

**RKW  
BW**

**Wegbereiter Mittelstand**

# Unternehmensnachfolge – Potenziale erkennen und nutzen

Christian Wewezow, akkreditierter Fachberater RKW BW



A cartoon illustration depicting a massive, towering wave of light blue water crashing over a smaller wave. The word 'NACHFOLGE' is written in large, bold, red letters with a black outline, following the curve of the top of the larger wave. In the foreground, a smaller wave is breaking, with the word 'STARTUPS' written in similar red, bold letters with a black outline. To the right of the smaller wave, a man in a white shirt and blue pants stands on a yellow patch of ground, holding a microphone and gesturing towards the water. Next to him, another man in a red shirt and green pants is operating a large professional video camera on a tripod. The background is a light blue sky with white, fluffy clouds.

**NACHFOLGE**

**Start-ups werden gegenüber  
Unternehmensnachfolgen glorifiziert**

**STARTUPS**

# Relevante Begriffe zur „Unternehmensnachfolge“

---

- **Übernahme eines Unternehmens:**  
Eigentum an einem Geschäft wird erworben, ohne dabei die grundlegende Struktur oder Funktion zu verändern.
- **Unternehmensnachfolge:**  
Strukturierte Übertragung der Führung eines Unternehmens aufgrund persönlicher Entscheidungen des/der Eigentümer/s.
- **Übergabereifes Unternehmen:**  
Eigentümer beabsichtigt, sich innerhalb der nächsten fünf Jahre aus dem Unternehmen zurückzuziehen und nutzt diesen Zeitraum, um die Nachfolge strukturiert anzugehen.
- **Übernahmewürdigkeit:**  
Ein Unternehmen gilt als „übernahmewürdig“, wenn es finanziell attraktiv ist, d.h., wenn die erwarteten Gewinne die Summe aus einem vergleichbaren Angestelltengehalt und den Renditen einer alternativen Geldanlage mindestens erreichen oder übertreffen.

# Deutsche KMU stehen vor einer herausfordernden Nachfolgesituation

## Mehr Unternehmen, weniger Interessierte

2022: Senior-Unternehmer/innen und Übernahmeinteressierte in der IHK-Beratung

■ Senior-Unternehmer/innen

■ Übernahmeinteressierte



Quelle: Nachfolgereport 2023, DIHK

RKW Baden-Württemberg GmbH, 25.04.2024

✗ ~40 Prozent der Übergeber sind nicht rechtzeitig vorbereitet.

✗ >30 Prozent der Übergeber können „emotional“ nicht loslassen.

✗ ~40 Prozent finden keinen „passenden“ Nachfolger.

✗ nur in BW stehen bis 2026 über 27.00 Nachfolgen an.

# Auch die Finanzierungssituation hat sich in den letzten Jahren erschwert

## Finanzierung wird schwieriger

Saldo aus "Verbessert-" und "Verschlechtert-" Anteilen der IHK-Einschätzungen

■ Bankkredit    ■ Beteiligungskapital    ■ Bürgschaften  
■ Mezzanine    ■ Darlehen Unternehmer/in    ■ Eigenmittel



✗ ~40 Prozent fordern einen überhöhten Kaufpreis

✗ ~50 Prozent wollen an Externe verkaufen

✗ >20 Prozent warten mit Verkauf, um Altersvorsorge aufzustocken

✗ >30 Prozent der Nachfolger haben Schwierigkeiten bei der Finanzierung

✗ Ein durchschn. Unternehmerlohn für einen Nachfolger liegt bei >60 TEUR\*

Quelle: Nachfolgereport 2023, DIHK; \* IfM Bonn





**Und jetzt? Nachfolge innovieren!**

**STARTUPS**

# Ungenutzte Nachfolgepotenziale heben – vernachlässigte Gruppen

## Vernachlässigte Gruppen u. a.:

Übernahme durch Mitarbeiter aus „kleinbürgerlichen“ Verhältnissen

Übernahme durch Menschen mit Migrationshintergrund

Übernahme durch Aussteiger von großen Familienunternehmen und Konzernen

Übernahme durch Studierende

## Vorteile:

▶ Wenn diese Menschen bereits **Mitarbeiter** sind, dann haben sie eher große Betriebskenntnisse.

▶ **Young Potentials** mit Migrationshintergrund müssen leider oftmals mehr Widerstände überwinden, zeigen aber großes Engagement.

▶ **Mittlere Altersgruppe** mit Kapital verlässt oft GU, um sich auf Basis ihrer Erfahrung neu zu „erfinden“.

▶ Etliche **Studierende** werden an Hochschulen mit Unternehmensgründung konfrontiert und haben eine Vorsensibilisierung erfahren, um sich unternehmerisch betätigen zu wollen.

## Nachteile:

▶ **Beide Gruppen** kennen weder alle rechtlichen und finanziellen Risiken, noch können sie evtl. rechtliche und wirtschaftliche Pflichten umfassend verstehen und bewerten. Ebenso ist evtl. kaufmännisches Know-how weniger vorhanden.

▶ **Aussteiger aus GU** haben gewisse Sicherheitsbedürfnisse, da sie sich eher im mittleren Alter befinden.

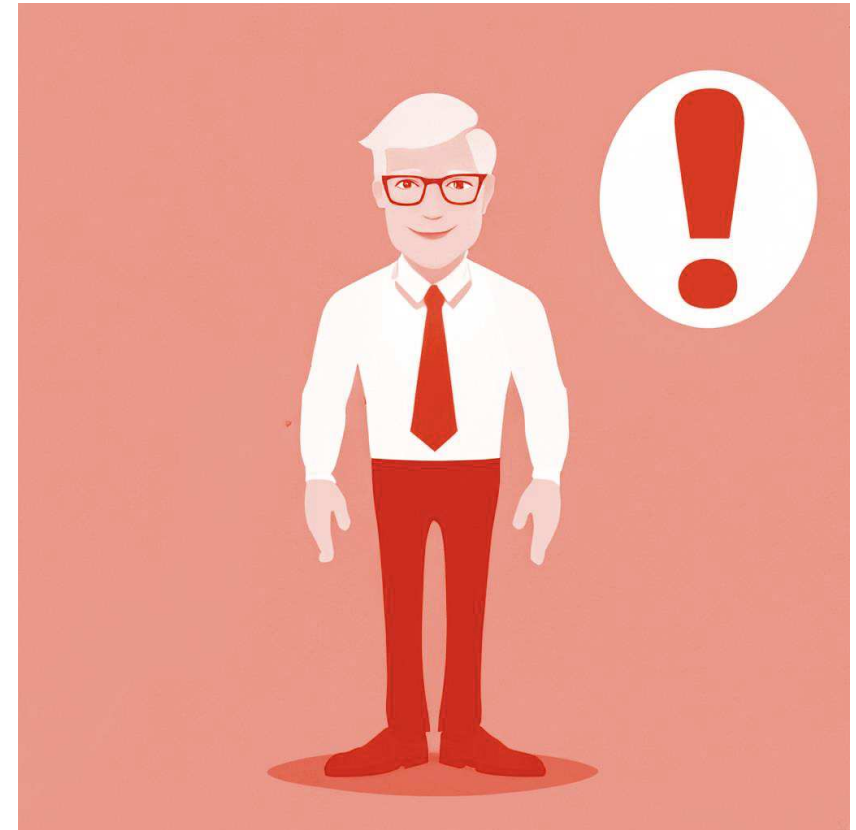
▶ **Studierende** kennen weder alle rechtlichen und finanziellen Risiken, noch können sie evtl. rechtliche und wirtschaftliche Pflichten umfassend verstehen und bewerten. Ebenso ist evtl. kaufmännisches Know-how weniger vorhanden.

Quelle: RKW Kompetenzzentrum „Nachfolge innovieren“

# Ungenutzte Nachfolgepotenziale heben – Nachfolge innovieren

## Innovativere Ansätze der KMU-Nachfolge:

- **Nachfolgetandems und mehr**
- **Mittelstands- und Familienbeirat**
- **Nachfolgefinanzierung (Asset Deals / Share Deals):**
  - **Bankenfinanzierung**
  - Earn-outs
  - Darlehen durch Verkäufer
  - Search Fund
  - Etc.
- **Strategisches Unternehmertum**
- **Mitarbeiterbeteiligung**
- **Corporate Venturing (wie Ausgründungen)**





# Konkrete Schritte zur Sicherung der Nachfolge in der Zukunft

---

- **Unternehmensstrategie und Innovationskultur:** Etablieren Sie eine Kultur, die Innovation und unternehmerisches Denken auf allen Ebenen unterstützt, um potenzielle Nachfolger zu inspirieren und zu motivieren. Aktivieren und binden Sie Ihre Mitarbeiter in Strategie und Innovation ein, indem Sie Ihnen die Möglichkeit geben, neue Ideen zur Weiterentwicklung des Unternehmens zu entwickeln und dabei unternehmerische Fähigkeiten zu erwerben.
- **Mentoring und Coaching\*:** Bieten Sie spezialisierte Mentoring- und Coaching-Programme für Potentialträger (evtl. angehende Unternehmensnachfolger) an, um ihr unternehmerisches Verständnis und ihre Führungskompetenzen zu stärken.
- **Weiterbildung und Schulungen\*:** Investieren Sie in spezifische Schulungen, die unternehmerisches Denken, Finanzmanagement, strategische Planung und andere relevante Fähigkeiten vermitteln.
- **Netzwerkbildung und Austausch\*:** Fördern Sie den Aufbau von Netzwerken innerhalb und außerhalb des Unternehmens, um Erfahrungs- und Wissensaustausch zu ermöglichen.
- **Pilotprojekte:** Erlauben Sie potenziellen Nachfolgern, eigene Projekte oder Geschäftsbereiche als Pilotprojekte zu leiten, um praktische Erfahrungen in einem risikoarmen Umfeld zu sammeln. Dies kann in Spin-offs bzw. Ausgründungen münden (**siehe Praxisbeispiel**).

\*Quelle: RKW Kompetenzzentrum „Deutschlands Mittelstand #3 - Innovationsmotor Personal“

# Erfolgreiches Praxisbeispiel für eine innovative Nachfolge

Ein Inhaber eines mittelständischen Ingenieurbüros wollte seine Nachfolge regeln und wählte folgenden Ansatz zur Lösung seiner Nachfolge:

## Begeistern:

Einbindung der jungen Potenzialträger in den strategischen Prozess der Firmenentwicklung.

- Interviews
- Workshops
- Gruppenarbeit

## Bewusst machen:

Entwicklung eines neuen Geschäftskonzeptes zur Stärkung der kfm. Kompetenz der vier Potenzialträger.

- Konzeptentwicklung und Businessplanung
- Workshops
- Trainings und Coachings

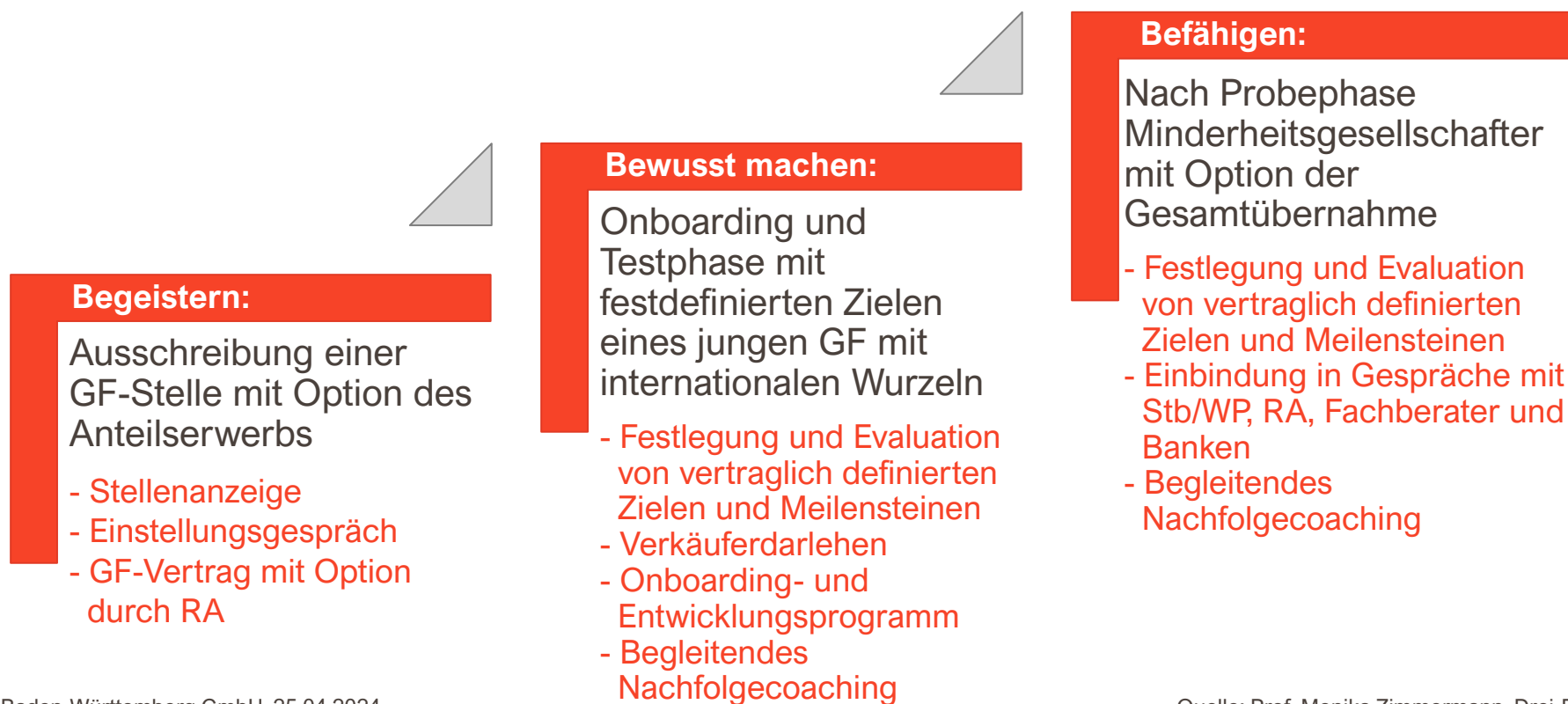
## Befähigen:

Ausgründung einer neuen GmbH mit den Potenzialträgern, um sie für die unternehmerische Verantwortung fit zu machen und sie auch auf die Gesamtnachfolge in der Muttergesellschaft vorzubereiten.

- Einzelgespräche
- Einbindung in Gespräche mit Stb/WP, RA, Fachberater und Banken
- GmbH-Gründung

## Erfolgreiches Praxisbeispiel für eine innovative Nachfolge

Ein Inhaber einer Vertriebsgesellschaft für technische Lösungen wollte seine Nachfolge regeln und wählte folgenden Ansatz zur Lösung seiner Nachfolge:





## Weiterführende Informationen

---

- IfM Bonn, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026  
Online im Internet: <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5429116/539ff380abd9601a0519fbb9589f937b/nachfolgestudie-2022-26-data.pdf>
- DIHK, DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge  
Online im Internet: <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5429116/539ff380abd9601a0519fbb9589f937b/nachfolgestudie-2022-26-data.pdf>
- RKW Baden-Württemberg, Praxisbeispiele und Fachbeiträge zur Unternehmensnachfolge  
Online im Internet: <https://www.rkw-bw.de/unternehmensberatung/unternehmensnachfolge/>
- RKW Kompetenzzentrum, Deutschlands Mittelstand #3 – Innovationsmotor Personal  
Online im Internet: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/deutschlands-mittelstand-3/>
- RKW Kompetenzzentrum, Nachfolge innovieren  
Online im Internet: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/nachfolge-innovieren/>

# Mittelstandsprojekt „Nachfolge-Kompass“

Unterstützung mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg bei der Planung der Unternehmens-Übergabe



Wir unterstützen Sie mit unserem Nachfolge-Kompass bei der Planung der Unternehmens-Übergabe, wenn keine familieninterne Lösung\* möglich ist.

## SO GEHT'S

Unsere RKW-Nachfolgeexperten erläutern Ihnen die Übergabe-Optionen und führen eine Unternehmensbewertung durch. Wir diskutieren mit Ihnen auf dieser Basis einen realistischen Verkaufspreis mit Unter- und Obergrenze und geben konkrete Empfehlungen für ein eventuell sinnvolles „Fitness-Programm“.

Wir führen Interviews mit potenziellen Übernahme-Kandidaten und erstellen einen Übergabe-Fahrplan mit realistischen Übergabe-Empfehlungen.

Mit Abschluss des Beratungsprojektes wissen Sie, wie Sie die Weichen für Ihr Unternehmen stellen können und haben einen konkreten Übergabe-Fahrplan. Gerne begleiten wir Sie bei der Umsetzung bis zur Realisierung. Hierfür erstellen wir gerne ein separates Angebot.

## WIEVIEL?

Durch die Förderung des RKW BW e.V. und mit Einbindung eines Förderprogramms des Landes Baden-Württemberg reduzieren sich die Kosten für teilnehmende Pilotunternehmen um ca. 60 Prozent. Sie bezahlen für das gesamte Projekt 1.950 Euro zzgl. MwSt. Es besteht kein Rechtsanspruch.

\* Übernahme-Interessierte aus der Familie können im Rahmen des Projektes [Exi-Gründungsgutscheine](#) beraten werden.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Wegbereiter Mittelstand

**Sie haben noch Fragen?**

Wir helfen Ihnen weiter.

**Christian Wewezow**

Akkreditierter Fachberater

 0711 / 2 29 98- 0

 [wewezow@rkw-bw.de](mailto:wewezow@rkw-bw.de)

