

NACHFOLGEGRÜNDUNG

Nachfolge als Weg in die Selbstständigkeit, Teil 1: Gesamtwirtschaftliche Betrachtung

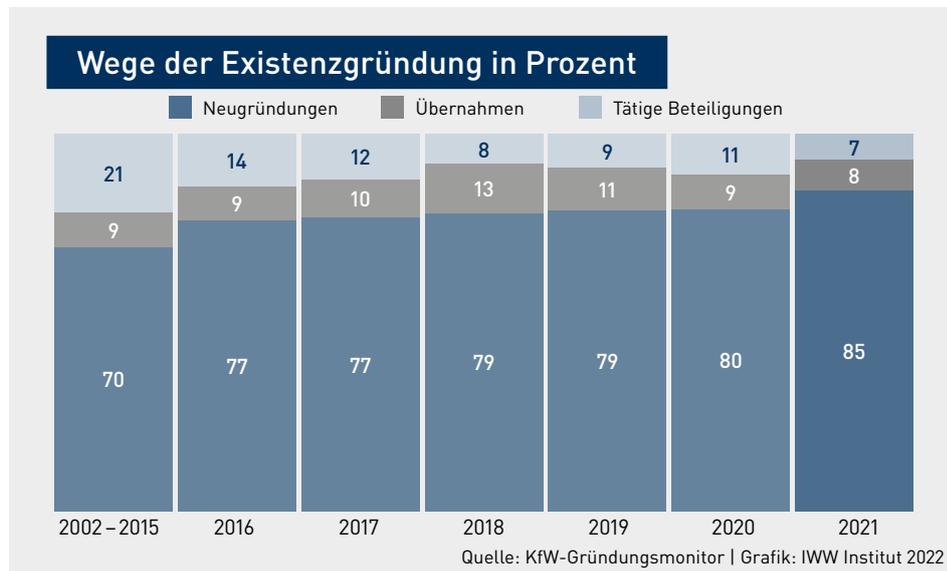
von Markus Schaible, www.schaible-consult.de, Frankfurt und Karlsruhe

| Auf Basis verschiedener Studien berichten Medien regelmäßig über die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge ebenso wie über das Gründungsgeschehen. Dabei gibt es eine interessante Überschneidung der beiden Themen, die selten genannt wird. Unternehmensnachfolger, die ein bestehendes Unternehmen (außerhalb der Familie) übernehmen, sind in der Regel Gründer, die auf diesem Weg in die Selbstständigkeit eintreten. |

1. KfW-Gründungsmonitor

Der KfW-Gründungsmonitor (www.iww.de/s7157) beziffert den Anteil der Gründungen durch „Übernahme“ mit 8 % für 2021. Insgesamt werden 607.000 Gründungen verzeichnet, davon 236.000 im Vollerwerb. Übernahmegründungen dürften nahezu alle im Vollerwerb erfolgen. Es ergeben sich rechnerisch 48.560 Nachfolgegründungen. Diese wiederum entsprechen einem Anteil von 20 % an den Vollerwerbsgründungen.

Anteil der
Gründungen durch
Übernahme beträgt
2021 nur 8 % ...



Mit 85 % im Jahr 2021 ist der Anteil der Neugründungen so hoch wie noch nie in den Auswertungen des KfW-Gründungsmonitors. Neugründungen nehmen seit gut zehn Jahren stetig an Bedeutung zu. Für den von Nachfolgesorgen geplagten Mittelstand ist das eine schlechte Nachricht. So bleiben Nachfolge-wünsche wohl immer häufiger unerfüllt. Außerdem ist es volkswirtschaftlich ineffizient, wenn Unternehmen allein aus Mangel an gewillten Nachfolgern schließen müssen. Übernahmen als Weg in die Selbstständigkeit sollten deshalb auf ein stärkeres Interesse stoßen.

... Anteil der
Neugründungen
hingegen 85 %

2. KfW-Nachfolgemonitor

Zusätzlich zum Gründungsmonitor erstellt die Förderbank KfW jährlich einen Nachfolgemonitor (www.iww.de/s7156). In diesem rechnet sie bis 2025 mit 266.000 geplanten Unternehmensstilllegungen sowie weiteren 199.000 gescheiterten Nachfolgen. In der Summe ergibt das einen Verlust von 465.000 Unternehmen (i. d. R. Kleinunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten). Das entspricht jährlich einem Abgang von 116.250 Unternehmen bzw. einem Verlust von 3 % des Unternehmensbestands (s. nachstehende Grafik).

Bis 2025 könnten jährlich 3 % des Unternehmensbestands schwinden

3. Daten und Fakten des IfM Bonn

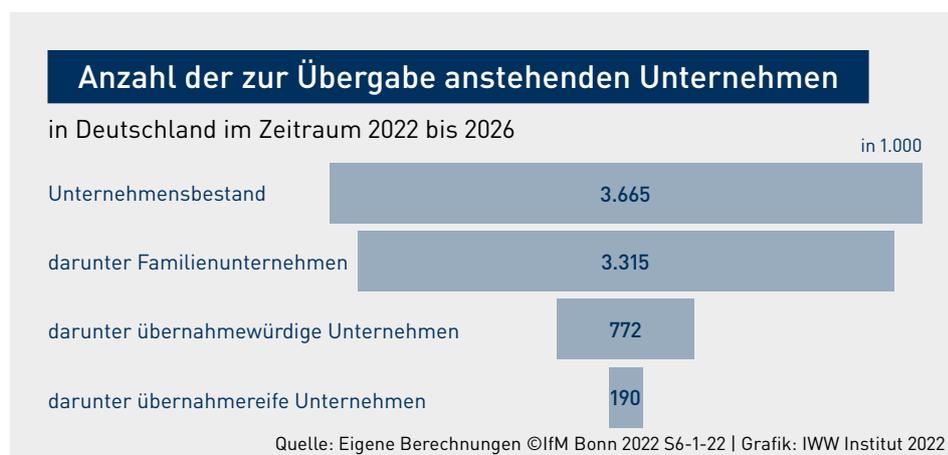
Neben der KfW beschäftigt sich auch das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn im Fünf-Jahres-Rhythmus mit den zur Nachfolge anstehenden Unternehmen.

3.1 Unternehmensbestand und zur Übergabe anstehende Unternehmen

In der Studie für den Zeitraum von 2022 bis 2026 (www.iww.de/s7158) finden sich interessante Zahlen und Aussagen. Aufgrund einer unterschiedlichen Methodik sind die Zahlen jedoch nicht mit denen der KfW vergleichbar.



IHR PLUS IM NETZ
iww.de/s7158
Daten und Fakten (IfM)



Entsprechend der vorstehenden Grafik gibt es einen Bestand von rund 3,7 Mio. Unternehmen in Deutschland. Davon sind mehr als 90 % Familienunternehmen. 772.000 dieser Familienunternehmen erwirtschaften einen durchschnittlichen Jahresgewinn, der nach IfM-Definition für die Übernahme ausreicht.

MERKE | Wenn man die aktuelle IfM-Studie mit der vorherigen vergleicht, ist festzustellen, dass der Unternehmensbestand einerseits abnimmt, andererseits die Unternehmensgröße zunimmt.

Unternehmensgröße nimmt zu

3.2 Definition der Übernahmewürdigkeit

Nachdem die KfW Zahlen zu erwarteten Unternehmensstilllegungen und gescheiterten Nachfolgen geliefert hat, definiert das IfM die Voraussetzungen, die ein Unternehmen übernahmewürdig machen. Demnach werden ökonomisch rational agierende Nachfolgende sich nur dann für die Übernahme eines Un-

ternehmens entscheiden, wenn sie sich davon über einen bestimmten Zeitraum hinweg einen höheren Gewinn versprechen als aus beruflichen Alternativen, wie z. B. einer Festanstellung. Das bedeutet, dass die zu erwartenden Gewinne mindestens so hoch wie die Einkünfte aus einer abhängigen Beschäftigung plus die Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage sein müssen. Der erwartete Gewinn muss also größer sein als das Arbeitsentgelt zzgl. Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung und die marktübliche Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals. Hinzu kommt ein Risikozuschlag für die unternehmerische Tätigkeit, wobei davon ausgegangen wird, dass das Risiko bei einer Übernahme geringer ist als bei einer Neugründung. Für die betragliche Quantifizierung wird ein Bruttojahresverdienst (inkl. Sonderzahlungen) von vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern im produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich zugrunde gelegt. Das IfM nimmt hier einen Drei-Jahres-Durchschnitt an und kommt somit zu einem absoluten Betrag von 61.258 EUR.

3.3 Erfolgsfaktor Ertragskraft

Natürlich kann eine wissenschaftliche Betrachtung nicht auf die individuellen Aspekte des einzelnen Nachfolgekandidaten eingehen. Nichtsdestotrotz lässt sich hieraus bereits eine gute Empfehlung für Übergeber ableiten, die vor der Herausforderung der Nachfolgersuche stehen: Es ist u. U. sinnvoll, rechtzeitig den Fokus auf eine nachhaltig hohe Ertragskraft zu legen, deren Dokumentation Nachfolger überzeugt. Sofern das Geschäftsmodell auch in Zukunft tragfähig ist, kann der Nachfolger das Risiko der Neugründung und ggf. des „Proof of Concept“ vermeiden. Hier kommen spontan Branchen wie das Handwerk in den Sinn, bei denen der technologische Wandel überschaubar ist und wo aufgrund des Nachwuchs- bzw. Fachkräftemangels auch weiterhin von einer guten bis steigenden Nachfrage ausgegangen werden kann.

Hohe Ertragskraft
ist ein starkes
Argument für eine
Nachfolgründung

4. Gibt es ein Matching-Problem?

Geht man also auf Basis der KfW-Zahlen davon aus, dass jährlich 116.250 der 3.315.000 familien- bzw. inhabergeführten Unternehmen (das sind 3,5 %) nicht fortgeführt werden, denen aber nur rund 48.560 Nachfolgründungen gegenüberstehen, stellt sich die Frage: Gibt es hier ein Matching-Problem?

4.1 Gründe für Unternehmensstilllegungen und gescheiterte Nachfolgen

In der Regel werden Unternehmen stillgelegt, die maßgeblich vom Unternehmensinhaber abhängig sind und keine oder weniger als fünf Beschäftigte haben. Auch Soloselbstständige haben meist kein auf Dritte übertragbares Geschäftsmodell. Wurde also nicht rechtzeitig in das Unternehmens- und Mitarbeiterwachstum sowie in Organisationsstrukturen investiert, die die Unabhängigkeit vom Inhaber ermöglichen, ist die Unternehmensabwicklung oft die unvermeidbare Konsequenz. Andererseits gibt es auch profitable Unternehmen, die sich mit der Nachfolgersuche schwertun. Dies kann verschiedene Gründe haben, z. B.:

- Veraltetes/nicht zukunftsfähiges Geschäftsmodell (Auslaufmodell)
- Veraltetes Produktspektrum/fehlende Investitionen in die Erneuerung des Investivkapitals
- Keine Innovationen
- Für Nachfolger unattraktiver Standort

K.O.-Kriterien:
Abhängigkeit vom
Inhaber und keine/
wenige Beschäftigte

Hier ist der Übergeber gefragt, sich kritisch mit der Ist-Situation auseinanderzusetzen und ggf. die Weichen noch so zu stellen, dass das Unternehmen attraktiver wird.

4.2 Neugründung beliebter als Nachfolgründung

Viele Gründungen sind innovationsgetrieben. Hier werden neue Wege beschritten, von denen die neue Unternehmergeneration glaubt, dass sie in vorhandenen Unternehmen nicht gegangen werden können. Möglicherweise besteht auch Angst vor den Beharrungskräften in etablierten Strukturen.

4.3 Vergleich von Gründung und Start-ups

Alle reden von Start-ups: Ist das etwas anderes als eine Gründung? Hierzu trifft das IfM folgende interessante Aussage: „Eine Differenzierung zwischen einem Start-up und einer Gründung ist nach Ansicht des IfM Bonn nur zielführend, wenn ein Start-up als innovative und schnell wachsende Neugründung – und zwar ohne Einschränkung auf einen Sektor – verstanden wird.“

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz hat in diesem Jahr „Die Start-up-Strategie der Bundesregierung“ (www.iww.de/s7159) vorgelegt. Diese definiert gleich zu Beginn: „Start-ups sind junge innovative Unternehmen mit Wachstumsambitionen: Sie zeichnen sich durch ein innovatives Geschäftsmodell, ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung aus. Außerdem haben sie Skalierungspotenzial, d. h., das Potenzial zu wachsen und sich zu entwickeln.“ Im weiteren Verlauf werden die Begriffe „Gründung“ und „Start-up“ dann synonym verwendet. Ein Bezug zur Unternehmensnachfolge zeigt sich nicht.

Drei Maßnahmen aus dem Zehn-Punkte-Katalog der Bundesregierung lassen sich jedoch auch auf die Nachfolgründung übertragen, bestätigen sie doch die vorhandenen Herausforderungen.

1. Egal ob Start-up oder Nachfolgründung: Die Finanzierung ist eine Herausforderung.
2. Fachkräftemangel: Wer ein Unternehmen übernimmt, trifft auf eine ungünstige Altersstruktur der Belegschaft und/oder findet schwer Personal für unternehmerisches Wachstum. Die Gewinnung von Talenten soll erleichtert werden.
3. Die Bundesregierung möchte „Gründungsgeist entfachen“, Gründungen sollen einfacher und digitaler werden. Gründer gehen unternehmerische Risiken ein. Dafür sollte ihnen gesellschaftliche und politische Wertschätzung zuteilwerden.

FAZIT | Gegenüber den medial gehypten Start-ups sind Nachfolgründungen in der öffentlichen Wahrnehmung deutlich weniger sexy. Nichtsdestotrotz bieten sie unternehmerisch geprägten Persönlichkeiten ein attraktives Tätigkeits- und Wirkungsfeld. So lassen sich auch mit ihnen Innovationen umsetzen und ein Nachfolger kann sich – wenn er auf ein nachhaltig ertragsstarkes Unternehmen trifft, dessen Geschäftsmodell auch in Zukunft noch tragfähig ist – so das Risiko der Neugründung und ggf. des „Proof of Concept“ ersparen.

Bei Neugründungen lassen sich Innovationen (scheinbar) leichter umsetzen



IHR PLUS IM NETZ
iww.de/s7159
Start-up-Strategie

Maßnahmen bestätigen die vorhandenen Herausforderungen

Nachfolgründungen bieten attraktives Tätigkeitsfeld