

**DU, WIR  
& UNSER  
NETZWERK  
SO GEHT  
GRÜNDEN!**

*#30jahrebpw*

**BPW  
2025**

*w w w . b - p - w . d e*

# BPW 2025

---

## Die unternehmensinterne Nachfolge

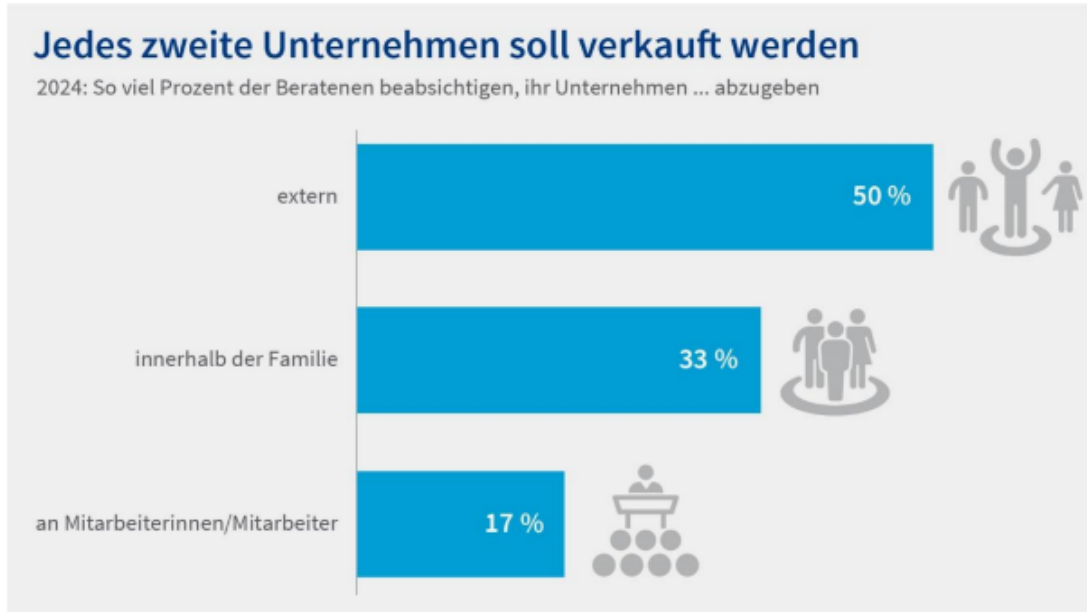
Maria Wichmann

Christian Schuchardt

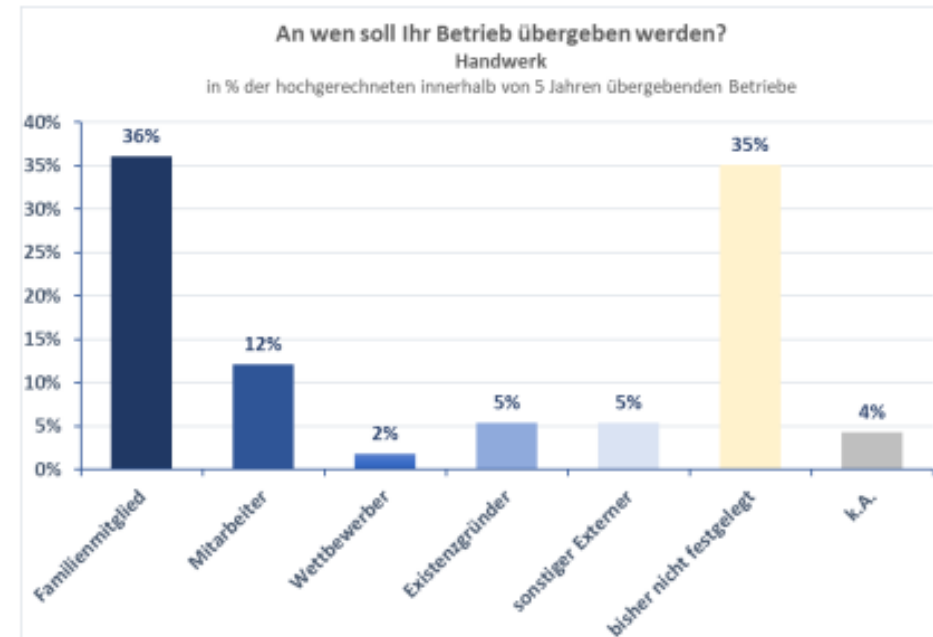
Martin Dolling



# Zur Einordnung - Die betriebsinterne Nachfolge



Quelle: DIHK Nachfolgereport 2024



Quelle: ZDH Sonderbefragung „Nachfolge im Handwerk“, 2022

# Gliederung

## *I. Die Senior-Perspektive*

- 1. Vorteile der internen Nachfolge**
- 2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge**
- 3. Wie übernehmen Mitarbeiter Verantwortung? Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis**
- 4. Der Prozess der internen Nachfolge**

## *II. Die Junior-Perspektive*

- 1. Zwei Rollenwechsel**
- 2. Das nötige Skillset**
- 3. Finanzierungsbausteine**

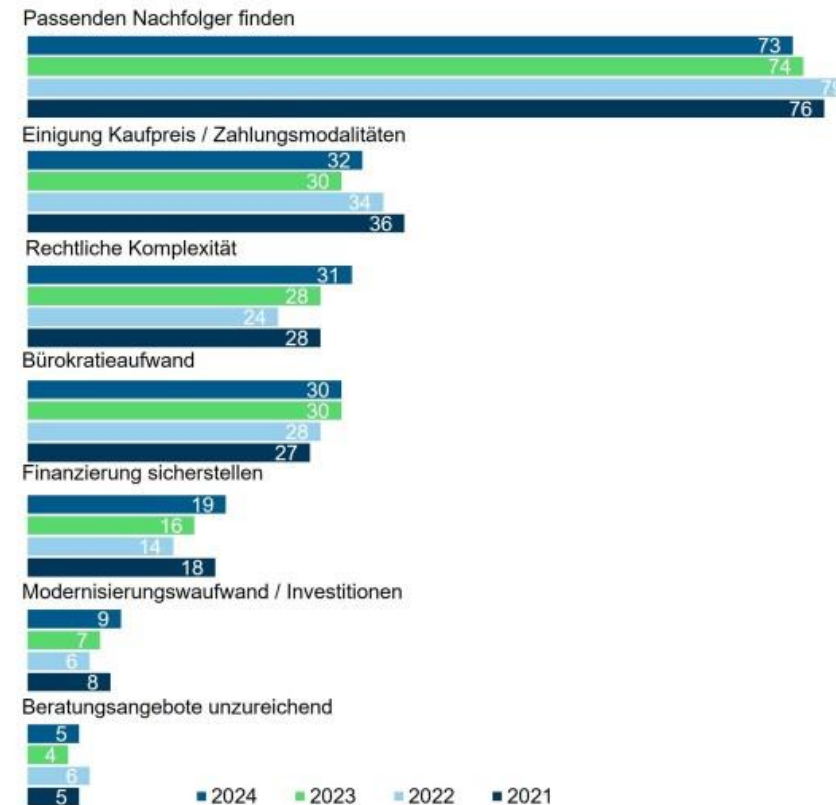
## I. Die Senior-Perspektive

### 1. Vorteile der internen Nachfolge

- **Ersparnis an Zeit- und Arbeitsaufwand**

#### Hürden einer Unternehmensnachfolge

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021–2024.

© KfW 2025

## I. Die Senior-Perspektive

### 1. Vorteile der internen Nachfolge

#### ▪ Ersparnis an Zeit- und Arbeitsaufwand

- Geeigneter Nachfolger die größte Hürde bei Unternehmensnachfolgen
- Immer mehr Unternehmen die einen Nachfolger benötigen + immer weniger potentielle Nachfolger = umkämpfter Markt für Führungskräfte

→ Prognose der KfW: 106 000 KMU benötigen Nachfolger bis Ende 2028

- Zeitintensive Suche parallel zum laufenden Geschäftsbetrieb
- Wird ein geeigneter Kandidat identifiziert: zeit- und arbeitsintensive Verhandlungen

→ ggf. ergebnislos = Neustart der Suche

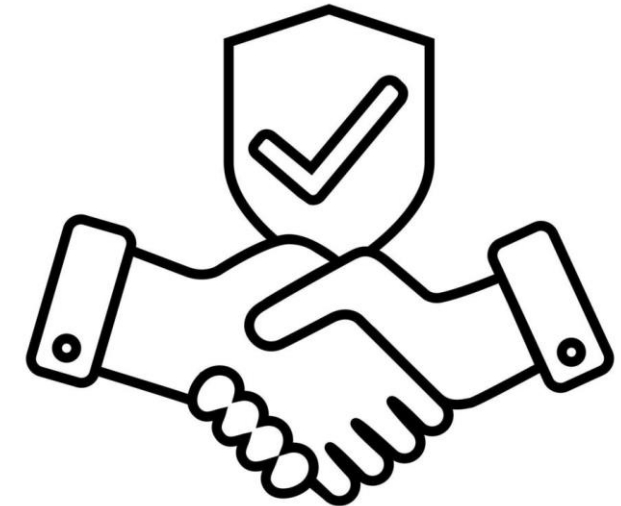


Quelle: slideshare.net, März 2017

## 1. Vorteile der internen Nachfolge

### ▪ Vertrauensverhältnis

- Meist etablierte persönliche Beziehung zum Nachfolger
  - Wissen darüber, wie der andere „tickt“
  - Kenntnisse über Stärken und Schwächen
  - Abschätzen der Ernsthaftigkeit des Vorhabens fällt leichter
  - Verhandlungen auf Augenhöhe (je nach vorheriger Beziehung)
- Mitarbeiter kennen den neuen Geschäftsführer bereits
  - Weniger Sorgen und Unsicherheiten bei der Belegschaft
- Vorheriger Kontakt des Nachfolgers zu wichtigen Kunden, Lieferanten etc.
  - Darstellung von Stabilität und Kontinuität nach außen gegeben



Quelle: vecteezy.com, Februar 2025

## I. Die Senior-Perspektive

### 1. Vorteile der internen Nachfolge

#### ▪ Vertrauliche Informationen

- Bei Verhandlungen über die Unternehmensnachfolge müssen sensible unternehmensinterne Daten zwangsläufig mit dem potentiellen Nachfolger geteilt werden
- Möglichkeit zum Missbrauch dieser Daten trotz NDAs (Non-Disclosure Agreements) durch konkurrierende Unternehmen, welche ebenfalls potentielle Käufer sein können
- Potentielle interne Nachfolger sind mit diesen Daten, teilweise, bereits vertraut
- Die Möglichkeit, die Daten zur Gründung/ Übernahme eines anderen Unternehmens oder zur Weitergabe zu verwenden ist zwar immer noch gegeben, jedoch wesentlich geringer
- Chance zur erfolgreichen Nachfolge bei internen Nachfolgern unternehmensspezifisch(er)



Quelle: shutterstock.com, Februar 2025



## 1. Vorteile der internen Nachfolge

### ▪ Know-how und Einarbeitung

- Ein potentieller unternehmensinterner Nachfolger ist meist gut informiert über die Strukturen und Prozesse innerhalb des Unternehmens
- Auch Kenntnisse über die Mitarbeiterstruktur und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter sind meist vorhanden
- Zeitaufwand bei der Einarbeitung ist deutlich geringer
- Zuweisung von Aufgaben geht deutlich einfacher vonstatten
- Insgesamt Übergang mit weniger Reibung
- In Konsequenz: Höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg für die (bestehende) Geschäftstätigkeit und den erfolgreichen Weiterbestand des Unternehmens



Quelle: 123rf.com, Februar 2025

## 1. Die Senior-Perspektive

## 2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

### ▪ Kaufpreisverhandlungen

- Unterschiedliche Vorstellungen über den Kaufpreis
- Vorhandenes unternehmensinternes Wissen hier von Nachteil für den Verkäufer
- Kann genutzt werden, um den Preis zu drücken!
- Zusätzlich: psychologische Gründe für die unterschiedliche Bewertung
- Unternehmen ist oft das Lebenswerk des Verkäufers
- Endowment-Effekt



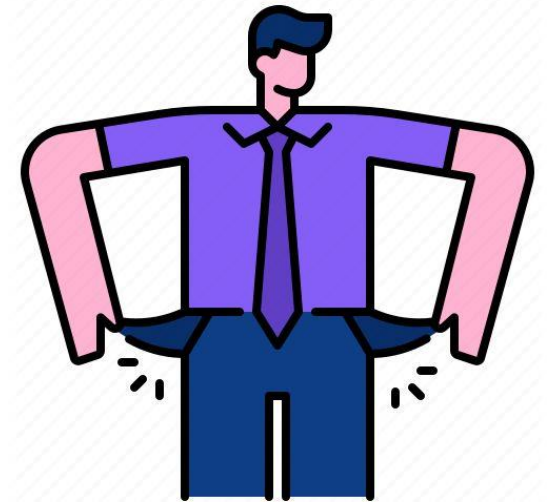
Quelle: knowledge.wharton.upenn.edu, Februar 2025

## 1. Die Senior-Perspektive

## 2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

### ▪ **Finanzielle Situation des potentiellen Nachfolgers**

- „Kann der sich eh nicht leisten“ → ?
  - Fehlschluss, vom (bekannten) Gehalt hierauf zu schließen!
- Verschiedene Möglichkeiten, den Kaufpreis zu finanzieren
  - Siehe später in der Präsentation!
- Prioritäten setzen!
  - Was ist mir beim Unternehmensverkauf wichtig?
  - An wen möchte ich mein Unternehmen verkaufen?
  - Bin ich bereit, für den Verkauf an einen meiner Mitarbeiter Kompromisse/ Abstriche zu machen?



Quelle: pintererst.com, Februar 2025

## 1. Die Senior-Perspektive

## 2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

### ▪ Qualifikation des potentiellen Nachfolgers

- Potentieller Nachfolger benötigt ein bestimmtes Skillset
- Später in der Präsentation mehr!
- Vorteil: Der Verkäufer kann seine Mitarbeiter über einen langen Zeitraum beobachten
- Identifikation von Talenten
- Förderung von Talenten
- „Triggern“ von Talenten durch Übergabe bestimmter Aufgaben bzw. herbeiführen bestimmter Situationen, um Reaktion zu beobachten
- Problem: Nicht in jedem Unternehmen gibt es diese Talente!
- Wenn kein Mitarbeiter das Potenzial hat oder entwickelt, Führungskraft/ Unternehmer zu sein, sollte man sich vom Gedanken eines MBO's verabschieden!



Quelle: flacitcon.com, Februar 2025

1. Die Senior-Perspektive
2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

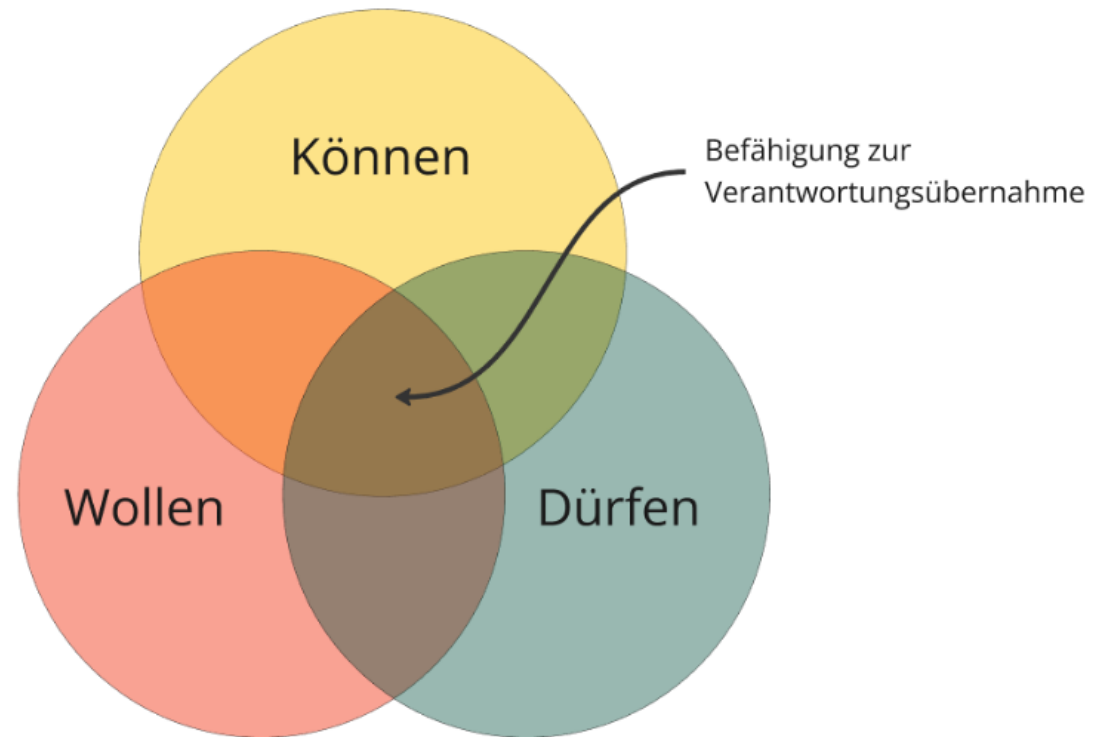


# Wie übernehmen Mitarbeiter Verantwortung? Erfahrungsbericht aus der Praxis



1. *Die Senior-Perspektive*
2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

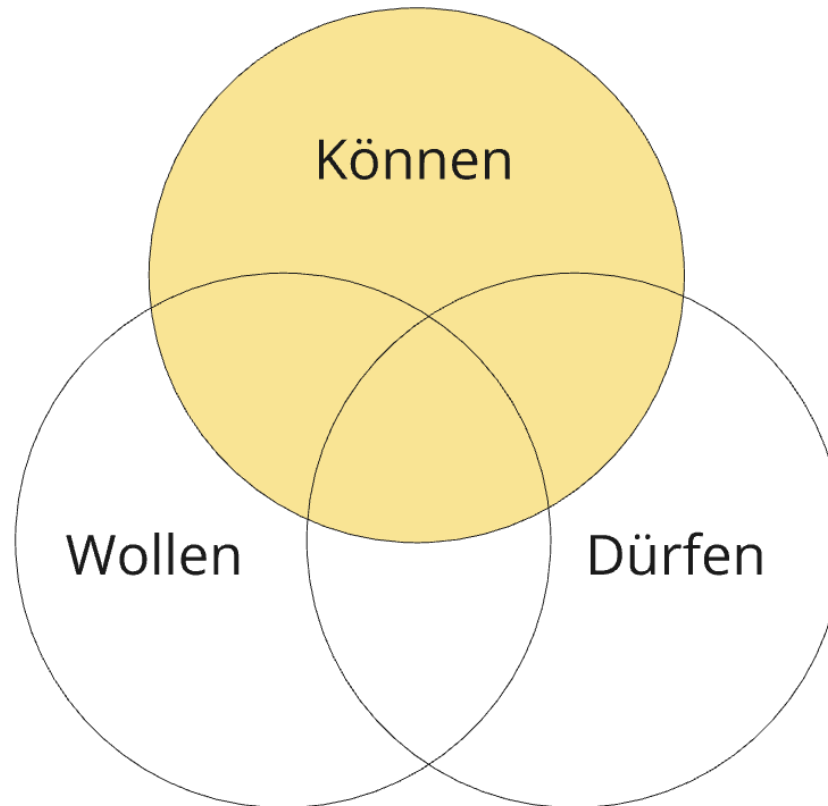
## ***Verantwortung übernehmen***



1. Die Senior-Perspektive

2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

## ***Verantwortung übernehmen***

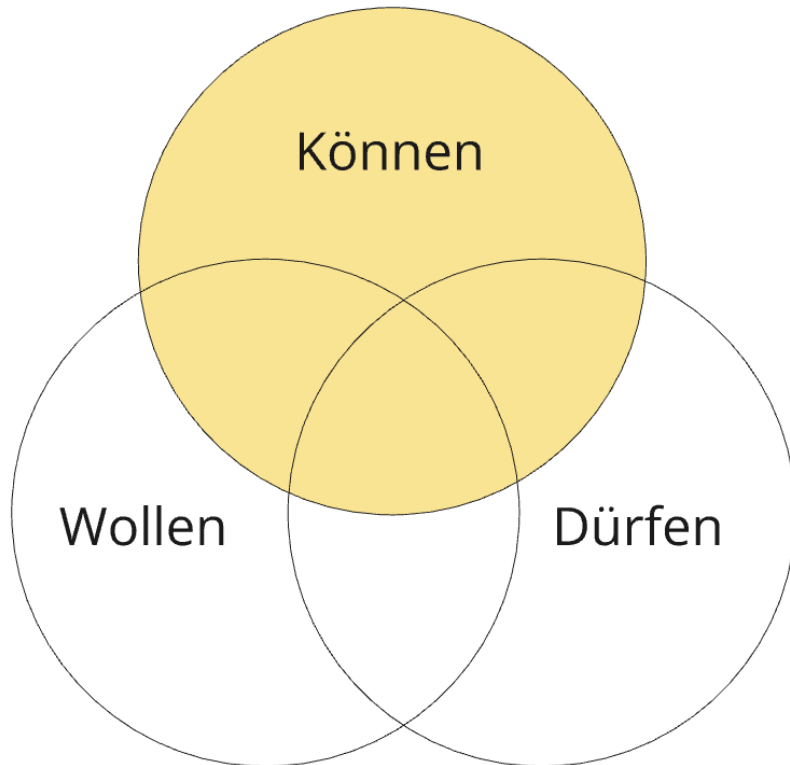


- Fähigkeiten
- Wissen
- Fachliche und methodische Kompetenz, Entscheidungen zu treffen

1. Die Senior-Perspektive

2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

## ***Verantwortung übernehmen***



- Fähigkeiten
- Wissen
- Fachliche und methodische Kompetenz, Entscheidungen zu treffen

### **Wie z.B.?**

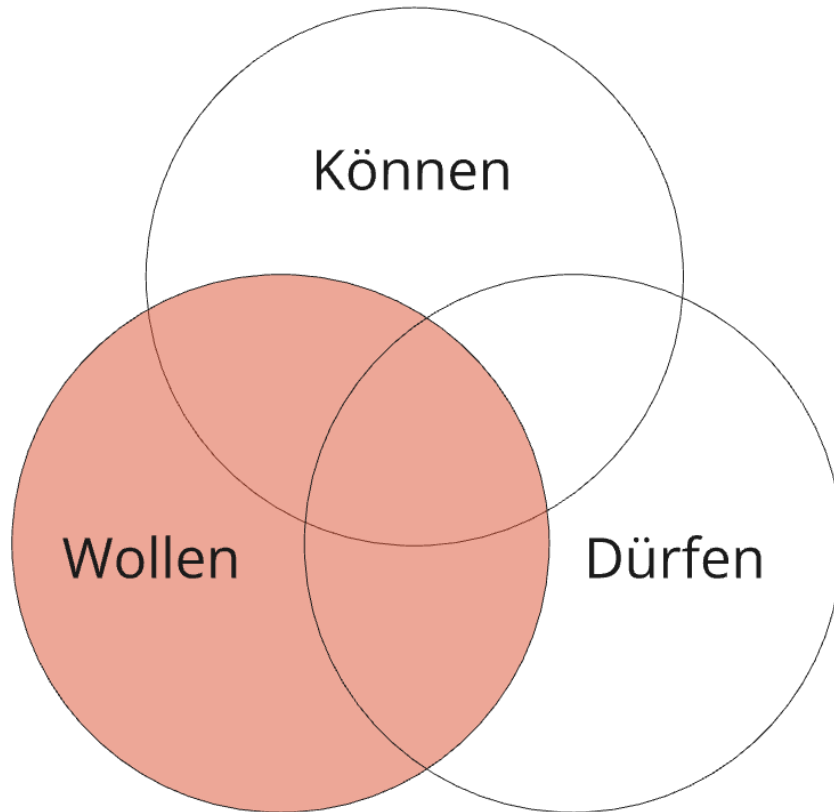
- Anwenden lassen
- Weiterreichende Begleitung nach Schulung, z.B. einen erfahrenen Kollegen (Mentor)



1. Die Senior-Perspektive

2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

## ***Verantwortung übernehmen***

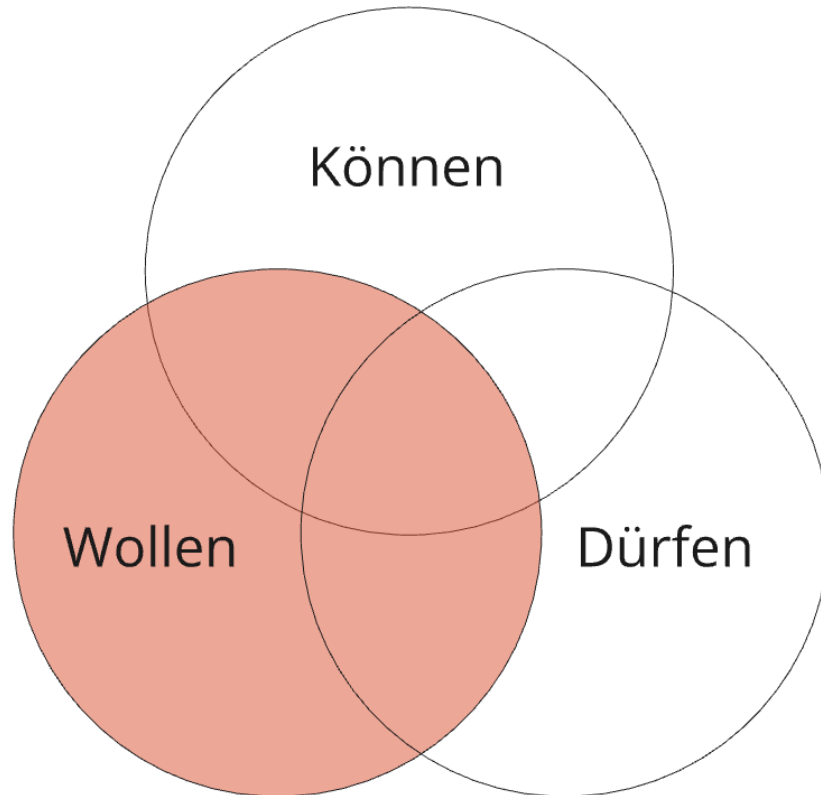


- Verständnis für den Kontext
- Verstehen, dass Verantwortung wertvoll ist.
- Persönlicher Anreiz

1. Die Senior-Perspektive

2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

## **Verantwortung übernehmen**



- Verständnis für den Kontext
- Verstehen, dass Verantwortung wertvoll ist.
- Persönlicher Anreiz

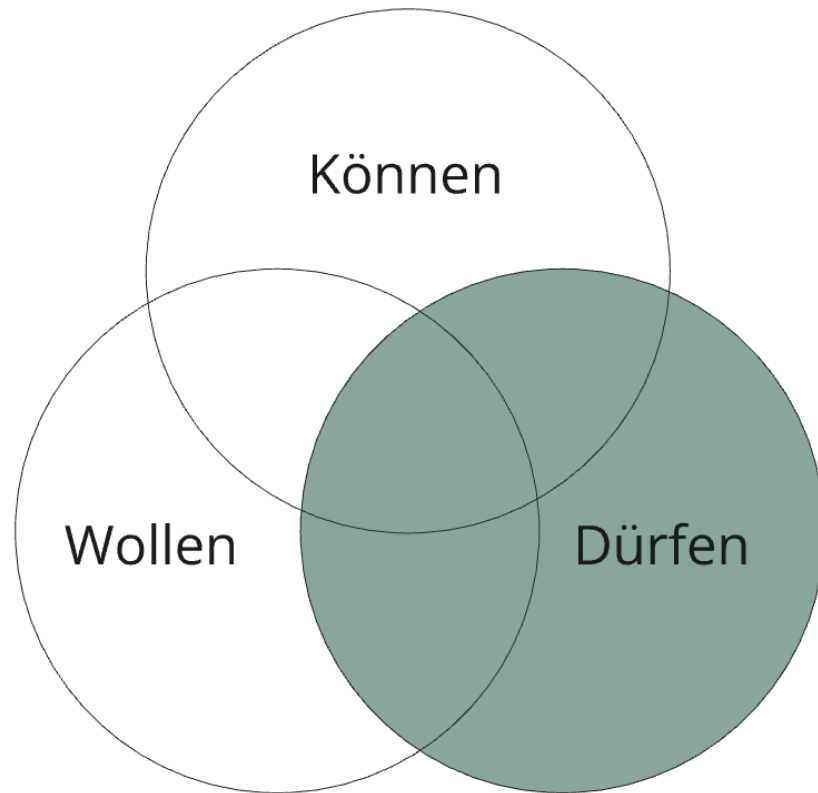
### **Wie z.B.?**

- Transparenz im Entscheidungsprozess für Strategie/Ausrichtung
- Beteiligung am Unternehmenserfolg

1. Die Senior-Perspektive

2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

## **Verantwortung übernehmen**



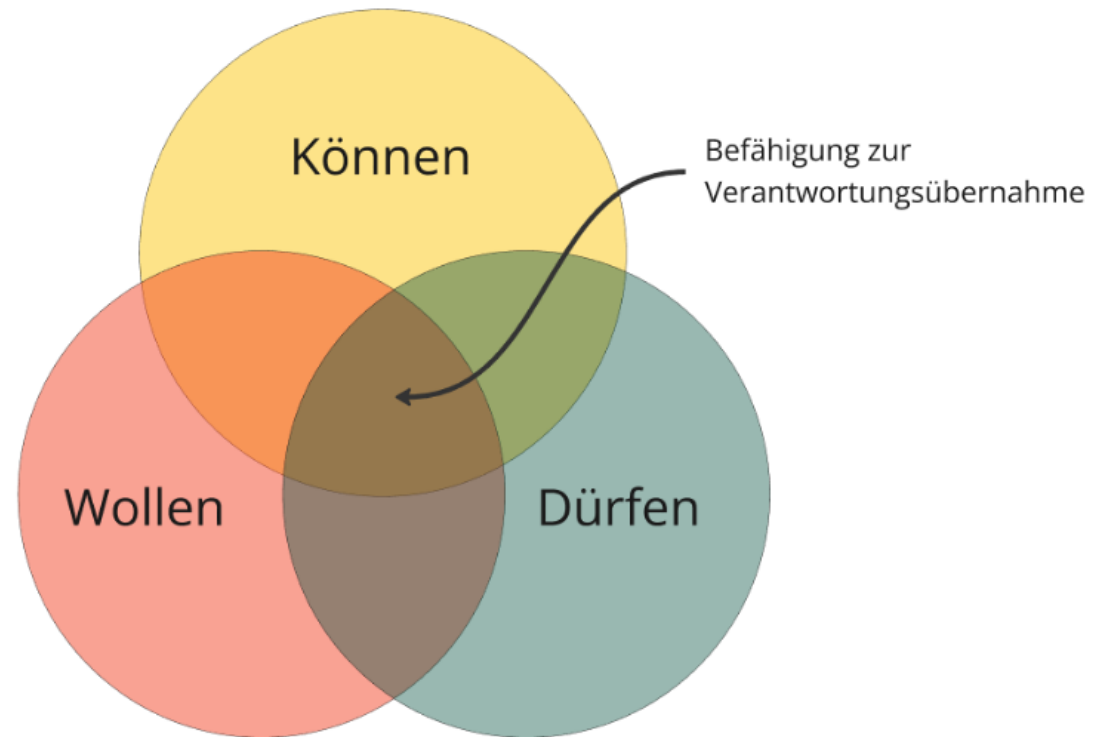
- Die Erlaubnis
- Rückendeckung der Führungskraft bei selbständigen Entscheidungen

### **Psychologische Sicherheit:**

Mitarbeitende trauen sich, ihre Meinung zu äußern, Fragen zu stellen oder Fehler einzugestehen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben

1. *Die Senior-Perspektive*
2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

## ***Verantwortung übernehmen***



1. Die Senior-Perspektive
2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge



## ***Persönliche Erfahrung***

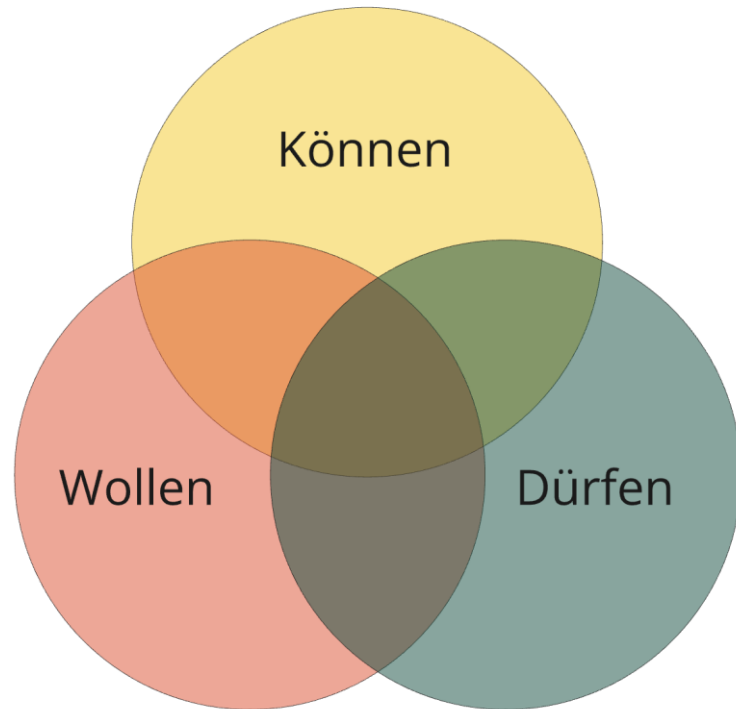
***„Maria, probiere das aus.***

***Wenn es schiefgeht, helfe ich dir,  
den Schaden zu reparieren.“***

## 1. Die Senior-Perspektive

## 2. Voraussetzungen und Hürden einer internen Nachfolge

### **Persönliche Erfahrung**



#### **Können:**

- Schulung „Wie präsentiert man“
- Kontakte zur Verfügung gestellt
- Eigenständiges Denken durch Fragen fördern:  
*„Und wie könntest du...?“*  
*„Glaubst du, X könnte ein Problem werden, weil/wenn...?“*

#### **Wollen:**

- Mit den größten Brains mitreden – cool!
- Wissen, was läuft bei den Entscheidungsträgern

#### **Dürfen:**

- Fehler machen dürfen und gemeinsam reflektieren:  
*„Was kann ich tun, um den Schaden zu reparieren?“*  
*„Was willst du beim nächsten Mal anders machen?“*
- Auf die Frage: „Wie soll ich das machen?“  
*„Welche Möglichkeiten siehst du denn?“*  
*„Was glaubst du, welcher Weg ist am besten?“*

Projekt zu Unternehmensnachfolge:

**Inno4Ufo**

## Wie können wir Nachfolgen im Handwerk in Barnim/Uckermark unterstützen mit New Work und solidarischen Geschäftsmodellen?

Forschungs- und Entwicklungsprojekt der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung (HNEE)

Projektlaufzeit 3 Jahre.  
Ende: 08/25

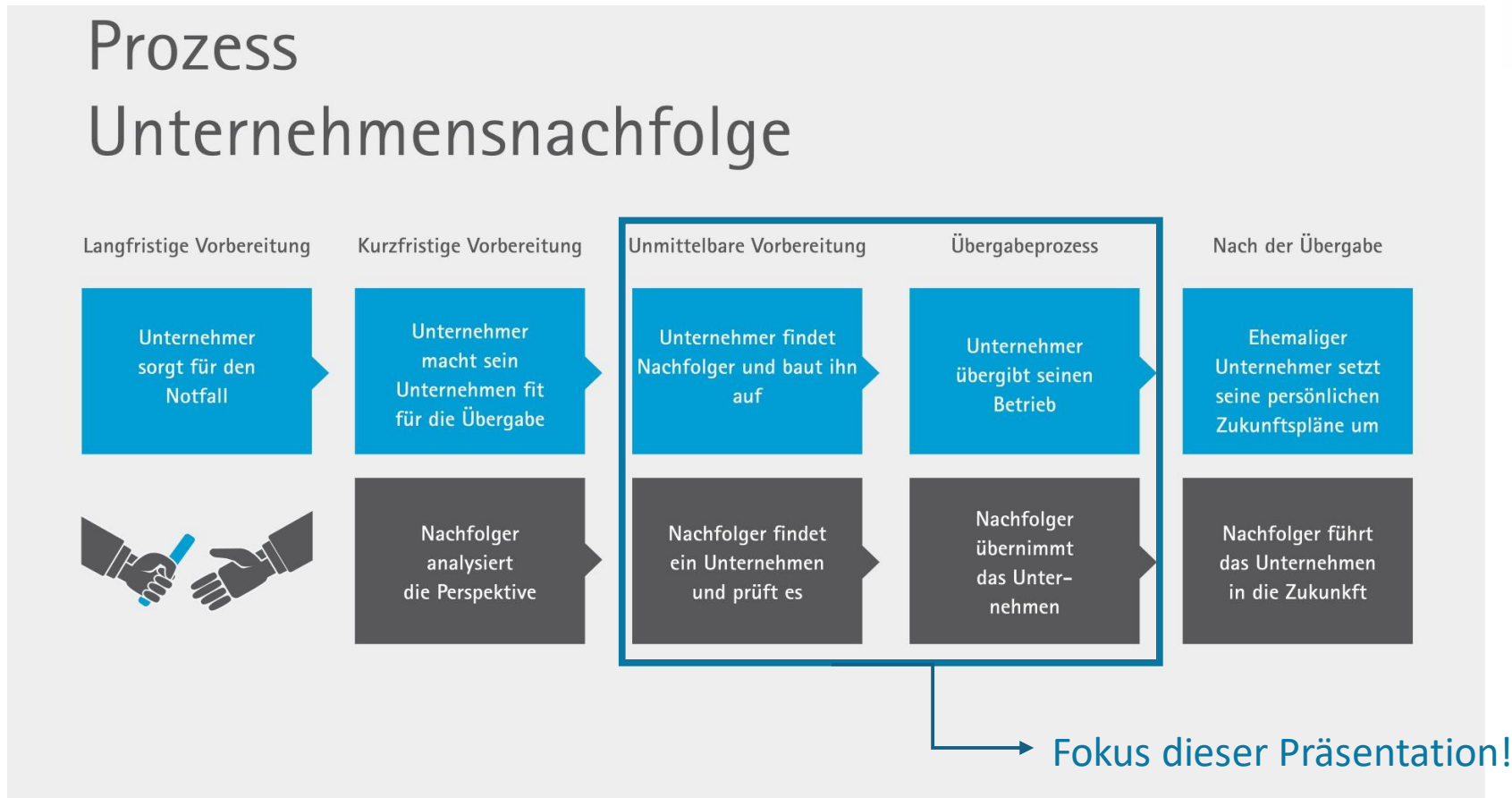


Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

#30 jahrebpw

# 1. Die Senior-Perspektive

## 3. Der Prozess der internen Nachfolge



Quelle: ihk-muenchen.de, Januar 2025



## 3. Der Prozess der internen Nachfolge

### ▪ Langfristige Vorbereitung / Notfallplanung:

- 10% aller Fälle erfolgt die Übergabe ungeplant und ad hoc (z.B. aufgrund von Schicksalsschlägen)
- Klare Rollenverteilung für einen solchen Fall muss definiert werden
- Prozesse sollten so gut wie möglich dokumentiert werden

### ▪ Kurzfristige Vorbereitung

- Oft die Gefahr des „tot-sparens“ von Unternehmen vor der Übergabe
- Unternehmer hat Angst, dass er getätigte Investitionen über den Kaufpreis nicht zurückerhält
- Falscher Ansatz! Unternehmen muss zukunftsfähig sein
- Damit auch attraktiver für potentielle Nachfolger



Quelle: flaticon.com, Februar 2025

# 1. Die Senior-Perspektive

## 3. Der Prozess der internen Nachfolge

### ▪ Unmittelbare Vorbereitung

- Für ein MBO: Am besten nicht so unmittelbar!
- Frühzeitig (mit 55-60 Jahren) anfangen, sich Gedanken zu machen:
  - Ist die betriebsinterne Nachfolge meine bevorzugte Art, mein Unternehmen zu übergeben?
  - Habe ich einen Mitarbeiter, dem ich es zutraue, mein Unternehmen zu übernehmen?
  - Wenn nein: Möchte ich trotzdem auf ein MBO hinarbeiten?
- Ggf. Einstellen von (im besten Fall mehreren) potentiellen Nachfolgekandidaten
- Bereits im Bewerbungsgespräch / bei der Einstellung Fokus auf das gewünschte Profil legen



Quelle: uxwing.com, Februar 2025

## 3. Der Prozess der internen Nachfolge

### ▪ Unmittelbare Vorbereitung

- Mitarbeiter frühzeitig und kontinuierlich fordern und fördern
  - Über externe Fortbildungen
  - Aber auch intern, z.B. Mitnahme in wichtige Verhandlungen/ Gespräche
- Delegieren und Fehler zulassen
  - Frühzeitig Aufgaben abgeben
  - Etablieren einer Fehlerkultur im Unternehmen: Fehler gehören dazu, aus ihnen geht man gestärkt hervor!
- Regelmäßige Evaluation des/ der Kandidaten
  - Was kann der potentielle Nachfolger, was noch nicht?
  - Verbessert sich der potentielle Nachfolger im Bezug auf seine Führungsqualitäten?



Quelle: flaticon.com, Februar 2025

## 3. Der Prozess der internen Nachfolge

### ▪ Übergabeprozess

- Üblicherweise einfacher als bei einer externen Lösung
- Keine lange Einarbeitung nötig, da diese bereits „schleichend“ vonstatten ging
- Fließender Übergang möglich und sinnvoll
- Übertragung von immer mehr Aufgaben an den Nachfolger
- Beraterrolle des abgebenden Unternehmers
- Formaler Cut: endgültige Übergabe des Unternehmens
- Bekanntmachung bei den Mitarbeitern sowie bei wichtigen Kunden und Lieferanten
- Überschreiben von Anteilen, Patenten, Lizenzen usw. an den Nachfolger

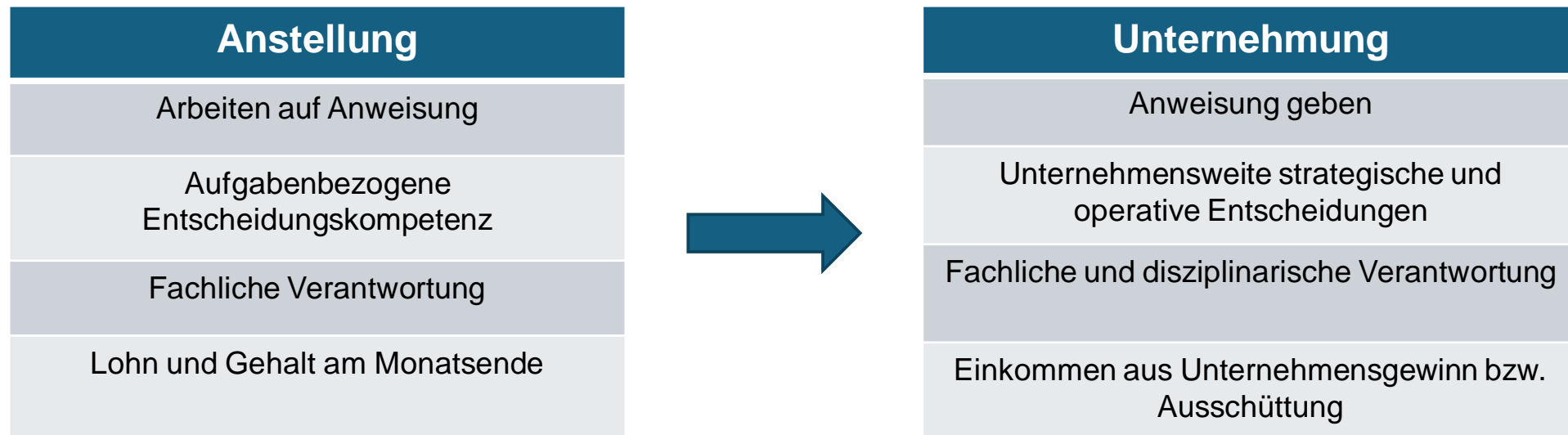


Quelle: istock.com, Oktober 2015

## II. Die Junior-Perspektive

### 1. Zwei Rollenwechsel

#### Vom Angestellten zum Unternehmer



## II. Die Junior-Perspektive

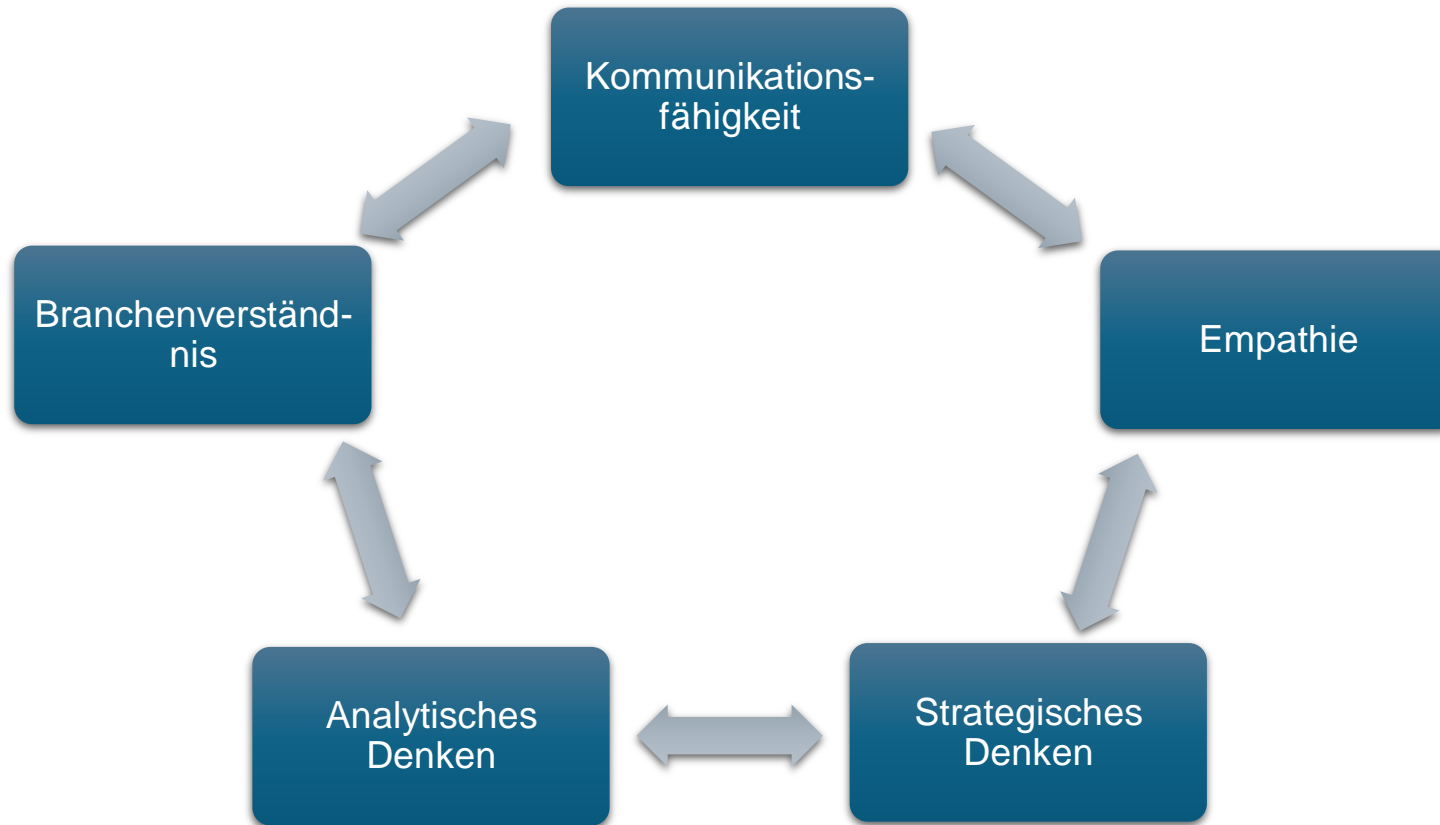
### 1. Zwei Rollenwechsel

#### Vom Kollegen zum Chef

Repräsentant	Informationsmanager	Entscheider	Strategie	Operator
<ul style="list-style-type: none"><li>• Das Unternehmen nach innen und außen repräsentieren</li><li>• Mitarbeitende führen und motivieren, Vorbild sein</li></ul>	Informationen aus dem Marktumfeld, von Kunden und aus dem Betrieb erfassen, analysieren und an die richtigen Stellen weiterleiten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chancen erkennen</li><li>• Innovationen vorantreiben</li><li>• Probleme lösen</li><li>• Ressourcen verteilen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Langfristige Ausrichtung des Betriebs</li><li>• Entwicklung von Visionen</li><li>• Ziele setzen</li><li>• Strategien entwickeln und umsetzen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsabläufe koordinieren</li><li>• Qualitätsüberwachung</li><li>• Tagesgeschäft und Zielerreichung kontrollieren</li></ul>

## II. Die Junior-Perspektive

### 2. Das nötige Skillset



## II. Die Junior-Perspektive

### 2. Das nötige Skillset





## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine

#### Übersicht

Eigenkapital	Fremdkapital	Bürgschaften und Beteiligungen	Fördermittel	Verkäufer- darlehen
Kapital, das der Nachfolger als Käufer mit bringt	Darlehen und Kredite von Banken	Absicherung des Ausfallrisikos, Stille Beteiligung	KfW-Kredite, KMU-Fonds Gründen & Wachsen (IBB)	Verkäufer stundet den Kaufpreis oder stellt dem Käufer ein Darlehen bereit

## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine

#### Eigenkapital

- Wird vom Käufer selbst „gestemmt“
- Faustregel: 15-20% des Kaufpreises sollte Eigenkapital sein
  - Je nach Höhe des Kaufpreises.
  - Höheres Eigenkapital hat Signalwirkung, z.B. ggü. Banken, und bringt deshalb Vorteile mit sich.
- Aufnahme von Beteiligungskapital eine Möglichkeit, die Eigenkapitalquote zu steigern.
- Auch Bankdarlehen können eigene Mittel sein, wenn der Bankkredit auf den Käufer privat läuft!
  - Achtung: private Haftung in diesem Fall!

## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine

#### **Fremdkapital/ Bankdarlehen**

- Einsatz eines Bankdarlehens als Investitions- oder Betriebsmittelkredit
- Höchstgrenze abhängig von der Ertragskraft des Unternehmens
- Vorteil: Keine Abgabe von Kontrollrechten an andere Stakeholder
- Zins abhängig von Refinanzierungskosten, Eigenkapitalkosten, administrativem Aufwand und Risikokosten
- Faktoren für die Kreditvergabe:
  - Kreditwürdigkeit / Bonität des Unternehmens und des Nachfolgers
  - Zur Verfügung gestellte Sicherheiten
  - „Hardfacts“ wie z.B. Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage
  - „Softfacts“ wie z.B. die fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten des Nachfolgers

## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine

#### Fremdkapital/ Nachrangdarlehen

- Ähnlich wie die stille Beteiligung (**mezzanines Kapital**), aber weniger Kontrolle
  - Kapitalgeber ist kein Gesellschafter sondern Kreditgeber → Rückzahlungsverpflichtung!
  - Nachrangvereinbarung: Forderungen werden erst nach Erfüllung der Forderungen anderer Gläubiger erfüllt
- Höheres Risiko für den Kreditgeber!
- Daher: Höherer Zinssatz!
- Wird ebenfalls als wirtschaftliches Eigenkapital gewertet → Vorteil beim Ratingprozess

## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine

#### **Bürgschaften und Beteiligungen/ Offene Beteiligung**

- Kapitalgeber beteiligt sich direkt am Stammkapital/ Grundkapital der Gesellschaft  
→ Einlage wird als bilanzielles Eigenkapital gewertet
- Keine Zinszahlungen
- Ziel des Kapitalgebers: Steigerung des Unternehmenswertes
- Erzielung der Rendite durch eine Veräußerung der Beteiligung (Exit)
- Eintrag ins Handelsregister
- Mitspracherecht des Investors bei Entscheidungen
- Umfangreiche Informationspflicht der Unternehmensführung an den Investor

## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine

#### **Bürgschaften und Beteiligungen/ Stille Beteiligung**

- Ist für außenstehende „unsichtbar“ → Kein Eintrag im Handelsregister
- Mischform aus Eigen- und Fremdkapital (**mezzanines Kapital**)
- Einlage wird verzinst bzw. der Investor wird am Gewinn beteiligt
- Einlage gilt als wirtschaftliches Eigenkapital
- Weniger Mitspracherechte im Unternehmen als bei einer offenen Beteiligung
- Investor hat verschiedene Rollen: wie der Unternehmer selbst am Gewinn des Unternehmens beteiligt, jedoch immer noch Gläubiger (nachrangig) im Falle einer Insolvenz
- Zeitlich begrenzt: Anteile inkl. Zins und/ oder Gewinnbeteiligung werden gestundet und an den Investor bis Ende der Laufzeit ausbezahlt

## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine

#### **Bürgschaften und Beteiligungen/ Bürgschaften**

- **Sicherheiten** sind für die Bewertung der Kreditwürdigkeit und damit sowohl für die Entscheidung ob ein Kredit bewilligt wird als auch für dessen Konditionen elementar
- Beispiele für Sicherheiten:
  - Immobilien
  - Lebensversicherungen
  - Bausparverträge
  - Aktien und Wertpapiere
  - Bürgschaften
- Reichen die Sicherheiten nicht aus, wird kein Kredit bewilligt.
- In diesem Fall können **Bürgschaftsbanken** einspringen.

## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine



#### Fördermittel

- Bund und Länder haben ein Interesse daran, Nachfolger für Unternehmen zu finden
  - Prognostiziert: deutliche Steigerung des Bedarfs an Nachfolgern in den nächsten Jahren und Jahrzehnten
  - Förderung: Zuschüsse oder Darlehen zu günstigen Konditionen
  - Wichtige Förderinstitutionen im Raum Berlin / Brandenburg:
    - KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
    - IBB (Investitionsbank Berlin)
    - ILB (Investitionsbank des Landes Brandenburg)
- Andere Förderinstitutionen für andere Regionen!





## II. Die Junior-Perspektive

### 3. Finanzierungsbausteine

#### Verkäuferdarlehen

- Der Kaufpreis, bzw. in der Praxis häufiger ein Teil des Kaufpreises, wird in ein Darlehen umgewandelt, verzinst und zur Fälligkeit (gestundet) zurückbezahlt
- Sind oft Nachrangdarlehen, d.h. vorrangige Darlehen wie z.B. bei Banken werden zuerst zurückgezahlt
- Kann helfen, Differenzen, die während der **Kaufpreisermittlung** aufkommen, beizulegen
- Kann wichtiges Signal an Kundenstamm darstellen → Vertrauen in neuen Eigentümer herstellen
- Stärkt das Interesse des Verkäufers am künftigen Erfolg des Unternehmens (z.B. durch Earn out: variable, anhand des operativen Ergebnisses ermittelte Zinssätze/ Zahlungen)

Was nehmen Sie aus  
dieser Session mit?

# Fragen?

## Gerne direkt stellen, oder an:

### Martin Dolling

Dolling + Partners New Consulting GmbH  
[m.dolling@dolling-partners.de](mailto:m.dolling@dolling-partners.de)  
Telefon: +49 172 301 5851

### Christian Schuchardt

Nachfolgezentrale Berlin  
[c.schuchardt@nachfolgezentrale-berlin.de](mailto:c.schuchardt@nachfolgezentrale-berlin.de)  
Telefon: +4915125241880

### Maria Wichmann

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde  
[maria.wichmann@hnee.de](mailto:maria.wichmann@hnee.de)  
Telefon: +49-151-2222 4978



# BPW 2025

Deine Idee | Dein Konzept | Dein Unternehmen

Hotline: 030 / 21 25 - 21 21

E-Mail: [info@b-p-w.de](mailto:info@b-p-w.de)

Internet: [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de)

## Förderer



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe des Landes Berlin und durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg unterstützt sowie aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.