden.

Etwa ein Fünftel gibt an, Firmen der gleichen Branche anfragen zu wollen. Nur 9% der Inhaber / Geschäftsführer würde im Kreise der Mitarbeiter das Thema ansprechen. In Zeitungen und im Internet würden insgesamt 17 % ihr Übergabeangebot veröffentlichen. Hierbei ist jedoch nicht ersichtlich, ob dabei eine entsprechende Anonymisierung wie bei den Unternehmensbörsen erfolgen müsste.

Kommentar

Bei dieser Frage wurde die Bedeutung der Nachfolgeberatung durch die Kammern deutlich, die ohne Eigeninteresse und kostenneutral agieren können. Vertrauen spielt insbesondere bei der Nachfolgersuche eine große Rolle. Daher ist es für die Kammern ein gutes Zeichen, dass fast die Hälfte der Betriebe sich für deren umfassendes Unterstützungsangebot entschieden und somit das Vertrauen in die entsprechenden Institutionen bewiesen hat.

Im Rahmen von Veranstaltungen und der Unterstützung bei der Nachfolgersuche mittels der Unternehmensbörse nexxt-change legen die Inhaber / Geschäftsführer in der Praxis oftmals Wert auf einen hohen Grad der Anonymität. Daher ist die Zahl der Unternehmen, die Firmen der gleichen Branche ansprechen wollen, überraschend hoch. Die Hintergründe für diesen Widerspruch lassen sich aus den vorliegenden Daten nicht selektieren. Jedoch zeigt dies, dass auch die Unternehmer den neuen Trend im Markt der Unternehmensverkäufe erkannt haben und diesen für sich nutzen wollen.

3.3 Betriebsschließungen

Wie bereits zu Beginn des 3. Abschnitts dargestellt, erwägen 22 % der Unternehmen die Einstellung des Geschäftsbetriebes (Betriebsaufgabe). Zu berücksichtigen ist dabei, dass die meisten der antwortenden Unternehmer den Fragebogen abschlossen, wenn sie „Betriebsschließung“ statt „Übergabe“ bei der Frage nach der grundsätzlichen Planung angaben.

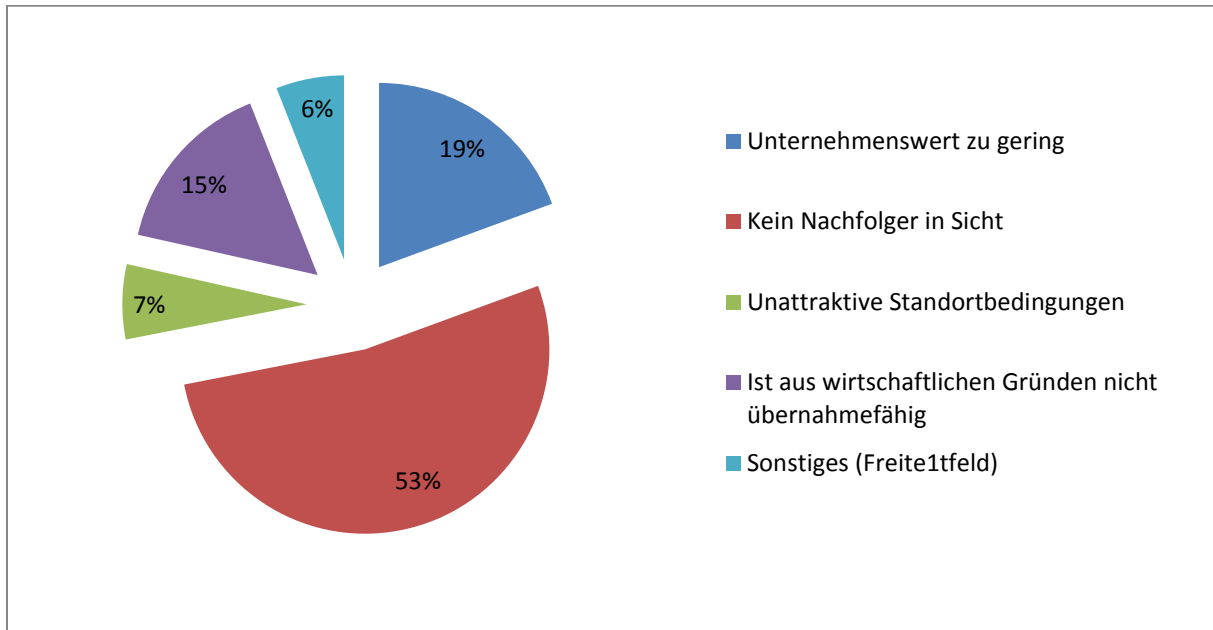


Abb. 11: Welche Gründe gibt es für eine Schließung?

Die Gründe für eine Schließung aus Sicht der Unternehmer liegen bis auf den Fakt, dass kein passender Nachfolger gefunden werden kann (53 %), hauptsächlich in der wirtschaftlichen Situation der Betriebe (34 %). Auch unattraktive Standortbedingungen spielen hierbei ein Rolle (7 %).

Es handelt sich bei den antwortenden Betrieben, die eine Schließung angaben, fast ausschließlich um Unternehmen mit weniger als 9 Mitarbeitern. Bezogen auf die Betriebe mit einem Inhaber / Geschäftsführer über 55 Jahre in Thüringen (ca. 20.000 Betriebe) könnten die von den Inhabern erwarteten Betriebsschließungen in den nächsten 5 bis 10 Jahren hochgerechnet etwa 22.000 Beschäftigte betreffen (geschätzter Wert).

Kommentar

Da der Befragung eine Selbsteinschätzung der Unternehmer zugrunde liegt, kann final keine Aussage zur tatsächlichen Situation oder Übergabewürdigkeit der Betriebe getroffen werden. Weiterhin befinden sich hierunter auch Soloselbstständige ohne Mitarbeiter.

Die Antworten stellen kein exaktes Gesamtbild dar. Aus persönlichen Rückmeldungen von Unternehmern ist bekannt, dass einige derer, die eine Schließung beabsichtigen, den Fragebogen nicht zurückgesendet haben. Die Dunkelziffer der tatsächlich beabsichtigten Schließungen könnte daher höher liegen.

Die Beratungspraxis zeigt, dass einige Unternehmer mit zunehmendem Alter die Geschäftstätigkeit schrittweise zurückfahren. Dadurch sind die Betriebe wirtschaftlich für potentielle Nachfolger nicht mehr interessant.

In einigen Fällen sind die privaten und die betrieblichen Räumlichkeiten so eng miteinander verbunden, dass eine Übergabe des Betriebes im klassischen Sinne nicht möglich ist.

Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Standortbedingungen spielen nicht selten und speziell im ländlichen Raum eine maßgebliche Rolle, vor allem im Handel, im Gastgewerbe, im Handwerk und bei Dienstleistungen. Ebenfalls macht sich die aktuelle demografische Entwicklung insbesondere im ländlichen Raum bemerkbar. Die Schließung von Betrieben kann hier unter Umständen zu Versorgungsproblemen oder zur wirtschaftlichen Schwächung einer Region führen.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Bei einer Betriebsaufgabe sind viele Aspekte zu berücksichtigen. Lassen Sie sich rechtzeitig hierzu beraten. Vielleicht ergibt sich aus der Beratung auch noch eine Chance zur Übertragung des Betriebes.

Betriebsschließungen wirken sich negativ auf die regionale Gesamtentwicklung aus, lassen sich jedoch in manchen Fällen nicht vermeiden. Aber sie bieten auch neue Chancen. Die Fachkräftevermittlung aus den von Schließung bedrohten oder bereits geschlossenen Betrieben wird immer stärker nachgefragt.

3.4 Notfallplan

Die Sicherung der Unternehmensfortführung bei zeitweiligem oder dauerhaftem Ausfall des Unternehmers ist nicht nur für den Unternehmer selbst und seine Familie sondern auch für die Mitarbeiter und deren Familien von ausschlaggebender Bedeutung.

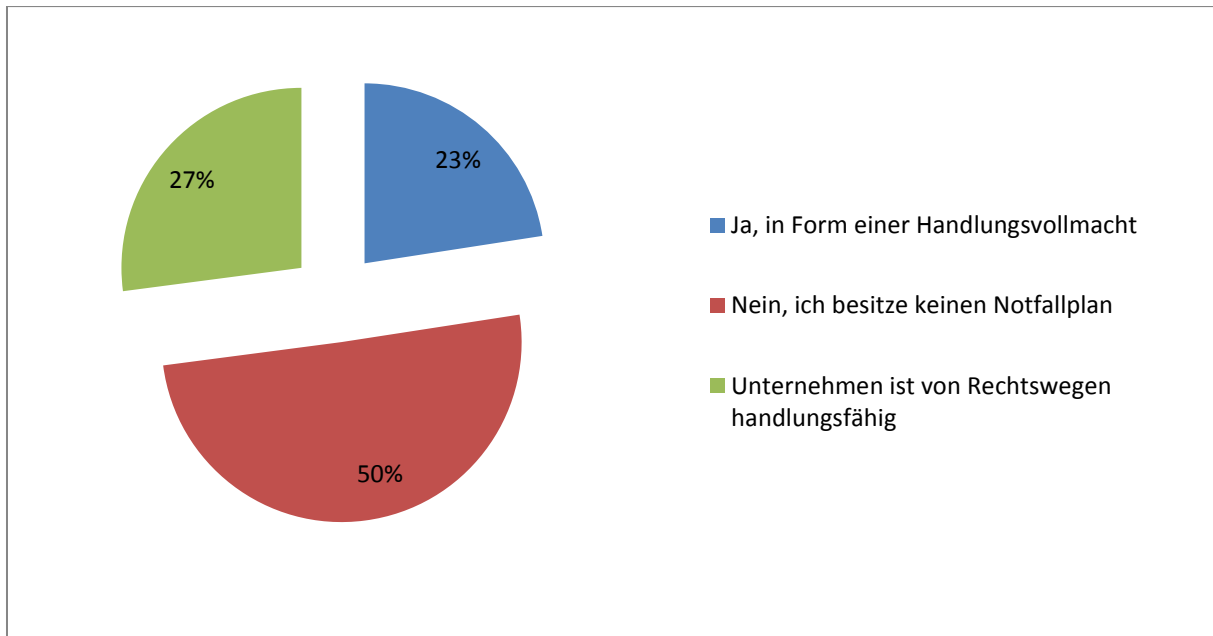


Abb.12: Haben Sie für einen potentiellen Notfall vorgesorgt?

Die Hälfte der Unternehmen verfügen nicht über einen Notfallplan. Bei den Betrieben, die angaben, dass das Unternehmen von Rechtswegen handlungsfähig ist, handelt es sich zu 77 % um Personen- und Kapitalgesellschaften und zu 23 % um Einzelunternehmen. Bei Einzelunternehmen gibt es jedoch keine von Rechtswegen vorgesehene Notfallregelung.

Kommentar

Fragen der Vorsorge für den Notfall werden oftmals im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung gestellt, sollten aber bereits bei der Unternehmensgründung Berücksichtigung finden. Wenn nur die Hälfte der Unternehmen über einen Notfallplan verfügt, und sei es nur in Form einer Handlungsvollmacht, so müsste parallel dazu auch die Frage nach der Aktualität dieser Pläne gestellt werden.

Auch die Kenntnis, was für eine ausreichende Notfallplanung erforderlich ist und welche rechtlichen Regelungen hierfür maßgeblich sind, ist häufig nicht gegeben.

Tipp der Thüringer Nachfolgelotsen

Überprüfen Sie Ihre Notfallplanung und lassen Sie sich unbedingt hierzu beraten. Auch die regelmäßige Prüfung auf Aktualität ist wichtig für eine betriebliche Notfallplanung.

4. Handlungsempfehlungen aus der Umfrage

Im weiteren Verlauf des Reports werden die Erkenntnisse aus der Befragung mit den deutschlandweiten Feststellungen verglichen. Grundsätzlich liegt Thüringen dabei im guten Mittelfeld. Gleichwohl haben sich aus den Umfrageergebnissen und deren Interpretation folgende Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft ergeben:

- Die Sensibilisierung der Unternehmen für die Bedeutung des Themas Betriebsnachfolge, die Unterstützungsmöglichkeiten sowie den Umfang der Vorbereitungen sollten weiter vorangetrieben werden. Berater sollten gezielt ihren Kunden- / Mandantenstamm frühzeitig auf das Thema ansprechen.
- Informationen zu den möglichen Formen sowie Ansprechpartnern für die Unternehmenswertermittlungen sollten mehr Präsenz in der Öffentlichkeitsarbeit der anbietenden Institutionen (Kammern, Steuerberater, etc.) erhalten.
- Die kostenfreien Beratungsangebote der Kammern sowie die kostenpflichtigen Beratungen von Steuer- und Unternehmensberatern sowie Rechtsanwälten sind sehr gefragt. Unternehmensberatungen werden auch durch den Freistaat Thüringen als Intensivberatung gefördert. Diese sind für ein langfristiges Gelingen einer Nachfolge in den meisten Fällen essentiell. Daher sollten die Förderung dieser Beratungen mit Zuschüssen weiterhin fortgeführt werden.
- Für die Unternehmer ist Nachfolge ein Thema, mit dem sie sich das erste Mal beschäftigen und welches sie neben dem allgemeinen Tagesgeschäft bewältigen. Daher gilt es nicht nur eine kompetente Erstberatung durchzuführen, sondern das Unternehmen über den gesamten Prozess bis weit nach der Übergabe individuell und systematisch zu begleiten. Dabei sind die entsprechenden Partner aus dem jeweiligen Fachgebiet einzubeziehen. Für eine individuelle Begleitung sollten Beratungsakteure entsprechende Kapazitäten schaffen und Kompetenzen bündeln. Ein gutes Beispiel dafür sind die Thüringer Nachfolgelotsen.
- Rechtliche Unsicherheiten der Unternehmer bewirken eher ein hinausschieben der Regelung der Unternehmensnachfolge (siehe Erbschafts- und Schenkungssteuerrecht). Dadurch entstehen häufig zeitliche Engpässe, wichtige Gespräche mit Beteiligten im Übergabeprozess werden nicht geführt und Entscheidungen hinausgezögert. Die Klarheit der Ziele und Termine einschließlich der Schaffung von Rechtssicherheit sollten daher stets angestrebt werden.
- Die Akquise potentieller Nachfolger gestaltet sich heutzutage recht schwierig. Der Anteil der Übernahmen an den Gründungen liegt in Thüringen bei 11,03 % (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Gewerbeanzeigen 2016) und somit weit über dem Bundesdurchschnitt von 7,44 %. Thüringen belegt damit Platz 2 hinter Bremen und vor Baden-Württemberg im Ranking der Bundesländer. Die Chancen, die sich aus einer Betriebsübernahme im Gegensatz zu einer originären Gründung ergeben, sind jedoch bei einem Großteil der Existenzgründer noch nicht bekannt. Die Sensibilisierung von Existenzgründern für das Thema Nachfolge ist daher essentiell und sollte grundsätzlich von jedem Gründungsberater kommuniziert werden.

- Bei der Unterstützung der Betriebe hinsichtlich der Nachfolgersuche sollte auf die Veränderungen am Markt der Unternehmenskäufe und die daraus resultierenden Chancen für die Unternehmensnachfolgen hingewiesen werden. Dieser tendiert derzeit mehr und mehr zum Aufkauf der Unternehmen durch andere Betriebe zur Fachkräfte- und Marktsicherung.
- Jeder Berater sollte seine Kunden stets auf das Thema Notfallplanung ansprechen. Unfall, Tod und schwere Krankheit sind keine Themen, die gern besprochen werden. Jedoch ist eine funktionale und aktuelle Notfallplanung essentiell für den Fortbestand der Betriebe bei Eintritt der genannten Fälle.

5. Ein Blick über den „Tellerrand“

5.1 Neustart oder Neuanfang: Existenzgründung und Unternehmensnachfolge als Chance für Thüringen

Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Birgit Felden, Hochschule für Wirtschaft und Recht (Berlin)

Mehr als 50 % aller Thüringer Unternehmen mit einem Inhaber oder Geschäftsführer über 55 Jahre (bundesweit sind es permanent über 100.000) stehen vor der Herausforderung, in den nächsten Jahren einen Generationswechsel zu meistern. Gemäß der aktuellen Untersuchung der ThEx-Nachfolgelotsen ist der Verkauf dieser Betriebe die häufigste angestrebte Form, lediglich 42 % der Betriebe sollen familienintern übergeben werden. Deutschlandweit ist der Anteil familieninterner Nachfolgen noch etwas geringer. Dieser liegt unter 40 % mit abnehmender Tendenz. Leider denken ca. 22 % der befragten Unternehmer über eine Schließung nach, weil sie keinen Nachfolger finden oder das Unternehmen aufgrund von unattraktiven Standortbedingungen, wirtschaftlicher Schwäche oder zu geringer Unternehmenswerte für nicht übertragbar halten. Das liegt deutlich über dem bundesweiten Anteil, der mit rund 9% beziffert werden kann.

Die meisten der befragten Unternehmer wollen zunächst nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin im eigenen Betrieb suchen, allerdings halten rund 1/5 der befragten Betriebsinhaber eine externe Nachfolgersuche über die Kammern bzw. die ThEx-Nachfolgelotsen und Unternehmensbörsen für erforderlich. Chancen also für potenzielle Gründerinnen und Gründer, statt der Neugründung auch über eine Unternehmensübernahme nachzudenken. Die Vor- und Nachteile beider Gründungsformen vor dem Hintergrund der eigenen Ziele und Vorstellungen abzuwägen, ist die erste unternehmerische Entscheidung, die der Gründungswillige zu treffen hat.

Die Unternehmensübernahme kann ein aussichtsreicher Einstieg in die Selbstständigkeit sein. Wer ein Unternehmen übernimmt, kann beispielsweise auf ein Unternehmenskonzept zurückgreifen, das sich in der Praxis bewährt hat. Das Unternehmen hat bereits einen eingeführten Namen; Standort, Produkte und seine Absatzmärkte – und vor allem ein Kundenstamm – sind bereits vorhanden. Auch ein Team von Mitarbeitern, das in erprobten organisatorischen Abläufen zusammenarbeitet, erleichtert den Schritt in die Selbstständigkeit. Gleiches gilt für bereits vorhandene Lieferantenbeziehungen und das Netz von Geschäftspartnern, mit denen der Betrieb in der Vergangenheit erfolgreich kooperiert hat.

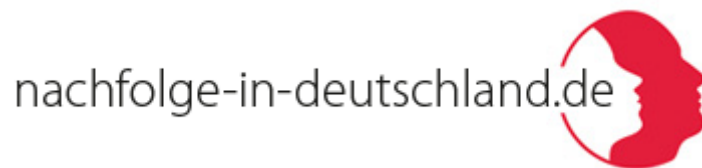
Bilanzen und sowie Gewinn- und Verlustrechnungen geben Auskunft über die bisherige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Sie sind zugleich die Basis für weitere Planungen und damit für ein Finanzierungskonzept, das fundiert ist und deshalb die Hausbank und andere Finanzierungspartner oftmals leichter überzeugen kann als der Businessplan einer Neugründung. Darüber hinaus darf nicht vergessen werden: Ein laufender Betrieb erzielt laufende Einnahmen und hat damit in der Regel mehr Liquiditätsspielräume als einer, der erst noch ans Laufen gebracht werden muss.

Mit der Übernahme vorhandener Strukturen legt sich ein Gründer jedoch zugleich in vielen Punkten fest. Wer unbedingt eine spezielle unternehmerische Vision verwirklichen will, sollte deshalb die Neugründung eines Unternehmens planen. Um ein Unternehmen neu zu gründen, wird zudem in der Regel nicht so viel Kapital wie für eine Übernahme benötigt; das Risiko, das mit dem Schritt in die Selbstständigkeit eingegangen wird, ist in vielen Fällen überschaubarer. Auch hat der Gründer vorerst nur für sich selbst zu sorgen.

Vor allem in der Anfangsphase einer Neugründung kommt gar keine oder nur eine geringe Mitarbeiter-Verantwortung auf ihn zu.

Jeder Gründer sollte sich also gut überlegen, welche Variante er für sich und seine Idee als die beste erachtet. Hierzu ist eine Beratung durch die jeweilige zuständige Kammer ratsam. Viele der angebotenen Betriebe sind sehr gut aufgestellt und bieten ein großes Potential für engagierte Gründungswillige. Die Thüringer Wirtschaftskammern bringen die Interessierten mit den zur Übergabe bereitstehenden Betrieben zusammen.

Weitere Informationen unter



**Eine umfangreiche Plattform für alle Unternehmer und Nachfolgeinteressierten.
Hier finden Sie auch einen ausführlichen Nachfolgefahrplan.**

Der Nachfolgefahrplan ist im Rahmen des Projektes “Innovativer Content zur Nachfolge – ICON” entstanden. ICON ist ein Projekt des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin, das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert wird. Auf www.nachfolge-in-deutschland.de kann der Nachfolgefahrplan heruntergeladen werden. Gedruckte Exemplare können direkt beim EMF-Institut der HWR Berlin kostenfrei angefordert werden.

Autorenporträt:

Prof. Dr. jur. Birgit Felden beschäftigt sich seit rund 25 Jahren intensiv in Forschung und Praxis mit Familienunternehmen und gilt bundesweit als eine der wichtigsten Know-how-Träger. Sie ist seit 1995 Gründerin und Gesellschafterin eines Familienunternehmens, leitet seit 2006 den Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge der Hochschule für Wirtschaft und Recht und ist seit 2008 Direktorin des Forschungs-Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR. Mehr unter www.birgitfelden.de

5.2 Thüringen im deutschlandweiten Vergleich

Deutschlandweit² liegt das durchschnittliche Alter der Betriebsinhaber bei 52 Jahren. Das Altersgefüge der Unternehmer in Deutschland hat sich aufgrund der demographischen Entwicklungen in den letzten Jahren erheblich verschoben. Dieser Trend hält auch in den nächsten Jahren weiter an. Gibt es heute noch ca. 2,4 jüngere Unternehmer (20 bis 54 Jahre) pro Inhaber über 55 Jahre, so wird für 2030 ein Verhältnis von 1,8 jungen Unternehmern auf einen Älteren prognostiziert. Das bestätigt das Bild in Thüringen hinsichtlich der immer schwieriger werdenden Nachfolgersituation, zeigt jedoch auch, dass Thüringen mit dieser Problematik nicht alleine dasteht.

In Thüringen planen ca. 56 % der Unternehmen, ihren Betrieb zu übergeben. Die KfW ermittelte für Deutschland, dass 50 % des Mittelstandes in den nächsten Jahren übergeben möchte. Da die Rückläufer der Befragung in Thüringen hauptsächlich aus dem Mittelstand kamen, kann man durchaus schlussfolgern, dass Thüringen somit über dem Bundesdurchschnitt liegt.

Sowohl laut der KfW-Betrachtung als auch der vergleichbaren Befragung in Nordrhein-Westfalen (IHK-Befragung siehe unten) sind die Betriebsnachfolgen kurz bis mittelfristig geplant (1 bis 3 Jahre). Für Thüringen wurde mit der Umfrage festgestellt, dass die Übergaben eher mittel- bis langfristig stattfinden sollen. Im Freistaat werden Übergaben also eher langfristiger als im bundesweiten Durchschnitt geplant.

Es gibt deutschlandweit noch viele weitere Parallelen bei den Unternehmensnachfolgen. Beispielsweise werden sowohl in Nordrhein-Westfalen als auch gemäß KfW im deutschen Mittelstand die Betriebe noch zu ca. 40 % innerhalb der Familie fortgeführt. Wobei Thüringen hier ein wenig über dem Bundesdurchschnitt liegt. In Nordrhein-Westfalen benötigen die Unternehmen wie auch in Thüringen Informationen zu den Themen rechtliche Gestaltung, des Steuerrechts, der Unternehmensbewertung und der Nachfolgersuche.

Gemäß der Umfrage der Industrie- und Handelskammern in NRW planen etwa 8 % der IHK-Mitglieder eine Stilllegung. Prof. Dr. Felden berichtet in Ihrem Beitrag von ca. 9 % der deutschen Betriebe, die eine Schließung erwägen. Beides liegt weit unter den 22 % der Thüringer Unternehmen, die keine Möglichkeit zur Übergabe sehen. Jedoch muss man hierbei berücksichtigen, dass beide Vergleichswerte von einer anderen Basis ausgehen. Frau Prof. Dr. Felden stützt sich dabei auf Zahlen, die sich rein auf die kleinen und mittleren Betriebe beziehen. In Nordrhein-Westfalen wurden lediglich IHK-Betriebe befragt. Das Handwerk beispielsweise fehlt hier gänzlich. Weiterhin sollte man berücksichtigen, dass in Thüringen viele Unternehmen (87 % gemäß Thüringer Landesamt für Statistik) weniger als 10 Mitarbeiter haben und in Thüringen viele Soloselbstständige vor allem im ländlichen Raum ansässig sind. Die Übergabechancen von Soloselbstständigen und Kleinstbetrieben im ländlichen Raum werden u.a. von den Unternehmern selbst eher als gering eingeschätzt.

Insgesamt fügt sich Thüringen hinsichtlich der aktuellen Herausforderungen und der strukturellen Entwicklungen bei der Unternehmensnachfolge in den Bundesdurchschnitt ein.

² Für diesen Abschnitt wurden Veröffentlichungen der KfW (KfW Research, „Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018“, Nr. 132, Juli 2016 und „KfW-Mittelstandspanel 2016“, Oktober 2016) sowie der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen („Von Generation zu Generation: Nachfolgeschehen in NRW“, Oktober 2016) herangezogen.

6. Erfahrungen aus der Praxis

„Da wo sich was dreht“ - ACTIRO - Technologien für Lüfterräder und Gebläse Nach 2016 bereits zweite Firmenübernahme durch Thomas Niehle

Welche persönlichen Voraussetzungen bringen Sie mit, um eine, resp. zwei Firmen zu übernehmen?

Nach meiner Berufsausbildung zum Industriekaufmann habe ich berufsbegleitend ein betriebswirtschaftliches Studium abgeschlossen. Bereits in dieser Zeit begann meine Tätigkeit als kaufmännischer Leiter in der MOTEC Components GmbH, die 1999 in Suhl gegründet wurde. Mit der Umfirmierung in die actiro Power Blower GmbH im Jahr



2003 erhielt ich die Prokura in diesem Unternehmen. Ab 2007 führte mich mein beruflicher Weg dann nach Ostthüringen und Sachsen-Anhalt. Und ab 2012 war ich in mehreren Firmen freiberuflich als Interimsmanager tätig. In dieser Vielschichtigkeit konnte ich mir neben den vorhandenen kaufmännischen zunehmend technisch-organisatorische Kenntnisse aneignen.

Der Weg zur Übernahme der actiro führte sozusagen vom Berater zum Unternehmer?

Die Verbindungen zur actiro sind nie ganz abgerissen. 2015 wurde die Frage an mich herangetragen, an dem Verkaufsprozess des Unternehmens als Berater mitzuwirken. Auf dem Weg stellte sich dann die Frage des persönlichen Engagements. Nach Gesprächen mit der Hausbank reifte schließlich der Entschluss, die Gesellschaftsanteile zu erwerben und die Geschäftsführung zu übernehmen. Neben der langjährigen Kenntnis des Unternehmens waren es vor allem die Mitarbeiter der actiro, die mich zu diesem Schritt ermutigten und die den Prozess aktiv begleiteten. Langjährige Spezialisten für Strömungstechnik, für die Konstruktion von Lüfterrädern und Elektromotoren sowie Leistungselektronik sind wichtige Stützen des Unternehmens. So wird es möglich, die Entwicklung und Fertigung vom Lüfterrad bis hin zur Gesamtkomponente inklusive deren Steuerung für verschiedenste Anwendungsgebiete anzubieten. Bei Hochleistungsgebläsen, Lüfterrädern und Systemkomponenten ist es auch erforderlich die technischen Auslegungen von Gebläsen zu meistern, Strömungssimulationen zu erstellen und den Musterbau zu realisieren.

So ein Weg ist meist nicht im Alleingang zu meistern. Wie haben Sie das geschafft?

Dank breiter Unterstützung durch die bisherige Geschäftsführung, die mir unter anderem die Türen zu wichtigen Geschäftspartnern öffneten, verlief der Einstieg für mich recht unkompliziert. Auch das Engagement der Hausbank, der Förderinstitute und der IHK haben mir viele Wege geebnet. So konnte die actiro ihren bisherigen Weg erfolgreich fortsetzen und stabilisieren.

Und nur nach gut einem Jahr haben Sie sich für die zweite Übernahme entschieden!?

Den Hinweis auf die in Insolvenz geratene Turbokompakt GmbH, Zella-Mehlis, erhielt ich von meiner Hausbank. Das Unternehmen war als Spezialist für Reparaturen und die industrielle Instandsetzung von Turboladern aller gängigen Marken gefragter Partner bei großen Nutzfahrzeug- und PKW-Herstellern. Nachdem ein Generationswechsel in 2015 nicht den geplanten Verlauf genommen hatte, drohten der Verlust von 8 Arbeitsplätzen und der Wegfall eines sehr interessanten Geschäftsfeldes in der Region. Kurzentschlossen haben wir bereits zum 01. Februar den Kaufvertrag im Rahmen eines Asset-Deals aus dem laufenden Insolvenzverfahren unterzeichnen können. Neben einer interessanten neuen Herausforderung erwarte ich mir auch einige Synergien zwischen beiden Unternehmen.

www.actiro.de

www.turbokompakt.de

Existenzgründer sichert Arbeitsplätze durch Geschäftsübernahme

Vom Mitarbeiter zum Chef - Andreas Keip trat in große Fußstapfen

Zum 1. Januar 2015 haben Sie Ihr Unternehmen Autohof Dienststedt gegründet.

Meine Neugründung als Einzelunternehmen war im Prinzip eine Übernahme des Anlagevermögens und des Geschäftsbetriebes von der Autohof Siptroth und Nitsch GmbH. Hier werden seit über 20 Jahren Fahrzeuge aller Art repariert, außerdem ist das Unternehmen Ford-Händler. Die Entscheidung dafür war nicht ganz einfach, denn die Fußstapfen der Vorgänger können ganz schön groß sein. Andererseits kann ich an die jahrelangen guten Kunden- und Geschäftsbeziehungen anknüpfen.



Wie sind Sie auf das Unternehmen aufmerksam geworden?

Bereits vor einigen Jahren habe ich dort schon mal als Angestellter gearbeitet. Die bisherigen Gesellschafter hatten einen Interessenten für das Unternehmen gesucht, der den Autohof im Ilmkreis weiterführt. Über viele Jahre haben sich stabile Kundenbeziehungen entwickelt, daran kann ich nun anknüpfen. Dabei stehen mir die beiden bisherigen Geschäftsführer hilfreich zur Seite; Herr Siptroth als Berater vor allem im Bereich des Autohandels und bei der kaufmännischen Leitung. Herr Nitsch wird mich im Werkstattbereich weiterhin unterstützen und sicher kann ich mir von ihm noch so manchen Kniff abgucken, wenn ich ihm über die Schulter schaue.

Eine Übernahme erfordert meist mehr Kapital als eine Neugründung.

Am Ende hat mich die eigene Firma erst einmal richtig Geld gekostet. Wichtig ist, dass man sich selbst umfassend mit den Gegebenheiten vertraut macht und mit klaren Vorstellungen in die Gespräche mit den Alteigentümern geht. Und im konkreten Fall lag als Diskussionsgrundlage ein Wertgutachten vor. Wir haben uns schließlich „in der Mitte getroffen“. Bei der Finanzierung habe ich mit der Sparkassenorganisation und der Bürgschaftsbank Thüringen zwei konstruktive Partner gefunden.

Erfordert eine Geschäftsübernahme mehr Zeit als eine Neugründung?

Die Übergabe selbst war gut vorbereitet, weil die bisherigen Geschäftsführer das Konzept mit Unterstützung der IHK, der HWK und dem Steuerbüro über mehrere Jahre vorbereitet hatten. Insgesamt haben wir bis zur Schlüsselübergabe etwa 9 Monate gebraucht. Seit März wurden konkrete Gespräche geführt und ab dem 2. Halbjahr 2014 war ich mit im Unternehmen tätig. So konnte mich in alle Prozesse gut einarbeiten und habe dabei einen guten Überblick bekommen. Zudem stehen mir ja die beiden bisherigen Geschäftsführer auch weiterhin zu Seite.

Als bisheriger Angestellter sind Sie nun Chef von vier Mitarbeitern – wie funktioniert das?

Mit dem Schlüssel für Werkstatt und Büro habe ich auch vier Mitarbeiter übernommen und somit deren Arbeitsplätze gesichert. Da war es von Vorteil, dass ich zuvor schon eine Zeit im Unternehmen gearbeitet hatte. Andererseits wird man bei der Ausbildung zum Handwerksmeister auch auf Fragen der Mitarbeiterführung vorbereitet. Und die bisherige Kundenzufriedenheit ist für mich Ansporn, mit meinen Kollegen auch weiterhin die bisherigen und auch neue Kunden mit guten Leistungen zu überzeugen, sei es beim Verkauf von Neu- oder Gebrauchtwagen sowie beim Service in Wartung und Reparatur.

[www. autohof-dienstedt.de](http://www.autohof-dienstedt.de)

Zwei Fliegen mit einer Klappe

Die Unternehmen Weiss Augenoptik und Augenoptik Knauer durch Übernahme und Verschmelzung gesichert

Für Sebastian Knauer stand schon lange fest, dass er den traditionsreichen Betrieb seines Vaters, die Augenoptik Knauer in Weimar, übernehmen wird. Doch er strebte noch mehr an und wollte das Unternehmen seines Vaters auch weiter ausbauen. Da stellte sich die Gelegenheit zur Übernahme der Weiss Augenoptik von Herrn Bernd Kolbe in Erfurt als große Chance heraus.



Herr Knauer, wie sind Sie denn auf die bevorstehende Übernahme von Herrn Kolbe aufmerksam geworden?

Ich habe von einem Bekannten den Tipp bekommen, dass Herr Kolbe in einer Unternehmensbörse inseriert hat und bereits sehr lange nach einem Nachfolger suchte. Die Lage des Geschäftes war gut und es bot eine komfortable Ausgangslage für einen zweiten Standort.

Wie sind Sie auf Herrn Kolbe zugegangen und wie gestalteten sich die Gespräche im weiteren Verlauf?

Nach einem unverbindlichen und sehr offenen Erstgespräch stand für uns beide sehr schnell fest, dass unsere Vorstellungen gut zueinander passen und wir uns auch persönlich gut verstehen. Die weiteren Gespräche waren geprägt von einem vertrauensvollen Umgang mit gegenseitigem Verständnis.

Waren viele Verhandlungen nötig um sich auf einen Kaufpreis zu einigen?

Nein, wir haben nicht viel über den Kaufpreis sprechen müssen. Herr Kolbe hat mir ein faires Angebot gemacht, das der sehr guten Ausgangslage, dem Zustand des Inventars, dem Umfang des Warenlagers, dem vorhandenen Kundenstamm und dem zukünftigen Potential des Betriebes gerecht wurde.

Welches waren die größten Herausforderungen bei der Übergabe?

Eigentlich gab es nur extern verursachte Hindernisse, da Herr Kolbe die Übergabe sehr gut und schon lange intensiv vorbereitet hatte. Von den örtlichen Behörden wurden mir einige Steine im Nachgang der Übergabe in den Weg gelegt. Außerdem hat der Bürokratieaufwand rund um die Fördermittel zur Finanzierung des Kaufpreises sehr viel Zeit in Anspruch genommen.

Wie haben die Mitarbeiter von Herrn Kolbe auf den Führungswechsel reagiert?

Beim Führungswechsel selbst gab es keine Probleme, dank der Unterstützung und Vorbereitung von Herrn Kolbe. Aber ich habe vieles in Sachen Führung dazulernen müssen. Zum Beispiel ist es wichtig, dass man seinen Führungsstil zum Teil individuell auf die einzelnen Mitarbeiter anpasst.

Haben Sie im Betrieb nach der Übernahme von Herrn Kolbe noch Veränderungen vorgenommen?

Wir haben die Produktauswahl an das Angebotsspektrum des Betriebes meines Vaters angepasst, so dass eine Einheitlichkeit für unsere pendelnden Kunden entstanden ist. Außerdem haben wir beide Betriebe in einer GmbH verschmolzen und ein einheitliches Mindestmaß an Qualität an beiden Standorten eingeführt. Dies haben die Kunden sehr gut angenommen.

Haben Sie abschließend noch einen Tipp für diejenigen, die einen Betrieb übernehmen möchten?

Auf jeden Fall sollte man kompetente Berater, wie beispielweise Steuerberater, Rechtsanwalt und Berater der Handwerkskammer mit ins Boot holen. Aber auch die Erfahrungen des ehemaligen Inhabers sind Gold wert, insbesondere in der Anfangszeit nach der Übernahme. Man sollte weiterhin beachten, dass der Arbeits- und Zeitaufwand nach einer Übernahme noch eine Weile sehr hoch sind. Außerdem ist es wichtig sich ein gutes Netzwerk aufzubauen und dieses zu pflegen.

www.augenoptik-knauer.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Prozentuale Verteilung der Antworten nach Landkreisen/kreisfreien Städten.....	9
Abb. 2: Prozentuale Verteilung der Antworten nach Branchen	10
Abb. 3: Beabsichtigen Sie, Ihren Betrieb an einen Nachfolger zu übergeben oder den Betrieb zu schließen?	13
Abb. 4: Wann ist die Übergabe Ihres Betriebes geplant?.....	14
Abb. 5: In welcher Form planen Sie die Übergabe Ihres Betriebes?	16
Abb. 6: Kennen Sie den Wert Ihres Unternehmens und wer hat diesen ermittelt?	18
Abb. 7: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer Unternehmensnachfolge?	19
Abb. 8: Wer soll den Betrieb übernehmen?	22
Abb. 9: Erfüllt der Nachfolger die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen?.....	24
Abb. 10: Falls noch kein Nachfolger feststeht, wie würden Sie nach einem passenden Übernehmer suchen?	25
Abb. 11: Welche Gründe gibt es für eine Schließung?.....	27
Abb.12: Haben Sie für einen potentiellen Notfall vorgesorgt?	29

Redaktionelle Hinweise

Herausgeber:

Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx)

Handwerkskammer Erfurt
Fischmarkt 13
99084 Erfurt

Industrie- und Handelskammer Südthüringen
Bahnhofstraße 4-8
98527 Suhl

Verantwortlich

Thüringer Nachfolgelotsen des ThEx

Detlef Schmidt-Schoele (Industrie- und Handelskammer Südthüringen)

Franziska Rudloff (Handwerkskammer Erfurt)

Redakteure

Detlef Schmidt-Schoele (Industrie- und Handelskammer Südthüringen)

Franziska Rudloff (Handwerkskammer Erfurt)

Prof. Dr. Birgit Felden (Hochschule für Wirtschaft & Recht, Berlin)

Dominik Völlmecke (Projektmitarbeiter)

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt. Die Angaben beziehen sich jedoch auf Angehörige beider Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Thüringer Nachfolgereport

Kontakt:

ThEx-Nachfolgelotsin
Franziska Rudloff

ThEx-Nachfolgelotse
Detlef Schmidt-Schoele

Tel.: 0361 6707-344
Fax: 0361 6707-467

Tel.: 03628 6130-515
Fax: 03628 6130-512

frudloff@hwk-erfurt.de

d.schmidt@suhl.ihk.de

Das ThEx ist eine Initiative der:



In Partnerschaft mit:



Herausgeber:

Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx)

Handwerkskammer Erfurt
Fischmarkt 13
99084 Erfurt

und

Industrie- und Handelskammer Südthüringen
Bahnhofstraße 4-8
98527 Suhl