

# Treasury Blickpunkt



LBBW Research | Unternehmenskunden

## Nachfolgeregelung zum Fortbestand des Unternehmens

### In aller Kürze:

- Der demografische Wandel lässt die Erwerbsbevölkerung und die Zahl der Unternehmer schrumpfen.
- Zwischen 2026 und 2030 stehen in rund 186.000 Familienunternehmen altersbedingte Übergaben an.
- Dadurch rückt die Nachfolgeplanung im Mittelstand dringend auf die Agenda.

**Andreas da Graca**  
Analyst  
[andreas.dagraca@LBBW.de](mailto:andreas.dagraca@LBBW.de)

[LBBWResearch@LBBW.de](mailto:LBBWResearch@LBBW.de)  
[www.LBBW.de/Research](http://www.LBBW.de/Research)

## Einleitung

Der Generationswechsel in Unternehmen ist längst kein Randthema mehr, sondern eine der zentralen strategischen Herausforderungen für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Der demografische Wandel – geprägt von sinkenden Geburtenraten, einer alternden Gesellschaft und Pensionierungswellen – verschärft den Druck auf Firmen jeder Größe. In den kommenden Jahren gehen in vielen Unternehmen relativ viele Führungskräfte oder Eigentümer in den Ruhestand, oft fehlt jedoch die rechtzeitige Vorbereitung auf eine geregelte Übergabe. Ein Großteil kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) steht heute vor der Herausforderung, geeignete Nachfolger zu finden oder sich Gedanken darüber zu machen, wie das Lebenswerk weitergeführt werden kann, wenn der Generationenwechsel ansteht. Aufgaben in diesem Kontext sind vielfältig: Die Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit, der Erhalt vorhandenen Wissens, die Wahrung der Kultur und Identität sowie die Finanzierung und Integration neuer Führungspersonen gehören ebenso dazu wie strategische Weichenstellungen für die Zukunft. Ein klarer Nachfolgeplan ist nicht nur ein Instrument zur Risikominimierung – bei verzögter oder unstrukturierter Übergabe drohen Reputationsverluste, Marktanteilsverluste oder sogar die Aufgabe von Unternehmen. Das Thema Nachfolgeregelung umfasst daher weit mehr als rein juristisch-organisatorische Aspekte. Es ist ein zentraler Bestandteil unternehmerischen Managements.

---

**Demografie und  
Nachfolge-  
strategien  
müssen  
harmonieren**

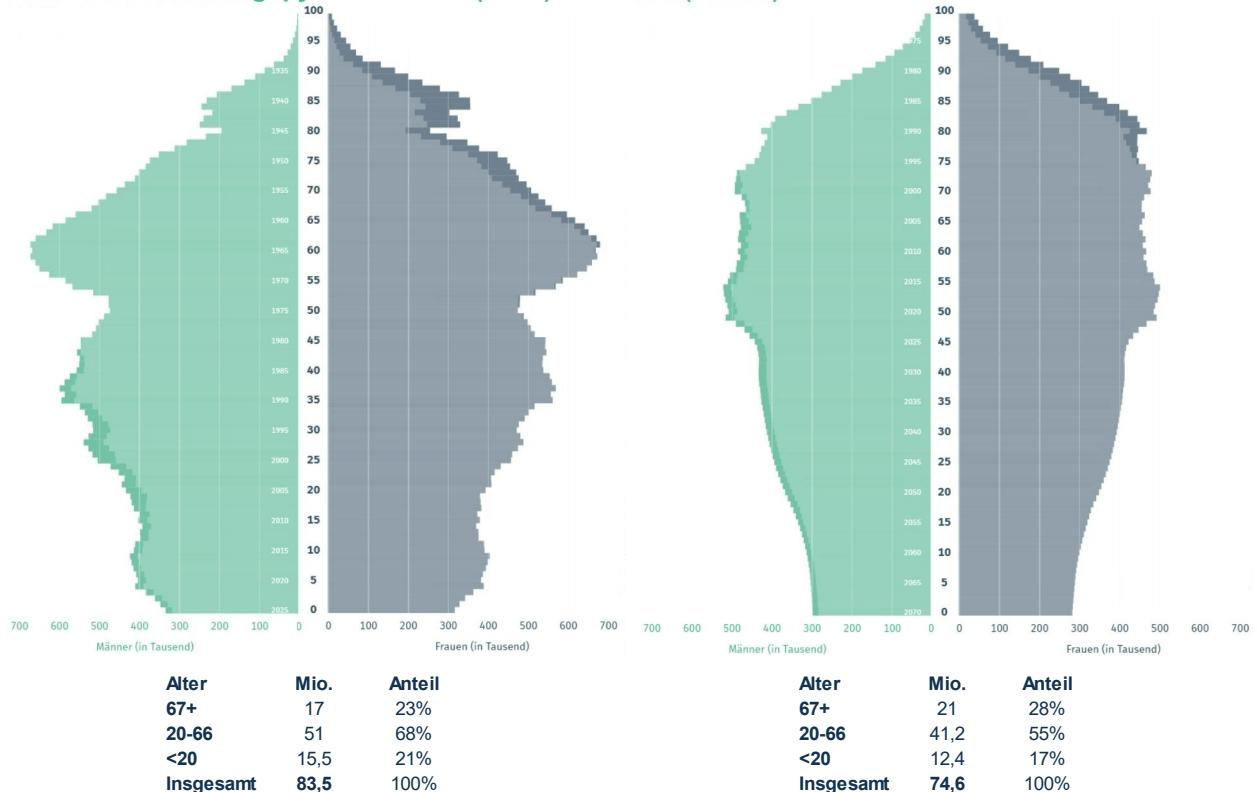
---

# Unternehmen müssen mit Personalmangel rechnen

## Deutschland gehen die Arbeitskräfte aus

Der demografische Wandel in Deutschland schreitet unaufhaltsam voran. In Deutschland dürfte es bald weniger Menschen geben, jedoch steigt die Anzahl der Älteren. Heute ist jede zweite Person in Deutschland älter als 45 und jede fünfte Person älter als 66 Jahre. Bereits 2035 dürfte schon jeder vierte Einwohner 67 Jahre oder älter sein. Dies geht aus der 16. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung von Destatis hervor. Hauptgrund des als schlechend empfundenen Prozesses ist, dass der geburtenstarken Generation der Babyboomer deutlich kleinere Jahrgänge nachfolgen. Bei einer moderaten Entwicklung von Geburtenrate, Lebenserwartung und Zuwanderung wird die Bevölkerung bis 2070 voraussichtlich schrumpfen. Die Einwohnerzahl der Bundesrepublik könnte den Berechnungen zufolge dann bei 74,7 Mio. liegen – Mitte 2025 gab es hingegen 83,5 Mio. Einwohner. Einerseits verschärft die Entwicklung perspektivisch den Personalmangel. Der Wegfall von Millionen Arbeitskräften wird vor allem die Entwicklung von Wachstum und Lebensstandard in Deutschland bremsen, sofern eine deutliche Erhöhung der Arbeitsproduktivität ausbleibt. Andererseits stellt eine sinkende Zahl der Menschen im Erwerbsalter eine große Herausforderung für die Sozialsysteme dar.

Abb. 1: Bevölkerungspyramide 2025 (links) und 2070 (rechts)



Hinweis zu Annahmen für 2025 und 2070: Darstellung der Variante V2 - G2L2W2 (Geburtenrate „moderat“, Lebenserwartung „moderat“ und Wanderungssaldo „moderat“)

Quellen: Destatis, LBBW Research

---

Geburtenstarke Generation geht in den Ruhestand

---

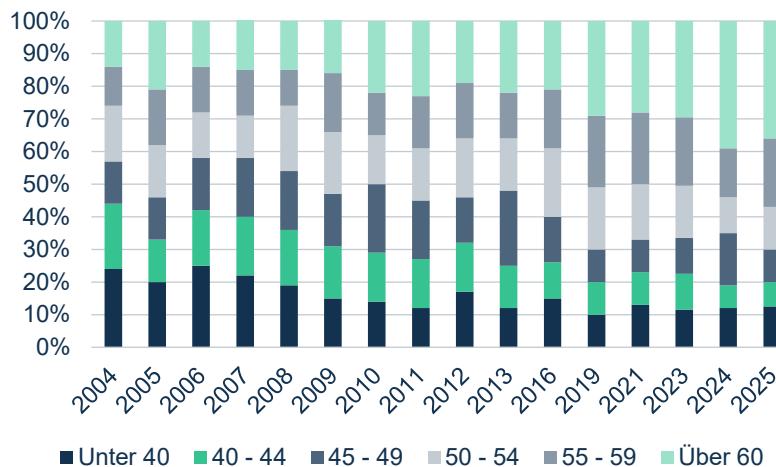
Deutlich kleinere Jahrgänge folgen

---

In Bezug auf die demografische Entwicklung spielen auch die Nachfolgeplanungen im Mittelstand eine wichtige Rolle für den Erhalt von Arbeitsplätzen sowie für die Steigerung der Wertschöpfung. 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 die Nachfolgeregelung typischerweise den Prozess der Übergabe der Leitung an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin.

Mittlerweile sind 36 % der mittelständischen Unternehmer über 60 Jahre alt (s. Abb. 2). Dies geht aus dem KfW-Mittelstandspanel 2025 hervor, für das zwischen Februar und Juni 2025 rund 13.000 KMU befragt wurden. Nicht zu unterschätzen ist auch die Altersklasse von 55 bis 59 Jahren (21 % der Unternehmer). Somit kommt zwischen 2025 und 2035 die Hälfte der mittelständischen Unternehmer in ein rentenreifes Alter. Das Durchschnittsalter eines Inhabers im Mittelstand liegt gegenwärtig bereits bei über 54 Jahren (2003: 45 Jahre).

**Abb. 2: Alternde Unternehmerschaft**



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

## Anzahl der Unternehmens-übergaben bleibt hoch

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 keine amtliche Statistik verlässliche Auskunft über das Nachfolgeschehen gibt. Wie letztlich die Nachfolge geregelt werden wird (familienintern, unternehmensintern oder -extern), ist wegen fehlender amtlicher Statistiken ebenfalls schwer nachzuvollziehen.

Etwa 3,2 Mio. der insgesamt 3,6 Mio. Unternehmen in Deutschland können als Familienunternehmen eingeordnet werden. 733 Tsd. dieser Familienunternehmen erwirtschaften einen durchschnittlichen Jahresgewinn, der ausreicht, um sie als übernahmewürdig nach Definition des IfM Bonn zu bezeichnen. In etwa 186.000 dieser Unternehmen erwartet das Institut im betrachteten Fünfjahreszeitraum (von 2026 bis 2030) eine

---

**Demografische Entwicklung sorgt für Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung**

---

**Jeder dritte Unternehmer im Mittelstand ist über 60 Jahre alt**

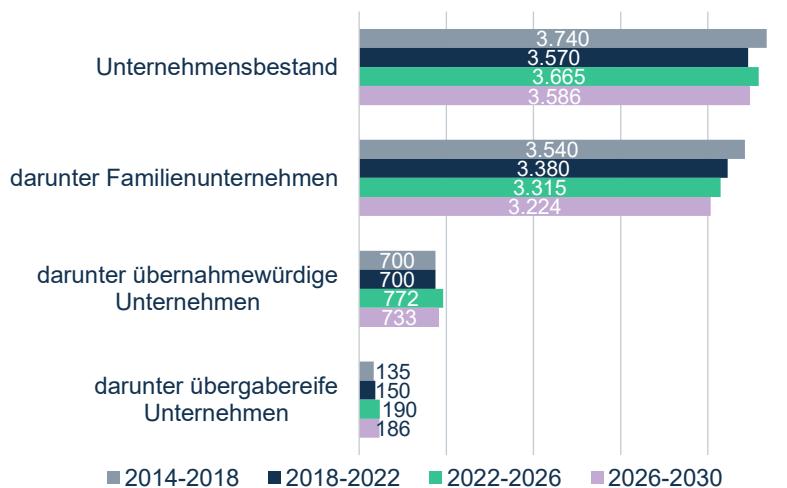
---

**Von 2026 bis 2030 steht in rund 186.000 Familienunternehmen die Übergabe an**

---

Nachfolge, weil die Eigentümerinnen und Eigentümer aufgrund von Alter, Krankheit oder Tod aus der Geschäftsführung ausscheiden (s. Abb. 3). Im Vergleich dazu streben im Durchschnitt laut KfW-Mittelstandspanel bis Ende 2029 jährlich 109.000 Unternehmensinhaber eine Nachfolgelösung an.

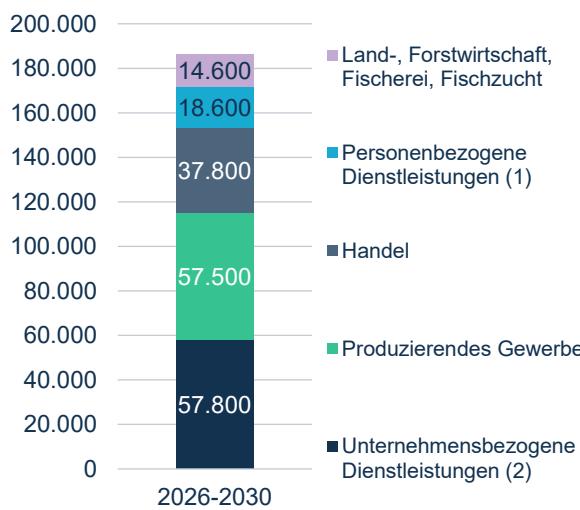
**Abb. 3: Anzahl der zur Übergabe angestandenen / an-stehenden Unternehmen in Deutschland (in Tsd.)**



Quelle: IfM Bonn, LBBW Research

Die meisten Übernahmen kündigen sich im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen an, gefolgt vom produzierenden Gewerbe und dem Handel (s. Abb. 4). Die höchste Anzahl an Übergaben findet sich zudem unter den Unternehmen der Größenklasse 500.000 bis 1 Mio. EUR Jahresumsatz (s. Abb. 5). Zwischen 2026 und 2030 stehen mit über 38.000 Unternehmen die meisten Nachfolgen in Nordrhein-Westfalen an, gefolgt von Bayern mit fast 35.000 und Baden-Württemberg mit mehr als 26.000.

**Abb. 4: Zur Übergabe 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.

Quelle: IfM Bonn, LBBW Research

**Abb. 5: Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen (in EUR)**

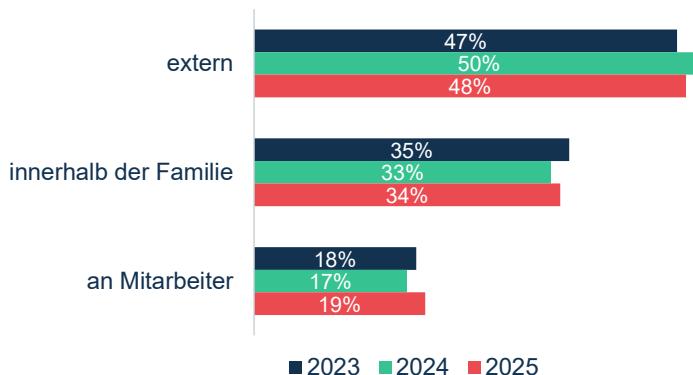


■ Anzahl 2026-2030

## Junge Generation weniger zu Unternehmertätigkeit bereit

Rund drei Viertel der Unternehmen dürften aus Altersgründen ihrer Inhaber in neue Hände übergeben werden. Bei jeweils 12 % der Beratern geben wirtschaftliche oder persönliche Gründe den Ausschlag, wie der DIHK Nachfolgereport 2024 darlegt. Die meisten der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Industrie, Handel und Dienstleistungsbranchen befinden sich zumindest nicht in existenzbedrohenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Von den beratenen Inhabern, die eine Nachfolgelösung anstreben, beabsichtigt die Hälfte, ihr Unternehmen innerhalb der Familie oder an Mitarbeiter abzugeben (s. Abb. 6). Die andere Hälfte plant, das Unternehmen an Externe zu verkaufen.

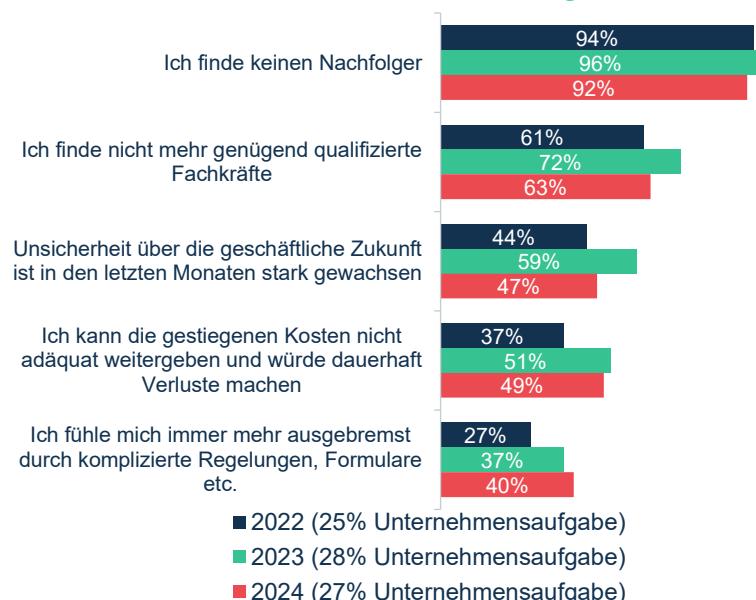
**Abb. 6: Art der Unternehmensabgabe**



Quelle: DIHK, LBBW Research

Dem großen Wunsch nach einer Nachfolgelösung innerhalb der Familie steht allerdings ein Mangel an geeigneten Nachfolgern gegenüber. Dadurch werden bewusste Geschäftsaufgaben wahrscheinlicher. Beispielsweise gaben in den vergangenen drei Jahren über 90 % der Mitglieder von Industrie- und Handelskammern (IHK) an, dass der Hauptgrund für die Überlegungen, das Unternehmen zu schließen, das Nicht-Finden eines Nachfolgers sei (s. Abb. 7). Für 63 % war der Fachkräftemangel ausschlaggebend. Für 47 % spielte zuletzt die Unsicherheit über die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens eine große Rolle.

**Abb. 7: Gründe für Unternehmensschließungen**



Quellen: DIHK, LBBW Research

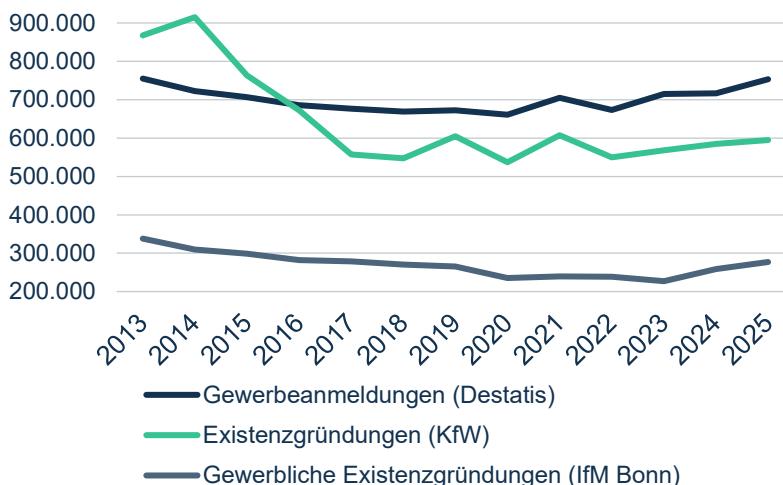
**Fast 50:50:  
interne versus  
externe Lösung**

**Nachfolgermangel  
als Haupttreiber  
von Stilllegungs-  
plänen**

## Interesse an Gründungen steigt leicht

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: Die Zahl der Neugründungen nahm 2024 wieder leicht zu. Wir erwarten für 2025 einen voranschreitenden Anstieg (s. Abb. 8). Dennoch bleibt die nachrückende Generation von Gründern weiterhin zu klein, um die demografisch bedingte Veränderung bei den Inhabern mittelständischer Unternehmen zu kompensieren. Zudem sehen viele Menschen 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 ganze Reihe von potenziellen Unternehmern ab.

**Abb. 8: Gewerbeanmeldungen und Existenzgründungen in Deutschland**



Werte für 2025: Eigene Berechnungen/Schätzungen

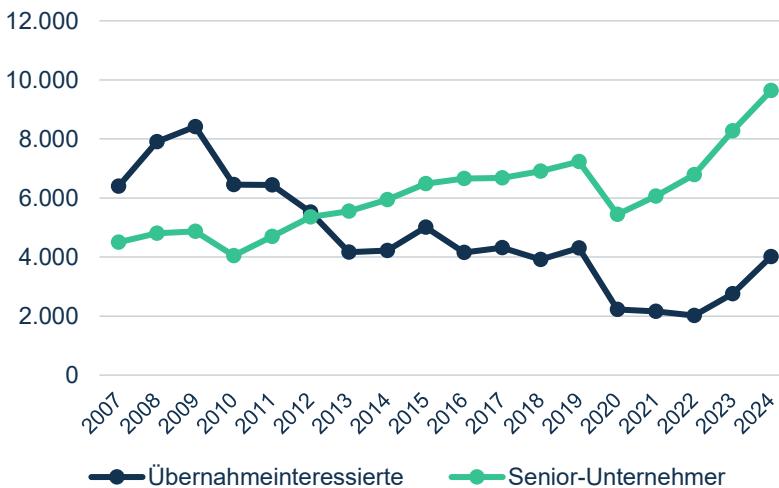
Hinweis: Die Berechnungsmethode des IfM Bonn beruht auf einer Bereinigung der Zahlen der Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes, indem die Zahlen der Gewerbean- und -abmeldungen in Deutschland um nicht gründungs- bzw. liquidations-relevante Komponenten wie Unternehmensverlagerungen, Umwandlungen 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.

Quelle: Destatis, KfW, IfM Bonn, LBBW Research

Die Schieflage spiegelt sich exemplarisch auch in der Teilnahme an IHK-Beratungen zur Unternehmensnachfolge wider (s. Abb. 9). Seit 2013 berät die IHK mehr Senior-Unternehmer als potenzielle Nachfolger. 2024 suchten fast 10.000 Firmeninhaber den Rat ihrer Industrie- und Handelskammer, um neutrale Unterstützung im Prozess der Nachfolge zu erhalten. Das war ein Zuwachs von 16 % gegenüber dem Vorjahr und ein erneuter historischer Rekordwert. Unterdessen erreicht die Zahl derjenigen, die sich für eine Firmenübernahme interessieren, nur rund 4.000. Zwar stieg die Zahl der potenziellen Interessenten jüngst wieder, doch sie erreichte lediglich das Vor-Corona-Niveau. Die Entwicklung deutet exemplarisch bereits darauf hin, dass es sich bei der Nachfolgesuche um einen Käufermarkt handeln dürfte. Einer Vielzahl am Markt zum Verkauf stehender Unternehmen steht demnach keine adäquate Anzahl an Käufern gegenüber. Dies kann wiederum zu entsprechendem Druck auf die Verkaufspreise führen.

## Zahl der Existenzgründer steigt nicht genug

**Abb. 9: Teilnahme an Beratungen zur Unternehmensnachfolge**



Quellen: DIHK, LBBW Research

Viele Senior-Unternehmer sind auf Nachfolgesuche

## Nachfolge rechtzeitig planen

### Das Steuer abzugeben fällt nicht leicht

Die Unternehmensnachfolge ist für viele Senior-Unternehmer eine sehr emotionale und sensible Herausforderung. Es geht darum, Abschied vom Lebenswerk zu nehmen. Familienmitglieder und nachfolgende Generationen haben sowohl ökonomische als 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 Firmensphäre an. In jedem Falle gilt es, Souveränität 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 Verhandlungsgerätschaften mit potenziellen Nachfolgern.

In den DIHK-Befragungen von 2016 bis 2025 berichten durchschnittlich 34 % 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 im Durchschnitt rund 40 % zu Beginn der Verhandlungen einen überhöhten Kaufpreis. Ein ähnlich großer Prozentsatz der Senior-Inhaber ist nicht rechtzeitig auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet. Rund ein Fünftel der Verkaufswilligen nennt die Unsicherheiten bei der Erbschaftsteuer als Hemmnis.

Emotionale Herausforderung

Abb. 10: Soviel Prozent der Senior-Unternehmer ...



Langjähriger Durchschnitt der Antworten

Quellen: DIHK, LBBW Research

### Mindset und Unternehmensgröße entscheidend

Unternehmen lassen sich in ihrem Umgang mit der Nachfolgeplanung grob in drei Gruppen einteilen: Strategen der kontinuierlichen Nachfolge, Traditionalisten, die die Nachfolge nach Bedarf regeln, und reaktive Nachfolgedenker.

Die **Strategen der kontinuierlichen Nachfolge** betrachten die CEO-Nachfolge als höchste Priorität und verstehen sie als kontinuierliche strategische Disziplin. Sie bewerten regelmäßig und fortlaufend die gesamte Führungskräfte-Pipeline, verankern klare KPIs und integrieren die Nachfolgeplanung eng in die Unternehmensstrategie. So entsteht ein systematischer, vorausschauender Prozess, der Risiken minimiert und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens stärkt.

**Traditionalisten** messen der CEO-Nachfolge ebenfalls Bedeutung bei, behandeln sie jedoch primär dann als Priorität, wenn ein konkreter Bedarf entsteht. In der Praxis konzentrieren sie sich stark auf einige wenige Top-Führungskräfte und beziehen die breitere Führungskräfte-Pipeline vor allem dann ein, wenn interne Kandidaten für die CEO-Rolle gesucht werden. Dadurch bleibt die Planung situativ und weniger breit abgestützt als bei den kontinuierlichen Strategen.

**Reaktive Nachfolgedenker** räumen der CEO-Nachfolge keine laufende Priorität ein. Planung findet kaum statt und wird meist erst im Notfall oder in einer Krise angestoßen, etwa nach unerwarteten Abgängen. Die Einbindung der Exekutivleitung erfolgt dann ad hoc und vornehmlich in Notsituationen. Dieses reaktive Vorgehen erhöht die Anfälligkeit für operative Störungen und erschwert eine geordnete Übergabe.

In der DACH-Region fällt etwas mehr als die Hälfte der Vorstände (56 %) in die mittlere Gruppe, ein Viertel der Unternehmenslenker befindet sich in der Kategorie der kontinuierlichen Nachfolgestrategen (27 %). Im Gegensatz dazu fallen 17 % in die reaktive Gruppe. Dies zeigt eine Studie der auf Top-Positionen spezialisierten Personalberatung Heidrick & Struggles.

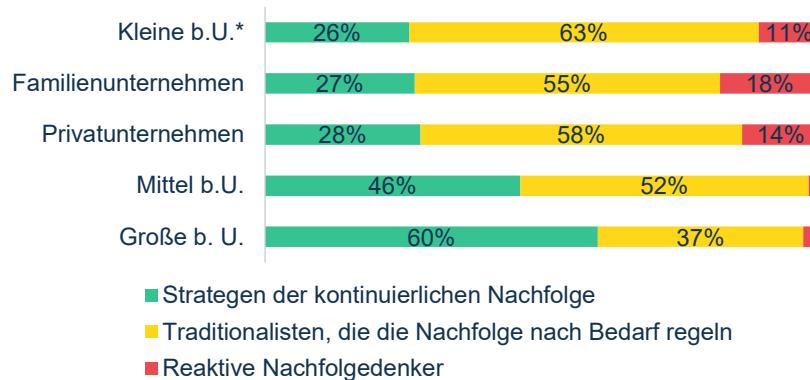
Darüber hinaus zeigt die Untersuchung von Heidrick & Struggles, dass die Eigentumsstruktur und die Größe eines Unternehmens einen erheblichen Einfluss auf die Strategien der Nachfolgeplanung haben. Bei den weltweit befragten rund 1.000 Unternehmensentscheidern nimmt bei börsennotierten Firmen mit wachsender Unternehmensgröße der Anteil

Fokus auf:  
Nachfolgesuche,  
rechtzeitige  
Vorbereitung und  
realistischen  
Kaufpreis

### Drei Mindset-Kategorien bei Unternehmenslenkern

der Führungskräfte zu, die eine kontinuierliche Nachfolgestrategie verfolgen: Er liegt bei kleinen Unternehmen bei 26 %, steigt bei mittelgroßen auf 46 % und erreicht bei großen Unternehmen 60 %. Diese Entwicklung lässt sich wahrscheinlich durch die intensivere Kontrolle und höhere öffentliche Sichtbarkeit erklären, denen börsennotierte Unternehmen ausgesetzt sind, sowie durch die umfangreicheren Ressourcen, die größeren Firmen zur Verfügung stehen.

**Abb. 11: Mentalität des Vorstands (Unternehmensbesitz, Größe)**



\*b.U.: börsennotierte Unternehmen; n = 1.027 (CEOs aus 27 Ländern, April 2025)  
 Quelle: Heidrick & Struggles, LBBW Research

## Planung und Vorbereitung der Unternehmensnachfolge

In der Praxis heißt es also, die emotional herausfordernde sowie steuerlich und rechtlich komplizierte Auseinandersetzung mit 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. Hierfür 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?
- Haben wir die richtigen Zulieferer und Finanzierungspartner?
- Stimmen die Margen?

Im Vorfeld einer möglichen Transaktion sollte der Unternehmer unterschiedliche Themen eruieren (s. Abb. 12). Wichtig ist vor allem, sich etwaigen Hinderungsgründen eines Verkaufs zu stellen. Sind die Umsätze nur auf wenige Kunden konzentriert, hängt das Geschäft von wenigen zentralen Mitarbeitern bzw. Fachkräften ab, fehlt eine zweite und jüngere Führungsebene oder stehen hohe Pensionsrückstellungen in der Bilanz? Spätestens zwei Jahre vor der Übergabe sollten Senior-Unternehmer eine geeignete übernehmende Person suchen. Der Verkaufsprospekt wird für die Suche nach einem Käufer zunächst anonymisiert sein, um weder Mitarbeiter noch Kunden und Geschäftspartner zu verunsichern. Diese sollten dann später rechtzeitig und geplant informiert werden, wenn sich ein geeigneter Kandidat für die Übernahme des Unternehmens abzeichnet. Spätestens ein Jahr vor der Übergabe sollte externe Expertise einbezogen werden, um den Prozess der Übergabe zu beginnen.

---

Je größer das Unternehmen desto wichtiger die kontinuierliche Nachfolgeplanung

---

Unternehmensnachfolge beginnt zehn Jahre vor der Übergabe

---

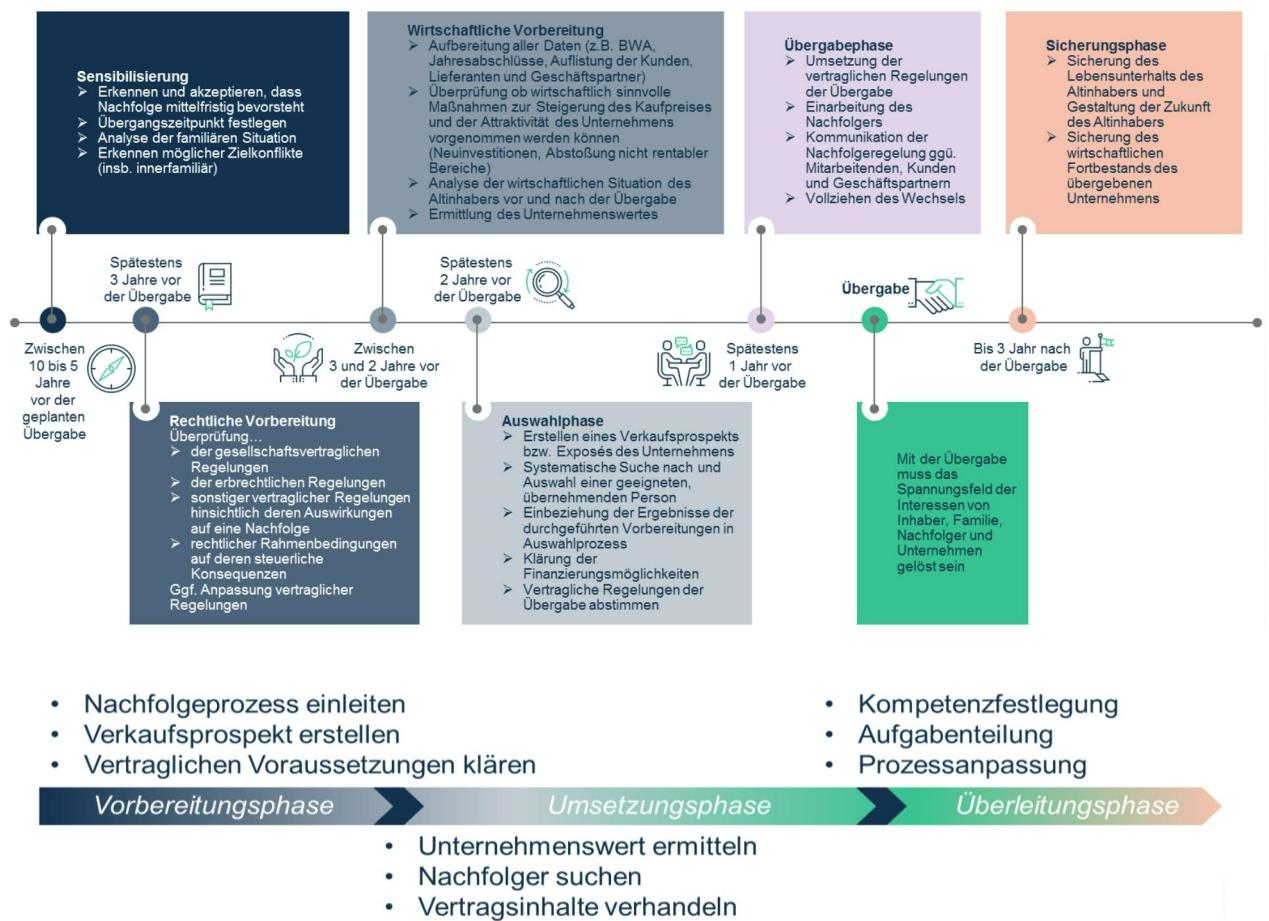
Verkaufshindernisse aufdecken

---

Diskretion wahren

---

**Abb. 12: Fahrplan der Unternehmensnachfolge**



Quellen: DIHK, LBBW

## Unterschiedliche Nachfolgelösungen in Betracht ziehen

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 sind natürlich Optionen, auch wenn diese in der Regel nicht angestrebt werden. 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. Varianten der Nachfolgeregelung, sowohl bei familieninternen als auch bei externen Lösungen, müssen unternehmensspezifisch eruiert werden. Die Optionen reichen vom Verkauf (z.B. gegen Einmalzahlung oder 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 Nachfolgelösungen eruieren**

---

**Abb. 13: Mögliche Nachfolgelösungen**



Quellen: DIHK, LBBW, BW-Bank, 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 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 (wie Vorkaufsrechte und Bewertungsgrundsätze) vertraglich geregelt werden. Wenn der Nachwuchs das Unternehmen nicht übernehmen möchte, hilft auch das Drängen zur Weiterführung des Familienbetriebes nicht, da dies oftmals zum Scheitern des Unternehmens führen kann. Stattdessen sollten Unternehmer sich dann für andere Alternativen öffnen.

---

**Konflikte innerhalb der Familie vermeiden**

---

## Nachfolge durch das Management oder Mitarbeitende

Wenn keine familieninterne Nachfolge möglich ist, besteht die Möglichkeit, das Unternehmen an das Management oder die Mitarbeitenden des Betriebs zu veräußern. Den Verkauf an die Angestellten der Firma bzw. die Übernahme 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 Eigentümer 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 Arbeitsplätze sichern. 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. Jedoch könnte eine gewisse Betriebsblindheit die Innovationsfreude dämpfen.

---

**MBO häufig bei kleinen Betrieben**

---

Eine Herausforderung für den Verkäufer 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 der Verkäufer Teile des Kaufpreises zunächst stundet. Nachteilig ist hier, dass der Verkäufer noch nicht den vollständigen Kaufpreis erhalten, aber zugleich keine großen Einflussmöglichkeiten mehr auf das Unternehmen hätte. Darüber hinaus kann der Kaufpreis gestreckt werden, oder es können Finanzierungspartner wie Beteiligungsgesellschaften, Private Equity-Gesellschaften oder auch Family Offices mit aufgenommen werden.

## Externe Nachfolgeregelung

Wenn unternehmensintern oder durch die Familie kein Nachfolger in Frage kommt, ist ein Verkauf an externe Käufer eine sinnvolle Lösung. Typischerweise 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 sowie für das Know-how der Mitarbeitenden. 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 denjenigen aussuchen, der ihm am fähigsten erscheint. Problematisch ist, dass die Einarbeitung der neuen Führungskräfte oft sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, da sie das neue Unternehmen nicht so detailliert kennen wie die Menschen, die schon lang in der Firma gearbeitet haben. Daher führen in solchen Fällen Experten eine detaillierte Due Diligence durch. Sie erstellen unter anderem ein Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens, sodass 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 eigen tümerlose 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

---

Manager als  
neue Eigentümer  
kennen das  
Unternehmen

---

Neue Führungs-  
kräfte bringen  
frischen Wind ins  
Unternehmen

---

Externe Käufer  
kennen das  
Unternehmen  
weniger gut

---

Stiftung hält das  
Unternehmen  
zusammen

---

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.

Eine interessante Gestaltungsmöglichkeit der Stiftung ist auch die Doppelstiftung. Sie ist eine Kombination aus einer Familienstiftung (mit Ver- sorgungsaspekt) 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 Erträge 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.

### Stilllegung als letzte Lösung

Schlussendlich kann für Unternehmen auch eine Stilllegung als letzte Nachfolgelösung in Betracht kommen. Dies betrifft besonders ertrags schwache 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 Unternehmen im Einzelhandel (manchmal auch bei Dienstleistungen) mit Immobilienbesitz auf. Diese können sich trotz zunehmender Konkurrenz durch große Händler und das 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 Inhaber z. B. aus Altersgründen ausscheiden.

---

**Familienstiftung  
in Kombination  
mit einer  
gemeinnützigen  
Stiftung**

---

**Trennung der  
Stimm- und  
Vermögensrechte  
möglich**

---

**Auch Stilllegung  
erfordert eine  
längerfristige  
Planung**

---

# Ansprechpersonen Produkt- und Beratungslösungen

Corporate Finance Origination	Corporate Finance Advisory	International Business	ZWRM
+49 711 127-49379	+49 711 127-49657	+49 6131 64-35830	+49 711 127-75677
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ABS</li><li>▪ Akquisitionsfinanzierungen</li><li>▪ Anleihen</li><li>▪ Eigenkapitalmaßnahmen</li><li>▪ Konsortialkredite</li><li>▪ Leasing Verbriefungen</li><li>▪ Schulscheine</li><li>▪ Supply Chain Finance</li><li>▪ Term Securitisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rating Advisory</li><li>▪ Strategic Advisory (Sektor Strategy, M&amp;A, Equity Capital Markets)</li><li>▪ Financial Advisory (Capital Structure Advisory, Sustainability Advisory)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trade and Export Finance</li><li>▪ Internationales Netzwerk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zins-</li><li>▪ Währungs- und</li><li>▪ Rohstoffmanagement</li></ul>
<b>Cash-Management, Zahlungsverkehrslösungen</b>	<b>SüdLeasing</b>	<b>SüdFactoring</b>	<b>Förderkreditgeschäft</b>
+49 711 127-46565	+49 711 127-15152	+49 711 127-78953	+49 711 127-76308
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ SEPA</li><li>▪ AZV</li><li>▪ Cash-Management</li><li>▪ Karten</li><li>▪ Konten</li><li>▪ E-Commerce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mobilienleasing</li><li>▪ Vendorleasing</li><li>▪ Fördermittel</li><li>▪ Mietkauf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Forderungsankauf</li><li>▪ Finanzierung</li><li>▪ Debitorenmanagement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Finanzierung von Digitalisierung</li><li>▪ Innovation</li><li>▪ Green Finance</li></ul>
<b>Vorsorge- und Pensionsmanagement</b>	<b>Liquiditäts- und Investmentmanagement (LIM) Corporates</b>	<b>Research-Services</b>	<b>Cyber Security Desk</b>
+49 711 127-42639	+49 711 127-28516	+49 711 127-76450	+49 711 127-43133
LBBW Pensionsmanagement GmbH		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Research &amp; Publikationen</li><li>▪ Schulschein-Bewertungsindikationen</li><li>▪ Fonds-Consulting</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Begrenzung von Schäden bei Unternehmenskunden</li><li>▪ Bankseitige Unterstützung beim Wiederaufbau der Systeme</li></ul>

# Disclaimer

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

