

Unternehmensnachfolge

Zukunft sichern – Werte bewahren

Ein Leitfaden für erfolgreiche Nachfolge im Handel

April 2026



1 Management Summary

2 Die größte Herausforderung der deutschen Wirtschaft

3 Der BBE-Nachfolgeprozess – ganzheitlich, wertorientiert, strategisch

4 Erfolgsgeschichten aus der Praxis

5 Implikationen für Handelsunternehmerinnen und Unternehmer

6 Ausblick

7 Über die Autoren

A man and a woman in business attire standing in a modern office hallway, looking at each other. The woman is on the left, wearing a light blue button-down shirt and tan trousers. The man is on the right, wearing a dark blue button-down shirt and tan trousers. They are both looking towards each other with slight smiles. The background is a blurred office interior with large windows and modern architecture.

1 Management Summary

Management Summary

Die demografische Zeitbombe

Deutschland steht vor einer beispiellosen Herausforderung: 57% der KMU-Inhaber sind heute über 55 Jahre alt – im Jahr 2003 waren es lediglich 20%. Gleichzeitig fehlt es dramatisch an motivierten und fähigen Nachfolgern: Auf 9.600 übergabebereite Unternehmen bei der IHK kommen nur noch 4.000 potenzielle Interessenten. Erstmals in der deutschen Wirtschaftsgeschichte planen mehr Unternehmen die Stilllegung (186.000 pro Jahr) als die Weiterführung (114.000 pro Jahr). Im stationären Handel verschärft sich diese Situation für Nachfolger durch den ohnehin schon hohen Transformationsbedarf in der Branche.

Warum Nachfolgeprozesse scheitern

Die häufigsten Gründe: Inhaber beginnen zu spät, unterschätzen die notwendige Vorlaufzeit und schaffen keine Transparenz über die wirtschaftliche Situation.

Besonders in Familienunternehmen führen emotionale Verstrickungen zu irrationalen Entscheidungen – rund 90% der familieninternen Nachfolgen scheitern an der Familiendynamik. Hinzu kommen überschätzte Unternehmenswerte und mangelnde Kommunikation mit allen Beteiligten.

Der BBE-Ansatz: Vier Wege in die Zukunft

Die BBE entwickelt individuelle EXIT-Strategien auf Basis eines soliden Fundaments: Analyse der Unternehmens-DNA, strategische und wirtschaftliche Standortbestimmung sowie professionelle Firmenwertermittlung. Darauf aufbauend werden vier Nachfolgeoptionen geprüft: Die familiäre Nachfolge mit transparenten Prozessen und fairen Spielregeln, der Management Buy-Out durch das vertraute Führungsteam, der externe Verkauf mit professioneller Käufersuche zur Maximierung des Verkaufserlöses oder die geregelte Schließung mit strukturiertem Stakeholdermanagement.



A blurred background image showing several people in a meeting or office setting. The focus is on the text overlay.

2 Die größte Herausforderung der deutschen Wirtschaft

Eine stille Welle rollt auf uns zu

Deutschland steht vor einer wirtschaftlichen Herausforderung, die in ihrer Tragweite kaum überschätzt werden kann. Die Unternehmensnachfolge entwickelt sich zur größten strukturellen Bedrohung für den deutschen Mittelstand – und damit für das Rückgrat unserer Volkswirtschaft.

Warum ist das so? Die Anzahl der Inhaberinnen und Inhaber von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs), die bereits älter als 55 Jahre sind, hat sich in den letzten zwei Dekaden vervielfacht. Während im Jahr 2003 rund 20% über 55 waren, sind es in 2025 ganze 57% gewesen!¹

Doch während die Zahl der übergabebereiten Firmen

steigt, schrumpft dramatisch die Zahl derer, die bereit sind zu übernehmen. In den Beratungen der Industrie- und Handelskammern stehen deutschlandweit gut 9.600 übergabebereiten Unternehmen lediglich 4.000 potenzielle Interessenten gegenüber – ein Missverhältnis von mehr als 2:1.²

Die Konsequenz: Niemals zuvor seit Start des Nachfolge-Monitorings der KfW Research ziehen so viele mittelständische Unternehmen die Aufgabe ihres Betriebs in Erwägung. Im Jahr **2025 erwogen** rund **231 Tsd.** Inhabende von mittelständischen Unternehmen **die Stilllegung ihres Unternehmens** – das sind 67.500 mehr als ein Jahr zuvor.³



Unternehmensschließungen sind auf dem Vormarsch

In den kommenden Jahren sollen jährlich mehr **Unternehmen** geregelt **geschlossen** werden (**186 Tsd.**) als durch einen Nachfolgeprozess (114 Tsd.) weitergeführt. Damit haben die **Schließungsvorhaben** die **geplanten Weiterführungen** durch Nachfolgersuchen im Jahr 2026 **überholt**.⁴

Diese Entwicklung zeigt: **Geschäftsaufgaben** werden von den Inhabern **immer häufiger** gezielt ins Auge gefasst.

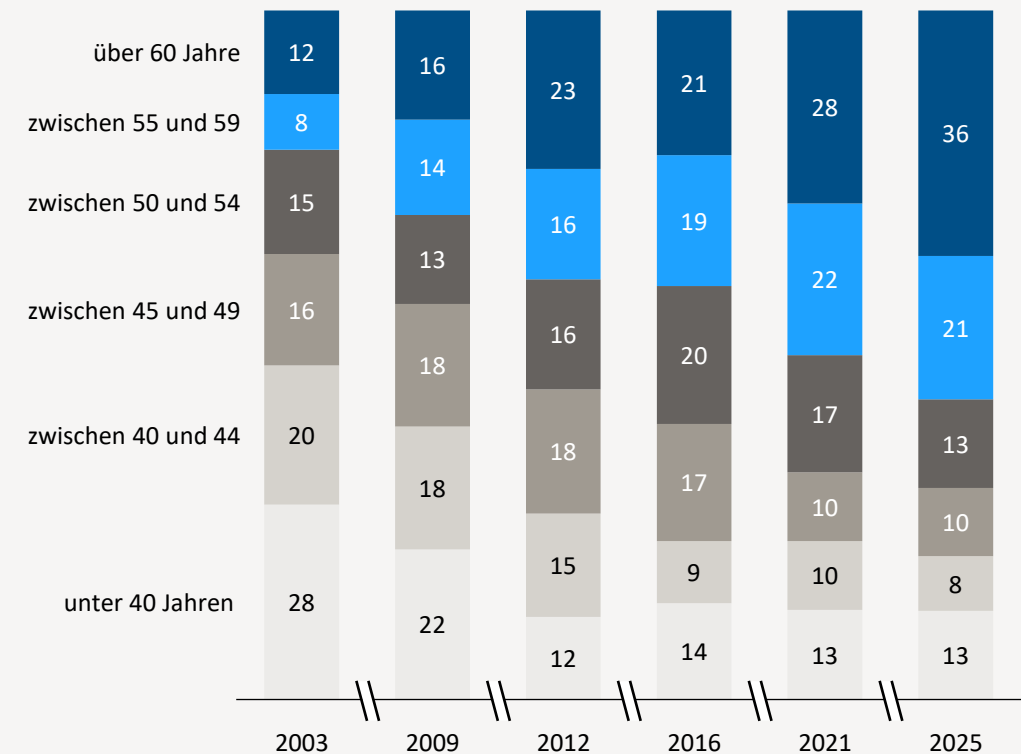
Die Entwicklung hat mehrere Gründe, während der Ausgangspunkt überwiegend die Überalterung der Inhaberschaft (52%) darstellt. Hierzu gehören **mangelndes Familieninteresse** (47%), der hohe **bürokratische**

Aufwand (42%) sowie die **Erfolglosigkeit bei der Suche** (21%), wenn ein Nachfolgeprozess angestrebt wurde. Zudem verhindert die Unternehmenssituation die **Sinnhaftigkeit der Weiterführung** (17%) oft.

In Bezug auf die unterschiedlichen Fortführungsszenarien bleibt die familiäre Nachfolge nach wie vor das oberste Ziel (55%) vieler Inhaber. Dem folgt der Verkauf an extern (42%), der Verkauf an einen Mitarbeiter (28%) sowie ein Management-Buy-Out (24%).⁵

Und wie sieht diese Entwicklung konkret im Handel aus?

Altersstruktur der Inhaberschaft von KMU in Klassen (Anteile in Prozent)



Quelle: BBE Handelsberatung, 2026 basierend auf dem Nachfolge Monitoring Mittelstand von KfW Research ⁵

Die besondere Komplexität im Handel

Für den (stationären) Einzelhandel verschärft sich diese Situation nochmals: Hier trifft die beschriebene **demografische Herausforderung** auf einen **fundamentalen Strukturwandel** der Branche.

Digitalisierung, verändertes Konsumentenverhalten, steigender Kostendruck und neue Wettbewerber (online) fordern Nachfolger doppelt – sie übernehmen nicht nur ein Unternehmen, sondern ein Unternehmen mit **hohem Transformationsdruck**. Wer heute ein Handelsunternehmen übernimmt, braucht nicht nur Kapital und Mut, sondern auch die Bereitschaft und Fähigkeit, das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Ohne professionelle Vorbereitung, transparente Datenlage und strategische Begleitung wird aus dem Generationenwechsel schnell ein unkalkulierbares Risiko – für Übergeber wie Übernehmer und die generationenübergreifende Tradition ist Geschichte.

Darüber hinaus stellt die junge Generation oft andere Ansprüche an den zukünftigen Arbeitsplatz. Angefangen bei der Work-Life-Balance bis zur Frage nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns erfüllt ein Job im (stationären) Handel oftmals die Ansprüche der jungen Generation nicht. All diese Perspektiven machen die Komplexität und Vielschichtigkeit der Herausforderung Nachfolge im Handel deutlich.

Demographische Zeitbombe trifft auf Strukturwandel im Handel

Demografische Herausforderung:

- **36% der Unternehmer sind bereits 60 Jahre oder älter** - dreimal mehr als vor gut 20 Jahren⁶
- Nachfolger fehlen – **74% nennen den Mangel eines geeigneten Nachfolgers als Hauptgrund** für das Scheitern⁷
- **Emotionale Bindung** und fehlendes Commitment verhindern frühzeitige EXIT-Planung
- Der HDE prognostizierte allein für 2025 **4.500 weniger Handelsgeschäfte** durch Schließungen und Geschäftsaufgaben.⁸



Strukturwandel im Handel:

- **Digitalisierung:** E-Commerce führt zu Kanalverschiebungen, weg von stationär hin zu digitalen Vertriebskanälen
- **Konsumverhalten:** Kunden erwarten 24/7-Verfügbarkeit und nahtlose, kanalübergreifende Einkaufserlebnisse
- **Kostendruck:** Mieten, Personal, Energie belasten die Margen, externe Effekte verstärken sich deutlich und erhöhen die Volatilität
- **Investitionsstau:** Zahlreiche Betriebe haben in den vergangenen Jahren durch fehlende Erträge kaum modernisiert

Diese toxische Kombination macht Nachfolge im Handel besonders dringlich und besonders komplex. In einem strukturierten Vorgehen gilt es Stolpersteine gezielt zu vermeiden.



Aus unserer Beratungspraxis: Warum scheitern so viele Nachfolgeprozesse?

Diese sieben Fehler führen in der Praxis häufig zum Scheitern:

- 1) **Zu spät begonnen** – Eine nicht zu unterschätzende Vorlaufzeit ist dringend zu empfehlen. Die Realität: oft wird zu spät begonnen und die Tragweite unterschätzt
- 2) **Fehlende Transparenz** – Schwächen werden verdrängt statt adressiert - bis hin zur fehlenden Due Diligence
- 3) **Emotionen statt Fakten** – 90% scheitern an Familiendynamik und Emotionen, nicht am Management
- 4) **Kein strukturierter Prozess** – wesentliche Schritte werden ausgelassen, Fragen bleiben ungeklärt, Unsicherheit wächst
- 5) **Realität des Unternehmenswerts** – Unterschiedliche (subjektive) Sichtweisen verhindern die Einigung auf einen Kaufpreis
- 6) **Unterschätzte Komplexität** – Rechtliche Komplexität und Finanzierungsfragen werden unterschätzt
- 7) **Mangelnde Kommunikation** – Familie, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten werden nicht ausreichend integriert



Die BBE-Methode – Ganzheitlich, wertorientiert, strategisch

Für jeden Unternehmer kommt irgendwann der Moment, in dem eine zentrale Frage unausweichlich wird: **Wie geht es nach mir weiter?** Diese einfache Frage ist in ihrem Kern von hoher Komplexität. Denn sie berührt das Lebenswerk, die Familie, die Mitarbeiter und die eigene Zukunft. Und sie erfordert eine Antwort, die nicht nur emotional tragfähig, sondern auch strategisch, rational fundiert ist.

Bei der BBE Handelsberatung verstehen wir Nachfolge als ganzheitlichen Prozess, der alle Dimensionen des Unternehmens einbezieht: Markt und Standort, Wirtschaftlichkeit und Wert, Strategie und Struktur, Menschen und Kultur. Denn die Frage "**Wie geht es weiter?**" kennt nicht die eine Antwort. Vielmehr gilt es, in einem **strukturierten Prozess** die beste Option aus ganz **unterschiedlichen Szenarien** für sich zu identifizieren:

1. Familieninterne Nachfolge – Die Übergabe an die nächste Generation erfordert einen fairen Auswahlprozess, transparente

Spielregeln und die Fähigkeit, emotionale Familienbeziehungen von rationalen Unternehmensentscheidungen zu trennen.

2. Management Buy-Out – Die Übernahme durch das bestehende Management setzt Finanzierungskonzepte, klare Beteiligungsmodelle und einen strukturierten Übergabeprozess voraus.

3. Externer Verkauf – Die Veräußerung an einen Dritten verlangt nach realistischer Unternehmensbewertung, professioneller Käufersuche und einer Verkaufsstrategie, die Wert und Kontinuität in Einklang bringt.

4. Geregelte Abwicklung – Die kontrollierte Schließung erfordert Liquiditätsplanung, rechtliche Absicherung und den Schutz der Mitarbeiterinteressen.

Im Folgenden zeigen wir, worauf es konkret ankommt – und wie die BBE Sie bei der Bewältigung dieser Herausforderung professionell unterstützen kann.

The background of the slide is a surreal, artistic photograph. It depicts a series of floating, rectangular platforms or steps made of a light-colored material, possibly wood or stone, arranged in a complex, geometric fashion. Several small, stylized human figures are scattered across these platforms, some standing, some walking, and one sitting. The overall color palette is warm and muted, with shades of beige, light brown, and soft grey. The lighting is soft and diffused, creating a dreamlike atmosphere. The text is overlaid on a dark, semi-transparent horizontal band that spans the width of the image.

3 Der BBE-Nachfolgeprozess – ganzheitlich, wertorientiert, strategisch

Jedes Unternehmen ist individuell – genau wie unsere Methodik

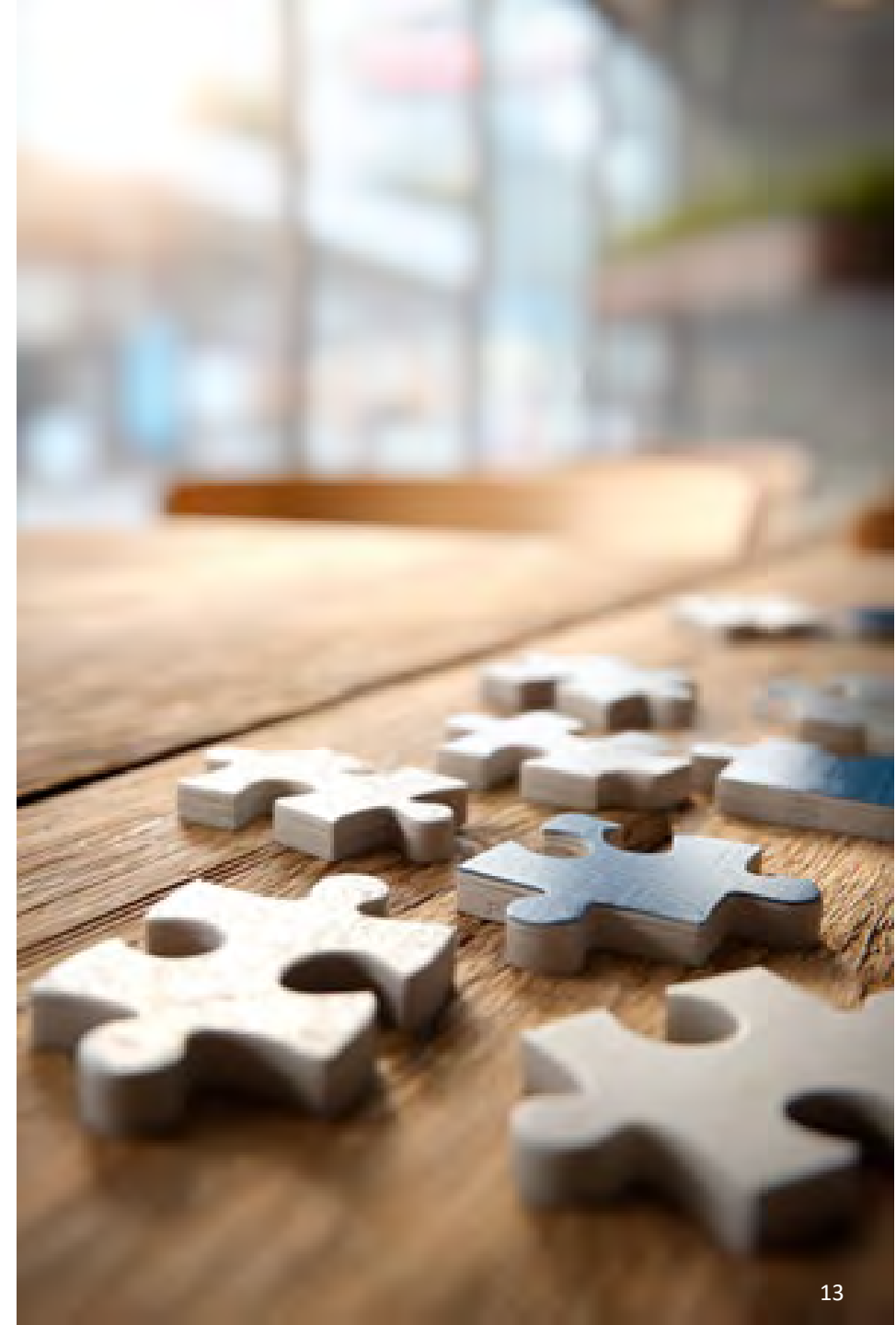
Die Unternehmensnachfolge gehört zu den **komplexesten Entscheidungen** im Leben eines Unternehmers. Sie tangiert nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen und juristische Vertragswerke, sondern berührt das Lebenswerk in seiner Gesamtheit. **Standardlösungen** von der Stange **scheitern an dieser Komplexität**.

Der BBE-Ansatz zur Nachfolge im stationären Einzelhandel basiert auf einem **modularen System bewährter Methoden**, die je nach Ausgangssituation, Zielsetzung und Unternehmensstruktur **individuell** kombiniert werden. Die DNA des Unternehmens, das Wertegerüst des Übergebers, die Marktposition, die familiäre Konstellation und die wirtschaftliche Ausgangslage bilden die Basis, auf welcher eine maßgeschneiderte Strategie aufgebaut wird.

Entscheidend für den Erfolg ist dabei nicht nur das "Was", sondern auch das "**Wann**". Eine Exit-Strategie, die drei bis fünf Jahre vor

dem geplanten Rückzug entwickelt wird, eröffnet **Gestaltungsspielräume**, die unter Zeitdruck nicht mehr existieren: Wertsteigerungspotenziale können realisiert, strukturelle Schwächen behoben, Nachfolgekandidaten systematisch gesucht und steuerliche Optimierungen vorgenommen werden. Notverkäufe unter Druck führen nahezu ausnahmslos zu suboptimalen Ergebnissen – sowohl finanziell als auch emotional.

Eine **fundierte Exit-Strategie** ist daher keine Frage des Alters, sondern **unternehmerischer Weitsicht**. Sie schafft Gewissheit, sichert Optionen und ermöglicht rationale Entscheidungen statt reaktiver Notlösungen. Die Basis für diese Strategie ist eine präzise Analyse der Ist-Situation: Wo steht das Unternehmen im Markt? Wie ist die wirtschaftliche Substanz? Welcher Wert lässt sich realisieren? Welche Nachfolgeoptionen sind realistisch? Diese Fragen bilden das **Fundament ihrer persönlichen Strategie**.



Strategie ist gefragt, damit das Ende zum Anfang wird

Grundlage der Strategiewahl

Die Wahl der optimalen Nachfolgestrategie basiert auf einem **unverzichtbaren Fundament**. Dieses Fundament stellt die Ausgangssituation des Unternehmens für abgebende und übernehmende Parteien transparent und neutral dar.

Entscheidung für langfristigen Erfolg

Eine umfassende Analyse liefert die notwendigen Daten und Erkenntnisse, um eine Strategie zu wählen, die sowohl den Zielen des Unternehmers als auch den spezifischen Gegebenheiten des Marktes und des Unternehmens gerecht wird. Die Auswahl der passenden Strategie ist entscheidend für den langfristigen Erfolg bei der Übergabe und die Sicherung der Zukunft des Unternehmens.

Folgende Szenarien lassen sich unterscheiden:

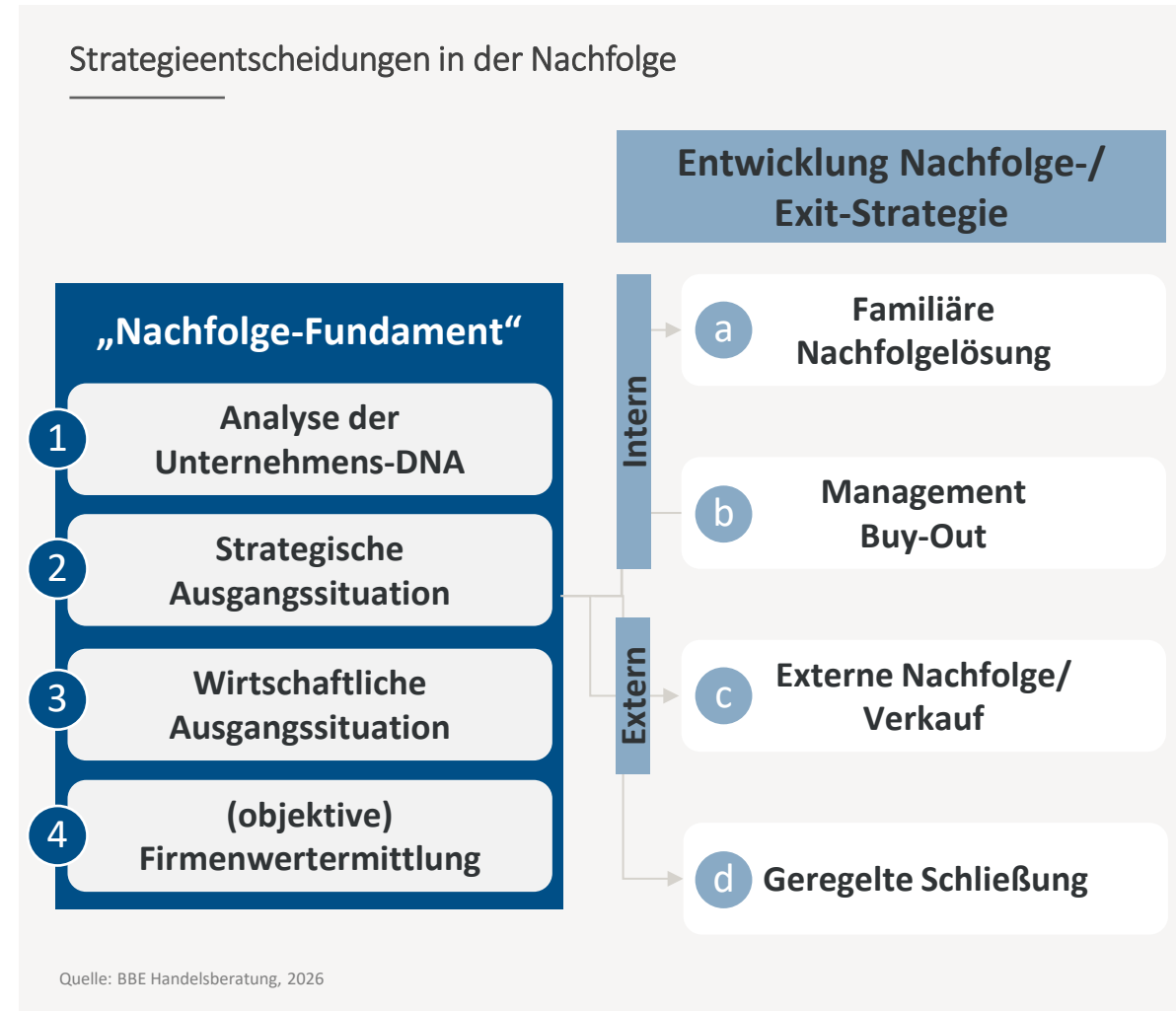
Intern

- **Familiäre Nachfolge**
Übergabe an ein Familienmitglied
- **Management Buy-Out (MBO):**
Übernahme durch das bestehende Management

Extern

- **Externe Nachfolge/Verkauf**
Verkauf an einen externen Dritten
- **Geregelte Schließung**
Geordnete Abwicklung des Unternehmens

Die Herausforderungen der vier Szenarien unterscheiden sich deutlich, entsprechend unterschiedlich und individuell müssen Lösungen gedacht und umgesetzt werden.





3.1 Das „Nachfolge-Fundament“

1. Analyse der Unternehmens DNA

Warum dieser Schritt?

Die Identifikation von Werten, Kultur, Vision und Alleinstellungsmerkmalen (USPs) ist der Leitfaden für das gesamte Nachfolgeprojekt.

Sie ermöglicht ein tiefes Verständnis der Unternehmensidentität und ihres Wettbewerbsvorteils. Dieses Wissen ist unerlässlich, um strategische Fehlentscheidungen zu vermeiden und eine Nachfolgelösung zu finden, die wirtschaftlich und kulturell zum Unternehmen passt. Sie bildet die Basis für die Entwicklung eines präzisen Nachfolgerprofils.

Was macht die BBE konkret?

Die BBE entschlüsselt durch intensive, strukturierte

Interviews mit dem **Inhaber**, dem **Management** und Schlüsselpersonen die tief **verwurzelten Werte** und die einzigartige Identität des Unternehmens. Dabei werden auch implizite Werte, gelebte Dynamiken und **bereits diskutierte Nachfolgeüberlegungen** analysiert. Die BBE analysiert die gelebte Kultur und die strategische Ausrichtung, um ein **umfassendes Bild** der Unternehmens-DNA zu erhalten.

Ergebnis:

Eine fundierte Basis für alle weiteren strategischen Entscheidungen im Nachfolgeprozess und ein **klares, präzises Anforderungsprofil** für den zukünftigen Nachfolger.



2. Die strategische Ausgangssituation

Warum dieser Schritt?

Der **Einfluss externer Faktoren** auf regionale Handelsunternehmen **nimmt** stetig zu. Um ein Unternehmen erfolgreich zu übergeben, ist eine **transparente strategische Ausgangssituation** daher unerlässlich. Eine entsprechende Analyse, die Stärken und Schwächen, aber auch Marktentwicklungen und den Wettbewerb umfasst, **zeigt Potenziale** und Risiken strukturiert auf **und gibt** in einem volatilen Handelsumfeld **Sicherheit**.

Was macht die BBE konkret?

Die BBE führt eine umfassende Analyse aus unterschiedlichen Perspektiven durch. Workshops mit dem Management ermöglichen es,

interne Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Ergänzt um aktuelle Marktentwicklungen und Trends sowie eine fundierte Standortanalyse aus Mikro- und Makrosicht ergibt sich ein fundiertes **Gesamtbild der IST-Situation**, das gleichzeitig eine faktenbasierte Perspektive durch **Marktpotenziale** und **Differenzierungschancen** zum Wettbewerb ermöglicht.

Ergebnis:

Das Ergebnis ist eine **realistische Einschätzung der Stärke** des derzeitigen Geschäftsmodells, der aktuellen **Strategie** und **Standortstärke** sowie der aktuellen und potenziellen Differenzierung gegenüber relevanten Marktteilnehmern.

3. Die wirtschaftliche Ausgangssituation

Warum dieser Schritt?

Die wirtschaftliche Perspektive ist die Basis eines jeden Unternehmers. Am Ende des Tages **müssen Unternehmen Gewinn erzielen** und wachsen, um langfristig erfolgreich am Markt zu bestehen. Diese einfache Gleichung besteht allerdings aus sehr vielen kleinen Rädchen, die ineinandergreifen und über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden.

Was macht die BBE konkret?

Die Durchführung einer **Wirtschaftlichkeitsanalyse** setzt da an, wo die Strategie aufhört. **Erlös- und Kosten-**

strukturen sowie relevante Branchen-Kennzahlen werden analysiert und strukturiert auf **Stärken und Potenzialen** untersucht. Dabei werden spezifische Bereiche für Effizienzsteigerungen und zusätzliche Wertschöpfungspotenziale identifiziert.

Ergebnis:

Ein transparentes Bild der **betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit** legt Schwachstellen offen und zeigt **Potenziale und Handlungsfelder zur Optimierung** der Ertragskraft des Unternehmens auf. Dies hat maßgeblichen **Einfluss auf** die Bewertung des **Firmenwertes** und die Wahl der richtigen EXIT-Strategie.



4. (Objektive) Firmenwertermittlung

Warum dieser Schritt?

Der Wert eines Unternehmens ist **keine objektive Größe**, sondern hängt oft stark an Perspektive und Methodik. Um einen **belastbaren und fairen Wert** zu ermitteln ist es daher unerlässlich, Erfahrungs- und Branchenwerte sowie unterschiedliche Methodiken einzubeziehen.

Was macht die BBE konkret?

Zunächst erfolgt die Neutralisierung der Bilanzgewinne zur Ermittlung der nachhaltigen Ertragskraft. Darauf aufbauend wird der **Substanzwert** ermittelt. Die Firmenwertberechnung erfolgt dann über drei anerkannte Methoden: die **Direkte Methode (Multiples)**,

die **Ertragswertmethode** und das **Discounted Cash Flow (DCF)**-Verfahren. Ergänzend dazu wird der Marktwert durch den Vergleich mit tatsächlichen Transaktionen aus der über **70-jährigen BBE-Datenbank** ermittelt.

Ergebnis:

Das Ergebnis ist eine **belastbare, transparente und nachvollziehbare Unternehmensbewertung aus neutraler Perspektive**. Sie bildet die fundierte Basis für alle weiteren Nachfolgeschritte und beinhaltet eine begründete Herleitung eines realistischen Verkaufspreises. Diese Mehrperspektivität schafft maximale Neutralität und Verhandlungssicherheit für alle Beteiligten.



A wooden signpost with multiple directional arrows is the central focus, set against a blurred background of an indoor space with warm lighting and a person walking in the distance.

3.2 Die vier unterschiedlichen Nachfolge-Szenarien

a) Familiäre Nachfolgelösung

Wandel der Nachfolgekonventionen

Die traditionelle Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen, oft geprägt durch **patriarchalische Strukturen** und biologische Faktoren, **hat ausgedient**. Die Nachfolge des 21. Jahrhunderts orientiert sich nicht mehr an Konvention, **sondern** an **Kompetenz** und Eignung.

Herausforderungen im modernen Handel

Insbesondere im stationären Einzelhandel, der fundamentalem Transformationsdruck unterliegt, wird die Frage nach dem richtigen Nachfolger zur strategischen Überlebensfrage. Digitale Kompetenz, unternehmerische Agilität und

die Fähigkeit zur strategischen Neuausrichtung sind heute entscheidender als Familienname oder Geburtsposition.

Der Systemkonflikt als große Herausforderung

Dieser Paradigmenwechsel erfordert einen stark **moderierten Prozess**, der den **Systemkonflikt** zwischen emotionalen Familienbeziehungen und rationalen Unternehmensentscheidungen **ausgleicht**. Die familiäre Nachfolge ist kein Automatismus mehr, sondern ein strategischer Prozess, der Professionalität, Objektivität und den Mut für klare Kommunikation und konsequente Entscheidungen erfordert.



a) Familiäre Nachfolgelösung

Prozess und Ergebnis

Grundlagen des Prozesses

Ein fairer und transparenter Nachfolgeprozess ist essenziell. Dies beinhaltet die **klare** Definition von **Spielregeln** und die rechtliche Konkretisierung durch einen **zielgerichteten Gesellschaftervertrag**. Ein frühzeitiger und integrierender Prozess zwischen abgebender und übernehmender Generation ist hierbei unerlässlich, um Fairness und beidseitiges Vertrauen aufzubauen.

BBE-Begleitung und Kommunikation

Die BBE moderiert diesen Prozess, um **systemimmanente Herausforderungen** zu adressieren und zu **lösen**. Eine offene Kommunikation aller Beteiligten hilft, Missverständnisse zu vermeiden und eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Die BBE unterstützt bei der Moderation von Familiengesprächen und der Erarbeitung von Konsenslösungen, die sowohl **familiäre als auch unternehmerische Interessen** wahren.

Ziel: Harmonie von Familie und Unternehmen

Das übergeordnete Ziel einer familiären Nachfolgelösung ist die **Harmonisierung** zwischen dem **Familienfrieden** und dem nachhaltigen **Unternehmenserfolg**. Dies kann nur durch **klare Regeln und Strukturen**, transparente Kommunikation und einer professionellen Begleitung sichergestellt werden. Zudem gilt es, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen, während die familiären Beziehungen intakt bleiben und gestärkt werden.

Sicherung der Zukunft

Neben der Harmonisierung aus Unternehmens- und Familieninteressen steht die **erfolgreiche** Weiterführung der **Familiendition** an oberster Stelle. Die generationsübergreifende Strategiearbeit im Prozess bildet daher einen wichtigen Bestandteil, um die junge Generation zu unterstützen und das Loslassen bei der abgebenden Generation zu vereinfachen.

b) Management Buy-Out (MBO)

Voraussetzungen für ein MBO

Ein Management Buy-Out (MBO) ist eine attraktive Option, wenn keine familiäre Nachfolgelösung in Frage kommt oder gewünscht wird.

Voraussetzung ist ein Unternehmen mit einem soliden Wert und einem motivierten, fähigen Managementteam, das bereit ist, die Eigentümerrolle zu übernehmen.

Vorteile der internen Lösung

Das Management kennt das Unternehmen, seine Stärken und Herausforderungen, was eine reibungslose Fortführung

begünstigt. Diese interne Lösung minimiert zudem externe Störungen und sichert die Kontinuität der Geschäftsbeziehungen. Sie stärkt das Vertrauen von Mitarbeitern, Lieferanten und Banken in die Zukunft des Unternehmens.

Kontinuität durch vertraute Führung

Die vertraute Führung durch das bestehende Management gewährleistet einen nahtlosen Übergang und die Beibehaltung der Unternehmenskultur. Dies ist besonders vorteilhaft in stabilen Märkten oder bei Unternehmen mit starken Kundenbindungen.



b) Management Buy-Out (MBO)

Prozess und Ergebnis

Phasen der BBE-Begleitung

Die BBE begleitet den MBO-Prozess in seiner klassischen Form. Dies beginnt mit einer detaillierten Analyse und Bewertung des Unternehmens, gefolgt von der Strukturierung des Deals und der Unterstützung bei der Finanzierungsbeschaffung (Eigen- und Fremdkapital). Die BBE hilft bei der Auswahl geeigneter Finanzierungspartner und der Erstellung aussagekräftiger Unterlagen.

Verhandlungen und Absicherung

Die BBE moderiert die Verhandlungen zwischen Verkäufer und Managementteam und stellt mit einem kompetenten Partnernetzwerk sicher, dass alle rechtlichen und steuerlichen Aspekte bis hin zum Kaufvertrag berücksichtigt werden. Dabei wird auch ein tragfähiger Businessplan entwickelt, der die zukünftige Strategie und Finanzierung des Unternehmens darlegt und die Transaktion aus Finanzierungssicht absichert.

Ziel: Reibungslose Fortführung und neue Impulse

Das primäre Ziel eines MBO ist die reibungslose Weiterführung des Betriebs unter der Führung des Managementteams. Dies sichert nicht nur Arbeitsplätze und Kundenbeziehungen, sondern ermöglicht auch die Umsetzung neuer Impulse und Strategien durch ein Team, das tief im Unternehmen verwurzelt ist. Die Kontinuität wird gewahrt, während gleichzeitig eine neue Dynamik entsteht.

Stärkung des Unternehmergeistes

Das Unternehmen profitiert von der Erfahrung des bestehenden Teams, das nun als Eigentümer agiert und seine Marktposition ausbaut. Der MBO fördert zudem den Unternehmergeist im Managementteam, was sich erfahrungsgemäß positiv auf Innovation und Wachstum auswirkt.



c) Externe Nachfolge/ Verkauf

Anlass für den externen Verkauf

Ein externer Verkauf wird in Betracht gezogen, wenn keine interne Nachfolgelösung (weder familiär noch MBO) vorhanden oder gewünscht ist.

Voraussetzung ist ein Unternehmen mit einem attraktiven Wert, das für externe Investoren oder strategische Käufer interessant ist.

Fokus auf Erlös und Zukunft

Der Fokus liegt hier auf der Erzielung des bestmöglichen Verkaufserlöses und der Sicherstellung

einer passenden Zukunft für das Unternehmen. Dies kann auch neue Wachstumschancen durch die Integration in eine größere Unternehmensgruppe eröffnen und den Marktzugang erweitern.

Chancen durch externe Partner

Externe Käufer bringen oft frisches Kapital, neue Strategien oder Zugang zu neuen Lieferanten mit. Zudem fällt es den Inhabern in dieser Konstellation oft leichter, einen Schlusstrich zu ziehen und die Geschäftsbelange hinter sich zu lassen.



c) Externe Nachfolge/Verkauf

Prozess und Ergebnis

Strukturierter Verkaufsprozess

Die BBE begleitet den Verkaufsprozess in seiner klassischen Form. Dies umfasst die Erstellung eines Exposés, die diskrete Ansprache potenzieller Käufer und die Qualifizierung von Interessenten. Eine professionelle Vorbereitung ist hierbei entscheidend für den Erfolg.

Verhandlungen und Abschluss

Der Aufbau einer ordnungsgemäßen Due Diligence und die Unterstützung bei den Verhandlungen bis zum Vertragsabschluss sind zentrale Bestandteile des Prozesses.

Es soll dadurch gelingen, den passenden Käufer zu finden und den Verkaufserlös zu maximieren, stets unter Wahrung höchster Vertraulichkeit. Wir stellen sicher, dass alle vertraglichen Details berücksichtigt sind.

Ziel: Maximierung des Verkaufserlöses

Das Hauptziel eines externen Verkaufs ist die Maximierung des Verkaufserlöses für den Verkäufer. Dies erfordert eine präzise Bewertung und eine geschickte Verhandlungsführung, um den optimalen Preis zu erzielen und die finanziellen Ziele des Verkäufers zu erreichen.

Strategischer Fit und Zukunftssicherung

Gleichzeitig wird darauf geachtet, einen Käufer zu finden, dessen Strategie und Unternehmenskultur einen guten "Fit" mit der Unternehmens-DNA des zu verkaufenden Betriebs aufweisen. Dies sichert nicht nur den Wert des Unternehmens, sondern auch seine langfristige Perspektive. Ein strategischer Käufer kann zudem Synergien heben, die dem Unternehmen neue Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen und seine Marktposition stärken.



d) Geregelte Schließung

Strategische Notwendigkeit

Eine geregelte Schließung kann eine strategisch sinnvolle Option sein, insbesondere wenn keine Nachfolge realisierbar ist oder das Geschäftsmodell keine Zukunftsperspektive bietet. Dies erfordert eine realistische Einschätzung der Marktlage.

Komplexität und Planung

Die Komplexität variiert stark, je nachdem, ob es sich um ein einzelnes Unternehmen, mehrere Filialen oder eine Kombination aus Online- und stationärem Handel handelt. Eine frühzeitige Planung aller relevanten

Kernbereiche der Schließung ist entscheidend, um unnötige Kosten und juristische Risiken zu vermeiden sowie eine proaktive Steuerung des Prozesses zu ermöglichen.

Realistische Einschätzung der Lage

Manchmal ist eine Schließung die wirtschaftlich vernünftigste Entscheidung, um weitere Verluste zu vermeiden und die verbleibenden Werte zu sichern, vor allem dann, wenn die eigene Immobilie das defizitäre Handelsgeschäft quersubventioniert.



d) Geregelte Schließung

Prozess und Ergebnis

Umfassendes Stakeholdermanagement

Der Prozess einer geregelten Schließung erfordert ein umfassendes Stakeholdermanagement. Dies beinhaltet die Kommunikation mit allen relevanten Parteien (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Vermieter, Banken) mit klar definierten Botschaften, zum geeigneten Zeitpunkt und über den richtigen Kanal. Eine transparente und strategisch richtige Kommunikation ist hierbei entscheidend, um einen größeren Wertverlust zu vermeiden.

Roadmap und Koordination

Eine detaillierte Umsetzungs-Roadmap deckt in der Regel sechs Kernbereiche ab: Kommunikation, Personal, Ware, Inventar, Miete & Verträge sowie Finanzen & Controlling. Jeder Schritt wird sorgfältig geplant und koordiniert, um einen reibungslosen sowie rechtlich einwandfreien Ablauf zu gewährleisten und potenzielle Konflikte zu minimieren.

Die BBE unterstützt bei der Erstellung dieser Roadmap und kennt die Erfolgsfaktoren und Fallstricke aus vielfältiger Projekterfahrung.

Ziel: Wirtschaftlicher Erfolg und rechtliche Korrektheit

Das Ziel einer geregelten Schließung ist die Harmonisierung von wirtschaftlichem Erfolg und rechtlicher Korrektheit. Dies bedeutet, die Verkaufserlöse während der Schließung, beispielsweise durch Zukauf von Postenware zu optimieren, dabei alle rechtlichen Verpflichtungen zu erfüllen und soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und anderen Stakeholdern zu übernehmen.

Verantwortungsvoller Abschluss

Eine professionell begleitete Schließung minimiert Risiken und ermöglicht einen sozialverträglichen Abschluss der Unternehmenstätigkeit, der finanzielle Verluste begrenzt und den Ruf des Unternehmers wahrt.



4 Erfolgsgeschichten aus der Praxis

Die vier EXIT-Strategien im Einsatz

Die beschriebenen EXIT-Strategien mögen theoretisch nachvollziehbar sein - doch wie sieht die Umsetzung in der Realität aus? Wie unterscheiden sich die Vorgehensweisen konkret, welche Stolpersteine gilt es zu umgehen, und welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend für eine gelungene Umsetzung?

Theorie und Praxis klaffen gerade bei Unternehmensnachfolgen oft auseinander. Jeder Fall bringt individuelle Rahmenbedingungen, unterschiedliche Stakeholder-Interessen und spezifische Marktgegebenheiten mit sich. Was in der strategischen Planung noch eindeutig erscheint, erfordert in der

Umsetzung häufig Finger-spitzengefühl, Erfahrung und die Fähigkeit, auf unvorhergesehene Entwicklungen flexibel zu reagieren.

Um Ihnen ein plastisches Bild zu vermitteln, stellen wir im Folgenden einige reale Anwendungsfälle aus unserer Beratungspraxis vor. Diese Use Cases machen die theoretischen Konzepte greifbar und zeigen auf, wie die jeweilige Strategie in der Umsetzung abläuft. Sie verdeutlichen nicht nur den methodischen Ansatz, sondern auch die praktischen Herausforderungen, typische Hürden und bewährte Lösungswege. Viel Spaß beim lesen.



Familiäre Nachfolge im Gartencenter

Herausforderung

Der Inhaber eines erfolgreichen Gartencenters stand altersbedingt vor der Frage der Unternehmensnachfolge. Seine Kinder zeigten nicht nur Interesse an der Übernahme, sondern brachten auch die entsprechende fachliche Qualifikation mit. Das erklärte Ziel war daher ein reibungsloser Übergang der Verantwortlichkeiten innerhalb der bestehenden Unternehmensstruktur.

Vorgehensweise

In einem mehrstufigen Workshop-Prozess mit Familie und Führungsteam wurde intensiv an einer gemeinsamen Zukunftsstrategie gearbeitet. Neben einer konsistenten Vision wurde auch eine gemeinsame Wertebasis für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Familie und Führungsteam gelegt. Auf dieser Basis wurden strategische Initiativen mit Verantwortlichkeiten durch die konsequente

Erstellung von Kompetenzprofilen verknüpft. Zudem wurde ein offener Raum geschaffen, Erwartungen, Herausforderungen und Ängste klar anzusprechen, um gemeinsam Lösungen zu schaffen und Aufbruchstimmung im Team zu erzeugen.

Ergebnis

Sowohl die abgebende als auch die übernehmende Generation fühlten sich in Ihren Bedürfnissen ernst genommen. So fiel der abgebenden Generation das Loslassen einfach, da eine gemeinsam erarbeitete Strategie mit klar definierten Zielen und Verantwortlichkeiten Sicherheit gab. Die Nachfolger erhielten einen konkreten Fahrplan für ihren Start und mussten nicht im Ungewissen agieren, belastet von unausgesprochenen Erwartungen der Eltern.

Die Kommunikation mit dem Führungsteam war besonders wertvoll, um das reibungslose Eingleiten und die Akzeptanz der Nachfolger im Führungsteam zu ermöglichen.





Verkauf eines Küchenfachgeschäfts

Herausforderung

Ein etabliertes Küchenfachgeschäft stand vor einer kritischen Nachfolgeentscheidung. Ohne Nachwuchsinteresse benötigte der Inhaber eine fundierte Analyse der Ausgangssituation zur Realisierbarkeit eines angemessenen Verkaufspreises, da eine bevorstehende Mietvertragsverlängerung zusätzlich Zeitdruck erzeugte.

Vorgehensweise

Die BBE lieferte die notwendige Entscheidungsgrundlage durch eine ganzheitliche und methodisch fundierte Analyse. Eine detaillierte betriebswirtschaftliche Status-quo-Analyse wurde mit einer umfassenden Markt- und Wettbewerbsanalyse kombiniert. Kernstück war eine objektive Firmenwertermittlung mittels anerkannter Verfahren (Multiples, Ertragswert, DCF), die spezifische Branchenbesonderheiten und

Zukunftsprognosen berücksichtigte. Dies ermöglichte eine präzise Einschätzung des Unternehmenswerts und die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen.

Ergebnis

Die BBE ermittelte einen realistischen Unternehmenswert von knapp 1 Million Euro (Asset Deal), basierend auf einer krisenfesten Bilanz, stabilen Renditen und einer Flächenleistung deutlich über dem Branchendurchschnitt. Trotz intensiven Wettbewerbs wurden beachtliche Marktanteile im Kerneinzugsgebiet bestätigt. Das Ergebnis schuf für den Inhaber Transparenz und maximale Verhandlungssicherheit. Es ermöglichte ihm, eine strategische Entscheidung über den Verkauf zu treffen und die Mietvertragsverhandlungen proaktiv zu gestalten, um den Wert seines Lebenswerks optimal zu realisieren.

Strukturierte Schließung eines Eisenwarenhändlers

Herausforderung

Die innenstädtische Einzelhandelsentwicklung, wachsender Online-Wettbewerb und ausbleibende Umsatzzuwächse belasteten das Geschäftsmodell eines Eisenwarenhändlers. Ohne Nachfolgebereitschaft der Kinder wurden Investitionen in die eigene Immobilie zurückgestellt, zudem belasteten hohe Personalkosten das Geschäftsmodell, sodass eine strukturierte Schließung die logische Konsequenz darstellte.

Vorgehensweise

In einer strukturierten Planungsphase wurden die sechs entscheidenden Kernbereiche definiert und detaillierte Maßnahmenpläne erarbeitet. Die Kommunikation mit allen Stakeholder-Gruppen bildet dabei die Basis. Personal, Warenmanagement, Inventarverwertung, Nachnutzung der Immobilie sowie die

Berücksichtigung des profitablen Objektgeschäftes schlossen sich an.

Ergebnis

Die geordnete Schließung bei Fortführung des Objektgeschäftes gelang durch die strukturierte Vorgehensweise. Die frühzeitige und klare Kommunikation verhinderte Reputationsschäden oder gar Klagen. Bzgl. Fristen und Abfindungsregelungen konnten mit allen Beteiligten faire und sozialverträgliche Lösungen gefunden werden. Zudem wurde ein tragfähiges Nachnutzungskonzept für die eigene Immobilie entwickelt, welches die langfristigen Erträge der Bestandsimmobilie sichern konnte. Die konsequente Trennung zwischen profitablen Objekt- und defizitärem Handelsgeschäft ermöglichte es dem Unternehmer, das profitable Geschäft weiterzuführen, ohne die emotionale und finanzielle Last des stationären Verlustgeschäfts weiterhin tragen zu müssen.



Drohende Mitgliederverluste in einer Verbundgruppe

Herausforderung

Eine etablierte Verbundgruppe im Einzelhandel kämpfte mit schwindenden Mitgliederzahlen durch ungeplante oder gescheiterte Nachfolgeprozesse. Diese Entwicklung gefährdete die Marktbedeutung und Verhandlungsmacht der Gruppe. Es fehlte ein systematischer Ansatz, um gefährdete Mitgliedschaften frühzeitig zu identifizieren und proaktiv Unterstützung anzubieten.

Vorgehensweise

Auf Basis objektiv einsehbarer Indikatoren wie Alter, familiärer Situation, wirtschaftlicher Lage oder qualitativen Signalen wie schwindender Teilnahme am Verbund wurde ein Frühwarnsystem entwickelt und etabliert. Der Nachfolge-Risiko-Score leitet gebündelt die Wahrscheinlichkeit eines anstehenden und gefährdeten Nachfolgeprozesses ab. Zudem

wurde ab einem Risiko-Schwellenwert ein Prozess zur systematischen und individuellen Unterstützung des Mitglieds eingeführt. Dieser Prozess basiert auf einem 100 Punkte-Plan, der notwendige Schritte vor, während und nach der Übergabe beinhaltet und individuell angepasst wird.

Ergebnis

Das Frühwarnsystem ermöglichte proaktives Handeln zwei bis drei Jahre vor dem Inhaberrückzug. Die Verbundgruppe konnte Mitglieder gezielt begleiten, familieninterne Nachfolgen ermöglichen und externe Käufer als Mitglieder integrieren. Die sinkenden Mitgliederzahlen verlangsamten sich spürbar und die Mitgliederbindung stieg. Das System ist zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil geworden und positionierte die Gruppe neben vielen weiteren Systemvorteilen auch als kompetenten Partner bei der letzten großen Herausforderung eines jeden Unternehmers.



A person wearing a blue shirt is holding a glowing lightbulb with both hands. The lightbulb is illuminated, casting a warm glow. The background is blurred, focusing attention on the hands and the lightbulb.

5 Implikationen für Handelsunternehmen

Individuelle EXIT-Strategie als Schlüssel

Jeder Unternehmer benötigt seine eigene EXIT-Strategie. Es gibt keine Blaupause – zu unterschiedlich sind die Ausgangssituationen der Unternehmen und die persönlichen Lebensumstände der Inhaber.

Die richtige Strategie hängt von der wirtschaftlichen Situation, der Marktposition, dem Alter, der familiären Konstellation und der emotionalen Bereitschaft loszulassen ab. Entscheidend ist, in einem strukturierten Prozess Herausforderungen und Chancen zu identifizieren und das Bestmögliche aus der Situation herauszuholen.

Der externe Blick ist dabei oft Gold wert. Gerade weil Unternehmensnachfolge hochgradig emotional und existenziell ist, wird Neutralität zum Erfolgsfaktor. Ein externer Blick bringen oftmals methodische Kompetenz, Markterfahrung und die nötige Distanz mit, um sachlich zu analysieren, konstruktiv zu moderieren und tragfähige Lösungen zu entwickeln - frei von Betriebsblindheit und emotionalen Verstrickungen. Wer rechtzeitig beginnt und professionelle Unterstützung sucht, schafft die besten Voraussetzungen für einen erfolgreichen EXIT.

Quick-Check zu Ihrem Nachfolgevorhaben

Identifizieren Sie Ihre Stärken und Handlungsfelder für die Übergabe

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. Klare Vision & Strategie: Ist die Unternehmensstrategie zukunftsfähig und unabhängig vom Inhaber formuliert? | ☐ 6. Klarer EXIT-Plan: Haben Sie bereits eine der vier Szenarien für die Zeit nach Ihnen ins Auge gefasst und ist diese sinnvoll begründet? |
| ☐ 2. Strategische Ausgangssituation: Kennen Sie Stärken und Schwäche Ihrer Firma und Chancen und Risiken des Marktes? | ☐ 7. Geklärte Verantwortlichkeiten: Gibt es klare Verantwortlichkeiten und Stellvertreterregelungen für Schlüsselpositionen? |
| ☐ 3. Zukunftsfähiges Geschäftsmodell: Ist das Geschäftsmodell an aktuelle Marktentwicklungen angepasst und resilient? | ☐ 8. Maßnahmenfahrplan: Haben Sie einen ausgearbeiteten Maßnahmenplan für Ihre priorisierte EXIT-Strategie? |
| ☐ 4. Transparente Finanzen: Sind die Finanzen klar strukturiert und die Ertragslage nachhaltig positiv (bereinigt)? | ☐ 9. Recht & Steuer: Haben Sie ausreichend Kenntnis zu rechtlichen Rahmenbedingungen und steuerlichem Gestaltungsspielraum? |
| ☐ 5. Neutrale Unternehmensbewertung: Liegt eine objektive und aktuelle Bewertung des Unternehmenswerts vor? | ☐ 10. Emotionale Ebene: Sind Sie persönlich auf den Prozess des Loslassens bei der Übergabe an die nächste Generation vorbereitet? |

Für eine klare Nachfolgestrategie fehlt Ihnen die notwendige Klarheit?
Wir unterstützen Sie gerne bei Ihren individuellen Herausforderungen.

The background is a blurred photograph of a modern interior space, possibly a shopping mall or a public area. In the foreground, there are some tree branches with green and yellow leaves. In the middle ground, several people are walking away from the camera. The lighting is warm and soft, creating a bokeh effect with out-of-focus lights in the background.

6 Ausblick

Gemeinsam die Nachfolge angehen und Zukunftserfolg sichern

Die Zahlen sind deutlich: Jährlich erwägen über **186 Tsd.** mittelständische Unternehmen die **Stilllegung**, mehr als durch Nachfolgeprozesse fortgeführt werden sollen. Doch diese Entwicklung ist **nicht unausweichlich**. Die vorgestellten Erfolgsgeschichten zeigen: Mit der richtigen Strategie, professioneller Begleitung und rechtzeitigem Handeln lassen sich viele dieser Schließungen vermeiden, oder zumindest das Beste aus ihnen machen. Der Erfolg einer Nachfolge-Strategie hängt dabei von drei zentralen Faktoren ab:

Jedes Unternehmen erfordert eine **individuelle Betrachtung**. Jede Familie, jedes Unternehmen, jede Situation ist einzigartig – Standardlösungen greifen zu kurz.

Neutralität und externe Expertise sind unverzichtbar. Emotionale Verstrickungen, Betriebsblindheit und fehlende Fachkenntnisse erschweren interne

Lösungen, während externe Berater die notwendige Objektivität, Erfahrung und Prozesskompetenz mitbringen.

Je früher der Nachfolgeprozess beginnt, **desto größer der Handlungsspielraum** und desto besser die Ergebnisse. Wer sich früh mit dem Ende seiner Inhaberschaft beschäftigt, handelt klug, vorausschauend und hat einen wirtschaftlichen Vorteil.

Die Organisation der Nachfolge in deutschen KMUs ist eine gesamtwirtschaftliche Herausforderung – aber auch eine Chance. Gemeinsam mit einem erfahrenen Partnernetzwerk können wir dafür sorgen, dass wertvolle Unternehmen, Arbeitsplätze und Know-how erhalten bleiben. Wissen schafft Zukunft – auch in der Unternehmensnachfolge.





7 Über die Autoren

Über die Autoren



Prof. Dr. Philipp Hoog ist Partner des Geschäftsbereichs Strategie- und Unternehmensberatung bei der BBE Handelsberatung GmbH in München.

Mit seinem Team berät er Unternehmen und Unternehmer bei Herausforderungen in Strategie, Marketing, Vertrieb, Krisen- und Transformationssituationen sowie Organisation.

Zu diesen und weiteren Themen publiziert Prof. Dr. Hoog regelmäßig in Branchen- und Fachzeitschriften und spricht auf zahlreichen Branchen- und Managementkongressen. Zudem ist Prof. Hoog Herausgeber des Sammelwerkes „Modernes Handelsmanagement“, der kürzlich im Springer Verlag erschienen ist.

Prof. Dr. Hoog studierte Handelsmanagement an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und anschließend an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, wo er auch promovierte. Zudem absolvierte Prof. Dr. Hoog das renommierte Program of Negotiation and Leadership an der Harvard University sowie das High Performance Board Member Programm an der IESE Business School. Aus Verbundenheit zu seiner Alma Mater ist er außerdem als Präsident des EBS Alumni e. V., dem knapp 4.000 Mitglieder starken Ehemaligenverein der EBS Universität, ehrenamtlich aktiv.



Lukas Reischmann ist Manager bei der BBE Handelsberatung GmbH in München im Team der Strategie- und Unternehmensberatung von Prof. Dr. Philipp Hoog. Gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Hoog und seinem Team berät Herr Reischmann primär deutsche Handelsorganisationen zu Themen wie Strategie, Führung und Nachfolge.

Im eigenen Familienunternehmen erlebte Reischmann aus erster Hand, wie wichtig der frühzeitige, strukturierte Prozess beim Aufbau einer Nachfolgestrategie ist. Das Handelsunternehmen Reischmann wird derzeit von seiner Schwester Martina nach erfolgreicher Übergabe an die 6. Generation geführt.

Vor seiner Zeit als Unternehmensberater absolvierte Reischmann seinen Bachelor an der dualen Hochschule in Ravensburg und seinen Master an der Universität Bamberg mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Controlling sowie Innovationsmanagement. In seinen vorherigen beruflichen Stationen baute er sich ein umfassendes Handels-Know-How bei mittelständischen Unternehmen wie Lodenfrey München oder dem Modehaus Garhammer in Waldkirchen sowie bei Konzernen wie Zalando in verantwortungsvollen Positionen auf.

Ihre Ansprechpartner der BBE Handelsberatung



Prof. Dr. Philipp Hoog

Partner
Strategie- und Unternehmensberatung



Mobil +49 174 3391574

E-Mail hoog@bbe.de



Lukas Reischmann

Manager
Strategieberatung



Mobil +49 174 8392174

E-Mail reischmann@bbe.de



BBE Handelsberatung

Entscheidungssicherheit für den Handel

Die BBE Handelsberatung mit Hauptsitz in München und Niederlassungen in Hamburg, Berlin, Köln, Stuttgart, Leipzig und Erfurt berät seit über 70 Jahren Handelsunternehmen aller Betriebsgrößen und Betriebsformen, Einkaufskooperationen, Verbundgruppen und die Konsumgüterindustrie sowie die Immobilienwirtschaft und Kommunen.

Die BBE schafft Gewissheit für Entscheider von Handelsunternehmen, Immobilienwirtschaft und öffentlicher Hand durch methodische Analyse, konkrete Empfehlung und operativen Umsetzungssupport.

Im Verbund der BBE Handelsberatung und IPH Gruppe arbeiten über 180 Branchen-, Standort- und Immobilien-Experten Hand in Hand und ermöglichen einzigartiges Wissen und große Umsetzungsstärke. Analyse- und Prognosemethoden werden kontinuierlich optimiert, Wissenschaft und Praxis verzahnt, um auf diese Weise kompetent Handlungsempfehlungen geben zu können.

Über **70**
Jahre Exzellenz
im Handel

UNSER ANSPRUCH
SEIT 1952



Steigerung der
Wettbewerbsfähigkeit und
Ertragskraft unserer Kunden

UNSERE VISION

Die **1.**
Adresse für Beratung
im Handel

UNSERE KUNDEN



Stationäre Einzelhändler,
Verbundgruppen, Handels-
konzerne, Konsumgüter-
unternehmen und
die öffentliche Hand

BBE steht für Exzellenz in der Nachfolgeberatung

Award „Exzellente Nachfolgeberater 2026“

Die BBE Handelsberatung wurde in diesem Jahr als "Exzellente Nachfolgeberater" ausgezeichnet.

Die Auszeichnung würdigt Beratungsunternehmen, die im Bereich Unternehmensnachfolge und M&A durch herausragende Leistungen, fachliche Tiefe, strukturiertes Vorgehen und nachweisbare Erfolge überzeugen. Sie wird nur an Berater vergeben, die ihre Mandanten mit höchster Professionalität durch den komplexen Prozess der Unternehmensübergabe begleiten und dabei messbare Ergebnisse erzielen.

Besonders gewürdigt werden dabei nicht nur die erfolgreiche Vermittlung und Transaktion selbst, sondern auch die ganzheitliche Betreuung der Mandanten – von der ersten strategischen Analyse über die Käufersuche bis hin zur erfolgreichen Übergabe und Integration.

Kriterien für die Bewertung sind: Transaktionserfahrung, Mandantenzufriedenheit, Branchenspezialisierung, Prozessqualität und Marktpositionierung.



Eine Auswahl weiterführender Studien für Sie

BBE Handelsberatung GmbH



- [Whitepaper Erlebnis pro Quadratmeter – Teil 1](#)
- [Whitepaper Erlebnis pro Quadratmeter – Teil 2](#)
- [Frühjahrgutachten Immobilienwirtschaft 2026 des Rates der Immobilienweisen](#)
- [Herausgeberband Modernes Handelsmanagement](#)
- [Future Playbook Sports Retail](#)
- [Whitepaper Zukunft Innenstädte](#)



Rechtliches/Haftungsausschluss

Herausgegeben von der BBE Handelsberatung GmbH

Von Prof. Dr. Philipp Hoog und Lukas Reischmann

April 2026, 46 Seiten.

Die Herausgeber behalten sich alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien vor. Die Inhalte dieser Publikation sind zu Informationszwecken bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Die dieser Studie zugrunde liegenden Daten wurde von den beteiligten Partnern mit größter Sorgfalt, sowohl bei der Datenrecherche als auch bei der Zusammenstellung der Daten, erstellt. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr, da trotz sorgfältiger Prüfung und Bearbeitung zwischenzeitliche Änderungen nicht auszuschließen sind. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen,

Die Herausgeber übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts. Ebenso wird keinerlei Haftung für Investitions- und sonstige Entscheidungen Dritter aufgrund oder anlässlich dieses Berichts übernommen. Für eventuelle Schäden oder Nachteile wird nicht gehaftet.

Zur besseren Lesbarkeit (und Vereinfachung des Sprachduktus) wurde nur eine Form der Geschlechter verwendet, nämlich die männliche. Dabei sind stets alle geschlechtlichen Identitäten mitgemeint.

Quellen: IFH Köln, KfW, IHK, Melzer & Kollegen

- 1 <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2026/Fokus-Nr.-526-Januar-2026-Nachfolge-Monitoring>. (aufgerufen m 02. April 2026)
- 2 <https://www.dihk.de/de/newsroom/unternehmensnachfolge-2025-mittelstand-schlaegt-alarm--155824>. (aufgerufen am 28. März 2026)
- 3 <https://melzer-kollegen.de/de/wissen/steuernews/meldungen/2025/2025-02-12-nachfolge-monitoring-mittelstand.php>. (aufgerufen am 09. April 2026)
- 4 <https://www.presseportal.de/pm/41193/6192959>. (aufgerufen, am 05. April 2026)
- 5 <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2026/Fokus-Nr.-526-Januar-2026-> (aufgerufen am 09. April 2026)
- 6/7 https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_758400.html (aufgerufen am 04. April 2026)
- 8 <https://www.reutlingen.ihk.de/news/das-verdienen-geschaeftsfuehrer-im-mittelstand/> (aufgerufen am 08. April 2026)

Bildnachweise: BBE Handelsberatung GmbH, MidJourney, Canva, Gemini

The background image shows two hands of different skin tones holding a silver torch. The hand on the right is dark-skinned and grips the handle, while the hand on the left is light-skinned and holds the flame. The background is a warm, orange-hued sunset or sunrise with a large, bright sun visible behind the torch.

BBE Handelsberatung GmbH

Brienner Straße 45

80333 München, Deutschland

www.bbe.de