

## Unternehmensnachfolge

# Übergabe: wann, an wen, für wie viel?

**Ein Patentrezept für die Unternehmensnachfolge gibt es nicht, wohl aber einige Punkte, die es in der Planung und Umsetzung zu berücksichtigen gibt. Unternehmensberater Peter Lips (Bergisch Gladbach) war zum Vortrag auf der Messe Expolife im März in Kassel passenderweise mit seinem Sohn Oliver Lips angereist, der inzwischen auch in der Beratungsgesellschaft des Vaters tätig ist ...**

Das Unternehmen Lips, Pantenburg & Partner ist in der Hilfsmittelbranche bereits seit 1995 aktiv und betreut u. a. sieben sog. Erfa-Gruppen. Neben der laufenden Controlling-Beratung von Firmen und Seminaren habe die Betreuung von Übernahmen und Nachfolgeregelungen eine zunehmende Bedeutung.

Dies decke sich mit allgemeinen Trends. Laut Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) suchen in den Jahren 2021 bis 2027 knapp 16 Prozent aller mittel-

ständischen KMU einen Nachfolger; bezogen auf 2.200 Betriebe im Sanitätsfachhandel sind dies laut Lips ca. 350 Unternehmensnachfolgen.

Ähnlich sieht eine Schätzung des Bundesinnungsverbands für Orthopädie-Technik (BIV-OT) aus, wonach zwischen 2021 und 2024 rund zehn Prozent der Sanitätsfachhändler bundesweit eine Nachfolge suchen; fünf Prozent wollen dies sogar in den nächsten zwölf Monaten umsetzen.

Allerdings geht auch hier die Generationenscheere auseinander: Bei den Beratungen von IHKs zur Unternehmensnachfolge ist die Zahl der Übergeber inzwischen deutlich höher als die der potenziellen Übernehmer. Laut Destatis geht die Zahl der Existenzgründer kontinuierlich zurück. Die Gründungstätigkeit in Deutschland ist 2022 um 9 Prozent zurückgegangen, wie eine Vorabauswertung des repräsentativen KfW-Gründungsmonitors zeigt. Mit 550.000 Existenzgrün-

## KfW: Rund 100.000 KMU suchen jedes Jahr einen Nachfolger

Rund 100.000 mittelständische Unternehmen sollen nach den Plänen ihrer Inhaber jährlich an Nachfolger übergeben oder verkauft werden. Das sind alleine in den Jahren 2022 und 2023 rund 5 Prozent aller 3,8 Mio. kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland. Rund zwei Drittel der kurzfristigen Nachfolgen (bis Ende 2023) sind bereits erfolgreich geregelt, wie das Ende März 2023 veröffentlichte KfW-Nachfolgemonitoring zeigt.

In den kommenden Jahren dürfte das Thema zunehmend an Brisanz gewinnen: Die Anzahl der Unternehmen mit älteren Inhabern steigt kontinuierlich. Gegenwärtig sind bereits 31 Prozent der Unternehmerschaft 60 Jahre oder älter – das sind etwa 1,2 Mio. und damit rund drei Mal mehr als noch vor 20 Jahren. Nur noch jeder zehnte Inhaber ist unter 40 Jahre alt. Selbst bei aktivem Engagement wird das Unterfangen, das Unternehmen an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin zu übergeben, nicht oder nicht reibungslos gelingen, so die KfW-Bank.

Es gebe zahlreiche Hürden, an denen der Nachfolgeprozess stecken bleiben oder scheitern kann. Mit Abstand an vorderster Front bei den Schwierigkeiten wird von Inhabern der Mangel an geeigneten Nachfolgern genannt, mit dem sich mehr als drei Viertel (79 %) aller Mittelständler konfrontiert sehen. Auf Rang 2 der Hürden liegt die Einigung auf einen Kaufpreis (34 %). Es folgen bürokratischer Aufwand (28 %), rechtliche und steuerrechtliche Komplexität (24 %) sowie Sicherstellung der Finanzierung (14 %).

Generell ist der Wunsch, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln, weiterhin sehr ausgeprägt: 53 Prozent aller Mittelständler favorisieren diese Variante, gefolgt von einem Verkauf an Externe (45 %) oder Mitarbeiter (26 %). Schwierig bei der familieninternen Nachfolge erweisen sich dabei aber generell zahlenmäßig kleiner werdende Nachfolge-Generationen sowie sich wandelnde Berufswege. Fehlendes Interesse bei Familienangehörigen ist folglich der dominierende Grund für eine geplante Geschäftsaufgabe. Insgesamt planen rund 190.000 Mittelständler bis Ende des Jahres 2026 ohne eine Nachfolgeregelung aus dem Markt auszutreten.

**i** Das aktuelle KfW-Nachfolge-Monitoring ist unter [www.kfw.de/fokus](http://www.kfw.de/fokus) abrufbar.



**Oliver Lips.**



**Peter Lips.**

dungen wagten ca. 57.000 Personen weniger als 2021 den Schritt in die Selbstständigkeit.

### **Frühzeitig planen**

Lips empfahl deshalb, rund fünf Jahre vor der eigentlichen Übergabe mit den ersten Schritten zu beginnen, denn es könne sich auch zeigen, dass ein eingeschlagener Weg vielleicht nicht so gut funktioniere. Dann könne man auch noch umplanen. Grundsätzlich müsse man klären, ob eine Nachfolge in der Familie entgeltlich oder unentgeltlich in Frage kommt. Bei einer familienexternen Regelung kämen Mitarbeiter oder externe Käufer in Betracht. Dies wiederum könnten andere regionale Unternehmen oder auch Investoren sein, die sich allerdings eher für größere Unternehmen ab 10 Mio. Euro Umsatz interessierten.

Während bei der Familien-Nachfolge Themen wie Erbschaft- und Schenkungsteuer im Mittelpunkt stehen, sind es bei externen Lösungen vor allem Kaufpreis, Übernahme der Mitarbeiter und Finanzierung sowie Sicherheiten. Beim Asset Deal werden Vermögensgegenstände verkauft, beim Share Deal Gesellschaftsanteile. Für Branchenbetriebe sei es wichtig, auf die Sicherung der Präqualifizierung zu achten.

### **Was ist ein Unternehmen wert?**

Die Kernfrage ist: Wie viel ist das Unternehmen wert? Weil man sein Unternehmen nur ein Mal verkaufe, sollte man sich einen Unternehmensberater suchen, der mit dem Übergabeprozess Erfahrung hat. Der Verkäufer sieht vor allem den Wert seiner Lebensleistung (Bedarfswertmethode). Der Interessent blickt vor allem aufs künftige Ertragspotenzial (Ertragswertmethode). Als Erstbewertungskriterium wird, so Lips, häufig der aktuelle Gewinn vor Zinsen und Steuern herangezogen.

Allerdings sei allen Bewertungsmethoden gemein: „Der Wert ist nicht der Preis.“ Deshalb geht es darum, dass auch in den Jahren zuvor investiert wird, um das Unternehmen gut aufzustellen: „Das Unternehmen muss interessant sein.“ Grundsätzlich gelte es, den Markt genau zu beobachten und sich von Experten beraten zu lassen, die die Branche kennen.

*ras*