

Eli Hamacher Berlin

Der entscheidende Satz fiel abends in einer Hotelbar in Detroit: „Und wenn ich es mache?“ Mit diesem Angebot eröffnete Sven Breitenfeld, engster Mitarbeiter von Sebastian Schmitz, eine neue Option – die beste: Ein Vertrauter würde sein Unternehmen, die Fluvius GmbH, das Lebenswerk von Schmitz, weiterführen. Der Unternehmer hatte zuvor andere Optionen geprüft – doch weder seine Kinder kamen als Nachfolger infrage, noch überzeugte ihn das lukrative Kaufangebot eines Investors. Dann kam der Abend an der Bar.

Fluvius vertreibt Geräte zur Sanierung von Wasser- und Abwasserleitungen. Schmitz hatte das Unternehmen 2007 in Meerbusch bei Düsseldorf gegründet. Knapp zwei Jahrzehnte später stand er vor einer Frage, die laut Deutscher Industrie- und Handelskammer (DIHK) Tausende deutsche Mittelständler beschäftigt: Wie finde ich eine Person, die motiviert und qualifiziert genug ist, die Firma in die Zukunft zu führen?

Viele Unternehmer schlagen andere Wege ein. Und familienfremde Interessenten scheitern oft an der Finanzierung. „Fast vier von zehn potenziellen Übernehmern berichten von Finanzierungsproblemen. Nur wenige können den Kauf ohne Fremdmittel stemmen“, heißt es im DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024 (siehe Grafik).

Stille Gesellschafter als Kapitalgeber

Bei Fluvius fand sich schnell eine Lösung. „Die Bank hätte sogar die komplette Kaufsumme finanziert, aber dann hätte ich wahrscheinlich kaum noch eine Nacht ruhig geschlafen“, sagt Neu-Unternehmer Breitenfeld. Vor vier Jahren war der heute 54-Jährige als Vertriebsleiter zu Fluvius gekommen; eigentlich sollte er Schmitz entlasten und die Zeit überbrücken, bis dessen Kinder die Führung übernehmen. Doch es kam anders.

Ein auf Nachfolgen spezialisierter Berater brachte eine Alternative zur klassischen Kreditfinanzierung ins Spiel: Über ihren Mittelstandsfonds beteiligten sich die NRW-Bank und die Aachener Sparkassenbeteiligungsgesellschaft S-UBG als stille Gesellschafter und ermöglichten Breitenfeld ein Management-Buy-out. Der neue Geschäftsführer und Teilhaber löste damit gleich noch ein weiteres Problem: „Wir wollen internationalisieren und wachsen. Dafür brauchen wir weiteres Kapital.“

So glatt wie bei Fluvius läuft es selten. Neben der passenden Finanzierung fehlt es immer häufiger an passenden Kandidaten. 2023 überstieg die Zahl der angebotenen Unternehmen die der potenziellen Übernehmer bereits um das Dreifache. Fast jeder dritte Firmeninhaber, der sich von einer IHK beraten ließ, erwägt sogar die Schließung. Der am häufigsten genannte Grund: kein Nachfolger in Sicht.

Hinzu kommt die wachsende Unsicherheit über die wirtschaftliche Zukunft. 59 Prozent der IHKs geben diese als Grund für geplante Unternehmensschließungen an, im Vorjahr waren es noch 44 Prozent. „Immer mehr Seniorchefs verlieren die Lust und wollen wegen des schlechten Wirtschaftsklimas früher als geplant übergeben“,

Fluvius GmbH: Gründer Sebastian Schmitz (l.) fand in Sven Breitenfeld (r.) einen Nachfolger aus den eigenen Reihen.



Unternehmensnachfolge

Retter für 250.000 Mittelständler gesucht

Immer mehr Firmeninhaber finden keinen Nachfolger, Tausende Betriebe und Jobs sind in Gefahr. Wie eine erfolgreiche Übergabe gelingen kann – und finanzierbar bleibt.

beobachtet Birgit Felden, Geschäftsführerin der auf den Mittelstand spezialisierten TMS Unternehmensberatung. Laut DIHK-Report stehen in den kommenden fünf Jahren mehr als 250.000 mittelständische Unternehmen vor dem Aus.

Dabei gehen in vielen Fällen nicht nur Lebenswerke von Generationen, sondern auch Arbeitsplätze und jede Menge Know-how verloren. Gelingt es dagegen, ein Unternehmen in neue

Hände zu geben, profitieren Beschäftigung, Innovationen und Wirtschaftskraft. Doch was braucht es für eine gute Nachfolgelösung? Und wer hilft Unternehmern und Interessenten bei der Umsetzung und Finanzierung?

Die klassische Finanzierungssäule ist immer noch der Bankkredit, der jedoch Eigenkapital voraussetzt. Abhängig von Branche und Art des Unternehmens sind es typischerweise 15 bis 20 Pro-

Fehlende Nachfolge gefährdet Unternehmen

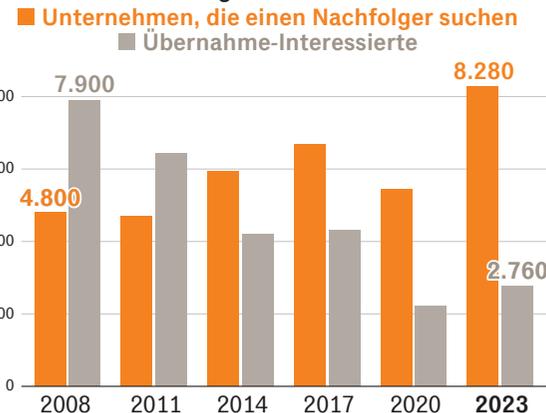
Warum mittelständische Firmen schließen
Anteil der Befragten in Prozent¹

Keinen Nachfolger gefunden	20%
Fachkräftemangel	17 %
Gestiegene Kosten	11 %
Zunehmende Bürokratie	8 %
Verdienst reicht nicht für Altersvorsorge	7 %
Mangelnde Akzeptanz von Unternehmertum in der Gesellschaft	3 %

Mit welchen Hürden Nachfolgeinteressenten kämpfen, Anteil der Befragten in Prozent¹

Kein passendes Unternehmen gefunden	38%
Schwierigkeiten bei der Finanzierung	36 %
Anforderungen unterschätzt	29 %
Fehlende Qualifikation	18 %
Hohe Erbschaftssteuerbelastung	9 %
Andere Hemmnisse	8 %

Entwicklung von Seniorunternehmen und Nachfolge-Interessenten



Quelle: DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024

HANDELSBLATT • 1) Mehrfachnennungen möglich



S-UBG/Fluvius GmbH, Fluvius GmbH (2)

zent des Kaufpreises. Die zuletzt gesunkenen Zinsen müssten die Aufnahme von Fremdmitteln eigentlich erleichtern. Doch gleichzeitig werden die ESG-Kriterien für die Banken immer wichtiger. „Kleine und mittlere Unternehmen, die von einzelnen Personen übernommen werden, sind an dieser Stelle noch nicht gut aufgestellt, das erschwert die Finanzierungen“, sagt Felden, die auch als Professorin für Mittelstand und Unternehmensnachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) lehrt. Die neuen Kriterien rund um die Themen Ökologie, Soziales und Governance eröffnen aber auch Chancen: „Wenn ein Nachfolger ein überzeugendes Transformationsmodell präsentiert, kann das die Kreditvergabe erleichtern.“

Altinhaber stützen Übernehmer

Immer wichtiger wird als Finanzierungsbaustein ein Darlehen des Altinhabers. „Aus Sicht der Banken ist das heute schon fast selbstverständlich und auch die abgebenden Unternehmer ziehen mit, um einen Deal zustande zu bringen.“ Bleiben die Banken hart, kommen oft Beteiligungsgesellschaften ins Spiel. Im Rahmen einer „Buy and Build“-Strategie dienen gezielte Übernahmen dazu, das Portfolio zu erweitern und dessen Wert zu steigern, weil die gewachsene Gruppe im Idealfall mehr wert ist als die Summe ihrer Teile.

Erschwerend wirkt die weltweite politische und wirtschaftliche Unsicherheit, von steigenden Energiepreisen bis zum drohenden Zollkrieg. „Der Glaube an Stabilität schwindet“, sagt Stefan Butz, Geschäftsführer der auf Nachfolge spezialisierten Unternehmensberatung Butz Consult in Krefeld. „Und das verlangt mehr Flexibilität bei der Finanzierung.“ Deshalb würden Kaufpreise immer häufiger gestreckt. Bei der sogenannten Earn-out-Vereinbarung fließt ein Teil des Preises sofort, der Rest in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung, etwa wenn das Unternehmen bestimmte Ziele erreicht hat.

Grundsätzlich bewerten Experten die aktuellen Voraussetzungen für den Kauf eines Unternehmens als gut. „Die Banken haben ein großes Interesse, erfolgreiche Mittelständler zu erhalten. Und es ist leichter, existierende Betriebe weiterzuführen, als risikoreiche Neugründungen zu fi-

Wie die Übergabe gelingt

Finden Während der bundesweiten Aktionswoche „Unternehmensnachfolge“ organisieren alle IHKs in Deutschland Webinare. Sie werden über die Plattform „Unternehmenswerkstatt Deutschland“ (uwd-bw.de) vom 16. bis 18. Juni 2025 kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Foren Die IHKs haben zudem verschiedene Foren wie Nachfolgerclubs, Nachfolgepools oder Nachfolgezentralen geschaffen. Über die Unternehmensbörse Next Change (next-change.org) können Senior-Unternehmer und Übernahmewillige einander bundesweit suchen und über die IHK Kontakt aufnehmen.

Forschen Auf der Website nachfolge-in-deutschland.de finden sich Tools wie ein Nachfolg-O-Mat für Einsteiger, das Onlinelexikon Nachfolge-Wiki, das interaktive Nachfolgelabor und das Analyse-Tool KMU-Rechner für die Wertermittlung eines Unternehmens. Die Website listet zudem zahlreiche Unternehmensnachfolgebörsen auf.

Fitmachen Was sind meine Stärken und Schwächen? Eine gesunde Selbstreflexion kommt bei Banken besser an als ein Auftritt als Alleskönner. Defizite lassen sich in Seminaren oder mit Coachings ausbügeln und schaffen eine bessere Ausgangslage für das Gespräch bei der Bank.

Förderung Übernimmt eine Einzelperson ein Unternehmen, gilt sie bei der Bank als Gründer und kann entsprechend gefördert werden. Über Angebote informiert die Förderdatenbank (foerderdatenbank.de). Auskunft per Mail gibts unter beratung@foerderinfo.bund.de.

nanzieren“, sagt Petra Springer-Bautz von der Investitionsbank Berlin (IBB). Förderprogramme wie „Berlin Start“ oder „Berlin Innovativ Plus“ von Bürgschaftsbank oder der IBB nähmen den Banken über Bürgschaften oder Haftungsfreistellungen einen Teil des Kreditrisikos ab. Das deckt sich mit den Ergebnissen des DIHK-Reports, wonach die Hürden für Bürgschaften aktuell leichter zu nehmen sind.

Die Basis für jede Finanzierung sind der Business-Plan und die Unternehmensbewertung, was mitunter zu Konflikten führt. „Der Senior neigt manchmal zur Übertreibung bei der Bewertung seines Lebenswerks“, so Butz. Potenziellen Nachfolgern rät der Unternehmensberater, digitale Bewertungstools wie kmu-value.de zu nutzen, um eine erste Wertindikation zu ermitteln. Auch IHKs und Handwerkskammern bieten diesen Service an oder verlinken auf entsprechende Angebote. „Wenn die Vorstellungen nicht zu stark auseinanderliegen, können auch ein externes Bewertungsgutachten oder ein Mediator die Verhandlungen voranbringen“, sagt Butz.

Soll der Deal gelingen, muss der Nachfolger zudem fachlich, persönlich und unternehmerisch passen. IBB-Expertin Springer-Bautz lässt sich vor allem von einer starken Unternehmerpersönlichkeit und einem durchdachten Fortführungskonzept mit realistischen Zahlen überzeugen. Wie will der Nachfolger das Unternehmen entwickeln? Wie viele zusätzliche Finanzierungsmittel braucht er für Investitionen? Schlüssige Antworten auf solche Fragen stimmen Banken positiv.

Dass sich sogar eine Finanzierung in zweistelliger Millionenhöhe für einen einzelnen Mitarbeiter stemmen lässt, zeigt das Beispiel Fluvius. Zwischen dem Abend an der Bar und dem Abschluss des Verkaufs vergingen nur fünf Monate. Die 27 Mitarbeitenden erfuhren von den Plänen in dieser Zeit nichts. Niemand sollte verunsichert werden, erinnert sich Breitenfeld. „Als wir die Nachfolgelösung dann im Team bekannt machten, haben alle applaudiert.“

Anzeige



GEMEINSAM KRÄFT



Leistungsfähigkeit bedeutet für uns, Herausforderungen in Chancen zu verwandeln.

Das japanische Handwerk Kintsugi verbindet Bruchstücke mit Gold und schafft so etwas Einzigartiges und Besseres. Dies ist für uns Inspiration: Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir individuelle Lösungen, die zukunftssichere Strukturen ermöglichen. Erfahren Sie, wie wir Leistungsfähigkeit sichern unter firmenkunden.dzbank.de




 Die Initiativbank