



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung



KOMPETENZZENTRUM
KULTUR- UND
KREATIVWIRTSCHAFT
DES BUNDES

THEMENDOSSIER

Generationswechsel und Nachfolgesituation in der KKW



© pixelfit



ANALYSE
& TRENDS

Abstract

Das Angebot an übergabefähigen Unternehmen nimmt in naher Zukunft erwartungsgemäß stärker zu als die Nachfrage danach. Was für die Gesamtwirtschaft in Deutschland gilt, trifft auch auf die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) zu. Diese Entwicklung wird durch den demografischen Wandel verschärft. Trotz der wachsenden Bedeutung ist das Thema Nachfolge noch zu wenig präsent.

Die KKW zeichnet sich im Vergleich zur Gesamtwirtschaft insgesamt durch eine jüngere Altersstruktur aus. Im Buchmarkt und im Kunsthandwerk fällt auf, dass es einige Berufsgruppen mit höherem Altersdurchschnitt gibt. Der Werbemarkt und der Designmarkt verzeichnen einen relativ hohen Anteil an Personen mittleren Alters. Gleichzeitig stehen in diesen Bereichen vermehrt Unternehmen zur Übergabe bereit. Wenn die notwendige Bereitschaft, das Kapital und die Kompetenzen vorhanden sind, sind wichtige Voraussetzungen für eine gelungene Nachfolgeföndung in diesen Bereichen grundsätzlich gegeben.

Das eigene Lebenswerk in neue Hände zu geben ist gerade in der überdurchschnittlich individualisierten und personalisierten KKW ein großer Schritt für Unternehmer*innen. Nicht selten kommt es zu einer Verschmelzung von Unternehmen und Unternehmenspersönlichkeit. Neben den formal-rechtlichen Aspekten fällt auch die Chemie zwischen den Beteiligten ins Gewicht. Ein Übergabeprozess kann gut und gerne 3 bis 5 Jahre in Anspruch nehmen und gliedert sich in mehrere Phasen, von der Vorbereitung, dem Kennenlernen über die Unternehmensanalyse bis hin zur Verhandlung und dem Abschluss. Nachfolgen können innerfamiliär, innerbetrieblich oder an eine externe Person vermittelt werden. Bei der gängigsten, altersbedingten Nachfolge die Weichen rechtzeitig, idealerweise mit etwa 55 Jahren zu legen, ermöglicht einen reibungslosen Übergang. Als Schlüssel zum Erfolg sollten Nachfolgeinteressent*innen sowohl KKW-Kompetenz als auch betriebswirtschaftliches Wissen mitbringen. Ein Unternehmen zu übernehmen, bietet zahlreiche Vorteile: So kann z. B. auf der Erfahrung und dem Wissen der Mitarbeitenden aufgebaut sowie bestehende Netzwerke genutzt werden. Dadurch kann der Unternehmenseinstieg im Vergleich zur Existenzgründung deutlich erleichtert werden. Nicht zu unterschätzen ist zudem, dass ein Leitungswechsel zu tiefgreifenden Veränderungen in der Unternehmensstruktur föndern kann. Dabei gilt es, den Wert der kreativen Marke zu erhalten und die Übergangsphase so zu gestalten, dass das Team in den Prozess miteinbezogen wird. Für die KKW ist besonders wichtig zu beachten, dass immaterielle Werte wie Urheberrechte oder Lizenzen in die Wertermittlung bei der Übergabe miteinfließen. Unternehmensnachfolge bietet in der KKW eine vielversprechende Möglichkeit, Unternehmen weiterzuentwickeln und strategisch neu auszurichten. Insbesondere in hochspezialisierten Unternehmen kann die Nachfolgeföndung komplex sein, wobei Führung im Team oder Junior-Partnerschaften neue Perspektiven eröffnen.



Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	4
2 Altersstruktur und Unternehmensübergaben in der KKW	6
3 Nachfolgesituation in der Kultur- und Kreativwirtschaft	11
4 Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren - So gelingt die Nachfolge	28
5 Die Nachfolge praktisch angehen	30
6 Anlaufstellen und Informationsangebote	34
7 Quellenverzeichnis	36
Impressum	38

1 Einleitung

Ob Kleinunternehmen, Mittelstand oder Konzern – früher oder später stellt sich unabhängig von der Betriebsgröße für die Geschäftsleitung die Frage: „Wie geht es mit dem Unternehmen weiter, wenn ich kürzertreten möchte?“ Im Zeitraum zwischen 2022 und 2026 stehen in Deutschland insgesamt schätzungsweise 190.000 Unternehmen zur Nachfolge bereit. Pro Jahr sind das rund 38.000 Unternehmen.¹ Eine grobe Schätzung ergibt **für die KKW rund 2.700 Unternehmen.**² Viele Unternehmen in der Gesamtwirtschaft, für die momentan und in den kommenden Jahren potenziell eine Übergabe ansteht, sind in dem Bereich der Dienstleistungen für andere Unternehmen (Unternehmensdienstleistungen) aktiv.³ Anhaltspunkte bieten einerseits die Umsätze und andererseits die Anzahl Unternehmen. Die meisten Unternehmen finden sich unabhängig vom Wirtschaftszweig im Bereich 500.000 bis 1 Mio. Euro Jahresumsatz, gefolgt vom Bereich 250.000 bis 500.000 Euro und dem Bereich 1 Mio. bis 2 Mio. Euro.⁴ KKW-Unternehmen bieten oft Unternehmensdienstleistungen an. Besonders gilt dies für folgende KKW-Bereiche:

- Werbung
- Ateliers für Textil, Schmuck, Grafik und Design
- Messe-, Ausstellungs- und Kongressveranstalter
- Architektur- und Ingenieurbüros
- Fotografie und Fotolabors
- Übersetzen und Dolmetschen
- Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten

Die Gründe für einen Wechsel an der Spitze sind vielfältig und reichen von altersbedingter Nachfolge, über krankheitsbedingte Rücktritte bis hin zu einer bewusst gewünschten beruflichen Neuorientierung. Unternehmensstillegungen werden darüber hinaus erwartungsmäßig zunehmen, da nicht für alle Betriebe eine geeignete Nachfolge gefunden wird. Auch wird es für Inhaber*innen von Familienunternehmen zunehmend schwieriger, innerhalb der Familie eine Nachfolge zu finden, weil Junge öfter ihre eigene Karriere vorantreiben und sich selbst verwirklichen möchten.⁵ Es zeigt sich, dass die Suche nach einer geeigneten Nachfolge für mittelständische Unternehmen im Nachfolgeprozess die größte Hürde darstellt.⁶ Für Kleinunternehmen dürfte das gleichermaßen oder gar in größerem Maße zutreffen, da diese aufgrund der geringeren Mitarbeitendenzahl über einen kleineren Ressourcenpool innerhalb des Unternehmens verfügen. Nicht selten arbeiten die Unternehmer*innen leidenschaftlich bis kurz vor dem Ruhestand. Entsprechend spät findet die Nachfolgefindung statt. Das Durchschnittsalter bei der kurzfristigen Nachfolge-Suche liegt bei 64 Jahren.⁷ Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens ist mit einem geringeren Risiko verbunden als eine Neugründung.⁸ Dennoch besteht die Gefahr eines Kapital-, Beschäftigungs- oder

¹ Institut für Mittelstandsforschung, 2021

² Eigene Berechnung auf Grundlage der Daten der Eurostat Unternehmensstatistik und des Monitoringberichts 2022: Der Anteil übergabefähiger Unternehmen an der Anzahl der Unternehmen in der Gesamtwirtschaft (rund 3,1 Mio.) beträgt rund 1,2 %. Die Anzahl der Unternehmen in der KKW belief sich 2021 auf 225.950. Unter der Annahme, dass derselbe Anteil in der KKW gilt, sind in der KKW grob 2.700 zur Übergabe bereit.

³ Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2021, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026

⁴ Zum Vergleich: Der durchschnittliche Umsatz eines KKW-Unternehmens beträgt rund 776.000 Euro (Berechnung nach Monitoringbericht KKW 2022)

⁵ SWR aktuell, 2024

⁶ KfW Research, 2023

⁷ Ibid.

⁸ Brüderl et al. 2007, S. 17

Rufverlustes und die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens muss gewährleistet sein.

Definition: Unternehmensnachfolge wird definiert als der personelle Wechsel in der Leitungsebene eines Wirtschaftsunternehmens. Die Nachfolge ist geregelt, wenn das Eigentum und die Geschäftsführung vom Inhaber oder von der Inhaberin auf die nachfolgende Person übertragen worden sind.⁹

Eine Nachfolge ermöglicht es, die kreative Vision und die Marke des Unternehmens zu bewahren, dessen Kontinuität und den Fortbestand sowie Marktposition zu sichern und Arbeitsplätze zu erhalten. All diese Aspekte gelten ebenfalls für KKW-Unternehmen. Charakteristisch für die KKW ist zudem z. B. der Effekt einer Nachfolge auf die kulturelle Produktion. Dieses Dossier trägt einerseits relevante, übergreifende Informationen zum Thema Nachfolgefindung zusammen. Gleichzeitig werden punktuell die Besonderheiten der KKW herausgearbeitet. Was die Datenlage betrifft, so gibt es keine umfassenden Informationen zur Nachfolgesituation in der KKW in Deutschland. Dieses Dossier nähert sich dem Thema in statistischer Hinsicht daher über die Altersstruktur in der KKW. Das Dossier zielt darauf ab, Nachfolge und Generationswechsel in der KKW stärker sichtbar zu machen und Interessierten einen Überblick zum aktuellen Stand und den sich abzeichnenden Entwicklungen zu geben.

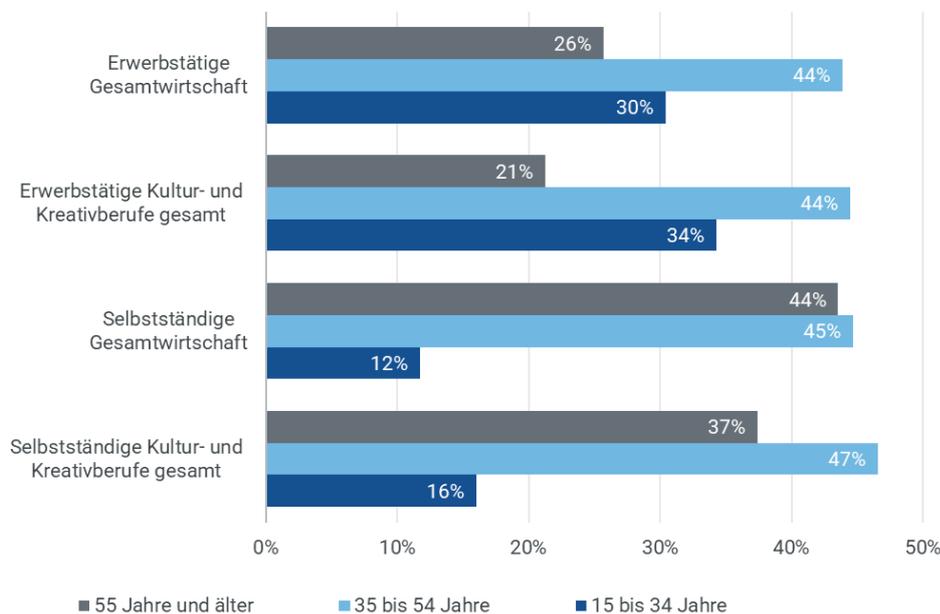
⁹ Nachfolgewiki, 2021; Interview mit Dr. Birgit Felden, 2024

2 Altersstruktur und Unternehmensübergaben in der KKW

Nachfolgesituation und Altersstruktur sind eng miteinander verwoben. Die ältere Generation möchte kürzer treten und sucht nach geeigneten Nachfolger*innen, die ihr Unternehmen weiterführen möchten. Gleichzeitig ist die Altersstruktur einer Teilbranche alleine nicht hinreichend, um Aussagen darüber zu treffen, wie relevant das Thema für die Unternehmen ist. Es ist nicht zwingend, dass sich übergabefähige Unternehmen dort konzentrieren, wo die Altersstruktur älter ist. Andere Faktoren wie die Unternehmensgröße, die Marktlage oder die individuelle Bereitschaft von Inhaber*innen, den Stab weiterzugeben, können ebenfalls eine Rolle spielen. Dennoch gilt: Fragen rund um die Nachfolgefindung sind wahrscheinlicher dort relevant, wo die Altersstruktur insgesamt älter ist, weil auch der Anteil an älteren Führungspersonen tendenziell höher ist. Gleichzeitig ist das Potenzial an geeigneten Nachfolgen wahrscheinlich dort höher, wo der Anteil Jüngerer höher ist. In diesem Kapitel wird daher die Altersstruktur der KKW und ihrer Teilbereiche beleuchtet.

Die KKW zeichnet sich insgesamt im Vergleich zur Gesamtwirtschaft durch eine jüngere Altersstruktur aus. Von allen Erwerbstätigen (Selbstständige und Arbeitnehmende) in Kultur- und Kreativberufen sind 21 % 55 Jahre und älter und 34 % im Alter von 15 bis 34 Jahre (Vgl. Abbildung 1). Zum Vergleich: In der Gesamtwirtschaft liegen diese Anteile bei 26 % bzw. bei 30 %. Der Anteil bei den Älteren ist also in der KKW um 5 Prozentpunkte niedriger und bei den Jüngeren um 4 Prozentpunkte höher als in der Gesamtwirtschaft. Ähnlich stellt sich die Situation bei den Selbstständigen dar. Hier liegen die Anteile in den Kultur- und Kreativberufen bei den über 55-jährigen bei 37 %, während die jüngeren Selbstständigen 16 % ausmachen. Die Struktur in der Gesamtwirtschaft ist auch hier tendenziell älter. Somit steht der KKW potenziell in den kommenden Jahren ein Pool an Nachwuchstalente zu Verfügung, die sich als Nachfolger*innen anbieten würden. Der Vorteil im Vergleich zu fachfremden Nachfolge-Unternehmer*innen liegt auf der Hand: Vorausgesetzt die Kandidat*innen sind interessiert und bringen die notwendige betriebswirtschaftliche Affinität mit, kennen sich Kreativschaffende mit ihrem Metier am Besten aus und eignen sich daher als authentische Nachfolger*innen.

Abbildung 2: Verteilung der Erwerbstätigen nach Altersgruppen



Quelle: DESTATIS, 2022. Darstellung Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Die Berufsgruppe im Buch-, Kunst-, Antiquitäten- und Musikfachhandel zeichnet sich im Vergleich zu den anderen Berufsgruppen durch einen hohen Anteil älterer Menschen aus (vgl. Abbildung 2). Der Anteil an Personen, die 55 Jahre und älter sind, liegt hier bei über 45 %. Ebenfalls einen hohen Anteil in dieser Altersgruppe zählen mit über 36 % Kreativschaffende in kunsthandwerklichen Berufen und in der bildenden Kunst. Berufe in der Mode und Bekleidungsbranche machen rund 35 % aus. Die Berufsgruppe Drucktechnik und Buchbinderei kommt auf rund 30 % und die Musik-, Gesangs- und Dirigent*innentätigkeiten¹⁰ zählen immerhin noch rund 29 %. Unternehmen in diesen Bereichen stehen altersbedingt wahrscheinlich in absehbarer Zeit vor der Frage, wie sie sich im Zuge des demografischen Wandels aufstellen und einen Nachfolgeprozess in die Wege leiten können. Die Berufsbilder in der KKW wandeln sich rasant und neue Anforderungen in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit kristallisieren sich heraus. Dies kann an manchen Stellen auch zu einer Bedeutungsabnahme bestimmter Berufsgruppen führen. Eine hohe Altersstruktur kann also auch Ausdruck schwindender Nachfrage nach dem Beruf sein.

¹⁰ Es gilt zu beachten, dass einige dieser Berufsgruppen von freiberuflicher bzw. soloselbstständiger Erwerbsstruktur gekennzeichnet sind. Die Frage der Nachfolgeregelung stellt sich in diesen Fällen kaum, da der Rückzug aus dem Unternehmen üblicherweise mit der Aufgabe zusammenfällt.

Abbildung 2: Top-10 Berufsgruppen mit hoher Altersstruktur (55 Jahre und älter)



Quelle: DESTATIS, 2022. Eigene Darstellung Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, 2024.

Nebst der älteren und der jüngeren Altersverteilung gilt ein besonderes Augenmerk den Personen mittleren Alters. Diese sind aus unterschiedlichen Gründen prädestiniert dafür, eine wichtige Rolle bei Unternehmensnachfolgen einzunehmen. Zunächst verfügen sie in der Regel über einige Jahre wertvolle Berufserfahrung, die sie in die unternehmerische Tätigkeit und als potenzielle Führungskraft einbringen können. Zudem hatten Sie im Vergleich zu den jüngeren Kohorten mehr Zeit, Rücklagen zu bilden, die ihnen Spielraum geben, eine Unternehmensnachfolge zu finanzieren. Nebst dem Software- und IT-Bereich (53 Prozent) zeigt sich insbesondere in den Bereichen Mode und Bekleidung, Drucktechnik und Buchbinderei (jeweils rund 48 Prozent) sowie Musik-, Gesangs- und Dirigent*innentätigkeiten (rund 47 Prozent) ein größerer Anteil an Erwerbstätigen zwischen 35 bis 54 Jahren (vgl. Abbildung 3). Auch die Bereiche Verlags- und Medienwirtschaft, Produkt-, Industrie- und Modedesign, Werbung sowie Technische Mediengestaltung wie z. B. Grafik Design (mit jeweils rund 46 Prozent) haben einen umfangreichen Ressourcenpool. Gleichzeitig stehen in diesen Bereichen vermehrt Unternehmen zur Übergabe bereit. Das können Unternehmer*innen mittleren Alters sein, die ihre Firma nach einigen erfolgreichen Jahren gewinnbringend verkaufen möchten. Dazu gehören Kreativschaffende, die schon seit rund 20 Jahren Inhaber*innen sind und sich nach mehreren überstandenen Krisen nun neuorientieren möchten.

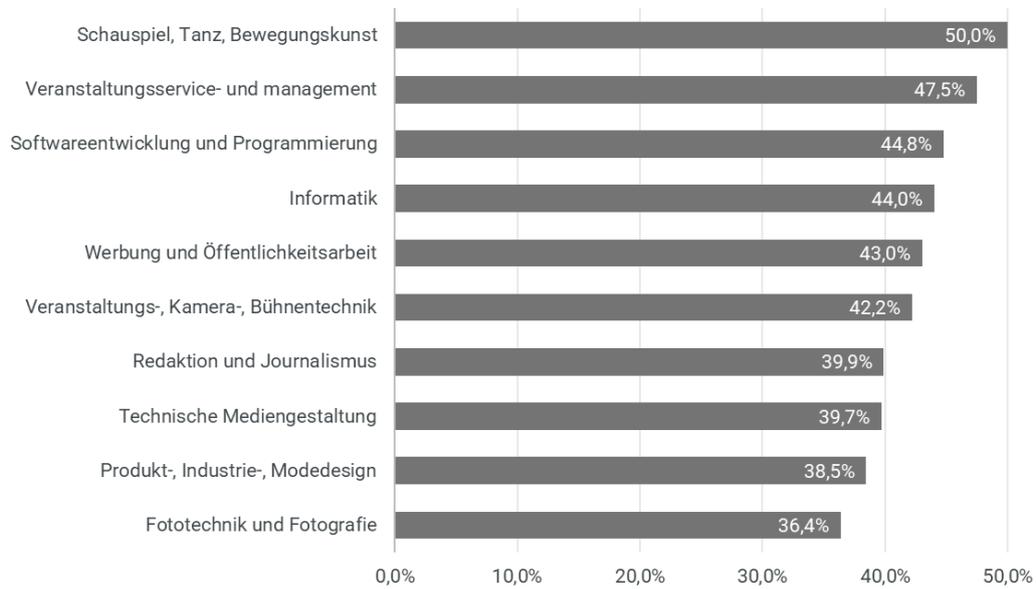
Abbildung 3: Top-10 Berufsgruppen mit mittlerer Altersstruktur (35 bis 54 Jahre)



Quelle: DESTATIS, 2022. Eigene Darstellung Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, 2024.

Welche Kultur- und Kreativberufe sind durch eine besonders junge Altersstruktur gekennzeichnet? Im Schauspiel und Tanz entfallen rund 50 % der Erwerbstätigen auf die Altersgruppe 15 bis 34 Jahre. Dies kann z. B. damit zusammenhängen, dass physischen Anforderungen hoch sind. Im Veranstaltungsservice- und management sind es rund 48 % und in der Softwareentwicklung und der Programmierung rund 45 % (vgl. Abbildung 4). Weitere Bereiche umfassen die Werbung mit rund 43 %, die Veranstaltungs-, Kamera- und Bühnentechnik mit rund 42 %, redaktionelle und journalistische Berufe sowie Technische Mediengestaltung mit rund 40 %. Die Bereiche Produkt-, Industrie- und Modedesign und Fotografie kommen auf rund 39 % bzw. 36 % und haben damit ebenfalls einen relativ hohen Anteil an jungen Erwerbstätigen, die in die Fußstapfen der älteren Generation treten können. Branchen mit einer jungen Altersstruktur und entsprechenden Ressourcen für Unternehmensnachfolgen, sind nicht zwingend diejenigen, die auch mit einer bevorstehenden Übergabewelle konfrontiert sind. Des Weiteren gilt zu beachten, dass viele der aufgezählten Berufsgruppen durch eine hohe Quote Soloselbständiger geprägt sind.

Abbildung 4: Top-10 Berufsgruppen mit tiefer Altersstruktur (15 bis 34 Jahre)



Quelle: DESTATIS, 2022. Eigene Darstellung Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, 2024.

3 Nachfolgesituation in der Kultur- und Kreativwirtschaft

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Das gilt insbesondere für die KKW, wo es für viele Unternehmer*innen darum geht, mit ihrer Tätigkeit schöpferisch tätig zu sein. Doch was passiert mit den Galerien, Designstudios oder Theatern, die über die Jahre mit viel Herzblut aufgebaut wurden, wenn die ältere Generation das Rentenalter erreicht und kürzertreten möchte? Die Individualisierung des Unternehmens und die Tatsache, dass das Unternehmen und die Unternehmenspersönlichkeit oftmals miteinander verschmelzen, sind nur einige besondere Hürden der KKW, die es zu bewältigen gilt, wenn diese gesellschaftlich wie volkswirtschaftlich bedeutenden Institutionen für die kommenden Generationen erhalten werden sollen. Für viele Beteiligte ist es eine hoch emotionale Angelegenheit, das eigene Lebenswerk in neue Hände zu geben. Während es in manchen Fällen reibungslos über die Bühne geht, kann es an anderen Stellen zu Zerwürfnissen innerhalb der Familie kommen. Für die einen ist es ein logischer Weg, die Kinder in die eigenen Fußstapfen treten zu lassen. Andere sehen die Vorteile eher bei einer neuen Person außerhalb der Familie, die die entsprechende Distanz zum Unternehmen hat.

Der Zeitfaktor ist in vielerlei Hinsicht kritisch. Übergebende sind meist sehr in ihrer Arbeit vertieft und machen sich daher wenig konkrete Gedanken dazu, wie es mit dem eigenen Unternehmen einmal weitergehen soll. Ein frühzeitig ins Leben gerufener Prozess, bei dem alle Parteien miteinbezogen werden, kann an dieser Stelle Klarheit verschaffen und enttäuschte Erwartungen vorbeugen. Ein Übergabeprozess kann gut und gerne 3-5 Jahre in Anspruch nehmen und gliedert sich in mehrere Phasen, von der Vorbereitung, dem Kennenlernen über die Unternehmensanalyse bis hin zur Verhandlung und dem Abschluss. Eine wichtige Rolle kann in diesem Prozess ein*e Mediator*in zukommen, die als neutrale Person und mit Blick von außen diesen Prozess begleiten und vermitteln kann. Für die Nachfolge gilt: ein ausgereifter Businessplan ist zwar wichtig, reicht aber nicht aus, um die Übergebenden von der eigenen Idee zu überzeugen. Inhaltliche Kenntnisse und ein Verständnis für die jeweilige Szene und die spezifischen Eigenheiten der Branche sind im Kultur- und Kreativbetrieb mindestens so wichtig wie das unternehmerische Denken und Handeln. Hinzu kommt das notwendige Engagement und die Lust an einem inspirierenden Umfeld, was oftmals eine entscheidende Voraussetzung dafür ist, zeitintensive Leitungspositionen unter herausfordernden Bedingungen einzunehmen. Ein Unternehmen zu leiten ist keine 4-Tage-Woche, sondern verlangt viel Zeit und Hingabe. Bevor die rechtlichen Schritte getätigt werden, ist es zudem wichtig zu klären, ob die Übergabebereitschaft wirklich da ist und eine geeignete Nachfolge gefunden ist. Wenn diese beiden Punkte abgehakt werden können, ist eine wesentliche Grundlage geschaffen, um sich zuversichtlich den rechtlichen und formellen Fragen zu widmen.¹¹

Nebst den genannten Herausforderungen bietet eine Unternehmensübernahme auch zahlreiche Vorteile. Für den Nachwuchs bedeutet das: Von der Expertise der Mitarbeitenden kann ebenso profitiert werden wie vom Geldfluss und dem Kapital, das in einem bestehenden Unternehmen bereits enthalten ist. Dazu zählt auch, dass die Mitarbeitenden als eingespieltes Team eine gewisse Sicherheit bieten, damit das Geschäft auch bei Ausfall der Leitung weiterlaufen kann. Was in der

¹¹ Die Praxistipps werden in Kapitel 4 näher beleuchtet.

KKW noch verstärkend hinzukommt ist sicherlich der Einfluss, den bestehende Netzwerke auf die Geschäftstätigkeit ausüben. Beziehungen zu Kund*innen und Künstler*innen, die über die Jahre gewachsen sind, können ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein. Hier spielt der persönliche Faktor wieder hinein. Diese wertvollen sozialen Netzwerke sollten gesichert werden und nicht mit dem Leitungswechsel wegbrechen.

Thomas Keller, Match2B

Standort: **Berlin**

Gründung: **2021**

Größe: **Zwei Partner und eine Partnerin**

Teilmarkt: **Werbung**



Thomas Keller, Gründer und Geschäftsführer

„Wenn das Team wegläuft und die Kund*innen abwandern, sind die Werte der Agentur obsolet.“

Herr Keller, Sie betreiben mit Match2B eine Plattform, die Agenturen bei der Nachfolgesuche unterstützt. Wie funktioniert die Plattform?

Match2B ist eine Art Partner*innenvermittlung in der Agenturwelt, explizit auch für Nachfolge. Der Ansatz ist, neben den reinen Umsatzzahlen und Leistungsmodellen auch die sozialen Beziehungen, innerhalb vom Unternehmen und mit den Kund*innen, als wesentliche Kriterien in den Blick zu nehmen. Die Agenturen können ein eigenes Online-Profil anlegen, über das sie mit anderen Profilen gematcht werden (Matching). Über Suchprofile werden geeignete Partner*innen identifiziert, die für eine Nachfolge in Frage kommen (Identifikation). Das kann z. B. auch ein Unternehmen ohne eigene Agentur oder ein Wettbewerber*in sein. Kommt es zu einem Match, wird im Zuge eines mehrstufigen Prozesses ermittelt, ob es sich um den oder die richtige/n Geschäftspartner*in handelt (Evaluation).

Worauf kommt es Ihrer Meinung nach an beim Nachfolgeprozess?

Eine Übergabe in der Agenturwelt dauert im Schnitt 9 -12 Monate und muss schrittweise geplant werden. Es gilt also, rechtzeitig mit der Suche zu beginnen. Inhaber*innengeführte Agenturen haben in aller Regel besondere Bedarfe. Die unternehmerischen Aspekte aufzugreifen und die persönlichen Kund*innenbeziehungen zu pflegen sind das A und O. Bei der Nachfolge sind vor allem die Kund*innen, Kapazitäten und Kompetenzen des Teams von großer Bedeutung, da es kein großes Anlagevermögen gibt. Für den perfect match sollten alle Beteiligten ihre Eigeninteressen verwirklichen können. So kann sich z. B. eine klassische Werbeagentur die Frage stellen, ob sie digitale Kompetenzen wie Programmierung oder Prompting selbst aufbauen möchte oder sich diese von außen hinzuholt.

Inwiefern hat die Kommunikations- und Agenturbranche ein Nachwuchs- bzw. Nachfolgeproblem?

Während Werbung in den 80er Jahren hipp war, müssen die Agenturen heute um Nachwuchs ringen. Hinzu kommt eine steigende Anzahl Insolvenzen. Das betrifft unabhängig von Größenordnung und Disziplin auch etablierte, größere Agenturen. Dabei ist unternehmerisches Denken und Handeln gerade in schwierigeren Zeiten essenziell, um tragfähige Lösungen zu finden und am Markt bestehen zu können.

Eine Reise durch die Herangehensweisen in den Teilmärkten

Ein Nachfolgeprozess passiert nicht von heute auf morgen und die damit einhergehenden Veränderungen in der Ausrichtung und der Komposition des Kreativ- und Kulturbetriebs können je nach Situation, Vorstellungen und Wünschen der Akteur*innen tiefgreifend sein.

In den **Darstellenden Künsten** zeigt das Projekt „Weggefährten“ der Theaterwerkstatt Pilkentafel auf, welche Rolle der intergenerationelle Dialog in Übergabeprozessen spielt. Wenn unterschiedliche Vorstellungen und Arbeitsweisen aufeinandertreffen, kann eine neutrale Instanz Abhilfe schaffen und Raum für Verständigung bieten. Denn nicht selten können erst im Gespräch die eigenen Erwartungen und Ängste an die Oberfläche gelangen.

Das Thema Leitungswechsel bei Intendanten an Theatern und Orchestern ist hochaktuell und einige Häuser befinden sich bereits in dieser Übergangsphase. Solche Intendantenwechsel werden in der Öffentlichkeit akribisch verfolgt, da diese Rolle häufig künstlerische und konzeptionelle Aspekte sowie Führungs-, Sozial- und Kulturmanagementkompetenzen vereint und die kulturelle Produktion wesentlich beeinflusst.¹² Das vom Deutschen Bühnenverein entwickelte Phasenmodell bietet eine wichtige Orientierung in dieser Hinsicht. Leitungswechsel sind demnach Schlüsselvorgänge für zielgerichtete Transformationsprozesse, in denen sich viele Theater und Orchester bereits befinden. Diese Prozesse schließen die Gestaltung interner Strukturen, die Entfaltung anspruchsvoller ästhetischer Konzeptionen sowie kulturpolitische und wirtschaftliche Aspekte gleichermaßen ein. Daraus leiten sich hohe Anforderungen an eine Theaterleitung ab. Es hebt hervor, dass transparente Prozesse, vertrauensvolle Beziehungen und ein diverses Findungsgremium für eine gelungene Übergabe ebenso wichtig sind wie den Mitarbeitenden zu ermöglichen, aktiv mitzuwirken. Die Akteur*innen sollten zudem klären, wie das Haus künftig ausgerichtet werden soll. Erst dann wird geklärt, welche Kriterien eine Nachfolge erfüllen sollte und die öffentliche Ausschreibung kann in die Wege geleitet werden.

¹² Deutscher Bühnenverein, Phasenmodell zur Intendantenfindung Online abrufbar unter <https://www.buehnenverein.de/de/verband/ziele-und-aufgaben.html?cmsDL=97f9c52651b8bb278070aa88a3ca07d7> (zuletzt geprüft am 10.12.2024)

Ernst Deutsch Theater Hamburg

Standort: **Hamburg**

Gründung: **1951**

Größe: **120 Mitarbeitende, über 200.000 Besucher*innen
pro Saison**

Teilmarkt: **Darstellende Künste**



Daniel Schütter, ab 2025 Co-Intendant

„Jüngere und Ältere haben gleichermaßen einen legitimen Standpunkt“.

Daniel Schütter, wie gestaltet sich der Wechsel am Ernst Deutsch Theater?

Als Privattheater haben wir das Glück, dass wir die Übergangszeit gemeinsam mit den Kreativen des Hauses gestalten und uns zusammen auf diesen Weg machen können. Den Übergangsprozess haben wir vor gut eineinhalb Jahren zusammen mit einer Coachin gestartet, die uns dabei begleitet. Unternehmensstrukturen, Wirtschaftslage und gesellschaftliche Veränderungen beim Konsum von Kultur: All diese Faktoren fließen in den Nachfolgeprozess mit ein. Gleichzeitig braucht es ein hohes Maß an Herzblut, Zeit und weiterhin kritische Reflexion, denn wir wollen diese Phase als Chance nutzen und uns langfristig gut aufstellen.

Das Ernst-Deutsch-Theater wird ab 2025 eine Doppelspitze mit Ihnen und der Regisseurin Ayla Yeginer haben. Wie kam es dazu?

Im Zuge der Corona-Pandemie veränderte sich die Art und Weise, wie die Menschen Kultur konsumieren. Wir müssen dadurch vieles neu denken. Das hat den Intendantenwechsel beschleunigt. Für die Doppelspitze sprachen für mich zwei Gründe: Zum einen erlaubt das Modell, neben der Leitung, auch Raum für das eigene künstlerische Schaffen zu haben. Zum anderen fühlte es sich rückwärtsgewandt an, als Mann allein die Leitung zu übernehmen. Die Wahl für die zweite Person fiel auf Ayla, da wir uns bereits von der Zusammenarbeit im Rahmen eines Künstler*innenkollektivs her kannten und wir ähnliche Vorstellungen haben.

Welche Rolle spielen generationelle Fragen bei der Neubesetzung einer Intendanz?

Jede Generation bringt eigene Themen mit. Dabei haben Jüngere und Ältere gleichermaßen einen legitimen Standpunkt. Das gilt sowohl für Theaterschaffende, als auch für das Publikum. Es ist ein Balanceakt: Einerseits müssen wir wissen, was dem Stammpublikum wichtig ist und diese Gruppe in dem Veränderungsprozess mitdenken. Andererseits wollen wir ein Spiegel der Gesellschaft sein. Daher stehen wir, wie viele andere Kulturinstitutionen, vor der Frage, wie wir ein vielseitigeres Publikum ansprechen können. Dazu gehört z. B. auch Stoffe zu produzieren, die auf ein junges Publikum ausgerichtet sind.

Wie **Jasmin Vogel vom Kulturforum Witten** betont, geht es bei der Nachfolgeregelung in Kultureinrichtungen oft darum, herkömmliche Vorstellungen von Führung auch einmal zu hinterfragen und neue Formen auszuprobieren.¹³ So können z. B. Doppelspitzen oder Strukturen und Unternehmenskulturen, die rollenbasiertes Arbeiten ermöglichen, effektive Lösungen für die Nachfolgefindung sein. Geteilte Führung in der KKW bietet den Vorteil, dass die Führungspersonen neben der Leitung auch noch ihrer kreativen Arbeit nachgehen können. Zusätzlich kommt die junge Generation mit ihren eigenen Ideen an den Verhandlungstisch und setzen z. B. stärker auf flache Hierarchien. Ein reibungsloser Nachfolgeprozess gelingt dann, wenn es zu keinem Leerlauf kommt und klar ist, wer die Leitungsposition innehat. Wie das Beispiel des Ernst-Deutsch-Theaters in Hamburg aufzeigt, werden im Zuge des Generationenwechsels oft auch neue Akzente gesetzt und sowohl künstlerische als auch strukturelle Veränderungen in die Wege geleitet. In dem Beispiel ist der Intendantwechsel einerseits innerfamiliär geregelt worden, ergänzt durch eine Regisseurin, die ihre kreativen Ideen miteinbringt.

Die Nachfolge spielt im **Kunstmarkt** vor allem für Galerien eine wichtige Rolle. Häufig wird diese innerhalb der Familie geregelt und dauert 3-5 Jahre. Es ist jedoch auch möglich, die Übergabe im Rahmen einer langjährigen Partnerschaft mit einer externen Person auf den Weg zu bringen. Hier gilt es, die Nachfolge Schritt für Schritt an das Geschäft heranzuführen und die Kontakte und Netzwerke zu vermitteln, da es ohne diese als Galerist*in schwierig ist, sich zu positionieren. Es erfordert eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Kunst und ein Konzept, das speziell auf den Kunstmarkt zugeschnitten ist. Hier zählt der Zugang zu renommierten Künstler*innen als besonderer Faktor, der eine Galerie attraktiv für potenzielle Nachfolger*innen macht. Eine weitere Variante ist, eine andere Galerie in einem ähnlichen Segment zu finden, die Interesse an einer Expansion hat.

Im Zuge des Nachfolgeprozesses stellt die Bewertung einer Galerie eine besondere Herausforderung dar. Dabei gilt es, die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Unternehmens zu bewerten und den Unternehmenswert sowie den Wert der Kunstobjekte zu ermitteln. Oft kommt es vor, dass Eigentümer*innen ihr Unternehmen als wertvoller einschätzen, als der Wert, der tatsächlich am Markt erzielt werden kann. Hinzu kommt, dass sich nicht jede*r die Übernahme einer Galerie leisten kann. Einen Bankkredit zu bekommen, ist auf dem dynamischen Kunstmarkt eher schwierig, da es für die Finanzinstitute schwierig ist, eine Bewertung vorzunehmen. Ausnahmen sind hier Galerien, die Werke von sehr renommierten Künstler*innen halten, die auf dem Markt gefragt sind und entsprechend schnell und einfach wieder verkauft werden können.

¹³ Interview vom 25.10.2024

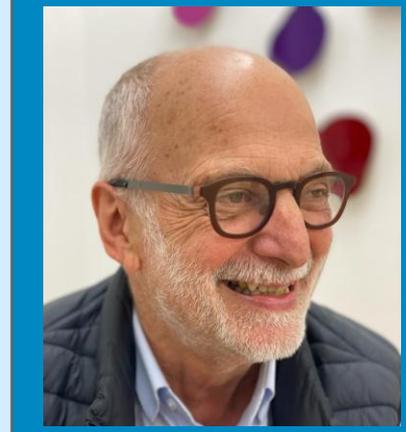
Galerie Albert Baumgarten

Standort: **Freiburg**

Gründung: **1976**

Größe: **Ein-Mann-Betrieb unter Mitarbeit von Partnerin
und freiem Mitarbeiter**

Teilmarkt: **Kunst**



Albert Baumgarten, Inhaber und Geschäftsführer

„Die meisten Künstler*innen vertrete ich schon seit Jahren. Mein Ansatz war stets getrieben davon, etwas aufzubauen und mich dabei am ideellen Wert von Kunstwerken zu orientieren.“

Herr Baumgarten, welche Assoziationen haben Sie beim Thema Nachfolge und Generationswechsel in Galerien?

Im Fokus meiner Arbeit stehen die künstlerische Vermittlung und die persönliche Beziehung zu den Künstler*innen und Sammler*innen. Die Frage der Nachfolgefindung ist herausfordernd, weil ich aus Galerienkreisen weiß, wie komplex eine Übergabe sein kann. Das gilt insbesondere hinsichtlich der Steuerregelungen und der Bürokratie. Dabei gibt es zahlreiche Wege und Vorteile, eine Galerie zu übergeben. Zunächst kann eine Nachfolge bestehende Vermögenswerte, die Kund*innenkartei und Messezulassungen übernehmen und muss diese nicht in Eigenregie aufwendig erarbeiten. Das ist ein riesiger Startvorteil! Aus Sicht der Übergebenden gibt es vielfältige Möglichkeiten für Erlös- und Übergabemodelle und sich dazu Gedanken zu machen, lohnt sich. Denkbar wäre z. B. eine Leibrente als Gegenleistung zur Galerie.

Welche Rolle spielt das Thema für Ihre Galerie aktuell und künftig?

Das Thema Nachfolge ist aktuell, und ich befasse mich vorausschauend bereits seit einigen Jahren damit. 2026 feiert die Galerie Albert Baumgarten ihr 50-jähriges Bestehen, und da stellt sich natürlich früher oder später die Frage, wie es weitergehen soll. Schließlich möchte ich nicht alles stehen und liegen lassen, sondern eine möglichst sorgfältig geplante, transparente und faire Übergabe in die Wege leiten. Dennoch gibt es einige Fragezeichen, was den Findungsprozess angeht. Ziel sollte es sein, diesen Vorgang möglichst einfach und unbürokratisch zu gestalten.

Was braucht es, um eine Galerie erfolgreich zu übernehmen und zu führen?

Mit der Mehrheit der Künstler*innen bin ich persönlich befreundet, als Galerist bin ich jedoch gleichzeitig auch Unternehmer. Also sind diplomatische und zwischenmenschliche Fähigkeiten erforderlich, um mit den unterschiedlichen Personen im Kunstmarkt umgehen zu können. Empathie spielt dabei eine große Rolle. Gleichzeitig ist es wichtig, eine gewisse Distanz zu wahren und ein positives Geschäftsverhältnis aufrechtzuerhalten. Dieser Balanceakt bildet den Kern meiner Tätigkeit. Um erfolgreich im Kunstmarkt tätig zu sein, ist neben künstlerischen und

Branchenkenntnissen zudem fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen dringend notwendig. Auch ein feines Gespür und den richtigen Riecher dafür, was in der Szene passiert, sind unerlässlich.

Welche Herausforderungen und Stolpersteine sind Ihnen bekannt?

Der Kunstmarkt ist im Vergleich zur Industrie eher ein kleiner Markt, weshalb er i. d. R. nicht auf dem Radar von Handelskammern o. Ä. ist. Daher braucht es eine Plattform, wo innerhalb des Kunstmarktes oder der KKW Fragen der Nachfolge behandelt und Interessierte zusammengebracht werden können. Ich habe zudem den Eindruck, dass viele aus Diskretionsgründen nicht gerne über Nachfolge sprechen. Die Befürchtung ist wohl, dass sich das negativ auf das aktuelle Geschäft auswirken könnte. Hier entgegenzuwirken ist wichtig, um das Thema in die Breite zu tragen und mehr Menschen dafür zu sensibilisieren.

Welchen Rat geben Sie jüngeren Kolleg*innen?

Interessierte brauchen Neugier und sollten sich nicht scheuen, aktiv mit den Galerist*innen in Kontakt zu treten. Am Ende muss die Chemie zwischen den Beteiligten stimmen, und es braucht Vertrauen. Im Nachfolgeprozess können alle Seiten voneinander lernen. Denkbar ist auch ein Mentoring, bei dem die Jüngeren lernen, wie das erfahrenere Galerist*innen angegangen sind.

Auch im **Buchmarkt** dreht sich vieles um die Frage des Generationenwechsels, sowohl bei Verlagen als auch bei Buchhandlungen. Obwohl längst nicht alle Nachwuchs-Buchhändler*innen ein Unternehmen übernehmen, gibt es Nachfolge-Erfolgsgeschichten. So ist bei der Essener Buchhandlung Schmitz ein langjähriger Mitarbeiter in die Fußstapfen des Eigentümers getreten. Die Nachfolge wurde frühzeitig auf den Weg gebracht, so dass ausreichend Zeit für die Umsetzung war.¹⁴

Die persönliche Bindung, die in vielen Buchhandlungen oder Verlagen zwischen dem Eigentümer und den Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern besteht, ist von großer Bedeutung. Diese starke Bindung erfordert bei der Nachfolge oft den behutsamen Aufbau eines vergleichbaren Vertrauens. Der neue Eigentümer muss in der Lage sein, diese persönlichen Beziehungen fortzuführen und weiter auszubauen, um die Kundenbasis zu erhalten. Tradition und Werte spielen im Buchhandel eine wichtige Rolle. Hier stehen Werte wie Bildung, Kultur und Kundennähe stark im Vordergrund. Die Nachfolger müssen diese Werte glaubhaft weiterführen, um die Identität des Unternehmens zu bewahren und die Kundenbindung zu stärken. Die Kunden schätzen die langjährige Tradition und die damit verbundenen Werte, daher ist es wichtig, dass der Nachfolger diese Werte verinnerlicht und in seinem Handeln widerspiegelt. Die Nachfolge in Buchhandlungen oder Verlagen erfordert daher nicht nur unternehmerisches Geschick, sondern auch ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden und die Werte, die das Unternehmen ausmachen. Nur so kann die starke persönliche Bindung aufrechterhalten werden und das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft geführt werden.

Darüber hinaus ergeben sich marktspezifische Herausforderungen. Der Buchmarkt steht vor großen Herausforderungen, insbesondere durch die Konkurrenz des Online-Handels. Plattformen wie Amazon haben eine dominierende Stellung eingenommen und setzen den stationären Buchhandel unter Druck. Um in diesem Wettbewerbsumfeld zu bestehen, müssen Nachfolger Strategien entwickeln, die ihnen einen Vorteil verschaffen. Ein weiterer Aspekt, der die Nachfolge im Buchhandel beeinflusst, ist der Wandel im Leseverhalten. Immer mehr Menschen greifen zu digitalen Medien und E-Books, anstatt gedruckte Bücher zu kaufen. Dies hat direkte Auswirkungen auf den stationären Buchhandel, der sich diesen Trends anpassen muss, um erfolgreich zu sein. Innovation wird daher zu einem entscheidenden Faktor für eine erfolgreiche Nachfolge im Buchhandel. Neue Ansätze und Ideen sind gefragt, um Kunden anzusprechen und ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Dies kann beispielsweise durch die Integration digitaler Technologien in den Buchhandel oder durch die Schaffung von Erlebniswelten und Veranstaltungen geschehen.

Im Buchmarkt lassen sich bestehende Vermögenswerte unterschiedlich gut übertragen. Während das Lager und Inventar i. d. R. gut kalkulierbar sind, ist es bei Lizenzen und anderen immateriellen Werten schwieriger. Bei der Übergabe einer Buchhandlung spielt der Goodwill, also der Wert einer Marke, eine entscheidende Rolle: während eine Traditionsbuchhandlung mit einem soliden Kundenstamm und einem guten Renommee einen hohen Markenwert erzielt, verfügt ein Geschäft mit sinkenden Umsätzen über einen tiefen Goodwill.¹⁵

¹⁴ BuchMarkt, 2023. <https://buchmarkt.de/nachfolge-serie/>

¹⁵ Börsenverein des Deutschen Buchhandels, 2021. <https://www.boersenverein.de/beratung-service/gruendung-und-nachfolge/buchhandel/verkauf-und-nachfolge/>

Buchmarkt

Anja Bergmann ist die Regionaldirektorin der Geschäftsstelle NRW des **Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e. V.**

Die Regionalgeschäftsstelle vertritt rund 600 Buchhandlungen und 300 Verlage.



Alexander Kleine ist Referent für Mitgliederbetreuung und Existenzgründung beim Börsenverein und beschäftigt sich speziell mit dem Thema Nachfolge im Buchmarkt.



Bertram Pfister ist der Vertriebsleiter für den stationären Buchhandel bei **Libri**. Er ist die zentrale Schaltstelle für den Kontakt zu rund 2.000 inhabergeführten Buchhandlungen, die von Libri täglich beliefert werden. Libri stellt die Infrastruktur für die Buchbranche bereit.



„Sich klar zu positionieren und ein Alleinstellungsmerkmal zu haben, kann auch bei der Nachfolgeföndung entscheidend sein“.

Woran denken Sie als Erstes beim Thema Unternehmensnachfolge im Buchmarkt?

Anja Bergmann und Alexander Kleine: Das Thema ist drängend. Die Generation, die sich heute Gedanken über ihre Rente machen muss, sucht nach möglichen und geeigneten Nachfolgemodellen. Im Buchmarkt ist eine Unterscheidung zwischen dem Buchhandel und den Verlagen wichtig, weil die Bereiche unterschiedlich strukturiert sind. Aus unserer Beratungstätigkeit wissen wir: Angehende Buchhändler*innen kommen heute mit einem soliden, betriebswirtschaftlichen Vorwissen und Kenntnissen im Veranstaltungsmanagement auf uns zu – Fähigkeiten, die auch im Buchmarkt wichtig sind. Um Eigentümer*innen und Interessent*innen zusammenzubringen, hat der Börsenverein des Deutschen Buchhandels eine Plattform errichtet, auf der übergabewillige Verlage und Buchhandlungen ihre Inserate schalten können. Bundesweit machen davon jährlich ca. 60-70 Buchhandlungen und 2-3 Verlage Gebrauch.

Bertram Pfister: Bücher zu verkaufen macht zwar Spaß, aber die bürokratischen und technischen Hürden steigen. Gerade ältere Buchhändler*innen stehen aufgrund der immer stärker wachsenden Anforderungen an Berichtspflichten und Kassensysteme vor der Frage, wie lange sie das Geschäft noch führen möchten. Sie müssen sich dann entscheiden, ob sie ihr Geschäft übergeben oder

schließen. Gleichzeitig gibt es Erfolgsgeschichten. Gerade die Jungen setzen die Sozialen Medien gekonnt ein und entwickeln neue Konzepte für Buchhandlungen, indem sie das Digitale und das Analoge stärker zusammendenken. Ein Beispiel ist das Antiquariat von Klaus Willbrand in Köln. Unter Mitarbeit der freien Lektorin Daria Razumovych ist das Antiquariat auf den Sozialen Medien viral gegangen und begeistert junge Menschen für das Lesen. Auf der Frankfurter Buchmesse hatte ich zudem den Eindruck, dass gerade Junge kleine Buchhandlungen sehr schätzen. Es wird nach wie vor gelesen!

Wie ist die Situation im Buchhandel bzw. bei den Verlagen?

Alle

Buchhändler*innen kuratieren und gestalten das Sortiment nach eigenen Vorstellungen und den Erwartungen der Kundschaft. Sich klar zu positionieren und ein Alleinstellungsmerkmal zu haben, kann auch bei der Nachfolgefindung entscheidend sein. Potenzielle Interessent*innen sollten den Mehrwert der einen gegenüber einer anderen Buchhandlung klar erkennen können. Das hat auch viel mit dem Konzept und dem Gesamtauftritt des Unternehmens zu tun. Ein gutes Beispiel ist die Buchhandlung Rheinschmökern in Krefeld, die den Buchverkauf mit einem Literaturcafé verbindet und so ein besonderes Erlebnis kreiert.

Bei Verlagen ist eine Nachfolgebegleitung komplexer. Die bespielten Themen und das Portfolio bauen sich oft über Jahre auf und können dann von der Nachfolge übernommen werden. Zu den Vermögenswerten gehören auch Titellisten bestehender Verlage und Lizenzen. Es kommt nicht selten vor, dass kleinere Verlage von anderen kleineren Verlagen übernommen werden, weil die Themen ähnlich sind und es auch persönlich gut passt. Wer in einer Nische unterwegs ist, kennt i. d. R. die anderen Verlage, die sich dort tummeln und wer sich für eine Nachfolge interessieren könnte. Eine Besonderheit bei Buchhandlungen und Verlagen ist, dass die Kundschaft einen Leitungswechsel nicht unbedingt mitbekommt.

Welche Herausforderungen und Risiken sind Ihnen bekannt?

Anja Bergmann und Alexander Kleine: Der Nachfolgeprozess kann mehrere Jahre dauern, in denen sich viel verändern kann. In der Praxis kommt es vor, dass für manche der errechnete und erhoffte Verkaufswert nicht erzielt wird. Hinzu kommen ausgeprägte, regionale Unterschiede. In stark frequentierten Städten ist es einfacher, Nachfolger*innen zu finden, als in ländlichen Gegenden. Natürlich gibt es immer Ausnahmen, die dafür sorgen, dass auch eine Buchhandlung auf dem Dorf oder in der Kleinstadt schnell eine Nachfolge findet, weil der kulturelle und soziale Wert politisch erkannt und etwas dafür getan wird.

Im **Designmarkt und in der Werbung** dreht sich vieles um die Frage, inwiefern sich immaterielle Güter wie z. B. ein bestimmter Stil oder eine kreative Handschrift übertragen lassen. Was auch für andere Märkte gilt, ist hier besonders von Bedeutung: Neben den klassischen Vermögenswerten wie erfahrene Mitarbeitende, Büroausstattung oder ggf. Räumlichkeiten, sollte das Unternehmen möglichst übertragbare andere Werte wie einen guten Markennamen, Urheberrechte für Werbekampagnen und Designs oder einen starken Online-Auftritt haben. Die Agenturwelt ist im Umbruch und die Nachfolge rechtzeitig in die Wege zu leiten ist ein entscheidender Faktor für die langfristige Entwicklung und Zukunftsfestigkeit des Unternehmens.¹⁶ Es kommt vor, dass erfahrene Geschäftsleiter*innen aus dem operativen Geschäft aussteigen möchten und eher beratend im Hintergrund aktiv bleiben. Dadurch rücken nicht selten Mitarbeitende oder Führungskräfte aus dem Unternehmen nach und es kann zu einer strategischen und kreativen Neuausrichtung der Agentur kommen.

Die Nachfolge bei der Kommunikationsagentur Kompaktmedien aus Berlin mit 40 Mitarbeitenden, wurde im Jahr 2023 erfolgreich geregelt.¹⁷ Dabei übernahmen zwei langjährige Mitarbeiterinnen, die bereits über 10 Jahre Erfahrung im Unternehmen gesammelt hatten, die Geschäftsleitung. Diese Übernahme wurde durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den bisherigen Geschäftsführern ermöglicht, die im Zuge der Unternehmensnachfolge in die Rolle der Gesellschafter wechselten.

Nischen zu belegen und sich strategisch gut zu positionieren, kann die Chancen für eine Übergabe erhöhen. So prüfen u. a. Verlage aufgrund des Rückgangs der Printmedien zunehmend Alternativen und bauen teilweise eigene Agenturgruppen auf. Das bietet Übergabechancen für Agenturinhaber*innen, die ihr Geschäft gerne aus den Händen geben möchten. So wurde z. B. die Kommunikationsagentur MT-Medien aus Hannover 2018 von der Bamberger Verlagsgesellschaft übernommen. Das Familienunternehmen wollte neben dem Tätigkeitsbereich Schul-, Kinder- und Jugendbücher neue Geschäftsfelder erschließen, da die Zukunft von gedruckten Schulbüchern ungewiss erschien. Um den Prozess möglichst reibungslos zu gestalten, wurde eine Übergangsphase vereinbart, in der der Eigentümer von MT-Medien nach und nach aussteigen wollte. Da die Zusammenarbeit gut funktionierte, ist dies de facto erst im Jahr 2023 passiert.¹⁸

Gleichzeitig wünschen sich Agenturinhaber*innen oft, dass eine andere kreativschaffende Person die Nachfolge antritt. Von einem Großunternehmen übernommen zu werden, ist auf der emotionalen Ebene für viele schwierig. Wenn keine passende Nachfolge gefunden wird, wird das Unternehmen liquidiert und Vermögenswerte wie Kundenbeziehungen und Mitarbeitendenerfahrung, können am Verhandlungstisch mit interessierten Investor*innen o. ä. eingebracht werden. Trends, die sich in der Agenturwelt abzeichnen, sind vermehrte Fusionen zwischen Agenturen, eine dynamische Konsolidierung des Werbemarktes und daraus resultierende Zusammenschlüsse wie z. B. die genossenschaftliche Agentur Superpeers oder Customized Agencies.¹⁹

¹⁶ Interview mit Thomas Keller, Match2B GmbH, 2024

¹⁷ <https://www.prrreport.de/singlenews/uid-953215/isabelle-arend-und-janina-hildebrandt-fuehren-kompaktmedien/>

¹⁸ Buchreport, 2018

¹⁹ Interview mit Thomas Keller, Match2B GmbH, 2024

Irmgard Hesse, Zeichen & Wunder GmbH

Standort: **München**

Gründung: 1995

Größe: **45 Kreative und Strateg*innen**

Teilmarkt: **Design**



Irmgard Hesse, Gründerin und Geschäftsführerin

„Wenn man sich als Führungskraft immer überall einmischt, dann werden die Mitarbeitenden auch nie allein laufen können.“

Frau Hesse, welche Rolle spielt das Thema Unternehmensnachfolge in Agenturen aktuell und künftig?

Unternehmensnachfolgen sind keine Selbstläufer und entscheidend ist, rechtzeitig damit anzufangen. Persönlich beschäftige ich mich seit 5-6 Jahren mit der Frage. Es ist ein komplexes Thema, das Zeit braucht und Klarheit über die eigenen Ziele. Den Schritt zurückzumachen und das eigene Lebenswerk abzugeben ist nicht lapidar, denn dadurch ändern sich auch die eigene Rolle und das Selbstverständnis.

Durch die rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt, von KI bis New Work, stehen Agenturmodelle heute stärker als vor 10 Jahren auf dem Prüfstand. Inhaber*innen von Agenturen müssen sich daher grundsätzlichere Fragen hinsichtlich ihres Geschäftsmodells stellen. Zudem ist in der Agenturwelt vieles von Gründerpersönlichkeiten und langjährigen, vertrauensvollen Kundenbeziehungen abhängig. Der Knackpunkt bei der Nachfolge ist die Übergabe dieser persönlichen Verbindung.

Wie gehen Agenturen das Thema an?

Es gibt verschiedene Spielarten, wie Agenturen eine Unternehmensnachfolge angehen. Interne Übergaben an langjährige Mitarbeitende sind ein beliebter Weg. Aus meiner Sicht ist das eine gute und legitime Variante, denn schlussendlich hat das viel mit Vertrauen zu tun. Dasselbe gilt, wenn eine externe Person die Leitung übernimmt. Beide Ansätze haben Vorteile. Während bei der internen Übergabe die Nachfolge das Unternehmen, die Prozesse und die Kund*innen kennt, bringt eine externe Nachfolge einen frischen Blick von außen auf die Arbeit mit, was ebenfalls sehr wertvoll sein kann. Agenturen suchen ihre Nachfolge oft in Netzwerken und Verbänden und einer anteiligen oder vollständigen Veräußerung, hier gibt es jede Art von Modell. Momentan kommt es in der Agenturbranche auch vermehrt vor, dass branchenfremde Investor*innen einsteigen.

Wir haben unabhängig von dem Thema Nachfolge intern eine zweite Leitungsebene aufgebaut mit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen. Solche Anpassungen in der Organisation können sich auch bei einer möglichen Nachfolge als sinnvoll erweisen. Grundsätzlich hat es damit zu tun, ob die Gründer*in immer im Rampenlicht stehen soll oder inwiefern andere, geeignete Persönlichkeiten

aus dem Unternehmen eingebunden werden können, die dann eben auch als Gesicht der Agentur auftreten.

Welche Herausforderungen und Risiken sind Ihnen bekannt?

Bei Veränderungen jubeln nicht immer alle. Auf Mitarbeitende und Auftraggeber*innen kann ein Wechsel auf der Führungsebene verunsichernd wirken. Kommuniziert werden sollte frühzeitig, wenn der Weg klar ist. Es gilt: Veränderung kann auch positiv sein. Eine weitere Herausforderung ist, eine passende Nachfolge zu finden. Sowohl menschlich und von der Atmosphäre als auch im kreativen, stilistischen und fachlichen Sinne muss das entsprechend gut passen, damit es funktioniert und die Arbeit wiedererkennbar bleibt. Eine weitere Hürde ist eine starke Ausrichtung auf Persönlichkeiten. Das gilt insbesondere für Freiberufler*innen, die oft nicht viele Chancen haben, etwas zu übergeben, weil Unternehmen und Person gleichbedeutend sind. Bei größeren Agenturen spielt das hingegen tendenziell weniger eine Rolle, da die Gründerperson teilweise gar nicht mehr im Unternehmen ist. Schließlich gilt es, den emotionalen Wert des eigenen Lebenswerks vom realen Wert eines Unternehmens am Markt zu trennen.

Welche Rolle spielen Frauen in Führungspositionen?

Bei uns ist seit der Gründung ein gemischtes Team an der Spitze und auch auf den folgenden Führungsebenen. Da wir viele Frauen in Führungspositionen haben, ist zu berücksichtigen, dass ihr Lebenslauf nach wie vor oft stärker von der Familienplanung beeinflusst wird als bei Männern. Persönlich würde ich immer ein gemischtes, vielfältiges Leitungsduo bevorzugen. Dennoch gibt es dabei keine starren Regeln, am Ende hängen diese Entscheidungen immer an konkreten Personen.

Übrigens ist auch das Alter ein wichtiger Faktor. Auch jüngere Personen können eine gute Wahl sein als Nachfolger*innen, wenn die individuelle Konstellation passt und das Interesse da ist. Wenn nur Menschen über 50 in Leitungspositionen kommen, stellt sich die Nachfolgefrage in wenigen Jahren erneut, was für das Unternehmen nicht ideal ist.

Eine Unternehmensübergabe im **Architekturmarkt** erfolgt klassischerweise an den Nachwuchs. Für viele Architekt*innen ist ein eigenes Büro ein wesentliches Karriereziel. Daher ist es aus Sicht der Übergebenden wichtig, die erfahrenen und motivierten Mitarbeitenden frühzeitig für das Thema zu sensibilisieren und an eine Nachfolge heranzuführen. Denn auch für den Architekturmarkt gilt: es gibt momentan und in naher Zukunft mehr übergabefähige Architekturbüros als es Nachfrage gibt.²⁰ Aus Sicht von Architekt*innen, die ihr Büro übergeben möchten, lohnt es sich also, sich gezielt um eine geeignete Nachfolge zu bemühen. Über Mentor*innenprogramme, wie das der Bayerischen Architektenkammer (BYAK), können sich Interessierte mit anderen erfahrenen Branchenkenner*innen austauschen und wichtige Informationen, auch zum Thema Nachfolge, erhalten. Zudem dient die Nachfolgebörse der BYAK als Plattform, um aktuelle Inserate zu prüfen. Während familieninterne Übergaben und Partnerschaften gängige Übergabemodelle darstellen, gewinnt die Übernahme durch externe, größere Büros an Bedeutung. Insbesondere spezialisierte Büros mit gutem Ruf sind für größere Unternehmen interessant. Eine entsprechende Positionierung kann also auch für kleinere Büros strategisch vorteilhaft sein. Gleichzeitig zeigt sich, dass gerade jüngere Architekt*innen zunehmend angestellt arbeiten, was u. a. an veränderten Lebensentwürfen liegt und einer stärkeren Priorisierung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Das Verhältnis von freiberuflich und angestellt tätiger Architekt*innen gleicht sich z. B. in Berlin immer mehr aus.²¹

Selbstständige Architekt*innen mit eigenem Büro planen ihre Nachfolge sehr unterschiedlich. Zwar sind fast ein Drittel bereit, ihr Büro zu übergeben, doch ein Großteil von ihnen hat noch keine geeignete Nachfolge gefunden.²² Das liegt mitunter auch daran, dass die Vorbereitungen oftmals dem Alltagsgeschäft weichen müssen und Bürohhaber*innen erst später mit der Planung beginnen. Auch die Unternehmensgröße spielt eine Rolle bei der Nachfolgefindung. Größere Architekturbüros haben im Vergleich zu kleineren mehr Mitarbeitende und damit auch einen größeren Pool an potenziellen Nachfolger*innen, die das Unternehmen bereits aus eigener Erfahrung kennen. Die Heranführung des Nachwuchses an Leitungspositionen kann durch Junior-Partnerschaften oder Unternehmensbeteiligungen erfolgen, bei denen die Führungsverantwortung nach und nach übertragen wird. In kleineren Büros hingegen wird häufiger auch außerhalb des Unternehmens nach einer geeigneten Nachfolge gesucht. Die Bedeutung des eigenen Büros für die Vorsorgeplanung variiert stark. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden der berufspolitischen Befragung der Bundesarchitektenkammer hat die Erlöse aus der Übergabe des Unternehmens bei der finanziellen Planung für das Alter nicht berücksichtigt. Dies zeigt, dass die finanzielle Vorsorgeplanung für viele Selbstständige unabhängig von der Nachfolge gesehen wird.

Ob Musikschule, Klangwerkstatt oder Musikproduktionsfirma: auch im **Musikmarkt** gestaltet sich die Nachfolgefindung je nach Tätigkeitsbereich unterschiedlich. Für Unternehmen, die eher spezialisierte Produkte und Dienstleistungen anbieten und bei denen eine Person viele unterschiedliche Fähigkeiten auf sich vereint, wie z. B. die Klangwerkstatt Bernhard Deutz in Berlin, kann es länger dauern, jemand passenden zu finden.²³ In diesem konkreten Beispiel werden kunsthandwerkliches Geschick, musiktherapeutische Elemente und unternehmerisches Wissen

²⁰ Architektenkammer Berlin, 2023

²¹ Architektenkammer Berlin, 2023

²² Berufspolitische Befragung der Bundesarchitektenkammer (BAK) 2021

²³ <https://www.inforadio.de/rubriken/wirtschaft/die-wirtschaftsreportage/2024/10/unternehmensnachfolge-familienunternehmen-suche-nachfolger-eigentumsuebertragung.html>

kombiniert, um u. a. einen Klangstuhl für Menschen mit Behinderung oder Instrumente für die Arbeit mit Wachkomapatient*innen herzustellen. Wenn nicht eine Person all die nötigen Kenntnisse mitbringt, kann es sich lohnen, die Nachfolge an ein Team zu übergeben.

Auch bei Musiklabels ist der Generationenwechsel in vollem Gange. So hat das Universal-Music-Label Electrola aus München seit 2024 eine gemeinsame Leitung und zieht im Zuge dessen nach Berlin um.²⁴ Die Nachfolger, zwei langjährige Mitarbeiter, gründeten bereits 2019 eine Tochterfirma, die sich auf Popmusik konzentriert. Es handelt sich also um eine betriebsinterne Nachfolge. Die Übergabe bzw. Übernahme von Musikschulen ist besonders für Musikpädagogen mit unternehmerischer Ader interessant. Die Vorteile, eine etablierte Musikschule zu übernehmen, liegen auf der Hand: Ein bereits vorhandener Bestand an Lehrer*innen und Schüler*innen sowie das Renommee und ein solides Geschäftsmodell, auf dem aufgebaut werden kann. Im Audio- und Hörspielbereich bieten Podcasts wie „Hermann und Ich“ themenspezifische Inhalte für ein interessiertes Publikum.

Die Nachfolgeregelung in der **Filmwirtschaft** wird oft in Zusammenhang mit der langfristigen Unternehmensführung diskutiert. Bei der gängigen unternehmensinternen Nachfolge übernehmen i. d. R. langjährige Produktionsleiter*innen oder Kreativdirektor*innen die Federführung. Die Herausforderung besteht u. a. darin, einerseits das Vertrauen von Sendern, Verleihern und Förderinstitutionen weiter aufrechtzuerhalten und andererseits auch in die Beziehungsarbeit mit den Regisseur*innen, Drehbuchautor*innen und Schauspieler*innen zu investieren. Diese Aspekte gehen leichter von der Hand, wenn die Nachfolge frühzeitig und nachhaltig in diese Netzwerke eingebunden wird. Ein wichtiger Faktor ist, die kreative Handschrift des/der Vorgänger*in weiterzuführen oder behutsam weiterzuentwickeln und dabei die dynamischen Veränderungen in der Filmwirtschaft und der gesamten Medienbranche in die eigene Arbeit einfließen lassen. Ein Wechsel an der Spitze kann in diesem Sinne auch eine Chance auf einen teilweisen Kurswechsel sein. Bei der Bavaria Media GmbH, die u. a. in den Geschäftsfeldern Film- und TV-Rechte sowie Musikverlag aktiv ist, wurde 2019 die Nachfolge des Geschäftsführers und Gründers erfolgreich geregelt.²⁵ Es kam zu einer innerbetrieblichen Nachfolge, bei der zwei Personen aus dem Unternehmen die Geschäftsleitung übernahmen. Auch die Kinobetreiber*innen als Teil der Filmwirtschaft sind vom Generationenwandel betroffen und stehen aufgrund von technologischen Umwälzungen und verändertem Konsumverhalten des Publikums vor besonderen Herausforderungen.

Sei es eine Galerie, ein Kino, ein Theater oder eine Designagentur: für viele Inhaber*in dient das Unternehmen mit seinen Vermögenswerten als wichtige finanzielle Quelle zumindest für die teilweise Alterssicherung. Neben der umfassenden Veräußerung ist z. B. auch eine Zahlung eines „Altenteils“ durch Pacht denkbar, wodurch ein Eigentumsanteil bei den Übergebenden bleibt. Um die Chancen zu erhöhen, nach jahrelanger, leidenschaftlicher Hingabe und Investition von Herzblut eine passende Nachfolge zu finden, werden im Folgenden einige Handreichungen und Empfehlungen zusammengefasst. Die Tipps und die Übersicht zu den Anlaufstellen und dem Informationsangebot erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

²⁴ [Popakademie Alumni neue Führungsspitze bei Electrola - Popakademie News](#)

²⁵ Bavaria Film, 2019

Capitol Kino Zeil, Bruno Schneyer

Standort: Zeil am Main

Gründung: 1953

Größe: 1 Saal und Konzertbühne

Anzahl Besucher*innen: rund 17.000 pro Jahr

Teilmarkt: Film



Bruno Schneyer, Inhaber und Geschäftsführer

„Kenne Dein Publikum. Erfülle dessen Wünsche, besser übertreffe sie!“

Herr Schneyer, woran denken Sie als Erstes, wenn es um Nachfolge und Generationswechsel in Kinos geht?

Dabei geht es für mich um die Aufrechterhaltung des Spielbetriebs. Geeignete Nachfolgen zu finden, ist von entscheidender Bedeutung, um die Kulturstätte langfristig zu sichern. Durch regelmäßige Veranstaltungen und Aufführungen wird das Angebot weitergeführt, das kulturelle Leben der Region bereichert und ein Ort der Begegnung geschaffen. Daher ist das Thema für den Fortbestand von Kinos von zentraler Bedeutung. Unser Alleinstellungsmerkmal ist an der Stelle, dass das Capitol Kino Zeil für rund 85.000 Menschen im Landkreis Haßberge das einzige Kino ist. Es verfügt über einen Saal, in dem 2023 rund 1.000 Veranstaltungen, darunter auch Live-Events, mit über 17.000 Besucher*innen stattfanden.

Welche Rolle spielt das Thema Nachfolge für Ihr Capitol Kino Zeil aktuell und künftig? Welche Stellschrauben sehen Sie?

Sowohl die Verrentung von Mitarbeitenden als auch mein eigenes Alter führen dazu, dass es notwendig ist, die Nachfolge zu regeln. Wegen des finanziellen Risikos überlegen es sich potenzielle Nachfolger*innen jedoch gut, ob sie in das Kinogeschäft einsteigen möchten. Hinzu kommen steigende Kosten, der hart umkämpfte Unterhaltungssektor und ein verändertes Konsumverhalten der Bevölkerung. All das führt zu Hemmnissen bei der Entscheidungsfindung junger Menschen. Gerade bei der jüngeren Generation, die Wert auf Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legt, sind flexible Arbeitszeitmodelle ein wichtiger Anreiz. Diese Gruppe muss gezielt angesprochen werden. Die Einstiegshürden könnten durch passende Förderinstrumente gesenkt werden.

Welche Voraussetzungen sollten interessierte Nachfolger*innen mitbringen? Was braucht es, um ein Kino erfolgreich zu übernehmen und zu führen?

Neben der offensichtlichen Affinität und der Leidenschaft für das Kino und den Film braucht es eine starke Kundenservice-Orientierung, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und die Einarbeitungszeit. Das eigene Publikum kennenzulernen geht nicht von heute auf morgen. Das Erfolgsrezept: innovative Ideen, eine gute Programmvielfalt und bei neuen Publikumsschichten Interesse wecken.

4 Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren - So gelingt die Nachfolge

Wie die Fallbeispiele und Erläuterungen in Kapitel 3 veranschaulichen, ist eine Unternehmensnachfolge in der KKW eine vielversprechende Chance, das Unternehmen weiterzuentwickeln und neu auszurichten. Dazu kann z. B. auch zählen, die Organisationsstruktur in einer Agentur anzupassen, indem eine zusätzliche Leitungsebene aufgebaut wird. Die Erfolgsfaktoren können unterschiedlicher Natur sein und von den individuellen Zielen abhängen. Im Grundsatz gilt jedoch, dass eine frühzeitige, schrittweise und inklusive Planung entscheidend ist. Gerade für hochspezialisierte oder individualisierte KKW-Unternehmen kann die Nachfolgefindung länger dauern. Das Team kann in vielerlei Hinsicht eine wichtige Rolle im Nachfolgeprozess spielen, sei es als potenzieller Pool für die Rekrutierung oder als wichtiger Impulsgeber für die strategische und langfristige Neupositionierung. Die Mitarbeitenden mit ihrem Wissen, Können und ihrer Erfahrung sind darüber hinaus der Motor, der sicherstellt, dass das Unternehmen im Falle eines lückenhaften Übergangs an der Führungsspitze im gewohnten Modus weiterlaufen kann. Wissen, dass auf der Leitungsebene angesiedelt ist, sollte frühzeitig verteilt und Verantwortungen für die Wechselphase klar delegiert werden. Die verschieden gelagerten Interessen der Beteiligten Akteur*innen, allen voran die der Kundschaft, können auf diese Weise bestmöglich berücksichtigt werden.

Eine neutrale Person (Mediator*in) kann als Zwischeninstanz eingebunden werden, um mögliche, aufflammende Unstimmigkeiten aufzuheben und einen Rahmen zu schaffen, um einstimmige Lösungen zu finden. Herzblut, Zeit und kritische Reflexion – all das ist unerlässlich für alle Beteiligten. Es kann sich lohnen, alternative Modelle und Formen der Führung in Erwägung zu ziehen, beispielsweise die Nachfolge durch ein Team. Dadurch kann die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt und kreativen Leitungspersonen die Möglichkeit gegeben werden, ihrer Leidenschaft nachzugehen. Auch das Thema Frauen in Führungspositionen birgt zahlreiche Anknüpfungspunkte für übergabefähige Unternehmen.

Nachfolge gelingt, indem die bestehenden Plattformen, Mentoringprogramme und Kontaktmöglichkeiten aktiv genutzt werden und mit anderen Menschen aus der Branche das Gespräch gesucht wird. So ist bspw. im Kunstmarkt der Zugang zu renommierten Künstler*innen ein starkes Argument für den Wert einer Galerie. Die Lösung liegt oft in den eigenen Reihen: Langjährige Mitarbeitende kennen das Unternehmen von innen und verfügen über entscheidendes Wissen. Ob Architekturbüro, Designagentur oder Buchhandlung, solche betriebsinternen Nachfolgen sind weit verbreitet. Die Heranführung des Nachwuchses an Leitungspositionen kann durch Junior-Partnerschaften oder Unternehmensbeteiligungen erfolgen, bei denen die Führungsverantwortung nach und nach übertragen wird. Wichtig ist, sich darüber im Klaren zu sein, welche Strukturen im Unternehmen bewahrt werden sollen und an welchen Stellen neue Impulse erforderlich sind. Dies ermöglicht es, Erfolge fortzuführen und gleichzeitig Offenheit für Veränderungen und neue Märkte zu praktizieren. Verkaufschancen können auf unterschiedliche Arten erhöht werden. Eine Möglichkeit liegt in der Fokussierung auf neue Nischen, die z. B. durch das Wegbrechen anderer

Unternehmen entstehen können. Das Image einer Marke hat ebenfalls viel mit den Chancen für eine Nachfolgefindung zu tun. Aus Sicht der Übergebenden sollte die Nachfolge also nicht erst dann eingeleitet werden, wenn die Geschäftszahlen sinken, sondern solange das Unternehmen floriert und einen guten Ruf genießt. Neben erfahrenen Mitarbeitenden können eine wertvollen Büroausstattung, ein guter Markenname, Urheberrechte oder starker Online-Auftritt übertragbare Werte darstellen.

Hier die wichtigsten **Erfolgsfaktoren** auf einen Blick:

- **Frühzeitig planen:** Von dem Gedanken an die Nachfolge bis zur Übergabe aller Unternehmenswerte kann es mehrere Jahre dauern. Daher ist es ratsam sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen und frühzeitig zu planen.
- **Sich austauschen:** Nachfolge gelingt, indem die bestehenden Plattformen, Mentoringprogramme und Kontaktmöglichkeiten aktiv genutzt werden und mit anderen Menschen aus der Branche das Gespräch gesucht wird.
- **Ein gutes Match finden:** Die Chemie zwischen der übergebenden Person und der/dem Nachfolger*in sollte stimmen. Ein gutes Vertrauensverhältnis ist die Grundlage einer guten Nachfolge. Gleichzeitig sollte die/der Nachfolger*in sollte Fachwissen und ein Gespür für die Besonderheiten der Branche mitbringen.
- **Kernidentität bewahren, neue Akzente setzen:** In der Regel macht es Sinn die Werte und Kernidentität des Unternehmens zu bewahren. Denn diese sind häufig die Grundlage des Erfolgs. Gleichzeitig kann der/die Nachfolger*in durch gezielte Veränderungen neue Akzente setzen und das Unternehmen innovativer machen.
- **Kommunikation und Transparenz:** Mitarbeitende und Partner*innen sollten frühzeitig über den Nachfolgeprozess informiert werden, um Vertrauen zu schaffen.
- **Wirtschaftliche Stabilität:** Eine realistische Bewertung des Unternehmens, einschließlich möglicher Fördermittel oder finanzieller Risiken, ist unerlässlich.
- **Rechtliche und organisatorische Klarheit:** Die Übergabe sollte rechtlich klar geregelt sein, einschließlich der Haftung, Rechte und Pflichten.
- **Digitalisierung nutzen:** Der Einsatz digitaler Tools für Marketing, Ticketverkauf oder hybride Formate kann die Reichweite des Betriebs erweitern.
- **Sich begleiten lassen:** Unternehmensnachfolgen sind sehr persönlich. Daher kann es ratsam sein sich von einer/einem Mediator*in begleiten zu lassen.

Durch die Kombination aus sorgfältiger Planung, respektvollem Umgang mit der Tradition und der Bereitschaft, Neues zu wagen, kann die Nachfolge in der KKW erfolgreich gestaltet werden. Der Fokus liegt darauf, sowohl die künstlerische Qualität als auch die wirtschaftliche Basis des Betriebs nachhaltig zu sichern.

5 Die Nachfolge praktisch angehen

In diesem Guide geht es darum aufzuzeigen, wie KKW-Unternehmer*innen in vier Schritten die Nachfolge praktisch angehen können. Die Motivation klären, die Planung und Zielfestlegung angehen, sich mit den möglichen Übergabemodellen auseinandersetzen und schließlich das Unternehmen bewerten. Es handelt sich hierbei um eine schematische Anleitung. Die verschiedenen Schritte können in der Praxis auch nicht-linear oder parallel laufen.



1. Motivation klären, ein Unternehmen zu übergeben oder zu übernehmen

Für Übergebende:

- **Altersbedingte Nachfolge:** Die altersbedingte Nachfolge ist der häufigste Grund für Unternehmensübergaben.
- **Unternehmen und Existenz von Mitarbeitenden sichern:** Damit soll die Arbeitsplatzsicherheit der Mitarbeitenden gewährleistet werden, um deren berufliche Perspektiven und Existenzgrundlagen auch nach einem Führungswechsel zu schützen.
- **Berufliche Neuausrichtung:** Für die scheidende Führungskraft eröffnet die Nachfolgeregelung die Möglichkeit, eine neue berufliche Ausrichtung zu verfolgen.
- **Ökonomische Anreize:** Dazu zählen attraktive Konditionen beim Verkauf oder der Übergabe des Unternehmens, steuerliche Optimierungen sowie die Erhaltung bzw. Steigerung des Unternehmenswertes durch eine strategisch kluge Nachfolgegestaltung.

Für Übernehmende:

- **Am Erfolg eines bestehenden Unternehmens anknüpfen:** Bestehende Kundenbeziehungen, etablierte Abläufe und eine erfolgreiche Marktposition erleichtern den Einstieg in die unternehmerische Tätigkeit.
- **Künstlerisch-kreatives Angebot erhalten:** Für Übernehmende mit künstlerisch-kreativer Leidenschaft ist die Übernahme eines KKW-Unternehmens besonders attraktiv. Sie ermöglicht es, die Kreativität zu bewahren und gleichzeitig eigene Impulse im Unternehmen und im Teilmarkt einzubringen.
- **Lust auf Unternehmertum und Bereitschaft für Verantwortung:** Es geht darum, Führungsaufgaben zu übernehmen, strategische Entscheidungen zu treffen und die Zukunft des Unternehmens eigenständig zu gestalten.



2. Vorausschauend planen und Ziele festlegen

Für Übernehmende:

- Die Zahlen und die Zukunftschancen des Unternehmens genau prüfen: Eine Übernahme kann auch riskant sein, z. B. wenn ein einzelner Großkunde für einen beträchtlichen Anteil des Umsatzes verantwortlich ist. Hinzu kommen Haftungsrisiken und die finanziellen Risiken einer Kostenübernahme. Hier sind eine passgenaue Einschätzung der Zukunftspotenziale entscheidend. Es geht nicht um die reine Transaktion (wie z. B. „ich kaufe eine Agentur“), sondern darum, ein klares Bild zu haben, ob mit dem Unternehmen künftig erfolgreich gewirtschaftet werden kann.
- Vor- und Nachteile einer Unternehmensnachfolge gegenüber einer Existenzgründung abwägen: Eine Unternehmensnachfolge bietet zahlreiche Vorteile. Darunter die Möglichkeit, auf bestehendem Wissen und Ressourcen aufzubauen und einen vorhandenen Kund*innenstamm und Infrastruktur zu nutzen. Gleichzeitig bedeutet eine Übernahme in den meisten Fällen größere Investitionen und längerfristige Verbindlichkeiten im Vergleich zur einfachen Existenzgründung.

Für Übergabende:

- Rechtzeitig die Weichen für eine Übergabe stellen: Dazu gehören Fragen wie „wann binde ich mein Team ein?“, „wie können die Geschäftszahlen transparent und aussagekräftig aufbereitet werden?“, „wie ist die Marktlage und wie stehen die Chancen, tatsächlich eine passende Nachfolge zu finden, die meinen Vorstellungen entspricht?“, „wie soll die Übergangszeit ausgestaltet sein?“
- Unternehmen personenunabhängig bekommen: Ob Markenname, Ruf, Lieferant*innen-Beziehungen oder Wissen, das in der Organisation vorhanden ist. Ein übergabefähiges Unternehmen besitzt Vermögenswerte, die nicht an die scheidende Führungskraft gebunden sind.
- Coaching oder Mediation suchen: Ein Nachfolgeprozess kann komplex und langwierig sein. Sowohl in rechtlich-bürokratischer als auch in emotionaler Hinsicht gibt es einige Dinge zu beachten. Daher kann sich ein professionelles Coaching oder eine Mediation anbieten, bei der die Expertise einer neutralen Begleitperson einfließen kann.



3. Übergabemodelle prüfen

Familieninterne Übergabe:

- Bei der Übergabe innerhalb der Familie treten die Kinder oder andere Verwandte die Nachfolge an. Das Unternehmen wird i. d. R. im Rahmen einer Schenkung oder einer vorweggenommenen Erbfolge an den Nachwuchs übergeben. Dies kann auch auf mögliche Ehepartner*innen als Anspruchsberechtigte Auswirkungen haben. Während eine solche Übergabe also oft unentgeltlich passiert, leisten Kinder manchmal einen finanziellen Beitrag, z. B. wenn es um die Alterssicherung der Eltern geht. Wenn das Unternehmen zwar innerhalb der Familie, jedoch nicht an die Kinder als direkte Erbfolgen übergeben wird, können Ausgleichszahlungen mit Pflichtanteilen fällig werden.
- Es ist wichtig, klare Grenzen zu ziehen, da sich Familie und Unternehmen bei dieser Art der Übergabe vermischen. Für die Kinder bedeutet dies, außerhalb des Unternehmens Erfahrungen zu sammeln, um es mit einem frischen Blick betrachten zu können. Für die Eltern bedeutet dies, den/die Nachfolger*in als eigenständige Unternehmer*innen anzuerkennen. Es ist daher wichtig, die Erwartungen zu klären und offen zu kommunizieren.

Übergabe an außerhalb der Familie:

- Langjährige, qualifizierte und motivierte Mitarbeitende können als Geschäftsführer*innen mit Unternehmensanteilen in Betracht gezogen werden. Diese **betriebsinterne Übergabe** hat den Vorteil, dass die Nachfolgeperson das Unternehmen bereits kennt und somit einen Wissensvorsprung gegenüber externen Kandidat*innen hat. Weitere Vorteile sind bereits bestehende Beziehungen und ein Verständnis für die wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Bei einer internen Übergabe ist es wichtig, Freiräume und Verständnis für die neuen Rollen und Zuständigkeiten zu schaffen. Eine spezielle Form ist das **Management Buy-Out (MBO)**, bei dem Teile oder das gesamte Unternehmen an Führungskräfte verkauft werden.
- Externe Interessent*innen können ein Unternehmen ebenfalls übernehmen. Beim **Management Buy-In (MBI)** kaufen externe Führungskräfte Unternehmensanteile und bringen neue Ideen, Erfahrungen und damit einen Mehrwert für das Unternehmen mit. Eine **Pacht** ist ein weiterer Weg. Dabei bleibt das Eigentum beim Inhaber/ bei der Inhaberin und eine externe Person übernimmt die Geschäftsführung gegen eine Pachtgebühr. Die Höhe der Pacht sollte angemessen sein, um den normalen Betrieb nicht zu stark zu belasten



4. Den Unternehmenswert kennen

Mehrere Bestandteile können in die Unternehmensbewertung einfließen. Der **Substanzwert** bestimmt den materiellen, sachlichen Wert des Unternehmens, wie z. B. die Büro-/oder Ladenausstattung, die Kunstsammlung, die Bühnendekoration, die Kameratechnik. Besonders relevant für die Unternehmensnachfolge in der KKW ist neben dem materiellen auch der **immaterielle Wert**. Zu diesem Geschäftswert gehören z. B. das Wissen der Mitarbeitenden, der Markenwert, die Marktposition oder das Vertrauen der Kundschaft. Beim **Ertragswert** geht es um die Frage, welche Gewinne mit dem Unternehmen künftig wahrscheinlich erwirtschaftet werden können. Grundlage sind die Ergebnisse der letzten Jahre, die in die Zukunft vorausberechnet werden.

Für Übergebende:

- Für die/den Inhaber*in liefert diese Wertermittlung eine wichtige Orientierung für realistische Verkaufspreisvorstellungen.
- Aktuell übersteigt das Angebot vielerorts die Nachfrage: Bei der Bewertung sollten Inhaber*innen also bedenken, dass der Nachwuchs auch andere Möglichkeiten hat und z. B. selbst gründen kann.
- Den Unternehmenswert steigern: Eigene Designs, Marken und kreative Inhalte sollten urheberrechtlich geschützt oder lizenziert sein, um den immateriellen Wert des Unternehmens zu erhöhen.

Für Übernehmende:

- Wie ist mein Unternehmen am Markt positioniert? Wie schnell amortisiert sich die Investition?
- Eine detaillierte, transparente Bewertung dient als gute Verhandlungsgrundlage und ermöglicht die strategische Unternehmensentwicklung.
- Erbschafts- und Schenkungssteuern beachten: Bei familieninternen Übergaben sollte geprüft werden, inwiefern Vermögen umgeschichtet und Freibeträge genutzt werden können.

6 Anlaufstellen und Informationsangebote

Anlaufstelle	Region	Webseite
Nachfolgezentrale Berlin	Berlin	https://nachfolgezentrale.berlin/
Deutsche Unternehmensbörse	Bundesweit	https://www.dub.de/
Chance Unternehmensnachfolge (RKW Kompetenzzentrum)	Bundesweit	https://www.chance-unternehmensnachfolge.de/die-initiative/
nexxt change Unternehmensnachfolge-Börse	Bundesweit	https://www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt.html
Deutsche Gründer- und Unternehmertage	Bundesweit	https://www.degut.de/die-deutschen-gruender-unternehmertage
Nachfolge in Deutschland Informationsplattform	Bundesweit	https://nachfolge-in-deutschland.de/
Bayerische Architektenkammer	Bayern	https://www.byak.de/planen-und-bauen/recht-und-berufspraxis/nachfolge-im-architekturbuero.html
Die Deutschen Bürgschaftsbanken	Bundesweit	https://kapital.ermoeglicher.de/de/
Baden-Württemberg Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (startup bw)	Baden-Württemberg	https://www.startupbw.de/fokusthemen/nachfolge
Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum	Thüringen	https://thex.de/nachfolge/
Kommission Unternehmensnachfolge	Bundesweit	https://www.bvmw.de/de/unternehmertum/kommission-unternehmensnachfolge
Next Step Nachfolge NRW	NRW	https://www.ihk-nrw.de/nextstep
Nachfolge Check Unternehmensbörse	Hessen	https://www.nachfolgecheck-hessen.de/
	Hessen	https://unternehmensboerse-hessen.de/
	Rheinland Pfalz	https://www.unternehmensboerse-rheinlandpfalz.de/
RKW Rheinland-Pfalz	Rheinland-Pfalz	https://www.rkw-rlp.de/nachfolge/
Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz	Rheinland-Pfalz	https://isb.rlp.de/foerderung/134.html

Wirtschaft Sachsen	Sachsen	https://www.wirtschaft.sachsen.de/unternehmensnachfolge-4310.html
Nachfolge Chemnitz	Sachsen	https://nachfolge-chemnitz.de/
Netzwerk Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt	Sachsen-Anhalt	https://www.unternehmensnachfolge-lsa.de/
Investitionsbank Sachsen-Anhalt	Sachsen-Anhalt	https://www.ib-sachsen-anhalt.de/gruender/gruenden-in-sachsen-anhalt/unternehmensnachfolge
Hier. we go!	Sachsen-Anhalt	https://hier-we-go.de/nachfolge
Investitionsbank des Landes Brandenburg	Brandenburg	https://www.ilb.de/de/existenzgruendung/existenzgruendung-foerderangebote-nachfoerderthemen/unternehmensuebernahmefolge/
Servicestelle Unternehmensnachfolge	Westbrandenburg	https://wirtschaftsregionwestbrandenburg.de/unternehmensnachfolge/
Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein	Schleswig-Holstein	https://wtsh.de/de/die-unternehmensnachfolge-initiative-schleswig-holstein
Unternehmenswerkstatt Hamburg	Hamburg	https://hamburg.uwd.de/services
IHK Hamburg	Hamburg	https://www.ihk.de/hamburg/produktmarken/beratung-service/unternehmensnachfolge/unternehmen-uebernehmen-4073228
Starthaus Bremen	Bremen	https://www.starthaus-bremen.de/de/page/beratung/unternehmensnachfolge
Nachfolgezentrale MV	Mecklenburg-Vorpommern	https://nachfolgeportal-mv.nachfolgezentrale-mv.de/
Saarland Offensive Gründung	Saarland	https://gruenden.saarland/fokusthemen/unternehmensnachfolge/
Wirtschaftsförderung Hannover	Niedersachsen	https://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/de/Beratung_von_Unternehmen/Unternehmensnachfolge.php https://www.rfolg.com/unternehmen-verkaufen-suche

7 Quellenverzeichnis

Bavaria Film GmbH (2019). Wechsel an der Spitze der Bavaria Media: Dr. Rolf Moser übergibt an Dr. Marc Lammek. <https://www.bavaria-film.de/newsroom/bavaria-media-geschaeftsfuehrung-moser-an-lammek>

Berufspolitische Befragung der Bundesarchitektenkammer (2021). Ergebnisse aus der bundesweiten Befragung selbstständig tätiger und abhängig beschäftigter Mitglieder der Architektenkammern der Länder zu aktuellen berufspolitischen Themen im Jahr 2021.

Bramann, K.-W., Buzmann, G. (2021). Börsenverein des Deutschen Buchhandels. Unternehmensübergabe (Broschüre). Online unter: <https://www.boersenverein.de/beratung-service/gruendung-und-nachfolge/buchhandel/verkauf-und-nachfolge/>, zuletzt aufgerufen: 02.12.2024.

Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R. (2007). Der Erfolg neugegründeter Betriebe - Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, 3., erw. Auflage, Berlin.

BuchMarkt (2023). Buchhandel: Neustart bei und mit Buchhandlung Schmitz in Essen. Online unter: <https://buchmarkt.de/nachfolge-serie/>, zuletzt aufgerufen: 02.12.2024.

Buchreport (2018). Bamberger VerlagsGruppe kauft Kommunikationsagentur. Online unter: <https://www.buchreport.de/news/bamberger-verlagsgruppe-kauft-kommunikationsagentur/>, zuletzt aufgerufen: 02.12.2024.

Deutsche Bank (2017). Broschüre: Zukunft gestalten. Nachfolge mit Konzept für Unternehmer und Selbstständige.

Deutscher Bühnenverein (2023). Phasenmodell zur Intendanzfindung.

Fels, M., Suprinovič, O., Schlömer-Laufen, N. und Kay, R. Institut für Mittelstandsforschung (2021). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026. Daten und Fakten.

Krempel, A. Inforadio (2024). Wirtschaftsreportage. Unternehmensnachfolge: Wer kann die Klangwerkstatt übernehmen? Online unter: <https://www.inforadio.de/rubriken/wirtschaft/die-wirtschaftsreportage/2024/10/unternehmensnachfolge-familienunternehmen-suche-nachfolger-eigentumsuebertragung.html>, zuletzt aufgerufen: 02.12.2024.

Nachfolgewiki (2021). Unternehmensnachfolge. Online unter: <https://nachfolgewiki.de/index.php/Unternehmensnachfolge>, zuletzt aufgerufen: 29.11.2024.

Popakademie Baden-Württemberg (2024). Popakademie Alumni neue Führungsspitze bei Electrola. Online unter: <https://www.popakademie.de/de/ueber-uns/news/popakademie-alumni-neue-fuehrungsspitze-bei-electrola/u/1373/#:~:text=Das%20Universal%2DMusic%2DLabel%20Electrola,Dirk%20Geibel%20und%20Leonard%20Prasuhn.>

PR Report (2023). Isabelle Arend und Janina Hildebrandt führen Kompaktmedien. Online unter: <https://www.prreport.de/singlenews/uid-953215/isabelle-arend-und-janina-hildebrandt-fuehren-kompaktmedien/>, zuletzt aufgerufen: 02.12.2024.

Schwartz, M. KfW Research (2023). Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022: Knappheit an Nachfolgekandidaten nimmt zu, Misserfolge dürften häufiger werden.

Stadt Köln (2022). Unternehmensdienstleistungen. Beschäftigungsentwicklung in Köln und im Regionalvergleich 2011 bis 2021. Kölner Statistische Nachrichten 4/2022. Online unter: https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf15/statistik-wirtschaft-und-arbeitsmarkt/ksn_04_22_unternehmensdienstleistungen_-_besch%C3%A4ftigungsentwicklung_in_k%C3%B6ln_und_im_regionalvergleich_2011.pdf, zuletzt aufgerufen: 02.12.2024.

Ulrich, J., Gubela R., Schildhauer I., Graffius M. und Felden, B. Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Architektenkammer Berlin (2023). Broschüre: Nachfolge im Planungsbüro. Online unter: <https://www.ak-berlin.de/baukultur/meldungen/meldung/broschuere-nachfolge-im-planungsbuero-perspektiven-informationen-hilfen/>, zuletzt aufgerufen: 29.11.2024.

Wedig, P. SWR Aktuell (2024). Familienunternehmen finden immer schwieriger einen Nachfolger. Online unter: <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/unternehmen-nachfolge-gesucht-online-portal-wirtschaftsministerium-100.html>, zuletzt aufgerufen: 02.12.2024.

Impressum

Erstellt im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz
11019 Berlin
Telefon: +49 30 18 615-0
E-Mail: poststelle@bmwk.bund.de
www.bmwk.de

Bearbeitet von

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes
Jägerstr. 65
10117 Berlin

Wissenschaftliche Analyse und Debatte
Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 52 00 59-210
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com

Autoren

Dr. Olaf Arndt
Arun Mahato
Bianca Creutz
Frauke Dornberg

Kontakt

Bianca Creutz
Telefon: +49 30 587 089-193
E-Mail: bianca.creutz@prognos.com

Bildnachweise

Titelbild: © pixelfit
Bild Interview Thomas Keller: © Match2B GmbH
Bild Interview Daniel Schütter: © Konrad Berthold
Bild Interview Albert Baumgarten: © Matthias Wolpert
Bild Irmgard Hesse: © Zeichen & Wunder
Bild Bruno Schneyer, Rainer Winkel: © Rute Tamire

Stand: Dezember 2024
Copyright: 2024, Prognos AG



Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes ist Teil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung. Mit wissenschaftlichen Analysen und kontinuierlicher Trendforschung informiert es über die Entwicklung der Branche und zeigt ihre Relevanz innerhalb anderer Wirtschaftsbereiche auf.



prognos



u-institut

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2024): Generationswechsel und Nachfolgesituation in der Kultur- und Kreativwirtschaft.