

Vorwort

Den eigenen Verlag abzugeben und in andere Hände zu legen, fällt den meisten Unternehmer:innen nicht leicht. Ist er doch das persönliche Lebenswerk, in dem Jahre, ja Jahrzehnte der eigenen Existenz stecken – mit viel Arbeit, bisweilen hohem Risiko, manchem Ärger, aber auch Freude und ganz viel persönlicher Identität. Der geordnete Stabwechsel ist die letzte große Herausforderung, die Sie als Verleger:in zu bewältigen haben. Wie einst die Unternehmensgründung als erster Akt am Anfang, steht die gelungene Nachfolge als letzter am Ende. Erst mit der vollständigen Übergabe ist das Stück tatsächlich zu Ende.

Praxisleitfaden in sechs Schritten

Als Berater der Buch- und Medienbranche ist uns das Thema Unternehmensnachfolge organisch über die Jahre zugewachsen. Es liegt in der Natur der Sache, dass bei einer kontinuierlichen Beratung über Jahre hinweg ältere Verleger:innen irgendwann in den Ruhestand gehen und ihr Unternehmen in jüngere Hände legen möchten. Mit deren Wunsch nach Begleitung auch in dieser Unternehmensphase zunehmend konfrontiert, haben wir uns vor einiger Zeit intensiv ins Thema eingearbeitet, inzwischen viele Erfahrungen gesammelt und die Infrastruktur für eine professionelle Transaktionsberatung geschaffen. Mittlerweile konnten wir zahlreiche Unternehmen, nicht nur Fach- und Publikumsverlage, sondern auch Buchhandlungen, Software-Unternehmen, Agenturen und andere Dienstleister der Buch- und Medienbranche erfolgreich bei der Nachfolge begleiten.

Da es kaum praktische Handreichungen zur Unternehmensnachfolge in Verlagen gibt, möchten wir mit dieser Publikation die am Thema Interessierten an unserem erworbenen Know-how teilhaben lassen. Als eine Art Praxisleitfaden möchten wir Ihnen die einzelnen Schritte der Unternehmensnachfolge vorstellen, typische Stolpersteine benennen und praxiserprobte Tipps geben, um zügig voran

und am Ende auch zu einem gelungenen Abschluss zu kommen. Das Buch ist in erster Linie an die Abgebenden adressiert, aber es enthält auch Wissenswertes für Kaufinteressierte und potenzielle Nachfolger:innen.

40.000 Übergaben von Einzelunternehmen pro Jahr erwartet

Nach Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn stehen in Deutschland im Zeitraum 2022 bis 2026 rund 190.000 Unternehmen zur Übergabe an. Das sind nahezu 40.000 Firmen in der Hand von Einzelunternehmer:innen oder Familien, die jährlich zu übergeben sind. Die Suche nach einer Nachfolgerin, einem Nachfolger gestaltet sich mitunter schwierig, weil oft niemand aus der Familie nachrücken kann oder möchte. Nur noch vier von zehn Unternehmen werden innerhalb der Familie weitergegeben. So bleiben die Inhaber:innen immer länger an Bord. Fast ein Viertel der mittelständischen Unternehmer:innen ist heute älter als 60 Jahre. Und das Nachfolge-Problem wird eher größer, da sich viele Unternehmer:innen aus den geburtenstarken Jahrgängen dem Ruhestandsalter nähern und gleichzeitig weniger Übernehmende heranwachsen. Dadurch wird der demografische Wandel den Mangel an Nachfolger:innen weiter zuspitzen.

Genauere Untersuchungen und Studien zur Unternehmensnachfolge in der Buch- und Medienbranche fehlen bisher. Wir beobachten allerdings, dass die Entwicklung parallel verläuft. Denn die meisten Verleger:innen der Gründerwelle der 1970er und 1980er Jahre sind mittlerweile im Ruhestand. Derzeit erreichen die Gründer:innen der 1990er Jahre das Rentenalter oder haben es bereits erreicht. Sie gehören zumeist der Generation der Babyboomer an, die es zunehmend schwer haben, geeignete jüngere Nachfolger:innen zu finden.

Der ›Nachfolge-Kompass‹

Aus der Praxis als Transaktionsberater heraus haben wir den ›Nachfolge-Kompass‹ entwickelt, der Orientierung bei der Übergabeplanung geben soll. Demnach durchlaufen inhabergeführte kleinere und mittlere Verlage bei der Unternehmensnachfolge folgende sechs Phasen:

- Phase 01: Nachfolge-Voraussetzungen schaffen
- Phase 02: Nachfolge- / Beteiligungsform wählen
- Phase 03: Unternehmenswert ermitteln / Art des Verkaufs festlegen
- Phase 04: Nachfolge-Interessenten finden
- Phase 05: Verkaufsverhandlungen führen
- Phase 06: Übertragung umsetzen

Nach unserer Erfahrung kommen diese Phasen in einem Nachfolgeprozess tatsächlich alle vor. Allein die Dauer und der Umfang der Abschnitte sind in jedem einzelnen Fall unterschiedlich. Man kann jedoch davon ausgehen, dass der Zyklus deutlich mehr als ein Jahr dauern dürfte. Oft braucht es bereits in der ersten Phase viel Zeit, überhaupt eine persönliche Entscheidung – für und wider den Unternehmensverkauf – zu treffen. Manchmal gestaltet sich das Finden geeigneter Nachfolger:innen als schwierig, vorwiegend dann, wenn bei den Verkäufer:innen noch keine oder zu konkrete Vorstellungen zur Nachfolge bestehen. In den wenigsten Fällen führen die Verkaufsverhandlungen schnell zum Ziel. Eine Einigung zieht sich oft über viele Monate hin, manchmal sogar über zwei bis drei Jahre.

Abschließend ein Wort zum Thema gendergerechte Sprache. Im Vorwort haben wir uns mehrheitlich für den Doppelpunkt zwischen der männlichen und weiblichen Form entschieden. Im folgenden Textteil orientieren wir uns an den Fallbeispielen und verwenden in den jeweils folgenden Absätzen konsequent die dort verwendeten Geschlechter.

Dieter Durchdewald

Berlin, im Januar 2024