



23.11.2022

KEINE NACHFOLGE: DROHT TAUSENDEN BETRIEBEN DAS UNFREIWILLIGE AUS?

Die altersbedingte Übergabe eines K&L-Betriebes an die nächste Generation ist ein langer und nicht selten mit Komplikationen behafteter Prozess. Bereits seit vielen Jahren klagen Inhaberinnen und Inhaber darüber, dass es zunehmend schwerer wird, willige und geeignete Nachfolger zu finden. Die aktuellen wirtschaftlichen Krisen und die Corona-Pandemie haben die Lage nun offensichtlich noch verschärft, wie die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen nahelegen.

„ERFOLGREICHE BETRIEBSÜBERGABE VON GESAMTWIRTSCHAFTLICHER RELEVANZ“

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) nimmt an, dass mindestens 125.000 Familienbetriebe in den nächsten fünf Jahren einen Unternehmensnachfolger suchen werden. „Bei rund 125.000 anstehenden Betriebsübergaben in den kommenden fünf Jahren ist es längst nicht mehr ein rein persönliches Unterfangen, eine erfolgreiche Nachfolge für den Betrieb zu organisieren, sondern es ist angesichts dieser Größenordnung von gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Relevanz“, betonte Hans Peter Wollseifer, Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) im vergangenen Jahr. Denn bei durchschnittlich fünf, sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Betriebe seien damit bundesweit bis zu 800.000 Beschäftigte betroffen.

165.000 KMU DROHT BIS ENDE 2025 DIE UNFREIWILLIGE SCHLIESSUNG

Ebenfalls deutliche Zahlen liefert [das aktuelle Nachfolge-Monitoring der Förderbank KfW](#). Demnach suchen 600.000 der insgesamt 3,8 Millionen mittelständischen Unternehmen bis Ende 2025 eine Nachfolge. Mehr als einem Viertel davon (27,5 %) drohe „die unfreiwillige Stilllegung oder zumindest eine erhebliche Verzögerung, weil sie bei der Vorbereitung und konkreten Suche noch nicht weit genug fortgeschritten sind“, so die Auswertung von KfW Research.

Zu den größten Hürden zählen aus Sicht der übergabewilligen Unternehmen das Finden eines passenden Nachfolgers (76 %), die Einigung auf den Kaufpreis (36 %) sowie die rechtliche Komplexität (28 %) und der Bürokratieaufwand (27 %).

ÜBERGABE INNERHALB DER FAMILIE STEHT IMMER NOCH AN ERSTER STELLE

In puncto Nachfolge setzen viele Alt-Inhaber und -Inhaberinnen die Hoffnung in die familieninterne Übergabe. [Gemäß der KfW sind die familieninternen Übergaben zuletzt deutlich gestiegen](#), nämlich von 34 % im Jahr 2019 auf 46 % im Jahr 2020. 2021 gaben zudem 54 % der Unternehmer an, eine Übergabe an Familienmitglieder zu präferieren, während es 2019 nur 45 % waren.

FALLSTRICKE BEI FAMILIENINTERNER ÜBERGABE: LINA HÖTTGES GIBT ERFAHRUNGEN WEITER

Doch gerade bei einer familiären Betriebsübernahme kann es aufgrund der emotionalen Nähe der Beteiligten zu Konflikten kommen. Das weiß auch [Fahrzeuglackierermeisterin Lina Höttges](#) aus eigener Erfahrung, deren Übernahme vor einigen Jahren scheiterte. Ihre Erfahrungen haben sie dazu veranlasst, das Thema der Betriebsübergabe und die Gründe des Scheiterns in der Bachelorarbeit ihres trialen Studiums näher zu beleuchten. „Während der Übergabe können viele unterschiedliche Konflikte zwischen Übergeber und Übernehmer entstehen, sei es aufgrund unterschiedlicher Erwartungen und Interessen, unterschiedlicher Führungsstile oder mangelnder Kommunikation. Das führt schlimmstenfalls zu sich steigernden Eskalationsstufen“, fasst sie zusammen.

Der wichtigste Punkt für einen erfolgreichen Übergabeprozess ist deshalb die klare, ruhige und persönliche Kommunikation zwischen beiden Parteien sowie das frühzeitige Einschalten eines externen Beraters, resümiert Lina Höttges, die ihre Erfahrungen auch als Dozentin an der HWK Düsseldorf weitergibt. „Ich möchte einfach dabei helfen, Fehler zu vermeiden und darauf aufmerksam machen, auf welche Fallstricke die Parteien bei einer Übergabe achten sollten. Es wäre schade, wenn traditionsträchtige Handwerksbetriebe nur deshalb schließen, weil die Übergabe scheitert.“

[Carina Hedderich](#)