

# Wie der Generationenwechsel im Mittelstand gelingen kann



86 Prozent der 550.000 im Jahr 2022 gegründeten Unternehmen waren Neugründungen, wie der KfW-Gründungsmonitor 2023 belegt. Neugründung heißt, dass diese Unternehmen vorher rechtlich und organisatorisch nicht existierten. Übernahmen bestehender Unternehmen machten damit im vergangenen Jahr nur einen kleinen Teil aller Existenzgründungen aus. Für den von Nachfolgesorgen geplagten Mittelstand sind das keine guten Nachrichten. Doch die KfW-Analyse gibt ein verzerrtes Bild der Realität wieder, meint **Felix Engelhardt**, CEO und Gründer von Zumerä, einem Beratungsunternehmen für Mergers & Acquisitions (M&A).

Rund 190.000 Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen planen laut KfW-Nachfolgemonitoring, bis Ende des Jahres ihren Betrieb an einen Nachfolger zu übergeben. Das entspricht fünf Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland. Engelhardt überrascht das nicht: „Für fast 50 Prozent der von uns betreuten Unternehmen ist die bisher erfolglose Suche nach einem Nachfolger der Grund für den Verkauf.“ Es gebe heute zahlreiche Möglichkeiten für die Weitergabe von mittelständischen Betrieben – so etwa der Verkauf an ein bereits bestehendes Unternehmen. „Diese Form der Transaktion ist eine effektive Lösung für Nachfolgeprobleme, die jedoch in der Analyse der KfW nicht berücksichtigt wird“, stellt Engelhardt fest.

Zu den naheliegenden Transaktionen zählt der Verkauf an Branchenstrategen, also an andere Firmen aus demselben Sektor, oder an Finanzinvestoren, die sich auf kleinere Unternehmen spezialisiert haben. Ein weiterer Ansatz sind sogenannte Management-Buy-Ins (MBIs): Es handelt sich hierbei um eine Form des Unternehmenskaufs durch ein externes Management, etwa von ehemaligen Geschäftsführern und Unternehmern, die über das erforderliche Kapital verfügen.

## **Übernahme von „innen“ zunehmend beliebter**

Während die zuvor beschriebenen Transaktionen klassische Übernahmen von außen darstellen, kann auch eine innerbetriebliche Nachfolge eine sinnvolle Option sein – etwa in Form eines Management-Buy-Outs (MBO). Hier übernimmt die bisher zweite Führungsebene des Betriebes die Leitung. Für Engelhardt hat ein MBO gleich mehrere Vorteile: „Die neue Unternehmensführung kennt das Unternehmen bereits und kann es auf Basis seiner vorhandenen Expertise weiterführen.“ Der Verbleib des bisherigen Managementteams erhöhe zudem die Attraktivität der Firma: „Gerade bei mittelständischen Unternehmen spielen persönliche Kontakte zu Kunden eine entscheidende Rolle für die Geschäftsbeziehungen, diese können so gestärkt werden“, ergänzt Engelhardt. Eine weitere Möglichkeit für eine „hausinterne“ Weiterführung ist die Übernahme durch die eigenen Mitarbeiter.

## **Hürden für eine erfolgreiche Übernahme**

Zu den Herausforderungen in der Unternehmensnachfolge zählen die derzeit hohen Zinsen. Sie erschweren beziehungsweise oder verteuern die Aufnahme von Fremdkapital. Zwar führen einige Gründer in Deutschland gleich mehrere Unternehmen und nutzen den Verkauf eines ihrer Unternehmen dann zur Kapitalbeschaffung. Doch gerade ehemalige Geschäftsführer und Mitarbeiter, die eine Übernahme anstreben, haben diese Möglichkeit nicht und sind auf Kapitalgeber angewiesen. Dadurch wird eine innerbetriebliche Weitergabe erschwert und kann dazu führen, dass der Mittelständler seinen Betrieb in fremde Hände geben muss.

Ein weiteres Problem ist, dass viele Unternehmer versuchen, Nachfolgeprobleme auf eigene Faust zu lösen, ohne professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen. „In anderen Ländern ist die Inanspruchnahme solcher Beratung jedoch weit verbreitet und als wertvoller Bestandteil des Prozesses anerkannt“, fasst Engelhardt zusammen.

### **Über Zumera**

Zumera ist ein internationales M&A-Beratungsunternehmen, das in Berlin gegründet wurde. Zumera begleitet mittelständische Unternehmen in jeder Phase eines M&A- bzw. Nachfolge-Prozesses sowie bei Unternehmensver- und -zukäufen, Kapitalerhöhungen, Zusammenschlüssen und Fremdkapitalberatung. Das Team von Zumera steht dabei für eine technologiegetriebene Transformation und höchste

Qualität im M&A-Bereich.