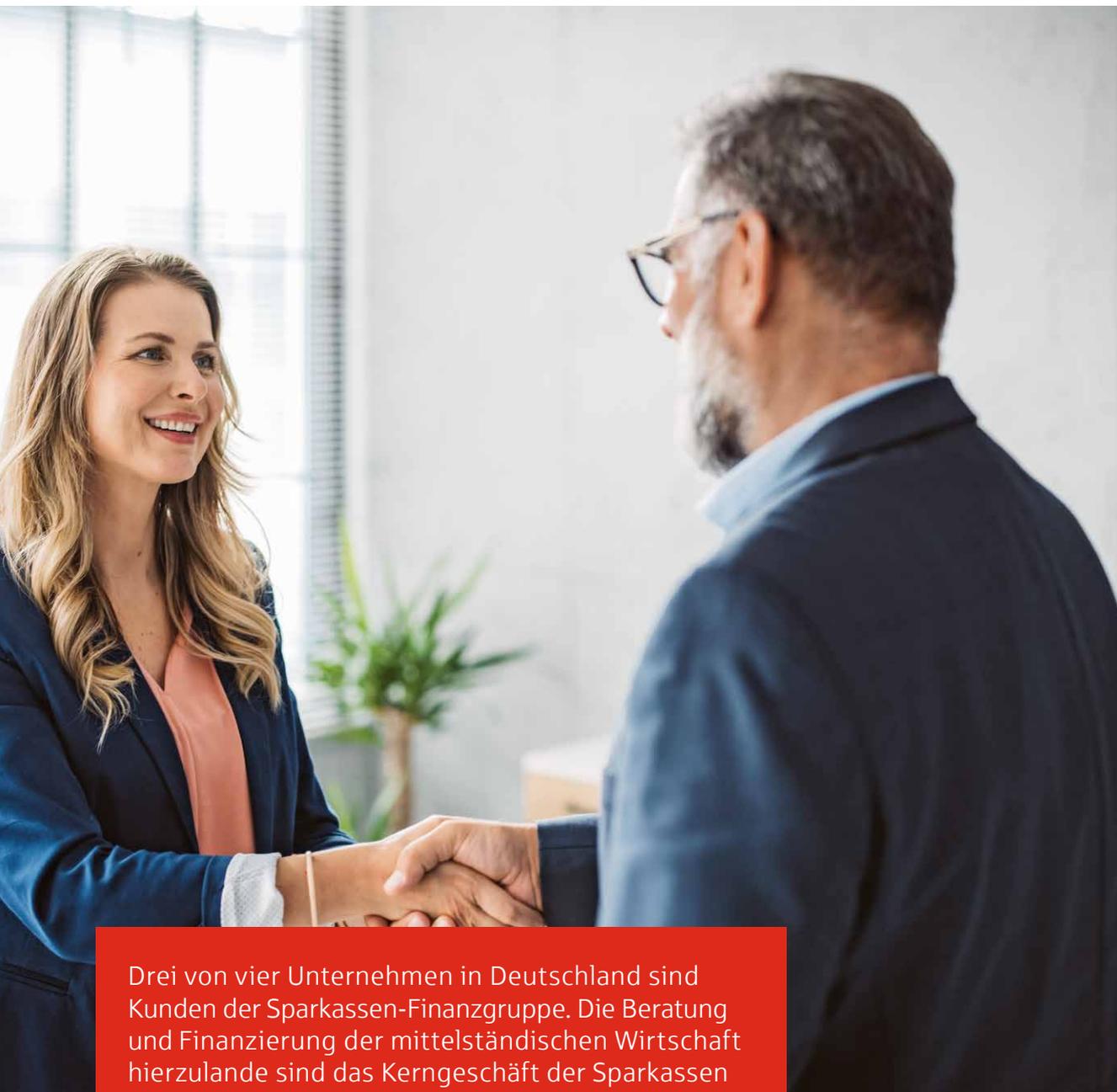


Deutscher Mittelstand: Wer folgt nach?





Drei von vier Unternehmen in Deutschland sind Kunden der Sparkassen-Finanzgruppe. Die Beratung und Finanzierung der mittelständischen Wirtschaft hierzulande sind das Kerngeschäft der Sparkassen und Landesbanken. Für dieses Ziel setzen sie ihre Stärken ein – die genaue Kenntnis ihrer Kunden und deren persönlicher Situation sowie ihre flächendeckende Präsenz in allen deutschen Regionen.

Mit der Diagnose Mittelstand 2024 legt der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) zum 24. Mal repräsentatives Datenmaterial zur aktuellen Lage der mittelständischen Unternehmen in Deutschland vor – in dieser Ausgabe konkret zur Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand.

Erneut ist in diese Untersuchung der S-Finanzklima-Index von DSGV und Deka integriert. Er beruht auf quartalsweisen Umfragen unter den Vorständen der deutschen Sparkassen zur konjunkturellen Entwicklung.

Inhalt

Vorwort des Präsidenten	4
--------------------------------	----------

Deka-S-Finanzklima	8
Enttäuschte Konjunkturoffnungen	

S-Finanzklima leicht gesunken: Wirtschaft findet nicht aus dem Tal	9
Das Konjunkturbild trübt sich weiter ein	10
Kaum Hoffnung auf bessere Rahmenbedingungen	10
Leicht verbessertes Kreditklima	11
Erwartung einer expansiveren Geldpolitik	12

Fokusthema	14
Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand: mit der richtigen Strategie die betriebliche Zukunft sichern	

Im Vest sind sie bereit fürs Match	16
MBI: zweites Leben für ein Bestattungsunternehmen	18
Saubere Sache: aus der Familiennachfolge zum MBI	22

Die Sparkassen-Expertenumfrage	28
Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand	

Teil 1: Aktuelle Geschäftslage, Ausblick und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	29
Teil 2: Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand	34

Impressum	40
------------------	-----------

Vorwort



„Es ist wichtig, strukturelle Hürden abzubauen und Anreize zu schaffen. Wir müssen ein innovationsfreundliches Umfeld fördern und Unternehmertum unterstützen.“

PROF. DR. ULRICH REUTER
Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes

Sehr geehrte Damen und Herren,

der deutsche Mittelstand wird zurecht oft als „Motor der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet. Darin drückt sich große Wertschätzung aus. Es lässt sich aber nicht mehr übersehen, wie sorgenvoll und kritisch der Mittelstand selbst seine Situation einschätzt.

Die gute Nachricht ist, dass die Finanzlage des Mittelstands nach wie vor stabil ist. Die Eigenkapitalquote ist weiterhin hoch und liegt im Schnitt bei etwa 37 Prozent. Das ist eine solide finanzielle Grundausstattung in den allermeisten Branchen. Die mittelständischen Unternehmen haben also Kraft zum Investieren. Doch viele Herausforderungen bremsen. Das zeigt auch die von der Sparkassen-Finanzgruppe durchgeführte „Sparkassen-Expertenumfrage 2024“.

„Die Herausforderung für die Betriebe – und für die Gesamtwirtschaft – liegt darin, Unternehmertum wieder stärker ins Bewusstsein zu rücken, wirtschaftliche Bildung zu stärken und Angebote für die Begleitung und Finanzierung lokal verfügbar zu machen.“

Ein zentrales Thema der Umfrage war die Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand. Etwa ein Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen plant innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre eine Unternehmensübergabe.

Statistisch gesehen ist die Entwicklung nicht überraschend: Das durchschnittliche Alter bei einer Firmenübergabe liegt bei 64 Jahren. Diese „Altersgrenze“ haben viele Unternehmenschefs inzwischen fast erreicht. 1,2 Millionen Unternehmensinhaber in Deutschland sind 60 Jahre oder älter – also etwa jeder Dritte. Den sogenannten „Babyboomern“ aus den Jahren 1957–1965 folgen geburtenschwache Jahrgänge. Die Zahl der „Übergabewilligen“ steigt kontinuierlich. Die Zahl der Interessenten hingegen schmilzt. Das hat bei weitem nicht nur demografische Gründe.

Bürokratie und der Mangel an Fachkräften erschweren unternehmerisches Handeln nachhaltig. Diese Probleme werden durch hohe Rohstoff-, Energie- und Lebensmittelpreise sowie zusätzliche Risiken wie Cybersicherheit und die CO₂-Steuer verstärkt. Besonders alarmierend ist der Rückgang des Interesses am Unternehmertum, wodurch sich die Nachfolgeregelung in vielen Betrieben als schwierig gestaltet. Obwohl 90 Prozent der deutschen Unternehmen Familienbetriebe sind, beabsichtigen nur 36 Prozent aller Inhaber eine Übergabe innerhalb der Familie. Häufiger ist der Plan, das Unternehmen an einen externen Käufer abzugeben.

Die Herausforderung für die Betriebe – und für die Gesamtwirtschaft – liegt nun darin, Unternehmertum wieder stärker ins Bewusstsein zu rücken, wirtschaftliche Bildung zu stärken und Angebote für die Begleitung und Finanzierung lokal verfügbar zu machen.

Sparkassen bringen ihre Expertise und ihr Netzwerk ein, um sowohl Käufer als auch Verkäufer in der komplexen Phase des Übergangs zu begleiten. Wir sehen viel Beratungsbedarf rund um die passende Finanzierung, aber auch bei der strategischen Planung und bei rechtlichen Rahmenbedingungen. Für all das sind Sparkassen vor Ort und im Verbund der Finanzgruppe sowie durch eine enge Partnerschaft mit der KfW gut aufgestellt.

Auf die Gestaltung der Energieversorgung, auf Bürokratie und die Ausbildung von Fachkräften hingegen haben wir nur wenig direkten Einfluss. Hier kommt es auf die richtigen politischen Weichenstellungen an, damit der Mittelstand seine Kraft wieder voll für die Gesamtgesellschaft einbringen kann.



Berlin, November 2024

Bereitstellung Risikokapital

**Finanzielle und
wirtschaftliche Bildung**

Beschleunigung von
Genehmigungsverfahren

Planungssicherheit Existenzgründungsförderung

Förderprogramme, Förderinstrumente, Förderkredite

**Fachkräftemangel
angehen**

Steuervereinfachungen

Steuerlast und
Abgabenlast senken

Unternehmertum fördern

**Bürokratie- und
Regulierungsabbau** Anreize für Gründer und
Übernehmer schaffen

Reduktion Energiekosten

stabile Rohstoff- und Energiepreise

Standortstabilität

**Verlässliche wirtschaftspolitische
Rahmenbedingungen**

Stärkere

Gründerförderung

Förderungen für
Jungunternehmer/Übernehmer

Deka-S-Finanzklima im 3. Quartal 2024

Enttäuschte Konjunkturoffnungen

Der Deka-S-Finanzklimaindex bildet die Einschätzungen von Sparkassenvorständen zum wirtschaftlichen Umfeld und zu den monetären Bedingungen in Deutschland ab. Nach drei Anstiegen in den Vorquartalen brachte das 3. Quartal wieder einen Rückgang des Index auf 102,4 Punkte.

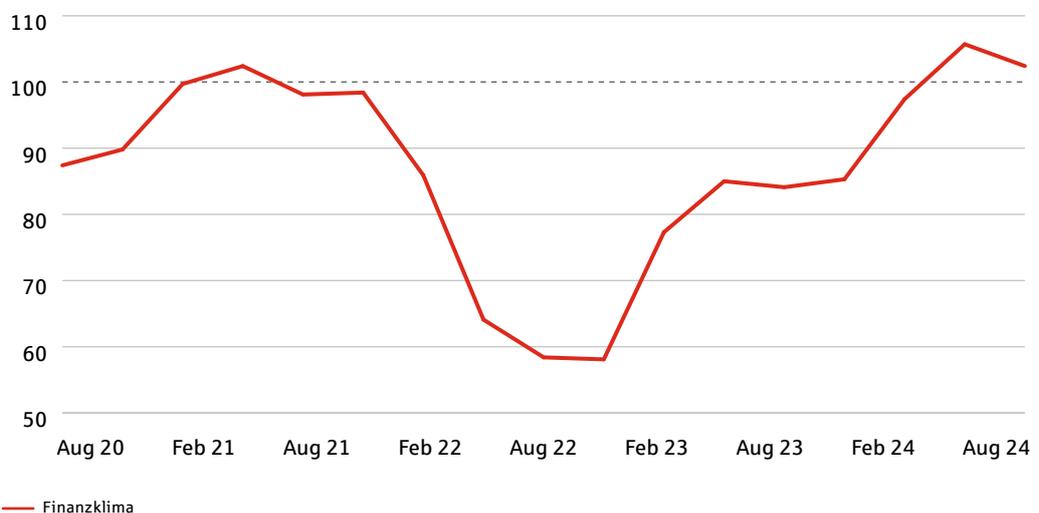
Den stärksten Rückgang verzeichneten die Konjunkturkomponenten der Umfrage. Sowohl die Lage als auch die Erwartungen an die konjunkturelle Dynamik befinden sich jetzt wieder deutlich unter 100 Punkten. Damit wird überwiegend eine Verschlechterung der Konjunktur diagnostiziert.

Passend hierzu wird die Kreditnachfrage der Unternehmen schlechter eingeschätzt als im Vorquartal. Die Kreditnachfrage gilt bei Analysten als zuverlässiger, zeitlich gleichlaufender Konjunkturindikator.

Die bisherigen Ankündigungen der Wirtschaftspolitik zur Verbesserung der Standortbedingungen haben unter den Befragten keinen Ankündigungseffekt zum Besseren hervorgerufen. Das Vertrauen in Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen ist gering. Dabei wäre der Mittelstand mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalquote von 37 Prozent in einer guten Ausgangslage, um mehr Kredite aufzunehmen. Es fehlen derzeit aber die Motivation und Impulse für Investitionen.

Deka-S-Finanzklima, Q3 2024

G01



Quellen: DekaBank, Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung, DSGVO

**S-Finanzklima leicht gesunken:
Wirtschaft findet nicht aus dem Tal**

Der Aufschwung ist erst mal wieder abgeblasen: Das Deka-S-Finanzklima ist nach drei Anstiegen in Folge im 3. Quartal wieder leicht von 105,7 Punkten auf 102,4 Punkte zurückgegangen. → G01 Von den Hauptkomponenten des Finanzklimas sind die konjunkturellen Einschätzungen am stärksten gesunken. Sowohl die Beurteilung der aktuellen Konjunkturlage (von 100,5 auf 83,5 Punkte) als auch die Erwartungen (von 95,8 auf 84,6 Punkte) für die kommenden sechs Monate brachen ein. → G02 Für den Gesamtklimaindex ausgleichend wirkte der Anstieg des Kreditklimas. Aber auch hier deutet eine fast gleichgebliebene Kreditvergabebereitschaft der Sparkassen bei sinkender gewerblicher Kreditnachfrage auf die Verlängerung der Konjunkturschwäche in Deutschland hin. Vorsichtige Lichtblicke gehen vom sinkenden Zinsniveau aus. Dies führte zu leicht steigender Nachfrage nach Hypothekenkrediten – ebenso, wie sinkende Zinsen die Einschätzung der Kapitalkosten verbesserten. Dieser Effekt sollte sich in den kommenden Quartalen noch verstärken: Die Erwartungen an die Europäische Zentralbank im Hinblick auf weitere Zinssenkungen erhöhten sich im 3. Quartal nochmals. Insgesamt ist die ökonomische Botschaft der deutschen Sparkassenmanager eindeutig: Die deutsche Wirtschaft findet nicht aus ihrem Tal heraus. Dabei ist die Lage im

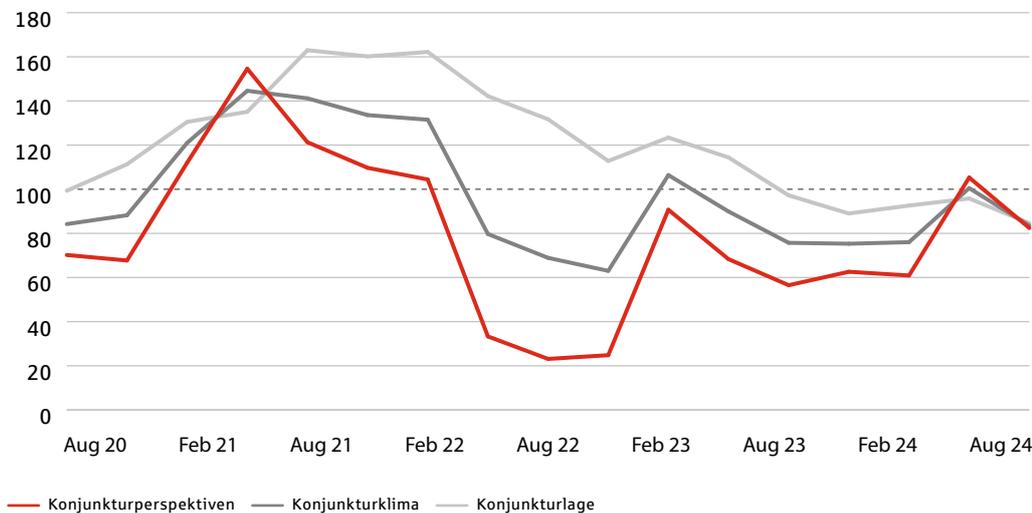
Mittelstand mit durchschnittlichen Eigenkapitalquoten von 37 Prozent robust. So sehen die Sparkassenmanager zwar eine gute Ausgangslage für den Mittelstand, mehr Kredite aufnehmen zu können, bemerken aber auch fehlende Motivationen und Impulse für Investitionen.

Insoweit haben sich die Prognosen der Sparkassenvorstände aus dem 1. Quartal 2024 bestätigt. Schon damals erwarteten 62 Prozent der befragten Sparkassenvorstände keine oder nur eine geringe Investitionsbelebung im Geschäftsjahr 2024. Nur 6 Prozent sahen eine tendenzielle Belebung der Investitionstätigkeit, eine deutliche Investitionsbelebung erwartete schon vor neun Monaten niemand. → G03

Befragt nach den Ursachen machten damals fast 60 Prozent der Sparkassenvorstände hausgemachte Probleme hierfür verantwortlich. Dies ist ein klares Signal an die Politik, Reformen für den Wirtschaftsstandort endlich wieder eine deutlich höhere Priorität einzuräumen. Dazu gehört auch eine deutlich höhere Verlässlichkeit von Rahmenbedingungen, denn Indikatoren zu Standortbedingungen zeigen an, dass die Ungewissheit im Hinblick auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat.

Konjunkturklima schwach und seitwärts

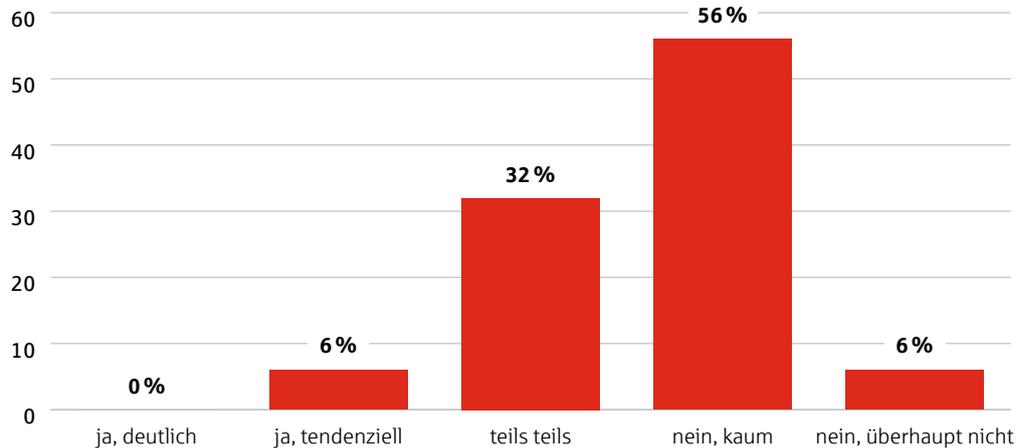
G02



Quellen: DekaBank, Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung, DSGVO

Investitionsbelegung (aus Q1 2024)

G03



Quellen: DekaBank, Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung, DSGVO
 Frage: „Gibt es Anzeichen für eine Belebung der Investitionsdynamik der Unternehmen in Ihrem Geschäftsgebiet?“

Das Konjunkturbild trübt sich weiter ein

Die Einschätzungen der Sparkassen zum Konjunkturgeschehen im deutschen Mittelstand spiegeln die in den letzten Wochen und Monaten überwiegend enttäuschenden Konjunkturdaten wider. Je älter das Jahr wurde, desto mehr erodierten die Hoffnungen auf eine konsumgetriebene Erholung im zweiten Halbjahr. Zwar gilt unverändert, dass angesichts hoher Lohnsteigerungen und sinkender Inflationsraten die Kaufkraft der Konsumenten wieder zunimmt. Doch es reicht nicht, wieder einen dickeren Geldbeutel zu besitzen, man muss das Geld auch ausgeben. Und genau hier hakt es: Vom Standort Deutschland kommen schlechte Nachrichten, die Politik ist gelähmt und die Arbeitslosenzahlen steigen. In einem solchen Umfeld werden die zusätzlichen Euro zu Notgroschen und wandern in die Ersparnis statt in den Konsum. Gleichzeitig schaffen es die deutschen Unternehmen nicht mehr, wie früher vom leicht anziehenden Weltmarkt zu profitieren. Seit Beginn 2018 stiegen die globalen Exporte um rund 8 Prozent, die deutschen Exporte hingegen nur um rund 3 Prozent. Und als ob das nicht genug wäre, halten sich die Unternehmen mit Investitionen zurück – kein Wunder also, dass die konjunkturelle Lage und die Perspektiven schlechter beurteilt werden.

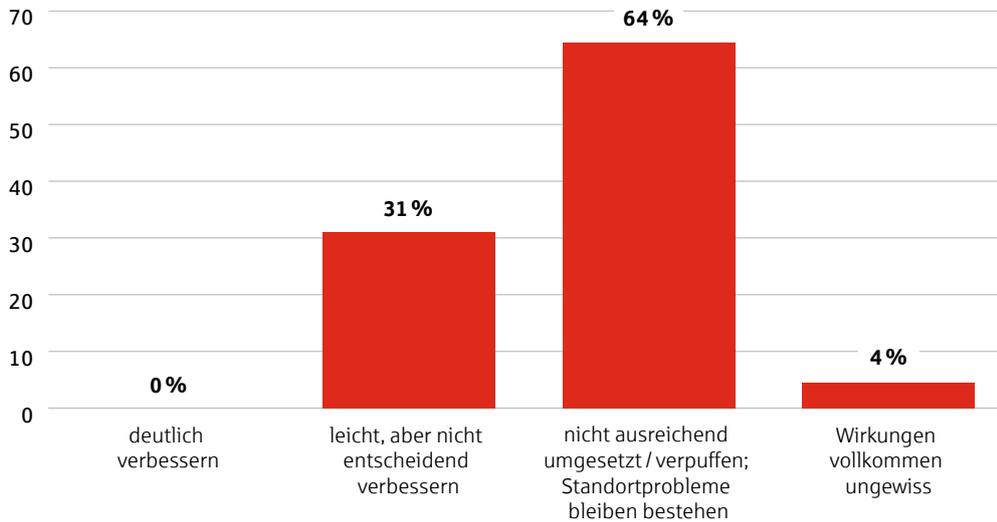
→ G02

Kaum Hoffnung auf bessere Rahmenbedingungen

Es ist kein Absturz der deutschen Wirtschaft in der Breite, den die Sparkassen beobachten. Aber ein Aufstieg ist eben auch nicht in Sicht. Eine Möglichkeit, um verloren gegangenes Vertrauen von Konsumenten und Investoren wiederherzustellen, wäre ein beherztes Reformprogramm der Wirtschaftspolitik. Bislang wurden statt eines großen, in sich geschlossenen Reformpakets allerdings immer wieder kleine Reform-Trippelschritte von der Politik präsentiert. Diese reichten nicht aus, das Ruder herumzuwerfen und wieder neue Zuversicht zu erzeugen.

Die jüngste und größte Initiative der Bundesregierung bildete die Ankündigung eines Pakets aus 49 Einzelpunkten im Juli, in die teilweise bereits diskutierte und beschlossene Maßnahmen der vergangenen Monate mit aufgenommen worden waren. Sie decken ein weites Spektrum wirtschaftspolitischer Handlungsfelder ab, von verbesserten Abschreibungsregeln über bessere Arbeitsanreize und Förderung der Elektromobilität bis zum Bürokratieabbau. Wenn wirtschaftspolitische Reformen einen Teil ihrer Wirksamkeit aus der psychologischen Komponente des Ankündigungseffekts erzielen, dann ist dies

Welche Effekte erwarten Sie generell vom 49-Punkte-Programm der Regierung? G04



Frage: „Zur Verbesserung der Standortbedingungen in Deutschland hat die Bundesregierung ein Programm angekündigt, bestehend aus 49 Maßnahmen aus einem weiten Spektrum wirtschaftspolitischer Handlungsfelder – von verbesserten Abschreibungsregeln über bessere Arbeitsanreize bis zum Bürokratieabbau. Welche Effekte erwarten Sie generell von dieser Initiative?“
 Quellen: DekaBank, Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung, DSGV

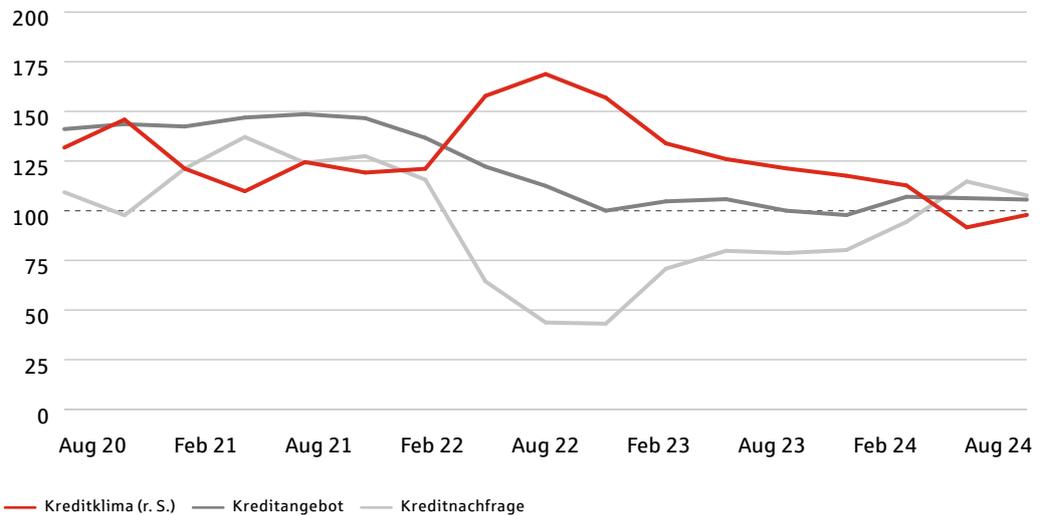
laut den aktuellen Ergebnissen des S-Finanzklimas in diesem Fall nicht erreicht worden. Unabhängig von den möglichen Erfolgen oder Misserfolgen einer tatsächlichen Umsetzung ist aus den Antworten auf die Sonderfrage nach der Wirksamkeit dieses Maßnahmenpakets kaum Aufbruchsstimmung abzulesen. Keine der Expertenstimmen erwartet eine „deutliche Verbesserung der Standortbestimmungen“. 31 Prozent rechnen allenfalls mit einer „leichten, aber nicht entscheidenden Verbesserung der Rahmenbedingungen“ für die Unternehmen. → G04
 64 Prozent der regionalen Finanzmanager sehen hingegen ein Anhalten der Standortprobleme in Deutschland bestehen bleiben und, gut 4 Prozent halten die Wirkungen der wirtschaftspolitischen Reformvorhaben für völlig ungewiss.

Leicht verbessertes Kreditklima

Nachdem das Kreditklima – der Saldo aus der Kreditvergabebereitschaft der Sparkassen und der erwarteten Kreditnachfrage plus 100 – im 2. Quartal erstmals unter die 100er-Marke gefallen war, konnte es sich nun leicht erholen. → G05 Das ist bei einer fast gleich gebliebenen Kreditvergabebereitschaft der Sparkassen hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass bei wieder eingetrübten Konjunkturperspektiven die Unternehmen – trotz gesunkener Zinsen – weniger Kredite nachfragen. Einzig die Nachfrage nach Wohnungsbaukrediten konnte vom Zinsrückgang profitieren. Die schwache Dynamik bei der Kreditvergabe ist hauptsächlich nachfragebedingt und damit ein Ausdruck der schwachen Konjunktur und insbesondere der schwachen Investitionsnachfrage.

Kreditklima

G05



Quellen: DekaBank, Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung, DSGVO

Erwartung einer expansiveren Geldpolitik

Im September hat die Europäische Zentralbank den Refinanzierungssatz zum zweiten Mal gesenkt. Die Zinswende hatten die Sparkassen vorstände frühzeitig erwartet, und sie gehen auch für die nächsten zwölf Monate von einer expansiver werdenden Geldpolitik aus. Der überraschend große Zinsschritt der Fed Mitte September spielte dabei keine Rolle. Er fand erst nach Abschluss der Umfrage statt, wohingegen der zweite Zinsschritt der Europäischen Zentralbank noch in den Umfragezeitraum fiel. Unabhängig von den bereits erfolgten Zinsschritten bleiben die Erwartungen bestehen: Die Sparkassen rechnen mit weiter sinkenden Leitzinsen.

Dass sich die Skepsis der Sparkassen vorstände hauptsächlich auf den Wirtschaftsstandort Deutschland bezieht, nicht aber auf alle deutschen Unternehmen, wird deutlich anhand der Erwartungen bezüglich der Entwicklung des deutschen Aktienmarkts. 67 Prozent der Teilnehmer erwarten einen Dax-Stand am

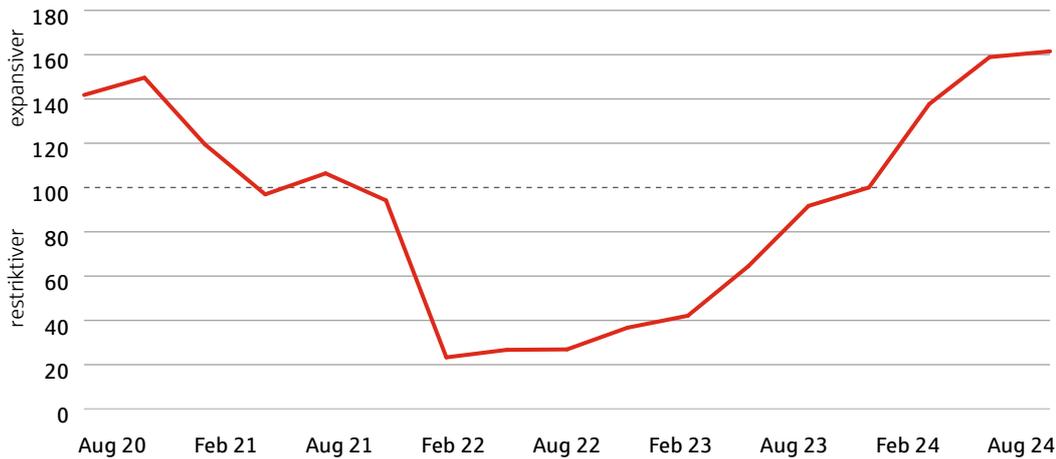
Jahresende von über 18.000 Punkten. Börsennotierte Unternehmen sind weltweit agierende Unternehmen und hängen in ihrer Gewinnentwicklung wesentlich weniger von der deutschen Konjunktur ab als kleinere Firmen wie etwa Zulieferer. Zwei Drittel der Sparkassen vertrauen im Kontrast zur Lage in Deutschland also weiterhin auf eine kräftige weltweite Konjunkturerwicklung.

Fazit

Die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland verharrt nach Einschätzung der Sparkassen in der Stagnation. Weder sinkende Zinsen noch bisherige wirtschaftspolitische Ankündigungen zur Verbesserung der Standortbedingungen können die trübe Stimmung aufhellen.

Ausrichtung der Geldpolitik

G06



Quellen: DekaBank, Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung, DSGVO

Zusammenfassung: Deka-S-Finanzklimaindex Q3 2024

Bedeutende Konjunkturindikatoren

T01

	2024 Q3	2024 Q2	
S-Finanzklima	102,4	105,7	↓
S-Konjunkturklima	83,5	100,5	↓
S-Kreditklima	97,9	91,6	↑
Konjunkturlage	84,6	95,8	↓
Kreditvergabebereitschaft	105,6	106,3	↓
Regulatorische Rahmenbedingungen	25,3	15,8	↑
Kapitalkosten	89,0	78,7	↑
Profitabilität	118,7	147,4	↓
Konjunkturperspektive	82,4	105,3	↓
Kreditnachfrage (gewerblich)	107,7	114,7	↓
Nachfrage nach Realkrediten	140,0	136,8	↑
Personalplanung	109,9	96,8	↑
Erwartungen an die Geldpolitik	161,5	158,9	↑

Quellen: DekaBank, Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung, DSGVO



Fokusthema

Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand: mit der richtigen Strategie die betriebliche Zukunft sichern

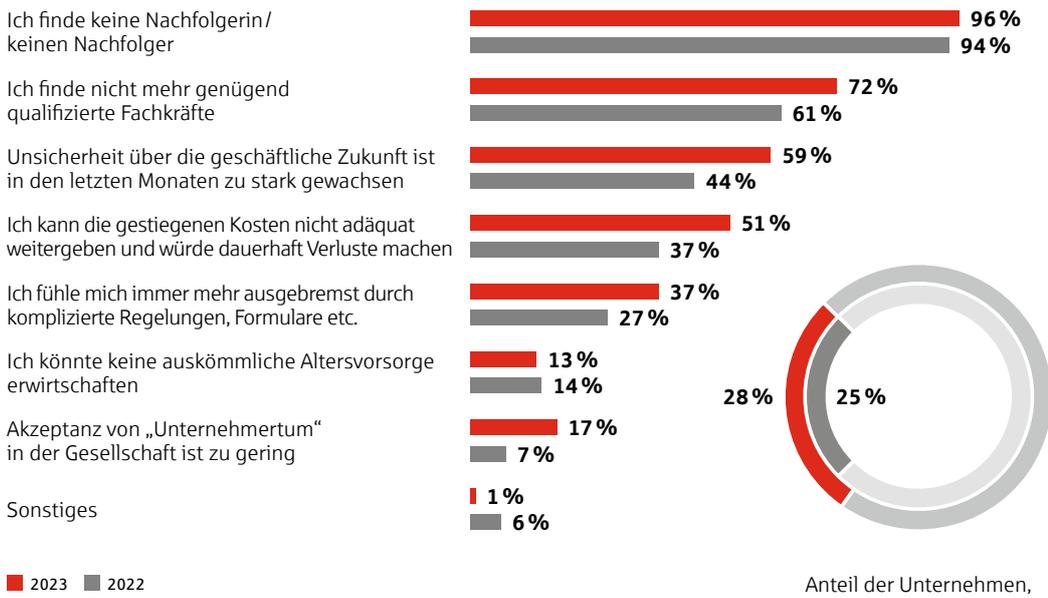
Der deutsche Mittelstand ist zum weitaus größten Teil in Familienhand – und hat deshalb eine gewaltige Aufgabe vor sich: die Nachfolgeplanung. Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft müssen die Betriebe sicherstellen, dass ihr Erbe in Zukunft fortbesteht. Doch die Unternehmensnachfolge gestaltet sich oft schwierig und komplex. Zentrales Problem ist das Fehlen einer klaren Nachfolgestrategie. Häufig geht es dabei um die gelungene Kombination verschiedener Ansätze. In der Sparkassen-Finanzgruppe findet sich dazu bereits gezieltes Know-how.

Der Facharbeitermangel sorgt in Deutschland für viel Gesprächsstoff – zu Recht, denn fehlendes Personal bremst die wirtschaftliche Entwicklung. Ein weiterer Mangel ist aber auf Dauer vielleicht noch bedrohlicher: fehlende Unternehmerinnen und Unternehmer. Laut Landesbank Baden-Württemberg Research wird knapp ein Drittel der mittelständischen Unternehmen von einem

Eigentümer geführt, der über 60 Jahre alt ist. Etwa die Hälfte aller Chefinnen und Chefs ist älter als 55. Beim Unternehmertum zeigt sich die demografische Entwicklung besonders deutlich und damit ein wesentlicher und einfacher Grund, warum Firmeninhaberinnen und -inhaber aufhören wollen: ihr Lebensalter. Dazu passt die Statistik: Laut einer Umfrage von Anfang 2024 des ifo

28 Prozent beratener Nachfolgeunternehmen erwägen Schließung: Sovieel Prozent der IHK-Experten sehen dafür die nachfolgenden Gründe

G07



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024

Instituts und der Stiftung Familienunternehmen steht bei 43 Prozent der befragten Unternehmen in den nächsten drei Jahren eine Unternehmensübertragung an. Und auch die Expertenurfrage zur Diagnose Mittelstand 2024 erbrachte ein ähnliches Bild. Dort gab mit 67 Prozent die Mehrzahl der befragten Firmenkundenbetreuerinnen und -betreuer an, dass zwischen 20 und 40 Prozent ihrer Firmenkundinnen und -kunden in den kommenden drei bis fünf Jahren vor einem Unternehmenswechsel stehen. Konkret spricht das IfM Bonn von 190.000 Unternehmen zwischen 2022 und 2026, die Nachfolger suchen.

Ein Anliegen, das zunehmend schwieriger werden dürfte: Denn durch die geburtenschwächeren Jahrgänge nach der Babyboomer-Generation treffen nicht nur sehr viele ältere Unternehmerinnen und Unternehmer auf immer weniger Übernahmewillige. Es gibt noch weitere Herausforderungen: Obwohl 90 Prozent der deutschen Unternehmen nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung Familienbetriebe sind, beabsichtigen nur 33 Prozent der Inhaberinnen und Inhaber eine Übergabe innerhalb der Familie, wie der DIHK-Report (s. S. 15 [↗ DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024](#)) ermittelt hat. 28 Prozent der beratener Nachfolgeunternehmen erwägen sogar die Schließung ihres Betriebes → G07. 50 Prozent wollen das Unternehmen an einen externen Verkäufer als Management-Buy-In (MBI) abgeben. Die restlichen 17 Prozent planen einen Management-Buy-Out (MBO), also die Übernahme durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter. Zudem laufen ständig eine Menge Übergaben mehr oder weniger ungeordnet ab. Von den bis Ende 2023

geplanten rund 190.000 Nachfolgen hatten nach KfW-Recherchen in der ersten Jahreshälfte 2022 noch 70.000 keine konkrete Lösung. Auf einen Interessenten für Handelsunternehmen kommen laut Statistik 4,5 Übergabewillige, in Industrie und verarbeitendem Gewerbe liegt das Verhältnis nur bei 1 zu 1,5.

Nicht nur diese Punkte, sondern auch Rahmenbedingungen wie die im internationalen Vergleich hohen Energiekosten, der bürokratische Aufwand und die immer schwieriger werdende Personalsuche machen die Unternehmensnachfolge zu einer komplexen Herausforderung, die mit weiteren rechtlichen, finanziellen und emotionalen Aspekten verbunden ist. Eine genaue Planung ist also der Schlüssel. Sparkassen sind als Finanzierer des Mittelstands sowieso schon mit vielen kleinen und mittleren Unternehmen in Kontakt und können hier gezielt unterstützen. Einer der Erfolgsfaktoren dabei ist das Verbund-Know-how innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe. Dazu zählen unter anderem ausgewiesene Nachfolge-Spezialistinnen und -Spezialisten vor Ort für die persönliche Begleitung durch herausfordernde Geschäftsphasen. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, über Plattformen, Netzwerke und aktives Anschreiben Übergabewillige und Interessenten zusammenzubringen. Die Voraussetzung dafür ist aber, dass Sparkassen auch durch eine starke Außendarstellung auf ihre Kompetenz bei der Unternehmensnachfolge aufmerksam machen.

Zwei, denen dies gelungen ist, sind die Sparkasse Bremen und die Sparkasse Vest Recklinghausen, wie die nachfolgenden Projektbeispiele zeigen.

Im Vest sind sie bereit fürs Match

Unternehmensnachfolge bedeutet, Menschen und ihre Ideen zu vernetzen: Neues wagen, damit Altes erhalten bleibt. Im Kreis Recklinghausen sind Raffael Wildner, Leiter Spezialfinanzierungen der Sparkasse Vest Recklinghausen, und sein Team Experten für dieses komplexe Thema. Inzwischen haben sie seit 2019 knapp 60 solcher Nachfolgeregelungen gestaltet. Im Interview erklärt Teammitglied Andreas Krüger, Referent Unternehmensnachfolge, das erfolgreiche Konzept.

Die Sparkasse Vest Recklinghausen und ihr Bereich Spezialfinanzierung

Als breit aufgestelltes Finanzinstitut ist die Sparkasse Vest Recklinghausen Marktführer in der Metropolregion Rhein-Ruhr und wichtiger Partner der Wirtschaft. Dazu verfügt sie über mehr als 1.100 Mitarbeiter sowie 55 Beratungscenter, Filialen und SB-Standorte. Für ihre starke Stellung in und um die Großstadt Recklinghausen sprechen die mehr als 8.000 gewerblichen Kundenbeziehungen und eine Bilanzsumme von rund 7,8 Milliarden Euro. Der für Unternehmensnachfolgen zuständige Bereich Spezialfinanzierung ist dem Firmenkunden-Segment der Sparkasse zugeordnet. Das zehnköpfige Team des Bereichs betreut neben Nachfolgeregelungen noch die drei weiteren Themen Existenzgründung, Leasing & Factoring und Öffentliche Mittel. Nach der erfolgreichen Entwicklung des Nachfolgeservice möchte die Sparkasse das Angebot künftig noch stärker vermarkten.

Herr Krüger, was macht dieses besondere Serviceangebot der Sparkasse Vest Recklinghausen aus?

→ Oft verbindet man mit dem Themenkomplex Unternehmensnachfolge zunächst Juristen und Steuerberater. In Abgrenzung dazu konzentrieren wir uns auf den Aspekt, passende Partner miteinander zu vernetzen und haben dafür ein eigenes Sparkassen-Serviceangebot entwickelt. Dieses „Matchen“ ist in der Wirtschaft vermehrt aus einer anderen Liga bekannt: bei Merger & Acquisitions, also Fusionen und Übernahmen ab einer Kaufpreis-Größenordnung von 10 Millionen Euro. Wir haben das Konzept auf die Situation im Vest, also im Kreis, herunterskaliert und sprechen die hier typischen kleinen und mittelständischen Betriebe an.

Wie kam die Sparkasse zu der Überlegung, einen solchen Nachfolgeservice im Vest anzubieten?

→ Dafür sprach zum einen die Analyse der generellen Zahlen. Allein hier bei uns in Nordrhein-Westfalen hat das Bonner Institut für Mittelstandsforschung zwischen 2022 und 2026 fast 40.000 Unternehmensnachfolgen prognostiziert.

Und diese Zahl scheint sich voll zu erfüllen. Zum anderen erlebten wir mehrfach, dass hiesige Betriebe an Interessenten außerhalb des Vests verkauft wurden. Oft büßten wir dann die Geschäftsbeziehung ein und im schlimmsten Fall gingen zudem regionale Arbeitsplätze verloren. Unser Vorstand regte daraufhin an, ein Konzept zu erarbeiten, um dieser Entwicklung zu begegnen. Genau das leisten wir nun.

Wie gehen Sie im konkreten Fall vor?

→ Grundsätzlich bieten wir unsere Unterstützung beiden Seiten an. So suchen wir im Auftrag nach Übernahmekandidaten. Der häufigere Fall ist aber die gezielte Suche nach potenziellen Nachfolgern beziehungsweise Unternehmen, die wachsen wollen. Dazu stellen wir einem Auftraggeber zunächst unser Angebot vor und entscheiden dann gemeinsam mit ihm über die Breite und Intensität der Recherche. Dass die Sparkasse zu etwa 70 Prozent der Unternehmen im Vest eine Geschäftsbeziehung unterhält, ist dabei eine mehr als vorteilhafte Ausgangslage. Wir kennen das Gebiet wie kaum ein anderer Anbieter. Neben dem eigenen Netzwerk nutzen wir zudem verschiedene weitere Datenbanken und Plattformen zur Recherche und Unternehmensdarstellung, wie zum Beispiel die S-Unternehmensbörse s-unternehmensboerse.de.

Findet sich so vorbereitet für jedes Nachfolgesuch ein Interessent beziehungsweise ein Käufer?

→ Bislang funktioniert unser Matching erstaunlich erfolgreich. Es setzt allerdings einen realistischen Preisrahmen voraus und gegebenenfalls muss ein Käufer etwas Geduld mitbringen. Ein Projekt läuft zumeist über mehrere Monate bis zu einem Jahr. Neben der Recherche braucht die Annäherung und Einigung von Käufer und Verkäufer ihre Zeit.



»

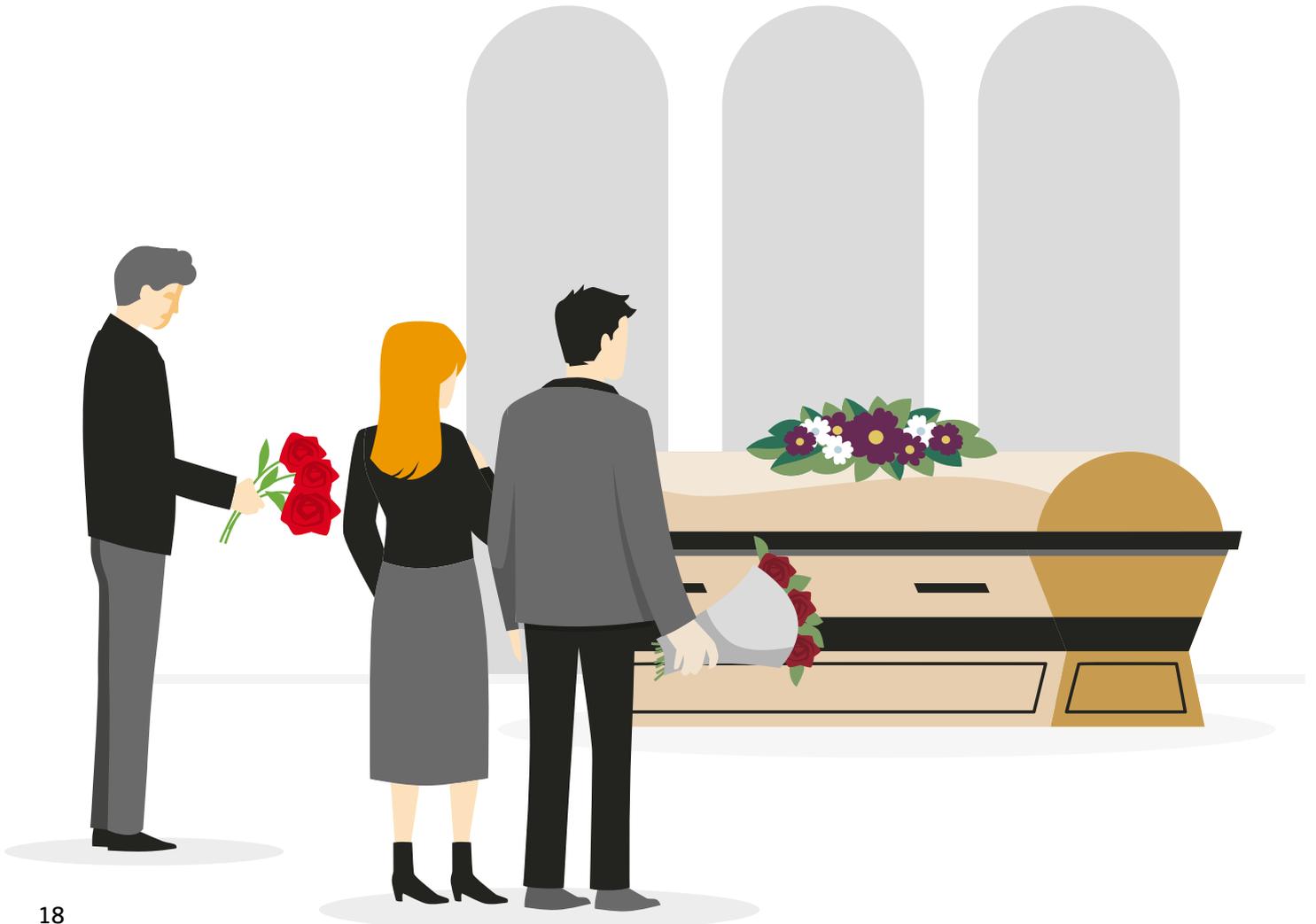
Dass die Sparkasse zu etwa 70 Prozent der Unternehmen im Vest eine Geschäftsbeziehung unterhält, ist dabei eine mehr als vorteilhafte Ausgangslage. Wir kennen das Gebiet wie kaum ein anderer Anbieter.

«

Andreas Krüger
Referent Unternehmensnachfolge
Sparkasse Vest Recklinghausen

MBI: zweites Leben für ein Bestattungsunternehmen

Inhaberinnen und Inhaber von tausenden Unternehmen suchen derzeit eine Nachfolgelösung. Bestattungsunternehmen sind da aufgrund der sehr speziellen und traditionellen Branche eher seltener darunter. Aber genau in so einem Fall konnten der Unternehmensnachfolge-Spezialist Raffael Wildner und sein Team von der Sparkasse Vest Recklinghausen im Rahmen eines Management-Buy-In (MBI) Verkäufer und Käufer erfolgreich vernetzen.



Das Thema hat viel Jenseitsbezug, aber das Geschäft von Bestattungsunternehmen, wie das eines Bestatters in Castrop-Rauxel, ist durchaus irdisch – und fordernd. Inhaber Joachim F. wünschte sich nach vielen Jahren im Geschäft mehr Zeit für die Familie. In deren Kreis fand sich weder eine potenzielle Nachfolgerin noch ein potenzieller Nachfolger. F. erwog deshalb, sein alteingesessenes Unternehmen zu verkaufen. Die Hagener Bestatter Carsten und Sebastian Laatsch wiederum suchten nach einem Weg in die Selbstständigkeit. Zusammengebracht hat die drei die Sparkasse im Rahmen eines MBI.

Die Übernahme durch einen externen Käufer ist zwar auch laut DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024 mit 50 Prozent die am häufigsten angestrebte Nachfolgelösung, aber ganz so einfach war die Umsetzung dann doch nicht. Joachim F. hatte sich schon vor dem Start des MBI-Prozesses mit dem Thema Nachfolge auseinandergesetzt und war auch bereits Geschäftskunde der Sparkasse, aber Raffael Wildner kannte er zuvor nicht. Als sein Berater von den Verkaufsabsichten erfuhr, stellte er den Kontakt zu Wildner her: „Wir mussten also im Laufe des Verkaufsprozesses erst ein Vertrauensverhältnis zueinander aufbauen“, erklärt der Nachfolgeexperte. Zudem fanden sich neben Carsten und Sebastian Laatsch noch zwei weitere

»

Aus meiner Sicht hat sich die Investition in den Nachfolgeservice der Sparkasse Vest Recklinghausen wirklich gelohnt.

«

Joachim F.
Verkäufer

Kaufinteressenten für das Unternehmen. Alle äußerten ernsthaftes Interesse und erhöhten im Rahmen der Gespräche ihre Gebote. Der MBI erforderte also wie meistens viele intensive Verhandlungsrunden. Denn von dem erfolgreichen Verkauf hängt oft viel ab – speziell dann, wenn der mögliche Erlös der eigenen Altersvorsorge dient. Der Bestatter war deshalb auch entsprechend froh über die Hilfe der Sparkassen-Spezialisten bei der marktgerechten Wertermittlung, der gezielten Recherche nach Interessenten und der anschließenden Begleitung im Verkaufsprozess und bei den Vertragsverhandlungen.

Der Verkaufsprozess: Struktur Sparkasse Vest Recklinghausen

G08





Unternehmensbörse als lohnende Anlaufstelle

Da Bestattungsunternehmen nicht allzu häufig veräußert werden, wählten Onkel und Neffe für ihre Suche einen relativ großen Radius, um die Chancen auf ein attraktives Angebot zu erhöhen. In der S-Unternehmensbörse stießen sie schließlich auf das Inserat aus Castrop-Rauxel. „Die Börse ist ein Portal der Sparkassen“, sagt Wildner und ergänzt: „Für alle, die in der Region ein Unternehmen kaufen oder verkaufen wollen, ist die Börse mit ihren Unternehmensexposés die erste Anlaufstelle.“

»

Für den Gesamtprozess erwiesen sich die Nähe und das Vertrauen durchaus als Vorteil. Verkäufer und Käufer kamen innerhalb eines halben Jahres zielgerichtet zu einem Ergebnis, mit dem beide Vertragspartner zufrieden waren.

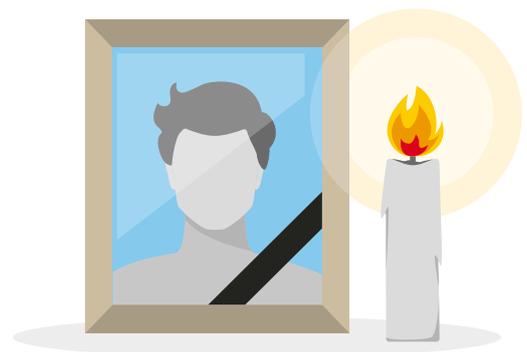
«

Raffael Wildner
Leiter Spezialfinanzierung
Sparkasse Vest Recklinghausen

Bei diesen Gesprächen saßen Carsten und Sebastian Laatsch auf der anderen Seite des Verhandlungstisches. Ersterer arbeitete seit mehr als 20 Jahren als angestellter Bestatter und wünschte sich mehr Freiraum für eigene Ideen. In seinem Neffen Sebastian Laatsch, der ebenfalls bei einem Bestattungsunternehmen beschäftigt war, fand er einen Gleichgesinnten. Zusammen entschieden sie sich für den Schritt in die Selbstständigkeit, der laut Sebastian Laatsch nur die Übernahme eines gut etablierten Betriebs bedeuten konnte: „Durch den typischen Charakter des Bestattungsgeschäfts kam für uns keine Neugründung in Frage. Denn es ist lokal verankert und beruht stark auf Empfehlungen.“

Als weiteres Instrument wählten Joachim F. und er eine gezielte lokale Suche in der Branche. Das Team der Sparkasse ermittelte dazu rund 60 Bestattungsunternehmen. Sie filterten die Ergebnisse in Abstimmung mit Joachim F. und schrieben die Betriebe anschließend persönlich an. „Auch über diesen Weg erreichten wir Interessenten, aber eben nicht Carsten und Sebastian Laatsch, die ihre Selbstständigkeit gerade erst planten“, sagt Wildner, „was zeigt, wie wichtig eine breite, ausbalancierte Käufer-Recherche ist.“

In diesem ersten Schritt des Prozesses geht es darum, eher viele Kontakte zu erreichen, um möglichst mehr als einen potenziellen Interessenten zu gewinnen. Die entscheidende Größe dabei ist der angegebene Verkaufspreis. F. nutzte den Service der Industrie- und Handelskammer für eine konkrete Wertermittlung. Auf dieser Basis und mithilfe der Markterfahrung der Sparkasse formulierten er und Wildner eine nicht zu enge Preisspanne für das Angebot, um Interessenten nicht vorschnell abzuschrecken. Obwohl die Bestattungsbranche klein ist, fanden sie auf diesem Weg gleich drei ernsthaft interessierte



»

Wir haben von den Empfehlungen für unterschiedliche Förderkredite durch die Sparkasse stark profitiert.

«

Carsten und Sebastian Laatsch
Käufer

Käufer: neben Carsten und Sebastian Laatsch einen weiteren lokalen Unternehmer sowie ein Start-up aus Berlin.

Herausforderung für Käufer

Was sich für F. als Verkäufer positiv darstellte, war für Carsten und Sebastian Laatsch eine Herausforderung. In der Konstellation aus drei Bietern mussten sie mehrfach neu entscheiden, wie weit sie in den Preisverhandlungen gehen wollten und konnten sich letztlich punktgenau einigen. Mit dem Erwerb des Unternehmens machten beide einen enormen Schritt. Ihr Kontakt zur Sparkasse war im Rahmen des Verkaufsprozesses nicht weniger intensiv als der Kontakt zwischen dem Verkäufer Joachim F. und der Sparkasse. Die Chemie mit Raffael Wildner stimmte und so entschieden sie sich auch bei der Finanzierung für die Sparkasse. „Wir haben zum Beispiel von den Empfehlungen für unterschiedliche Förderkredite stark profitiert und sind bis heute dementsprechend dankbar für die Beratung in dieser nicht alltäglichen Situation, ein Unternehmen zu übernehmen“, ziehen beide unisono ein positives Fazit.

Für Wildner kam dies nicht unerwartet. Die Akquisitionsfinanzierung ist der Dreh- und Angelpunkt auf Käuferseite. Laut DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024 haben 36 Prozent der Nachfolgeinteressierten Schwierigkeiten bei der Finanzierung: „Wir haben deshalb extra weitere Teams im Bereich der Spezialfinanzierung. Da ist zum einen das Arbeitsgebiet Existenzgründung & Start-up und zum anderen die Kompetenz für öffentliche

Förderungen. Für den Gesamtprozess erwiesen sich die Nähe und das Vertrauen durchaus als Vorteil. Verkäufer und Käufer kamen innerhalb eines halben Jahres zielgerichtet zu einem Ergebnis, mit dem beide Vertragspartner zufrieden waren“, führt Wildner aus.

Der Prozess verlief damit in diesem Fall ziemlich schnell, er kann auch bis zu einem Jahr dauern. Carsten und Sebastian Laatsch schauen heute mit Stolz auf die erste Phase ihrer Selbstständigkeit zurück: „Sie war anstrengend, aber wir haben sie gemeistert.“ Die beiden Familienväter bereuen nicht, die Sicherheit ihrer Anstellungen gegen die Selbstständigkeit getauscht zu haben.

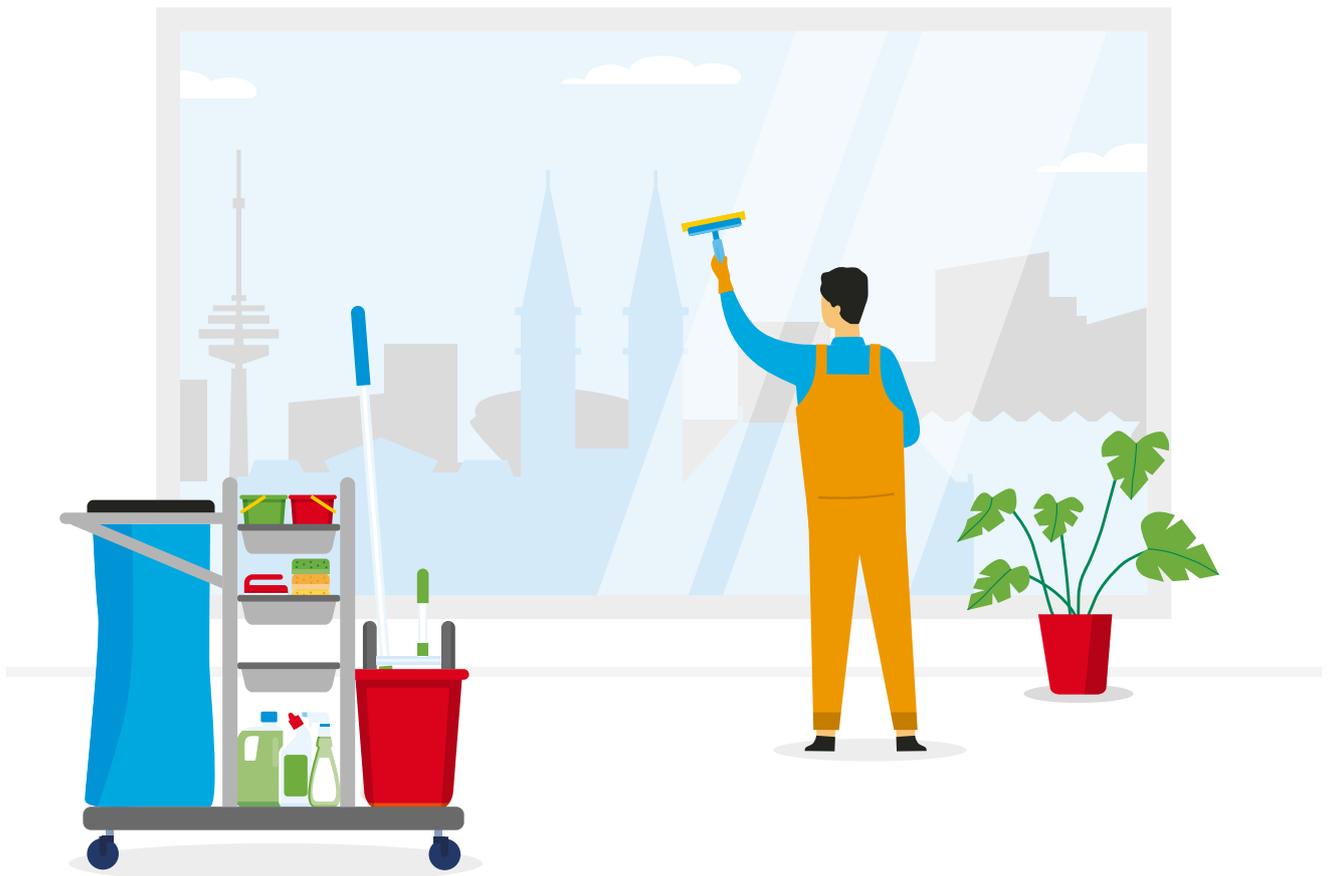
Für Joachim F. war es unabhängig vom Verkaufserlös relevant, Käufer zu finden, die das Unternehmen erfolgreich fortführen und entwickeln. „Aus meiner Sicht hat sich die Investition in den Nachfolgeservice der Sparkasse Vest Recklinghausen wirklich gelohnt“, erklärt er. Gelohnt hat es sich nicht zuletzt auch für die Region. Denn das Unternehmen bleibt dank der erfolgreichen Vernetzung aller Beteiligten im Vest verankert.



Erfahrener Mittler zwischen Verkäufer und Käufer: Raffael Wildner und seinem Team ist es auch im Fall des Bestattungsunternehmens gelungen, das erforderliche Vertrauensverhältnis für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung zu schaffen.

Saubere Sache: aus der Familiennachfolge zum MBI

Das Thema Unternehmensnachfolge ist bereits seit 2013 als ganzheitliche Lösung ein strategisches Geschäftsfeld der Sparkasse Bremen. In enger Zusammenarbeit mit externen Netzwerkpartnern konnte der Spezialist für Unternehmensnachfolge Mirko Pillatzki und sein kleines Team bereits einige hundert solcher „fließenden Übergänge“ erfolgreich begleiten. Dabei hat sich ein Erfolgsschema etabliert, mit dem sich auch ungewöhnlichere Fälle, wie die erneute Vergabe einer Gebäudereinigungsfirma, umsetzen lassen, bei der eigentlich schon alles geregelt schien.



Bis zum Jahr 2026 stehen laut der Website „Nachfolge-in-Deutschland.de“ des EMF-Instituts der HWR Berlin allein in Bremen rund 1.500 Unternehmen zur Nachfolge an. Auf die Kundenschaft der Sparkasse Bremen entfallen jährlich gut 150 Unternehmensübertragungen. Eine davon war der Fall eines größeren Gebäudereinigungsunternehmens mit circa 75 Mitarbeitern aus dem nordwestdeutschen Raum. Die Unternehmerfamilie wollte sich 2022 nun doch aus dem Geschäft zurückziehen, nachdem der Sohn die Unternehmensleitung eigentlich bereits übernommen hatte. Dieser war aber durch die Gesamtsituation stark belastet, da ihn die in der Branche üblichen Rahmenbedingungen wie Preisdruck, starke Konkurrenz und ständige Neukundenakquise sehr beanspruchten. Bisher hatte er die Lage mit der Hilfe seiner Eltern im Griff, aber diese mussten jetzt altersbedingt kürzertreten. In dieser Situation reifte der Entschluss, sich erneut mit der Nachfolgefrage im Rahmen eines Management-Buy-In (MBI) zu beschäftigen.

Die Sparkasse Bremen und ihr Spezialistenvertrieb

Mit einer Bilanzsumme von mehr als 14,5 Milliarden Euro, über 1.160 Mitarbeitern und insgesamt mehr als 20 Filialen mit persönlichem Service vor Ort ist die Sparkasse Bremen Marktführerin für Finanzdienstleistungen in der Hansestadt. 1825 als freie Sparkasse von Bremer Bürgerinnen und Bürgern gegründet, zählt sie heute zu den größten Sparkassen Deutschlands. Freie Sparkasse bedeutet, dass die Sparkasse Bremen nicht kommunal gebunden ist. Als Universalbank ist sie auch ein starker Partner des Mittelstands und begleitet unternehmerisches Wachstum mit Branchenexpertise und Kompetenz vor Ort. Zu dieser Expertise zählt auch das Know-how des Nachfolgeregelungsteams im Spezialistenvertrieb der Firmenkundenabteilung. Seit seiner Gründung im Jahr 2013 und der Optimierung im Jahr 2021 hat das Team bereits einige hundert Unternehmensnachfolgen erfolgreich betreut.

»

Wenn wir es hinbekommen, dass der eine strahlend abgibt und der andere strahlend übernimmt, dann haben wir alles richtig gemacht.

«

Mirko Pillatzki
Spezialist für Unternehmensnachfolge
Sparkasse Bremen

„Uns als Sparkasse Bremen kam dabei zugute, dass das bisher familiengeführte Unternehmen bereits seit mehr als 50 Jahren Geschäftskunde unseres Hauses ist. Eine Vertrauensbasis war also gelegt“, erklärt Mirko Pillatzki. Durch das langjährige gute Verhältnis zum Firmenkundenbetreuer und Vermögensberater der Sparkasse war ein ganz wichtiger Baustein für den erfolgreichen MBI-Prozess vorhanden. Denn ohne diese persönliche Basis wäre es schwergefallen, das Vertrauen vom Betreuer auf den Nachfolgespezialisten zu übertragen, den die Unternehmerfamilie ja zuvor nicht kannte.





»

Unternehmensnachfolgeberatung ist immer auch Vermögensnachfolgeberatung.

«

Mirko Pillatzki
Spezialist für Unternehmensnachfolge
Sparkasse Bremen

Professionalität entscheidet

Auch im Fall des Gebäudereinigungsunternehmens sprach die Unternehmerfamilie zuerst ihren Firmenkundenbetreuer an, der daraufhin den Kontakt zum Nachfolgespezialisten Pillatzki herstellte und auch während des ganzen weiteren Prozesses eingebunden blieb. Entscheidend war dann das Erstgespräch mit dem Kunden, für das es normalerweise nur einen Aufschlag gibt, das heißt, Professionalität entscheidet, die Pillatzki als Certified Estate Planner (CEP) zweifellos vorweisen kann. Hauptthemen des

Erstgesprächs sind neben dem persönlichen Kennenlernen die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und die individuelle Situation des Unternehmers. „Unternehmensnachfolgeberatung“ ist immer auch Vermögensnachfolgeberatung“, stellt Pillatzki in diesem Zusammenhang klar. Bei der Reinigungsfirma zeigte sich, dass sie gut in der Region verankert und solide aufgestellt ist. Entscheidende Faktoren wie finanzielle Transparenz, operative Effizienz und stabile Kunden- und Lieferantenbeziehungen waren erfüllt. Außerdem war der Verkauf angedacht und die Eltern wollten entsprechend abgesichert in den Ruhestand gehen. Bisher waren sie in der Unternehmensstruktur noch Minderheitsbeteiligte und der Sohn Hauptgesellschafter. Als gewünschter Verkaufserlös wurden eine Million Euro genannt. Dies war die Vorstellung des Vaters, ohne eine wirkliche Unternehmensbewertung durchgeführt zu haben.

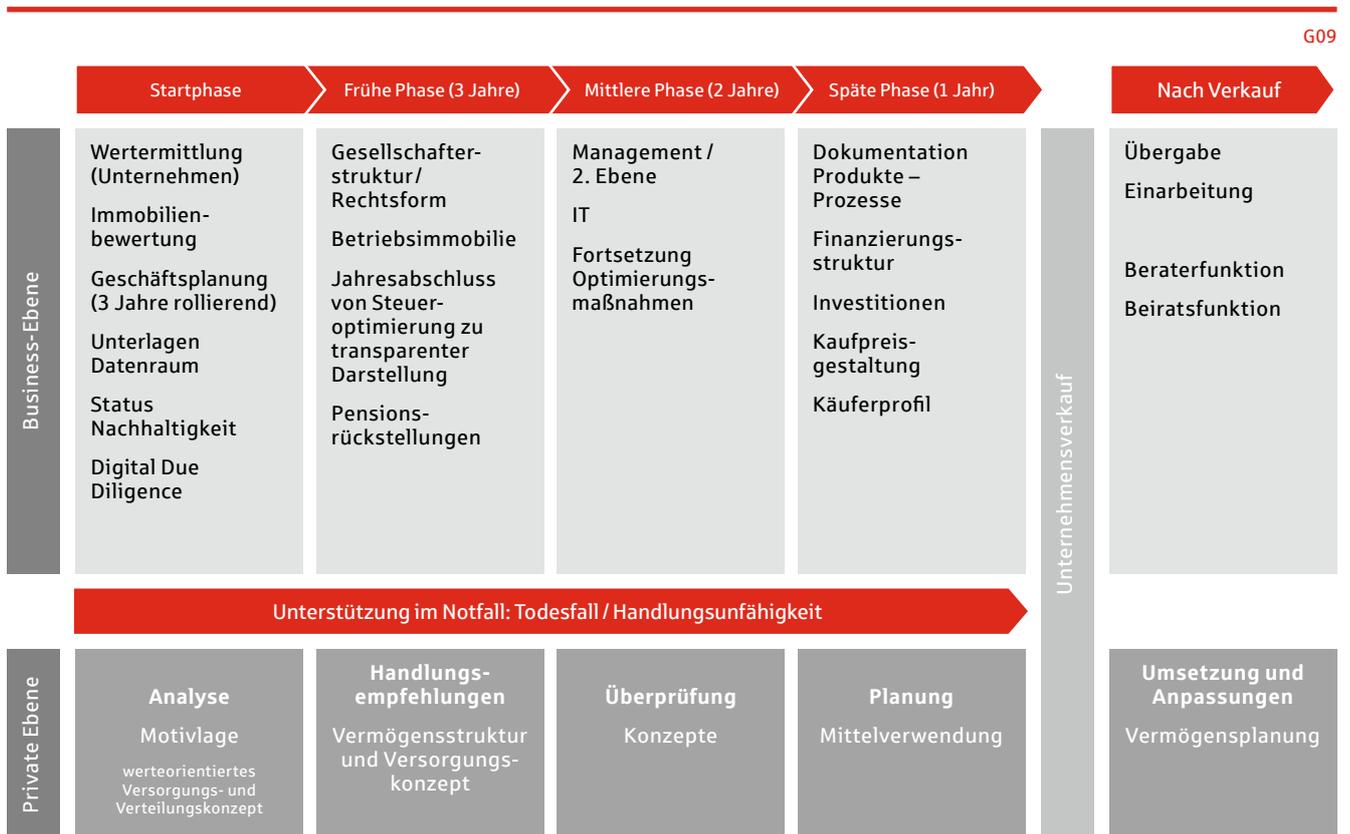
Unterstützung durch externe Netzwerkpartner

Hier zeigt sich, wie wichtig eine qualifizierte Begleitung bei der Unternehmensnachfolge ist. Denn die nächsten Schritte für ihre erfolgreiche Umsetzung sind eine realistische und fundierte Unternehmensbewertung und die Entwicklung

einer klaren Verkaufsstrategie. Hierzu sieht das Nachfolgekonzert der Sparkasse Bremen die Einbindung langjähriger externer Netzwerkpartner vor. In diesem Fall war es die im Sparkassenverband bereits bei einigen Sparkassen eingeführte M&A-Beratung Avestio, die Pillatzki im Rahmen eines Folgetermins beim Kunden einführte und mit einer umfassenden Bewertung beauftragte. Dabei werden alle Ansätze auf Basis der üblichen Marktwertberechnungen einbezogen, um den maximal möglichen und gleichzeitig noch realistischen Marktpreis zu errechnen. Das kann auch zu großen Überraschungen auf der Verkäuferseite führen, denn die Bewertung erbrachte einen Marktwert zwischen 8 und 10 Millionen Euro, also sehr deutlich über der unternehmereigenen Schätzung. Auf Basis dieser Zahlen hat sich die Unternehmerfamilie sofort endgültig für den Verkauf entschieden, wobei sie gleichzeitig viel Wert auf die dauerhafte Fortführung der Firma sowie Weiterbeschäftigung ihrer Mitarbeiter unter dem neuen Eigentümer legte.

Den Verkauf hat dann ebenfalls Avestio in enger Abstimmung mit Pillatzki vorangetrieben. Mit der Erstellung des Verkaufsprospekts und seiner Veröffentlichung auf speziell von Avestio ausgewählten Portalen begann neben vielen weiteren Einzelmaßnahmen der eigentliche Verkaufsprozess, wobei für die Gesamtplanung einer Unternehmensnachfolge von der Start- bis zur Nach-Verkauf-Phase auf Business- und privater Ebene idealtypisch rund drei Jahre vorgesehen sind. Dabei wird die Sparkasse fortlaufend über die einzelnen Prozessschritte informiert, was zu einer guten Betreuung der Verkäuferseite führt.

„Bei unserem Beispiel war der MBI dank guter Vorbereitung und viel Engagement der Beteiligten aber schon nach einem Jahr zur Zufriedenheit aller abgeschlossen“, freut sich Pillatzki. Die Käufersuche erbrachte sieben ernsthafte Interessenten, aus denen sich schließlich ein strategischer Investor als Käufer herauskristallisierte. Er hat bundesweit ein Portfolio aus mehreren



Handwerksbetrieben und Dienstleistern aufgebaut, das er schrittweise noch weiter ausbauen will. Dabei verfolgt er eine Langfriststrategie, die genau zum Anforderungsprofil der Alteigentümer passt. Die Firma blieb in der Region, ist seit der Übernahme in den vergangenen zwei Jahren weiter gewachsen und neue Mitarbeiter werden gesucht. Der Sohn der Familie bleibt noch bis Ende 2024 als angestellter Geschäftsführer im Unternehmen und arbeitet einen von dem Investor ausgewählten Nachfolger ein. Das Geschäftsmodell des Unternehmens mit seinem breiten Kunden-Portfolio und dem guten Preis-Leistungs-Verhältnis funktioniert weiterhin sehr gut. Ein als Sicherheit im Unternehmen hinterlegtes Verkäufer-Darlehen in Höhe von einer Million Euro zahlte der Investor bereits nach einem Jahr wieder aus.

Auch persönliche Vermögenssituation im Fokus

Parallel zur angeschobenen Unternehmensnachfolge analysierte Pillatzki auch die persönliche Vermögenssituation des ausscheidenden Unternehmers. Hier ergaben sich keine Schwachstellen, sodass die Altgesellschafter den Erlös aus dem Verkauf komplett im Private Banking der Sparkasse platzierten. Darüber hinaus hat die Sparkasse sowohl die Geschäftsbeziehung mit den Unternehmen behalten, die sogar noch ausgebaut wurde, als auch den Investor als Neukunden gewonnen. Nach dem erfolgreichen Abschluss erfolgte ein vorerst letztes Gespräch mit dem Kunden, um den gesamten Prozess noch einmal rückwirkend zu reflektieren. Nichts ist in diesem Zusammenhang für Pillatzki wichtiger als ein zufriedener Verkäufer, denn dies ist oft die Basis für Weiterempfehlungen: „Ich liebe an meiner Arbeit, dass wir wirklich gute Lösungen finden. Wenn wir es hinbekommen, dass der eine strahlend abgibt und der andere strahlend übernimmt, dann haben wir alles richtig gemacht.“





3 Fragen an Mirko Pillatzki, Spezialist für Unternehmens- nachfolge der Sparkasse Bremen

Welche Fähigkeiten und Qualifikation muss man als Nachfolgeexperte mitbringen?

→ Da gibt es eine ganze Menge: Ein Nachfolgeexperte sollte viel Empathie mitbringen. Zudem muss er oder sie zuhören können, schwere Sachverhalte einfach darstellen können und sehr engagiert sein. Auch mediatorische Fähigkeiten sind gefragt, dazu eine gute Ausbildung, zum Beispiel als Certified Estate Planner. Unerlässlich ist auch die Kenntnis rechtlicher und steuerlicher Themen, die gute Abstimmung mit dem Unternehmen beziehungsweise der Unternehmerfamilie und ein sehr gutes Netzwerk.

Warum ist Ihr Team in Bremen so erfolgreich?

→ Wir sind bereits seit 1971 mit dem Thema Testamentsvollstreckung gestartet und haben auf Wunsch unserer Kundinnen und Kunden 1998 die Vorsorgevollmacht eingeführt, mit der wir ihre wirtschaftlichen Bedürfnisse bei Krankheit übernehmen. Wir hören unseren Kundinnen und Kunden genau zu und versuchen, immer eine gute Lösung zu finden, sei es im Bereich der Unternehmensnachfolge, der Vermögensnachfolge, der persönlichen Ruhestandsplanung oder zu weiteren Themen, die unsere Firmenkunden und Privatkunden im Bereich der Nachfolge bewegen. Das Team der Unternehmensnachfolge hat eine sehr gute Vernetzung mit den Firmenkundenberatern

aufgebaut. Und selbstverständlich profitieren wir auch von unserem sehr guten bundesweiten Netzwerk. Zurzeit vernetzen wir uns zudem mit anderen Sparkassen, um auch hier einen Nutzen bei MBI oder MBO für unsere Kunden und die Kunden der anderen Sparkassen zu schaffen.

Warum sollten mehr Sparkassen das Thema Unternehmensnachfolge in ihr Produktportfolio aufnehmen?

→ Es ist ein sehr großes Kundenbedürfnis vorhanden. Viele unserer Kunden sind persönlich betroffen, ob es die Unternehmerfamilie ist oder der Angestellte. Wenn wir eine Lösung in der Nachfolge erreichen, sichern wir die Zukunft unserer Regionen, der Unternehmen und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Ort. Wir schaffen so einen Mehrwert über die gesamte Wertschöpfungskette. Die Kunden der Sparkasse vertrauen uns, wir sollten dieses Vertrauen durch gute Beratung zurückgeben. Es geht darum, Probleme offen anzusprechen und gemeinsam gute Lösungen zu finden. Das macht uns erfolgreich als Sparkasse. Wenn wir es mit unserem guten Netzwerk schaffen, Unternehmer sowie deren Rechts- und Steuerberater erfolgreich bei Nachfolgethematen zu begleiten, haben wir ein Alleinstellungsmerkmal. Wir sind regional und nah bei den Kunden. Das ist für Großbanken wesentlich schwieriger und damit unser Vorteil.

Die Sparkassen-Expertenumfrage

Die Sparkassen-Expertenumfrage ergänzt die Ergebnisse des S-Finanzklimaindex von DSGV und Deka sowie das Fokusthema der Diagnose Mittelstand. Dafür wurden im Zeitraum August bis September 2024 insgesamt 258 Firmenkundenberater der Sparkassen deutschlandweit befragt. Sie besitzen nicht nur ein sehr fundiertes Wissen über den Sektor der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), sondern führen auch regelmäßig eine Vielzahl von Gesprächen mit ihren KMU-Kunden. Dadurch sind sie in der Lage, eine fachlich fundierte und hochaktuelle Bewertung der wirtschaftlichen Lage und der Einschätzungen und Pläne ihrer mehr als zwei Millionen gewerblichen Kunden abzugeben.

Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand

Die Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand steht vor erheblichen Herausforderungen. Nach wie vor zählen Bürokratie und Personal- sowie Fachkräftemangel zu den größten Hürden für die Entwicklung mittelständischer Unternehmen. Neben diesen Dauerproblemen belasten die hohen Rohstoff-, Energie- und Lebensmittelpreise, steigende Löhne, Cybersicherheit und die CO₂-Steuer weiterhin deutsche Unternehmen. Diese Faktoren verteuern die notwendigen Investitionen in die Realwirtschaft, während die Kombination aus ausufernder Bürokratie und Fachkräftemangel unternehmerisches Handeln zunehmend erschwert. Dabei ist genau dieses Handeln essentiell für die Weiterführung kleiner und mittlerer Unternehmen und die Grundlage für Wachstum und Fortschritt – ein starker Mittelstand bleibt essenziell für den Wohlstand Deutschlands.

Jedoch zeigt sich ein alarmierender Trend: Immer weniger Menschen interessieren sich für das Unternehmertum, was sich besonders bei

der Unternehmensnachfolge bemerkbar macht. Bei etwa einem Drittel der KMU steht innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre ein Wechsel an der Spitze bevor, doch das Interesse an einer Nachfolge bleibt gering.

Auf der anderen Seite ist das Interesse an dem Thema Unternehmensnachfolge bei den Firmenkunden sehr hoch. Die Sparkassen sehen in der Nachfolgethematik eine Chance, ihre Firmenkunden gezielt zu beraten und zu unterstützen. Dabei können Sparkassen auf ihr tiefes regionales Wissen und ihr Netzwerk innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe zurückgreifen, um sowohl Käufer als auch Verkäufer durch den komplexen Prozess der Unternehmensnachfolge zu begleiten. Dies umfasst nicht nur Finanzierungsfragen, sondern auch strategische Planung und rechtliche Rahmenbedingungen, wo ebenfalls ein hoher Beratungsbedarf besteht.

Die Sparkassen sehen sich bei der Unternehmensnachfolgethematik gut positioniert, um diese Anforderungen in Zusammenarbeit mit Verbundpartnern und externen Experten zu bewältigen und so ihren Teil zur Sicherung der mittelständischen Wirtschaft beizutragen.

Entscheidend für die Bewältigung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung des deutschen Mittelstands werden demzufolge die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen sein. Eine kluge Außen-, Wirtschafts-, Bildungs- und Investitionspolitik der Bundesregierung verschafft dem deutschen Mittelstand den verlässlichen Rahmen, um die großen gegenwärtigen Herausforderungen sowie die Veränderungen der Zukunft zu meistern.



Teil 1: Aktuelle Geschäftslage, Ausblick und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

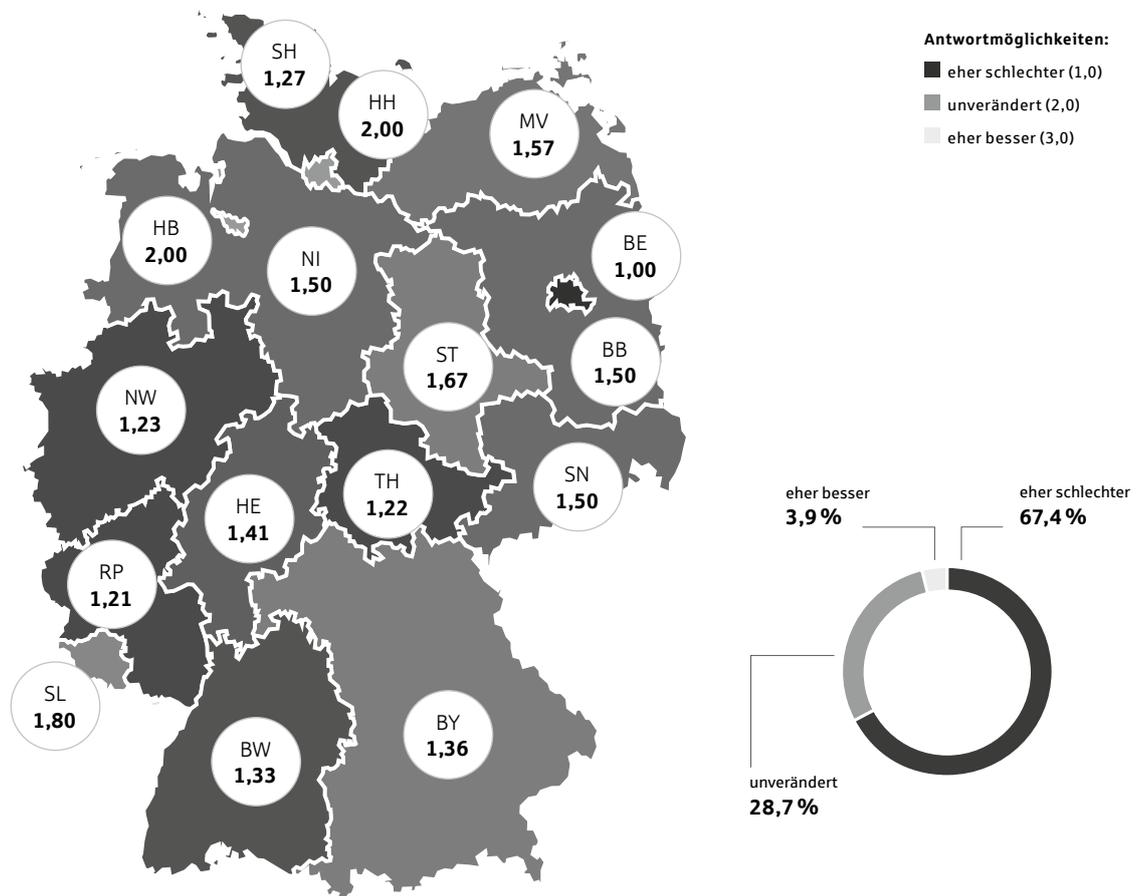
Frage 1: Wie schätzen Sie die gegenwärtige Geschäftslage (Aufträge, Umsätze, Ertragslage) Ihrer mittelständischen Firmenkunden im Vergleich zum Vorjahr ein?

Die eher trübe Einschätzung der aktuellen Geschäftslage hat sich zum Vorjahr kaum verändert. Knapp 68 Prozent der Befragten schätzen die gegenwärtige Geschäftslage ihrer Kunden erneut schlechter ein (Vorjahr knapp 66 Prozent). Diese Einschätzung spiegelt die Beurteilung des ifo Geschäftsklimaindex wider, der von 89,3 Punkten im April und Mai 2024 kontinuierlich auf 86,5 Punkte im Oktober 2024 gefallen ist. Damit musste Deutschland einen erneuten Rückschlag verkraften.

Die anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel hohe Energie- und Materialkosten, Zunahme von Regulierung und Bürokratie statt Abbau sowie Fachkräftemangel hinterlassen ihre Spuren und führen zu einer schleichenden Deindustrialisierung.

Ein Schrumpfen der Wirtschaftsleistung zeigt der preisbereinigte Rückgang des BIP um 0,3 Prozent im 2. Quartal dieses Jahres, was hauptsächlich auf die Flaute in der Baubranche und schwache Investitionen zurückzuführen ist. Die Verunsicherung der Unternehmen ist scheinbar weiterhin groß.

G10

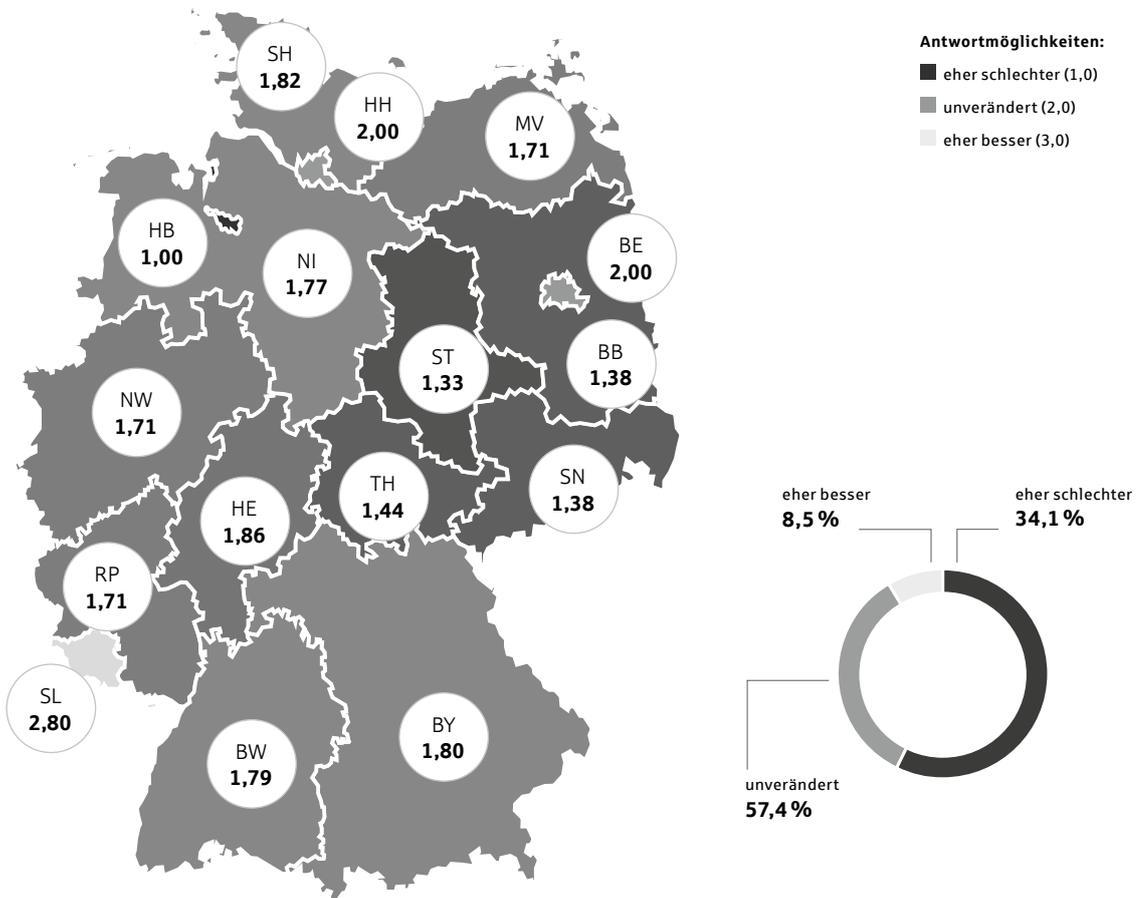


Darüber hinaus läuft der private Konsum schleppend. Die Stimmung der Verbraucher hat sich laut Handelsverband Deutschland (HDE) im September 2024 den dritten Monat in Folge abgeschwächt. Das HDE-Konsumbarometer fiel von 97,7 Punkten im August auf 96,93 Punkte im September. Damit bleibt nicht nur eine Erholung der Gesamtwirtschaft in diesem Jahr aus, sondern auch zukünftige Investitionen und Wachstumsimpulse sind beeinträchtigt, wenn sich nicht sehr zeitnah die Rahmenbedingungen in der Wirtschaftspolitik nachhaltig ändern. → G10

Frage 2: Erwarten Ihre mittelständischen Firmenkunden, dass die Geschäftslage in den nächsten zwölf Monaten im Schnitt in etwa gleich bleibt, sich eher verbessert oder sich eher verschlechtert?

Mit ca. 34 Prozent erwartet zwar immer noch ein Drittel der Befragten eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage ihrer Firmenkunden, der Wert ist aber im Vergleich zum Vorjahr (55,5 Prozent) deutlich gesunken. Allerdings sehen 57,4 Prozent der Befragten auch keine großen positiven Veränderungen in den nächsten zwölf Monaten. Nur 8,5 Prozent der Befragten gehen von einer verbesserten Geschäftslage im nächsten Jahr aus – eine leichte Steigerung gegenüber den 6,5 Prozentpunkten aus dem Vorjahr.

G11



Ein Hoffnungsschimmer könnte die Zinssenkung der EZB am 17. Oktober 2024 um 25 Basispunkte auf 3,25 Prozent sein. Das war die dritte Zinssenkung in diesem Jahr.

Dadurch können die Zinskosten für Hypotheken- und Verbraucherkredite sinken, was die Nachfrage nach Immobilien- und Baukrediten und den Konsum beleben könnte. Das könnte zu einer Ankurbelung der Wirtschaft – insbesondere der Baubranche – führen. Allerdings muss dies durch flankierende Maßnahmen in der Wirtschaftspolitik wie verstärkte Investitionen in Infrastruktur, Bildung oder die Energiewende unterstützt werden. → **G11**

Frage 3: Wie beurteilt die Mehrzahl Ihrer mittelständischen Firmenkunden die folgenden Faktoren im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung ihrer Unternehmen?

Spitzenreiter bei den Risiken sind nach wie vor Bürokratie mit 99,6 Prozent (VJ. 100 Prozent) sowie der Personal- und Fachkräftemangel mit 98,4 Prozent (VJ. 99,6 Prozent) gefolgt vom Ukraine-Krieg mit 98,4 Prozent (VJ. 96,8 Prozent). Bürokratie und Fachkräftemangel bleiben die „Dauerbrenner“ und stellen nach wie vor das größte Hemmnis für die Entwicklung und Entfaltung der mittelständischen Unternehmen in Deutschland dar.

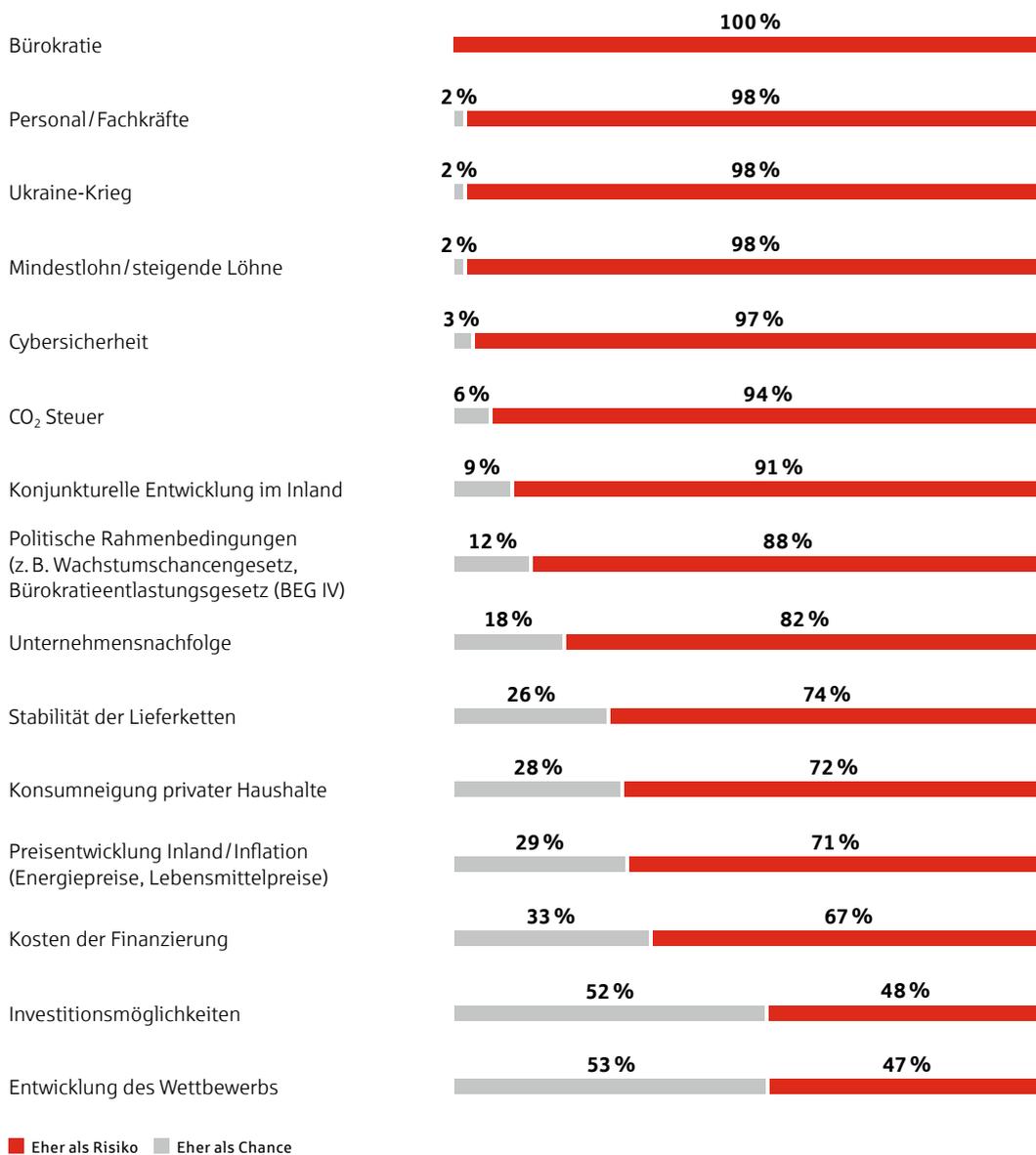
Steigende Löhne, Cybersicherheit und CO₂-Steuer werden ebenfalls weiterhin als hohe Risikofaktoren gesehen. Das ist nicht verwunderlich,

da diese – neben den anhaltend hohen Energie- und Materialkosten – die notwendigen Investitionen in die Realwirtschaft verteuern und neben der ausufernden Bürokratie und dem Fachkräftemangel unternehmerisches Handeln erschweren.

Insgesamt haben die Risiken im Vergleich zum Vorjahr nicht abgenommen. Es bleibt zu hoffen, dass die politischen Entscheidungsträger hier ansetzen und die notwendigen Maßnahmen zur Schaffung einer zukunftsfähigen Wirtschaftspolitik im Interesse des deutschen Mittelstands ergreifen.

Unternehmerisches Handeln ist die Basis für Wachstum und Fortschritt und ein starker deutscher Mittelstand essenziell für unseren Wohlstand. Leider haben immer weniger Menschen Interesse am Unternehmertum. Laut IHK gibt es dreimal mehr Nachfolgeunternehmen als Interessenten (s. S. 7 ↘ **DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024**). Das bestätigen auch die Ergebnisse unserer Umfrage. Bei etwa einem Drittel der mittelständischen Unternehmen steht in den kommenden drei bis fünf Jahren ein Unternehmenswechsel an – und es gibt wenig Interesse an einer Nachfolge in der nachkommenden Generation. Das wird von 84 Prozent der Firmenkundenberater kritisch und als großes Risiko für die zukünftige Entwicklung von Unternehmen gesehen.

Die Gründe für die schwierige Nachfolgesituation sind mannigfaltig: demografischer Wandel, geringes Interesse am Unternehmertum, ungünstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie die generelle Komplexität des Themas. → **G12**



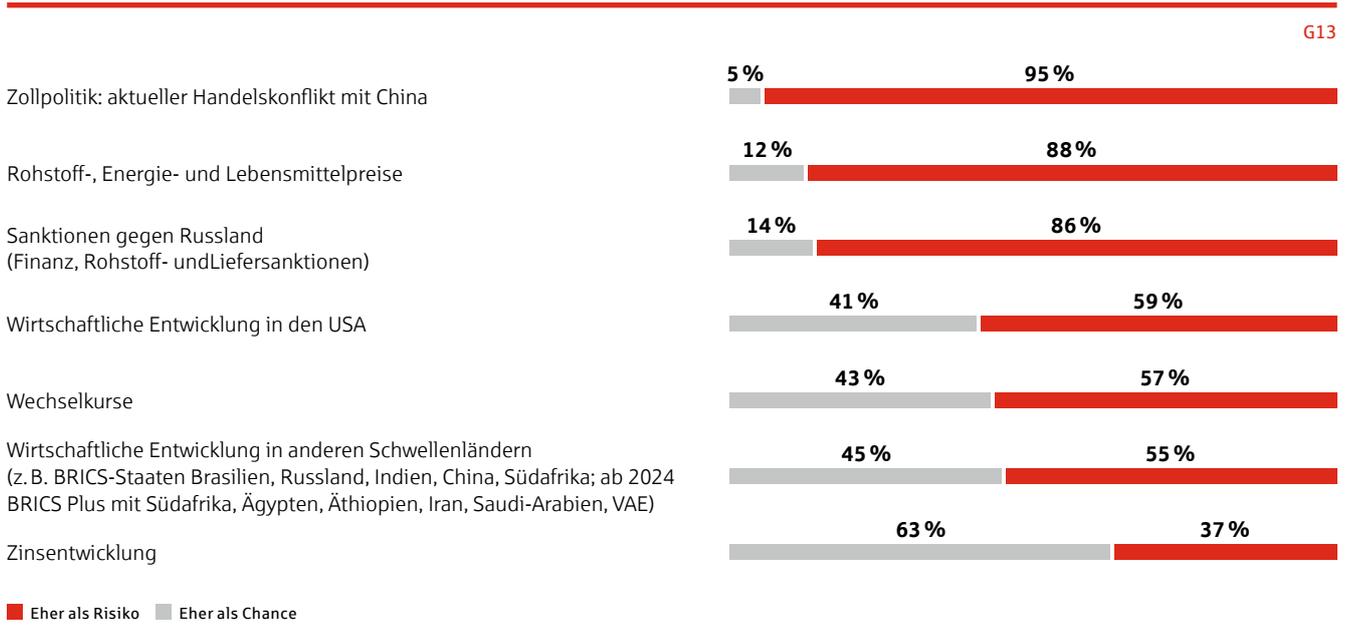
Frage 4: Wie beurteilt die Mehrzahl Ihrer mittelständischen Firmenkunden die folgenden globalen Wirtschaftsfaktoren im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung ihrer Unternehmen?

Die auf hohem Niveau verharrenden Rohstoff-, Energie- und Lebensmittelpreise in Deutschland werden erneut von 88 Prozent der Firmenkundenexperten (VJ. 91 Prozent) als Hauptbelastungsfaktoren für die zukünftige Entwicklung der Unternehmen gesehen. Allerdings ist der Handelskrieg mit China inkl. der Zollpolitik mit 95 Prozent (VJ. 87 Prozent) an die Spitze der Hauptbelastungsfaktoren gerückt. Das ist gut nachvollziehbar. Die Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und China sind und bleiben ein wesentlicher Bestandteil der deutschen Wirtschaft. Im Jahr 2023 war China zum achten Mal in Folge – mit einem Handelsvolumen von 253,1 Milliarden Euro (Exporte und Importe, stat. Bundesamt) und deutschen Direktinvestitionen von knapp über 100 Milliarden Euro – Deutschlands wichtigster Handelspartner. Rund 5.200 deutsche Unternehmen sind in China aktiv – die Mehrheit davon sind deutsche Mittelstandsunternehmen.

Interessant ist in diesem Kontext auch die Einschätzung der Experten zur wirtschaftlichen Entwicklung in den USA. Hier hat sich das Chancen-Risiko-Verhältnis gedreht: 59 Prozent der Befragten sehen die Entwicklung jetzt eher als Risiko (VJ. 30 Prozent). Das könnte auf das zurzeit nicht vorhersehbare Ergebnis der US-Wahlen im November 2024 und die damit verbundenen Unsicherheiten in der Wirtschaftspolitik zurückzuführen sein.

Die Zinsentwicklung hat sich aufgrund der dreifachen Zinssenkung der EZB in diesem Jahr deutlich entspannt und wird nur noch von 37 Prozent (VJ. 91 Prozent) der Befragten als Risiko eingestuft.

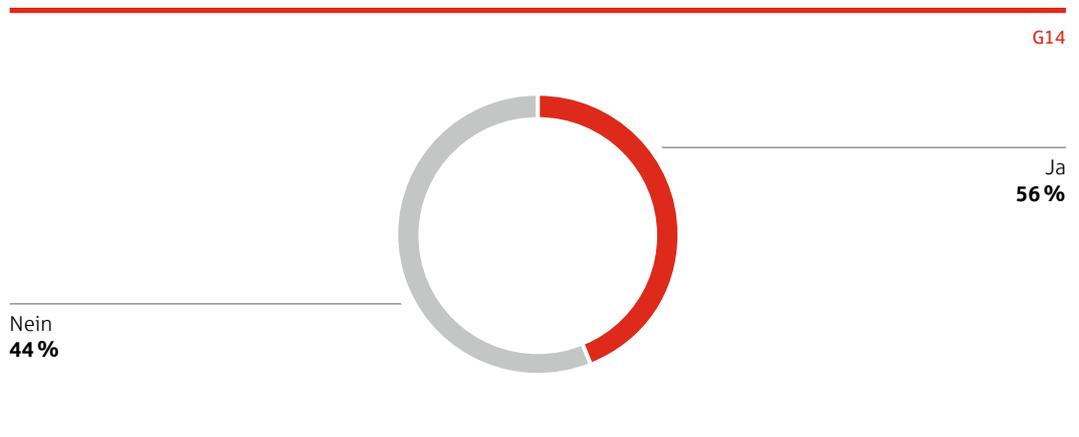
Die Sanktionen gegen Russland und die wirtschaftliche Entwicklung in den BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) werden von den Sparkassenexperten mit jeweils 86 Prozent (VJ. 87 Prozent) und 55 Prozent (VJ. 60 Prozent) weiterhin als Risiken gesehen. Sie stellen nach wie vor eine Belastung für kleine und mittlere Unternehmen dar. → G13



Teil 2: Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand

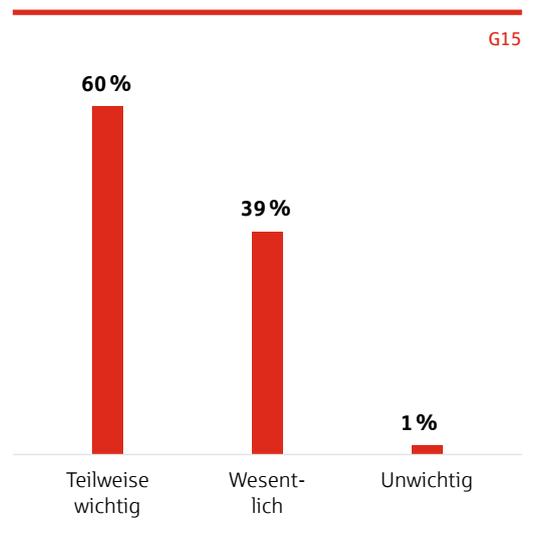
Frage 5: Werden Sie häufig auf das Thema Unternehmensnachfolge angesprochen?

Über die Hälfte der Sparkassenexperten (56 Prozent) bejaht diese Frage. Dies zeigt, dass bei den Firmenkunden der Sparkassen ein hohes Interesse am Thema Unternehmensnachfolge besteht. → G14



Frage 6: Welche Rolle spielt das Thema Unternehmensnachfolge für Ihre Firmenkunden?

Die Mehrheit der Befragten (60 Prozent) gibt an, dass die Unternehmensnachfolge für ihre Firmenkunden ein wichtiges Thema ist. Über ein Drittel (39 Prozent) stuft das Thema als sehr wichtig ein. Firmenkunden messen dem Thema Unternehmensnachfolge eine hohe Bedeutung zu. Die Sparkassen haben dies erkannt und ergreifen die Chance, mit ihrem und dem Know-how der Verbundpartner in der Sparkassen-Finanzgruppe, KMU gezielt zu beraten und bei der Nachfolgeplanung zu begleiten. → G15

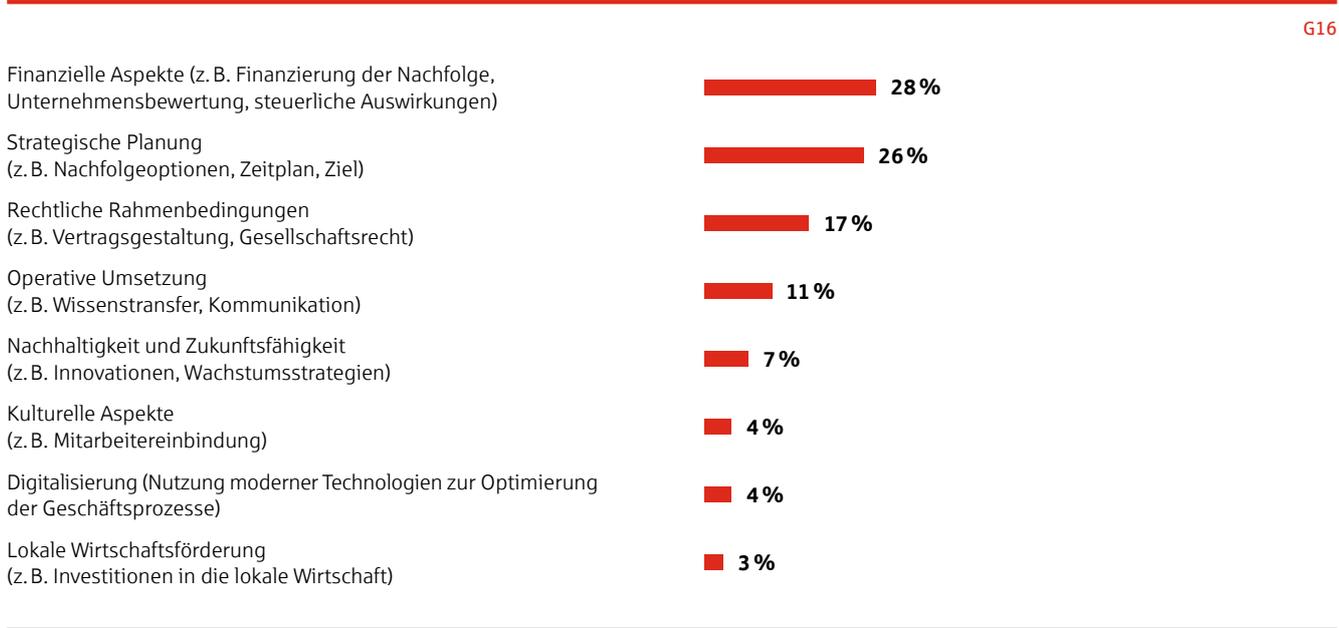


Frage 7: Welche Themen stehen für die Firmenkunden bei der Unternehmensnachfolge im Vordergrund?

Knapp ein Drittel (28 Prozent) der Befragten gibt an, dass finanzielle Aspekte für die Firmenkunden im Vordergrund stehen. Anders ausgedrückt: Bezüglich der Finanzierung der Nachfolge sowie bei der Unternehmensbewertung besteht der höchste Beratungsbedarf. Dass die Finanzierung der Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge ist, zeigt auch der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024. In diesem Report geben 36 Prozent der Nachfolgeinteressierten an, bei der Finanzierung Schwierigkeiten zu haben. Sparkassen haben durch ihre Präsenz vor Ort und die Nähe zu ihren Kunden tiefgreifende Kenntnisse der wirtschaftlichen Situation in ihrer Region. Durch die Nähe und das Vertrauen sind sie prädestiniert, sowohl Käufer als auch Verkäufer bei der Beratung und Finanzierung zu unterstützen.

Auch bei der strategischen Planung (26 Prozent) und den rechtlichen Rahmenbedingungen (17 Prozent) gibt es einen relativ hohen Beratungsbedarf. Unternehmensnachfolge ist ein hochkomplexes Thema und ein langwieriger Prozess. Ein wohlüberlegter Zeitplan, die Bewertung unterschiedlicher Nachfolgeoptionen, die Vertragsgestaltung sowie steuerliche und gesellschaftsrechtliche Aspekte sind neben den Finanzierungsfragen essenziell für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung.

Sparkassen können im Verbund auf die entsprechenden Spezialisten für die verschiedenen Themengebiete zugreifen beziehungsweise bei Bedarf mit externen Spezialisten zusammenarbeiten, um ihren Kunden die bestmögliche Beratung und Begleitung zu bieten. → G16



Frage 8: Wie viele Ihrer Firmenkunden stehen in den kommenden drei bis fünf Jahren vor einem Unternehmenswechsel?

67 Prozent der Befragten geben an, dass bei mehr als 20 bis 40 Prozent ihrer Firmenkunden in den kommenden drei bis fünf Jahren ein Unternehmenswechsel ansteht. Das zeigt, dass der Nachfolgebefragter kurz- bis mittelfristig auch bei den Firmenkunden der Sparkassen hoch ist und deckt sich mit den Ergebnissen der Umfrage des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn Ende 2023, in der 43 Prozent der befragten Familienunternehmen angaben, in den nächsten drei Jahren eine Nachfolge zu planen.

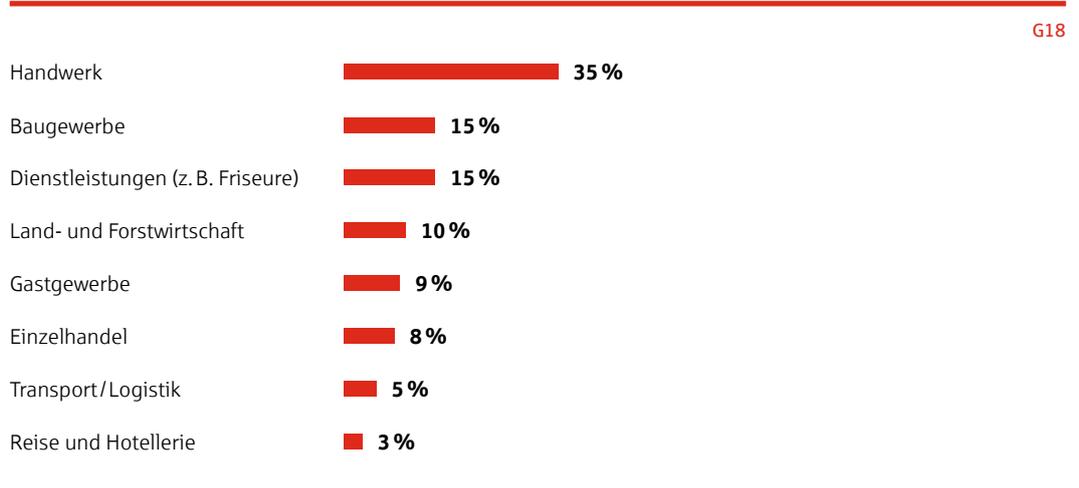
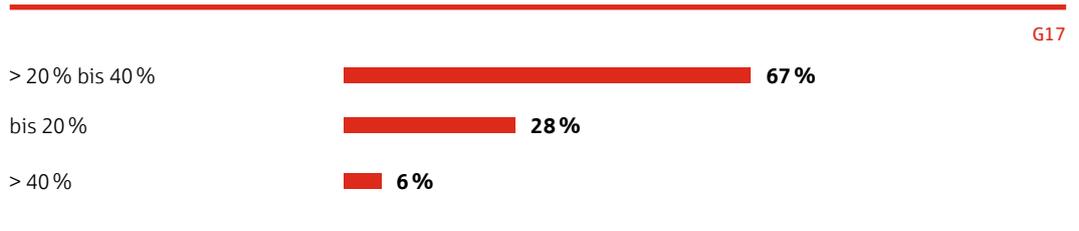
Bereits im Jahr 2022 waren 3 Prozent der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer über 60 Jahre alt und weitere 2 Prozent älter als 55 Jahre. Daher stehen in Deutschland in den Jahren 2022 bis 2026 rund 190.000 Familienunternehmen zur Übergabe an. Das sind durchschnittlich 38.000 Übergaben pro Jahr (Quelle: ifo Schnelldienst 12/2023). → G17

Frage 9: Welche der unten aufgeführten Branchen sind von einem Unternehmenswechsel in den kommenden drei bis fünf Jahren am häufigsten betroffen?

Mehr als ein Drittel der Befragten (35 Prozent) sieht das Handwerk als die Branche, die am stärksten von Nachfolgeproblemen betroffen ist, gefolgt vom Baugewerbe und dem Dienstleistungssektor mit jeweils 15 Prozent.

Diese Branchen stehen besonders stark unter dem Druck des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels.

Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer erreichen in diesen Branchen das Ruhestandsalter. Auf der anderen Seite wirkt sich die ungünstige demografische Entwicklung auf diese Branchen aus. Die Generation der 18- bis 40-jährigen ist nicht nur zurückgegangen – auch sind deren Bildungs- und Berufswege durch individuelle Interessen bestimmt, sodass eine Übernahme des elterlichen Unternehmens nicht im Fokus steht. → G18



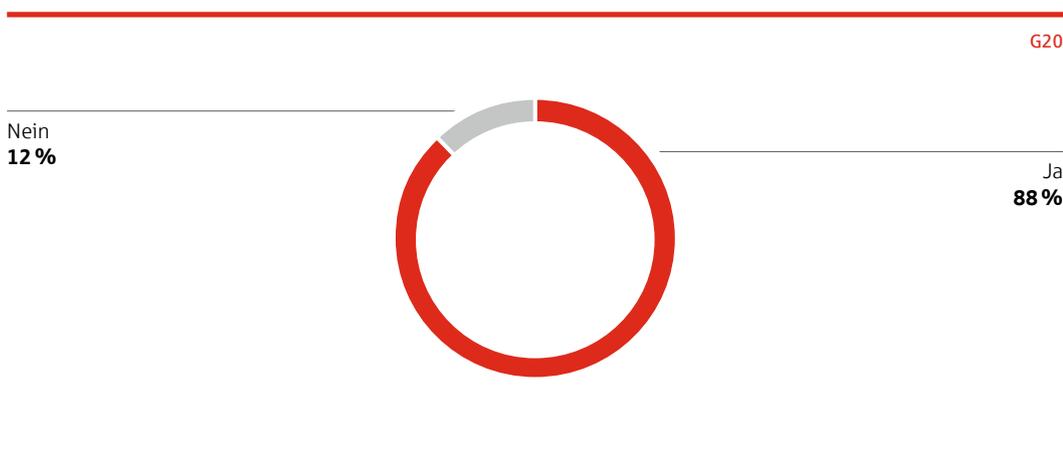
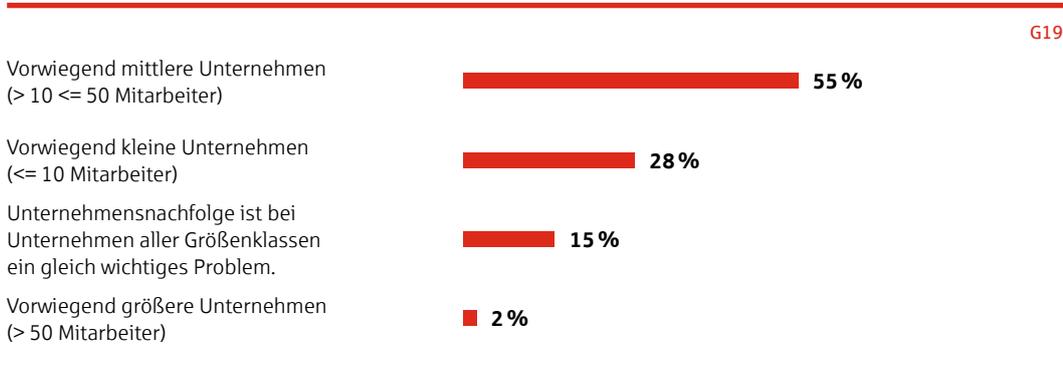
Frage 10: Wie viele Mitarbeiter haben die betroffenen Unternehmen?

Mehr als die Hälfte der Befragten (55 Prozent) geben an, dass vorwiegend mittlere Unternehmen mit zehn bis 50 Beschäftigten von der bevorstehenden Unternehmensnachfolge betroffen sind. Bei knapp einem Drittel der Befragten (28 Prozent) betrifft die Nachfolge vorwiegend kleine Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten. 15 Prozent der Befragten sagen, dass die Unternehmensnachfolge unabhängig von der Größe des Unternehmens ein gleich wichtiges Problem darstellt.

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, dass gerade die kleinen und mittleren Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten Kontakt zur IHK suchen (95 Prozent), um Informationen zu erhalten und sich beraten zu lassen (Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024).
→ G19

Frage 11: Bietet Ihre Sparkasse Beratung und Begleitung bei Nachfolge an?

Die überwiegende Anzahl der Sparkassen bieten Beratung und Begleitung bei der Unternehmensnachfolge an. Das bestätigen 88 Prozent der Sparkassenexperten. Wie bereits zuvor erwähnt, haben die Sparkassen die Bedeutung des Themas für ihre Unternehmenskunden erkannt und entsprechend gehandelt. → G20



Frage 12: Halten Sie ein eigenes Kompetenzcenter für das Thema Unternehmensnachfolge vor?

82 Prozent der Sparkassenexperten geben an, dass ihre Sparkasse aktuell noch kein eigenes Kompetenzcenter für das Thema Unternehmensnachfolge vorhält. Grund hierfür ist in vielen Fällen sicherlich die Größe der jeweiligen Sparkasse. Kooperationen mit Fachexperten und internes Know-how-Sharing können auch kleineren Sparkassen ermöglichen, mehr Expertise in diesem Thema zu erlangen und ihren Unternehmenskunden zur Verfügung zu stellen (siehe dazu mehr unter Frage 13). → G21

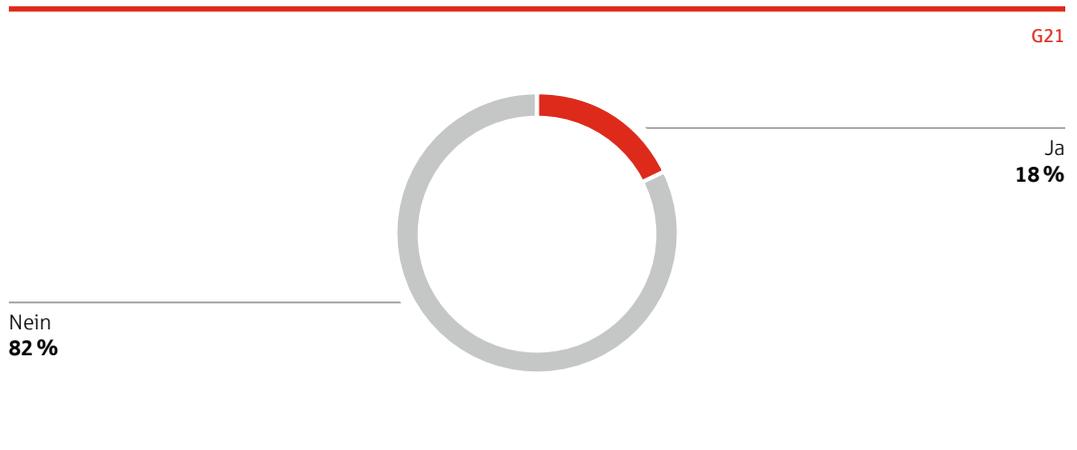
Frage 13: Bieten Sie Ihren Kunden folgende Dienstleistungen zu Unternehmensnachfolge an (auch über externe Unterstützung)?

Zieht man ein Zwischenfazit zum Thema Unternehmensnachfolge, bleibt festzustellen, dass es einen sehr hohen Beratungs- und Begleitungsbedarf bei der Nachfolgethematik gibt. Gleichzeitig besitzt das Thema eine hohe Komplexität und erfordert deshalb Spezialwissen aus unterschiedlichen Fachbereichen.

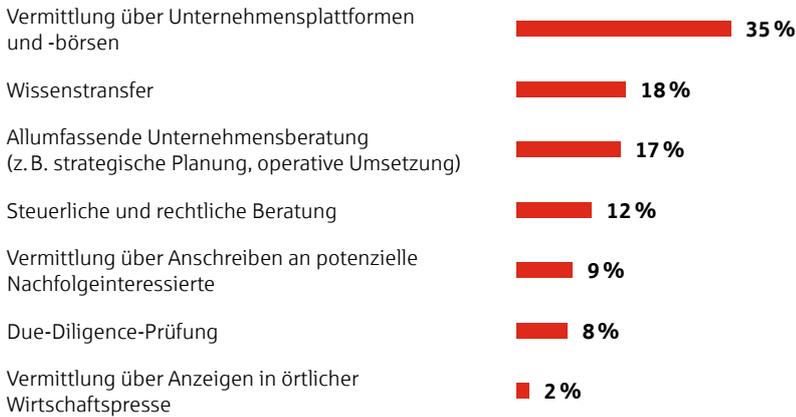
Dies können viele Sparkassen – insbesondere die kleineren – nicht aus eigener Kraft meistern. Daher greifen Sparkassen auf die Expertise ihrer Verbundpartner in der Sparkassen-Finanzgruppe zurück oder ziehen externe Berater mit dem entsprechenden Know-how zu den Beratungsgesprächen hinzu.

Darüber hinaus wurden bereits in der Vergangenheit in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden Initiativen zur Vernetzung und Vermittlung von Unternehmerinnen und Unternehmern angestoßen. Hierzu zählen zum Beispiel die Nachfolgebörse next-change (www.next-change.de) oder die im Sparkassenverbund eingeführte Merger&Acquisitions-Beratung Avestio.

Über ein Drittel der Sparkassenexperten (35 Prozent) gibt an, Unternehmensplattformen und -börsen für die Vermittlung und Vernetzung der Unternehmen zu nutzen. Ein weiteres Drittel setzt auf allumfassende Unternehmensberatung (z. B. strategische Planung, operative Umsetzung) oder Wissenstransfer. → G22



G22



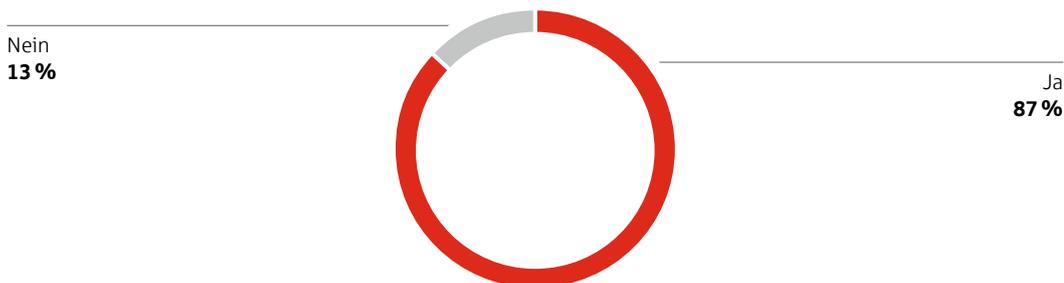
Frage 14: Unterstützen Sie die Unternehmensnachfolge durch Kreditfinanzierungen für Management-Buy-Ins (MBI) oder Management-Buy-Outs (MBO)?

Die Finanzierung ist der Dreh- und Angelpunkt in der Übernahme eines Unternehmens. 87 Prozent der Befragten sagen, dass ihre Sparkasse die Unternehmensnachfolge durch Kreditfinanzierungen unterstützt. Auf der anderen Seite haben 36 Prozent gemäß DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024 Schwierigkeiten bei der Finanzierung. Fast vier von zehn der an einer Unternehmensübernahme Interessierten berichten den IHKs von Finanzierungsproblemen, insbesondere bei der für KMU klassischen

Finanzierungssäule – dem Bankkredit (s. S. 13 [↘ DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2024](#)). Nur wenige Nachfolgeinteressenten können aber die Übernahme ohne Fremdmittel bewältigen.

Sparkassen unterstützen ihre Unternehmenskunden an dieser Stelle aktiv durch passende Finanzierungsangebote. Das bestätigt auch das Dekas-S-Finanzklima im 3. Quartal. Dort ist seitens der Sparkassen keine Kreditklemme erkennbar (G05). Stagnierendes oder rückläufiges Neukreditgeschäft sind eher auf die eingetrübten Konjunkturperspektiven und die schwache Investitionsbereitschaft der Unternehmen zurückzuführen, die insgesamt weniger Kredite nachfragen. → G23

G23



Impressum

Herausgeber

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.
Charlottenstraße 47
10117 Berlin
Telefon: +49 30 20225-0
Telefax: +49 30 20225-250
www.dsgv.de

Kontakt

Dr. Thomas Keidel
Direktor/Bevollmächtigter der Verbandsleitung für Financial Market Relations
Leitung der Abteilung Finanzmarkt
Telefon: +49 30 20225-5280
thomas.keidel@dsgv.de

Antje Klober
Finanzmärkte/Internationales
Telefon: +49 30 20225-5282
antje.klober@dsgv.de

Ouldooz Amouzgar
Finanzmärkte/Internationales
Telefon: +49 30 20225-5288
ouldooz.amouzgar@dsgv.de

Konzeption, Gestaltung, Illustrationen

RYZE Digital
www.ryze-digital.de

Fotografie

iStock.com/Svetikd (S.2)
Laurin Schmid (S.4)
Ruzica Sola - Unternehmenskommunikation
Sparkasse Vest Recklinghausen (S.17, 20, 21)
Sparkasse Bremen (S. 27)
Adobe Stock/Kzenon (S.28)

Illustrationen

rudall30 – stock.adobe.com
iStock.com/KrizzDaPaul
iStock.com/SiberianArt
iStock.com/designer29
iStock.com/Tetiana Lazunova
iStock.com/sabelskaya
iStock.com/Alena Niadvetskaya

Bearbeitung durch RYZE Digital

Druck

DCM Druck Center Meckenheim

Die Diagnose Mittelstand 2024 liegt in deutscher und englischer Sprache vor.
Beide Fassungen stehen im Internet zum Download und als Online-Ausgabe bereit unter:

→ dsgv.de/sparkassen-finanzgruppe/publikationen/diagnose-mittelstand.html

Im Zweifelsfall ist die deutsche Version maßgeblich.

Eine Anmerkung zum Gebrauch des generischen Maskulinums von Personen in unserer Diagnose Mittelstand: Um eine leichtere Lesbarkeit zu ermöglichen, wird – wie überwiegend üblich – das generische Maskulinum verwendet, wobei selbstverständlich auch weibliche und diverse Personen einbezogen sind.

Deka-S-Finanzklimaindex: Konstruktion

Der Deka-S-Finanzklimaindex wurde entwickelt in einer Kooperation zwischen dem von Prof. Horst Gischer geleiteten Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung an der Universität Magdeburg und der DekaBank unter Einbeziehung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV). Der Index wird berechnet aus den Ergebnissen einer quartalsweisen Umfrage unter 348 Sparkassen. Er besteht aus zehn Themenfeldern, die sich jeweils in die Perspektive zur gegenwärtigen Lage und zu den Zukunftserwartungen unterteilen lassen. Hinzu kommen wechselnde Sonderfragen, die sich auf die aktuelle wirtschaftliche oder monetäre Lage beziehen.

Der Auswertungsalgorithmus basiert auf den Salden von positiven und negativen Antworten zu jeder Frage. Ein vollständig neutrales Ergebnis resultiert dabei in einem Indexwert von 100. Eine vollständig positive Einschätzung in allen Fragen durch alle Teilnehmer bedeutet einen Indexwert von 200 Punkten, bei der gegenteiligen negativen Variante liegt der Indexwert bei null.

Rechtliche Hinweise:

Diese Darstellungen inklusive Einschätzungen wurden von der DekaBank nur zum Zwecke der Information des jeweiligen Empfängers erstellt. Die Informationen stellen weder ein Angebot, eine Einladung zur Zeichnung oder zum Erwerb von Finanzinstrumenten noch eine Empfehlung zum Erwerb dar. Die Informationen oder Dokumente sind nicht als Grundlage für irgendeine vertragliche oder anderweitige Verpflichtung gedacht. Sie ersetzen keine (Rechts- und/oder Steuer-) Beratung. Auch die Übersendung dieser Darstellungen stellt keine derartige beschriebene Beratung dar. Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Die hier abgegebenen Einschätzungen wurden nach bestem Wissen und Gewissen getroffen und stammen aus oder beruhen (teilweise) auf von uns als vertrauenswürdig erachteten, aber von uns nicht überprüfbaren, allgemein zugänglichen Quellen. Eine Haftung für die Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der gemachten Angaben und Einschätzungen, einschließlich der rechtlichen Ausführungen, ist ausgeschlossen. Die enthaltenen Meinungsäußerungen geben die aktuellen Einschätzungen der DekaBank zum Zeitpunkt der Erstellung wieder, die sich jederzeit ohne vorherige Ankündigung ändern können. Jeder Empfänger sollte eine eigene unabhängige Beurteilung, eine eigene Einschätzung und Entscheidung vornehmen. Insbesondere wird jeder Empfänger aufgefordert, eine unabhängige Prüfung vorzunehmen und/oder sich unabhängig fachlich beraten zu lassen und seine eigenen Schlussfolgerungen im Hinblick auf wirtschaftliche Vorteile und Risiken unter Berücksichtigung der rechtlichen, regulatorischen, finanziellen, steuerlichen und bilanziellen Aspekte zu ziehen. Sollten Kurse/Preise genannt sein, sind diese freibleibend und dienen nicht als Indikation handelbarer Kurse/Preise. **Bitte beachten Sie: Die frühere Wertentwicklung ist kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung.** Diese Informationen inklusive Einschätzungen dürfen weder in Auszügen noch als Ganzes ohne schriftliche Genehmigung durch die DekaBank vervielfältigt oder an andere Personen weitergegeben werden.

**Deutscher Sparkassen-
und Giroverband e. V.**

Charlottenstraße 47
10117 Berlin

www.dsgv.de