

# Corporate Finance Fokus



Research für Unternehmen | **Strategie** | 17.06.2022

## Mittelstand steht vor gewaltiger Nachfolgeherausforderung

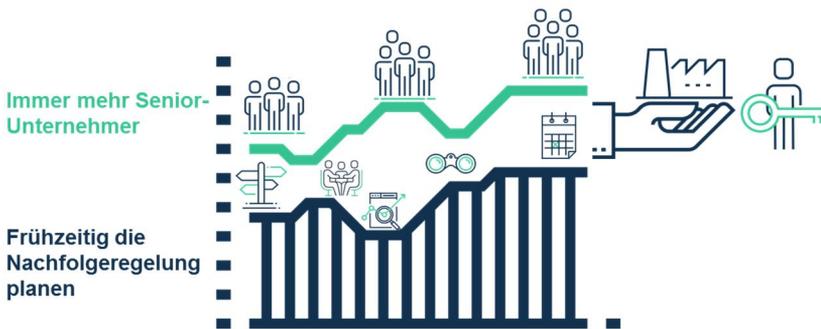
**Dr. Thomas Meißner**

Abteilungsleiter Makro- und  
Strategy-Research



LBBW\_Research

LBBWResearch@LBBW.de



>> Das mittelständische Unternehmertum und dessen Innovationsgeist werden von der demografischen Entwicklung nicht verschont bleiben. Umso wichtiger ist die rechtzeitige Planung der Unternehmensnachfolge, damit Familienunternehmen weiterhin der Innovations- und Wachstumsmotor Deutschlands bleiben. <<

Andreas da Graça

### Inhalt

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Highlights .....                                   | 2  |
| Demografische Entwicklung erfasst Unternehmen..... | 3  |
| Unternehmensnachfolge langfristig planen .....     | 7  |
| Vielzahl an Nachfolgelösungen.....                 | 13 |
| Ansprechpartner Produktlösungen .....              | 18 |
| Disclaimer .....                                   | 18 |

#### Autoren:

**Andreas da Graça**

Analyst

andreas.dagraça@LBBW.de

**Sarah Fliege**

Research Associate

sarah.fliege@LBBW.de

# Highlights

- Zwischen 2025 und 2035 scheidet die Baby-Boomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt aus.
- Mittlerweile sind 29% der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer über 60 Jahre alt, darunter 13% über 65.
- Bei der Unternehmensübergabe aus Altersgründen spricht man in den meisten Fällen von einer Nachfolgeregelung.
- Die Nachfolgeplanungen im Mittelstand spielen eine wichtige Rolle für den Erhalt von Arbeitsplätzen und Steigerung der Wertschöpfung.
- Von 2022 bis 2026 steht bei in etwa 190.000 Unternehmen die Nachfolge an. Beispielsweise werden etwa 30% der heute tätigen Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte und Apotheker voraussichtlich bis Ende 2022 in den Ruhestand gehen. 2035 werden in Deutschland rund 11.000 Hausarztstellen unbesetzt sein.
- Die Zahl der potenziellen Übernahmeinteressenten sinkt jedoch. Beispielsweise gibt es deutlich mehr Ärzte, die ihre Praxis zum Verkauf anbieten als Ärzte, die eine Praxis suchen.
- Die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Unternehmensübergabe sind daher ausreichend Planungsvorlauf, das richtige Timing und realistische Vorstellungen.
- Im Nachfolgeprozess müssen frühzeitig aller relevanter Interessensgruppen einbezogen werden.
- Für die Nachfolge kommen Familienmitglieder, Mit-eigentümer und Mitarbeitende, externe Käufer sowie bei größeren, etablierten Unternehmen auch Stiftungslösungen in Frage.
- Welcher Weg der Nachfolge für ein Unternehmen am besten geeignet ist, kann aufgrund der individuellen Situation nicht pauschal gesagt werden.



# 01 |

## Demografische Entwicklung erfasst Unternehmen

### Baby-Boomer-Generation verlässt Arbeitsmarkt

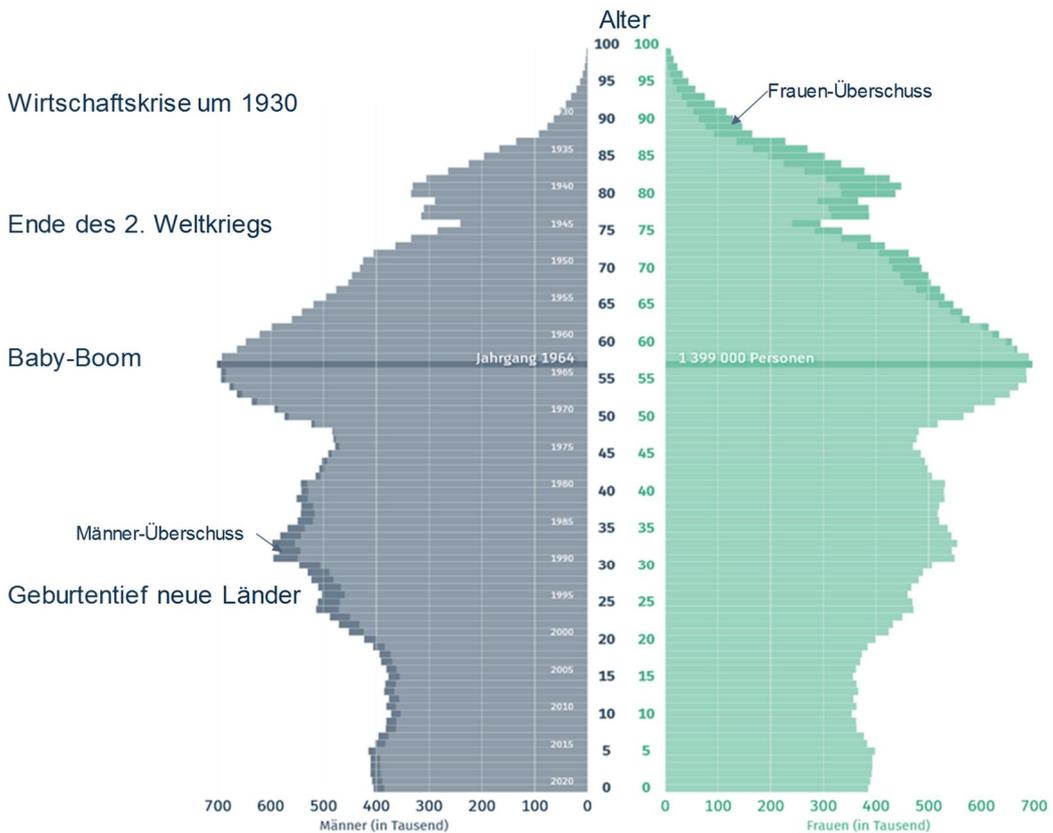
In Deutschland ist der demografische Wandel längst angekommen und wird Gesellschaft und Wirtschaft fundamental verändern. In bisher nicht gekannter Weise verschieben die sinkende Zahl der Menschen im jüngeren Alter und die gleichzeitig steigende Zahl älterer Menschen die demografischen Verhältnisse. Heute ist jede zweite Person in Deutschland älter als 45 und jede fünfte Person älter als 66 Jahre. Diese als schleichend empfundenen Prozesse werden sich in naher Zukunft deutlich beschleunigen. Zwischen 2025 und 2035 scheidet die Baby-Boomer-Generation (Jahrgänge von 1955 bis 1970) aus dem Arbeitsmarkt aus. Der Wegfall von Millionen Arbeitskräften wird vor allem die Entwicklung von Wachstum und Lebensstandard in Deutschland bremsen, sofern eine deutliche Erhöhung der Arbeitsproduktivität ausbleibt. In Bezug auf die demografische Entwicklung spielen auch die Nachfolgeplanungen im Mittelstand eine wichtige Rolle für den Erhalt von Arbeitsplätzen und Steigerung der Wertschöpfung.

---

Baby-Boomer gehen ab 2025 peu à peu in Rente

---

### Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2021

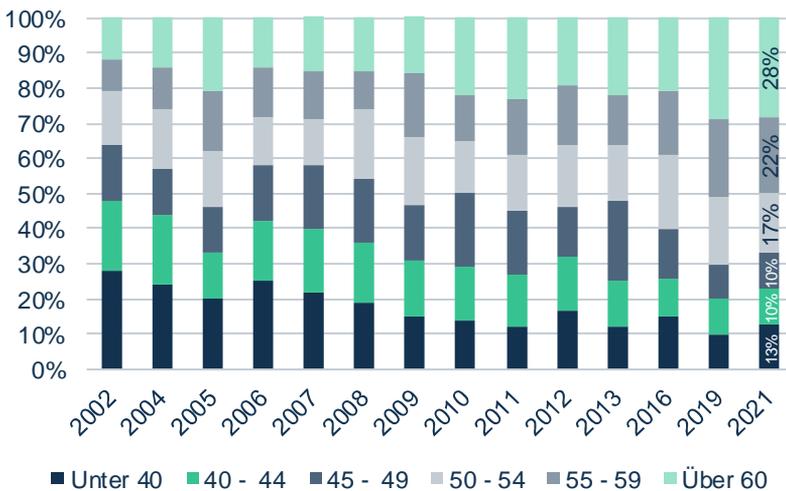


Quellen: Destatis, LBBW Research

Dabei spielten in der wirtschaftlichen Erholung der Nachkriegsjahre und dem boomenden Mittelstand vor allem die geburtenstarken Jahrgänge eine wichtige Rolle. Aus dieser Generation gingen viele Gründerinnen bzw. Inhaber von Familienunternehmen hervor. Auch wenn es für Unternehmensinhaber im Gegensatz zu Angestellten und Beamten keine gesetzliche Altersgrenze für den Renteneintritt gibt, stellt sich doch für viele Unternehmen die Frage der Nachfolge aufgrund des drohenden altersbedingten Ausscheidens des Inhabers. Bei der Unternehmensübergabe aus Altersgründen spricht man in den meisten Fällen von einer Nachfolgeregelung (seltener auch bei einem Verkauf aus anderen Gründen). In mittelständischen Unternehmen (KMU) beschreibt sie typischerweise den Prozess der Übergabe der Leitung an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin.

Mittlerweile sind 29% der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer über 60 Jahre alt, darunter 13% über 65. Dies geht aus dem KfW-Mittelstandspanel hervor, für das zwischen Februar und Juni 2020 ca. 10.000 KMU befragt wurden, darunter gut 2.000 zum Thema Nachfolge. Nicht zu unterschätzen ist auch die Altersklasse von 55 bis 59 Jahre (22% der Unternehmer). Somit kommt zwischen 2025 und 2035 die Hälfte der mittelständischen Unternehmer in ein rentenreifes Alter.

## Alternde Unternehmerschaft



Unternehmensanteile je Altersklassen der Inhaberinnen und Inhaber von KMU  
Quellen: KfW, LBBW Research

---

Fast die Hälfte der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer sind über 55 Jahre alt

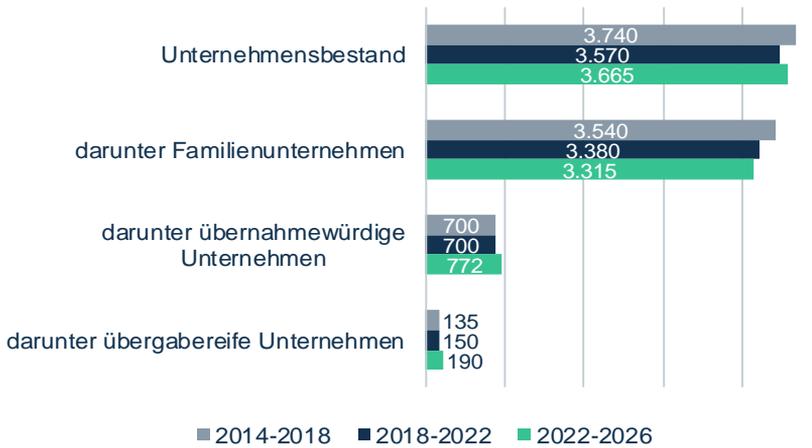
---

Das Thema „Nachfolgeregelung“ dürfte mit voranschreitender Alterung der Unternehmer in naher Zukunft weiter an Brisanz gewinnen. Das IfM Bonn schätzt seit Beginn der 1990er Jahre in regelmäßigen Abständen die Anzahl der anstehenden Unternehmensübertragungen in Deutschland, da es keine amtliche Statistik über die verlässliche Auskunft über das Nachfolgegeschehen gibt. Wie letztlich die Nachfolge geregelt werden wird (familienintern, unternehmensintern oder -extern), ist wegen fehlender amtlicher Statistiken ebenfalls schwer vorherzusagen.

Etwa 3,3 Mio. der insgesamt 3,7 Mio. Unternehmen in Deutschland können als Familienunternehmen eingeordnet werden. 800 Tsd. dieser Fa-

milienunternehmen erwirtschaften einen durchschnittlichen Jahresgewinn, der ausreicht, um sie als übernahmewürdig nach Definition des IfM Bonn zu bezeichnen. In etwa 190.000 dieser Unternehmen erwartet das Institut im betrachteten Fünfjahreszeitraum (von 2022 bis 2026) eine Nachfolge, weil die Eigentümerinnen und Eigentümer aufgrund von Alter, Krankheit oder Tod aus der Geschäftsführung ausscheiden. Bis 2026 stehen damit jährlich rund 38.000 Übergeben an.

## Anzahl der zur Übergabe angestandenen / anstehenden Unternehmen in Deutschland (in Tsd.)

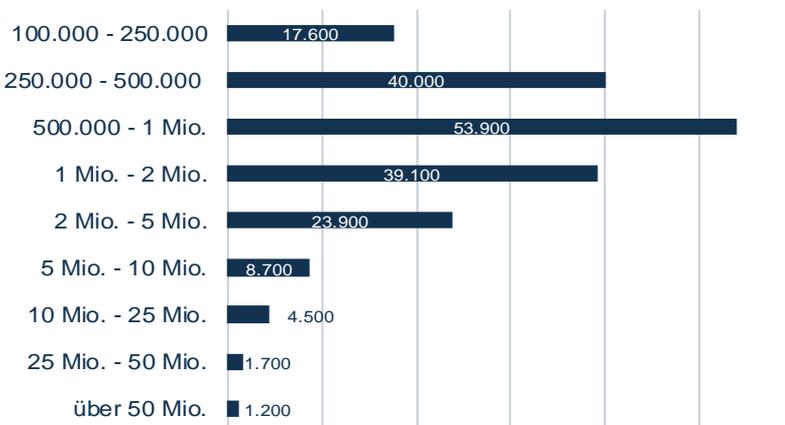


Quellen: IfM Bonn, LBBW Research

Von 2022 bis 2026 steht in rund 190.000 Familienunternehmen die Übergabe an

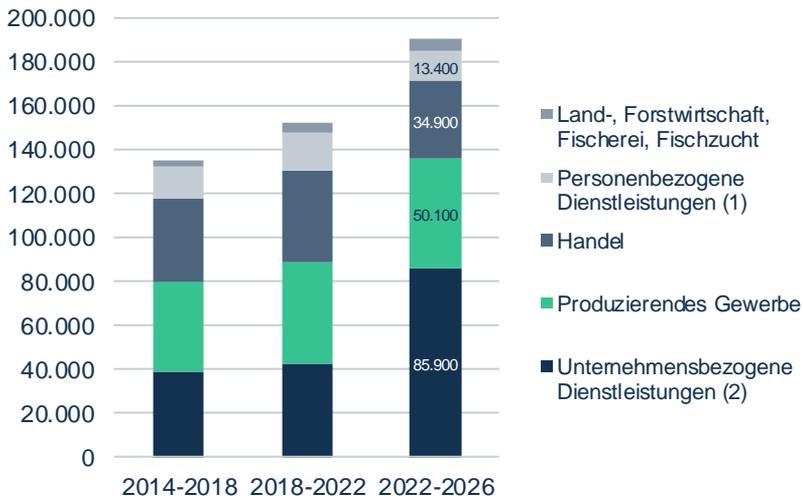
Die meisten Übernahmen kündigen sich im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen an, gefolgt vom Produzierenden Gewerbe und dem Handel. Die höchste Anzahl an Übergeben findet sich zudem unter den Unternehmen der Größenklasse 500.000 bis 1 Mio. EUR Jahresumsatz.

## Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland 2022 bis 2026 nach Umsatzgrößenklassen (in EUR)



Quellen: IfM Bonn, LBBW Research

## Zur Übergabe angestandene / anstehende Unternehmen in Deutschland nach Wirtschaftszweigen



- (1) Gastgewerbe, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen, Kunst, Unterhaltung und Erholung, sonstige Dienstleistungen  
 (2) Verkehr und Lagerei, Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen  
 Quellen: IfM Bonn, LBBW Research

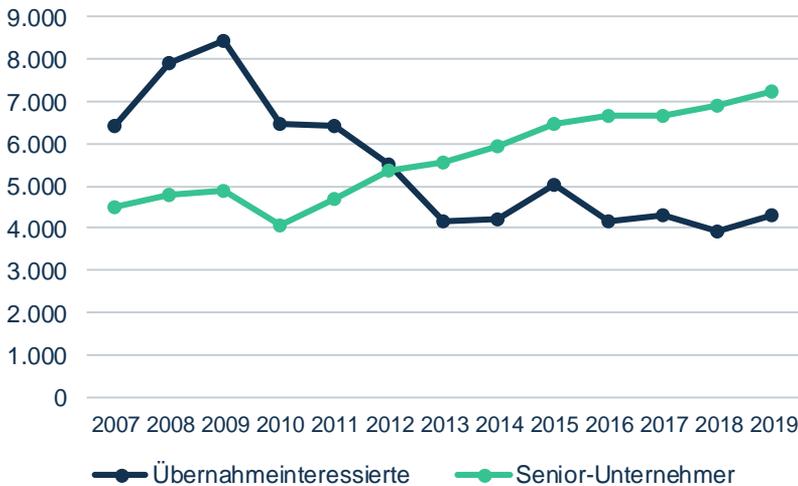


## Unternehmensnachfolge langfristig planen

### Geringere Bereitschaft der jungen Generation zur Unternehmertätigkeit

Im Mittelstand gewann die Herausforderung der Unternehmensnachfolge in der vergangenen Dekade an Bedeutung. Seit 2013 berät die IHK erstmals mehr Senior-Unternehmer als potentielle Nachfolger. Im Jahr 2019 suchten 7.227 Alt-Inhaberinnen und Alt-Inhaber den Rat ihrer Industrie- und Handelskammer, um neutrale Unterstützung im Prozess der Unternehmensnachfolge zu erhalten. Das war ein Zuwachs von 4,6% ggü. dem Vorjahr und ein erneuter historischer Rekordwert. Unterdessen halbierte sich die Zahl derjenigen, die sich für die Firmenübernahme interessieren, vom Höchststand 2009 auf 4.302 im Jahr 2019. Das Absinken der Zahl der potenziellen Übernahminteressenten dürfte nicht zuletzt dem Problem der demografischen Entwicklung geschuldet sein.

### Teilnahme an IHK-Beratungen zur Unternehmensnachfolge



Teilnehmer an IHK-Beratungen zur Unternehmensnachfolge  
Quellen: DIHK, LBBW Research

### Zahl der Existenzgründer ist rückläufig

Dazu kommt das Problem, dass in der jüngeren Generation die potenzielle Zahl der Gründerinnen und Gründer wesentlich kleiner ist als früher. Viele sehen für sich bessere Chancen als Angestellte in etablierten Unternehmen und scheuen das Risiko als selbstständige Unternehmer. In etablierten Märkten ist es außerdem wesentlich schwieriger als in der Nachkriegszeit, ein neues Unternehmen aufzubauen. Die in den letzten Jahrzehnten deutlich gewachsene Bürokratie schreckt ebenfalls eine

---

Unternehmer sind auf Nachfolgesuche

---



---

Es gibt jedoch immer weniger Interessierte

---



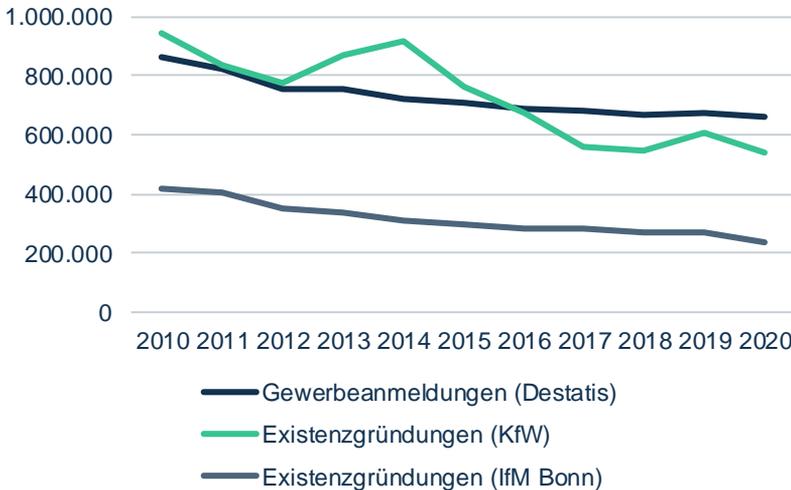
---

Bürokratie erschwert Existenzgründungen

---

ganze Reihe von potenziellen Unternehmern ab. Obwohl sich die Statistiken des Statistischen Bundesamtes (Destatis), der KfW und dem IfM Bonn in absoluten Zahlen unterscheiden, zeichnet die Tendenz ein klares Bild des Gründungsgeschehens.

## Gewerbebeanmeldungen und Existenzgründungen in Deutschland



Hinweis: Die Berechnungsmethode des IfM Bonn beruht auf einer Bereinigung der Zahlen der Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes, indem die Zahlen der Gewerbean- und -abmeldungen in Deutschland um nicht gründungs- bzw. liquidationsrelevante Komponenten wie Unternehmensverlagerungen, Umwandlungen oder Rechtsformwechsel bereinigt werden. Der KfW-Gründungsmonitor basiert auf den Angaben von 50.000 zufällig ausgewählten, in Deutschland ansässigen Personen, die jährlich im Rahmen einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung interviewt werden. Für die Identifikation von Gründern wird dabei eine breite Gründungsdefinition zu Grunde gelegt, die voll- wie nebenerwerbliche, freiberufliche wie gewerbliche Existenzgründungen abdeckt.  
Quellen: Destatis, KfW, IfM Bonn, LBBW Research

Für potenzielle (Jung-)Unternehmer, die keine Neugründung in Angriff nehmen und stattdessen eine etablierte Firma kaufen wollen, gibt es ein großes Angebot zur Übergabe anstehender Unternehmen. Ähnlich wie die oben erwähnte Entwicklung bei den IHK-Beratungen zur Unternehmensnachfolge ist auch der Markt für Unternehmensübergaben in einer Schieflage. Auf der Plattform [nexxt-change](#) gibt es beispielsweise deutlich mehr Senior-Unternehmer, die einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin suchen, als ernsthafte Interessenten. Die Anzahl der zum Verkauf angebotenen Unternehmen ist mit 5.389 Verkaufsangeboten rund drei Mal so hoch wie die Anzahl der Kaufgesuche i.H.v 1.519 (Stand: 17.06.2022).

## Unternehmensnachfolge fällt nicht leicht

Die Unternehmensnachfolge ist für die Senior-Unternehmerschaft eine sehr emotionale und sensible Herausforderung. Es geht darum, Abschied vom Lebenswerk zu nehmen. Familie und nachfolgende Generationen haben ökonomische und auch familiäre Erwartungen an die Altvorderen. Kinder werden zu Verhandlungspartnern auf Augenhöhe, mitunter mit ganz anderen Vorstellungen vom künftigen Weg des Unternehmens, oder auch von ihrem eigenen Lebensweg. Wollen oder können Töchter oder Söhne das Unternehmen nicht weiterführen, steht die Suche im Kreise der Angestellten, der Geschäftspartner oder außerhalb der Unternehmenssphäre an. In jedem Falle gilt es, Souveränität

---

Existenzgründungen sind seit Jahren rückläufig

---

---

Großes Angebot bei Unternehmensverkäufen

---

---

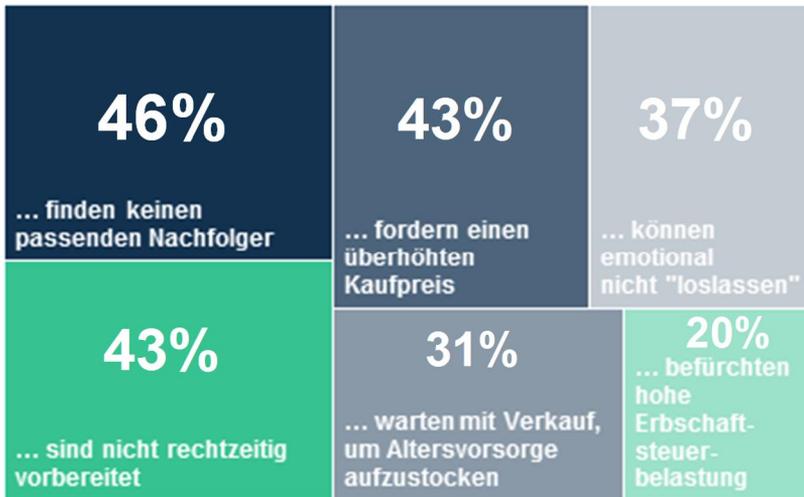
Unternehmensübergabe ist eine emotionale Angelegenheit

---

zu bewahren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig, systematisch und mit Fingerspitzengefühl in den Nachfolgeprozess einzubeziehen, damit das Unternehmen auch in der sensiblen Übergangsphase wettbewerbsfähig bleibt. All diese Herausforderungen manifestieren sich häufig auch in Verhandlungsgesprächen mit potentiellen Nachfolgern.

In den DIHK-Befragungen (Nachfolgereport) von 2016 bis 2019 berichten durchschnittlich 37% der Senior-Unternehmer über Schwierigkeiten, sich von ihrem Lebenswerk emotional zu lösen. Emotionen spiegeln sich auch in dem von Alt-Inhabern aufgerufenen Kaufpreis wider. So fordern rd. 43% zu Beginn der Verhandlungen einen überhöhten Kaufpreis. Ein gleicher Prozentsatz der Senior-Inhaber ist auf die Unternehmensnachfolge nicht genügend vorbereitet. Jeweils ein Fünftel der Verkaufswilligen und der Nachfolgeinteressenten nennen die Unsicherheiten bei der Erbschaftsteuer als Hemmnis.

### Soviel Prozent der Senior-Unternehmer...




---

Fokus auf:  
Nachfolgesuche,  
rechtzeitige Vorbereitung und realistischen Kaufpreis

---

### Anteil der potenziellen Übernehmer, die ...




---

Fokus auf:  
Unternehmenssuche, diverse Anforderungen und Finanzierung

---

Durchschnitt der Antworten von 2016 bis 2019  
Quellen: DIHK, LBBW Research

# Planung und Vorbereitung der Unternehmensnachfolge

In der Praxis heißt es also, die emotional herausfordernde sowie steuerlich und rechtlich komplizierte Materie im Rahmen der Unternehmensnachfolge nicht aufzuschieben. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind daher ausreichend Planungsvorlauf, das richtige Timing und realistische Vorstellungen. Frühestens zehn Jahre vor dem geplanten Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge sollte mit der Sensibilisierung begonnen werden. Daraufhin folgen rechtliche und wirtschaftliche Vorbereitungen. Das Unternehmen sollte „fit“ für die nächste Führungs-Generation gemacht werden. Dabei sollte sich das Unternehmen mit wichtigen Zukunftsthemen befassen.

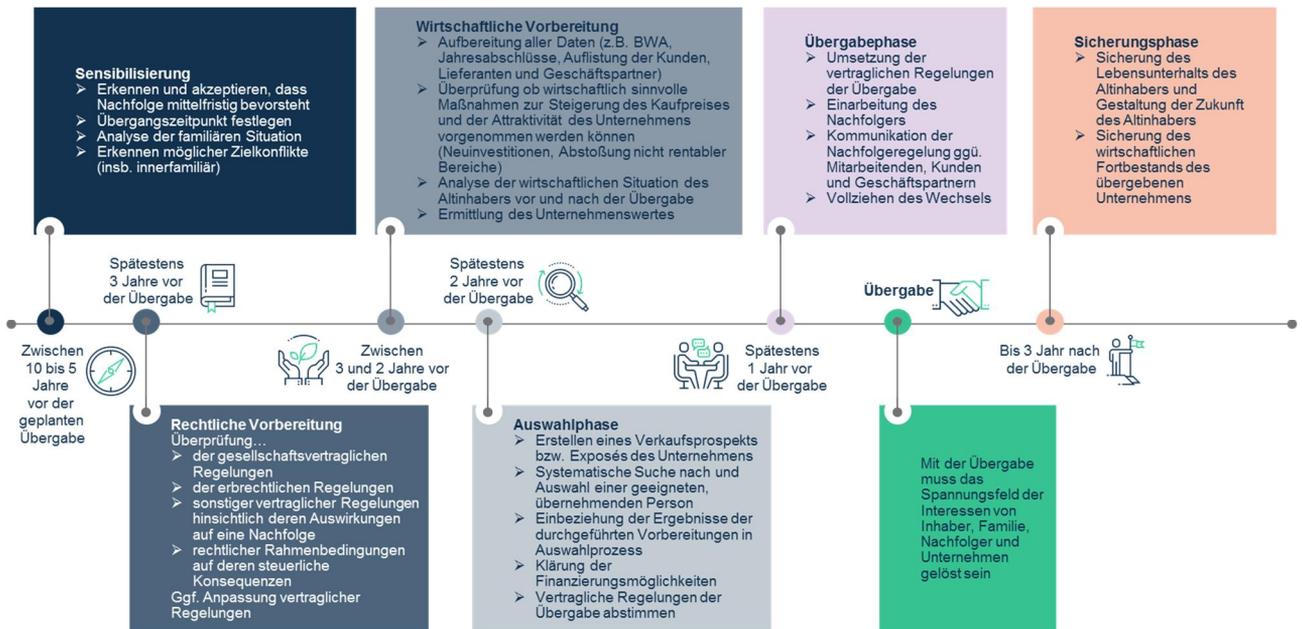
## Die Fragestellungen lauten:

- Ist das Angebot zukunftsorientiert?
- Ist die Produktion auf dem neuesten Stand?
- Müssen neue Investitionen getätigt werden?
- Stimmt die Unternehmensorganisation?
- Sind die richtigen Zulieferer und Finanzierungspartner vorhanden?
- Stimmen die Margen?

Spätestens zwei Jahre vor der Übergabe sollten Senior-Unternehmer eine geeignete übernehmende Person suchen. Spätestens ein Jahr vor der Übergabe sollte externe Expertise einbezogen werden, um den Prozess der Übergabe zu beginnen.

Countdown der Unternehmensnachfolge beginnt 10 Jahre vor der Übergabe

## Fahrplan der Unternehmensnachfolge



Quelle: DIHK, IHK, LBBW Research

## Infobox: Nachfolge bei Heilberufen

Viele Ärztinnen und Ärzte im Pensionsalter finden keine Nachfolgerinnen oder Nachfolger und führen ihre Praxen zwangsweise weiter. Entsprechend kräfteraubend kann der Prozess der Nachfolgersuche sein. Oft handelt es sich mit der eigenen Praxis um das selbst aufgebaute Lebenswerk und emotionale Faktoren spielen eine große Rolle. Dass der Verkaufserlös aus der Praxis als Baustein der Altersvorsorge gedacht war, belastet die Situation von Ärzten bei der Praxisaufgabe zudem immer stärker

Indes stellt die demografische Entwicklung die Versorgungslandschaft vor eine große Herausforderung. Etwa 30% der heute tätigen Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte und Apotheker werden voraussichtlich bis Ende 2022 in den Ruhestand gehen. 2035 werden in Deutschland rund 11.000 Hausarztstellen unbesetzt sein. Die Landkreise trifft es dabei besonders stark, da fast 40% unversorgt sein werden. Zunehmend sind aber auch die städtischen Gebiete betroffen, denn in einigen mittelgroßen Städten wird es 2035 rund 20% weniger Hausärzte geben. An den Praxisbörsen der Kassenärztlichen Vereinigung ergibt sich ein klares Bild: Es gibt deutlich mehr Ärzte, die ihre Praxis zum Verkauf anbieten als Ärzte, die eine Praxis suchen. Rund die Hälfte der Ärzte, die ihre Praxis aufgeben wollen, sind Hausärzte. Die andere Hälfte sind Fachärzte, wie etwa Gynäkologen, Kinderärzte und Chirurgen, sowie Psychologische Psychotherapeuten. Im Bereich der Zahnmedizin nimmt der Anteil von Zahnärztinnen seit Jahren markant zu. Der Frauenanteil der unter 35-jährigen liegt bei 63%, und vice versa liegt der Männeranteil der über 55-jährigen bei 63%. Frauen haben laut Zahnärzte-Bundesverband ein stärkeres Interesse an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, weswegen neue und progressivere Praxiskonzepte notwendig sind, um Praxisnachfolgen attraktiver zu gestalten.

Es gibt viele Gründe für den bevorstehenden Ärztemangel. Auslöser für bspw. das Hausarztdefizit sind die Altersstruktur der derzeit praktizierenden Hausärzte und die berufliche Orientierung der nachwachsenden Ärztegeneration. Einerseits entscheiden sich immer weniger Absolventinnen und Absolventen für den Hausarztberuf. Zum anderen bevorzugen junge Ärzte statt Einzelpraxen zunehmend Angestelltenverhältnisse und Teilzeitmodelle. Überdies wünschen sie sich eine stärkere multiprofessionelle Zusammenarbeit. Für die Nachwuchsgewinnung im hausärztlichen Bereich kommt erschwerend hinzu, dass die Tätigkeit als eher unattraktiv gesehen wird, da sie mit sehr hohem Zeitaufwand und wenig abwechslungsreicher Arbeit in Verbindung gebracht wird. Speziell bei Hausärzten verändert sich der Bedarf an medizinischer Unterstützung in der Bevölkerung aufgrund des demografischen Wandels. Demnach gibt es mehr ältere Menschen mit chronischen Erkrankungen und Mehrfacherkrankungen, die intensivere Betreuung benötigen.

## Checkliste Nachfolgeplanung

Beim Berufsausstieg ist demnach eine systematische und strukturierte Planung notwendig. Die folgende Checkliste stellt eine mögliche Orientierungshilfe für eine erfolgreiche Praxisübergabe dar. Ansprechpartner in allen Einzelheiten sind unterschiedliche Parteien (z.B. die zuständige Kassenärztliche Vereinigung, der Steuerberater, die Bank usw.).



---

Frühzeitig alle relevanten Parteien in die Praxisübergabe involvieren

---

1

• **Abgabeplanung:** Beim Vorgang der Praxisabgabe muss man einen Zeitraum von ca. 5 Jahren einrechnen. Informationsveranstaltungen und Seminare können als erster Überblick in diesem Themenfeld dienen. Ein Zeitplan hilft, die eigenen individuellen Pläne übersichtlich darzustellen. Des Weiteren umfassen die ersten Schritte die Erstellung eines Zeitplans, die Darstellung der Alleinstellungsmerkmale, die Erstellung eines Praxisexposés sowie einer Standortanalyse. Aufgrund der Lage der Praxis in einem offenen oder geschlossenen Planungsbereich entscheidet es sich, ob es ein formelles Nachbesetzungsverfahren gibt.

2

• **Abgabezeitpunkt:** Beim Abgabezeitpunkt müssen neben dem gewünschten Termin auch steuerliche Aspekte mit einbezogen werden. Beispiele hierfür sind Freibeträge, Schenkung und Abgabe am Jahresanfang oder -ende.

3

• **Abgabealternativen:** Hierbei kann es sich um eine vollständige Praxisabgabe oder eine schrittweise Praxisabgabe mittels Übergangsgemeinschaft z.B. Jobsharing handeln.

4

• **Gesetzliche Regelungen:** Wichtig ist die Kontaktaufnahme mit der Kassenärztlichen Vereinigung zwecks der Abgabemodalitäten.

5

• **Praxiswert und Verkaufspreis:** Mit einem unabhängigen Sachverständigen lassen sich die Inventarliste, die Prüfung von neuen Investitionen (Werterhalt oder -steigerung), die Bewertung vom Firmenwert (Goodwill) und der Einrichtung schätzen. Die Frage der Durchsetzbarkeit des ermittelten Verkaufspreises am Markt muss ebenso genauer geprüft werden.

6

• **Nachfolgesuche:** Bei der Nachfolgesuche gibt es verschiedene Möglichkeiten. Es kann sich um einen Familienangehörigen handeln oder um einen in der Praxis angestellten Arzt. Praxisbörsen und die Schaltung von Anzeigen helfen ebenso, einen geeigneten Nachfolger zu finden.

7

• **Vertragsgestaltung:** Wichtige Punkte sind hier die Erstellung des Kaufvertrags (ggf. Vorvertrag unter Vorbehalt der Zulassung), und die Ausgestaltung der Kaufpreiszahlung (Einmalzahlung oder Ratenzahlung).

8

• **Überblick und Prüfung bestehender Verträge (Übernahme oder Kündigung):** Hierzu zählen der Mietvertrag, Verträge mit Praxispartnern, Arbeitsverträge, Versicherungen, Abrechnungszentren, EDV- und Software, Wartungs- und Serviceverträge, Kredite und Leasingverträge.

9

• **Nicht vergessen:** Die Information der Praxisübergabe muss an verschiedene Ämter übermittelt werden. Dazu zählen die Ärztekammer, die Berufsgenossenschaft, das Gesundheitsamt, das Versorgungswerk, die Mitarbeiter und natürlich die Patientinnen. Von den Patienten ist die Zustimmung der Übergabe der Behandlungsdaten erforderlich. Eine Mitteilung ist ebenso an die Kassenärztliche Vereinigung zu senden mit der Bedingung, dass der Zulassungsverzicht in Kraft tritt, sobald der potentielle Käufer eine Zulassung erhält. Zuletzt darf die Prüfung der Berufshaftpflicht (insbesondere vor dem Aspekt der Nachhaftung) nicht vergessen werden.

10

• **Vorsorgesituation:** Bei der Vorsorgesituation wird die Vermögensanalyse ins Auge gefasst, wie z.B. Wertpapiere, Immobilien, Lebens- und Rentenversicherung. Die Anlage der Verkaufserlöse spielt ebenfalls eine große Rolle in Bezug auf die Altersvorsorge.

Quellen: Deutsche Apotheker- und Ärztekbank eG, LBBW Research

## Vielzahl an Nachfolgelösungen

### Nachfolgeregelung ist höchst unternehmensspezifisch

Für die Nachfolge kommen Familienmitglieder, Miteigentümer und Mitarbeitende, externe Käufer sowie bei größeren, etablierten Unternehmen auch Stiftungslösungen in Frage. Auch die Auflösung sowie Stilllegung ist natürlich eine Option, auch wenn diese i.d.R. nicht angestrebt wird. Im Folgenden gehen wir kurz auf die einzelnen Lösungen ein. Welcher Weg der Nachfolge für ein Unternehmen am besten geeignet ist, kann aufgrund der individuellen Situation nicht pauschal gesagt werden. Senior-Unternehmer sollten vor dem Hintergrund rechtlicher, steuerlicher und durchführungstechnischer Fragestellungen alle relevanten Parteien ansprechen (z.B. Anwälte, Steuerberater, IHK, Finanzinstitute usw.). Auch die Formen bzw. die Varianten der Nachfolgeregelung sowohl bei familieninternen als auch bei externen Lösungen müssen unternehmensspezifisch eruiert werden. Die Optionen reichen vom Verkauf (z.B. Verkauf gegen Einmalzahlung oder Verkauf gegen wiederkehrende Leistungen beispielsweise auf Basis von Rente, Raten oder einer dauernden Last), über Verpachtung und Vermietung bis hin zur Stiftung oder zum Gang an die Börse als kleine Aktiengesellschaft.

---

### Verschiedene Lösungen überdenken

---

### Mögliche Nachfolgelösungen



Quelle: DIHK, LBBW Research

### Familieninterne Nachfolgeregelung

Bei der Übergabe des Unternehmens ist in der eigenen Familie immer noch die häufigste und natürlichste Nachfolgelösung zu finden. Zur Vermeidung eines klassischen Generationenkonflikts sind eine allumfassende Information und offene Kommunikation aller Familienmitglieder notwendig. Bei mehreren Familienmitgliedern können zusätzliche Probleme auftauchen. So kann ein jahrelanger Streit darüber entstehen, wer

---

### Konflikte vermeiden

---

die Nachfolge antreten soll – was natürlich die Entwicklung des Familienunternehmens lähmen kann. Ebenso kann ein Konflikt zwischen einer gerechten Erbschaftsfolge und einer optimalen Unternehmensnachfolge entstehen. Über mehrere Generationen können sich die Anteile auf immer mehr Inhaber verteilen, so dass dies zu Lasten einer effektiven Führung gehen kann. Lösungen können aber z. B. Family Offices oder Familienholding-Strukturen bieten, die Eigentum und Führung regeln. Im Family Office oder in der Holding wird dann das Eigentum gebündelt und die Unternehmensführung (durch Familienvertreter oder externe Manager) geregelt. Ebenso sollten die Ausschüttungsmodalitäten und die Ausstiegsregelungen (z. B. Vorkaufsrechte und Bewertungsgrundsätze) vertraglich geregelt werden. Wenn der Nachwuchs das Unternehmen nicht übernehmen möchte, hilft auch das Drängen zur Weiterführung des Familienbetriebes nichts, da dies oftmals zum Scheitern des Unternehmens führen kann. Stattdessen sollten Unternehmerinnen auch anderen Möglichkeiten und Alternativen gegenüber offen sein.

## Nachfolge durch das Management oder durch die Mitarbeitenden

Wenn keine Nachfolge innerhalb der Familie gefunden wird, besteht die Möglichkeit, das Unternehmen an das eigene Management oder die Mitarbeitenden des Betriebs zu veräußern. Den Verkauf an die Angestellten der Firma bzw. die Übernahmen durch die bisherigen Führungskräfte bezeichnet man als Management-Buy-Out (MBO). Dies kommt häufig bei kleinen Betrieben mit unter 100 Mitarbeitenden vor. Da die neuen Eigentümerinnen das Unternehmen und die Kunden kennen, bedarf es keiner großen Einarbeitungsphase und das Unternehmen kann in der bisherigen Art und Weise weitergeführt werden. Sie sind häufig motivierter, weil sie sich selbst ihre eigenen Arbeitsplätze sichern. Jedoch könnten durch eine gewisse Betriebsblindheit weniger Innovationen im Unternehmen zu erwarten sein. Darüber hinaus kann das Wissen über das Unternehmen den Beratungsaufwand auf beiden Seiten verringern und auch die Verkaufsverhandlungen erleichtern sowie das Risiko späterer Inanspruchnahme (z.B. aufgrund Mängelgewährleistung oder Täuschung) deutlich reduzieren.

Eine Herausforderung für die verkaufende Person ist die Erzielung eines attraktiven, aber auch realistischen Verkaufspreises. Bei einem Verkauf an das Management kommt jedoch häufig nicht der beste Preis zustande, da beim Verkaufsprozess an das Inhouse-Management keine Wettbewerbsdynamik entsteht.

Die größte Hürde dieser Käufer-Verkäufer-Konstellation ist die Finanzierung der Transaktion, da das Management oder die Mitarbeitenden in vielen Fällen nicht in der Lage sind, das nötige Kapital zum Kauf des Unternehmens aufzubringen. Allerdings gibt es hier auch eine Reihe von Lösungsmöglichkeiten. Eine Option ist, dass die verkaufende Person Teile des Kaufpreises stundet und die kaufende Person diese später zahlt. Nachteiligerweise hätte die verkaufende Person noch nicht den vollständigen Kaufpreis erhalten und zugleich keine großen Einflussmöglichkeiten mehr auf das Unternehmen. Darüber hinaus kann der Kaufpreis gestreckt werden oder es können Finanzierungspartner wie Beteiligungsgesellschaften, Private Equity-Gesellschaften oder auch Family Offices mit aufgenommen werden.

---

### MBO häufig bei kleinen Betrieben

---

## Externe Nachfolgeregelung

Wenn unternehmensintern oder durch die Familie kein Nachfolger in Frage kommt, ist ein Verkauf an externe Käufer eine sinnvolle Lösung. Häufig kommen andere Unternehmen wie Wettbewerber (sofern kartellrechtlich möglich) oder Firmen, die aus vorgelagerten oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen stammen, in Frage. Häufig interessieren sich die strategischen Käufer für eine bestimmte Technologie des Unternehmens oder dessen Alleinstellungsmerkmal. Selten gibt es hierbei Finanzierungsschwierigkeiten, da das kaufende Unternehmen oftmals vier- oder fünfmal größer ist als das Kaufobjekt. Das kaufende Unternehmen kann mitunter bestimmte Funktionen und Abteilungen im übernommenen Unternehmen einsparen.

Ebenso bieten sich spezialisierte Beteiligungsgesellschaften oder auch, bei kleineren Unternehmen, Einzelpersonen mit Branchenwissen oder auch externe Managementteams als Käufer an. Kaufen externe Führungskräfte das Unternehmen und werden dabei von einem Investor unterstützt, spricht man von einem Management-Buy-In (MBI). Vorteile gibt es auf beiden Seiten. Mit den neuen Führungskräften kommen zum Beispiel neue Impulse in das Unternehmen, da sie noch nicht „betriebsblind“ sind.

Der Verkäufer des Unternehmens kann sich wiederum aus allen potenziellen Käufern die aussuchen, die ihm am fähigsten erscheinen. Problematisch ist, dass die Einarbeitung der neuen Führungskräfte oft sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, da sie das neue Unternehmen nicht so detailliert, wie die Menschen, die schon viele Jahre lang im Unternehmen gearbeitet haben, kennen.

Daher wird in solchen Fällen eine detaillierte Due Diligence von Experten durchgeführt. Diese erstellen u. a. ein Stärken/Schwächen-Profil des Unternehmens, so dass der Käufer dies als Basis für eine realistische Bewertung und Finanzierung nehmen kann.

## Nachfolge durch Stiftungslösung

Die Gründung einer Stiftung eignet sich, wenn der Wunsch besteht, das Unternehmen unabhängig von den Nachkommen zu erhalten. Als eine eigentümerlose juristische Person gehört die Stiftung sich selbst und benötigt keine Eigentümer oder Gesellschafter. Die juristische Trennung des Stiftungsvermögens vom Stifter und dessen Nachkommen ist charakteristisch. Das Unternehmen bleibt durch die Stiftung erhalten und zerfällt nicht in einzelne Erbteile.

Um eine Stiftung zu errichten muss zunächst ein Stiftungszweck festgelegt werden. Der Unternehmensstifter kann gemein- oder privatnützige Motive verfolgen oder die Familienversorgung im Blick haben. Im nächsten Schritt wird das Stiftungsvermögen definiert, welches für die Umsetzung des Stiftungszweckes ausreichend sein muss. Die Einrichtung eines Stiftungsvorstands dient der treuhänderischen Umsetzung des Stifterwillens. Daher empfiehlt sich die Gründung der Stiftung zu Lebzeiten. Dadurch kann der Stifter selbst im Vorstand agieren sowie geeignete, den Zweck erfüllende Projekte auswählen.

---

Neue Führungskräfte bringen frischen Wind ein

---

---

Externe Käufer kennen das Unternehmen nicht so gut

---

---

Stiftungen sind vielfältig ausgestaltbar

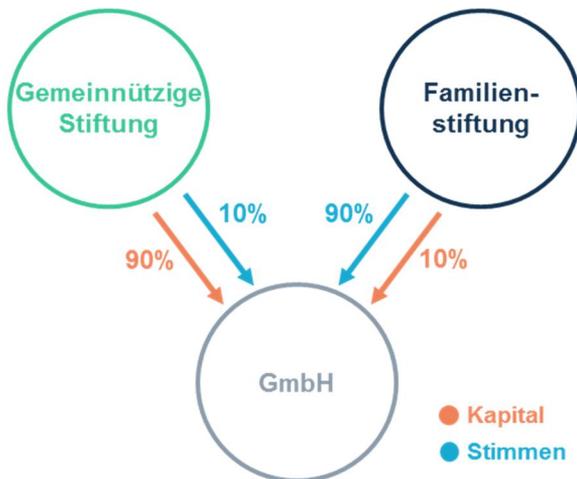
---

Eine interessante Gestaltungsmöglichkeit der Stiftung ist bspw. die Doppelstiftung. Sie ist eine Kombination aus einer Familienstiftung (mit Versorgungsaspekt) und einer gemeinnützigen Stiftung (als Gesellschafter einer GmbH). Die GmbH, als Kapitalgesellschaft, betreibt unter ihrer Rechtsform ein Unternehmen oder fungiert als Beteiligungsgesellschaft (sog. Holding) für einen oder mehrere Unternehmensträger (Unternehmensgruppe). Die Familienstiftung wirkt der Gefahr einer Zersplitterung der Anteile und einem möglichen Liquiditätsabfluss aus dem Unternehmen durch Erbauseinandersetzungen entgegen. Aufgrund der relativen Komplexität eignet sich die Doppelstiftung eher für größere Unternehmen als Nachfolgeinstrument.

Die klassische Doppelstiftung zeichnet sich dadurch aus, dass in der Familienstiftung die Mehrheit der Stimmrechte und somit die Steuerung des Unternehmens angesiedelt wird. Dagegen liegen die Vermögensrechte mehrheitlich bei der gemeinnützigen Stiftung, wo sie steuerlich privilegiert sind und für den gemeinnützigen Stiftungszweck verwendet werden können.

Die Besonderheit dabei liegt in der unterschiedlichen Ausgestaltung der Stimmrechte und Kapitalanteile beider Gesellschafter. Auf die gemeinnützige Stiftung werden in der Regel stimmrechtslose Anteile übertragen. Die restlichen Anteile gehen in die Familienstiftung über. Eine in der Praxis häufige Gestaltung ist die Beteiligung der gemeinnützigen Stiftung am Gesellschaftsvermögen zu 90% und an den Stimmrechten zu 10%. Dagegen wird die Familienstiftung am Gesellschaftsvermögen zu 10% und mit 90% der Stimmen beteiligt.

## Die klassische Doppelstiftung



Quellen: LBBW Stiftungsmanagement, LBBW Research

## Stilllegung als letzte Lösung

Immerhin für rund 6% der Unternehmen kommt schlussendlich eine Stilllegung als letzte Nachfolgelösung in Betracht. Dies betrifft besonders ertragsschwache Betriebe sowie Unternehmen, bei denen der Inhaber eine spezielle Qualifikation hat, die so einfach nicht ersetzt werden kann. Aber auch eine Stilllegung ist nicht problemlos und bedarf je nach Unternehmensstruktur einer teilweise durchaus längerfristigen Planung. So sollten Lösungen für die Mitarbeitenden gesucht, Kundenaufträge bzw. rechtliche Verpflichtungen abgearbeitet und eventuell vorhandene Substanzwerte optimal realisiert werden. Ein spezielles Problem tritt häufig bei alteingesessenen Unternehmen im Einzelhandel (manchmal auch bei Dienstleistungen) mit Immobilienbesitz auf. Diese können sich trotz zunehmender Konkurrenz durch große Händler und dem Internet häufig dadurch behaupten, dass Immobilien im Unternehmensbesitz sind und folglich keine marktüblichen Mieten bezahlt werden. Ein Nachfolger müsste dann aber entweder den Kauf des Gebäudes finanzieren oder eine entsprechende Miete zahlen, was aus den Erträgen des Geschäfts häufig nicht mehr möglich ist. Daher werden viele Geschäfte in Innenstadtlagen geschlossen und die Immobilien fremdvermietet, wenn die Inhaberinnen z. B. aus Altersgründen ausscheiden.



# Ansprechpartner Produktlösungen

**Corporate Finance Origination**  
Anleihen, Schuldscheine, Syndizierte Kredite, Eigenkapitalmaßnahmen  
+49 711 127-78746

**Corporate Finance Spezial**  
ABS, Leasing Verbriefungen, Term Securitisation  
+49 711 127-49379

**Corporate Finance Advisory**  
M&A, Equity Capital Markets, Sustainability Advisory, Financial Rating/ UK Advisory, Sektorexpertise  
+49 711 127-49657

**International Business**  
Trade and Export Finance, Internationales Netzwerk  
+49 6131 64-35830

**ZWRM**  
Zins-, Währungs-, Rohstoffmanagement  
+49 711 127-75677

**Cash-Management, Zahlungsverkehrslösungen**  
SEPA, AZV, Cash-Management, Karten, Konten, E-Commerce  
+49 711 127-46565

**SüdLeasing**  
Mobilienleasing, Vendorleasing, Fördermittel, Mietkauf  
+49 711 127-15152

**SüdFactoring**  
Forderungsankauf, Finanzierung, Debitorenmanagement  
+49 711 127-78953

**Vorsorge- und Pensionsmanagement**  
LBBW Pensionsmanagement GmbH  
+49 711 127-42639

**Liquiditäts- und Investmentmanagement (LIM) Corporates**  
+49 711 127-28516

**Förderkreditgeschäft**  
Finanzierung von Digitalisierung, Innovation, Green Finance  
+49 711 127-76308

## Disclaimer

Diese Publikation richtet sich ausschließlich an Empfänger in der EU, Schweiz und in Liechtenstein.

Diese Publikation wird von der LBBW nicht an Personen in den USA vertrieben und die LBBW beabsichtigt nicht, Personen in den USA anzusprechen.

Aufsichtsbehörden der LBBW: Europäische Zentralbank (EZB), Sonnemannstraße 22, 60314 Frankfurt am Main und Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Graurheindorfer Str. 108, 53117 Bonn / Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Frankfurt.

Diese Publikation beruht auf von uns nicht überprüfbaren, allgemein zugänglichen Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Richtigkeit und Vollständigkeit wir jedoch keine Gewähr übernehmen können. Sie gibt unsere unverbindliche Auffassung über den Markt und die Produkte zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses wieder, ungeachtet etwaiger Eigenbestände in diesen Produkten. Diese Publikation ersetzt nicht die persönliche Beratung. Sie dient nur Informationszwecken und gilt nicht als Angebot oder Aufforderung zum Kauf oder Verkauf. Für weitere zeitnähere Informationen über konkrete Anlagemöglichkeiten und zum Zwecke einer individuellen Anlageberatung wenden Sie sich bitte an Ihren Anlageberater.

**Wir behalten uns vor, unsere hier geäußerte Meinung jederzeit und ohne Vorankündigung zu ändern. Wir behalten uns des Weiteren vor, ohne weitere Vorankündigung Aktualisierungen dieser Information nicht vorzunehmen oder völlig einzustellen.**

Die in dieser Ausarbeitung abgebildeten oder beschriebenen früheren Wertentwicklungen, Simulationen oder Prognosen stellen keinen verlässlichen Indikator für die künftige Wertentwicklung dar.

Die Entgegennahme von Research Dienstleistungen durch ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen kann aufsichtsrechtlich als Zuwendung qualifiziert werden. In diesen Fällen geht die LBBW davon aus, dass die Zuwendung dazu bestimmt ist, die Qualität der jeweiligen Dienstleistung für den Kunden des Zuwendungsempfängers zu verbessern.

Mitteilung zum Urheberrecht: © 2014, Moody's Analytics, Inc., Lizenzgeber und Konzerngesellschaften ("Moody's"). Alle Rechte vorbehalten. Ratings und sonstige Informationen von Moody's ("Moody's-Informationen") sind Eigentum von Moody's und/oder dessen Lizenzgebern und urheberrechtlich oder durch sonstige geistige Eigentumsrechte geschützt. Der Vertriebshändler erhält die Moody's-Informationen von Moody's in Lizenz. Es ist niemandem gestattet, Moody's-Informationen ohne vorherige schriftliche Zustimmung von Moody's ganz oder teilweise, in welcher Form oder Weise oder mit welchen Methoden auch immer, zu kopieren oder anderweitig zu reproduzieren, neu zu verpacken, weiterzuleiten, zu übertragen zu verbreiten, zu vertreiben oder weiterzuverkaufen oder zur späteren Nutzung für einen solchen Zweck zu speichern. Moody's® ist ein eingetragenes Warenzeichen.

**Redaktion:**  
Landesbank Baden-Württemberg  
Strategy Research  
Am Hauptbahnhof 2  
70173 Stuttgart