INTERVIEW

Mittelstand ohne Zukunftsperspektive: „Niemand übernimmt ein Unternehmen allein aus Familientradition“

Früher kamen auf einen Betrieb mehrere Kaufinteressenten, sagt Unternehmensberater Sebastian Göring. Heute wird die Suche immer schwieriger. Mit fatalen Folgen für viele Regionen.

Ralf M. Ruthardt

23.11.2026, 10:04 Uhr 9 Min

In Deutschland stehen laut IfM Bonn im Zeitraum von 2026 bis 2030 rund 186.000 Unternehmen vor einer Übergabe.

© imago stock&people

Ein Bauunternehmen mit rund 150 Jahren Geschichte und etwa 100 Beschäftigten fand einen neuen Eigentümer. Dass die Übergabe gelang, ist für Sebastian Göring in der gegenwärtigen Baukonjunktur keine

Selbstverständlichkeit. Der frühere Topmanager begleitet heute Unternehmensverkäufe und Nachfolgeregelungen.

Nach einer KfW-Erhebung planen bis Ende 2029 jährlich rund 114.000 mittelständische Unternehmen eine Geschäftsaufgabe und rund 109.000 pro Jahr streben eine Nachfolge an. Dabei ist nicht jede geplante Stilllegung eine gescheiterte Nachfolge. Aber der Generationswechsel stellt den Mittelstand zunehmend vor Probleme.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE
Mit 27 Jahren Firmenchefs: Zwei Berliner krempeln einen Traditionsbetrieb um

Sie haben in diesem Jahr unter anderem den Verkauf eines rund 150 Jahre alten Bauunternehmens begleitet. Warum ist dieser Fall für Sie bemerkenswert?

Wir sprechen über ein Unternehmen aus dem Gewerbebau mit rund 100 Beschäftigten. Dass wir dafür im ersten Halbjahr einen Käufer gefunden haben, ist angesichts der Lage in der Bauwirtschaft alles andere als selbstverständlich. Für die Beschäftigten bedeutet die Übernahme, dass sie eine berufliche Perspektive behalten. Und für die betroffene ländliche Region bleibt ein Betrieb erhalten, der über Generationen gewachsen ist. Das zeigt, worum es bei einer Nachfolge geht: nicht allein um den Kaufpreis oder die Altersversorgung des bisherigen Eigentümers, sondern um Menschen, Kundenbeziehungen und ein wirtschaftliches Netzwerk.

Was verliert eine Region, wenn ein Betrieb nach Jahrzehnten schließt?

Zunächst verlieren Beschäftigte mehr als einen Arbeitsplatz. Viele haben dort ihr berufliches Leben verbracht und erleben im Betrieb Gemeinschaft und Anerkennung. Hinzu kommt die wirtschaftliche Seite: Das Unternehmen ist Kunde und Lieferant anderer Unternehmen, bildet aus und zahlt Steuern. Seine Mitarbeiter bringen Kaufkraft in die Region. Wenn solche Betriebe nacheinander verschwinden, betrifft das Handwerk, Einzelhandel, Wohnungsmarkt und Kommunen. In Teilen Baden-Württembergs sehen wir bereits, wie eng die Zukunft von Zulieferern mit der Entwicklung der Automobilindustrie zusammenhängt.

Credit: Lutz Schneider

ZUR PERSON

Sebastian Göring ist Gründer und geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Euroconsil in Kornwestheim bei Stuttgart. Seit 2011 begleitet er mittelständische Betriebe bei der Suche nach Nachfolgern und beim Unternehmensverkauf. Der Betriebswirt war zuvor Geschäftsführer der Volksbank Leasing International in Wien. Anschließend war er Sprecher der Geschäftsführung von SüdLeasing, einer Tochter der Landesbank Baden-Württemberg.

Wie schwer ist es inzwischen, Käufer zu finden? Fehlt es vor allem an Interessenten oder an verkaufsfähigen Unternehmen?

Das Verhältnis hat sich nach meiner Beobachtung über die Jahre deutlich verschoben. Früher gab es oft mehr Kaufinteressenten als Betriebe, die auf den Markt kamen; heute ist es vielerorts umgekehrt. Aber man muss genau nach Unternehmensgröße und Branche unterscheiden.

Größere und mittlere Unternehmen finden häufig weiterhin Käufer, wenn auch nicht immer zu den erhofften Preisen. Bei kleinen Betrieben wird es dagegen oft eng. Und Käufer beurteilen inzwischen besonders kritisch, wie tragfähig das Geschäftsmodell am Standort Deutschland ist. Ein Betrieb kann heute noch ordentlich wirtschaften und trotzdem kaum Perspektiven für einen Nachfolger bieten.

Ist das nicht zunächst ein demografisches Problem? Die Babyboomer gehen in Rente, es kommen weniger Jüngere nach.

Das spielt eine große Rolle. Mit der jetzt ausscheidenden Unternehmergeneration wächst das Angebot an Firmen, während der Kreis potenzieller Nachfolger begrenzt bleibt. Dazu kommt, dass die Übergabe innerhalb der Familie längst nicht mehr selbstverständlich ist. Nach den Zahlen der KfW und anderer Erhebungen wird nur noch ein Teil der Unternehmen familienintern fortgeführt.

Viele Unternehmerkinder möchten einen anderen Beruf ergreifen oder ihre eigenen Lebenspläne verfolgen. Das finde ich völlig legitim, und nach meiner Erfahrung akzeptieren viele Eltern das auch. Es greift deshalb zu kurz, der jungen Generation mangelnde Leistungsbereitschaft vorzuwerfen.

ARBEITSMARKT
Dramatischer Fachkräftemangel: Die unterschätzte Gefahr für Deutschlands Wohlstand

Trotzdem sagen Sie, dass auch die Angst vor unternehmerischem Risiko eine Rolle spielt. Was hören Sie konkret in solchen Familien?

Eine Übernahme bedeutet Verantwortung für Beschäftigte, Finanzierung und einen Betrieb, der manchmal bereits unter Druck steht. Dazu kommen hohe Energie- und Personalkosten, Steuern, Abgaben und regulatorische Anforderungen. Wer als Sohn oder Tochter sieht, dass die Eltern oft 50 oder 60 Stunden pro Woche arbeiten, überlegt sich diesen Schritt sehr genau.

Mein Eindruck ist, dass die eingeschränkten Gestaltungsmöglichkeiten inzwischen stärker ins Gewicht fallen. Niemand übernimmt ein Unternehmen allein aus Familientradition, wenn er keine überzeugende Zukunftsperspektive sieht.

Über die Politik lässt sich klagen. Aber tragen die Verkäufer nicht selbst Verantwortung? Nach Angaben der KfW sind die durchschnittlichen Kaufpreisvorstellungen seit 2019 um 34 Prozent gestiegen. Sie berichten dagegen von sinkenden tatsächlichen Verkaufspreisen. Klaffen Wunsch und Wirklichkeit inzwischen immer weiter auseinander?

Man muss unterscheiden zwischen dem, was ein Unternehmer für sein Lebenswerk verlangt, und dem, was ein Käufer tatsächlich zu zahlen bereit ist. Nach meiner Marktbeobachtung sind die erzielbaren Verkaufspreise und die zugrunde liegenden EBIT-Multiplikatoren seit 2019 in vielen Branchen gesunken. Ausnahmen sehe ich insbesondere bei Softwareunternehmen und in der Medizintechnik.

Aber die Verkäufer selbst tragen ebenfalls Verantwortung. Ein Unternehmen muss so aufgestellt sein, dass es auch ohne seinen bisherigen Inhaber funktioniert. Wenn alle Kundenkontakte und Entscheidungen an einer Person hängen, wird die Übernahme für den Käufer riskant. Oft braucht es erst eine zweite Führungsebene und klare Zuständigkeiten.

Auch die Bilanz kann Hindernisse enthalten, etwa Pensionszusagen an den bisherigen geschäftsführenden Gesellschafter. Solche Risiken müssen vor dem Verkauf geklärt werden. Ich rate deshalb, ungefähr fünf Jahre vor dem geplanten Rückzug mit der Nachfolgeplanung zu beginnen. Der Käufer sollte außerdem die Möglichkeit haben, vom bisherigen Inhaber eingearbeitet zu werden. Das kann ein Jahr dauern.

Ein älterer Herr arbeitet in einem mittelständischen Unternehmen für Maschinenbauteile in Sigmaringen südlich von Stuttgart.

© imago stock&people

Angenommen, Käufer und Verkäufer sind sich grundsätzlich einig. Woran scheitert der Abschluss am häufigsten?

In meiner Praxis ist die Finanzierung einer der entscheidenden Punkte. Häufig scheitert eine Übernahme nicht an der Verständigung über den Preis, sondern daran, dass der Käufer die Finanzierung nicht zustande bekommt. Banken müssen Risiken bewerten und verlangen in der Regel Eigenkapital. Es gibt Förderdarlehen und Bürgschaften, die helfen können. Hinzu kommen Konstruktionen wie ein Verkäuferdarlehen, bei dem ein Teil des Kaufpreises erst später gezahlt wird. Entscheidend ist aber immer, dass die künftigen Erträge des Unternehmens Zins und Tilgung tragen können. Auf dem Papier eine Finanzierung zu haben, reicht nicht.

Sie kommen aus dem Leasinggeschäft. Lässt sich fehlendes Eigenkapital nicht über geleaste Maschinen und Anlagen ausgleichen?

Gerade da bin ich skeptisch. Beim sogenannten Sale-and-lease-back verkauft ein Unternehmen beispielsweise Maschinen an eine Leasinggesellschaft und least sie zurück. Das kann Liquidität schaffen, ersetzt aber kein Eigenkapital. Der Käufer muss dann zusätzlich zu den Krediten auch noch die Leasingraten verdienen. Eine Übernahme wird dadurch nicht automatisch tragfähiger.

Sie machen vor allem Bürokratie und wirtschaftspolitische Eingriffe verantwortlich. Können Sie an einer Branche erklären, wie das die Nachfolge erschwert?

Nehmen Sie ambulante Pflegedienste. Dort ist ein großer Teil der Kosten personalbedingt. Zugleich gelten für die Zulassung und Vergütung gesetzliche Vorgaben, unter anderem zur Bezahlung der Beschäftigten. Auch auf der

Einnahmeseite sind die Spielräume durch die Vergütungssysteme begrenzt. Wenn dann Kassen oder andere Kostenträger schleppend zahlen, gerät ein Unternehmen schnell unter Druck.

Die Vorschriften haben natürlich ihre jeweiligen Gründe. Für einen möglichen Nachfolger zählt aber die Frage, ob er unter diesen Bedingungen wirtschaftlich arbeiten und noch selbst etwas gestalten kann. Wo dieser Spielraum immer enger wird, sinkt die Bereitschaft, das Risiko einer Übernahme einzugehen.

REGIERUNGSKRISE
Sagenhafte 1,71 Euro pro Monat: Die Stromsteuer-Posse entzaubert Merz' Führungsanspruch

Sie sprechen von einem „stillen Protest": Unternehmen verlagerten Produktion und Kapital ins Ausland. Ist das nicht zu pauschal? Investitionen im Ausland können schließlich auch der Erschließung neuer Märkte dienen.

Sicherlich gibt es unterschiedliche Motive. Aus meiner Erfahrung mit internationalen Unternehmen weiß ich aber, wie genau Investitionsentscheidungen verglichen werden: Energiekosten, Steuern, Qualifikation der Arbeitskräfte und Regulierung spielen eine erhebliche Rolle. Gerade im industriellen Mittelstand kann es für einen Nachfolger schwierig sein, langfristig in Deutschland zu planen, wenn wichtige Kunden ihre Produktion verlagern.

Ich habe über Jahre Aufsichtsratsfunktionen in mehreren europäischen Ländern wahrgenommen. Wenn Unternehmen nach Alternativen suchen, kommen für mich beispielsweise Polen oder Ungarn in Betracht. Das erhält Wertschöpfung möglicherweise in der Unternehmensgruppe, aber eben nicht zwingend am bisherigen deutschen Standort. Für dessen Beschäftigte und die Region ist das ein Unterschied.

Was müsste die Bundesregierung ändern, damit ein Nachfolger hierzulande wieder eher zugreift?

Bei Energiekosten, Steuer- und Abgabenlast sowie Bürokratie sehe ich die größten Hebel. Das ist aus meiner Sicht kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem. Ich hielte es für notwendig, staatliche Ausgaben konsequenter zu überprüfen, um Spielräume für Entlastungen zu schaffen.

Stattdessen steigt die Verschuldung weiter. Ich befürchte, dass die hohe Staatsverschuldung in Europa längerfristig Inflationsdruck erzeugen und die wirtschaftliche Planung erschweren kann. Das ist meine Prognose, keine Gewissheit. Für jemanden, der ein Unternehmen für viele Jahre übernehmen will, ist Verlässlichkeit entscheidend.

ARBEITSMARKT
Arbeitsmarkt-Reform: Kabinett beschließt längere Befristungen und weniger Kündigungsschutz

Nicht nur junge Nachfolger kaufen Firmen. Warum übernehmen etablierte Unternehmer andere Betriebe?

Dafür gibt es aus meiner Sicht drei wesentliche Motive: Sie können durch mehr Umsatz und gemeinsame Strukturen wirtschaftlicher arbeiten. Sie erwerben Produkte, Kunden oder Fachwissen, die sie sonst erst über Jahre selbst aufbauen müssten. Und sie gewinnen qualifizierte Mitarbeiter. Gerade im Handwerk und in der IT kann das ein wichtiger Grund für eine Übernahme sein.

Das zeigt auch: Eine Nachfolge ist nicht nur die Suche nach einem einzelnen Menschen, der dem bisherigen Chef nachfolgt. Es kann ebenso darum gehen, zwei Unternehmen sinnvoll zusammenzuführen.

Nach all dieser Kritik überrascht Ihr Rat: Junge Menschen sollten trotzdem einen Betrieb übernehmen. Warum?

Weil eine Übernahme auch Chancen bietet, die eine Neugründung zunächst nicht hat: bestehende Kunden, eingearbeitete Mitarbeiter, Maschinen, Abläufe und einen Ruf am Markt. Wer das unternehmerische Risiko bewusst eingehen will und sich den Betrieb genau ansieht, kann auf einer tragfähigen Grundlage beginnen.

Und es gibt einen Wert, der in keiner Unternehmensbewertung vollständig auftaucht: Man führt das Lebenswerk eines anderen Menschen fort und kann selbst etwas Dauerhaftes schaffen. Wer eines Tages den Betrieb an die nächste Generation übergeben kann, hat mehr erreicht als einen guten Kaufpreis.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Senden Sie uns Ihr Feedback an:
briefe@berliner-zeitung.de

Im Falle einer Veröffentlichung behält sich die Redaktion das Recht sinnwahrender Kürzungen vor. Eine Veröffentlichung erfolgt unter Angabe Ihres Namens und Ihres Wohnortes.