

E-Book

Unternehmensnachfolge

Ihr Weg in einen sorgenfreien Ruhestand



Peter Ludewig

Senior Consultant

+49 – 172 – 419 34 64

pludewig@conlab.de

Dr. Rüdiger Stroh

Senior Consultant

+49 – 173 – 158 63 27

rstroh@conlab.de

Martin Dickmann

Senior Consultant

+49 – 172 – 534 39 45

mdickmann@conlab.de



conlab conlab Management Consultants Unternehmerverbund

Copyright

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Eine Weiterverwendung, auch auszugsweise, ist nur nach ausdrücklicher, schriftlicher Genehmigung von den Autoren möglich.

Vorwort

Dieses E-Book richtet sich an klein- und mittelständische Unternehmen bzw. Unternehmer¹ (**KMU**), die sich mit dem Thema der Unternehmensnachfolge beschäftigen.



Dass Sie sich unser E-Book vorgenommen haben, zeigt, dass Sie zu denjenigen Unternehmern gehören, die **„früher an später denken“**.

Dabei ist dies nicht nur unsere Empfehlung, sondern auch die IHK oder die KfW warnen: „Es ist ein Thema, welches gerne auf die lange Bank geschoben wird. Der Unternehmer muss sich mit seinem Alter auseinandersetzen.“ Die IHK rät Unternehmern dazu, bereits **ab dem 55. Lebensjahr** mit der Informationsphase zu beginnen und einen ersten groben Plan zu erstellen.

Die Notwendigkeit einer frühzeitigen Beschäftigung mit dieser Thematik ist notwendiger denn je. Die Nachfolgeregelung innerhalb der Familie gelingt immer seltener. Das Gründungsinteresse in unserer Gesellschaft lässt kontinuierlich nach. Früher haben mehr jüngere Menschen

¹ Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir das generische Maskulinum. Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

mit dem Motiv „ich will mein eigener Herr sein“ den Sprung ins kalte Wasser des Unternehmertums gewagt – heute sind viele eher um ihre „Work-Life-Balance“ besorgt. Zudem finden wegen des Fachkräftemangels immer mehr gut ausgebildete junge Menschen hochbezahlte Angestelltenjobs. Der demographische Wandel verschärft die Problematik weiter: Die Babyboomer (Jahrgänge 1955 – 1969) kommen ins Ruhestandsalter. Empirische Studien der IHK und von KfW Research zur Nachfolgeregelung in inhabergeführten Unternehmen zeigen folgende Ergebnisse:

- in Deutschland stehen jährlich rund 200.000 Unternehmensnachfolgen pro Jahr an – mit weiter steigender Tendenz
- seit 2002 hat sich die Zahl der älteren Unternehmer mehr als verdoppelt, während sich die Zahl der jüngeren Unternehmer halbiert hat
- von den Inhabern der rund 3,8 Millionen klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland sind bereits heute über 55% älter als 55 Jahre (entspricht rund 2,1 Millionen Unternehmen) und bis zum Jahr 2026 streben (nur) 15% eine Nachfolge an
- in den nächsten Jahren steigt die Zahl der Menschen, die das typische Ruhestandsalter erreichen, immer weiter an – 2029 wird der geburtenstärkste Jahrgang 65 Jahre alt
- ca. 50% aller Nachfolger unterschätzen die Anforderungen an die Unternehmensnachfolge, insbesondere bezüglich der Finanzierung – die wieder ansteigenden Zinsen verschärfen dabei die Problematik
- ca. 40% aller Unternehmensinhaber haben die Erwartung eines zu hohen und damit nicht marktgerechten Verkaufspreises
- ca. 50% aller (Alt-)Inhaber bereiten sich nicht rechtzeitig auf die Unternehmensnachfolge vor (materiell und auch emotional)
- ca. 80% der Unternehmer, die einen Nachfolger suchen, befürchten, keinen geeigneten Kandidaten zu finden
- **Fast jede dritte Unternehmensnachfolge in Deutschland scheitert (!)**

Mit unserem E-Book möchten wir Sie dabei unterstützen, den Nachfolgeprozess für Ihr Unternehmen frühzeitig, strukturiert und mit der notwendigen Kompetenz zu planen und umzusetzen.



Inhaltsübersicht und Nachfolgeprozess



Vorüberlegungen

1. Früher an später denken! – nicht zu spät beginnen
2. Das Lebenswerk – das Selbstbild des Unternehmers
3. Bereit zum Loslassen? – der Schritt in einen neuen Lebensabschnitt
4. Wenn mal was passiert! – der Notfallplan
5. Die liebe Familie! – Ihre familiäre Situation
6. Ruhe- oder Unruhestand? – die Altersvorsorge
7. Das mache ich selbst!? – die professionelle Begleitung



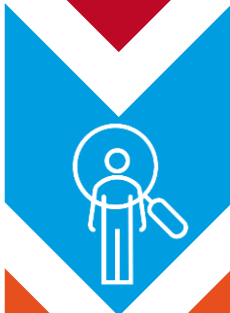
Vorbereitung und Planung

8. Sie wünschen, bitte? – Ihre Motive und Zielsetzungen
9. Sie haben die Wahl – Handlungsoptionen für die Nachfolgeregelung
10. Ihr gutes Recht – die rechtliche Gestaltung
11. Steuern steuern – die steuerliche Gestaltung
12. Niemals geht man so ganz – Unterstützung für den Nachfolger



Analyse, Bewertung und Dokumentation

13. Auf Herz und Nieren – die Unternehmensbewertung
14. Wer nicht fragt bleibt dumm – Fragenkatalog zur Unternehmensbewertung
15. Hier steckt mehr für Sie drin – Potenzial- und Schwachstellenanalyse
16. Aufwertung – Erhöhung des Unternehmenswertes
17. Appetithäppchen – der Verkaufs-Teaser



Suche und Kontaktierung potenzieller Käufer

18. Über kurz oder lang – die Käufersuche
19. Vertrau mir – die Vertraulichkeitsvereinbarung
20. Interessant für Interessenten – das Verkaufs-Exposé
21. Schau mir in die Augen – erste Gespräche mit Kaufinteressenten
22. Leitplanken festlegen – die Absichtserklärung
23. Sorgfältige Prüfung – die Due Diligence



Verhandlungen, Abschluss und Umsetzung

24. Jetzt wird es ernst – die Schlussverhandlungen
25. Ohne Moos nix los – die Finanzierung seitens des Käufers
26. Wir vertragen uns – der Vertragsabschluss
27. Klare Regeln – die Übergabephase
28. Verkünden – Information für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten



Inhaltsverzeichnis

Vorüberlegungen	6
1. Früher an später denken! – nicht zu spät beginnen	6
2. Das Lebenswerk – das Selbstbild des Unternehmers	8
3. Bereit zum Loslassen? – der Schritt in einen neuen Lebensabschnitt	10
4. Wenn mal was passiert! – der Notfallplan	13
5. Die liebe Familie! – Ihre familiäre Situation	15
6. Ruhe- oder Unruhestand? – die Altersvorsorge	19
7. Das mache ich selbst!? – die professionelle Begleitung	21
Vorbereitung und Planung	24
8. Sie wünschen, bitte? – Ihre Motive und Zielsetzungen	24
9. Sie haben die Wahl – Handlungsoptionen für die Nachfolgeregelung	25
10. Ihr gutes Recht – die rechtliche Gestaltung	28
11. Steuern steuern – die steuerliche Gestaltung	31
12. Niemals geht man so ganz – Unterstützung für den Nachfolger	33
Analyse, Bewertung und Dokumentation	36
13. Auf Herz und Nieren – die Unternehmensbewertung	36
14. Wer nicht fragt bleibt dumm – Fragenkatalog zur Unternehmensbewertung	40
15. Hier steckt mehr für Sie drin – Potenzial- und Schwachstellenanalyse	52
16. Aufwertung – Erhöhung des Unternehmenswertes	53
17. Appetithäppchen – der Verkaufs-Teaser	62
Suche und Kontaktierung potenzieller Käufer	64
18. Über kurz oder lang – die Käufersuche	64
19. Vertrau mir – die Vertraulichkeitsvereinbarung	66
20. Interessant für Interessenten – das Verkaufs-Exposé	68
21. Schau mir in die Augen – erste Gespräche mit Kaufinteressenten	70
22. Leitplanken festlegen – die Absichtserklärung	72
23. Sorgfältige Prüfung – die Due Diligence	74
Verhandlungen, Abschluss und Umsetzung	76
24. Jetzt wird es ernst – die Schlussverhandlungen	76
25. Ohne Moos nix los – die Finanzierung seitens des Käufers	78
26. Wir vertragen uns – der Vertragsabschluss	80
27. Klare Regeln – die Übergabephase	89
28. Verkünden – Information für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten	92
29. Schlusswort	95

Vorüberlegungen

1. Früher an später denken! – nicht zu spät beginnen

Warum Inhaber diesen Spruch beherzigen sollten...

Schon seit einigen Jahren wird das Nachfolgeproblem im deutschen Mittelstand immer wieder von Politik, Medien und Verbänden thematisiert. Eine der Hauptursachen ist der demographische Wandel. Auf der einen Seite geht die Generation der „Baby-Boomer“ (Jahrgänge 1955 bis 1969) in den Ruhestand. Verursacht durch den sogenannten „Pillenknick“ rücken nur sehr wenige junge Menschen nach.

Erschwerend kommt hinzu, dass für die jüngeren Generationen Begriffe wie „Work-Life-Balance“ einen höheren Stellenwert haben als das „... endlich mein eigener Herr sein!“, welches die älteren Generationen noch zur Gründung eines Unternehmens motiviert hat.

Weiterhin steigt der Akademisierungsgrad weiter an, das heißt, immer mehr junge Menschen machen das Abitur und besuchen im Anschluss eine Hochschule anstelle einer (ggf.) dualen Ausbildung in Industrie und Handwerk.

War es in den 1970er Jahren noch 70% der deutschen Industrie- und Handwerksbetriebe möglich, die Nachfolge in der Familie zu lösen, so sind es heute weniger als 40%.

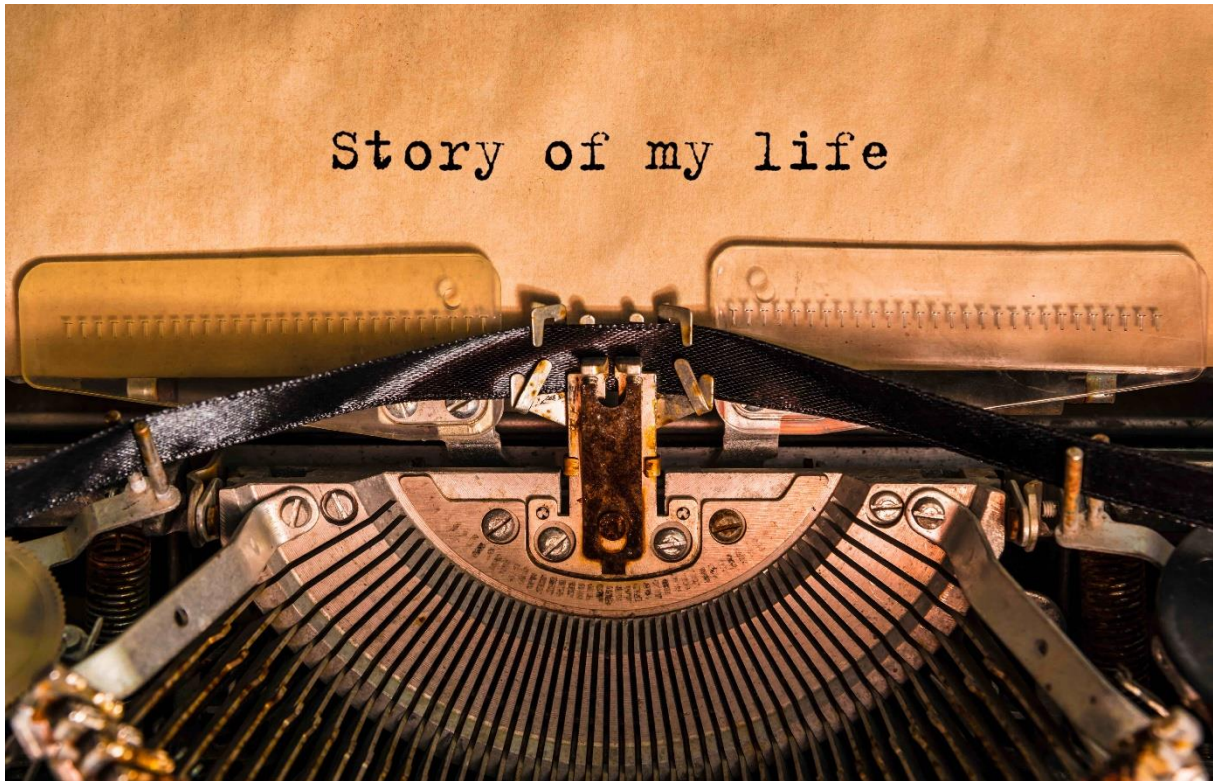
Diese Trends haben dazu geführt, dass sich das Verhältnis von mehreren Übernahmepotenzialen auf einen Verkäufer umgekehrt hat und es zunehmend schwierig wird, Nachfolger zu finden. Werden nun die Überlegungen und Vorbereitungen einer Nachfolgeregelung zu spät in Angriff genommen, z.B. erst wenn das übliche Renteneintrittsalter erreicht ist, reicht die Zeit oft nicht mehr aus, zu einer geordneten Übergabe zu kommen. Wenn dann die Motivation des Unternehmers abnimmt, engagiert an der Weiterentwicklung des Unternehmens zu arbeiten, können ein Investitionsstau, eine Abwärtsspirale und ein Wertverfall die Folge sein. Am Schluss kann im schlimmsten Falle die Betriebsschließung stehen, wodurch ein guter Teil des Lebenswerkes vernichtet wird.

Es ist auch von großem Wert, durch einen rechtzeitigen Start des Nachfolgeprozesses äußeren Zeitdruck zu verhindern. So bleibt genügend Zeit, eine optimale Lösung zu finden und Verzögerungen im Ablauf, zum Beispiel beim Abbruch der Verhandlungen mit einem Kaufinteressenten, gelassen hinzunehmen. Das verstärkt nebenbei auch Ihre Verhandlungsposition und Sie werden viel eher in der Lage sein, einen guten Kaufpreis für Ihr Unternehmen zu erzielen. Wir haben Situationen erlebt, wo zunächst der Junior übernehmen wollte, aber dann plötzlich Abstand davon genommen hat. 1½ Jahre später und reicher an Erfahrungen wollte er dann doch. Die Überlegungen waren dann gereift und die Entscheidung zur Übernahme des Unternehmens war eine sehr bewusste, ohne andere Optionen auszublenden und damit die optimale Ausgangslage. Diese Prozesse und das Reifen von Gedanken, das sich „Anfreunden“ mit den Vorstellungen, erfordert Raum und Zeit!

Unternehmer, die noch „voll im Geschäft“ sind aber wissen, dass die Frage der Nachfolgeregelung in den nächsten Jahren auf sie zukommt, sollen sich die vielfältigen, zum Teil unbewussten Gründe bewusstmachen, die zum immer weiteren Aufschieben führen können:

- die Sorge um den Fortbestand des Unternehmens
- der Zweifel, ob ein Nachfolger das Unternehmen genauso gut weiterführen kann
- die Angst vor der Aufgabe der gesellschaftlichen Stellung und Anerkennung
- das Gefühl, dann nicht mehr gebraucht zu werden
- die Angst vor der Leere
- der Widerstand gegen den Schritt in einen neuen Lebensabschnitt

Dazu mehr in den beiden folgenden Abschnitten.



2. Das Lebenswerk – das Selbstbild des Unternehmers

Emotionale und psychologische Aspekte der Nachfolgeregelung

Bei vielen Senior-Unternehmern befindet sich eine psychologische Barriere im Kopf, welche die rechtzeitige und sachliche Beschäftigung mit dem Thema Nachfolge verhindert. Psychologen zufolge basiert diese Barriere in erster Linie auf drei Ursachen:

Das Unternehmen wird als Lebenswerk betrachtet, welches auch nach dem Ausscheiden des Unternehmers erhalten bleiben soll. Selbst wenn – wie es sich die meisten wünschen – eine Lösung innerhalb der Familie möglich ist, so denken viele Inhaber an ein Zitat aus den „Buddenbrooks“ von Thomas Mann: „Der Vater erstellt’s, der Sohn erhält’s, dem Enkel zerfällt’s!“ – daraus resultiert ein Festhalten am Ruder des Unternehmens und ein ständiges Aufschieben der Einleitung des Nachfolgeprozesses. Vielen Unternehmern fällt es schwer, das Vertrauen zu entwickeln, dass ein Nachfolger die Führung des Unternehmens genauso gut hinbekommt wie einem selber. Es ist auch schwierig zu akzeptieren, dass das „anders machen“ eines Nachfolgers ebenso gut oder für das Unternehmen sogar besser sein kann, als das eigene Vorgehen. Man sollte sich offen eingestehen, dass das, was 25 Jahre lang der beste und erfolgreiche Weg war, in den kommenden 25 Jahren das aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr ist – dazu ändert sich die Welt zu schnell! Jeder Unternehmer darf und soll aber stolz darauf sein, was er in seiner Zeit „am Ruder“ bewegt und erreicht hat.

Weil sich in dem unternehmerischen Lebenswerk oft viel Lebensenergie des Inhabers befindet, leitet er daraus auch sein Selbstverständnis und seine gesellschaftliche Stellung ab. Die Beschäftigung mit der Abgabe des Unternehmens führt zu dem Gedanken und unguuten Gefühl, dass auch die gesellschaftliche Stellung gleich mit verloren geht.

Die Beschäftigung mit der Nachfolge bedeutet auch, dass das Lebenswerk dann ja irgendwie bewertet werden muss. Die Angst davor, dass vielleicht die Illusionen zerplatzen könnten, die man sich hinsichtlich des Unternehmenswertes gemacht hat, führen zu einer Art „Vogel-Strauß-Taktik“: Verdrängung statt Konfrontation mit dem Thema.

Gerade beim letzten Punkt sollte bedacht werden, dass bei einer Unternehmensbewertung eben nicht das Lebenswerk bewertet wird, sondern die Erträge, die das Unternehmen in der Zukunft erwirtschaften kann. Würde man versuchen, das Lebenswerk zu ermitteln, müssten alle bislang erzielten Erträge, die der Inhaber mit dem Unternehmen erwirtschaftet hat, hinzugezählt werden.

Der in die Zukunft gerichtete Unternehmenswert kann bei rechtzeitiger Planung des Nachfolgeprozesses in aller Regel durch Einleitung der richtigen Maßnahmen erhalten oder sogar gesteigert werden.

Einige Auslöser, die zahlreiche Unternehmer dann doch dazu bringen, über die Nachfolge nachzudenken:

- der gesundheitliche „Schuss vor den Bug!“
- ständiger Ärger mit Lieferanten aufgrund von Lieferengpässen in der Beschaffungskette oder aufgrund massiver Preissteigerungen
- ständige Unzufriedenheit mit Mitarbeitern bzw. Probleme, die richtigen Mitarbeiter zu finden (zunehmender Fachkräftemangel)
- ständige Probleme mit unzufriedenen Kunden und permanent steigender Wettbewerbsdruck
- technische Neuerungen, die zu hohen Investitionen zwingen
- immer mehr bürokratische Auflagen, die einen hohen Aufwand erfordern
- die Erkenntnis, dass grundsätzliche Veränderungen im Geschäftsmodell, in den Technologien und Produkten oder auch im Vertrieb notwendig sind



3. Bereit zum Loslassen? – der Schritt in einen neuen Lebensabschnitt

Der Entschluss, Ihr „Unternehmertum“ aufzugeben!

Diesen Entschluss zu fassen ist für viele gar nicht so einfach. Denn nach dem Entschluss folgt sofort die Anschlussfrage: Wer wird mich eines Tages ersetzen? Spätestens wenn Sie sich dieser Frage eingehender widmen, wird klar, welche Tragweite sie besitzt. Welche Position Sie auch immer in Ihrem Leben zum Thema Ersetzbarkeit bezogen haben – jetzt geht es plötzlich um Sie selbst! Sie treten aus Ihrem bisherigen Leben heraus und betrachten den zurückgelegten Weg: Die Kämpfe, Siege, Verluste und Schmerzen. Den hohen Preis, den der Erfolg gefordert hat.

Es ist kein angenehmer Gedanke, sich ersetzt zu sehen. Durch wen auch immer. Mit der folgenden Checkliste können Sie erkunden, ob Sie bereit sind, sich diesem Gedanken zu stellen, ob Sie tatsächlich bereit zum Loslassen sind.

Checkliste: „Bereit zum Loslassen?“ Wie häufig haben Sie diese Gedanken / Gefühle?	nie	manch- mal	häufig
Ich habe Schwierigkeiten mich zu konzentrieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Mitarbeiter nerven mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe keine Lust, neue Kunden zu akquirieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was der Wettbewerb macht, interessiert mich wenig; wir haben uns doch immer durchsetzen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Vorschläge meiner Mitarbeiter machen mich nervös.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste: „Bereit zum Loslassen?“ Wie häufig haben Sie diese Gedanken / Gefühle?	nie	manch- mal	häufig
Es fällt mir immer schwerer, morgens aufzustehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gespräche mit Geschäftspartnern drehen sich häufig um vergangene Zeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manchmal habe ich Angst vor Krankheiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die meisten Veränderungen im Betriebsablauf wurden in den letzten Jahren durch Ereignisse von außen verursacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe im letzten Jahr viel zu wenig Zeit mit der Familie verbracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die ganzen neuen Auflagen, wie z.B. DSGVO, HinSchG, LkSG nerven mich und stören nur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo soll die weitere Entwicklung in der Wirtschaft und in meiner Branche noch hinführen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Arzt hat mich zur Schonung ermahnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe keine Freude mehr an den Ergebnissen der Geschäftstätigkeit; früher war vieles leichter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kann mir keiner etwas recht machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wozu noch investieren? – Es reicht doch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohnt sich das ganze Rackern im Hamsterrad überhaupt noch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUMME			

Falls Sie mehr als ein Drittel der Fragen mit „häufig“ und ein weiteres Drittel mit „manchmal“ beantwortet haben, ist es Zeit, sich intensiv mit der Nachfolgeregelung zu befassen.

Was aber ebenso wichtig ist, sich über seine eigenen Zukunft Gedanken zu machen. Denn zu jedem „Aufhören“ gehört auch ein „Anfangen“ und die Beschäftigung mit dem Letzteren ist ein nicht zu unterschätzender Baustein einer Nachfolgeregelung. Denken Sie über Ihre neuen Ziele, über die Neugestaltung Ihres Lebensmittelpunktes nach. Ist es nicht motivierend, mit nun vielen neuen Freiheiten, ohne die vielen Einschränkungen und äußeren Zwänge, das Leben neu zu gestalten? Haben Sie in den vergangenen Jahren nicht immer wieder zurückgesteckt und Vieles dem Wohl Ihres Unternehmens geopfert? Entdecken Sie in sich die Lust zur neuen und viel freieren Gestaltung Ihres Lebens. Je klarer Ihr Bild von dem ist, was Sie sich in der Zukunft wünschen, umso leichter wird es Ihnen fallen, sich vom Vergangenen zu trennen, ohne der Angst vor der Leere zu verfallen. In Kapitel 6 haben wir ein paar Anregungen für Sie.

Wenn Sie dann noch schaffen, einen Nachfolger mit neuen Ideen, Tatendrang und frischer Energie zu finden, der die von Ihnen geschaffene Grundlage „weiterbaut“, wird auch der Blick zurück ein angenehmer sein. Thomas Morus (engl. Lordkanzler unter Henry VIII) wird der folgende Spruch nachgesagt: „Tradition ist die Weitergabe des Feuers, nicht die Anbetung der Asche“.

Ja, es bedarf des Mutes zum Loslassen. Aber wer, wenn nicht Sie, als erfolgreicher Unternehmer, sollte in der Lage und geübt sein, wichtige, gar „wegweisende“ Entscheidungen zu treffen?



4. Wenn mal was passiert! – der Notfallplan

Der Notfallplan als Vorbereitung auf den Ernstfall und erste „Fingerübung“ für die Nachfolgeregelung

Die Beschäftigung mit der Nachfolge führt zwangsläufig zu der Frage, „Wie kann es mit dem Betrieb weitergehen, wenn ich ihn nicht mehr führe bzw. führen kann?“

Die Erstellung eines Notfallplans ist somit zum einen eine sinnvolle Risikovorsorge für den Fall, dass mal etwas passiert und zum anderen eine gute „Fingerübung“ darüber nachzudenken, wie es im Betrieb weitergehen kann, wenn der Chef unerwartet für einige Zeit ausfällt.

Es muss sich dabei nicht immer um einen Unfall oder einen Herzinfarkt handeln: 2010 hat der Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull zu einer Aschewolke geführt, die den Flugverkehr in weiten Teilen Europas wochenlang zum Erliegen brachte. So wurde aus vielen Kurztrips eine längere Abwesenheit und so manche Firma musste plötzlich einige Zeit ohne ihren Chef auskommen.

Einen Notfallplan für solche oder ähnliche Ereignisse zur Verfügung zu haben, ist auch ein Teil des Risikomanagements innerhalb eines QM-Systems (z. B. der ISO 9001 oder der IATF 16949) und ist außerdem bei zahlreichen Banken und Sparkassen Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Krediten.

Checkliste Notfallplan

- Gibt es einen Stellvertreter, der die Betriebsleitung übernehmen kann?
- Oder: Können die Aufgaben des Inhabers auf mehrere Personen verteilt werden?
- Ist eine Person mit allen notwendigen Vollmachten ausgestattet?
- Schließt die Vollmacht die Erteilung von Untervollmachten ein?
- Liegen auch Bank- und Postvollmachten vor?

- Gibt es eine Liste mit allen wichtigen Ansprechpartnern bei Kunden und Lieferanten sowie deren Kontaktdaten?
- Sind weitere wichtige Ansprechpartner, wie z.B. Steuerberater, Rechtsanwalt oder Bankberater, mit ihren Kontaktdaten aufgelistet?
- Sind die wesentlichen regelmäßig wiederkehrenden Zahlungen aufgelistet?
- Sind die wesentlichen regelmäßig wiederkehrenden Meldepflichten aufgelistet?
- Gibt es ein Betriebshandbuch mit allen wichtigen Informationen und Prozessen, wie z.B. ein QM-Handbuch?
- Gibt es einen realen oder digitalen Ordner, der alle wichtigen Verträge, Unterlagen und Dokumente enthält?
- Ist dem Stellvertreter bekannt, wo dieser Ordner zu finden ist?
- Ist der Zugang zu allen wichtigen Softwareprogrammen (z.B. Abrechnung, ERP-System, Zeiterfassung, Spezialprogramme z.B. CAD) und Dateien gesichert?
- Gibt es eine Auflistung oder einen Hinweis für den Verwahrungsort von Passwörtern, PINs, TANs, Bankfächern, Geheimnummern, Schlüsseln, Zugangs-Sticks etc.?



5. Die liebe Familie! – Ihre familiäre Situation

Grundsätzlich ist immer die Frage zu beantworten, ob Sie eine familieninterne Nachfolgeregelung anstreben oder auch Alternativen dazu in Betracht ziehen wollen.

Eigentum und Führung des Haushaltsgeräte-Herstellers Miele sind seit über 120 Jahren in der Hand der Familien Miele und Zinkann. Peter Christian Zinkann wird dabei folgendes Zitat zugeschrieben:

„Familienunternehmen haben einen großen Vorteil und einen großen Nachteil, und beides ist die Familie. Ein Familienfriede ist das Beste, was es für die Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden ist das schlimmste.“

Jedes Familienunternehmen ist einzigartig, d. h., was in dem einen Unternehmen erfolgreich war, muss in einem anderen Unternehmen noch lange nicht funktionieren. Aber auch jede Familie ist einzigartig. Und besonders, wenn in der Familie mehrere potenzielle Nachfolger vorhanden sind, kann es hier zu tatsächlichen oder empfundenen Ungerechtigkeiten kommen. Dabei geht es nicht immer nur um das liebe Geld, sondern auch um verletzte Gefühle und Emotionen, die den Familienfrieden auf Dauer zerstören können. Daher muss jede Nachfolgelösung mit dem notwendigen Respekt vor der Historie, der Tradition und der individuellen Situation des jeweiligen Unternehmens gefunden werden. Eine familieninterne Übergabe hat Chancen aber auch Risiken.

Unsere Checkliste hilft Ihnen dabei, Ihren Entscheidungsprozess über eine mögliche familiäre Nachfolge zu strukturieren und zu versachlichen, damit Sie sich nicht nur von emotionellen Aspekten leiten lassen.

5.1 Sprechen Sie über das Thema Nachfolge

Die Übergabe-Problematik ruft bei allen Beteiligten Sorgen und Ängste, aber auch Erwartungen hervor. Häufig führt dies dazu, dass das Thema der Nachfolge nicht gemeinsam innerhalb der Familie thematisiert und (bewusst oder unbewusst) hinausgezögert wird. Bedenken Sie: Auch die Vermeidung von Diskussionen und Entscheidungen führt am Ende des Tages zu einer Entscheidung, und zwar in diesem Fall schnell zum Nachteil Ihres unternehmerischen Lebenswerkes.

5.2 Unterscheiden Sie zwischen der Nachfolge in der Unternehmensführung und auf der Gesellschafterebene

Oft wird bei der Nachfolge nur die „operative“ Übergabe der Unternehmensführung betrachtet. Da aber alle Eigentümerstrukturen ihre Vor- und Nachteile haben, muss detailliert geprüft werden, wie sich die Gesellschafteranzahl und -struktur nach der Übergabe verändern wird bzw. verändern soll.

5.3 Beachten Sie die finanziellen, steuer- und erbrechtlichen Auswirkungen

Die Überlegung, wer für die unternehmerische Nachfolge in Frage kommt und in welcher Konstellation ggfs. Gesellschaftsanteile weitergegeben werden sollen, muss zwingend Hand in Hand mit der Klärung finanzieller, steuerlicher und erbrechtlicher Fragestellungen erfolgen. Rechtsfragen wie Erb- und Pflichtteilsansprüche, Erbschafts-, Steuer- und Vertragsregelungen können ein Risiko für einen familieninternen Generationenwechsel darstellen. Wenn Sie beispielsweise mit Ihrem Ehepartner keine Gütertrennung vereinbart haben, muss dieser dem Verkauf wesentlicher Vermögensteile – also z.B. der Übertragung des Betriebs – zustimmen. Auf der anderen Seite kann eine familieninterne Übergabe vorteilhaft bei der Finanzierung sein, da ein Teil des Kaufpreises geschenkt werden kann und ein mögliches Verkäuferdarlehen (seitens des Seniors an den Junior) ein schöner Bonus für die Liquidität des Nachfolgers ist.

5.4 Denken Sie an das Unternehmen – und nicht an die Familie

Familienunternehmen zeichnen sich sehr oft durch ein enges Zusammenwirken von Familie und Unternehmen aus. Manchmal kann es sich in Nachfolgeprozessen nachteilig auswirken, wenn familiäre Erwägungen einen zu starken Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen haben. Bedenken Sie: Sie sind auch für das Wohl Ihres Unternehmens und der häufig langjährig beschäftigten Mitarbeiter verantwortlich!

5.5 Denken sie an die Familie – und nicht an das Unternehmen

Im Umkehrschluss zu Punkt 4 dürfen Sie aber selbstverständlich auch Ihre Familie bei der Nachfolgeplanung nicht vernachlässigen, d. h. auch spezielle Fragen zu den Besonderheiten der familiären Situation müssen reflektiert werden.

5.6 Priorisieren Sie Kompetenz als Auswahlkriterium für die Nachfolge

Auch wenn häufig eine innerfamiliäre Nachfolge präferiert wird: Dieses „Optimum“ wird nur bei etwa 50% aller Übergaben in der Praxis realisiert. Versuchen Sie, Ihren Sohn oder Ihre Tochter ohne rosarote Brille zu sehen. Hat er/sie den benötigten Unternehmergeist, die Begeisterung und Motivation, das Wissen und die geforderten Führungsqualitäten?

Als selbständiger Unternehmer muss man selbst und ständig arbeiten sowie etwas bewegen wollen. Das Beharren auf einen Kandidaten aus der eigenen Familie, der möglicherweise we-

der die fachliche noch die persönliche Kompetenz hat, kann zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen, die weder im Interesse des Unternehmens noch der Familie sind. „Kompetenz vor Abstammung“ lautet der Grundsatz bei der Nachfolgeplanung. Da eine objektive Beurteilung seitens der Eltern oder innerhalb der Familie extrem schwierig ist, empfiehlt es sich, einen externen Berater oder auch einen Beirat hinzuzuziehen.

5.7 Neben dem „Können“ ist auch das „Wollen“ wichtig

Will der/die Auserkorene aus der Familie die Nachfolge wirklich antreten? Oder fühlt er/sie sich in irgendeiner Form genötigt und träumt stattdessen von einem völlig anderen Lebensweg? Das „Wollen“ ist zum einen notwendig, um das Unternehmen sicher durch zukünftige Untiefen zu führen. Zum anderen führen aufgegebene persönliche Wünsche zu dauerhafter Unzufriedenheit.

5.8 Auch Nachfolger aus der eigenen Familie müssen Ihren eigenen Weg gehen dürfen

Nicht nur externe Unternehmensnachfolger, sondern auch die eigenen Kinder müssen als potenzielle Unternehmensnachfolger Ihren eigenen Weg finden. Im Idealfall haben Ihre Kinder in anderen Unternehmen Erfahrungen gesammelt, Erfolge gefeiert und auch Misserfolge erlebt sowie die Bereitschaft zu unternehmerischen Entscheidungen bewiesen – dies sind die besten Steigbügel für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Es hat sich in der Praxis bewährt, wenn man sich bei einer Übergabe in der Familie überwiegend so verhält wie bei einer Übergabe an einen Dritten.

5.9 Lassen Sie den/die Nachfolger nicht allein

Respekt vor der Individualität und Eigenständigkeit Ihrer familiären Nachfolger darf nicht mit blindem Vertrauen verwechselt werden. Unterstützen Sie Ihren Nachfolger – sei es in der Betreuung langjähriger Stammkunden, in Bankengesprächen, bei komplizierten Lieferantenmeetings oder einfach als kompetenter Sparringspartner, wenn Ihre Meinung gefragt ist.

5.10 Ziehen Sie auch Alternativen zur familiären Nachfolge in Betracht

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, den Fortbestand des Unternehmens für die Zukunft zu sichern. Der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers, Verkauf an Führungskräfte aus dem eigenen oder aus externen Unternehmen, Verkauf an einen Wettbewerber oder einen Finanzinvestor sind einige Alternativen zur Nachfolge in der eigenen Familie. Der Wunsch, das Unternehmen in der Familie zu halten, darf nicht dazu führen, schwere und ggfs. unlösbare Konflikte in der Familie auszulösen, die sich dann auch negativ auf das Unternehmen auswirken.

5.11 Externer Rat ist nützlich

Die Übergabe eines Familienunternehmens ist häufig eine riesige Herausforderung sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie, da es in der Regel für alle Beteiligten „das erste Mal ist“. Entsprechend groß ist die Verunsicherung. Nutzen sie die Erfahrung und Kompetenz externer Berater, die den Übergang punktuell oder über einen zu definierenden Zeitraum begleiten und in gesicherten Bahnen verlaufen lassen.

Allgemeine SWOT-Analyse für eine familieninterne Übergabe

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen und Lebenswerk bleiben in der Familie ▪ Nachfolger kann gut einschätzen, was auf ihn zukommt ▪ Unterstützung des Nachfolgers ist einfach ▪ Nachfolger ist bei den Kunden bereits bekannt ▪ Kontinuität und Sicherheit für Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ggf. Auszahlung von Geschwistern notwendig ▪ Wechselwirkungen zwischen unternehmerischen und familiären Belangen ▪ Weniger neue Ideen ▪ Keine Synergieeffekte wie beim Kauf durch anderes Unternehmen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mögliches Verkäuferdarlehen des Seniors ▪ Möglichkeiten der Gestaltung der Finanzierung, z.B. Schenkung eines Teils des Kaufpreises ▪ Bei Bedarf auch noch längerfristig Unterstützung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erb-/Pflichtteilsansprüche, Erbschaftssteuer ▪ Risiko bei tatsächlichen oder empfundenen Ungerechtigkeiten ▪ Senior kann nicht loslassen und lässt Junior nicht in die Unternehmerrolle kommen



6. Ruhe- oder Unruhestand? – die Altersvorsorge

Dann ist da noch das Thema Altersvorsorge. Die sollte unabhängig davon, ob eine familiäre Übergabe oder eine externe Nachfolgeregelung geplant ist, für Sie (und Ihre Frau oder Ihren Mann) gesichert sein.

Unser Tipp für die Altersvorsorgeplanung: Fangen Sie bei der Ausgabenseite an und denken Sie nicht nur an die Befriedigung Ihrer Grundbedürfnisse. Wer noch voll im stressigen Tagesgeschäft steckt und sich etwas Zeit zur Planung seiner finanziellen Altersvorsorge nimmt, freut sich auf Ruhe, eine Gartenliege und ein gutes Buch: „Mehr brauche ich nicht!“.

Wenn dann aber plötzlich viel Freizeit da ist, wünschen sich viele mehr einen **Unruhe-** als einen Ruhestand: „Endlich Zeit zum Reisen!“ oder „Jetzt kann ich endlich meinen Oldtimer restaurieren!“ – dumm nur, wenn dann kein Geld für teure Urlaubsreisen oder ein kostspieliges Hobby vorhanden ist. Planen Sie neben den reinen Lebenshaltungskosten auch hierfür genügend Geld ein. Wenn Sie dann die Einnahmenseite gegenüberstellen, erkennen Sie sehr schnell, ob Sie eine „Rentenlücke“ haben und wie groß diese ist.

Besonders wenn Sie den Verkaufserlös Ihres Unternehmens für Ihre Altersvorsorge eingeplant haben, sollten Sie frühzeitig mit der Nachfolgeregelung beginnen.

Hier noch ein kleiner „Fragebogen“, der Ihnen für die persönliche Planung Ihrer Zeit nach der Abgabe Ihres Betriebs helfen könnte:

- Welche Wünsche und Ziele habe ich? Was wollte ich schon immer tun, hatte aber nie Zeit dafür? Möchte ich vielleicht etwas Neues lernen?

- Auch nach der Unternehmensübergabe brauche ich geistige und körperliche Herausforderungen: Was passt zu mir? Reisen? Neue Kulturen? Sprachen? Sport? Hobby? Leute treffen? Politisches oder soziales Engagement?
- Was ist mir wichtig? Was möchte ich nach der Übergabe gerne tun? Wo möchte ich mich aktiv einbringen, weil es mir Befriedigung verschafft?
- Welche Bedürfnisse sind mir wichtig? Anerkennung? Wertschätzung? Austausch mit anderen? Wissen weitergeben? Wie will und kann ich diese Bedürfnisse berücksichtigen?
- Welche Wünsche und Ziele haben ich in Bezug auf Partnerschaft sowie Familie?
- Wie will ich leben? Wie möchte ich meinen Alltag gestalten, sowohl individuell als auch in meiner Partnerschaft sowie mit meiner Familie?
- Will ich etwas nachholen, was ich bislang verpasst habe? Möchte ich Neues entdecken und ausleben?
- Wo will ich leben? Bleibe ich in meinem Haus oder meiner Wohnung? Oder ist es Zeit für einen Umzug? Will ich einen anderen Wohnort? Oder will ich vielleicht (teilweise) im Ausland wohnen?
- Wie sieht mein Beziehungsnetzwerk nach der Übergabe aus? Wie ersetze ich die durch den Beruf bedingten Kontakte und Beziehungen, die nach der Übergabe (evtl.) verloren gehen?
- Wie sieht mein Freundeskreis aus? Möchte ich nach der Übergabe den Kontakt zu Freunden intensivieren oder neue Kontakte knüpfen?
- Möchte ich meine Fähigkeiten und Kenntnisse weiterhin einsetzen? Ehrenamtliche berufspolitische Tätigkeit? Oder als Business Angel? Wo kann ich mich nützlich machen? Wo werden meine Kenntnisse und Erfahrungen gebraucht?
- Möchte ich dem Unternehmen noch als Berater zur Verfügung stehen? Ist das sinnvoll, will der Nachfolger das auch? Kann man dazu eine klare Vereinbarung treffen?
- Was mache ich heute konkret für meine Gesundheit und welche Möglichkeiten sehe ich nach der Übergabe?
- Wie verhalte ich mich in Bezug auf Ernährung, Bewegung und Entspannung? Möchte ich hier etwas ändern?



7. Das mache ich selbst!? – die professionelle Begleitung

Warum dies bei der Nachfolgeplanung weniger empfehlenswert ist.

Laut KfW Research (Mittelstandspanel 2022) liegt die Umsatzrendite im Mittelstand bei durchschnittlich 7,4%, wobei die Spanne je nach Branche zwischen 4,5% (Bau) und 12,4% (Wissensintensive Dienstleistungen) liegt. Bei den Unternehmen mit 50 oder mehr Mitarbeitern sind die Werte eher halb so groß, bei den Unternehmen bis 10 Mitarbeiter doppelt so groß. Vor allem die Energiepreise und Materialkosten drücken dabei auf die Margen. Weitere negative Einflüsse und begleitend große Unsicherheiten rühren von Verwerfungen wie Corona, Lieferkettenproblemen, Fachkräftemangel und Inflation her. Willkommen in der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität).

Diese Entwicklungen zwingen die Unternehmen zu einer strengen Kostenkontrolle und verleiten viele Unternehmer dazu, ihre Nachfolgeplanung lieber allein anzugehen als vermeintlich teure Berater hinzuzuziehen. Wenn überhaupt, wird die (meist kostenlose) Hilfe der Industrie- und Handwerkskammern in Anspruch genommen oder der Steuerberater wird befragt. Es ist auf jeden Fall ein guter Start, Informationsveranstaltungen der Kammern, Verbände, Kommunen usw. in Anspruch zu nehmen, weil Sie dadurch einen Überblick über die Thematik und ihre vielfältigen Aspekte gewinnen, was Ihnen wiederum hilft, die eigene Hemmschwelle zu überwinden, Ihr Nachfolgeprojekt in Angriff zu nehmen.

Unser Tipp: Nutzen Sie darüber hinaus aber auch kostenpflichtige Beratungsleistungen bei der Nachfolgeregelung. Vor allem dann, wenn Sie noch keinen Nachfolger in der Familie oder in Ihrem eigenen Betrieb gefunden haben, die anspruchsvolle Aufgabe der Käufersuche also noch vor Ihnen liegt.

Bitte bedenken Sie dabei **fünf** Aspekte:

7.1 Zeit

Sie haben jahrzehntlang erfolgreich Ihr Unternehmen geführt und damit bewiesen, dass Sie über genügend betriebswirtschaftliches und juristisches Grundwissen verfügen, um sich in die Themen Nachfolge und Unternehmensverkauf einzulesen. Aber: Haben Sie die notwendige Zeit dafür? Soll dafür Ihre bisherige Arbeit im Tagesgeschäft liegenbleiben? Oder wollen Sie weitere Freizeit dafür opfern?

7.2 Emotionen

Potenzielle Käufer haben im Gegensatz zu Ihnen das vorrangige Ziel, den Kaufpreis zu reduzieren. Aus verhandlungstaktischen Gründen oder aus reiner Taktlosigkeit kann es deshalb zu abfälligen Äußerungen über Ihren Betrieb und den bisherigen Inhaber kommen. Teilweise werden auch absurd niedrige Kaufpreisvorstellungen genannt, als vermeintlich kluger Start in eine Verhandlung. Das führt schnell zu einer Verärgerung des Inhabers und oft zum sofortigen Abbruch der Gespräche. Ein Berater hingegen kann die Unverschämten, die auf ein „schnelles Schnäppchen“ hoffen, von den Seriösen trennen, die sich lediglich in eine bessere taktische Ausgangslage für die späteren Verhandlungen bringen wollen und dabei unsensibel vorgehen. So kann der Berater sowohl unnötige Verärgerungen als auch das vorzeitige Ausscheiden von potenziellen Käufern verhindern.

7.3 Vertraulichkeit

Wenn Sie sich selbst auf die Suche nach einem Nachfolger bzw. Käufer für Ihr Unternehmen machen, besteht die große Gefahr, dass Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden oder Ihre Wettbewerber davon erfahren. Das führt zu Verunsicherung und damit zum Risiko, dass Sie gute Mitarbeiter und/oder treue Kunden verlieren könnten, was den Wert Ihres Unternehmens deutlich reduzieren würde.

7.4 Geld

Wenn Sie schon einmal einen Gebrauchtwagen verkauft haben, wissen Sie vielleicht, dass es spezielle Dienstleister gibt, die Ihr Fahrzeug zu – auf den ersten Blick – hohen Preisen gründlich aufbereiten. Die vermeintlich hohen Kosten sind aber schnell vergessen, wenn Sie am Ende Ihr Fahrzeug deutlich schneller und zu einem höheren Preis verkaufen können. Noch besser läuft es für Sie, wenn Sie das Gutachten eines Kfz-Sachverständigen für Ihr Auto vorlegen können. Der Nachfolgeberater ist für den Verkauf Ihres Unternehmens der „Fahrzeugaufbereiter“ und „Kfz-Sachverständige“ in einer Person.

7.5 Spezialisierung

Sicherlich haben auch Sie sich schon über vermeintliche „Spezialisten“ geärgert, die glauben, alles über Ihre Produkte oder Dienstleistungen zu wissen, ohne das „von der Pike auf“ gelernt zu haben und in dem Gebiet jahrelang tätig gewesen zu sein? Ein solches gefährliches Halbwissen kann nicht nur in Ihrem Kerngeschäft, sondern auch im sehr sensiblen Kontext der Unternehmensnachfolge zu nicht mehr rückgängig zu machenden Fehlentscheidungen führen. Deshalb können wir nur die Empfehlung aussprechen, die Sie sicherlich so auch einem Ihrer Kunden geben würden: Wenn es richtig gut werden soll, arbeiten Sie am besten mit einem Spezialisten/Experten zusammen! So ist die Unterstützung durch Rechtsanwälte und Steuerberater für die rechtlichen bzw. steuerlichen Aspekte unabdingbar, für wirtschaftliche und

strategische Betrachtungen sowie Käufersuche/-auswahl jedoch ein mit dem Nachfolgeprozess vertrauter Berater.

Vorbereitung und Planung



8. Sie wünschen, bitte? – Ihre Motive und Zielsetzungen

Nach den Vorüberlegungen kommen nun die ersten konkreten Vorbereitungen für Ihre Nachfolgeregelung. Und die beginnen Sie am besten mit der Beantwortung von **sechs** einfachen, aber entscheidenden Fragen:

Wer? Das sind erst einmal Sie. Diese Frage wird aber dann wichtig, wenn es noch andere Gesellschafter bzw. Miteigentümer gibt.

Was? Wollen Sie Ihr Unternehmen vollständig abgeben oder wollen Sie z.B. 20% der Anteile an der GmbH behalten. Haben Sie z.B. zwei Betriebe und wollen nur einen davon verkaufen?

Bis wann? Dies ist eine der schwierigsten Fragen. An dieser Stelle ergibt es auch keinen Sinn, sich besonders ehrgeizige Ziele zu setzen, denn Zeitnot führt schnell zu einem Notverkauf mit entsprechend niedrigem Verkaufserlös.

Für wieviel? Hier sollten Sie vor allem dann einen Wert angeben, wenn der Verkaufserlös ein Teil Ihrer Altersversorgung ist. Es ist gut, eine persönliche Vorstellung zu benennen, auch noch vor einer wie weiter hinten beschriebenen strukturierten Unternehmensbewertung. Am Ende wird das Unternehmen auch nur so viel Wert sein, wie ein Käufer bereit ist zu zahlen.

Unter welchen Bedingungen? Hier könnte z.B. stehen, dass es Ihnen wichtig ist, dass der Betrieb in seiner jetzigen Form und mit allen Mitarbeitern erhalten bleiben soll. Oder Sie stellen zum Beispiel die Bedingung, dass der neue Inhaber ihres Unternehmens, welches sich in Ihrer Immobilie befindet, für mindestens X Jahre weiter anmieten muss.

An wen? Haben Sie schon bestimmte Interessenten im Fokus? Soll es jemand aus der Familie oder eventuell ein Mitarbeiter aus Ihrem Team sein? Oder suchen Sie einen externen Käufer? Soll der neue Mitarbeiter im Unternehmen mitarbeiten oder können Sie sich den Verkauf Ihres Betriebs an einen Wettbewerber vorstellen? (Eine Entscheidungshilfe zu diesem Thema finden Sie im folgenden Kapitel).



9. Sie haben die Wahl – Handlungsoptionen für die Nachfolgeregelung

Die folgende Tabelle vergleicht die wichtigsten Varianten für die Nachfolgeregelung bezüglich verschiedener wichtiger Aspekte. Es gibt noch zahlreiche weitere Varianten, wie z.B. der Verkauf an einen institutionellen oder privaten Finanzinvestor sowie an einen strategischen Investor, diese Varianten spielen bei mittleren und kleineren Unternehmen aber zahlenmäßig bisher noch keine große Rolle und werden daher hier vernachlässigt.

Begriffserläuterungen:

FBO steht für **Family Buy Out** und ist die traditionellste Form der Unternehmensübertragung. Dabei wird insbesondere zwischen drei Formen unterschieden:

- Unternehmensübertragung als vorweggenommene Erbfolge
- Übertragung gegen wiederkehrende Zahlungen (z.B. Renten)
- Übertragung durch Kauf (einmalige Zahlung)

MBO steht für **Management Buy Out** und bezeichnet die Übernahme des Unternehmens durch einen Ihrer Mitarbeiter, der zuvor z.B. als Betriebs- oder Abteilungsleiter beschäftigt war. Da er in diesem Moment vom Angestelltendasein in die Selbständigkeit wechselt, handelt es sich hierbei auch um eine Existenzgründung („Übernahmegründung“).

PBO steht für **Plant Buy Out** und bezeichnet den Verkauf an einen Wettbewerber.

MBI steht für **Management Buy In** und bezeichnet die Übernahme des Unternehmens durch eine Person, die zuvor in einem anderen Betrieb beschäftigt war (z. B. als Betriebsleiter oder sonstige Führungskraft) und sich mit der Übernahme Ihres Betriebs nun selbständig macht.

Verkauf an → Auswirkungen auf ↓	Familie (FBO)	Mitarbeiter (MBO)	Externen (MBI)	Wettbewerber (PBO)
Betriebliche Leitung	+ Fachkenntnisse: vom Inhaber ge- lernt	+ Fachkenntnisse: vom Inhaber ge- lernt	+ Fachkenntnisse: Erfahrung aus vo- rangingangener Tä- tigkeit	++ erfolgreicher Un- ternehmer
Vertrieb u. Kunden- kontakt	++ zumeist bei den Kunden bereits be- kannt	++ zumeist bei den Kunden bereits be- kannt	+ zumeist Vertriebs- erfahrung aus vo- rangingangener Tä- tigkeit	+ erfolgreiche Ver- triebserfahrung vorhanden
Unternehmerische Verantwortung (Stra- tegie)	o neu in der Unter- nehmerrolle	o neu in der Unter- nehmerrolle	o neu in der Unter- nehmerrolle	+ erfahrener, erfolg- reicher Unterneh- mer
Personalführung	o Wechsel von Ju- nior- zur Chefposi- tion	o Wechsel vom Kol- legen zum Chef	o zumeist nur be- grenzte Erfahrung in Personalführung	o Erfahrung in Per- sonalführung vor- handen, aber „Kul- turwechsel“
Kaufmännische Leitung	o zumeist neu in der kaufm. Leitung	o zumeist neu in der kaufm. Leitung	o zumeist neu in der kaufm. Leitung	+ Erfahrung in kaufm. Leitung vorhanden
Finanzierung Kaufpreis	+ meistens „Schen- kung“, z.T. erb- und steuerrechtli- che Probleme	- oft nur geringe Ei- genkapital-Aus- stattung	- oft nur geringe Ei- genkapital-Aus- stattung	+ meistens kein Problem
Input: neue Ideen und Know-how	- Nein, es sei denn, bislang vom Senior verhindert	- Nein, es sei denn, bislang vom Senior verhindert	+ Ja, Nachfolger bringt Ideen aus vorangegangenen Tätigkeiten mit	+ Ja, Käufer bringt Erfahrung und Konzept des eigen- en Betriebs mit
Synergieeffekte	- keine Synergie- effekte	- keine Synergie- effekte	- keine Synergie- effekte	+ Synergieeffekte sehr gut möglich
Integrationsaufwand / Veränderungen für Mitarbeiter	o Veränderungen für Mitarbeiter eher gering	o Veränderungen für Mitarbeiter eher gering	- neuer Führungs- stil, oft stärkere Veränderungen	- neuer Führungs- stil, oft starke Ver- änderungen
Mögliche Kunden- verluste	+ geringe Gefahr von Kundenverlus- ten	+ geringe Gefahr von Kundenverlus- ten	o größere Gefahr von Kundenverlus- ten	o größere Gefahr von Kundenverlus- ten
Möglichkeit von Er- weiterungsinvestitio- nen	o Kapital- u. Finan- zierungspotenzial bleibt erhalten	- Existenzgründer mit wenig Spiel- raum für Investiti- onen	- Existenzgründer mit wenig Spiel- raum für Investiti- onen	+ Meistens gute In- vestitions- und Fi- nanzierungsmög- lichkeiten

Neben den beschriebenen Optionen für eine Nachfolgeregelung gibt es noch zahlreiche andere Optionen, Varianten und Mischformen mit geringerer Relevanz für klein- und mittelständische Unternehmen. Damit Sie zumindest davon gehört haben und die Begriffe zuordnen können, hier ein kleiner Überblick – ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

Bezeichnung	Kurzbeschreibung
Employee-Buy-Out (EBO)	Mehrere Mitarbeiter oder die gesamte Belegschaft übernehmen gemeinsam das Unternehmen. Dies kann z.B. in der Rechtsform einer Genossenschaft erfolgen.
Owner-Buy-Out (OBO)	Hier verkauft der Unternehmer seinen Betrieb und kauft einen Teil der Gesellschaftsanteile zurück. Dies kann die Finanzierungslast des Käufers reduzieren.
Institutional-Buy-Out (IBO)	Verkauf des Unternehmens an einen Finanzinvestor.
Buy-In-Management-Buy-Out (BIMBO)	Kombination von MBO und MBI, der Betrieb wird z.B. gemeinschaftlich von einer Führungskraft aus dem Unternehmen und einer Führungskraft von außen übernommen
Verpachtung des Unternehmens	Unternehmer behält die wesentlichen Betriebsgrundlagen wie Immobilien, Einrichtungen, Maschinen und Anlagen in seinem Eigentum und verpachtet diese an den Pächter. Der Pächter kauft i.d.R. nur Kleingeräte, Fahrzeuge, Vorräte etc.



10. Ihr gutes Recht – die rechtliche Gestaltung

Die folgenden Hinweise geben ein paar Tipps zu den juristischen Aspekten, die bei der Nachfolgeregelung für den Verkäufer relevant sind und stellen **keine** Rechtsberatung dar. Für die Richtigkeit und Aktualität der Angaben wird weder Gewähr noch Haftung übernommen. Für eine umfassende Rechtsberatung, die sowohl Ihre individuelle Situation als auch alle aktuellen Entwicklungen z.B. bezüglich Gesetzgebung und Rechtsprechung berücksichtigt, empfehlen wir dringend die Hinzunahme Ihres oder eines spezialisierten Rechtsanwaltes (auch für uns gilt das in Kapitel 7 zu „Spezialisierung“ Gesagte: Wir sind keine Juristen, daher ist es aus unserer Sicht zwingend notwendig, Rechts-Experten hinzuzuziehen!).

Aus juristischer Sicht ist ein Unternehmen eine Gesamtheit von Sachen und Rechten. Grundsätzlich kann ein Unternehmensverkauf auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen:

10.1 Asset-Deal oder Asset-Kauf (von engl. asset = Wirtschaftsgut)

Hierbei werden sämtliche betriebsnotwendigen Aktiva und Passiva, die zum Unternehmen gehören, einzeln an den Käufer übertragen. Dazu können z. B. Grundstücke, Gebäude, Produktionsanlagen, Einrichtungen, Vorräte, immaterielle Wirtschaftsgüter (Patente, Firmenwert etc.), aber auch Verträge und Verbindlichkeiten gehören. Wird das Unternehmen in Form einer Einzelunternehmung betrieben, ist nur diese Form des Unternehmensverkaufs möglich, wenn nicht zuvor eine Umwandlung durchgeführt wird. Basis des Kaufvertrags ist die letzte / aktuelle Bilanz.

Juristische Besonderheiten sind insbesondere:

- Grundstücksübertragungen (Notarvertrag notwendig)

- Vertragsüberleitungen (Zustimmung jedes einzelnen Vertragspartners notwendig)
- Übergang von Arbeitsverhältnissen (hier kommt der „berühmte“ §613a BGB zur Anwendung)
- (staatliche) Konzessionen und Zulassungen (wie z.B. ABEs)
- die verbleibende Firmenhülle

zu beachten.

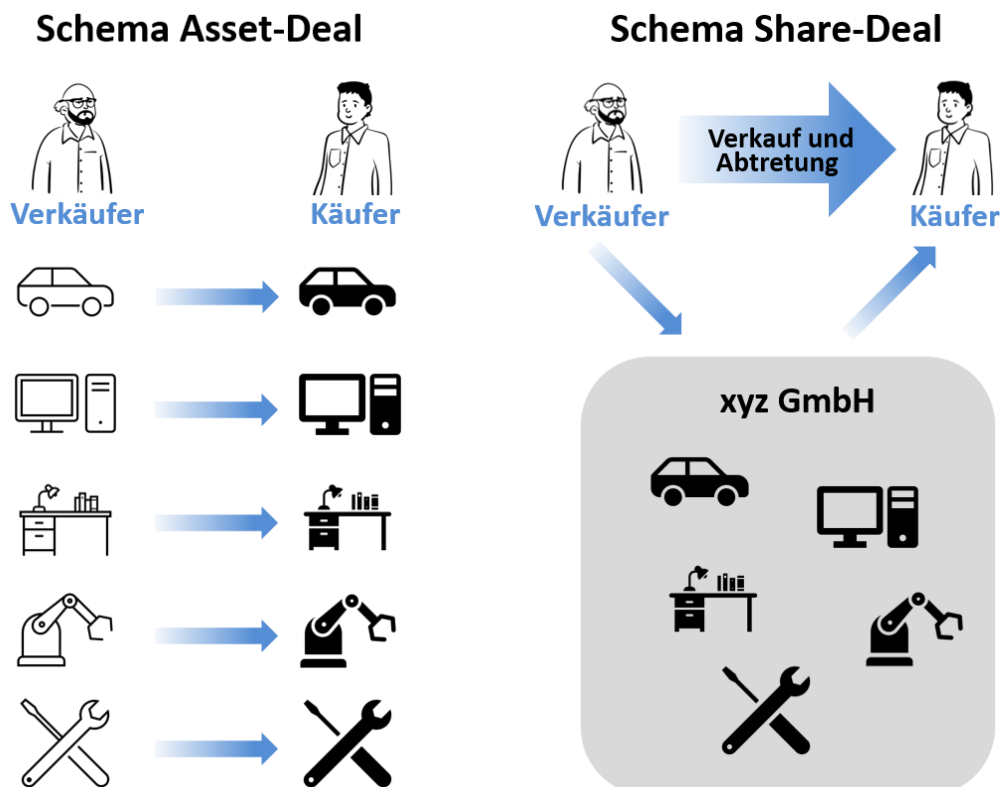
10.2 Share-Deal oder Beteiligungskauf (von engl. share = Anteil)

Hierbei werden die Beteiligungsrechte an einem Unternehmen verkauft, der Käufer wird somit zum Gesellschafter. Der Verkauf hat keine Folgen für die Bilanz des Unternehmens, da die Firma inklusive aller Verträge, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie aller sonstiger Rechte und Pflichten veräußert wird. Das Unternehmen selbst behält seine rechtliche Eigenständigkeit. Diese Vertragsvariante steht nur Personengesellschaften (z.B. KG oder oHG) und juristischen Personen (z.B. GmbH oder AG) zur Verfügung.

Auch bei einem Share-Deal sind diverse juristische Fallstricke zu beachten, z. B.:

- „Change-of-Control“-Klauseln in Verträgen (ermöglichen den Vertragspartnern ein außerordentliches Kündigungsrecht)
- Versteckte Rechtsstreitigkeiten oder Verbindlichkeiten (Haftungsrisiken)

10.3 Vergleich Asset-/Share-Deal



Eine pauschale Beurteilung, welche der beiden Varianten die „bessere“ ist, lässt sich nicht treffen, da beide ihre jeweiligen Vor- und Nachteile haben. Für die Beurteilung darüber, welche Variante im konkreten Einzelfall gewählt werden sollte, dient u.a. das „Due-Diligence“-Verfahren, auf welches wir ab Kapitel 23 noch ausführlich eingehen werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die **grundsätzlichen Vor- und Nachteile** beider Varianten.

Vorteile Asset-Deal	Nachteile Asset-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Käufer hat ein Wahlrecht, welche Wirtschaftsgüter erworben werden sollen und welche nicht ⇒ Verringerung des Haftungsrisikos ⇒ in einer unternehmerischen Krise immer zu empfehlen ▪ Minimierung des finanziellen Risikos für den Käufer ▪ Anschaffungskosten sind beim Käufer steuerlich absetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abwicklung ist zeitaufwändig und mit bürokratischem Aufwand verbunden ▪ Übertragung immaterieller Vermögensgegenstände (z.B. Patente, Firmenwert) ist bzgl. wirtschaftlicher und steuerlicher Bewertung anspruchsvoll ▪ Nicht übertragene Wirtschaftsgüter verbleiben beim Verkäufer, ggf. separat zu verkaufen
Vorteile Share-Deal	Nachteile Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache und schnelle Abwicklung, da Aktiva und Passiva komplett übernommen werden ▪ Share Deal kann unbemerkt vom „Markt“ erfolgen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragspartner, z.B. Banken, haben ggf. ein Sonderkündigungsrecht bei Gesellschafterwechsel (sog. „Change-of-Control“ Klausel) ▪ Versteckte Rechtsstreitigkeiten oder Verbindlichkeiten gehen auf den Käufer über ⇒ in einer unternehmerischen Krise ist der Share Deal eher unattraktiv



11. Steuern steuern – die steuerliche Gestaltung

Wichtig! Die folgenden Hinweise geben ein paar grundsätzliche Hinweise und Tipps zu den steuerlichen Aspekten, die bei der Nachfolgeregelung relevant sind und stellen **keine** Steuerberatung dar. Für die Richtigkeit und Aktualität der Angaben wird weder Gewähr noch Haftung übernommen. Für eine individuelle Steuerberatung, die sowohl Ihre spezielle Situation als auch alle aktuellen Entwicklungen z.B. bzgl. Gesetzgebung, Rechtsprechung oder Verfahrensweise der Finanzämter berücksichtigt, sollten Sie auf jeden Fall einen auf Unternehmensverkauf spezialisierten Steuerberater oder Steuerrechtsanwalt einschalten (siehe auch die Empfehlung in Kapitel 10). Dieser Hinweis gilt umso mehr, je höher der erwartete Veräußerungsgewinn ist.

***„Wer die Pflicht hat, Steuern zu zahlen,
der hat auch das Recht, Steuern zu sparen.“***

Helmut Schmidt (ehemaliger Finanzminister u. Bundeskanzler)

Grundsätzlich kann man Folgendes festhalten: Für den Verkäufer einer Kapitalgesellschaft (z. B. einer GmbH) ist ein **Share-Deal** in den meisten Fällen steuerlich vorteilhaft, da der Veräußerungsgewinn nur mit rd. 1,5% besteuert wird (rd. 30% von 5% des Veräußerungsgewinns). Dagegen unterliegt bei einem **Asset-Deal** der Veräußerungsgewinn für die verkaufende Kapitalgesellschaft einer Besteuerung von rd. 30% - ohne Berücksichtigung einer zusätzlichen Besteuerung auf der persönlichen Gesellschafterebene, wenn der verbleibende Veräußerungsgewinn ausgeschüttet wird.

Dagegen wird der Käufer eines Unternehmens tendenziell einen **Asset-Deal** bevorzugen, da die gekauften Wirtschaftsgüter mit ihren einzeln festgelegten Werten Anschaffungskosten darstellen, die über unterschiedliche Zeiträume abgeschrieben werden können und somit

Steuerersparnisse darstellen. Bei einem **Share-Deal** erwirbt der Käufer Anteile an einer Kapitalgesellschaft, die keiner besonderen Abschreibung unterliegen und somit keine Steuerersparnisse ermöglichen.

Aufgrund dieses Interessengegensatzes zwischen Verkäufer und Käufer kommt es in der Praxis häufig zu Kaufpreisanpassungen, so dass der Kaufpreis bei einem Asset-Deal in der Regel höher als bei einem Share-Deal ist.

In der Praxis gibt es nun vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, um die Interessen von Verkäufer und Käufer auf einen Nenner zu bringen. Deren Auflistung würde an dieser Stelle allerdings den Rahmen sprengen, da immer auch noch die jeweils individuelle Situation des Verkäufers und / oder Käufers zu berücksichtigen ist.

Beispiele für relevante Fragestellungen sind:

- Wie ist die Ergebnissituation des zu verkaufenden Unternehmens?
- Welche zukünftigen Gewinne werden erwartet?
- Wie soll der Unternehmenskauf finanziert werden?

etc., etc.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die steuerliche Betrachtung einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe darstellt. Daher sollte man diesem Punkt den benötigten zeitlichen Vorlauf erlauben und zwingend Experten, sprich auf Unternehmensübertragungen spezialisierte Steuerberater, in den Verkaufsprozess involvieren.



12. Niemals geht man so ganz – Unterstützung für den Nachfolger

Warum es sinnvoll sein kann, den Käufer bei der Finanzierung und in der Übergangsphase zu unterstützen.

Im Kapitel „Sie haben die Wahl!“ haben wir bereits die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Varianten einer Nachfolgeregelung herausgearbeitet. Dabei ist aufgefallen, dass bei den Varianten, bei denen der Nachfolger aus dem Angestelltendasein kommt, also beim Management-Buy-Out und Management-Buy-In oft nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und deshalb die mangelnde Finanzierung der Hauptgrund für das Scheitern dieser Übernahmevarianten ist. Ein weiteres Manko der zuvor „nur“ angestellten Führungskräfte ist die oft mangelnde Erfahrung in Personalführung und kaufmännischer Leitung und insgesamt in der Übernahme unternehmerischer Verantwortung.

Die Existenzgründer können wegen dieser Defizite durch Fördermittel unterstützt werden, dies betrifft zum einen vergünstigte Kredite (z.B. KfW-Kredite) und zum anderen nicht rückzahlbare Zuschüsse für in Anspruch genommene betriebswirtschaftliche Beratungskosten.

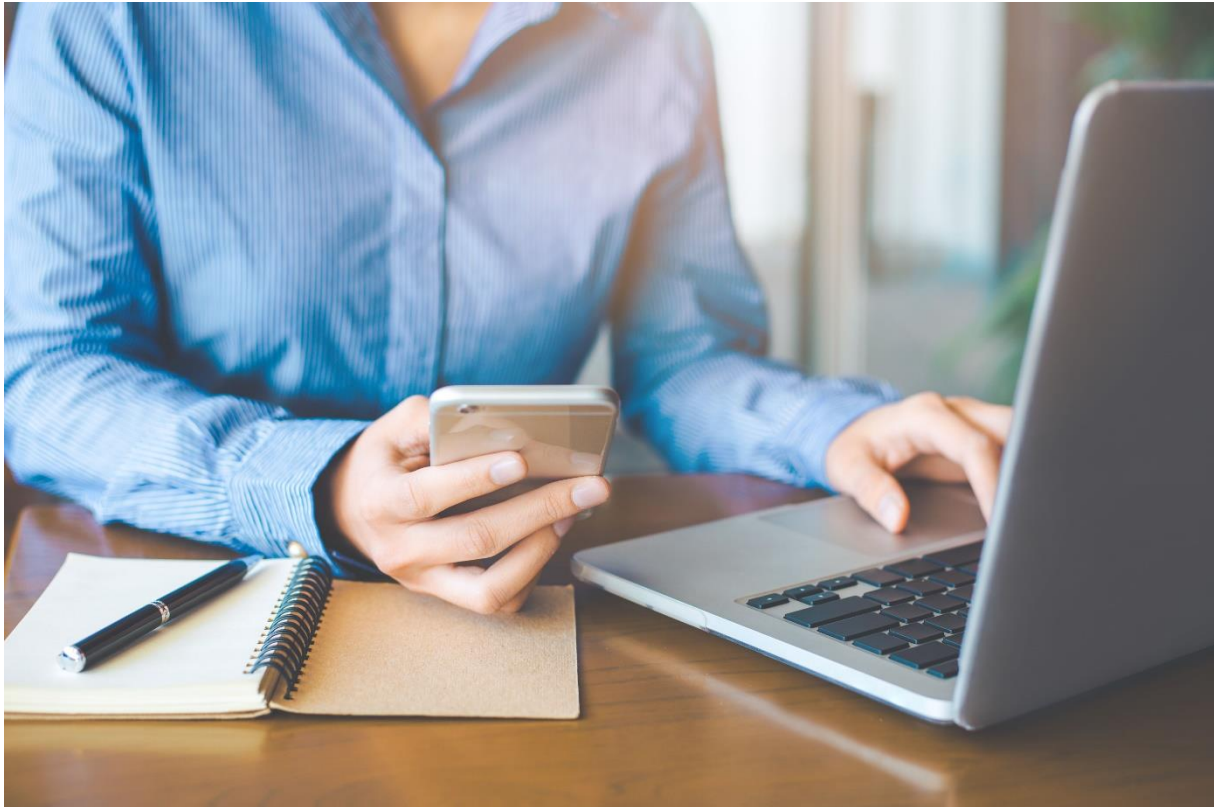
Wenn die Kaufinteressenten für Ihren Betrieb nicht gerade „Schlange stehen“ empfiehlt es sich, diesen weitere Unterstützung anzubieten, falls der Verkauf ansonsten scheitern würde.

Möglichkeiten, den Käufer zu unterstützen

Unterstützungsmöglichkeiten	Beschreibung	Risiken/Chancen
Käuferdarlehen (Vendor's loan)	Vereinbarung einer Ratenzahlung des Kaufpreises oder Gewährung eines Kredits vom Verkäufer an den Käufer.	<p>Risiko: Wenn der Nachfolger vor Abbezahlung der letzten Rate scheitert, stehen Ihre Chancen schlecht, da die beteiligten Banken i.d.R. vor Ihnen bedient werden.</p> <p>Chance: Wenn Sie an die Leistungsfähigkeit des Nachfolgekandidaten und Ihres Unternehmens glauben, ist dies eine gute Lösung für Sie, weil Sie oft so auch einen höheren Verkaufspreis durchsetzen können.</p>
„Earn-Out-Klausel“ im Kaufvertrag	Nur ein Teil des Kaufpreises ist sofort fällig. Der Restbetrag wird erst gezahlt, wenn bestimmte Leistungswerte erreicht werden, wie z.B. „mind. 80% des Vorjahresumsatzes“.	<p>Risiko: Sie haben nach der Übergabe weder Einfluss noch Einsicht in Ihr ehemaliges Unternehmen; wenn der Nachfolger den Zielumsatz z.B. wegen mangelhafter Betriebsführung nicht erreicht oder aber die Zahlen „runterrechnet“, bekommen Sie den Restbetrag nicht.</p> <p>Chance: Mit einer solchen Regelung können Sie nicht nur die Finanzierung/Liquidität des Käufers unterstützen: Die Wirkung ist vergleichbar mit der Garantieerklärung eines Herstellers. Auch mit dieser Maßnahme können Sie i.d.R. einen höheren Verkaufspreis durchsetzen und das Vertrauen in den Wert des Unternehmens fördern.</p> <p>Tipp: Eine „Garantieerklärung“ ist auch dann gerne gesehen, wenn der Käufer z.B. ein direkter Wettbewerber ist und die Finanzierung kein Problem darstellt.</p>
Beratervertrag	Sie stehen dem Käufer noch für eine begrenzte Zeit als „Berater / Coach“ gegen vereinbarte Bezahlung zur Verfügung.	<p>Risiko: Wenn die „Chemie“ zwischen Käufer und Verkäufer nicht stimmt, die Bedingungen für die Zeit der Zusammenarbeit nicht klar geregelt sind, der Nachfolger „beratungsresistent“ ist oder Sie nicht richtig „loslassen“ können, wird es schwierig.</p> <p>Chance: Im Idealfall unterstützen Sie den Nachfolger genau bei seinen Defiziten und sorgen dafür, dass Mitarbeiter und Kunden auch Ihrem Nachfolger die Treue halten. Außerdem können Sie über Ihre Vergütung den Kaufpreis indirekt erhöhen und Ihr Abgang ist nicht abrupt.</p>

Unterstützungsmöglichkeiten	Beschreibung	Risiken/Chancen
		<p>Tipp: Kombinieren Sie eine „Earn-Out-Klausel“ mit einem Beratervertrag, so behalten Sie nach der Übergabe noch etwas Einfluss und Einsicht in Ihr ehemaliges Unternehmen und können so die Erreichung der Zielwerte der Klausel noch aktiv beeinflussen, eine klassische win-win Situation.</p>

Analyse, Bewertung und Dokumentation



13. Auf Herz und Nieren – die Unternehmensbewertung

Wie wir bei der Bewertung Ihres Unternehmens vorgehen.

Die (objektive) Bewertung eines Unternehmens ist sicherlich eine der herausforderndsten Aufgaben innerhalb des Übergabe-/ Verkaufsprozesses. Nicht umsonst sind in Universitätsbibliotheken komplette Regalreihen zu diesem Thema gefüllt und Betriebswirtschaftsstudenten verdrehen die Augen, wenn sie auf diese Thematik angesprochen werden.

Böse formuliert gilt der Grundsatz:

„Ihr Unternehmen ist so viel wert, wie ein anderer bereit ist, dafür zu bezahlen.“

Die Gretchenfrage, die es zu beantworten gilt, lautet also:

Wie komme ich als Unternehmer zu einer Verkaufspreisvorstellung, die im Idealfall mit der Kaufpreisvorstellung eines Interessenten übereinstimmt?

Für die Beantwortung dieser Frage gibt es keine eindeutige Antwort, so dass es in der Literatur und in der Praxis eine Vielzahl von sehr einfachen bis hin zu hochkomplexen mathematischen Modellen gibt, einen möglichst „objektiven“ Unternehmenswert zu ermitteln.

Wir werden uns an dieser Stelle auf das in der Praxis am häufigsten angewendete Verfahren konzentrieren, das sogenannte **Ertragswertverfahren** des deutschen Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW). Für die Bewertung von kleinen und mittleren Unternehmen ist dieses Verfahren sehr gut geeignet.

Im Folgenden möchten wir es Ihnen etwas näher erläutern, ohne dabei auf alle betriebswirtschaftlichen Einzelheiten und Spitzfindigkeiten eingehen zu können. Wir beschränken uns daher darauf, einen leicht verständlichen und nachvollziehbaren Erklärungsansatz zu präsentieren.

Im Ertragswertverfahren wird der Unternehmenswert anhand der zukünftigen „Nutzenstiftung“ für den Inhaber, also z.B. einem Unternehmenskäufer bzw. Nachfolger ermittelt, d.h. das Ertragswertverfahren ist stets zukunftsbezogen und berechnet den Unternehmenswert in erster Linie aus dem Potenzial des Unternehmens, in der Zukunft **Gewinne (finanzielle Überschüsse)** zu erwirtschaften. Die Vergangenheit des Unternehmens, welche ja das unternehmerische Lebenswerk des Inhabers darstellt, wird dadurch berücksichtigt, dass die Prognose der zukünftigen Gewinne (Überschüsse) in aller Regel die Vergangenheitswerte als Basis für die Planungsrechnung nutzt. Durch die Analyse der Vergangenheit können Entwicklungen und typische Zusammenhänge des Geschäftsmodells erkannt und berücksichtigt werden. Für unsere Zielgruppen der KMU arbeiten wir mit einem Planungszeitraum von drei Jahren.

Die zweite zentrale Größe des Ertragswertverfahrens ist der sogenannte **Kapitalisierungszinsfuß**, mit dem die erwarteten Gewinne (Überschüsse) auf den Bewertungsstichtag abgezinst werden. Dahinter stehen folgende Gedanken: Der potenzielle Käufer des Unternehmens könnte sein Geld auch in „sichere“, d.h. „risikolose“ Anleihen investieren, statt das Risiko einzugehen, Ihr Unternehmen zu kaufen. Der Zins der risikolosen Kapitalanlage wird dabei als Basiszins berücksichtigt, der sich noch um einen Risikozuschlag erhöht, der neben der Branchenzugehörigkeit noch die individuell ermittelte Ist-Situation des zu verkaufenden Unternehmens berücksichtigt. Dabei gilt: Je höher der Kapitalisierungszins ist (je höher die Risikozuschläge sind), umso niedriger ist der Unternehmenswert und umgekehrt. In der Praxis liegt der für KMU angesetzte Kapitalisierungszinsfuß deshalb sehr deutlich über den Zinssätzen von anderen Investitionen bei ca. 10 – 25%. Es gibt Abhängigkeiten z.B. von Branche, Geschäftsmodell und individueller Performance. Zu beachten ist auch, dass veröffentlichte Zahlen sich meist auf größere Unternehmen beziehen.

Die Gewinne, die das Unternehmen hoffentlich auch noch nach dem gewählten Planungszeitraum von z.B. drei Jahren erwirtschaftet, werden im Ertragswertverfahren als **Restwert** oder „**ewige Rente**“ berücksichtigt, indem man den Gewinn (Überschuss) durch den Kapitalisierungszinsfuß dividiert und ebenfalls auf den Bewertungsstichtag abzinst.

Folgende Formel gibt das bisher Beschriebene wieder:

$$EW = \frac{G(t1)}{(1+i+z)} + \frac{G(t2)}{(1+i+z)^2} + \frac{G(t3)}{(1+i+z)^3} + \frac{G(t4\text{ ff})}{(i+z)(1+i+z)^3}$$

Bezeichnungen:

EW = Ertragswert

G = Gewinn (Überschuss)

t 1 = Planungszeitraum 1 usw.

i = Basiszinssatz

z = Risikozuschlag

i + z = Kapitalisierungszinssatz

Dazu ein kleines, hoffentlich leicht nachvollziehbares Rechenbeispiel zum Ertragswertverfahren:

	t1	t2	t3	t4ff.
Jahresüberschuss in T€	80	100	120	150
Kapitalisierungszinssatz (i+z)	10%	10%	10%	10%
Restwert (ewige Rente) in T€				1.500
Abzinsungsfaktor	1,10	1,21	1,33	
abgezinste Barwerte in T€	73	83	90	1127
Ertragswert in T€	1.373			

Den Ertragswert bezeichnet man auch als „Wert des Eigenkapitals“ (Shareholder Value; für den in der Literatur auch zu findenden Begriff des Gesamtunternehmenswertes muss man noch den Wert des Fremdkapitals, d.h. der Schulden, hinzuaddieren).

Das Rechenbeispiel verdeutlicht die enorme Bedeutung der ewigen Rente im Rahmen der Unternehmensbewertung. Bei dem hier unterstellten Planungshorizont von drei Jahren kann der auf die ewige Rente entfallende Bestandteil des Ertragswerts deutlich über 75% liegen, in unserem Beispiel rund 82%.

Insbesondere im Rahmen der Nachfolge eines Unternehmensinhabers ist ein besonderes Augenmerk auf die **Übergabefähigkeit** des Unternehmens zu legen. Es ist auch zu bewerten, inwieweit das Unternehmen zukünftig auch ohne den aktiven Einsatz des langjährigen Inhabers weitergeführt werden kann. Anders ausgedrückt: Die Ertragserwartung für ein Unternehmen ist umso besser, je eher die Regelung der Nachfrage angegangen wird. Denn nur eine frühzeitig und umfassend geplante Nachfolge lässt Unsicherheiten bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und den Banken erst gar nicht aufkommen, so dass die Ertragskraft des Unternehmens und somit der Unternehmenswert nicht gefährdet wird. Auch eine stärker oder schwächer ausgeprägte Abhängigkeit des Unternehmens vom bisherigen Unternehmer spielt hier eine erhebliche Rolle.

Wir verfügen über ein Team verschiedener Branchen- und Funktions-Spezialisten, die Ihr Unternehmen in einem mittel- und langfristigen Verbesserungsprozess „fit“ für die Übergabe machen und somit auch den Ertragswert Ihres Unternehmens optimieren.

Das Ertragswertverfahren nach IDW ist ein Universalverfahren, welches für die Bewertung von Unternehmen aller Branchen angewendet wird. Für jedes Unternehmen werden die spezifischen Risikozuschläge (z) individuell ermittelt und zur Berechnung der Ertragswerte (EW) werden auch Vergleichszahlen aus anderen Unternehmen der gleichen Branche (sog. **Benchmarks**) hinzugezogen. Dies führt zu einer deutlich höheren Genauigkeit bei der Wertermittlung. Das Ertragswertverfahren nach IDW darf nicht mit dem sogenannten vereinfachten Ertragswertverfahren verwechselt werden, welches nur auf Vergangenheitszahlen beruht und oft von Steuerberatern angewendet wird.

Andere Verfahren der Unternehmensbewertung (z.B. Multiplikator-Verfahren, Substanzwertverfahren oder auch das DCF-Verfahren) sollen an dieser Stelle nicht erläutert werden. Eine Anmerkung noch zu den oft genannten Multiplikator-Verfahren, die aus dem Gewinn oder Umsatz direkt einen Firmenwert berechnen, aber nicht mehr als einen groben Anhaltspunkt geben können. Zu beachten ist, dass sowohl die Multiplikatoren als auch die zugrundeliegenden Gewinne bzw. Umsätze Vergangenheitszahlen sind.

Für die individuelle Prognose der zukünftigen Erträge und für die Berechnung der spezifischen Risikoabschläge benötigen wir einige Unterlagen und zahlreiche Informationen von Ihnen – diese Mühe können wir Ihnen leider nicht ersparen. Zur Erleichterung haben wir Ihnen einen entsprechenden Fragenkatalog (inkl. Checkliste) zusammengestellt.

Wesentliche Komponenten der Unternehmensbewertung

- Bilanz- und GuV-Analyse durch Kennzahlen
- Vergleich der Kennzahlen im Benchmark mit Unternehmen ähnlicher Größe
- Ausstattung des Unternehmens
- Adaption neuerer (digitalen) Fertigungsmethoden
- Prozesse und Qualitätsmanagement im Unternehmen
- Analyse Produkt- und Dienstleistungs-Portfolio
- Analyse Kundenstruktur und Zielmärkte
- Analyse Führungsstruktur und Inhaberabhängigkeit
- Analyse Personalstruktur und Kompetenzen
- Analyse Marketing/Werbung
- Analyse Vertrieb
- Analyse Wettbewerb
- Analyse der Spezialisierung und Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens



14. Wer nicht fragt bleibt dumm – Fragenkatalog zur Unternehmensbewertung

Anhand des folgenden Fragenkataloges können wir Ihnen eine erste Unternehmensbewertung und eine Schwachstellen- und Potenzialanalyse (SWOT) erstellen, sowie Hinweise für Maßnahmen geben, die die Verkaufbarkeit Ihres Unternehmens verbessern. Die Beantwortung dieser Fragen wird auch im Rahmen einer Due Diligence erforderlich sein, für die Sie dann schon vorbereitet sind. Lesen Sie dazu auch das Kapitel 15.

Jahresabschlüsse und BWA's

- Jahresabschlüsse der letzten 3 (abgeschlossenen) Jahre. Sollte für das letzte abgeschlossene Jahr der Jahresabschluss noch nicht vorliegen, bitten wir um Einreichung der BWA für Dezember mit den kumulierten Werten.
→ *(bitte als separate Anlage beifügen bzw. anhängen)*
- Monatliche BWA's der letzten 3 (abgeschlossenen) Monate im laufenden Jahr (letzter Monat kumuliert)
→ *(bitte als separate Anlage beifügen bzw. anhängen)*

Kunden und Umsätze

Tabellarische Auflistung der Kunden, am besten als separate Excel-Datei, siehe auch Mustertabellen unten (bitte als separate Anlage beifügen). Folgende Informationen sollten darüber hinaus in der Tabelle zu finden sein:

- Umsätze (pro Kunden, pro Jahr) letzte 3 Jahre
- Umsätze (pro Kunde, pro Monat) letzte 12 Monate
- Umsatzprognose für den Rest des Jahres pro Kunde
- Liste der fälligen / überfälligen Forderungen (Indikator für die Zahlungsmoral der Kunden)
- Planumsatz für das kommende Jahr pro Kunde
- Wer betreut den Kunden? Kontakt ausschließlich zum Unternehmensinhaber?

- Welche Kunden könnten nach Austritt des Unternehmensinhabers wegbrechen?
- Gibt es besondere Rabattvereinbarungen? Zahlungsvereinbarungen? Bitte auch mündliche Zusagen angeben.
- Kommentare und Angabe von Besonderheiten

Mustertabelle Kundenumsätze der letzten 3 abgeschlossenen Jahre:

Kunde	Umsatz Gesamt t = -2	Umsatz Gesamt t = -1	Umsatz Gesamt t = 0
Kd. ABC			
Kd. DEF			
Kd. GHI			
:			
Kd. XYZ			
Gesamt			

Mustertabelle Kundenumsätze der letzten 12 Monate:

Kunde	Umsatz Jan t = 0	Umsatz Feb. t = 0	Umsatz März t = 0	...	Umsatz Nov. t = 0	Umsatz Dez. t = 0	Umsatz Gesamt t = 0
Kd. ABC							
Kd. DEF							
Kd. GHI							
:							
Kd. XYZ							
Gesamt							

In den meisten Unternehmen gibt es unterschiedliche Betriebs-/Produkt- oder Dienstleistungsbereiche, nach denen Umsätze ggfs. aufgeteilt werden können. Bitte geben Sie diejenige Differenzierung an, die in Ihrem Unternehmen verwendet wird.

Umsatzverteilung nach Betriebs- oder Produktbereichen nach Möglichkeit der letzten 3 abgeschlossenen Jahre in %:

Betriebs-/ Produkt- bereiche	Anteil in % t = -2	Anteil in % t = -1	Anteil in % t = 0
P/B 1			
P/B 2			
:			
P/B n			
Gesamt			

Gibt es Spezialisierungen, die nicht jedes Unternehmen anbietet:

Vertrieb / Marketing

Wie hoch ist das durchschnittliche jährliche Marketing- bzw. Werbebudget?
ca. _____ €

Werden die Stammkunden durch persönliche Besuche betreut?

- Ja, regelmäßig ____ mal pro Jahr Ja, sporadisch, ca. ____ mal pro Jahr
 Nein

Wer führt die Kundenbesuche durch?

- Ausschließlich der Inhaber zusätzlich auch _____ („Code“ für MA)

Gibt es eine Liste mit potenziellen weiteren Kunden, die akquiriert werden sollen?

- Ja Nein

Findet eine aktive Neukundenakquisition statt?

- Ja, regelmäßig ____ mal pro Jahr Ja, sporadisch, ca. ____ mal pro Jahr
 Ja, aber nur nach Bedarf Nein

Werden Mailingaktionen durchgeführt?

- Ja, regelmäßig ____ mal pro Jahr Ja, sporadisch, ca. ____ mal pro Jahr
 Nein

Werden Anzeigen in lokalen Medien geschaltet?

- Ja, regelmäßig ____ mal pro Jahr Ja, sporadisch, ca. ____ mal pro Jahr
 Nein

Gibt es eine Website für das Unternehmen?

- Ja Nein

Wird die Website aktualisiert? (Neuigkeiten, Änderungen etc.)

- Ja, regelmäßig ____ mal pro Jahr Ja, sporadisch, ca. ____ mal pro Jahr
 Nein

Präsenz in sozialen Medien?

- facebook Xing
 LinkedIn Youtube
 Instagram _____

Werden Veranstaltungen für Kunden durchgeführt?

- Ja, regelmäßig ____ mal pro Jahr Ja, sporadisch, ca. ____ mal pro Jahr
 Nein

Gibt es weitere andere Informationen zum Thema Marketing/Vertrieb, die relevant sein könnten?

Wettbewerbssituation

Direkte Wettbewerber Ihres Unternehmens; jeweils mit geschätztem Umsatz und geschätzter Anzahl der Mitarbeiter, bitte in Reihenfolge der Wichtigkeit auflisten:

Wettbewerber	Jahresumsatz geschätzt	Anzahl Mitarbeiter geschätzt	Bemerkung
Wettb. ABC			
Wettb. DEF			
Wettb. GHI			
:			
Wettb. XYZ			

Personal

Tabellarische Auflistung der Mitarbeiter, am besten als separate Excel-Datei, siehe auch Mustertabelle unten (*bitte als separate Anlage beifügen bzw. anhängen*). Folgende Informationen sollten in der Tabelle zu finden sein:

- Ausbildung / Qualifikation
- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- durchschnittliche Wochenarbeitszeit, z.B. VZ 40 (Vollzeit 40 Stunden); TZ 20 (Teilzeit 20 Stunden); GB 5 (Geringfügig beschäftigt, „450 €“, durchschn. 5 Stunden pro Woche)
- Bruttojahresgehalt inkl. Urlaubs-/Weihnachtsgeld/sonstige vereinbarte Vergütungen (auch Sachbezüge)
- Pensionszusagen bzw. sonstige schriftliche oder mündlich Absprachen/Vereinbarungen
- Bitte auch Mitarbeiter in Elternzeit angeben, ggfs. mit geplanter Rückkehrzeit
- Bitte auch Auszubildende mit Angabe des Lehrjahrs sowie geplante Übernahme (ja/nein) eintragen
- Arbeitsvertrag vorhanden (ja/nein)
- Bitte tragen Sie auch sich selbst (und ggfs. weitere Inhaber/Gesellschafter) in die Tabelle ein
- ggfs. Angaben zum ausscheidenden Unternehmensinhaber mit ungefährender Wochenarbeitszeit. Bei Rechtsform GmbH: Bitte auch Geschäftsführergehalt des ausscheidenden Unternehmensinhabers angeben.
- Bitte Kennzeichnen Sie Familienangehörige, die ggfs. mit dem Unternehmensinhaber ausscheiden.

Mustertabelle Mitarbeiter

Mitarbeiter *)	Ausbildung / Qualifikation / Berufsbez.	Wochenarbeitszeit	Brutto-Jahresgehalt **)	Alter	Beschäftigungszeitraum in Jahren	Bemerkung
Ma ABC						
MA CDF						
MA GHI						
:						
MA XYZ						

*) Mitarbeiter bitte nach Möglichkeit anonymisieren, aber bitte so, dass dennoch eine Unterscheidbarkeit gewährleistet ist.

***) Brutto-Jahresgehalt inkl. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, 13. Monatsgehalt, Zuschüsse, Sachleistungen, freiwilligen Sozialleistungen, Prämien, etc. (ohne AG-Anteil an Sozialleistungen); bitte inkl. Geschäftsführergehalt bei einer GmbH

Gibt es einen Stellvertreter oder eine zweite Führungsebene im Unternehmen?

Ja (bitte in Tabelle kennzeichnen) Nein

Gibt es ein Organigramm?

Ja (bitte beilegen) Nein

Gibt es Jemanden, der die Betriebsleitung als Angestellter übernehmen oder in diese Funktion hineinwachsen könnte?

Ja (bitte in Tabelle kennzeichnen) Nein

Ist der Unternehmensinhaber dazu bereit, für eine gewisse Zeit nach der Übergabe zur Verfügung zu stehen (z.B. Einarbeitung, Kundenübergabegespräche)?

Ja, für maximal _____ Monate mit einem Honorar von ca. _____ € im Monat

Nein

Sonstige Informationen zum Personal, die für die Bewertung von Relevanz sein könnten?

Verträge / Vereinbarungen

Gibt es Leasingverträge für derzeit nicht im Betrieb benötigte Geräte, Maschinen, Fahrzeuge, Software usw. (Beispiel: überwiegend privat durch den Unternehmer genutzter Pkw)?

Pkw, Gerät etc.	Monatliche Leasingrate	Restlaufzeit bzw. Kündigungs- frist	Leasing-Vertrag wird auf den Altinhaber übertragen?	
			O Ja	O Nein
			O Ja	O Nein
			O Ja	O Nein
			O Ja	O Nein
			O Ja	O Nein
			O Ja	O Nein

Bitte um Angabe weiterer laufender Verträge, die übernommen werden müssten, wie z.B. Mietvertrag, Versicherungen, Darlehensverträge, Telekommunikation etc.! Angabe jeweils mit Kurzbeschreibung, Kündigungsfrist, monatliche Rate etc.

Kurzbeschreibung	Monatliche Rate/Beitrag	Restlaufzeit bzw. Kündigungsfrist

Gibt es besondere Vereinbarungen mit Kunden, die bei einem Gesellschafterwechsel / einer Nachfolgeregelung zu einem Verlust des Kunden führen könnten?

Ja, mit dem Unternehmen, welches in der Kundenliste unter den Initialen, bzw. der Nummer _____ eingetragen ist.

Unternehmenslage / Unternehmenseinrichtung

Lage des Unternehmenssitzes (z.B. Gewerbegebiet, Ortsmitte etc.)?

Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln?

Parkplätze für Mitarbeiter?

Ja _____ (Anzahl) Nein

Parkplätze für Kunden?

Ja _____ (Anzahl) Nein

Parkplätze für Firmenfahrzeuge?

Ja _____ (Anzahl) Nein

Grundrisskizze und Lage im Gebäude?

(bitte als separate Anlage beifügen bzw. anhängen)

Anzahl komplett eingerichtete Büro-Arbeitsplätze?

_____ (Anzahl), mit geringem Aufwand erweiterbar
um _____ (Arbeitsplätze)

Gibt es einen separaten Sozialraum bzw. Sozialräume?

Ja _____ (Anzahl) Nein

Gibt es Besucherräume?

Ja, einen separaten Raum Ja, einen Bereich Nein

WC-Anlagen nach Geschlechtern getrennt?

Ja Nein

Sonstige Besonderheiten zu den Räumlichkeiten?

Bitte senden Sie nach Möglichkeit einige Fotos aus dem Unternehmen mit, damit ein erster Eindruck möglich ist, gerne als einfache Dateianhänge (Handyfotos mit geringer/mittlerer Auflösung genügen vollkommen).

Anlagenverzeichnis, jeweils mit Alter, Anschaffungsdatum, Buchwert, AfA, allg. Zustand *(bitte als separate Anlage – z.B. Anlagenliste aus Buchhaltung – mit oben genannten Informationen ergänzen und beifügen bzw. anhängen).*

Gibt es Anlagen / Maschinen, mit denen sich Ihr Unternehmen von den Wettbewerbern differenziert / abhebt?

Bitte vermerken, wenn einige Gegenstände aus der Anlagenliste nicht übertragen werden sollen.

Software „Technik“- Welche? Auf dem neuesten Stand? Lizenzen vorhanden?

Software für den kaufmännischen Bereich, wie z.B. Warenwirtschaft, MS Office etc. - Welche? Auf dem neuesten Stand? Lizenzen vorhanden? Verträge?

Ist die hauptsächlich genutzte Telefonnummer übertragbar?

Ja Nein

Wird mit digitalen Technologien (Einsatz/Erfahrungen) gearbeitet? Wird mit CAD/CAM oder anderen digitalen Prozessen gearbeitet?

Gibt es Renovierungsbedarf in den nächsten 3 Jahren?

- Ja, und zwar _____ mit einem Investitionsbedarf in Höhe von ca. _____ €
 Nein

Räumlichkeiten gemietet oder im Eigentum des Althinhabers?

- gemietet Eigentum des Althinhabers

Wie hoch ist die gegenwärtige monatliche Miete inkl. Nebenkosten?

_____ € monatlich

Muss der potenzielle Käufer bei Übertragung des Mietvertrages mit einer Mieterhöhung rechnen?

- Ja, mit ca. _____ € monatlich mehr Nein

Wenn die Räumlichkeiten im Eigentum des Althinhabers sind, welche Miete inkl. Nebenkosten werden Sie dem neuen Inhaber monatlich berechnen?

_____ € monatlich

Gibt es ein zertifiziertes QM-System?

- Ja, und zwar _____ (z.B. ISO 9001)
 Ja, und zwar _____ aber es ist nicht aktualisiert und rezertifiziert
 Nein

Wenn kein QM-System (mehr) vorhanden ist: Wird nach klaren dokumentierten Strukturen und Prozessen gearbeitet, die z.B. einem neuen Mitarbeiter überreicht werden können?

- Ja Nein

Gibt es für jede Stelle im Unternehmen eine Stellenbeschreibung?

- Ja Nein

Gibt es einen sogenannten Notfallplan, für den Fall, dass der Althinhaber unerwartet ausfällt? (meistens Teil des Risikomanagements innerhalb eines QM-Systems)

- Ja Nein

Werden sämtliche Auflagen regelmäßig erfüllt und dokumentiert? Und können diese Dokumente ggfs. vorgelegt werden?

Ja Nein

E-Check (Geräte)

Ja Nein

Gasprüfbericht

Ja Nein

Arbeitsschutz inkl. Hygiene (Unternehmermodell?)

Ja Nein

Arbeitsmedizin (Unternehmermodell?)

Ja Nein

Verpackungsverordnung

Ja Nein

Datenschutz, Umsetzung (DSGVO)

Ja Nein

Verbrauchsmaterialien / Lagerbestand

_____ im Wert von durchschnittlich ca. _____ €

_____ im Wert von durchschnittlich ca. _____ €

Installationen / Umbauten / sonstige bauliche Maßnahmen

Installationen, Umbauten oder sonstige bauliche Maßnahmen, die in den letzten 5 Jahren durchgeführt wurden (wenn diese nicht vom Eigentümer durchgeführt und auf die Miete umgelegt wurden).

Kurzbeschreibung der Maßnahme(n) (z.B. Sanitär, Elektro, Netzwerk usw.); Handwerkerrechnungen vorhanden? Ja Nein

Rechtsstreitigkeiten (geklärt / ungeklärt)

Gibt es ungeklärte Rechtsstreitigkeiten jeglicher Art mit Kunden, Lieferanten, Versicherungen, Mitarbeitern usw.?

Ja, und zwar ...

Sind dafür Rückstellungen gebildet worden?

Ja Nein

Nein, es gibt keine ungeklärten Rechtsstreitigkeiten.

Gibt es geklärte Rechtsstreitigkeiten, die Auswirkungen auf die Zukunft haben (z.B. Vergleich mit Kunde XY, aber eine Zusammenarbeit ist nicht mehr möglich etc.)?

Ja, und zwar ...

Nein, es gibt keine beigelegten Rechtsstreitigkeiten mit Auswirkungen auf die Zukunft.

Sonstiges

Bitte vermerken Sie hier sonstige Informationen, die nicht im Fragenkatalog abgefragt wurden, aber für die Bewertung Ihres Unternehmens eventuell relevant sein könnten:

Eigene Einschätzung

Wie schätzen Sie selbst den Wert Ihres Unternehmens ein: ca. _____ €

Zeitliche Planung

In welchem Zeitraum möchten Sie Ihr Unternehmen abgeben:

ab sofort

frühestens ab _____/_____ (Monat/Jahr)

spätestens bis zum _____/_____ (Monat/Jahr)

Anlagen, bitte beifügen:

- Jahresabschlüsse der letzten 3 (abgeschlossenen) Jahre (ggfs. BWA Dez.)
- BWA's der letzten 3 Monate

- Kundenliste mit Jahresumsätzen der letzten 3 (abgeschlossenen) Jahre
- Kundenliste mit Monatsumsätzen der letzten 12 Monate
- Personalliste mit allen relevanten Informationen
- Grundrisskizze der Räumlichkeiten
- Fotos des Unternehmens (außen und innen)
- Anlagenliste aus Buchführung



15. Hier steckt mehr für Sie drin – Potenzial- und Schwachstellenanalyse

Im conlab Unternehmerverbund verfügen wir nicht nur über Beratungskompetenz. Alle unsere ca. 40 Berater verfügen über mindestens 15 Jahre praktische Managementenerfahrung aus unterschiedlichen Branchen und Funktionsbereichen. Auf Basis dieser Praxiserfahrungen haben wir einen speziellen Fragenkatalog entwickelt, mit dessen Hilfe wir Ihre klassischen Funktionsbereiche (z. B. Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen, Einkauf / Beschaffung, Produktion etc.) aber auch Ihre Geschäftsprozesse und z. B. Ihren Digitalisierungsgrad für Sie analysieren und bewerten können.

Die bei der Analyse und Bewertung Ihres Unternehmens ermittelten Daten und Kennzahlen werden von uns mit Benchmarks sowie mit Branchendurchschnittswerten verglichen. Damit können wir zum einen Ihre speziellen Stärken und Alleinstellungsmerkmale erkennen, auf der anderen Seite lassen sich aus diesen Benchmark-Vergleichen auch gegebenenfalls vorhandene Schwachstellen und daraus resultierende Verbesserungspotenziale ableiten. So versetzen wir Sie in die Lage, Ihren Betrieb für die anstehende Nachfolgeregelung vorzubereiten und zu optimieren.

Eine verkürzte Version unseres Fitness-Checks mit einer Schnellanalyse können Sie ganz einfach online, kostenlos und unverbindlich sowie ohne großen Zeitaufwand unter folgenden Link erhalten: [Fit für die Nachfolge?](https://forms.office.com/e/nzzZ0uEYnc) (<https://forms.office.com/e/nzzZ0uEYnc>)



16. Aufwertung – Erhöhung des Unternehmenswertes

Handlungsempfehlungen zur Erhöhung der Verkaufschancen und des Unternehmenswertes.

Aus der Schwachstellen- und daraus abgeleiteten Potenzialanalyse können wir gemeinsam konkrete Handlungsempfehlungen erstellen, mit denen Sie die Verkaufschancen und den Verkaufspreis Ihres Unternehmens noch erhöhen können. Die Handlungsempfehlungen werden von unserem Nachfolgespezialisten-Team individuell für Ihr Unternehmen erstellt. Je nachdem, wieviel Zeit noch bis zu Ihrem Wunschverkaufszeitpunkt verbleibt, können unterschiedlich viele Maßnahmen noch umgesetzt werden.

In jedem Fall sollten aber einige Aktivitäten gestartet werden, die in der Regel nicht viel Zeit erfordern, aber für die Verkaufschancen und den erzielbaren Verkaufspreis von entscheidender Bedeutung sein können. Abfällig könnte man diese Aktivitäten als „Kosmetik“ abtun, aber schon der gesunde Menschenverstand sagt einem, dass man ja auch beim Verkauf eines Gebrauchtwagens vorher noch einmal durch die Waschanlage fährt.

Sofortmaßnahmen zur Verbesserung der Verkaufschancen und Erhöhung des Verkaufspreises

- Verringern Sie Ihre Abschreibungen durch Verlängerung der Abschreibungsdauer oder Anpassung der Bewertungsmethode und Aktivierung von „geringwertigen Wirtschaftsgütern“
- Erhöhen Sie bislang (aus steuerlichen Gründen) unterbewertetes Anlagevermögen wieder auf Verkehrswert bzw. Wiederbeschaffungswert, gegebenenfalls mit Wertgutachten

- Nutzen Sie Bewertungsspielräume bei der Bewertung Ihres Materialbestands
- Nutzen Sie Bewertungsspielräume bei der Bewertung Ihrer offenen Forderungen
- Verkaufen Sie nicht betriebsnotwendiges Vermögen
- Lösen Sie Pensionsrückstellungen aus dem Unternehmen heraus, z.B. durch Rückdeckung über eine Versicherungslösung
- Befinden sich noch weitere Rückstellungen in der Bilanz, dann sollten Sie auch diese überprüfen und gegebenenfalls auflösen
- Rückführung von Gesellschafterdarlehen
- Herauslösen von überwiegend privat genutztem Anlagevermögen (z.B. Pkw)
- Aus steuerlichen Gründen durchgeführte Betriebsaufspaltungen (z.B.: zweite Gesellschaft verpachtet Betriebsausstattung an die operativ tätige Gesellschaft) auflösen
- Tipp: Weisen Sie Ihren Steuerberater rechtzeitig auf die in drei bis fünf Jahren geplante Nachfolgeregelung hin, damit die in den Jahresabschlüssen ausgewiesenen Gewinne im Rahmen der Gestaltungsfreiheit der tatsächlichen Profitabilität des Unternehmens entsprechen.

Wenn noch etwas mehr Zeit bis zur geplanten Nachfolgeregelung verbleibt, können Sie vielfältige Potenziale nutzen, um Ihr Unternehmen „fit für die Nachfolge“ zu machen. Wir haben unsere Empfehlungen unter zehn Überschriften zusammengefasst.

16.1 Profitabilität

Bei der Kaufpreisfindung für ein Unternehmen sind die Gewinne und die realistischen Gewinnerwartungen von entscheidender Bedeutung. Wer will einen Betrieb kaufen, der keinen Gewinn erwirtschaftet oder gar Verluste macht? Welche Bank gibt einem Nachfolger, der ein Unternehmen ohne Gewinn kaufen möchte, einen Kredit?

Es ist daher wichtig, dass Sie Ihr Unternehmen in die Gewinnzone „steuern“ und wenn es dort schon ist, die Profitabilität weiter zu erhöhen. Basis dafür ist ein geeignetes Steuerungsinstrument, besser bekannt unter dem Begriff „Controlling“ (engl. to control – steuern). Die Kernaufgaben des Controllings sind: Planung, Steuerung und Kontrolle.

Die Steuerung des Unternehmens sollte mit Hilfe einiger weniger Kennzahlen erfolgen, die Sie ständig und regelmäßig im Blick haben. Die wichtigsten Kennzahlen sind dabei Umsatz, Rohertrag, Personalkosten, sonstige Kosten und Betriebsergebnis. Diese Zahlen sind alle in der monatlichen BWA zu finden. Darüber hinaus können Sie Ihr eigenes Kennzahlensystem mit allen für Sie wichtigen Kennzahlen ergänzen. Für die Erhöhung des Gewinns bzw. der Profitabilität gibt es nur zwei Wege: „Umsatz hoch“ oder „Kosten runter“.

Die beste Methode zur Identifikation von Ergebnispotenzialen ist der Kennzahlenvergleich mit anderen Unternehmen aus der Branche (Benchmarking). Oft können Steuerberater, Banken oder Branchenverbände diese Daten zur Verfügung stellen. Über die Analyse der Kennzahlen mit Abweichungen kommen Sie dann dem Problem auf die Spur und können geeignete Gegenmaßnahmen treffen.

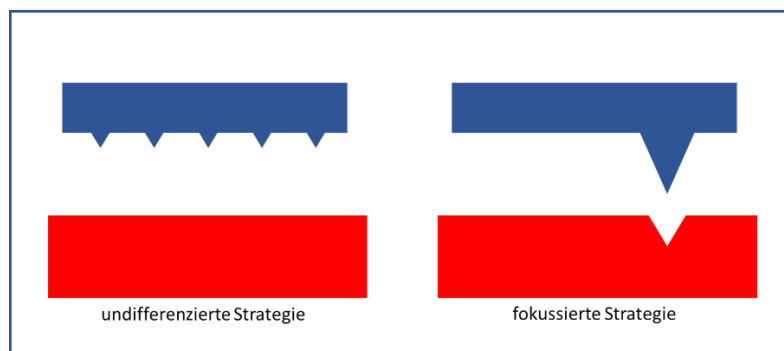
Von der Profitabilitätssteigerung profitieren Sie gleich doppelt: Mehr Gewinn und unternehmerische Freiheit sofort und im Rahmen der Nachfolgeregelung profitieren Sie schließlich durch einen erheblich höheren Verkaufspreis. Weiterhin ist anzumerken, dass schon die Existenz eines Controlling-Systems ein Pluspunkt für Nachfolge- und Kaufinteressierte ist.

16.2 Strategie

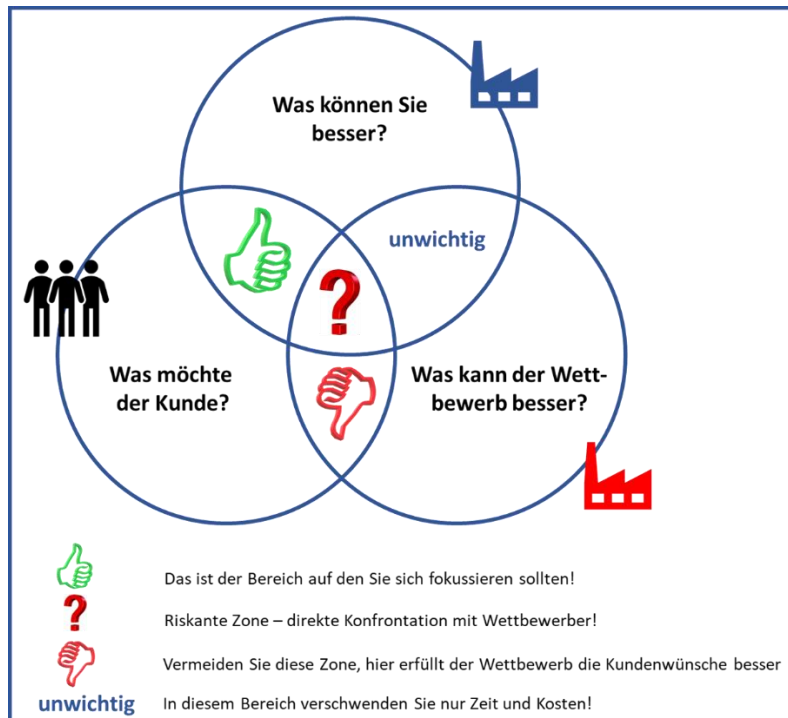
In Sachen Strategie neigen Unternehmer in kleinen Betrieben gerne zu der Ansicht, dass dies nur etwas für „die Großen“ sei. Für kleinere Unternehmen sind jedoch eine klare Positionierung und Strategie von ebenso großer Bedeutung, da die vorhandenen begrenzten Ressourcen sehr gezielt eingesetzt werden müssen.

Den Grundgedanken für Positionierung und Strategie können wir dabei schon bei Julius Cäsar nachlesen:

„Konzentriere die Kräfte auf die Schwachstellen des Feindes unter Ausnutzung der eigenen Stärken. Wähle den Kampfplatz so, dass die eigenen Stärken bestmöglich zum Tragen kommen.“



Der Konzentration auf die eigenen Stärken und die Schwächen des Wettbewerbs spielt eine noch herausragendere Rolle, wenn Sie nicht der unbestrittene Marktführer unter allen Unternehmen in Ihrer Branche und Ihrer Region sind. Fokussieren Sie sich auf eine Ihrer Stärken, die bei Ihren Wettbewerbern eher schwach ausgeprägt sind. Vermeiden Sie Positionierungen, die schon von Wettbewerbern besetzt wurden. Wenn sich zum Beispiel bereits ein Wettbewerber auf ein bestimmtes Spezial-Thema konzentriert hat, sollten Sie sich ein anderes Feld suchen.



Wenn Sie eine entsprechende Stärke gefunden haben, auf die Sie sich konzentrieren wollen, dann werden Sie hier zum unbestrittenen Experten in Ihrer Branche. Und kommunizieren Sie das dann auch entsprechend.

Natürlich sollten Sie auch weiterhin andere Produkte bzw. Dienstleistungen, die von Ihren Kunden erwartet werden, bereitstellen. Aber in Ihrem Spezialgebiet kommt dann keiner an Ihnen vorbei. Der Expertenstatus im Teilgebiet eignet sich dann auch hervorragend für den Einstieg bei der Neukundenakquisition. Wenn Sie in Ihrem Spezialgebiet den ersten Auftrag von einem neuen Kunden erhalten haben, können Sie anschließend zeigen, dass Sie auch alles andere gut können.

16.3 Angebot Produkte und Dienstleistungen

Um beim Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen einen angemessenen Deckungsbeitrag erzielen zu können, benötigen Sie zunächst eine transparente und nachvollziehbare Vorkalkulation zur Preisfindung, die dann im Anschluss über eine aussagekräftige Nachkalkulation überprüft wird. Entscheidend ist, dass Sie ermitteln, mit welchen Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen Sie welchen Ertrag sowie Deckungsbeitrag generieren. Ihre Top-Angebote müssen Sie ständig im Blick haben. Beachten Sie aber auch Ihre schwächsten Produkte und Dienstleistungen. Bei Produkten mit schwachem oder sogar negativen Deckungsbeiträgen sollten Sie eine Deckungsbeitragerhöhung bzw. eine mögliche Eliminierung prüfen.

Ermitteln Sie zusätzlich, in welcher Phase des sogenannten Produktlebenszyklus sich Ihre wichtigsten Produkte oder Dienstleistungen befinden. Gerade durch die rasch fortschreitende Digitalisierung ist es hier in letzter Zeit zu starken Veränderungen gekommen, die ganze Branchen und Wirtschaftszweige unter Druck setzen oder sogar in Frage stellen.

Berücksichtigen Sie Ihre neu gewonnenen Erkenntnisse bei der Weiter- und Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Denken Sie auch über neue ergänzende digitale Dienst-

leistungen nach (evtl. sogar in Richtung von Smart Products). Sie können so Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen erkennen. Neue digitale Services können ungeahnte Skalierungseffekte mit sich bringen. Im Rahmen der Nachfolge profitieren Sie dann gleich mehrfach: Ein „junges“ Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio steht für eine erfolgreiche zukünftige Entwicklung. Digitale Produkte zeigen, dass Sie nicht nur hinterherlaufen, sondern vielmehr vorgehen. Und zu guter Letzt erzielen im Wachstum befindliche Unternehmen deutlich höhere Ertragswerte.

16.4 Vertrieb und Marketing

Nicht selten bestehen zwischen dem Inhaber eines mittelständischen Unternehmens und den wichtigsten Kunden sehr enge, teilweise über Jahrzehnte gewachsene Geschäftsbeziehungen. Im Rahmen einer anstehenden Nachfolgeregelung ist deshalb zu empfehlen, die Kunden frühzeitig mehr an das Unternehmen als an den Unternehmer zu binden und weitere Mitarbeiter in der Kundenbeziehung zu involvieren.

In diesem Zusammenhang ist es auch ratsam, sämtliche Vertriebs- und Marketingaktivitäten in einem CRM-System (Software für Kundenbeziehungsmanagement, z.B. hubspot) zu hinterlegen, damit alle Beteiligten – und später dann der Nachfolger – jeweils auf dem aktuellen Stand sind.

Über regelmäßige Kundenbefragungen, die nachbearbeitet und dokumentiert werden sollten, können wertvolle Informationen für das operative Geschäft und die Zukunft des Unternehmens gewonnen werden, die später dann auch einen potenziellen Nachfolger interessieren werden.

Ein Vertriebscontrolling hilft dabei, die Abwanderung von Kunden frühzeitig zu entdecken, um noch rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Über eine ABC-Kundenklassifikation können geeignete Kundenbetreuungs- und Kundenentwicklungsprozesse erstellt werden. Die Vertriebsprozesse, wie z.B. die Neukundenakquisition, sollten in einem Vertriebshandbuch aufgezeichnet werden – so können neue Mitarbeiter schneller eingearbeitet werden und der Nachfolger erfährt, wie es dem Unternehmen gelingt, neue Kunden zu gewinnen.

Ein moderner Onlineauftritt, der regelmäßig aktualisiert wird, ist unerlässlich, da sich hierüber alle potenziellen Neukunden als Erstes informieren. Aus der Tatsache, dass vor allem die jüngeren Generationen nahezu ständig „online“ sind, resultiert die Wichtigkeit für Unternehmen, in den sozialen Medien präsent zu sein.

16.5 Produktion und Lieferketten

Der erste Eindruck eines Kaufinteressenten von Ihrer Produktion wird von der vorgefundenen Ordnung und Sauberkeit bestimmt. Hier gilt es, die Betriebsblindheit und die Gewöhnung an den Status Quo zu vermeiden, um ein unvoreingenommenes Bild zu erhalten. Sehr gut geeignet sind Lean Manufacturing Methoden, mit denen Sie über das Erscheinungsbild hinaus auch die Betriebsabläufe optimieren, die Bestände und den Ausschuss reduzieren, kürzere Lieferzeiten und Liefertermine zuverlässig erreichen, die Produktivität erhöhen und die Qualität verbessern können.

Der zweite Eindruck ist oft vom Maschinenpark bestimmt. Alter, Wartungszustand, Vorhandensein von Backup-Anlagen, verfügbare Technologien, Automationsgrad und nicht zuletzt die Kompetenzen der Mitarbeiter im Umgang mit den Anlagen. Diese Aspekte gelten für die

Produktionsanlagen, in gleicher Weise aber auch für die Mess- und Prüfmittel, Werkzeuge und alle sonstigen Hilfsmittel.

Beim Blick auf Lieferanten, Zulieferer und verlängerte Werkbänke spielt eine Rolle, wie professionell und zuverlässig diese Partner sind und ob es besondere Abhängigkeiten gibt. Andererseits ist ein zu umfangreiches „Geflecht“ der Lieferketten ebenfalls nicht erstrebenswert, da es der Leistungsfähigkeit des Betriebes schadet und potenzielle Käufer abschrecken könnte.

Zu einer gut organisierten funktionierenden Fertigung gehört auch eine adäquate sowie zuverlässige Produktionssteuerung und ein gutes Kennzahlensystem. Mit Zahlen zur Liefertreue, Qualität (z.B. Ausfallraten beim Kunden, Nacharbeit) und Produktivität (z.B. geleistete durch geplante Arbeitszeit pro Auftrag) gewährleistet das schlanke Kennzahlensystem den Verantwortlichen einen schnellen Überblick über die Fertigungs-Performance.

16.6 Qualitätsmanagement

Unter Qualitätsmanagement sind hier sowohl die Fragen des Management-Systems als auch der Produkt-/Servicequalität gemeint.

Das Management-System ist in der Regel im Qualitätsmanagement-Handbuch beschrieben und durch Zertifizierungen (ISO 9001, ISO 14001) bestätigt. Weiterhin gehören dazu auch Prozessbeschreibungen, d.h. die Dokumentation von technischen und kaufmännischen Geschäftsprozessen. Der Umgang mit Arbeitssicherheit, Umweltstandards (z.B. Reach, ROHS) und Richtlinien/Vorschriften (z.B. DSGVO, Lieferkettengesetz, Hinweisgeberschutz) sind ebenfalls wichtige Bestandteile des Management-Systems. Hieran sieht man, wie gut eine Firma organisiert und gegen rechtliche Risiken abgesichert ist und ob der Fokus des Managements ausreicht. Kunden wie auch potenzielle Käufer haben deshalb ein Augenmerk darauf.

Die Produkt-/Servicequalität ist eines der wichtigsten Kundenanforderungen, neben der Liefertreue, oft sogar wichtiger als der Preis. Die Zahl der Kundenreklamationen und die daraus entstehenden Kosten sind insofern besonders relevante Kennzahlen. Für die interne Betrachtung ist zum Beispiel die Nacharbeitsquote ein guter Indikator für die Qualität. Für die Sicherstellung einer hohen Produktqualität sind die Prozess- sowie Maschinenüberwachung, die Ausstattung und der Einsatz von Mess- und Prüfmitteln aber auch der Ausbildungsstand der Mitarbeiter bezüglich der Qualitätssicherung von hoher Bedeutung. Die Produktlebensdauer bekommt innerhalb des Qualitätsbegriffs in Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte einen immer höheren Stellenwert.

Für die Entscheidung, ob Ihr Unternehmen bei einem dieser Themen mehr tun sollte, sind folgende Fragen hilfreich:

- was ist in Ihrem Business notwendig?
- was bringt Wettbewerbsvorteile?
- was erwarten / fordern / wünschen Ihre Kunden?
- was machen Ihre Wettbewerber?

16.7 Digitalisierung

Die Digitalisierung ist in aller Munde, weil sie so viele Bereiche des Lebens betrifft. Wir wollen hier kurz sowohl auf die Aspekte der administrativen sowie technischen Bereiche als auch auf die IT-Ausstattung eingehen. Generell hat die Digitalisierung zum Ziel, die Prozesse schneller,

kostengünstiger und fehlerfreier zu gestalten. Darüber hinaus erweitert sie in der Regel auch das Spektrum der Funktionalitäten.

Bei der Digitalisierung der administrativen Prozesse ist das ERP-System das Kernstück. Die Auswahl eines passenden ERP-Systems erfordert große Sorgfalt, damit die oben genannten Ziele auch wirklich erreicht werden können. Spezifische Funktionen können z.B. die verschiedenen Schritte der Auftragsbearbeitung, die Nutzung von Workflows und ein elektronisches Dokumenten-Management-System sein. Ein Prozess, der in vielen Unternehmen unterschätzt wird, unzureichend organisiert ist und zu erheblichen Mehraufwänden führt, ist das Stammdatenmanagement, was ohne festgeschriebene Abläufe und Verantwortlichkeiten nicht funktionieren wird.

Bei der Digitalisierung der technischen Bereiche gibt es viele funktionspezifische Lösungen wie z.B. für Entwicklung/Engineering (CAD, Simulation), für Produktion in Form von Auftrags- sowie Produktionsplanung (ggf. im ERP integriert), für Prozess-/Maschinendatenerfassung und im Lagerwesen für das Buchen von Beständen über Barcodes.

Neben der Sicht auf die Software darf der Blick auf die Hardware nicht vernachlässigt werden. Es ist schön, wenn der Freund oder Bekannte so viel davon versteht und hilft, aber aus unserer Sicht sollte man in einem gewissen Umfang immer auch professionelle Unterstützung einholen, um bei der Wahl der Hardware, beim Aufbau des Netzwerkes und nicht zuletzt bei der Gewährleistung der IT-Sicherheit keine teuren Fehler zu machen.

Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten sollten Unternehmen ihre Digitalisierungsinitiative sorgfältig planen und dabei auch mögliche öffentliche Fördermittel prüfen. Ein schrittweises und sinnvoll nach Aufwand und Nutzen priorisiertes Vorgehen ist hier der richtige Weg. Der Aufbau eines Gesamt-Systems mit möglichst integrierten Bestandteilen sollte dabei immer berücksichtigt werden.

16.8 Personal

In nahezu allen mittelständischen Unternehmen sind die Mitarbeiter der wichtigste Ertrags- und Kostenfaktor. Der größte Kundenstamm nutzt Ihnen nichts, wenn es kein Personal gibt, welches die nachgefragten Produkte fertigt bzw. die Dienstleistungen erbringt.

Diejenigen, die den Fachkräftemangel nicht als unvermeidliches Schicksal ansehen, sollten mit einer gründlichen Analyse des vorhandenen Personals beginnen. Als ein hervorragendes Werkzeug für eine solche Analyse hat sich die sogenannte Qualifikationsmatrix erwiesen. In der Qualifikationsmatrix notieren Sie untereinander alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens. In den Spalten notieren Sie neben wichtigen Personalstammdaten die für den Betrieb bzw. für die Branche relevanten Qualifikationen.

Beschäftigen Sie sich besonders intensiv mit Ihrer eigenen Zeile in der Qualifikationsmatrix. Finden Sie Aufgaben die Sie delegieren können:

Tipp: Verteilen Sie die Aufgaben an mehrere Personen aus Ihrem Team, dann überlasten Sie niemanden und mehrere Mitarbeiter werden mit ihren neuen Aufgaben „wachsen“.

Sie können aus der Qualifikationsmatrix auch Risiken ableiten, wenn z.B. wichtige Kenntnisse nur bei einem einzigen Mitarbeiter vorhanden sind. Reagieren Sie darauf mit internen Schu-

lungen und „job rotation“. Auch der zukünftige Personalbedarf zeigt sich in der Qualifikationsmatrix. Außerdem erkennen Sie, wer aus Ihrem Team das Potenzial dafür hat, Ihr Nachfolger zu werden. Auch wenn der Kandidat für eine Übernahme durch Kauf Ihres Unternehmens nicht in Frage kommt, könnte er vielleicht einem Käufer als angestellter Betriebsleiter oder Geschäftsführer zur Verfügung stehen. Bei mittleren bis großen Betrieben könnte auch eine „zweite Reihe“ herausgebildet werden, die als Führungsteam den Betrieb – oder zumindest die Leitung – übernehmen kann.

16.9 Geschäftsprozesse

In vielen kleineren Unternehmen werden Produkte und Dienstleistungen kundenindividuell gefertigt bzw. erbracht. Wegen der fehlenden Großserienfertigung wird das Thema Prozessmanagement deshalb skeptisch gesehen. Aber auch wenn jedes Produkt ein Einzelstück oder eine kundenindividuelle Dienstleistung ist, ist es immer das Ergebnis eines Prozesses.

Jedes Prozessmanagement beginnt mit der Dokumentation der vorhandenen Prozesse. Schon bei der Erstellung der Prozessdokumentation werden Sie Verbesserungspotenzial erkennen und Effizienzvorteile nutzen können. Die Einbeziehung des gesamten Teams in die Prozessdokumentation motiviert Ihre Mitarbeiter und trägt zur Teambildung bei. Die Prozessdokumentation ist zusätzlich die Basis für sinnvolle Arbeitsteilung, Reduzierung von Schnittstellen, Auslagerung von Fertigungsschritten (Outsourcing) und für Digitalisierungsmaßnahmen. Die Dokumentation Ihrer Prozesse erleichtert die Einarbeitung neuer Mitarbeiter – das sogenannte „Onboarding“.

Die Prozessdokumentation zeigt Bereiche mit starker Inhaberabhängigkeit schonungslos auf. Nutzen Sie für die Erarbeitung der Prozessdokumentation einfache Klebezettel (z.B. „Post-its“). Sie können Ihre Prozesse aber auch einfach per Handy-Video dokumentieren. Sollten Sie in Sachen Prozessmanagement professioneller vorgehen wollen, können Sie kostenlos die SeeMe-Software der Ruhr Universität Bochum nutzen.

Eine vorhandene Prozessdokumentation reduziert die von Nachfolgern befürchtete Inhaberabhängigkeit. Denn mit Prozessmanagement können Sie aus Ihrem Unternehmen ein System machen, das auch ohne Sie funktioniert. Potenzielle Nachfolger werden das zu schätzen wissen, weil es die Übergangsphase verkürzt und erfolgreicher macht.

Von der Prozessdokumentation profitieren Sie nicht erst bei der späteren Nachfolgeregelung, sondern bereits vorher. Sie haben aus Ihrem Unternehmen ein System geschaffen, das ohne Sie funktioniert. Sie erhalten sofort nach Einführung mehr unternehmerische Freiheit und mehr Zeit um *am* System, statt *im* System zu arbeiten.

16.10 Außendarstellung

Das Auge kauft mit! Das gilt auch für professionelle und rational handelnde Unternehmenskäufer. Das optische Erscheinungsbild des Unternehmens ist bei der Nachfolgeregelung ein entscheidender Faktor. Investitionen in das Erscheinungsbild, in Sauberkeit und Ordnung sind gut angelegtes Geld. Denken Sie in Sachen Ordnung nicht nur an Fertigung und Lager. Auch in den Büros, in den Sozialräumen und insbesondere im Eingangs- bzw. Empfangsbereich gilt grundsätzlich: „Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck!“

Ordnung und Übersicht sollten nicht nur im Materiallager und in den Aktenregalen herrschen, sondern auch in Ihren Dateinamen, Dateiverzeichnissen, Stammdaten und Artikelbezeichnungen. Das kommt auch direkt der Effizienz und Fehlervermeidung zu Gute.

Tipp: Schaffen Sie in allen Bereichen ein standardisiertes Ordnungssystem. Das verkürzt gegenüber einer individuellen Ordnung die Such- und Einarbeitungszeiten erheblich. Das reduziert das Frust- und Konfliktpotenzial im Betrieb, macht Ihre Prozesse effizienter und Sie können Ihre vorhandenen Arbeitsplätze flexibler nutzen.

Ein einheitliches Erscheinungsbild („Corporate Identity“) erhöht die Attraktivität des Unternehmens nicht nur für potenzielle Nachfolger, sondern auch für (neue) Kunden, (neue) Mitarbeiter, (neue) Lieferanten und Auditoren. Ihr Logo und Ihre Firmenfarben werden wiedererkannt und bleiben so in Erinnerung. Das einheitliche Erscheinungsbild sollte sich dabei von der Homepage über die Firmenfahrzeuge bis zum Türschild erstrecken.

Ein guter Ruf („Image“) erleichtert die Suche nach einem Nachfolger bzw. Unternehmenskäufer erheblich. Öffentlichkeitsarbeit lässt sich in einem einzigen kurzen Satz zusammenfassen: Tue Gutes und rede darüber! Und es müssen nicht immer spektakuläre Ereignisse sein, ein neuer Mitarbeiter oder eine kleine Spende für einen guten Zweck sind ausreichend.

Nutzen Sie Ihre Homepage, Social Media oder regionale Medien sowie Fach- und Branchenmedien, um Öffentlichkeitsarbeit zu machen.



17. Appetithäppchen – der Verkaufs-Teaser

Der Verkaufs-Teaser (engl. “Lockanzeige”) als erste anonymisierte Information für Kaufinteressenten.

Der Verkaufs-Teaser enthält nur anonymisierte Angaben zu Ihrem Unternehmen. In der Regel erfolgt eine kurze und allgemein formulierte Darstellung sowie die Nennung wesentlicher Kennzahlen, wie z.B. Umsatz, Gewinn und Mitarbeiteranzahl, wobei in diesem ersten Schritt natürlich auch die Angabe von Spannen möglich ist. Ganz grob sollte der Teaser auch die geografische Lage des Unternehmens enthalten. Ziel des Teasers ist es, Interesse bei möglichen Kauf-Kandidaten zu wecken. Bei den Formulierungen bleibt man im „Ungefähren“, damit der Interessent keinerlei konkrete Rückschlüsse ziehen kann. Es empfiehlt sich, auch eine grobe Spanne für den Verkaufspreis anzugeben, damit der Interessent erste Überlegungen anstellen kann, ob er sich Ihr Unternehmen überhaupt leisten kann. Der Teaser sollte auf jeden Fall auf eine DIN A-4-Seite passen.

Aus Erfahrung wissen wir, was mögliche Kaufinteressenten „anlockt“ und wie man es gleichzeitig vermeiden kann, in einer sehr frühen Phase zu viel zu verraten. Gerne übernehmen wir für Sie die Erstellung des Teasers nach Ihren Anforderungen.

Praxistipps für die Erstellung des Teasers:

Tip 1: Die Lage des Unternehmens kann für viele Kaufinteressenten in den meisten Branchen eine entscheidende Information sein. Liegt Ihr Unternehmen zum Beispiel in einer Großstadt, können Sie ein großes Kundenpotenzial und -mitarbeiterpotenzial angeben. Der Interessent rechnet dann aber auch mit einer starken Wettbewerbsstruktur. Liegt Ihr Unternehmen dagegen in einer bevölkerungsarmen Region, gibt es weniger potenzielle Kunden und Mitarbeiter, diese zeichnen sich aber in der Regel durch eine höhere Unternehmenstreue aus. Für viele Branchen spielt auch die Verkehrsanbindung des Standorts eine übergeordnete Rolle.

Tipp 2: Bei den Informationen über die ungefähre Größe Ihres Unternehmens sollten Sie Umsatz und Mitarbeiteranzahl nur in einer relativ groben Spannbreite angeben.

Tipp 3: Die Anzahl der Mitarbeiter ist für viele Kaufinteressenten wichtig, weil sie den maximal möglichen Umsatz Ihres Unternehmens daraus abschätzen können.

Tipp 4: Bei der Angabe der Mitarbeiteranzahl sollten Sie in diesem Stadium noch keine Unterscheidung nach Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern vornehmen.

Tipp 5: Vermeiden Sie die Angabe „... treuer, langjähriger Kundenstamm ...“. Der Interessent könnte daraus schließen, dass Ihre Kunden mit Ihnen zusammen in den Ruhestand gehen.

Tipp 6: Aus der Formulierung „... mit der vorhandenen Betriebsausstattung und Belegschaft kann die gesamte Bandbreite der gegenwärtigen Nachfrage gefertigt werden ...“, könnte der Kaufinteressent schließen, dass weder Ihre Maschinen noch Ihre Mitarbeiter auf zukünftige Anforderungen und auf Digitalisierungstrends vorbereitet sind.

Tipp 7: Aus der Angabe „... solider und bewährter Maschinenpark ...“ kann der Kaufinteressent „veraltete Geräte = hoher Investitionsbedarf“ herauslesen.

Tipp 8: Wenn Sie „... erfahrene Mitarbeiter, sehr geringe Fluktuation ...“ schreiben, kann der Interessent auf ein hohes Durchschnittsalter schließen, inkl. dem Risiko, dass wichtige Mitarbeiter das Unternehmen in Kürze in Richtung Ruhestand verlassen werden.

Tipp 9: Wenn Sie angeben „... geplant ist zunächst die Einarbeitung im Angestelltenverhältnis für 24 Monate ...“, so könnten potenzielle Nachfolgekandidaten daraus schließen, dass Sie eigentlich nur einen jungen hochmotivierten neuen Mitarbeiter benötigen.

Tipp 10: Wenn Sie schreiben „... es wird eine lange Einarbeitungszeit mit einem weichen Übergang / einer schrittweisen Übergabe geplant ...“, so erkennen aufmerksame Kaufinteressenten daraus, dass Sie eventuell große Schwierigkeiten mit dem „Loslassen“ haben, was später in der Übergangsphase zu einem Problem führen könnte.

Zusammengefasst sollte man versuchen, den Teaser aus Sicht eines Kaufinteressenten zu lesen, um Fehlinterpretationen vorzubeugen.

Suche und Kontaktierung potenzieller Käufer



18. Über kurz oder lang – die Käufersuche

Interessensuche und erste Vorauswahl mit Long und Short List.

Als erstes wird eine sogenannte „Auswahlliste oder lange Liste“ (long list) mit einem größeren Kreis von möglichen Interessenten erstellt. Wir recherchieren in Ihrem Auftrag gerne selbst nach potenziellen Interessenten in eigenen internen und externen Datenbanken. Dabei berücksichtigen wir Ihre Vorschläge genauso wie Ihre Angaben, wenn bestimmte Unternehmen, z.B. bestimmte Wettbewerber ausgeschlossen werden sollen. Die erste Kontaktaufnahme kann auf unterschiedlichen Wegen (telefonisch, Anschreiben etc.) erfolgen. Wenn beim Angesprochenen ein erstes grundsätzliches Interesse vorhanden ist, bekommt dieser maximal die Informationen aus dem Teaser.

Wichtig ist: Die Suche nach einem oder mehreren Interessenten, ohne dass dabei gleich im ersten Schritt Ihre Identität offengelegt werden muss, kann nur von einem zwischengeschalteten Berater gewährleistet werden.

Nur diejenigen, die ernsthaftes Interesse bekunden und dieses auch glaubhaft vermitteln, kommen dann auf die sogenannte „kurze Liste“ (short list). Da den Interessenten, die auf der „kurzen Liste“ landen, die Identität des zu verkaufenden Unternehmens offengelegt wird und sie mit dem ausführlichen Unternehmens-Exposé (siehe Kapitel 20) dann auch sehr vertrauliche Informationen erhalten, muss der engere Kreis der Interessenten sehr sorgfältig ausgewählt werden. Grundvoraussetzungen für die Offenlegung der Identität und weiterer Informationen kann eine Vertraulichkeitsvereinbarung sein, die der Kaufinteressent zunächst einseitig unterschreibt.

Es gilt, in erster Linie Wettbewerber von der Liste zu streichen, die lediglich Informationen abgreifen wollen bzw. sogar Ihre Kunden oder Mitarbeiter abwerben möchten. Nicht selten trifft man auch auf Interessenten, die man umgangssprachlich als „Wichtigtuere“ bezeichnen könnte – diese kosten nur Ihre Zeit ohne echte Kaufabsichten zu haben. In diesem Zusammenhang kann auch die zunächst einseitig vom Käufer unterzeichnete Vertraulichkeitsvereinbarung nützlich sein, denn die Informationssammler und Selbstdarsteller ohne ernsthaftes Interesse können oft von einer empfindlichen Vertragsstrafe abgeschreckt werden. Auch diese

Trennung von „Spreu und Weizen“, ohne Offenlegung Ihrer Identität, kann Ihnen nur ein erfahrener Berater abnehmen.

Mit jeder weiteren Person, die von Ihren Verkaufsabsichten erfährt, steigt das Risiko, dass die Information „am Markt durchsickert“. Auch der zeitliche Aufwand bei der Betreuung von mehreren Kaufinteressenten zur gleichen Zeit darf nicht unterschätzt werden. In diesem Zusammenhang sei noch erwähnt, dass wechselnde Anrufe oder Besuche von „Unbekannten“ auch zu Unruhe in der Belegschaft führen können.

Erfahrene Berater können hier mit Ihnen gemeinsam eine Reihenfolge der Kaufinteressenten bilden, die dann nacheinander abgearbeitet wird. Wobei selbstverständlich die interessantesten Käuferkandidaten zuerst an die Reihe kommen. Geschickten Beratern gelingt es dann, die Interessenten auf den hinteren Plätzen bei Laune zu halten, so dass sie nicht verärgert werden und im weiteren Verlauf noch ihre Chance bekommen können.

Zusätzlich sollten noch weitere Aspekte bei der Vorauswahl bzw. Bildung einer Reihenfolge bei den Kaufinteressenten beachtet werden. Gerade bei Existenzgründern gilt es vorab einzuschätzen, ob die Finanzierung des Kaufpreises tatsächlich gelingen kann. Eine solche erste Einschätzung kann auch hilfreich sein, wenn es sich beim Kaufinteressenten um einen kleineren Wettbewerber handelt, für den die Übernahme Ihres Unternehmens vielleicht eine Nummer zu groß ist. Von Bedeutung ist auch der Reifegrad der Entscheidung zur Existenzgründung bzw. zum Kauf eines (weiteren) Unternehmens. Handelt es sich lediglich um erste Vorüberlegungen oder gibt es bereits konkrete Pläne sowie Vorbereitungen. Auch dies können erfahrene Berater im Vorhinein abklopfen.

Selbst wenn alle vorgenannten Punkte berücksichtigt wurden, sollten noch die aktuell vorhandenen zeitlichen Kapazitäten des Kaufinteressenten beachtet werden: Auch solvente und erfahrene Firmenaufkäufer kommen an ihre Grenzen, wenn zeitlich mehrere Projekte parallel laufen und die letzte Akquisitionen noch nicht richtig verdaut werden konnten.



19. Vertrau mir – die Vertraulichkeitsvereinbarung

Die Vertraulichkeitsvereinbarung als Grundlage für weitere Informationen an den Kaufinteressenten.

Den von Ihnen und Ihrem Berater ausgewählten Interessenten („kurze Liste“) wird Ihre Identität erst offengelegt, wenn sie zuvor zunächst einseitig eine Vertraulichkeitsvereinbarung unterzeichnet haben. Die Vertraulichkeitsvereinbarung ist auch Bedingung für die Zusendung des Verkaufs-Exposés.

Checkliste: Inhalt der Vertraulichkeitsvereinbarung

- Die Vertraulichkeitsvereinbarung gilt jeweils nur für den Unterzeichner. Will der Kaufinteressent weitere Personen hinzuziehen (z.B. Mitarbeiter oder Berater), so müssen auch diese jeweils eine Vertraulichkeitsvereinbarung unterschreiben.
- Welche Informationen als vertraulich eingestuft werden, sollte ebenfalls definiert sein. Wichtig ist hier, dass bereits Ihre Verkaufsabsichten als vertrauliche Information eingestuft werden.
- Definition und starke Einengung des Nutzungsumfanges der gewährten Informationen. Wichtig ist hier unter anderem der Ausschluss der Nutzung für Wettbewerbszwecke.

- Festlegung, dass alle gewährten Informationen und übergebenen Unterlagen inklusive sämtlicher angefertigter Kopien und Abschriften nach dem Ausscheiden des Interessenten aus den weiteren Verhandlungen umgehend zurückgegeben bzw. vernichtet werden müssen.
- Ausschluss der Gewährleistung des Verkäufers und seiner Berater für die Richtigkeit und Vollständigkeit der gewährten Informationen.
- Ausschluss jeglicher sonstigen Haftung durch Verkäufer und/oder Berater.
- Ausschluss der Verpflichtung des Verkäufers zur fortlaufenden Aktualisierung der Informationen.
- Striktes Abwerbeverbot für Mitarbeiter des Verkäufers für z.B. 2 Jahre.
- Genereller Kundenschutz für das zu verkaufende Unternehmen.
- Es sollte eine empfindliche Vertragsstrafe (z.B. 10.000 €) als pauschalierter Schadensersatz festgelegt werden. Zusätzlich sollte für den Verkäufer die Möglichkeit bestehen, gegebenenfalls darüber hinaus gehende Schadensersatzforderungen geltend zu machen. Hier ist anzumerken, dass nicht jeder Kaufinteressent eine solche Klausel akzeptieren wird, das gilt es dann abzuwägen.
- Hinsichtlich der Geltungsdauer der Vertraulichkeitsvereinbarung sollte darauf geachtet werden, dass diese keinesfalls nach dem Ausscheiden des Interessenten aus den Verhandlungen erlischt.



20. Interessant für Interessenten – das Verkaufs-Exposé

Das Exposé für die Kaufinteressenten.

Das Unternehmens-Exposé, auch Informationsmemorandum genannt, beinhaltet zahlreiche vertrauliche und damit geheimhaltungsbedürftige Daten und Fakten. Dadurch, dass zuvor bereits eine Auswahl der Interessenten stattgefunden hat und sich die Anzahl der Verbliebenen in Grenzen hält, bekommen nicht viele Personen das Exposé ausgehändigt. Und mit jeder dieser Personen wurde eine Vertraulichkeitsvereinbarung abgeschlossen. Dennoch sollten weitere vertraulichkeitwahrende Maßnahmen ergriffen werden.

Wir versenden die Exposés deshalb in gedruckter oder digitaler Form mit einem eigenen Wasserzeichen (analog oder digital). Die Hemmschwelle zur unerlaubten Anfertigung von Kopien bzw. der Weitergabe an Dritte wird damit deutlich höher. Und wenn dann doch irgendwo eine Kopie „auftaucht“, kann einfach nachvollzogen werden, wer die „undichte Stelle“ war.

Auf die Erstellung des Exposés sollte größte Sorgfalt verwendet werden, da ein schlecht gemachtes Exposé potenzielle Interessenten abschrecken kann. Dagegen kann ein gut bzw. professionell erstelltes Exposé aus einem nur grundsätzlichen Interesse eine ernsthafte Kaufabsicht erzeugen.

Das Exposé sollte einen Haftungsausschluss bezüglich der gewährten Informationen enthalten. Dennoch sollten die Angaben korrekt und nachprüfbar sein – bedenken Sie, dass der Käufer in der Regel eine „sorgfältige Prüfung“ (Due Diligence) vornehmen wird.

Checkliste: wichtigste Inhalte des Verkaufs-Exposés (Informationsmemorandum)

- Identität des Unternehmens
- Namen der Gesellschafter
- Kurze Historie
- Angaben zum Verkaufsgrund
- Unternehmensstruktur
- Produkte und Dienstleistungen (Anteile am Gesamtumsatz)
- Angewendete Fertigungsverfahren
- Angaben zum Personal
- Kennzahlen: Umsatz, Kosten, Ertrag, Investitionen, Abschreibungen
- Eckwerte der Vorjahre
- Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken
- Alleinstellungsmerkmale
- Planung der kommenden Jahre
- Marktposition, Wettbewerbslage
- Allgemeines zu Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Zertifizierungen und Auszeichnungen
- Marktchancen und Aussichten für die Zukunft
- Vorgesehene Transaktionsstruktur
- Bandbreite der Preisvorstellungen des Verkäufers
- Haftungsausschluss



21. Schau mir in die Augen – erste Gespräche mit Kaufinteressenten

Erste Termine zum Kennenlernen und für erste Verhandlungen.

Der erste Termin mit einem Interessenten findet idealerweise im zu verkaufenden Unternehmen statt. Um Spekulationen und Unruhe bei den Mitarbeitern in einer so frühen Phase zu vermeiden, ist es empfehlenswert, sich außerhalb der Geschäftszeiten zu treffen.

Da – falls es später zu einer Einigung kommt – beide Parteien noch viel Zeit miteinander verbringen müssen, ist es besonders wichtig, dass die Chemie zwischen Verkäufer und Käufer stimmt. Ein eingeschalteter Berater kann hier wertvolle Vorarbeit leisten, indem er beide Seiten auf das erste Treffen vorbereitet.

Es sollte ein offener Dialog in entspannter Atmosphäre stattfinden – planen Sie genügend Zeit ein. Begegnen Sie sich auf Augenhöhe. Weder Arroganz noch Unterwürfigkeit helfen hier weiter.

Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich bei dem Interessenten um einen Wettbewerber handelt, ist natürlich groß, deshalb bieten sich fachliche Themen als Einstiegs-Small-Talk an, vermeiden Sie jedoch „Reizthemen“ und vermeiden Sie einen Streit auch dann, wenn er sachlich geführt wird.

Wie ernsthaft die Kaufabsichten des Interessenten sind, erkennt man häufig an seiner Vorbereitung auf das Gespräch: Mitgebrachte Notizen, Fragen oder Checklisten unterstreichen den Grad des Interesses.

Drei Tipps für Ihre Gesprächsvorbereitung

Tipp 1: Es geht in erster Linie um Ihr Unternehmen und niemand anderes kennt es so genau wie Sie. Der Interessent will von Ihnen mehr über das Unternehmen erfahren. Deshalb werden Ihre Redeanteile im Gesprächsverlauf größer sein als die Ihres Verhandlungspartners, aber reden Sie sich nicht „um Kopf und Kragen“. Damit sind nicht Schwachstellen gemeint, die der Kaufinteressent ohnehin im Laufe der Verhandlungen und der „Due Diligence“ in Erfahrung bringen wird, sondern vielmehr um Informationen, die Ihre Verhandlungsposition schwächen: Wenn der Interessent heraushören kann, dass Sie z.B. aus gesundheitlichen oder finanziellen Gründen auf einen schnellen Verkauf Ihres Unternehmens angewiesen sind, könnte Ihnen der Interessent weitreichende Zugeständnisse abringen.

Tipp 2: Stellen auch Sie Fragen an den Käufer. Dies dient nicht nur allein dazu, denjenigen kennenzulernen, mit dem Sie eventuell noch einige Monate zusammenarbeiten werden, sondern auch, um die Kaufmotive des Interessenten zu ermitteln: Hat der Interessent einen entsprechenden Hintergrund, der zur Branche, in der Sie tätig sind, passt? Und warum interessiert er sich besonders für Ihr Unternehmen? Geht es nur ums Geld oder auch um Prestige? Will er endlich „sein eigener Herr sein“? Stehen Ihre Mitarbeiter im Zentrum seines Interesses oder sind es Ihre Kunden? Mit der Kenntnis der Kaufmotive werden Sie sich bei den folgenden Verhandlungen deutlich leichter tun und haben gute Chancen, am Ende einen höheren Preis durchsetzen zu können.

Tipp 3: „Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck!“ – deshalb hier ein sehr profaner Tipp: Achten Sie auf Sauberkeit und Ordnung. Dieser Grundsatz gilt in jeder Branche. Es wird einem Kaufinteressenten schwer zu vermitteln sein, dass Sie in Premium-Qualität fertigen, wenn in der Produktion Unordnung und Schmutz die Vorherrschaft übernommen haben. Und mit Papierstapeln übersäte Schreibtische passen auch nicht zu sauber strukturierten Prozessen.



22. Leitplanken festlegen – die Absichtserklärung

Nach Bestätigung des Kaufinteresses können Sie mit dem potenziellen Käufer eine Absichtserklärung unterzeichnen.

Für eine mit einem Interessenten abzuschließende Absichtserklärung wird häufig die englische Bezeichnung „Letter of Intent“ bzw. die entsprechende Abkürzung „LOI“ verwendet. Hierbei handelt es sich um ein rechtlich nicht bindendes Dokument, welches die Leitplanken für die weiteren Verhandlungen festlegt. Die Gefahr, dass Missverständnisse, die möglicherweise in der Frühphase entstanden sind, während der finalen Verhandlungen plötzlich aufgedeckt werden, ist nicht zu unterschätzen. Wenn Sie zum Beispiel während des ersten Gesprächs andeuten, „am Preis können wir sicherlich noch etwas machen“, könnte beim Interessenten daraus die Gewissheit entstanden sein, dass die im Exposé genannte Preisvorstellung deutlich unterschritten werden kann – dabei meinten Sie vielleicht lediglich, dass man im unteren Bereich der angegebenen Bandbreite liegen könnte. Solche Missverständnisse werden durch die Absichtserklärung schriftlich ausgeräumt. Danach kann keine der beiden Parteien mehr „... ich bin davon ausgegangen, dass ...“ sagen.

Die Absichtserklärung untermauert auch noch einmal die Ernsthaftigkeit der Kaufabsichten des Interessenten. Für beide Seiten gilt, dass ein späteres Durchbrechen der Leitplanken, die in der Absichtserklärung festgesetzt worden sind, nur sehr schwer möglich sein wird.

Idealerweise enthält die Absichtserklärung einen Fahr- und Zeitplan für die nächsten Schritte, was meistens eine Beschleunigung des Verfahrens mit sich bringt.

Checkliste: Inhalte einer Absichtserklärung (Letter of Intent)

- Exakte Beschreibung des Transaktionsgegenstandes
- Namen der Vertragspartner
- Interessensbekundung an der Durchführung der bezeichneten Transaktion
- Beschreibung der Transaktion und der Transaktionsform
- Festlegung eines Zeitplanes für das weitere Vorgehen
- Festlegung der Art und des Umfangs einer Due Diligence (sorgfältige Prüfung) durch den Käufer
- Nochmalige Bestätigung der Vertraulichkeit inklusive Herausgabeanspruch/Vernichtungsverpflichtung für erhaltene Informationen
- Nochmalige Bestätigung des Kundenschutzes
- Nochmalige Bestätigung des Abwerbverbotes
- Formulierung einer für beide Seiten akzeptablen Kaufpreisbandbreite
- Gegebenenfalls zeitlich befristete Exklusivitätsvereinbarung für den Käufer
- Gegebenenfalls Beendigungsgründe für die laufenden Verhandlungen
- Hinweis auf fehlende juristische Bindungswirkung des LOI
- Laufzeit der Absichtserklärung und Schlussbestimmung mit dem Hinweis, dass alle anderen zuvor getroffenen Abreden gegenstandslos sind



23. Sorgfältige Prüfung – die Due Diligence

In einer sogenannten „Due Diligence“-Prüfung (engl. „gebotene Sorgfalt“) überprüft der Interessent die zuvor erhaltenen Informationen.

Eines der zentralen Elemente jeder Nachfolge-Regelung ist die sogenannte Due-Diligence-Prüfung. Während Sie über umfassende und detaillierte Kenntnisse Ihres Unternehmens verfügen, musste der Interessent bis hierher Ihren Informationen (z.B. aus dem Verkaufs-Exposé) mehr oder weniger „blind“ vertrauen. Mit einer „Due Diligence“ soll nun dieses Defizit beseitigt werden, d. h. der Interessent lässt Ihnen in der Regel Checklisten mit Informationsnotwendigkeiten zukommen. Häufig zieht der potenzielle Käufer für die Due-Diligence seine eigenen externen Berater hinzu. Aus seiner Sicht dient das Verfahren dem Aufdecken verborgener Chancen und Risiken beim Zielunternehmen. Der Interessent hat die Absicht, die Informationsqualität seiner potenziellen Kaufentscheidung und die Genauigkeit der (Ertrags-)Wertermittlung zu verbessern.

Bei kleineren Transaktionen stellt Ihr Berater die erforderlichen Unterlagen zusammen. Die meisten konkreten Fragen der Kaufinteressenten kann der Berater aus den ihm bereits vorliegenden Daten selbst beantworten. Alle weiteren Fragen werden dann nach Rücksprache mit Ihnen ebenfalls beantwortet.

Bei größeren Transaktionen hat es sich sehr bewährt, einen sogenannten „Datenraum“ anzulegen, d.h. einen übersichtlich strukturierten elektronischen Ablageort, in dem alle relevanten Dokumente mit Datum/Version hinterlegt werden. Damit können Konsistenz, Übersichtlichkeit und Nachverfolgbarkeit der Dokumente sichergestellt werden. Interessenten bekommen Unterlagen nur aus diesem Datenraum.

Bestenfalls sind in der zuvor gemeinsam vereinbarten Absichtserklärung (LOI) Umfang und Inhalt der Due Diligence festgelegt worden. In der Regel müssen Sie sich dabei als Verkäufer mindestens auf die Fragen und die Bereitstellung der gleichen Dokumente und Unterlagen einstellen (Checkliste), wie wir sie bereits für die Erstellung der Unternehmensbewertung benötigt haben (siehe Kapitel 13).

Erfahrene Berater können aus der Art der gestellten Fragen bzw. deren Gewichtung ablesen, welche Schwerpunkte bzw. Argumente der Kaufinteressent bei den weiteren Verhandlungen setzen wird. Geschickten Consultants gelingt es dann zum einen, bereits bei der Beantwortung der Fragen mögliche Zweifel des Interessenten zu erkennen und zu berücksichtigen. Zum anderen können mit diesen Erkenntnissen die kommenden Verhandlungen besser vorbereitet werden.

Die Fragen der Kaufinteressenten müssen selbstverständlich vollständig und richtig beantwortet werden – andernfalls haben Sie bei einer eventuellen späteren (juristischen) Auseinandersetzung mit dem Käufer schlechte Karten. Umgekehrt haben Sie dann Ihre Pflicht erfüllt, wenn der Interessent alle angeforderten Unterlagen erhalten hat und seine Fragen beantwortet wurden. Im Anschluss an die Due Diligence gilt nämlich „gekauft wie gesehen“. Der Käufer kann sich dann später nur noch auf falsche und unvollständige Unterlagen berufen. Auch der Gebrauchtwagenkäufer kann sich nach Probefahrt und Prüfung auf der Hebebühne nicht mehr auf Dinge berufen, die er offensichtlich hätte erkennen können.

Verhandlungen, Abschluss und Umsetzung



24. Jetzt wird es ernst – die Schlussverhandlungen

Zu diesem Zeitpunkt sind Sie gemeinsam mit einem oder vielleicht noch zwei Interessenten schon sehr weit gekommen. Es hat schon diverse Gespräche gegeben und der Kaufinteressent hat Ihre Angaben im Rahmen einer „Due Diligence“ überprüft. Die Tatsache, dass er weiter am Ball bleibt, zeigt Ihnen, dass er sein Interesse noch nicht verloren hat.

Im Laufe der ersten Gespräche haben Sie sicherlich schon über eine Kaufpreisbandbreite gesprochen. Naturgemäß stehen sich die Interessen von Verkäufer und Kaufinteressent hinsichtlich des Preises und der Konditionen nahezu diametral gegenüber. Während Sie als Verkäufer einen möglichst hohen Preis erzielen wollen, versucht der Kaufinteressent, den Kaufpreis zu reduzieren.

Sie müssen sich darauf vorbereiten, dass der Kaufinteressent während der vorangegangenen Gespräche und der „Due Diligence“ Argumente für einen niedrigen Kaufpreis gesammelt hat.

Sie haben mit unserer Hilfe Ihre „Hausaufgaben“ aber auch gemacht: Sie kennen inzwischen die Kaufmotive des Interessenten und wissen, warum er an Ihrem Unternehmen besonderes Interesse hat.

Zehn Tipps für eine erfolgreiche Verhandlungsführung

Tipp 1: Steigen Sie mit einer hohen Kaufpreisforderung in die Verhandlungen ein. Das nennt man auch „Anker setzen“. In den meisten Fällen läuft es am Ende auf ein „wir treffen uns in der Mitte“ hinaus. Wenn in den ersten Runden bereits eine Preisbandbreite vereinbart wurde,

steigen Sie am oberen Ende der Skala ein. Begründen Sie jedoch Ihre Forderungen mit dem hohen Nutzen, den Ihr Unternehmen dem Interessenten bringt.

Tipp 2: Wenn der Kaufinteressent ein Zugeständnis von Ihnen verlangt, machen Sie nicht den Fehler, sofort nachzugeben. Antworten Sie vielmehr mit einem Argument, welches für einen höheren Kaufpreis spricht, nämlich den Nutzen/Gewinn, den er in den nächsten Jahren aus Ihrem Unternehmen ziehen wird.

Tipp 3: Keine Zugeständnisse ohne Gegenleistung: Wenn Sie doch Zugeständnisse machen müssen, verlangen Sie vom Kaufinteressenten immer eine Gegenleistung, z. B. „wenn wir im Gegenzug den Mietvertrag für das Verwaltungsgebäude auf 10 Jahre Mindestlaufzeit festlegen, könnte ich eventuell zustimmen.“

Tipp 4: Wenn Sie Zugeständnisse machen müssen, bewegen Sie sich nur in kleinen Schritten auf den Kaufinteressenten zu. Verschießen Sie Ihr Pulver nicht zu früh.

Tipp 5: Versuchen Sie, Ihren Redeanteil in den Verhandlungsrunden möglichst klein zu halten. Hören Sie vielmehr gut zu, denn der potenzielle Käufer könnte Ihnen neue Argumente liefern oder Sie entdecken weitere Interessen, die hinter seinen Positionen stecken und vielleicht Lösungsmöglichkeiten bieten.

Tipp 6: Auch, wenn Sie ausdrücklich zu einer Stellungnahme oder einem Zugeständnis aufgefordert werden, müssen Sie nicht immer sofort reagieren, besonders dann nicht, wenn Sie noch einen Moment zum Nachdenken benötigen. Schweigen Sie und murmeln Sie etwas wie „... schwierig, schwierig ...“.

Tipp 7: Der Kaufinteressent möchte einen möglichst geringen Preis für Ihr Unternehmen zahlen, zu diesem Zweck reitet er auf den (vermeintlichen) Schwächen Ihres Betriebes herum. Fühlen Sie sich dadurch nicht persönlich beleidigt.

Tipp 8: Rücken Sie Interessen (Motive) und nicht Positionen in den Mittelpunkt der Verhandlungen. Beharrt Ihr Gegenüber auf einem niedrigen Kaufpreis, weil bei einem höheren Preis seine Finanzierung zusammenbricht? Dann könnten Sie vielleicht bei der Finanzierung helfen aber dafür Ihren geforderten Preis durchsetzen.

Tipp 9: Suchen Sie besser nach einem Win-Win-Ergebnis als nach einem Kompromiss: Der Kaufinteressent besteht auf einem niedrigeren Kaufpreis, weil er befürchtet, dass bestimmte Stammkunden nach Ihrem Ausscheiden abspringen könnten. Sie hingegen wollen ohnehin „noch ein bisschen mitmischen“ und schlagen vor, dass Sie in der Übergangszeit diese Stammkunden weiterhin betreuen und für einen reibungslosen Übergang zu Ihrem Nachfolger sorgen werden. Wenn es Ihnen gelingt, erhalten Sie Ihre volle Kaufpreisforderung, andernfalls nehmen Sie einen Abschlag hin.

Tipp 10: Entwickeln Sie vor der Entscheidung verschiedene Handlungsoptionen: Was passiert, wenn Sie zu keiner Einigung gelangen? Ist es besser auf das niedrige Angebot des Interessenten einzugehen oder sollten Sie einfach noch einmal auf die Suche gehen. Bewahren Sie stets die innere Bereitschaft, vom Tisch aufstehen zu können und vertagen Sie festgefahrene Gespräche ggfs. auf einen neuen Termin.



25. Ohne Moos nix los – die Finanzierung seitens des Käufers

Der Kaufinteressent legt die Finanzierungsbestätigung seiner Bank vor.

Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, dass der Kaufinteressent die verbindliche Finanzierungsbestätigung seiner Bank vorlegen muss. Eine fehlgeschlagene Finanzierung ist der häufigste Grund für das Scheitern von Unternehmensverkäufen. Insbesondere dann, wenn es sich bei der Transaktion um ein Management Buy Out (MBO, einer Ihrer Angestellten übernimmt den Betrieb) oder Management Buy In (MBI, eine zuvor bei einem anderen Unternehmen angestellte Führungskraft übernimmt Ihr Unternehmen) handelt. Bei beiden Varianten kommt der Käufer aus dem Angestelltendasein und ist häufig noch relativ jung, so dass deshalb nur eine sehr geringe Eigenkapitalbasis vorhanden ist. Gerade bei diesen beiden Käufergruppen kommt es oft zu Finanzierungsschwierigkeiten.

Wichtig: Auch diese Formen von Unternehmensnachfolgen gelten als Unternehmensgründungen. Existenzgründer werden zwar mit Fördermitteln (Krediten, Bürgschaften und Beteiligungen) vom Staat unterstützt, vielfach sind Ihre Ambitionen (z.B. das Wunschunternehmen) aber zu groß und teilweise wird die Dauer der Prüf- und Genehmigungsphase für die Fremdfinanzierung (inkl. Fördermittel) unterschätzt. Damit nicht später das böse Erwachen kommt, sollten Sie sich, wenn die Verhandlungen noch laufen, über den gegenwärtigen Zwischenstand informieren lassen: Ist der benötigte Eigenkapitalanteil bereits generiert worden? Sind die Darlehens- und Fördermittelanträge rechtzeitig gestellt worden? Fragen nach der Finanzierung sollten frühzeitig gestellt werden. An den Antworten kann auch erkannt werden, wie stark das Thema bereits durchdacht worden ist.

Im Kapitel 12 haben wir Ihnen Möglichkeiten aufgezeigt, wie Sie Ihrem potenziellen Nachfolger die Finanzierung erleichtern können. Da wären zum einen sogenannte Earn-Out-Klauseln, die einen Teil des Kaufpreises erfolgsbasiert gestalten, so dass der Käufer diesen Teil aus den generierten Gewinnen bezahlen kann und nicht vorher finanzieren muss. Des Weiteren können Sie dem Käufer ein Darlehen über die Gesamtsumme oder einen Teil des Kaufpreises gewähren. Bei beiden Varianten tragen Sie als Käufer ein deutlich höheres Risiko.

Bedenken Sie auch, dass Sie im Rahmen von mit dem Käufer vereinbarten Earn-Out-Klauseln bzw. Ratenvereinbarungen nicht mehr die gleiche Informationsbasis über die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse Ihres dann ehemaligen Unternehmens haben: Konnten die in der Earn-Out-Klausel formulierten Bedingungen tatsächlich nicht erreicht werden? Kann der Käufer die nächste Rate für den von Ihnen gewährten Kredit wirklich nicht leisten, weil die monatlichen Erträge nicht ausreichen?

Schwierigkeiten bei der Finanzierung kann es aber nicht nur bei Existenzgründern geben. Auch Wettbewerber, die sich eventuell mit der Übernahme Ihres Unternehmens „verhoben“ haben, können Schwierigkeiten mit der Finanzierung bekommen. Dies kann auch sogenannte Serienakquisiteure betreffen, die sich vielleicht zu viel auf einmal vorgenommen haben. Signale dafür können ständige Verzögerungen mit diversen ominösen Begründungen sein.

Als Verkäufer sollten Sie bei zu langen Verzögerungen – egal ob Sie es mit Existenzgründern, Wettbewerbern oder Investoren zu tun haben - Fristen setzen und als letzte Konsequenz aussteigen, auch wenn die Verhandlungen schon sehr weit fortgeschritten sind. Sie laufen ansonsten Gefahr sehr viel Zeit zu verlieren, um dann am Ende doch eine Absage zu erhalten.



26. Wir vertragen uns – der Vertragsabschluss

Der Vertrag wird unterzeichnet.

Wichtig: Die folgenden Hinweise geben Ihnen in der Praxis gewonnene Tipps und Ratschläge zu den juristischen Aspekten eines Unternehmenskaufvertrags und stellen ausdrücklich keine Rechtsberatung dar. Für die Richtigkeit und Aktualität der Angaben wird weder Gewähr noch Haftung übernommen. Für eine individuelle Rechtsberatung, die sowohl Ihre spezielle Situation als auch alle aktuellen Entwicklungen (z.B. bei Gesetzgebung, Rechtsprechung) berücksichtigt, wenden Sie sich bitte an auf Unternehmensverkauf spezialisierte Rechtsanwälte oder Notare.

Im deutschen Recht ist der Kauf bzw. Verkauf von Unternehmen nicht ausdrücklich geregelt. Lediglich in § 453 BGB findet sich eine Regelung, wonach die Vorschriften über den Kauf von Sachen auf den Kauf von Rechten und sonstigen Gegenständen entsprechende Anwendung finden.

Checkliste: Wichtige Inhalte eines Unternehmenskaufvertrages

Überschrift	
Asset-Deal	Share-Deal
Kauf- und Übertragungsvertrag	Kaufvertrag und Abtretung

Vertragsparteien	
Asset-Deal	Share-Deal
Käufer und Verkäufer	Käufer und Verkäufer

Präambel und Vertragsgegenstand	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Der Verkäufer betreibt unter der Anschrift ... ein xyz Unternehmen Der Käufer beabsichtigt, den Geschäftsbetrieb zu erwerben und fortzuführen.“ ▪ „... verkauft und überträgt ... einschließlich des Rechts, die Firma fortzuführen.“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Verkäufer ist zu ... % an der ... GmbH beteiligt.“ ▪ „Nach § ... der Satzung der GmbH ist die Abtretung dieses Gesellschaftsanteils mit Zustimmung sämtlicher Mitgesellschafter zulässig. Alle Mitgesellschafter haben mit Gesellschafterbeschluss vom ... der Übertragung des Anteils zugestimmt ...“

Stichtage	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertungsstichtag ▪ Vollzugsstichtag 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stichtag der Übergabe der Beteiligung

Wirtschaftsgüter	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlagevermögen ▪ Vermögensgegenstände ▪ Geringwertige Wirtschaftsgüter ▪ Gewerbliche Schutzrechte (z.B. Marke, Domain usw.) ▪ Nutzungsrechte Software ▪ Umlaufvermögen ▪ Materialbestände (inkl. Halbfertig- und Fertigprodukte) ▪ Forderungen ▪ Sonstige Vermögensgegenstände ▪ Unterlagen 	

Verbindlichkeiten	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindlichkeiten aus L.u.L. ▪ Vereinnahmte Anzahlungen ▪ Keine Übernahme laufender Prozesse 	

Verträge	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leasing-/Finanzierungsverträge ▪ Miet-/Pachtverträge (inkl. Strom, Wasser usw.) ▪ Versicherungsverträge ▪ Dienstleistungs-, Liefer- und Lieferantenverträge ▪ Ausschluss Übernahme aller nicht aufgeführten Verträge ▪ „Verkäufer tritt hiermit alle Ansprüche aus den ... Verträgen ab. ... Käufer übernimmt alle Verpflichtungen ...“ ▪ „Verkäufer fordert alle jeweiligen Vertragspartner auf, der Übertragung des jeweiligen Vertrages zuzustimmen ...“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Dauerschuldverhältnisse“ ▪ „Die Gesellschaft ist den in der Anlage ... aufgelisteten ... Verträgen berechtigt und verpflichtet. Käufer und Verkäufer werden gemeinsam auf die jeweiligen Gläubiger einwirken, dass der Verkäufer aus der Verpflichtung entlassen wird ...“ ▪ „Die Gesellschaft nimmt die aus der Anlage ... ersichtlichen ... Kredite in Anspruch. Der Verkäufer garantiert, dass die Kreditinanspruchnahme per Stichtag nicht mehr als ... € beträgt.“

Gewährleistungsansprüche aus Lieferungen und Leistungen	
Asset-Deal	Share-Deal
<p>„... Käufer übernimmt Gewährleistungsansprüche, die im Rahmen des normalen Geschäftsbetriebs geltend gemacht werden und übernimmt Nacherfüllungsansprüche ausschließlich im branchenüblichen Umfang.“</p>	

Übergang	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Der Verkäufer führt den Geschäftsbetrieb nach Unterzeichnung dieses Vertrages bis zum Vollzugstichtag ausschließlich auf Rechnung des Käufers.“ ▪ „... Eigentum, Besitz, Nutzen und Lasten an ... gehen erst mit vollständiger Zahlung des Kaufpreises an den Käufer über.“ ▪ „Die Übergabe der zum Geschäftsbetrieb gehörenden beweglichen Gegenstände findet am ... statt. Bei der Übergabe ist ein Protokoll zu führen...“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Der Verkäufer überträgt hiermit im Wege der Abtretung mit dinglicher Wirkung ab dem Stichtag seinen ... genannten Anteil an der ... GmbH auf den Käufer. Der Käufer nimmt die Abtretung an.“ ▪ „Überleitung des Betriebes“ ▪ Der Verkäufer verpflichtet sich, als Geschäftsführer der ... GmbH die Geschäfte der Gesellschaft bis zum Stichtag mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu führen. Alle zu treffenden Entscheidungen, welche über den Stichtag hinaus Bedeutung erlangen können, sind von dem Käufer rechtzeitig mit dem Käufer abzustimmen.“ ▪ „Der Verkäufer verpflichtet sich, dem Käufer ab ... uneingeschränkt Einsicht in den Geschäftsbetrieb zu gewähren und ihn so weit wie möglich einzuarbeiten.“ ▪ „Käufer und Verkäufer werden die Veräußerung des Anteils an der GmbH gemeinschaftlich am ... gegenüber der Belegschaft und gegenüber Kunden und Lieferanten der Gesellschaft öffentlich bekannt geben.“

Arbeitnehmer	
Asset-Deal	Share-Deal
„Arbeitsverhältnisse gehen gemäß § 613a BGB auf den Käufer über.“	„Die Mitarbeiter der Gesellschaft haben keinen Anspruch aus betrieblichen Pensionszusagen. Dies gilt auch für bereits aus der Gesellschaft per Stichtag ausgeschiedene Arbeitnehmer.“

Haftung für Verbindlichkeiten	
Asset-Deal	Share-Deal
„Die Haftung des Käufers für die im Betrieb des Geschäfts des Verkäufers begründeten Verbindlichkeiten gemäß § 25 Abs. 1 HGB ist ausgeschlossen. Die Parteien verpflichten sich hiermit, den Haftungsausschluss im Handelsregister einzutragen ...“	

Kaufpreis	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaufpreis (auch in Form von Leibrente, Umsatz- oder Gewinnbeteiligung) ▪ Fälligkeitsdatum oder Ratenzahlung ▪ „Die Parteien gehen davon aus, dass der Kaufpreis nicht der Umsatzsteuer unterliegt, da eine Geschäftsveräußerung im Sinne von § 1 Abs. 1a UstG vorliegt. Sollte jedoch ...“ ▪ Verzugszinsen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaufpreis (auch in Form von Leibrente) ▪ Fälligkeitsdatum oder Ratenzahlung ▪ „Der Käufer verpflichtet sich, dem Verkäufer für diesen Anteil einen Kaufpreis in Höhe von ... Euro zu zahlen. Der Kaufpreis ist am Stichtag fällig.“ ▪ „Bei der Ermittlung des Kaufpreises sind die Parteien davon ausgegangen, dass das Kapital der GmbH zum Stichtag ... Euro entspricht.“ ▪ Verzugszinsen

Jahresabschluss per Stichtag	
Asset-Deal	Share-Deal
	„Der Verkäufer verpflichtet sich, ... den Jahresabschluss für die Gesellschaft per Stichtag in Auftrag zu geben ...“

Gewinn- und Verlustabgrenzung	
Asset-Deal	Share-Deal
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Der auf Grund des Jahresabschlusses ermittelte Gewinn zum Stichtag steht dem Verkäufer zu.“ ▪ „Der Käufer verpflichtet sich, den Gewinn innerhalb von ... Monaten nach dem Stichtag auszuführen.“ ▪ „... einen Verlust ausweisen ... vermindert sich der Kaufpreis ...“

Gewährleistung	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „... ein Rechts- bzw. Sachmangel liegt vor, wenn folgende Erklärungen des Käufers nicht zutreffen: ▪ „... zwischen Bewertungsstichtag und Vertragsabschluss ... normaler Geschäftsbetrieb nach den ordnungsgemäßen kaufmännischen Grundsätzen geführt ... keine außergewöhnlichen Geschäftsvorfälle oder Rechtsgeschäfte... ▪ ... verkaufte Aktiva im Eigentum des Verkäufers ... nicht mit Rechten Dritter belastet ... ▪ ... gewerbliche Schutzrechte ... nicht eingeschränkt, gekündigt ... Gebühren bezahlt ... ▪ ... sämtliche behördliche Genehmigungen sind erteilt. ▪ ... Steuererklärungen abgegeben... Steuern bezahlt bzw. Rückstellungen gebildet. ▪ ... Meldungen an Sozialversicherungsträger getätigt ... vollständige Abführung der Sozialversicherungsbeiträge ... ▪ ... vorgelegte Jahresabschlüsse ... entsprechen den Grundsätzen einer ordnungsgemäßen Buchführung und Bilanzierung.“ ▪ „Erweisen sich die vorstehenden Erklärungen des Verkäufers als unzutreffend, ist der Käufer berechtigt, als Nacherfüllung entsprechend § 439 BGB die Beseitigung des Mangels innerhalb einer angemessenen Frist ... zu verlangen. Kommt der Verkäufer dem nicht nach, kann der Käufer Schadensersatz geltend machen.“ ▪ „Schadensersatz kann nur geltend gemacht werden, wenn die Ansprüche ... den Betrag ... € übersteigen. Die Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen ist insgesamt auf den Betrag von ... € begrenzt.“ ▪ „Das Recht auf Rückgängigmachung dieses Vertrags und auf Kaufpreisminde- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Der Verkäufer versichert, dass hinsichtlich des verkauften Anteils keine Vor- und Ankaufsrechte Dritter bestehen.“ ▪ „Die Gesellschaft führt zurzeit keine Rechtsstreitigkeiten.“ ▪ „Der Verkäufer versichert, dass die ... vorgelegten Jahresabschlüsse den allgemein anerkannten Grundsätzen entsprechen, dass die Jahresabschlüsse vollständig sind ... und die ausgewiesenen Forderungen werthaltig sind.“ ▪ „Weiterhin versichert der Verkäufer, dass die Gesellschaft alle erforderlichen behördlichen Genehmigungen hat ... keine Bestimmungen des Wettbewerbsrechts oder des Gesetzes über den Umweltschutz verletzt ... die genutzten Räumlichkeiten den Bauvorschriften sowie den gesetzlichen und berufsgenossenschaftlichen Sicherheitsanforderungen erfüllen. ▪ „Der Verkäufer sichert zu, dass ihm über die im Datenraum hinterlegten Dokumente hinaus nichts bekannt ist, was die Fortführung des Betriebes der Gesellschaft über den Stichtag hinaus berühren könnte.“ ▪ „Der Verkäufer sichert zu, dass die Gesellschaft alle bis zum Stichtag abzugebenden Steuererklärungen abgegeben hat und alle fälligen Steuern ausgleichen wird ...“ ▪ „Der Verkäufer sichert zu, dass die Bücher ... ordnungsgemäß geführt sind und uneingeschränkt zur Verfügung stehen.“ ▪ „Sollte sich innerhalb von ... Jahren herausstellen, dass von dem Verkäufer gegebene Garantien und Zusicherungen nicht eingehalten sind, hat der Verkäufer den Käufer so zu stellen ...“ ▪ „Die Rückabwicklung des Kaufvertrags wird auf den Fall beschränkt, dass die Gesellschaft ihren Geschäftsbetrieb nicht führen darf und dies dem Verkäufer bekannt war oder bekannt hätte sein müssen ...“

<p> rung wird ausgeschlossen, soweit in diesem Vertrag nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmt ist.“ </p> <ul style="list-style-type: none"> ■ „Eine Garantie im Sinne des § 443 BGB bzw. eine selbständige Garantie im Sinne des § 311 Abs. 1 BGB wird vom Verkäufer nicht übernommen.“ ■ „Sollte sich aufgrund von Betriebsprüfungen (Steuerprüfungen, Prüfungen durch Sozialversicherungsträger o.Ä.) ein ... Mehraufwand ergeben, der nicht durch entsprechende Rückstellungen gedeckt ist, ist der Verkäufer verpflichtet, den Mehraufwand ... auszugleichen.“ ■ „Jede sonstige Verpflichtung des Verkäufers gegenüber dem Käufer, gleich aus welchem rechtlichen oder tatsächlichen Grund ... ist ausgeschlossen, soweit in diesem Vertrag nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmt ist. Dies umfasst ausdrücklich sowohl Sach- oder Rechtsmängel, Vertragsverletzungen, ein Verschulden vor oder bei Vertragsschluss sowie sonstige Rechtsgründe. Der Käufer stellt den Verkäufer von solchen Ansprüchen frei. Ansprüche aus vorsätzlichem Handeln des Verkäufers werden durch die Bestimmungen dieses Vertrages nicht eingeschränkt.“ ■ Verjährungsfrist für die Ansprüche des Käufers (z.B. 2 Jahre) 	
--	--

Vertraulichkeit	
Asset-Deal	Share-Deal
„Der Verkäufer verpflichtet sich gegenüber dem Käufer, für die Dauer von ... Jahren ... seine Kenntnisse über den Geschäftsbetrieb gegenüber Dritten geheim zu halten ...“	

Gesamtes Vermögen	
Asset-Deal	Share-Deal
„Der Verkäufer versichert, dass das veräußerte Unternehmen nicht im Wesentlichen sein gesamtes oder nahezu gesamtes Vermögen darstellt.“	

Ausschluss von bestimmten Wirtschaftsgütern	
Asset-Deal	Share-Deal
„Klarstellend wird festgehalten, dass folgende Wirtschaftsgüter und Verbindlichkeiten von der Übertragung im Rahmen dieses Vertrages ausgeschlossen sind.“	

Wettbewerbsverbot	
Asset-Deal	Share-Deal
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Der Verkäufer verpflichtet sich, für die Dauer von ... Jahren nach dem Stichtag in einem Umkreis von ... km um den Sitz der Gesellschaft in deren sachlichen Tätigkeitsbereich jeden Wettbewerb zu unterlassen ...“ ▪ „Für den Fall der Zuwiderhandlung ... eine Vertragsstrafe in Höhe von ...“

Gerichtsstand	
Asset-Deal	Share-Deal
„Für den Vertrag gilt das Recht der Bundesrepublik Deutschland. Ausschließlicher Gerichtsstand ist ...“	

Salvatorische Klausel	
Asset-Deal	Share-Deal
„Sollte eine Bestimmung dieses Vertrages unwirksam oder undurchführbar sein ...“	„Sollte eine Bestimmung dieses Vertrages unwirksam oder undurchführbar sein ...“

Schriftform	
Asset-Deal	Share-Deal
„Änderungen oder Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.“	„Änderungen oder Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.“

Unterschriften	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschriften der beiden Vertragsparteien. ▪ Notarielle Beurkundung ggfs. erforderlich, wenn Grundstück mitübertragen wird. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschriften der beiden Vertragsparteien. ▪ Notarielle Beurkundung bei GmbH-Anteilen verpflichtend

Anlagen	
Asset-Deal	Share-Deal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufstellung der Vermögensgegenstände ▪ Aufstellung der Softwarelizenzen ▪ Gegenstände im Eigentum Dritter ▪ Lagerbestände ▪ Aufstellung Forderungen ▪ Aufstellung Verbindlichkeiten a. LL ▪ Aufstellung Leasing- und Finanzierungsverträge ▪ Aufstellung der Miet- und Pachtverträge ▪ Aufstellung der Versicherungsverträge ▪ Aufstellung der Dienstleistungs-, Zuliefer- und Lieferantenverträge ▪ Aufstellung der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zustimmungsbeschluss der Gesellschafter ▪ Aufstellung der bestehenden Verträge ▪ Aufstellung Kredite ▪ Aufstellung Arbeitsverhältnisse ▪ Aufstellung gewerbliche Schutzrechte



27. Klare Regeln – die Übergabephase

Für die Übergabephase werden eine Verfahrensweise und ein Beratervertrag abgeschlossen.

Die Dauer und den Ablauf der Übergabephase bestimmen Sie bzw. Sie und der Käufer Ihres Unternehmens. In jedem Fall sollten klare Regeln für diese wichtige Phase gemeinsam aufgestellt werden. Häufiges Problem der „Altinhaber“ in dieser Phase ist das „nicht loslassen können“, welches vielfach zum sogenannten „back seat driving“ führt. Dies bedeutet, dass der Altinhaber dem Nachfolger von der „Rücksitzbank weiter ins Lenkrad“ greift und es so zum Streit kommt, bei dem niemand als Gewinner hervorgeht – am allerwenigsten das Unternehmen selbst. Dieses kann z. B. nachhaltigen Schaden nehmen, wenn durch eine massive Verunsicherung der Mitarbeiter diese nicht mehr wissen, an wen sie sich wenden sollen oder wessen Anweisungen sie denn nun befolgen sollen.

Tipp: Genießen Sie die Zeit mit deutlich geringerer Arbeitsbelastung und Verantwortung. Nutzen Sie die Gelegenheit um sich von „Ihren“ Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern zu verabschieden, um diese gleichzeitig um Vertrauen für Ihren Nachfolger zu bitten.

„Ideen zu haben ist himmlisch – sie umzusetzen ist die Hölle!“

Kurt Tucholsky

Vielleicht stecken in Ihrem Kopf noch viele kreative Ideen, die Sie aus Zeitgründen und Stress im Tagesgeschäft nie umgesetzt haben. Berichten Sie Ihrem Nachfolger von diesen Ideen, aber nehmen Sie es ihm nicht übel, wenn er eigene Ideen mitbringt und verfolgt, denn Ihr Nachfolger ist nun allein für die Umsetzung verantwortlich. Im Idealfall ergibt sich ein Brainstorming mit einem „1 + 1 = 3-Effekt“, also der Verknüpfung von Ihren „alten“ Projekten mit seinen neuen Ideen.

Für eine gelungene Übergangsphase empfiehlt es sich, einen Beratervertrag abzuschließen, der folgende Inhalte haben sollte.

Checkliste: Inhalte eines Beratervertrages

- **Vertragsdauer** in Monaten
- **Aufgabenbeschreibung:** z.B. „Der Berater wird den Käufer in allen Fragen rund um die Betreuung der Kunden des Unternehmens beraten und diesen Kunden seine Leistungen als Ansprechpartner für und im Sinne des neuen Inhabers anbieten.“
- **Zielformulierung:** z.B. „Gemeinsames Ziel der Parteien ist es, dass das Unternehmen auch weiterhin einen Umsatz von ... € p.a. erzielt und diesen möglichst noch ausbaut.“
- **Berater als freier Mitarbeiter:** z.B. „Der Berater ist in der Erbringung seiner Leistungen nach Maßgabe dieses Vertrags weisungsunabhängig und insbesondere in der Bestimmung seines Arbeitsortes und seiner Arbeitszeit frei. Er wird für die Kunden und den Käufer zu geschäftsüblichen Zeiten erreichbar sein. Steuern und etwaige Sozialabgaben, die von den nach Maßgabe dieses Vertrags vorzunehmenden Zahlungen des Käufers abzuführen sind, führt der Berater selbst ab. Ansprüche auf Urlaub und Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall bestehen nicht. Es ist der ausdrückliche Wunsch des Beraters, dass das vorliegende Vertragsverhältnis als freies Mitarbeiterverhältnis praktiziert wird, auch damit er anderen Tätigkeiten nachgehen kann und auch um z.B. für Dritte tätig zu werden.“
- **Vergütung:** Die Vergütung für Ihre Beraterleistungen kann sowohl ein fixer monatlicher Betrag, eine aufwandsabhängige oder auch eine erfolgsabhängige Provision sein. Letztere gibt dem Käufer oft ein gutes Gefühl und verschafft Ihnen die Möglichkeit zur Erhöhung der Vergütung, also eine nochmalige indirekte Erhöhung des Kaufpreises. Der erfolgsabhängige Anteil Ihrer Provision sollte aber deutlich unter 50% liegen, um Diskussionen über die Zielerreichung oder Zielunterschreitung nicht ausufern zu lassen. Der Erfolg wird schließlich immer ein Zusammenspiel aus Ihrer Leistung und der des Unternehmens sein. Nachfolgend ein Beispiel für eine erfolgsabhängige Beraterprovision:

Erzielt der Käufer mit den Altkunden einen Gesamtumsatz dann erhält der Berater eine Provision in Höhe von
a) von bis zu _____ €,	10% auf den Gesamtumsatz
b) von mehr als _____ (a) €, aber nicht mehr als _____ €.	10% auf _____ (a) € zzgl. 5% auf die Differenz zwischen dem Gesamtumsatz und _____ (a) €
c) von mehr als _____ (b) €, aber nicht mehr als _____ €.	10% auf _____ (a) € zzgl. 5% auf _____ (b) € zzgl. 3% auf die Differenz zwischen dem Gesamtumsatz und _____ (b) €
d) von mehr als _____ (c) €.	10% auf _____ (a) € zzgl. 5% auf _____ (b) € zzgl. 3% auf _____ €.
Dass der Gesamtumsatz den Betrag von _____ € überschreitet, wirkt sich somit nicht provisionserhöhend aus.	

- **Berechnung und Auszahlung** der Vergütung
- **Kündigungsmöglichkeiten** für beide Seiten
- **Vertraulichkeit/Schweigepflicht**
- Aufbewahrung und Rückgabe von **Unterlagen**

Auch wenn Sie als „freier Berater“ nicht weisungsgebunden sind, empfiehlt es sich, Termine mit Kunden abzusprechen und auch fixe Termine mit dem Käufer zu vereinbaren.



28. Verkünden – Information für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten

Sind nun alle Verträge unter „Dach und Fach“ und ist die Übergangszeit gemeinsam geplant, kann die frohe Botschaft verkündet werden, an

1. Mitarbeiter
2. Kunden
3. Lieferanten und
4. sonstige Geschäftspartner

Wenn Sie Ihr Unternehmen durch Übertragung der GmbH-Anteile verkauft haben (Share-Deal), ändert sich an den Arbeitsverhältnissen, die ja zwischen Mitarbeiter und GmbH geschlossen wurden, nichts. Aber auch bei einem sogenannten Asset-Deal (weitere Informationen zu Share- und Asset-Deal finden Sie im Kapitel 10), gehen alle bestehenden Arbeitsverhältnisse nach § 613a BGB mit allen Rechten und Pflichten „automatisch“ auf den Käufer über. Über diesen Übergang müssen die Mitarbeiter formell schriftlich informiert werden. Es reicht jedoch nicht, den juristischen Text (Mustertext weiter unten) einfach wiederzugeben, vielmehr sollte im Rahmen einer Belegschaftsversammlung der erfolgte Unternehmensverkauf zusammen mit dem Betriebsübergang erläutert werden. Dabei sollte „normale“ Sprache und keine Juristensprache verwendet werden und die Mitarbeiter sollten die Gelegenheit bekommen, Fragen zu stellen. Außerdem sollte den Mitarbeitern deutlich werden, was auf sie zukommt, deshalb sollte sich der neue Inhaber im Rahmen der Belegschaftsversammlung vorstellen und seine Pläne erläutern. Wenn es einen Betriebsrat gibt, empfiehlt es sich, diesen möglichst frühzeitig zu informieren und einzubinden. Diese Maßnahme verringert die Wahrscheinlichkeit von späterem „Störfuer“ deutlich und erleichtert das „Mitnehmen“ der Belegschaft.

Bitte beachten: Wenn nach § 613a BGB ein Betriebsübergang vorliegt, was in der Regel bei einer Nachfolgeregelung aus Altersgründen der Fall ist, dürfen weder Sie noch der Käufer wegen des Betriebsübergangs kündigen. Auf der anderen Seite hat aber jeder Mitarbeiter das Recht auf Widerspruch. Der widersprechende Mitarbeiter bleibt dann Ihr Mitarbeiter. Da Sie kein Unternehmen mehr haben, können Sie eine betriebsbedingte Kündigung aussprechen. Daraus könnte die Situation entstehen, dass Sie den Mitarbeiter während der Kündigungsfrist weiterbezahlen müssen, obwohl dieser nicht mehr arbeitet.

Mustertext: Unterrichtungsschreiben nach § 613a BGB

Möglichst gemeinsamer Briefkopf von Verkäufer und Käufer

Übergang Ihres Arbeitsverhältnisses auf die

Sehr geehrte Frau ...,

ergänzend zu den Ihnen bereits mündlich gegebenen Informationen freuen wir uns, Sie heute auch schriftlich darüber zu unterrichten, dass Ihr Arbeitgeber, die ABC... GmbH, ihr gesamtes operatives Geschäft voraussichtlich mit Wirkung zum ... auf der Grundlage eines Kaufvertrages auf die XYZ... GmbH übertragen wird.

Die ABC... GmbH ist beim Registergericht ... Geschäftsführender Gesellschafter ist Die XYZ... GmbH betreibt sowohl einen Standort in ... und einen weiteren in

Insgesamt werden bislang ... Mitarbeiter beschäftigt, damit gehört das Unternehmen zu den Marktführern in der Region ...

Hintergrund der Übertragung ist der bevorstehende Ruhestand des geschäftsführenden Gesellschafters, Herrn ..., der ABC... GmbH nach einem erfüllten Arbeitsleben.

Als Folge des Betriebsübergangs von der ABC... GmbH auf die XYZ... GmbH gehen die Arbeitsverhältnisse aller im Unternehmen ... tätigen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen von der ABC... GmbH kraft Gesetzes auf die XYZ... GmbH über.

Auch Ihr Arbeitsverhältnis geht also kraft Gesetzes auf die XYZ... GmbH über, sobald diese die Führung des Unternehmens ... übernimmt. Dies bedeutet, dass ein rechtlicher Wechsel in der Person des Arbeitgebers stattfinden wird. Die XYZ... GmbH wird Ihr neuer Arbeitgeber. Ansonsten bleiben Bestand und Inhalt Ihres Arbeitsverhältnisses durch den Betriebsübergang aber unberührt, soweit sich aus dem Folgenden nichts anderes ergibt.

Die XYZ... GmbH wird in sämtliche Rechte und Pflichten aus Ihrem gegenwärtigen Arbeitsverhältnis mit der ABC... GmbH eintreten. Die beiderseitigen Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag gehen unverändert über. Ein neuer Arbeitsvertrag ist somit nicht notwendig.

Tarifverträge finden weder vor noch nach dem Betriebsübergang Anwendung auf Ihr Arbeitsverhältnis. Weder die ABC... GmbH noch die XYZ... GmbH sind Mitglied in einem Arbeitgeberverband und daher nicht tarifgebunden. Auch findet kein für allgemeinverbindlich erklärter Tarifvertrag auf Ihr Arbeitsverhältnis Anwendung.

Ihre bei der ABC... GmbH erdiente Betriebszugehörigkeit wird von der XYZ... GmbH anerkannt. Auch Ihre kündigungsrechtliche Stellung verschlechtert sich durch den Übergang nicht. Insbesondere kann Ihr Arbeitsverhältnis wegen des Betriebsübergangs weder durch die ABC... GmbH noch durch die XYZ... GmbH gekündigt werden. Eine Kündigung aus anderen Gründen bleibt unverändert möglich.

Die XYZ... GmbH haftet ab dem Zeitpunkt des Betriebsübergangs für alle, auch rückständige Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis. Die ABC... GmbH haftet gesamtschuldnerisch mit der XYZ... GmbH für solche Ansprüche, die vor dem Betriebsübergang entstanden und fällig geworden sind sowie für solche Ansprüche, die vor dem Betriebsübergang entstanden sind und vor Ablauf eines Jahres nach dem Betriebsübergang fällig werden. Soweit solche Verpflichtungen nach dem Zeitpunkt des Betriebsübergangs fällig werden, haftet die ABC... GmbH für sie jedoch nur in dem Umfang, der dem im Zeitpunkt des Übergangs abgelaufenen Teil ihres Bemessungszeitraums entspricht.

Konkrete Maßnahmen, die Einfluss auf Ihr Arbeitsverhältnis haben könnten, sind seitens der XYZ... GmbH nicht geplant.

Sie können dem Übergang Ihres Arbeitsverhältnisses innerhalb eines Monats nach Zugang dieser Unterrichtung schriftlich widersprechen. Falls Sie form- und fristgerecht widersprechen, geht Ihr Arbeitsverhältnis nicht auf die XYZ... GmbH über. Es besteht stattdessen mit der ABC... GmbH fort. Im Falle eines Widerspruchs müssen Sie aber damit rechnen, dass Ihr Arbeitsverhältnis mit der ABC... GmbH aus betrieblichen Gründen gekündigt wird, da Ihr Arbeitsplatz bei der ABC... GmbH wegen des Betriebsübergangs entfallen wird.

Einen Widerspruch können Sie wahlweise an die ABC... GmbH oder die XYZ... GmbH unter Verwendung der folgenden Adressen richten:

Bitte nehmen Sie dieses Schreiben als Ergänzung zu Ihrem Arbeitsvertrag zu Ihren Unterlagen und bestätigen Sie den Empfang auf der beigegefügtten Kopie durch Ihre Unterschrift.

Die ABC... GmbH dankt Ihnen für die gute Zusammenarbeit und wünscht Ihnen persönlich und beruflich alles Gute. Die XYZ... GmbH freut sich auf eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit mit Ihnen.

Mit freundlichen Grüßen

.....

Hiermit bestätige ich den Empfang des Unterrichtungsschreibens vom ...

Ort, Datum

.....

Name, Unterschrift

.....

29. Schlusswort

Herzlichen Dank für Ihr Interesse!

Wir hoffen, dass das vorliegende E-Book Ihnen einen hilfreichen Überblick über das Thema Nachfolge in mittelständischen Unternehmen gegeben hat.

Gerne laden wir Sie zu einem ersten kostenlosen telefonischen Beratungsgespräch oder einem Online-Termin ein:

Peter Ludewig Tel.: 0172 – 4193464

Dr. Rüdiger Stroh Tel.: 0173 – 1586327

Martin Dickmann Tel.: 0172 – 5343945

Alternativ schreiben Sie uns einfach eine E-Mail:

pludewig@conlab.de

rstroh@conlab.de

mdickmann@conlab.de

Sind Sie bei LinkedIn und/oder Xing? Dann würden wir uns sehr freuen, wenn Sie uns zu Ihren Kontakten hinzufügen!

Besuchen Sie uns auch auf www.conlab.de/conlab-nachfolge .

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!