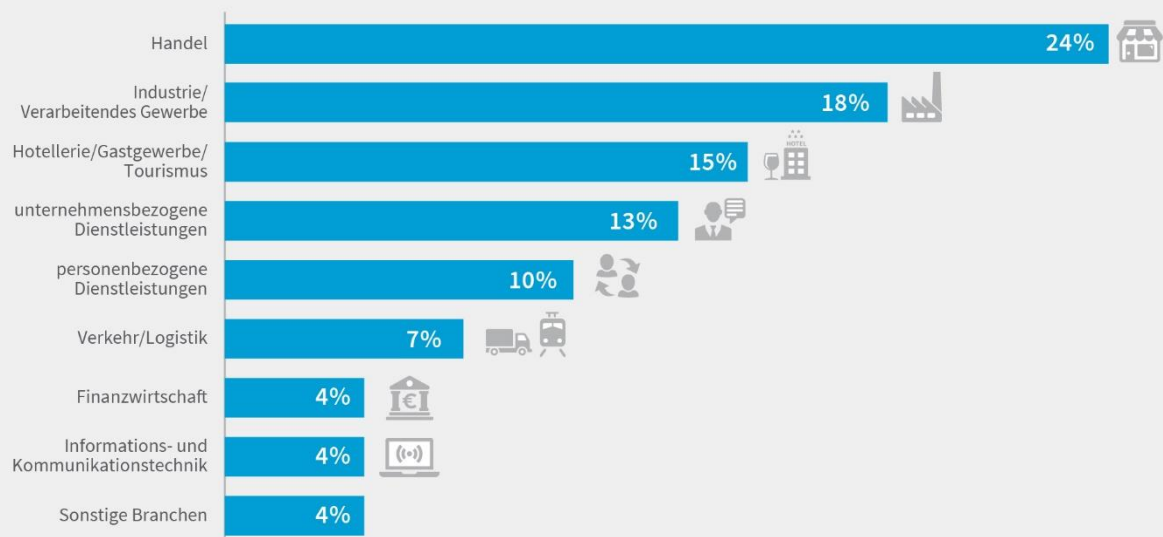


# DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024 – Blick in die Branchen

## Gastgewerbe und Handel besonders betroffen<sup>1</sup>

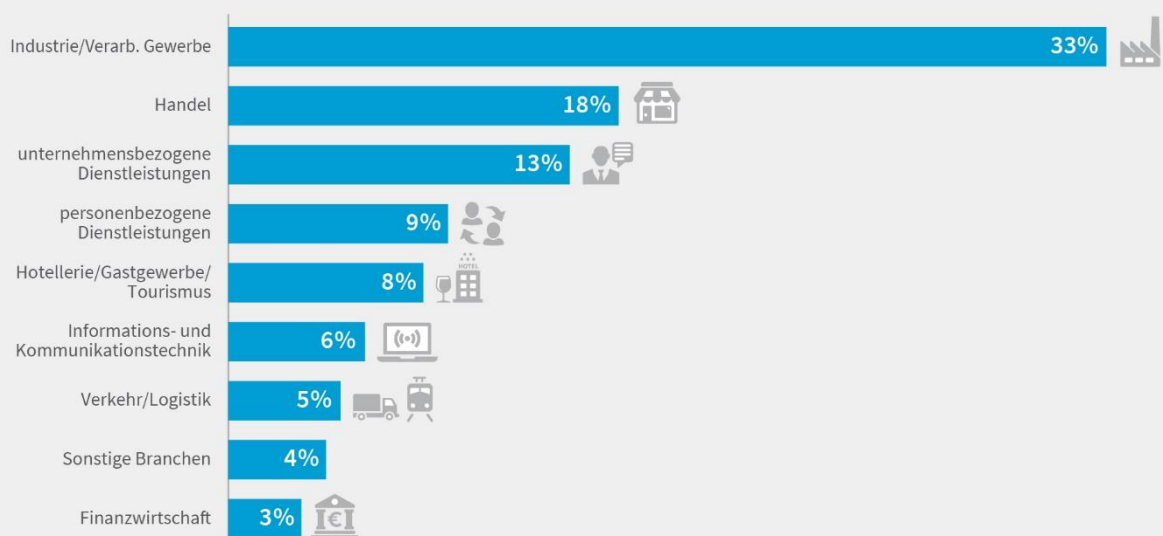
### Viele Angebote in Handel, Industrie und Gastronomie

2023: So viel Prozent der beratenen Senior-Unternehmer/innen suchen Nachfolgen in der jeweiligen Branche



### Industrieunternehmen gesucht

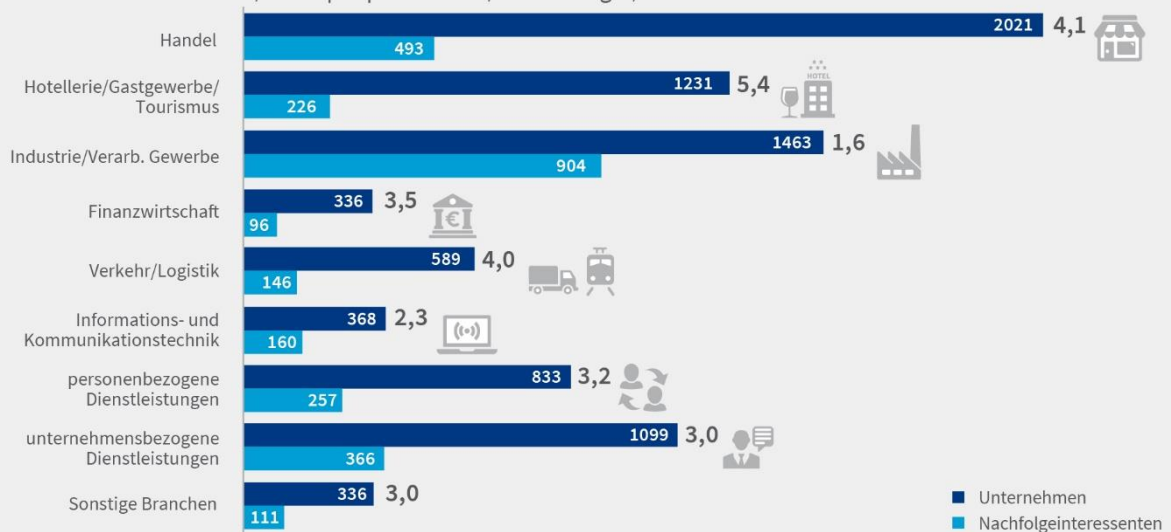
2023: So viel Prozent der beratenen Nachfolgeinteressierten suchen Betriebe in der jeweiligen Branche



<sup>1</sup> Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann die jeweilige Summe der Anteile den Wert 100 Prozent leicht über- oder untersteigen.

## Im Handel, bei Hotels und Gaststätten ist es besonders eng

2023: So viel Senior-Unternehmer/innen und Nachfolgeinteressierte ließen sich in der jeweiligen Branche beraten; Verhältnis Unternehmer/innen pro potenzieller/m Nachfolger/innen



In sämtlichen Branchen haben Unternehmerinnen und Unternehmer Schwierigkeiten, eine passende Nachfolge zu finden. Insgesamt suchten dreimal mehr abgabewillige Unternehmen die IHKs auf als Nachfolgeinteressenten. Sehr eng ist die Situation in den „klassischen“ Nachfolgebranchen, in denen besonders viele Unternehmen zur Nachfolge anstehen: Im Gastgewerbe übersteigen die Angebote die Nachfragen um mehr als das fünffache, im Handel und in der Verkehrsbranche um das Vierfache.

### Besonders hoher Druck bei Hotels und Gastronomie

In der IHK-Beratung befinden sich mehr als fünfmal so viele Hotel- und Gastronomie-Unternehmen, wie sich Nachfragende dafür finden würden. In der personalintensiven Gastronomie und Hotellerie wirkt sich der allseits spürbare Mangel an Fach- und Arbeitskräften besonders stark aus. Vor allem in ländlichen Regionen finden z. B. Landgasthöfe nur schwer Personal. Das erschwert die Suche nach neuen Eigentümerinnen und Eigentümern. Die IHKs berichten auch von hohem Investitions- und Modernisierungsbedarf, den Nachfolgende stemmen müssen. Hinzu kommt vielfach eine „Kostenklemme“: Hohe Kosten für Mieten, Energie, Waren und Personal (auch durch gestiegene Mindestlöhne) treffen auf inflationsbedingt schmalere Budgets der Gäste. Die Gewinnmargen reichen häufig nicht aus, um Investitionsstaus aufzulösen. Auch die Anpassung bestehender Konzepte an (neue) Zielgruppen (Stichwort: Nachhaltigkeit, Zero Waste, Mehrwegpflicht für die Gastronomie, Chatbots für die Online-Kundeninteraktion, Online-Lieferservice-Portale etc.) ist ressourcenintensiv. Hinderlich ist den IHKs zufolge zudem, dass bei einer Nachfolge vielfach der Entschluss zum Kauf der Immobilie gefasst werden muss, was komplexe Bewertungen nach sich zieht. Ein Hemmnis sind auch hohe Berichts- und Dokumentationspflichten: Allergenkennzeichnung, Brandschutz, bauliche Genehmigungen, Neukonzessionierung bei der Übernahme und mehr. In der Branche

besteht zudem laut IHKs oft eine starke Bindung der Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber an ihr Lebenswerk, so dass bisweilen unrealistisch hohe Kaufpreis-/Pachtforderungen die Übergabeverhandlungen zusätzlich hemmen.

## **Lage auch im Handel schwierig**

Die meisten von den IHKs beratenen Nachfolgeunternehmen stammen aus dem Handel, mit einem Branchenanteil von 24 Prozent. In der IHK-Beratung liegen gut viermal so viele Nachfolgewünsche von Handelsunternehmen vor, wie es potenzielle InteressentInnen gibt. Auch hier sind die Gründe vielfältig. So spüren auch viele Handelsunternehmen die „Kostenklemme“ - hoher Kosten- und Preisdruck führt zu Zurückhaltung bei den Kunden einerseits und andererseits zu steigenden Kosten des Betriebes etwa bei Wareneinkauf und Mieten. In manchen Innenstädten drücken Leerstände die Kundenfrequenzen, was wiederum den Weiterbetrieb angestammter Betriebe erschwert. Oftmals erschweren hohe Lagerbestände und eine hohe Kapitalbindung die Suche.

Sich änderndes Kundenverhalten - etwa erhöhtes Interesse für E-Commerce oder Nutzung neuer Zahlungssysteme – sowie hohe Mitarbeiterfluktuation und Fachkräftemangel sind den IHKs zufolge vor allem für den eigentümergeführten Facheinzelhandel keine einfachen Rahmenbedingungen, um den Nachfolgeprozess erfolgreich anzugehen. Vielfach ist der Druck zu modernisieren und zu digitalisieren hoch (z. B. Zahlungsdienste). Zudem stellt der Online-Handel den stationären Einzelhandel vor Herausforderungen – immer mehr Wettbewerber sind professionell auf den einschlägigen Plattformen tätig. Ländliche Regionen haben besonders mit Leerständen, sinkenden Kundenfrequenzen und schmelzenden Margen zu kämpfen. Mancherorts beobachten IHKs einen Trend zum eher großflächigen Einzelhandel, was die Nachfolgesuche für kleine Einzelhändler erschwert. Auch die mancherorts zu beobachtende Zurückdrängung von Kundenparkplätzen macht die Nachfolgesuche nicht einfacher.

## **Industriebetriebe erscheinen für viele Nachfolgende attraktiv**

Mit 18 Prozent sind Industriebetriebe am zweithäufigsten in der IHK-Beratung vertreten. Unter den Nachfolgeinteressenten ist die Industrie am beliebtesten - 33 Prozent suchen einen Industriebetrieb. Der rein quantitative Überhang ist mit einem Faktor von 1,6 im Branchenvergleich noch moderat ausgeprägt.

Die Führung eines Industrieunternehmens erfordert allerdings oft deutlich mehr technisches Know-how als in anderen Branchen – beim Maschinenpark, beim Labor wie auch bei behördlichen Auflagen (z. B. Normen, Produktkennzeichnungen, Emissionen, Qualitätssicherung, Beschaffung). Und: Teure Maschinen oder Labore machen oft hohe Kaufpreise erforderlich. Gleichzeitig steigen für Unternehmenskäufer die Finanzierungskosten. Hinzu kommen hohe Energiekosten, Fachkräftemangel, bisweilen schlechtes Infrastrukturmilieu (etwa bei maroden Verkehrswegen), Digitalisierungsdruck, steigende Nachhaltigkeits- und ESG-Anforderungen im Zuge der Transformation mit der dazugehörigen Bürokratie sowie bestehende und anstehende Dokumentationspflichten

etwa im Rahmen der Kontrolle der Lieferketten. Zudem machen oftmals hohe Investitions- und Modernisierungserfordernisse und damit einhergehender Kapitalbedarf die Nachfolgeverhandlungen nicht einfach. IHKs berichten zudem von bisweilen hohen Pensionsrückstellungen in den Bilanzen, die die Nachfolgenden nicht zu tragen bereit sind. Erschwert werden Nachfolgen auch wegen unsicherer Zukunftsaussichten als Folge wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen. So geben Industrieunternehmen dem hiesigen Wirtschaftsstandort schlechte Noten, v. a. mit Blick auf die aktuelle Wirtschaftspolitik, die Höhe der Energiekosten und die Energieversorgungssicherheit<sup>2</sup>.

Bei kleineren Industriebetrieben sind die Strukturen häufig stark auf den alten Inhaber oder die alte Inhaberin ausgerichtet. Bisweilen gibt es in der Industrie auch eine hohe Abhängigkeit von wenigen Kunden.

Können Industriebetriebe aufgrund gescheiterter Nachfolge nicht weitergeführt werden, so kann dies gravierende Auswirkungen auf die vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette haben, wenn sie spezialisierte Leistungen anbieten und in ihrer Nische einziger oder einer von wenigen Anbietern sind. Auch wertvolles technisches Know-how droht dann verloren zu gehen.

## **Logistik und Verkehr – viele Herausforderungen**

In der Logistikbranche suchen viermal mehr Unternehmen als potenzielle Nachfolger die IHKs auf. Der Wettbewerbsdruck bei Verkehr und Logistik ist hoch, die Margen sind oftmals gering. Steigende Personal-, Maut-, Fahrzeug-, Energie- und Treibstoffkosten, Engpässe und marode Verkehrswege, Digitalisierung, Dekarbonisierung, GreenLogistics-Anforderungen, Supply-Chain-Risiken und Unsicherheiten bei der Umsetzung der Antriebswende machen es den IHKs zufolge gerade kleinen und mittelständischen Betrieben oft schwer, dem Kosten- und Innovationsdruck standzuhalten, operative Abläufe zu verbessern und sich auf die Anforderungen des Marktes - etwa durch vernetzte Zusammenarbeit oder die komplette Abwicklung logistischer Gesamtaufgaben - auszurichten. Ein großes Hemmnis bleibt zudem der Mangel an Fahrerinnen und Fahrern, was ebenfalls die Weiterführung des Betriebes erschwert.

## **Dienstleister – oftmals starke InhaberInnen-Orientierung**

Gerade viele personenbezogene Dienstleister spüren die inflationsbedingt hohe Kaufzurückhaltung ihrer Kunden. Eingeschränkte Renditeaussichten halten den IHKs zufolge viele Interessenten von einem Engagement ab. Zudem sind viele Dienstleister stark vom (abgebenden) Inhaber geprägt. Das macht den Einstieg umso schwerer. Der Fachkräftemangel dämpft Wachstumsaussichten und erschwert auch in dieser Branche die Nachfolgesuche. Die Kaufpreisermittlung gestaltet sich in dieser oft auf immateriellen Vermögensgegenständen beruhenden Branche häufig schwierig. Starre Arbeitszeitregeln und hohe Arbeitskosten erschweren insb. bei personalintensiven Dienstleistungen die Anpassung an Kundenbedürfnisse. Alles in allem verzeichnen die IHKs bei den

---

<sup>2</sup> [Industriestandort Deutschland: Strukturschwächen beseitigen – DIHK-Umfrage im Netzwerk Industrie 2023](#)

personenbezogenen wie unternehmensbezogenen Dienstleistern etwa als das Dreifache an Unternehmen als Übernahme-Interessierte (Relation: 3,2 respektive 3,0).

## **Finanzbranche – hoher Innovationsdruck**

Der Innovationsdruck in der Finanzbranche ist hoch. Entsprechend hoch sind auch die Anforderungen an die Qualifikation von Nachfolgerinnen und Nachfolgern, die schwer zu finden sind. In der IHK-Beratung melden sich dreimal mehr Unternehmen dieser Branche als Nachfragende.

Die Branche sucht händeringend Fachkräfte. Geprägt ist die Branche zudem von hohem Anpassungs- und Kostendruck, durch engmaschige Regulierung, sich wandelndes Kundenverhalten auch in Form steigenden Kostenbewusstseins, zunehmende digitale Transformation und Investitionen in neue Finanztechnologien wie KI, Bots, Robo-Advisors und Blockchain. Neue Marktteilnehmer stellen klassische Geschäftsmodelle vor erhebliche Herausforderungen und haben für das Nachfolgemanagement weitreichende Folgen. Diese Entwicklungen führen den IHKs zufolge vor allem in der Vermittlerbranche oft zu einer Überalterung und Schrumpfung der Zahl der Berufsangehörigen. Die IHKs berichten von schwierigen Situationen insbesondere dann, wenn weder in angestammten Sparten eine Steigerung der Stückzahlen erreicht wird noch eine Strategie für profitables Wachstum in neuen Feldern vorhanden ist.

Eine Rolle spielt häufig auch die hohe Bindung der Kunden an die ehemalige Inhaberschaft. Nachfolgerinnen und Nachfolger müssen dann oft besondere Anstrengungen unternehmen, von Kunden und Geschäftspartnern akzeptiert und anerkannt zu werden.

## **IT-Unternehmen – selbst hier ist die Nachfolgesuche schwierig**

Der Digitalisierungsdruck in den Unternehmen ist hoch, Unternehmen müssen zudem immer stärker in ihre IT-Sicherheit investieren. Dies fördert die Renditeaussichten von IT-Dienstleistern. Doch selbst in der IT-Branche ist die Situation bei der Unternehmensnachfolge schwierig. Die IHKs melden mehr als doppelt so viele zur Übernahme anstehende IT-Betriebe wie Nachfolgeinteressenten (Relation: 2,3). Ein gewichtiger Grund: Auch in dieser Branche haben viele Betriebe mit einem Mangel an qualifizierten Fachkräften zu kämpfen.

Viele Betriebe weisen den IHKs zufolge eine kritische Unternehmensgröße auf. Sie sind oftmals stark durch die Inhaberin/den Inhaber und eine bisweilen starke Abhängigkeit von einzelnen Kunden geprägt. Zudem haben es nach IHK-Berichten solche Betriebe besonders schwer, die über Projektverträge Individuallösungen für Einzelkunden entwickeln, vornehmlich während der Projektlaufzeit Einnahmen erzielen und daher stetig Neugeschäft akquirieren müssen. Überdies bereitet vielen Unternehmen auch die Bewertung von IT-Dienstleistern Schwierigkeiten - aufgrund fehlender Assets, hoher Kundenabhängigkeit mit entsprechendem Ausfallrisiko sowie Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern.