

**IHK-AKTIONSTAG  
UNTERNEHMENSNACHFOLGE:**
**Vordenker und Nachfolger -  
Wie die Unternehmensnachfolge  
gelingen wird**

Freitag, 21. Juni 2019  
10 - 13.30 Uhr  
Einlass: ab 9.30 Uhr

IHK Hannover  
Schiffgraben 49  
30175 Hannover

Die Teilnahme ist kostenfrei.  
Die Kapazitäten sind begrenzt.  
Anmeldung unter:  
[www.hannover.ihk.de/nachfolge](http://www.hannover.ihk.de/nachfolge)

**PROGRAMM**

- 9.30 Uhr Einlass**
- 10.00 Uhr Begrüßung**  
Guido Langemann  
Leiter Abteilung Handel und  
Dienstleistungen, IHK Hannover
- 10.15 Uhr Nachfolger dringend gesucht:  
Der Wettbewerb um die besten  
Köpfe**  
Roland J. Gördes  
Gördes, Rhöse & Kollegen  
Unternehmensberatung KG
- 10.45 Uhr Es bleibt in der Familie:  
Die Weichen richtig stellen**  
Susanne Hattenkerl-Fischer  
Rechtsanwältin, Steuerberaterin
- 11.15 Uhr Kommunikationspause**
- 11.45 Uhr Podiumsdiskussion:  
Erfahrungen und Tipps  
zur Unternehmensnachfolge**  
Claudia Rinke  
Franz Schloms Nachfolger  
Möbelspedition GmbH  
Markus Scholz  
Fritsche Industrievertretungen  
Roland J. Gördes  
Susanne Hattenkerl-Fischer  
Moderation: Guido Langemann
- 13.00 Uhr Netzwerken bei Getränken  
und Imbiss**

# Chefsessel frei

Die Rahmenbedingungen für eine **Unternehmensübergabe** sind derzeit im Grunde gut: Die Wirtschaft hat eine lange Boomphase im Rücken, Geld ist da, die Zinsen sind niedrig. Es mangelt nur an einer entscheidenden Ressource: dem Nachfolger.

Von Katrin Rolof | [rolof@hannover.ihk.de](mailto:rolof@hannover.ihk.de)

**E**in Grund dafür, dass Unternehmer immer schwerer einen Nachfolger finden, ist die demografische Entwicklung. Die Jahrgänge der 25- bis 45-Jährigen, aus denen die meisten potenziellen Nachfolger oder Nachfolgerinnen stammen, sind kleiner als die der Baby-Boomer. Hinzu kommt, dass qualifizierte Menschen mit Führungstalent gute Chancen auf gut dotierte Jobs in leitenden Positionen haben. So wundert es nicht, dass sich die Zahl derer, die sich eine Zukunft als Unternehmer vorstellen können, laut DIHK-Nachfolgereport 2018 in den letzten zehn Jahren nahezu halbiert hat. Auf der anderen Seite werden viele Chefsessel frei. Allein im Bereich der IHK Hannover stehen in den nächsten fünf Jahren rund 5000 Nachfolgen an. Doch fast die Hälfte der Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer sucht die Beratung in der IHK, ohne dass ein passender Nachfolger in Sicht wäre.

Allerdings ist das Bewusstsein, die Übergabe frühzeitig anzugehen, gewachsen. Immerhin rund jeder fünfte Seniorunternehmer hat die Nachfolge verbindlich geregelt, wie der aktuelle Nachfolge-Report der IHK Niedersachsen (IHKN) belegt. Doch nicht alle gehen diesen Schritt konsequent an: Ein gutes Drittel hat noch keine Vorstellung, wie es mit dem Unternehmen weitergeht - ob also Vererbung, Verpachtung oder Verkauf anstehen.

## Warten bedeutet oft Wertverlust

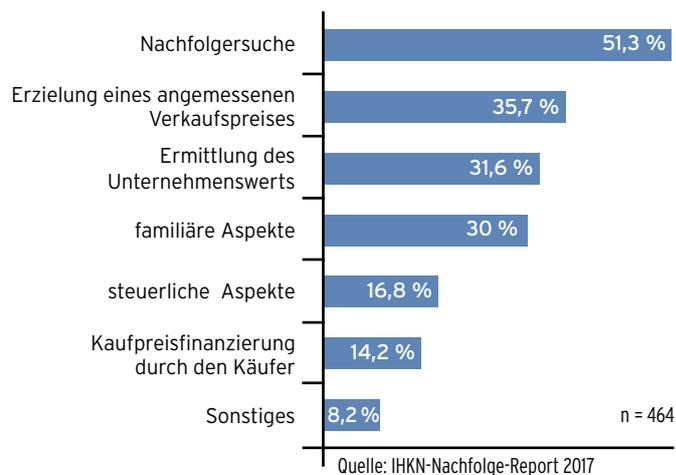
Solange die Nachfolge ungeklärt ist, werden mitunter nötige Modernisierungen auf die lange Bank geschoben. Der Wert des Unternehmens droht in der nüchternen Betrachtung von Nachfolgern und Märkten zu sinken. Das Risiko einer Schließung steigt. Bevor man Nachfolge-

pläne schmiedet und auf die Nachfolgersuche geht, muss das Unternehmen daher erst einmal fit für die Übergabe gemacht werden. Für Roland J. Gördes, Unternehmensberater aus Hannover, bedeutet das, dass der Betrieb finanziell, organisatorisch und im Markt zukunftsfähig aufgestellt sein muss. Das Unternehmen darf kein Restrukturierungsfall, sondern muss grundsätzlich übergabefähig sein, betont Gördes. Das ist in manchen Fällen vielleicht gar nicht möglich: Die Größe der Firma reicht nicht, sie wirft nicht genug Ertrag ab. Möglicherweise sind die Zukunftsaussichten der Branche nicht beäussernd oder das Geschäftsmodell hat sich schlicht und ergreifend überlebt. „In einigen Fällen muss man auch alternative Wege gehen, um zumindest das Vermögen zu erhalten“, weiß Gördes aus zahlreichen Praxisfällen. Manchmal sei der Verkauf eines Teilgeschäftes oder sogar die Liquidation eine ernsthafte Option. Das bestätigt auch der IHKN-Nachfolge-Report: Rund zehn Prozent der Unternehmer gehen davon aus, dass sie ihr Unternehmen stilllegen werden. Für den weit überwiegenden Teil der Seniorchefs ist aber der Erhalt des eigenen Unternehmens samt Arbeitsplätzen das oberste Ziel. Dabei ist der mögliche Verkaufspreis nicht so entscheidend. Das, was viele viele ältere Chefinnen und Chefs und am meisten umtreibt, ist die Nachfolgersuche (siehe Grafik: Herausforderungen im Nachfolgeprozess). Folgerichtig sollten alle Kanäle bei der Kandidatensuche genutzt werden, wie die gezielte Ansprache von Mitarbeitern oder Wettbewerbern, das Einschalten von spezialisierten Beratern oder das Inserieren von Anzeigen in Fachpublikationen oder Unternehmensbörsen. Besonders wichtig beim Wettbewerb um die wenigen Köpfe ist, Attraktivität und Potenzial des Unternehmens herauszuar-

## SOVIEL PROZENT DER SENIOR-UNTERNEHMER ...



## HERAUSFORDERUNGEN IM NACHFOLGEPROZESS



beiten und überzeugend zu kommunizieren. Gördes: „Stellen Sie Ihr Unternehmen ins Schaufenster, machen Sie Appetit auf mehr!“ Potenzielle Käufer, so der Berater, erwarten heute bereits vor einem ersten Kennenlernen professionell aufbereitete und schlüssige Informationen. Schlechte Vorbereitung, nach dem Motto: Ich schalte erst mal eine kostenlose Anzeige und schaue, wer sich meldet, können Übergabepäne früh scheitern lassen.

**Erfolgreich gesucht**

Gut vorbereitet war der ehemalige Inhaber von Fritsche Industrievertretungen GmbH aus Isernhagen. Dessen Anzeige in der Unternehmensbörse „nexit-change“ fiel Markus Scholz unter den über 6400 Angeboten sofort auf. Das Unternehmen vertreibt Zubehör für Elektro-Installationen, Mess-, Steuer-, Regel- und Antriebstechnik. Die Anzeige war aussagekräftig, die beiden wesentlichen Suchparameter passten: Ein Betrieb im Großraum Hannover in dem Scholz seine Kompetenzen als Elektrotechniker voll einbringen konnte.

Diese Nachfolgersuche lief gut. Das klappt aber nicht immer. Oft vertrauen die Unternehmer zu sehr darauf, dass die Kinder irgendwann die Nachfolge im elterlichen Betrieb antreten werden. Laut IHKN-Nachfolge-Report favorisieren 39 Prozent eine Übergabe innerhalb der Familie. Bevorzugt wird die Übergabe an den Sohn, beinahe 60 Prozent wählen diese Option. Nur 30 Prozent planen die Übergabe an die Tochter. Dabei sind gerade Frauen für eine Unternehmensnach-

folge aufgeschlossen, so eine Studie von KfW-Research vom Februar. Danach nutzen Frauen beim Schritt in die Selbstständigkeit häufiger bestehende Unternehmensstrukturen als neu zu gründen. Rund ein Drittel der Frauen hat ihr Unternehmen übernommen, gegenüber 23 Prozent bei Männern. Daher: „Denken Sie bei der Nachfolge auch an ihre Töchter“, sagt Claudia Rinke, Geschäftsführerin der Möbelspedition Schloms aus Hannover. Das Traditionsunternehmen, gegründet von ihrem Großvater vor 70 Jahren, wird von ihr in dritter Generation geführt. Ihre Tochter arbeitet ebenfalls im Unternehmen und hat gerade ihre Ausbildung abgeschlossen. Auch ihre anderen Kinder haben schon in die Firma hineingeschnuppert. Sie sollen einen Eindruck bekommen, was es heißt, „selbst“ und „ständig“ auf dem Chefsessel zu sitzen. Ob die Spedition in der Familie bleibt, ist noch offen. „Das Unternehmen einmal zu übernehmen, ist eine Option, kein Muss“, so Rinke.

Für Rechtsanwältin und Steuerberaterin Susanne Hattenkerl-Fischer, die schon viele Unternehmensübergaben begleitet hat, ist das die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche familieninterne Nachfolge überhaupt. „Unternehmer reden oft zu spät mit ihren Kindern über ein mögliches Interesse an der Firma, die Kinder richten ihre Ausbildung daher nicht auf eine Übernahme des Familienunternehmens aus: „Die Folge ist, dass die Suche nach einem alternativen Kaufinteressenten oftmals zu spät beginnt.“ Hattenkerl-Fischer rät Unternehmern daher,

Kindern, Neffen oder Nichten bestenfalls schon vor deren Ausbildung das Unternehmerdasein schmackhaft zu machen.

**Familiennachfolge hat viele Vorteile**

Die Nachfolge im Familienunternehmen hat viele Vorteile: Aufgaben und Verantwortung können Schritt für Schritt übergeben, neue Dinge ausprobiert, die Übergabe kann oft leichter finanziert werden. Einfach ist sie deswegen aber keineswegs. Schon Rechtsfragen wie Erb- und Pflichtteilsansprüche können ein Risiko sein. Vor allem aber erschwert die emotionale Betroffenheit einen objektiven Blick auf die Dinge. Die Rollen als Mitglied der Familie und als Firmenchef geraten häufig durcheinander und - was noch schlimmer ist - sie werden nicht offen besprochen. In manchen Fällen erwartet der Senior auch viel mehr von seinem Sohn oder seiner Tochter, als er dies bei Dritten tun würde. „Besonders schwierig wird es für Familienunternehmen, bei denen der Generationswechsel über viele Jahre unklar bleibt, weil sich der Seniorchef nicht lösen kann und festhält“, so Hattenkerl-Fischer.

Der Wettbewerb um die viel zu wenigen Nachfolger ist hart. Verzagen müssen die Seniorchefs trotzdem nicht. Es gibt Lichtblicke: Das Interesse an Unternehmensgründung und -nachfolge steigt. Seit zwei Jahren verzeichnen die Industrie- und Handelskammern deutlich mehr Teilnehmer bei Gründertagen. Und Frauen stellten dabei ein Viertel der Interessenten - ein Rekord.