



04.03.2026

STRUKTUR SCHLÄGT PREIS: WIE DIE EXTERNE NACHFOLGE IM K&L-BETRIEB GELINGT

Viele Inhaberinnen und Inhaber von K&L-Betrieben werden in den kommenden Jahren auf der Suche nach einem Nachfolger sein. Ein geeigneter Kandidat steht möglicherweise schon bereit – etwa der langjährige Meister oder ein externer Profi. Die Chemie stimmt, die fachliche Qualifikation ist unbestritten. Dennoch gerät der Prozess ins Stocken, sobald die Zahlen auf den Tisch kommen. „Das Problem ist dabei selten ein Mangel an gutem Willen. Vielmehr scheitern viele Übergaben an einer harten wirtschaftlichen Realität: Ein objektiv wertvoller Betrieb ist oft nur schwer über den klassischen Einmalkauf zu finanzieren“, erklärt Unternehmensberaterin Marina Markanian von der bpr Mittelstandsberatung in Dortmund.

HOHER UNTERNEHMENSWERT IST PARADOXON

Ein profitabler Betrieb mit stabiler Auftragslage und einem starken Team ist viel wert. „Doch genau dieser Erfolg wird bei der externen Nachfolge zur Hürde“, erklärt die Expertin. Denn finanzierende Banken prüfen nicht nur die vergangenen Bilanzen, sondern stellen eine kritische Zukunftsrechnung auf: Bleibt nach Abzug der Kaufpreiskosten, der notwendigen Reinvestitionen und eines angemessenen Unternehmerlohns noch genügend Liquidität übrig? „Ein guter Ertrag in der Bilanz bedeutet nicht automatisch, dass der Kaufpreis sofort aus dem laufenden Betrieb stemmbar ist“, so die Erfahrung aus der Beratungspraxis von Marina Markanian und ihrem Team. Oft sei nicht die Höhe des Preises das Kernproblem, sondern die starre Zahlungsstruktur.

INHABERABHÄNGIGKEIT ALS FALLE

Besonders in inhabergeführten K&L-Betrieben sei zudem die Abhängigkeit von der Führungsperson oft größer als gedacht. Kalkulationen, enge Kontakte zu Versicherungen und Schadensteuerern sowie das Krisenmanagement hängen häufig direkt am Chef. Fällt dieser weg, wackelt die Stabilität des Ergebnisses. „Für einen Nachfolger bedeutet dies: Er muss nicht nur den Kaufpreis bedienen, sondern gleichzeitig in Digitalisierung, E-Mobilität und Recruiting investieren, um den Betrieb zukunftsfähig zu halten“, erklärt Marina Markanian. Diese Doppelbelastung im Übergang könne die Nachfolge ohne intelligente Gestaltung „abwürgen“.

INTELLIGENTE MODELLE FÜR EINE REALISIERBARE ÜBERGABE

Um den Prozess gangbar zu machen, rät Marina Markanian dazu, die Übergabe von der fixen Vorstellung eines einmaligen Barkaufs zu lösen und stattdessen Modelle zu wählen, die Risiko und Belastung fair verteilen. „Eine bewährte Methode ist die Übergabe in Stufen, bei welcher der Nachfolger zunächst Verantwortung übernimmt und später schrittweise Beteiligungen bis hin zur Mehrheit erwirbt. Dies senkt das Startrisiko und lässt beiden Seiten Raum für Nachjustierungen“, erklärt die Unternehmensberaterin.

Ebenso effektiv wirken variable Kaufpreisbestandteile, sogenannte Earn-Outs, bei denen ein Teil des Preises an die tatsächliche Geschäftsentwicklung der ersten Jahre gekoppelt wird. Dies schützt den Käufer vor finanzieller Überlastung und sichert dem Verkäufer eine faire Chance auf den angestrebten Preis.

BETRIEBSSTÄTTE ZUNÄCHST MIETEN

Zusätzliche Entlastung kann durch eine Verkäuferunterstützung bei der Finanzierung entstehen, indem ein Teil des Kaufpreises über eine definierte Zeit als Darlehen geregelt wird. Dies macht das Vorhaben für Banken oft erst darstellbar. Ein weiterer Ansatz ist das Modell „Leistung gegen Beteiligung“, bei dem der Nachfolger Anteile über Tantiemen oder messbare Ergebnisbeiträge aufbaut. Hier zählt der nachweisbare Beitrag zur Betriebsverbesserung statt reinem Privatkapital. Schließlich hilft oft die Trennung von Immobilie und Betrieb: „Wird die Betriebsstätte zunächst gemietet, sinkt die unmittelbare Kapitalbelastung drastisch, wodurch der Betrieb investitionsfähig bleibt und Spielraum für eine saubere Übergabe entsteht“, berichtet die Unternehmensberaterin aus ihrer Erfahrung.

„GUTE VORBEREITUNG IST DER SCHLÜSSEL“

„Eine erfolgreiche Nachfolge ist kein Stichtag, sondern ein Prozess. Inhaber sollten frühzeitig damit beginnen, Abhängigkeiten zu reduzieren und Prozesse zu standardisieren“, erinnert Marina Markanian. Wer den Fokus von der reinen Preisdiskussion auf eine kluge Übergabestruktur lenkt, gewinnt die notwendigen Optionen für eine gesicherte Zukunft des Betriebs. „Wer nur über den Kaufpreis spricht, verliert Zeit. Wer über die Struktur spricht, gewinnt Lösungen“, lautet das Fazit der Unternehmensberaterin.

Ina Otto