BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 29: UNTERNEHMENSNACHFOLGE: SO WIRD DEIN BETRIEB VERKAUFBAR

22. September 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 29 von Chefsache Krise, erschienen am 22. September 2026.

In Deutschland planen gerade mehr Inhaber, ihren Betrieb einfach abzuschließen, als ihn zu übergeben – mehr als jeder Vierte. Jahrzehnte Lebenswerk, einfach weg, geräuschlos, ohne Insolvenz. Einfach Tür zu. Und der häufigste Grund ist nicht der Markt. Der häufigste Grund bist Du, der Unternehmer. Deshalb prüfst Du heute mit dem Käuferblick, wie verkäuflich Dein Unternehmen wirklich ist – gerade dann, wenn Du eigentlich nie verkaufen willst.

HERR PETERSEN UND DIE LANGE SCHLANGE

Stell Dir einen Inhaber vor, nennen wir ihn Herrn Petersen – frei erfunden, aber es gibt ihn überall. Einundsechzig, Metallbaubetrieb, dreieinhalb Millionen Euro Umsatz, zweiundzwanzig Mitarbeiter, vor knapp dreißig Jahren vom Vater übernommen. Er kennt jeden Kunden persönlich, kalkuliert jedes größere Angebot selbst und weiß, welcher Monteur auf welcher Baustelle ist – alles in seinem Kopf. Sein Plan: Mit fünfundsechzig bin ich raus. Die Kinder übernehmen nicht, also muss der Laden verkauft werden. Vier Jahre – reicht, denkt er. Und er hat eine Zahl im Kopf – sein Ruhestand, denn seine Altersvorsorge steckt zum größten Teil im Unternehmen.

Und jetzt kommt der Markt, in den Herr Petersen hineinläuft. Geschätzt stehen zwischen 2026 und 2030 rund 186.000 Unternehmen zur Übergabe an – 37.000 pro Jahr. Herr Petersen steht in einer langen Schlange. Die KfW hat im Nachfolgemonitoring vom Januar 2026 nachgelegt: 545.000 Mittelständler streben bis 2029 eine Nachfolge an – aber 569.000 planen im selben Zeitraum die Stilllegung. Es wollen also mehr Inhaber zumachen als übergeben.

Und wenn Du sagst: „Betrifft mich nicht, mein Kind übernimmt" – halte Dir eines vor Augen: Ein Unternehmen, das ein Fremder nicht kaufen würde, ist ein vergiftetes Geschenk. Dein Kind übernimmt dann kein Unternehmen, sondern elf Stunden Arbeit am Tag – und kann schlechter Nein sagen als jeder andere. Ich habe oft erlebt, dass Kinder den Betrieb übernehmen, weil sie sich verpflichtet fühlen, die Rente der Eltern hereinzuverdienen. Keine gute Idee.

ERINNERUNGEN GEGEN ERWARTUNGEN

Das Problem ist nicht der Markt. Markt, Gesellschaft, Politik – das sind beliebte Schuldige für alle, die sich nicht eingestehen wollen, dass sie selbst schuld sind. Die Verkäufer fordern meistens einen überhöhten Kaufpreis – so steht es auch im DIHK-Report. Warum? Weil der Verkäufer Blut, Schweiß und Tränen verkauft. Er hängt ein Preisschild an die Arbeit der Vergangenheit: dreißig Jahre geschuftet, eine Halle gebaut, viele Krisen durchgestanden.

Den Käufer interessiert das nicht. Er kauft die Zukunft. Krisen bewältigt? Hurra – ihn interessiert, wie er die Krisen übersteht, die vor ihm liegen. Der Käufer stellt sich eine einzige Frage: Was wirft dieser Betrieb in den nächsten zehn Jahren an Gewinn ab – ohne den heutigen Inhaber? Der eine verkauft Erinnerungen, der andere kauft Erwartungen. Deshalb finden die beiden meistens keinen gemeinsamen Preis – oder einer ist bitter enttäuscht. Ich habe Verkäufe auf dem Weg zum Notar platzen sehen, weil der Verkäufer kalte Füße bekam: „Der Preis ist doch zu niedrig."

DEIN GELDBEDARF INTERESSIERT DIE BANK DES KÄUFERS NICHT

Die meisten Inhaber leiten den Kaufpreis daraus ab, wie viel Geld sie selbst brauchen – für den Ruhestand, den Restkredit auf dem Haus, die Lücke in der Altersvorsorge. Kaum einer berechnet die Gegenseite: Kann der Erwerber den Preis aus dem Unternehmen heraus überhaupt finanzieren? Bewusst übertrieben: Macht der Betrieb tausend Euro Gewinn im Monat, müsste aber fünftausend an die Bank zahlen, bekommt der Übernehmer kein Geld von der Bank.

Denn aus dem Gewinn bezahlt der Erwerber erst die Steuern, dann lebt er davon – Kühlschrank, Krankenversicherung, Altersvorsorge –, und was übrig ist, muss für Zins, Tilgung und Rücklagen reichen. Geht diese Rechnung nicht auf, ist Dein Wunschpreis keine Verhandlungsposition, sondern reine Fantasie. Die Bank des Käufers rechnet nur eines aus: Ist der Betrieb kapitaldienstfähig – kann das Unternehmen den Kaufpreis erwirtschaften? Ja oder nein. Bei Nein ist vorbei.

FÜNF JAHRE, NICHT ZWEI

Zwei oder drei Jahre Vorbereitung? In zwei Jahren kannst Du Deine Unterlagen aufhübschen: die Bilanz bereinigen, das Auto der Tochter und die drei Handys für die Enkel rausschmeißen, ein Exposé schreiben lassen. Was Du in zwei Jahren garantiert nicht hinbekommst: eine zweite Führungsebene aufbauen, Kundenbeziehungen übertragen und fünf Jahre belastbarer Zahlen liefern. Unternehmensübertragungen sind immer Unterkante Fünf-Jahres-Projekte, eher länger. Wer mit dreiundsechzig oder fünfundsechzig aussteigen will, muss mit fünfundfünfzig anfangen.

Und wenn kein Käufer kommt? Dann machst Du halt weiter. Dann bist Du sechsundsechzig, achtundsechzig, siebzig – nicht, weil Du willst, sondern weil Du nicht herauskommst: weil Du Verpflichtungen hast, die eigentlich der Kaufpreis erfüllen sollte. Oder Du legst still: Maschinen verkaufen, Leute entlassen, Schlüssel umdrehen. Dann bleibt der Zeitwert Deines

Anlagevermögens abzüglich Abwicklungskosten – unglaublich viel weniger, als ein lebendes Unternehmen wert gewesen wäre.

DIE PRÜFUNG DES KÄUFERS IST DAS RÖNTGENBILD DES KRISENBERATERS

Was prüft Dein Käufer? Wovon lebt dieses Unternehmen noch in fünf Jahren? Läuft es auch, wenn der Chef nicht da ist? Kann mir jemand mit Zahlen belegen, was hier verdient wird? Wortgleich dieselben Fragen stelle ich, wenn ich in ein Unternehmen in Schieflage gerufen werde – die Prüfung des Käufers und die Diagnose in der Krisenberatung sind dasselbe Röntgenbild, nur die Interpretationen unterscheiden sich. Denn Unverkäuflichkeit und Krisenanfälligkeit haben dieselbe Wurzel: den Verlust der Steuerbarkeit. Die Krise beginnt nicht mit der Liquidität und nicht mit dem Kaufpreis – sie wird dort nur sichtbar. Was Dir am Kaufpreis fehlt, ist der Preis für die fehlende Steuerbarkeit. Und Du verhandelst mit jemandem, der Dir nichts schenken muss: Für ihn ist der Kauf ein Geschäft – er gibt Dir nicht hunderttausend Euro mehr, weil Deine Rente zu klein ist.

Damit steht die Antwort fest: Verkäuflichkeit ist kein Verkaufsthema, sondern ein Steuerbarkeitsthema. Ein verkäufliches Unternehmen hat ohne seinen Inhaber eine Zukunft, die man belegen kann – und genauso funktioniert ein krisenfestes Unternehmen. Die Arbeit zahlt doppelt: Am Tag X hast Du mehr Verhandlungsmacht und einen höheren Kaufpreis. Und ab morgen kannst Du in Urlaub fahren, ohne dass Dein Handy glüht. Ein guter oder gut beratener Käufer sortiert Dein Unternehmen anhand der drei Säulen Strategie, Operating Model und Controlling – Deine drei Trainingseinheiten, in genau dieser Reihenfolge.

SÄULE EINS: STRATEGIE – WARUM KAUFEN DIE KUNDEN HIER?

Kein Käufer bezahlt die Vergangenheit, er bezahlt die belegbare Zukunft. Ein ernsthafter Käufer holt sich deshalb nicht als Allererstes die Bilanz heraus.

Seine erste Frage lautet: Warum kaufen die Kunden überhaupt hier – und würden sie in fünf Jahren noch kaufen?

Ein Paradebeispiel – klingt ausgedacht, ist es nicht: ein Malermeister, zweiundsiebzig Jahre alt, alle Kunden in derselben Altersgruppe, alle aus seinen Vereinen – Schützengilde, Rotary-Club. Die Kunden sind persönliche Kontakte des Inhabers. Jetzt sollst Du als frischer Malermeister diesen Betrieb kaufen. Was kaufst Du da eigentlich? Nichts. Ein paar Leitern, ein paar eingeführte Prozesse. Die Kunden sind alle Mitte siebzig aufwärts – auf die kannst Du nicht aufbauen.

Und wenn die Antwort auf „Wer kauft hier, und warum?" lautet: „Wir machen alles für jeden, wir sind flexibel" – dann ist das keine Strategie, sondern: Da kommt halt mal einer, und wenn keiner kommt, kommt halt keiner. Solche Sätze erklären, warum bislang etwas funktioniert hat – nicht, dass es weiter funktioniert.

Nimm zwei Betriebe, gleiche Branche, gleicher Umsatz, gleicher Gewinn. Der eine sagt: „Wir machen alles, was reinkommt." Der andere sagt: „Wir sind auf Wartungsverträge für gewerbliche Bestandskunden spezialisiert, sechzig Prozent des Umsatzes sind wiederkehrend – hier ist die Vertragsliste, hier die Kündigungsquote der letzten fünf Jahre." Für welchen Laden zahlt der Käufer mehr? Wartungsverträge mit, sagen wir, fünf Prozent Absprungquote kann ich ausrechnen: wie lange sie tragen, was ich bis dahin verdiene – das allein hat für den Käufer einen eigenen Wert. Reines Projektgeschäft dagegen ist ohne belegbaren Neukundenfluss kein Unternehmen, sondern Prinzip Hoffnung – und Handwerk ist reines Projektgeschäft: Wenn das Wohnzimmer gestrichen ist, ist es fertig. Viele nennen das Mund-zu-Mund-Propaganda – dieses Geschäftsmodell gibt es nicht. Für Hoffnung bezahle ich nicht – Hoffnung gibt Risikoabschläge. Wartungsverträge kann ich ausrechnen; Hoffnung kann ich nur schätzen, und geschätzt wird nach unten.

Der erste Baustein der Verkäuflichkeit ist deshalb eine dokumentierte Strategie: Das sind meine Kundengruppen, deshalb bleiben sie, damit verdiene ich heute und in drei Jahren Geld, hier liegt noch Potenzial. Kein Dreißig-Seiten-Buch – drei, vier Seiten, auf denen ein Erwerber sieht, dass hinter dem Unternehmen nachprüfbar ein Plan steht. Dann kauft er die Richtung, in die das Unternehmen geht – ohne das kauft er die Katze im Sack. Dein Umsetzungstipp bis Ende der Woche: Beantworte die Frage Deines imaginären Käufers schriftlich, in drei Sätzen: Warum ist dieses Unternehmen in fünf Jahren mehr wert als heute – ohne den Unternehmer? Drei Sätze sind schwierig; fällt es Dir leicht, bist Du weiter als die meisten.

SÄULE ZWEI: OPERATING MODEL – DAS BETRIEBSSYSTEM IN DEINEM KOPF

Wenn Du ein Unternehmen verkaufst, das ohne Dich nicht läuft, verkaufst Du kein Unternehmen, sondern Dich selbst. Nur willst Du ja aussteigen. Dieses Problem heißt Inhaberabhängigkeit. Denk an Herrn Petersen: Er kennt jeden Kunden, kalkuliert jedes Angebot, weiß alles – im Kopf. Genau das, worauf er sein Leben lang stolz war, ist beim Verkauf sein größtes Problem. Der Käufer kauft eine Halle, Maschinen – und ein Betriebssystem, das nur auf einem einzigen Computer installiert ist: dem Kopf des Verkäufers. Und der geht nach Hause. In Folge 25 habe ich es zugespitzt: Ein Unternehmen, das nur mit Dir läuft, ist kein Unternehmen. In der Kaufverhandlung wird aus diesem Satz ein Preisschild – dick durchgestrichen, mit einem deutlich niedrigeren Preis darunter.

Wann solltest Du anfangen, das Unternehmen auf die Nachfolge auszurichten? Die einzig richtige Antwort: bei der Gründung. Bau Dein Unternehmen von Anfang an so, dass sich mit einem Fingerschnipp ein anderer auf Deinen Platz setzen kann – Schlüssel fürs Büro, alle Daten auf dem Rechner, ein Unternehmens-Wiki mit allen Informationen, nahtlos weiterarbeiten. Ein schlüsselfertiges Unternehmen. Hast Du diesen Gedanken im Kopf, richtest Du das Unternehmen organisatorisch gar nicht erst auf Dich selbst aus. Das ist ein psychologischer Trick mit vielen

operativen Nebenwirkungen: keine Inhaberabhängigkeit, keine siebzig Stunden, weil Du selbstverständlich delegierst, eine zweite Reihe – oder, wenn Dein Betrieb dafür zu klein ist, eine Organisation, in der ein Erwerber von der Straße hereinkommen und weiterarbeiten könnte. Das Gegenteil – „Ich bin hier der Chef, ohne mich läuft hier nix" – ist leider der Regelfall da draußen.

Dein Umsetzungstipp, ab morgen: Nimm ein Blatt, schreib oben drauf „Läuft nur über mich" und geh die letzte Arbeitswoche durch. Notiere alles, was ohne Dich stehen geblieben wäre – jede Entscheidung, jede Kalkulation, jeder Kontakt, jede Unterschrift. Nicht bewerten, nur sammeln. Das ist die ehrliche Inventur der Inhaberabhängigkeit Deines Unternehmens – und zugleich die Arbeitsliste, um es von Dir unabhängig zu machen.

SÄULE DREI: CONTROLLING – WAS DU NICHT BELEGEN KANNST, BEZAHLT DIR NIEMAND

Du brauchst eine vernünftige, ordentliche Buchhaltung – und darüber hinaus vernünftige Zahlen. Ein Praxisbeispiel ohne Ende: „Hier habe ich Dauerkunden mit dieser Dienstleistung." Aber aus dem Zahlenwerk geht nicht hervor, ob diese Dauerkunden überhaupt profitabel sind – weil es keine Kostenrechnung gibt. Wenn ein Erwerber das als Profit kaufen soll, muss er den Profit sehen können. Zahlen, Daten, Fakten – ZDF: Wo verdiene ich gut, wo weniger? Wer sind die Kunden, wie ist die Altersstruktur von Kundschaft und Personal?

Was ich auch ständig sehe: Im Jahr 2026 kommen Leute mit dem Jahresabschluss für 2024 um die Ecke – „ist noch in Arbeit". 2024 ist Geschichtsforschung, und ich bin kein Historiker – eine Unternehmensbewertung braucht aktuelle Zahlen. Alles, was Du nicht belegen kannst, zieht einen Abschlag nach sich: Willst Du mir Wartungsverträge verkaufen, kannst aber nicht zeigen, dass Du damit Geld

verdienst, nehme ich Dir zehn Prozent vom Kaufpreis weg. Kannst Du es zeigen, rechtfertigt das Deinen Preis. Also: Hab Deine Zahlen in Ordnung.

WAS IST DEIN UNTERNEHMEN WERT? DIE KOPFSCHÜTTEL-METHODE

Bleibt die Frage aller Fragen: Was ist mein Unternehmen eigentlich wert? Das Problem: Es gibt keinen objektiven Unternehmenswert. Du kannst Inventur machen – drei Tische, eine Maschine, die IT, alles mit Marktwert. Aber spätestens beim Firmennamen, beim Kundenstamm, beim Mitarbeiterstamm wird es schwammig. Trotzdem wird krampfhaft eine Wissenschaft darum aufgebaut – Regalkilometer Bücher, die Dinge in eine Rechenmethodik pressen, die sich nicht berechnen lassen. Über die Stellschrauben dieser Methodik lässt sich ein Unternehmenswert in breiten Bahnen hoch- und herunterrechnen.

Ein Beispiel ist der sogenannte Management-Faktor: Je wichtiger der Inhaber für das Unternehmen ist, desto höher der Faktor – und desto stärker drückt er den Unternehmenswert. Bei Unternehmen, die total vom Inhaber abhängen, ist der Faktor hundert, und damit ist das Unternehmen nichts wert. Ideal ist das Gegenteil: Dein Ausscheiden hat keine Auswirkungen, der Wert bleibt bestehen. Ich kann das von meiner eigenen Steuerberatungskanzlei sagen: Mein Management-Faktor geht gegen null. Scheide ich morgen aus, ändert sich nichts Signifikantes, es gehen deswegen keine Mandanten – meine Person drückt den Kaufpreis nicht.

Und wie kommst Du zu Deiner ersten Zahl? Dafür habe ich ein hochwissenschaftliches Werkzeug entwickelt: die Kopfschüttel-Methode. Stell Dir vor, Du sitzt mit einem imaginären Erwerber am Tisch. Er bietet: „Hunderttausend." Du schüttelst den Kopf. „Zweihunderttausend." Kopfschütteln. „Dreihunderttausend." Kopfschütteln. Irgendwann fällt eine Zahl, bei der Du aufhörst zu schütteln und anfängst, den Kopf abwägend hin und her zu wiegen: „Na ja, das könnte ich mir vorstellen." Genau das ist die Zahl, die Du insgeheim längst im Kopf hattest – ob Du es wusstest oder nicht.

Mit dieser Zahl arbeiten wir dann: Lässt sie sich mit den üblichen Bewertungsmethoden aus Deinen Unternehmenszahlen herleiten? Und: Kann das Unternehmen genug Gewinn erwirtschaften, damit ein Erwerber die Bankfinanzierung für genau diesen Preis bekommt? So tastet man sich an einen Wert heran, der wirklich im Unternehmen begründbar ist. Rechnet Dein Steuerberater aus, dass keine Bank das finanzieren würde, bekommst Du von der Bank keine andere Antwort – sie macht dieselbe Rechnung. Es geht übrigens auch andersherum: Ich habe schon aus „Dreihunderttausend würde ich nehmen" einen Einstieg bei achthunderttausend gemacht – verkauft wurde für siebenhunderttausend.

DAS GESAMTBILD: SOC MIT PREISSCHILD

Strategie, Operating Model, Controlling – die drei Säulen sind zugleich Deine drei Prüffelder und die jedes Käufers. Verkäuflichkeit bedeutet: ein wunderbar funktionierendes SOC-Modell, von außen betrachtet, mit einem Preisschild dran. Bau diese drei Bereiche so picobello auf, dass jeder Kaufinteressent sagt: Das ist das Unternehmen, das ich haben will. Mit drei, vier, fünf Bewerbern lassen sich wundervolle Preise erzielen – aber das ist nicht die Standard-Realität. Denk an den Anfang dieser Folge: Mehr Unternehmer wollen ihren Laden abschließen als verkaufen. Und genau die haben all das hier nicht getan.

Also richte Dein Unternehmen auf Verkaufbarkeit aus. Auf dem Weg dahin, selbst wenn er zwanzig Jahre dauert, baust Du auf jeden Fall ein Unternehmen, das sich besser steuern lässt. Und Steuerbarkeit bedeutet mehr Erfolg – im operativen Geschäft genauso wie am Tag des Verkaufs. Der Aufbau dieser Steuerbarkeit macht, aus eigener Erfahrung, enorm viel Spaß – besonders wenn Du die ersten Erfolge siehst.

Fast jedes Unternehmen ist verkaufbar, wenn Du es von Dir selbst abkoppelst – denn eines wird garantiert nicht mitverkauft: Du.

Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 29** – das Original: „Unternehmensnachfolge: So wird Dein Betrieb verkaufbar" anhören.



Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn