

BDU-Fachverband Gründung, Entwicklung und Nachfolge

# Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.



# Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung

**BDU-Fachverband Gründung, Entwicklung und Nachfolge**

**Leitung:** Wolf Kempert

**Mitwirkung:** Sebastian Baum, Michael Miels, Claudia Heinzel, Prof. Hubertus Sievers  
und alle Mitglieder des Fachverbandes

(Stand Februar 2015)

# Inhalt

<b>1 Ausgangssituation</b>	5
<b>2 Phasen im Nachfolge- und Übergabeprozess</b>	6
<b>3 Vorbereitungsphase – Analyse der Ausgangssituation</b>	7
3.1 Notfallplanung	7
3.2 Persönliche Positionsbestimmung des Unternehmers	8
3.3 Unternehmensanalyse	9
<b>4 Planungsphase</b>	10
4.1 Varianten der Nachfolge	10
4.1.1 Interne Nachfolge: Vorbereitung und Qualifikation	10
4.1.2 Externe Nachfolge: Vorbereitung und Qualifikation	10
4.1.3 Mischformen: Vorbereitung und Qualifikation	11
4.2 Bewertung und Kaufpreisvorstellung	12
4.3 Steuerrechtliche und rechtliche Implikationen der Unternehmensübertragung	13
4.4 Suche und Auswahl des Nachfolgers	13
<b>5 Realisierungsphase – Übergabe</b>	14
5.1 Familieninterne Nachfolge	14
5.2 externe Nachfolge – Der Verkaufsprozess	16
5.2.1 Zielfestlegung und Übergabekonzept	16
5.2.2 Vorbereitung	16
5.2.3 Ansprache	17
5.2.4 Verhandlung	17
5.2.5 Abschluss und Übergabe	17
5.2.5.1 Due Diligence	17
5.2.5.2 Kaufvertrag	18
5.2.5.3 Finanzierung des Verkaufs	18
<b>6 Begleitung in der Startphase</b>	19
<b>7 Der Nachfolgeberater – Das Anforderungsprofil</b>	20
7.1 Ausbildung und berufliche Erfahrung:	20
7.2 Nachfolgespezifisches Know-how in Bezug auf:	20
7.3 Regelmäßige Fortbildung	20
7.4 Anforderungen an den Berater aus Sicht des Unternehmers	20
<b>Abbildungsverzeichnis/Abkürzungsverzeichnis</b>	21
<b>Literaturverzeichnis</b>	22

# 1 Ausgangssituation

Die Problematik der Unternehmensnachfolge ist in den letzten Jahren massiv in das Bewusstsein von Politik, Industrieverbänden und auch der betroffenen Unternehmern gerückt.

In den nächsten fünf Jahren stehen 135.000 Unternehmen mit ca. 1,3 Mio. Mitarbeitern vor der Übergabe. Davon werden ca. 8% mit insgesamt etwa 100.000 Mitarbeitern wegen ungelöster Nachfolgeprobleme liquidiert<sup>1</sup>.

Dies ist nur die Spitze des Eisbergs, da durch die Vielzahl schlecht gelöster Nachfolgen weiterer volkswirtschaftlicher Schaden entsteht. Vor diesem Hintergrund hat sich die Nachfolgeberatung zu einem der am schnellsten wachsenden Segmente entwickelt. Von über 18.000 bei der KfW gelisteten Beratern bezeichnen sich

ca. 60% als Nachfolgeberater. Die Qualifikationen dabei reichen vom Soziologen über den Betriebswirt bis zum Fachanwalt.

Allgemein anerkannt ist dabei, dass es sich um eine der komplexesten Thematiken im Bereich der Beratung handelt, bei der neben strategisch-betriebswirtschaftlichen Aspekten auch steuerliche, gesellschaftsrechtliche und psychologische Gesichtspunkte berücksichtigt werden müssen.

Die Nachfolgeplanung ist elementarer Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung. Sie sollte unabhängig vom Alter des Firmeninhabers stets verfügbar sein und regelmäßig der konkreten Familien- und Unternehmenssituation angepasst werden.

# 2 Phasen im Nachfolge- und Übergabeprozess

Der gesamte Prozess der Unternehmensnachfolge erstreckt sich meist über einen Zeitraum von ein bis fünf Jahren. Er schließt die Phase der Vorbereitung und die erfolgreiche Umsetzung der Nachfolge ein.

Auch die Startphase, in welcher der Nachfolger die Unternehmensführung übernimmt, ist Teil des Gesamtprozesses (vgl. Abbildung 1).

Unternehmer sollten frühzeitig fachkundigen Rat einholen, um den Nachfolgeprozess in aufeinander aufbauende Beratungsschritte untergliedern zu können. In der Vorbereitungsphase erarbeiten Unternehmer und Berater gemeinsam die Grundlagen für eine sorgfältige Analyse der Positionsbestimmung des Unternehmers und auch des Unternehmens. Somit können die Rahmenbedingungen der Nachfolge ermittelt und konkretisiert werden. Die sich daran anschließende eigentliche Suche nach einem geeigneten Nachfolger setzt voraus, dass in der Planungsphase

Ergebnisse zu Themen wie der Unternehmensbewertung, der konkreten Kaufpreisvorstellung oder der Form der Übergabe erzielt wurden.

Nach dem Initiieren der sorgfältigen Auswahl bzw. Suche nach dem Nachfolger wird der eigentliche Übergabe- bzw. Verkaufsprozess in Gang gesetzt. Hierbei sind unter anderem auch Haftungsfragen bezüglich des Kaufvertrags und mögliche Zahlungsmodalitäten zu prüfen.

Diese Teilprozesse sind der Realisierungsphase zuzuordnen, an deren Ende der eigentliche Verkauf bzw. die erfolgreiche Übergabe des Unternehmens steht und die Startphase des Nachfolgers beginnt.

Die Phasen des Übergabeprozesses stellen ein Grundgerüst dar, dessen einzelne Komponenten im Folgenden auch inhaltlich vorgestellt und analysiert werden.

**Abb.1: Die Phasen der Unternehmensnachfolge**  
(Quelle: ICB GmbH & Co. KG)

6



# 3 Vorbereitungsphase – Analyse der Ausgangssituation

Die Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger ist für jeden Unternehmer ein gravierender Einschnitt und Richtungswechsel in seinem Leben. Eine persönliche Positionsbestimmung ist für ihn deshalb ebenso wichtig wie die Unternehmensanalyse als Vorbereitung einer zukünftigen Strategie- und Unternehmensbewertung. Die erste und wichtigste Frage in diesem Zusammenhang ist: Was passiert im Notfall, der Unternehmer fällt durch Unfall, Krankheit oder Tod aus?

## 3.1 Notfallplanung<sup>2</sup>

Insbesondere in Familienunternehmen ist die Notfallplanung unerlässlich. Ist der Unternehmer alleiniger Entscheidungsträger, muss eine Notfallplanung in Form einer Notfallakte vorliegen. Diese ist mindestens jährlich zu aktualisieren. Zur Vorbereitung der Notfallakte, die das Ziel hat, die Unternehmensführung zu gewährleisten, das Vermögen der Familie abzusichern, sind folgende Fragen zu beantworten:

- Ist ein korrektes Testament vorhanden?  
Gibt es Vortestamente mit Bindungswirkung?
  - Auf welche Personen sollen die Gesellschaftsanteile im plötzlichen Todesfall dinglich übergehen?  
(Ist dieser Wunsch testamentarisch und gesellschaftsvertraglich richtig umgesetzt?)
  - Ist eine Testamentsvollstreckung geplant?
  - Wie wird eine „Krisengeschäftsführung“ im Fall des plötzlichen Todes ihrerseits zusammengesetzt?
  - Wie verträgt sich die aktuelle Rechtsform mit einem unerwarteten Tod?
  - Ist der Ehepartner umfänglich informiert?  
Hat er eine Generalvollmacht über den Tod hinaus?
  - Welche Vollmachten wurden erteilt, um die unmittelbare Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen?
  - Welche Lösung ist denkbar, wenn der mögliche Nachfolger dann noch nicht die Führung übernehmen kann?
  - Gibt es Alternativen, falls der geplante Nachfolger unerwartet nicht mehr zur Verfügung steht?
  - Hat der Nachfolger seinerseits testamentarische Verfügungen getroffen?
- Welche Rolle können und sollen der Ehepartner bzw. die Kinder im Unternehmen auf Gesellschafterebene im Zusammenhang mit der Regelung der Vermögensverhältnisse übernehmen?
  - Ist ein Beirat im Unternehmen installiert bzw. im Fall des plötzlichen Todes vorgesehen?
  - Gibt es zumindest eine grobe Finanz- und Liquiditätsplanung für den unerwarteten Tod? Dabei muss beachtet werden:
    - Liquidität des Unternehmens
    - Pflichtteilsansprüche
    - Ausgleichsansprüche weichender Erben
    - güterrechtliche Ausgleichsansprüche des Ehepartners
    - ErbschaftsteuerKönnen die Hauptziele des Notfallplanes erreicht werden – Unternehmensfortführung, Vermögen sichern, Familie absichern?

Folgende Regelungen und Unterlagen sollten im Rahmen der Notfallplanung vom Unternehmer aktuell gehalten werden:

- eine aktuelle Vermögensaufstellung (incl. zeitnahe Bewertungen)
- Gesellschaftsverträge und Bilanzen der letzten drei Geschäftsjahre
- Eheverträge, Erbverträge bzw. Testamente incl. letztwillige Verfügungen vorverstorbenen Erblasser (Mutter, Vater, Ehegatte, Tante etc.)
- zur Feststellung sich hieraus möglicherweise ergebender Bindungswirkungen werden, wenn noch nicht vorhanden, erstellt und mit dem Gesellschaftsvertrag abgestimmt,
- Schenkungsverträge und Auflistung von Vorschenkungen
- Pflichtteils- und Erbverzichtsverträge
- Persönliche Bedarfsplanungen (der Unternehmerfamilie)

Hier ist die Mitwirkung eines erfahrenen Rechtsanwalts erforderlich, der über ein individuelles Testament die Familie absichert und dem Betrieb Handlungsfreiheit gibt. Im Erbfall muss das Unternehmen auf einen Liquiditätsabfluss aufgrund der Auszahlungen von Erbansprüchen vorbereitet sein. Die rechtzeitige Mitwirkung eines Steuerberaters ist dazu unerlässlich. Die Erbschaftsteuer muss bei der Liquiditätsplanung des Unternehmens berücksichtigt werden.

### 3.2 Persönliche Positionsbestimmung des Unternehmers<sup>3</sup>

Erfolgreiche Unternehmer müssen sich Klarheit über die eigene Persönlichkeit und Positionierung verschaffen, wenn sie die Leitung des Unternehmens planmäßig aus der Hand geben wollen. Hilfreich sind externe Fachleute als Wegbegleiter im Nachfolgeprozess. Neben den angesprochenen Erfahrungswerten und der richtigen Selbsteinschätzung ist es unabdingbar, dass der Unternehmer die Nachfolgeregelung als einen Prozess wahrnimmt, der gelenkt werden muss. Nur eine rechtzeitig und klar geregelte Nachfolge hat Chancen auf Erfolg.

Die Regelung der Nachfolge gehört zu den wichtigsten, aber auch schwierigsten Führungsentscheidungen eines Unternehmers. Bei der Nachfolge geht es nicht nur um formale Aspekte – neben der Abklärung der juristischen und steuerlich-betriebswirtschaftlichen Seite liegen die Herausforderungen gerade im menschlichen und emotionalen Bereich. Diese sind u. a. Konflikte innerhalb der Familie und dem Gesellschafterkreis. Häufig unterschätzen die Betroffenen die Rolle der Emotionen bei der Unternehmensnachfolge.

#### Ziele für die Unternehmensnachfolge aus Sicht des Unternehmers

Für die Analyse der Ausgangssituation sind die persönlichen Ziele des Unternehmers von herausragender Bedeutung. Von Fragen nach einem konkreten Zeitplan bis hin zum Anforderungsprofil an einen familieninternen oder -externen Nachfolger können hier durch zusätzliche Erkenntnisse generiert werden. Abbildung 2 zeigt dazu exemplarisch, welche Ziele sich aus Sicht des Unternehmers auf die Nachfolge auswirken. Diese Erkenntnisse

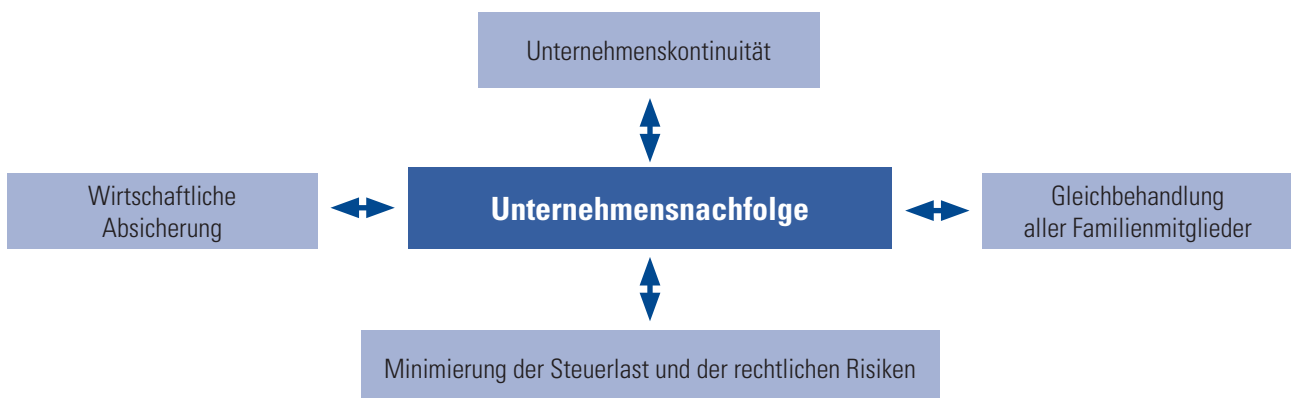
wiederum bringen häufig ein gewisses Konfliktpotenzial mit sich, da die Ziele des Unternehmers nicht immer mit den Zielen der anderen Beteiligten übereinstimmen. Die Lösungen findet der Unternehmer nicht allein. Er sollte mit vertrauten Partnern und Kollegen diskutieren, deren Meinungen einholen und das Ergebnis festhalten. Auf der Suche nach der besten Lösung ist ein Experte nötig, der alle relevanten Themen überblickt, die Relevanz dieser Themen kennt und sein Wissen erfolgreich einbringen kann. In Fragen der gerechten Verteilung reicht die Sicht des Rechtsanwalts oder des Steuerberaters nicht aus. Psychologen können zwar im Konfliktfall moderieren, verfügen aber in der Regel nicht über das nötige betriebswirtschaftliche und juristische Wissen.

#### Einbeziehung des Managements

Die Führungskräfte des Unternehmens sollten bei der Vorbereitung, bei der Überprüfung der strategischen Positionierung, der betrieblichen Prozesse und Strukturen beteiligt werden. Nur dann hat der Nachfolgeprozess eine Chance auf Erfolg. Auch aus psychologischen Gründen ist die Beteiligung des Managements fundamental wichtig, da eine Nachfolge „gegen das Management“ das Unternehmen in eine existenzielle Krise führen würde. Der Unternehmer muss die Vorbereitungszeit auf die Nachfolge mitgestalten und seinen Nachfolger bei dessen Vorbereitung auf die zukünftige Aufgabe aktiv unterstützen. Die leitenden Angestellten müssen dafür sensibilisiert werden, die anstehenden Veränderungen an die anderen Mitarbeiter im Unternehmen weiterzutragen, um sie auf die Übergabe vorzubereiten. Existenziellen Ängsten und Befürchtungen der Belegschaft kann auf diese Weise begegnet werden.

Abb. 2: Ziele für die Unternehmensnachfolge aus Sicht des Unternehmers

(Quelle: Kempert, 2008, Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen, S. 57, Abbildung 9)



<sup>3</sup> vgl. Kempert, 2008, Praxishandbuch für die Nachfolge in Familienunternehmen



### 3.3 Unternehmensanalyse <sup>4</sup>

Die umfassende Darstellung der Ist-Situation des Unternehmens und die Analyse der wesentlichen Bereiche ist unumgängliche Voraussetzung für alle Handlungen im nachfolgenden Prozess. Hierbei geht es vor allem darum, das Unternehmen für alle Beteiligten transparent zu machen und die Übergabe zu ermöglichen.

Auf Basis einer Systematik, wie in Abbildung 3 dargestellt, erfolgt die Erhebung von Unternehmenshistorie, Geschäftsmodell, Unternehmensziel, Wertschöpfungsstruktur oder auch von Produkten und Dienstleistungen. Markt und Wettbewerb, Kunden und Vertrieb, Lieferanten und Organisationsstruktur werden dabei ebenso berücksichtigt wie Führungskultur und Management.

Darüber hinaus fließen betriebswirtschaftliche Daten zur Umsatz- und Ertragslage, zur Liquidität und Kostenstruktur sowie weitere unternehmensspezifische Faktoren in die gesamte Unternehmensanalyse mit ein. Auf diese Weise erfolgt zusätzlich eine Vorbereitung auf die Fragen zur Unternehmenspositionierung und zur strategischen Geschäftsentwicklung sowie die kritische Auseinandersetzung mit Schwachpunkten oder bisher ungenutzten Potentialen innerhalb des Unternehmens.

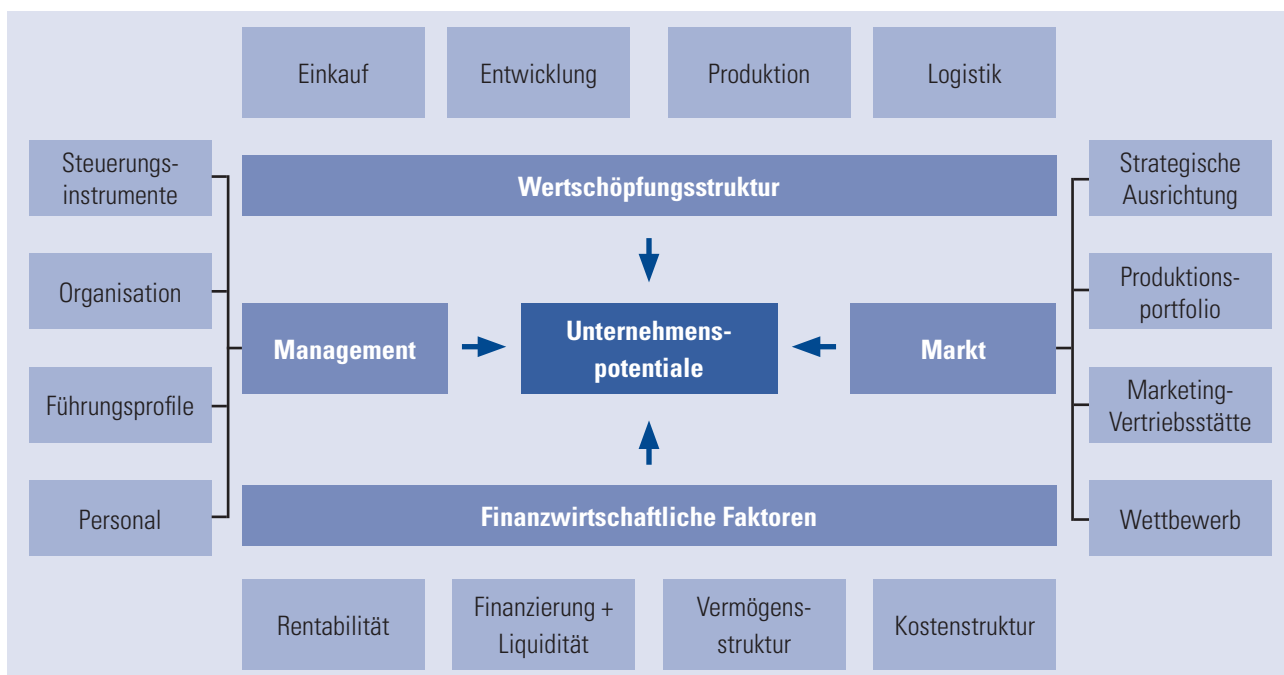
Der Umfang und die Tiefe der Erfassung richten sich hauptsächlich nach der Größe und Komplexität des Unternehmens sowie dessen Branche. Bewährt hat sich eine möglichst detaillierte Analyse als Grundlage für den im Anschluss zu erstellenden Geschäftsplan, der wiederum Eingang in die Unternehmensbewertung findet.

Die vom Berater und Unternehmer gemeinsam angegangene Auseinandersetzung mit dem Unternehmen ist ein wichtiger Prozessschritt, um einerseits realistische Erwartungen zu entwickeln und andererseits Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen sowie mögliche Maßnahmen noch vor der Übergabe realisieren zu können.

Als Ergebnis der Unternehmensanalyse liegt eine schriftliche Darstellung des aktuellen Unternehmensstatus vor. Dieser gibt in der familieninternen Nachfolge Auskunft über den Zustand und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. In der externen Nachfolge können die Inhalte für das zu erstellende Verkaufs-exposé, den Due-Diligence-Prozess und die Wertermittlung weitere Verwendung finden.

**Abb. 3: Unternehmenspotentiale**

(Quelle: Kempert, 2008, Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen, S. 106, Abbildung 15)



<sup>4</sup> Vgl. Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) Institut der Unternehmensberater (IDU) im BDU, Kapitel 3 ff. „Analyse“

# 4 Planungsphase

Mit der vollständigen Analyse des Unternehmens und den Zielen/Vorstellungen des Unternehmers ist der erste Schritt auf dem Weg zur erfolgreichen Nachfolge getan. Die in der Vorbereitungsphase gewonnenen Erkenntnisse sind Indikatoren dafür, welche Schritte in der Planungsphase umgesetzt werden müssen. Sämtliche Varianten der Nachfolge werden dazu in Kapitel 4.1 näher vorgestellt. Darauf aufbauend können dann neben der Ermittlung des Unternehmenswertes (4.2) vor allem auch Entscheidungen hinsichtlich eines möglichen Rechtsformwechsels oder auch zu steuerlichen Aspekten geprüft und getroffen werden (4.3).

Im Mittelpunkt dieser Phase des Übergabeprozesses müssen also Entscheidungen stehen, die eine geordnete und erfolgversprechende, langfristige Weiterführung des Unternehmens sichern. Die Planungsphase dient somit dem Ziel, ein ausführliches Übergabekonzept der internen bzw. externen Nachfolge zu entwerfen, an dessen Ende die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers bzw. eines geeigneten Nachfolgerprofils steht (4.4).

Mit der Auswahl externer Käufer werden der eigentliche Verkaufsprozess und die Verhandlungsführung eingeleitet (siehe dazu Abschnitt 5.2).

## 4.1 Varianten der Nachfolge

Grundsätzlich wird zwischen familieninternen und familienexternen Formen der Nachfolge unterschieden, die durch zusätzliche hybride Formen der Übergabe ergänzt werden. Die einzelnen Varianten der Übergaberegulung sollen mit ihren Unterschieden im Folgenden näher betrachtet werden.

### 4.1.1 Interne Nachfolge: Vorbereitung und Qualifikation

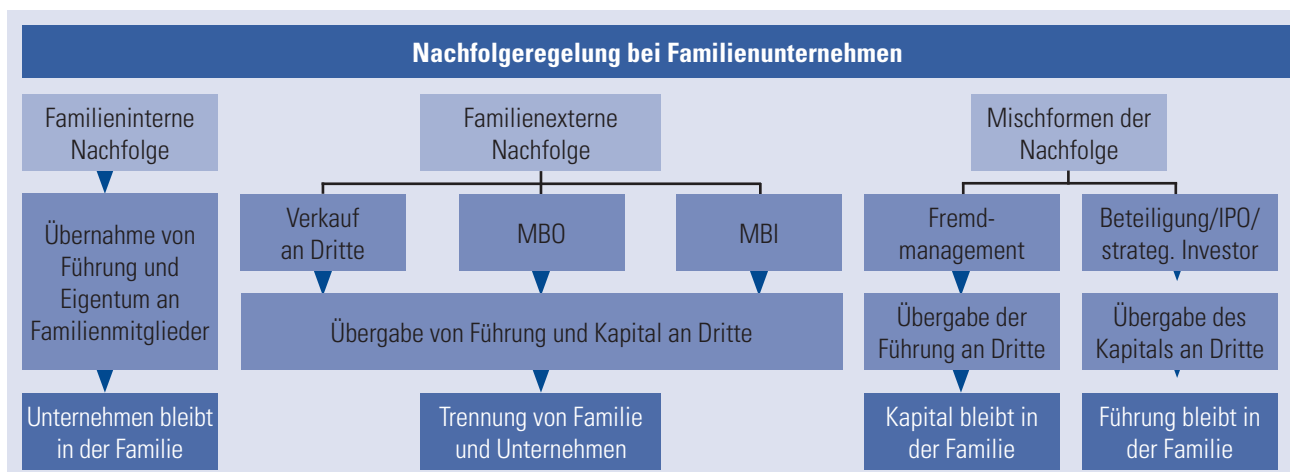
Bei der familieninternen Nachfolge werden ein oder mehrere Familienmitglieder frühzeitig ausgewählt und deren externer und interner Entwicklungsweg genauestens geplant und begleitet. Eine gute Berufsqualifikation und Führungserfahrungen in anderen Unternehmen sind dabei die wesentlichen Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Generationswechsel. Die Anforderungen an die Nachfolger aus der Unternehmerfamilie sollten mindestens gleichwertig sein mit den Anforderungen, die an einen Fremdgeschäftsführer gestellt werden. Die Nachfolger werden Schritt für Schritt an die Geschäftsführung und Anteilsmehrheit am Unternehmen herangeführt.

### 4.1.2 Externe Nachfolge: Vorbereitung und Qualifikation

Der Verkauf des Unternehmens an Dritte erfordert großen Aufwand, bietet aber gleichzeitig auch die Chance auf einen hohen Verkaufspreis. Externe strategische Käufer haben im Gegensatz zum Verkäufer meist viele Erfahrungen beim Kauf von Unternehmen. Daher ist eine gute Beratung des Verkäufers in einem professionell strukturierten, konsequent umgesetzten Verhandlungsprozess gepaart mit solidem Wissen über Bewertungsmöglichkeiten, Klippen und Fallstricke sowie Verhandlungspraxis erfolgsentscheidend. Abbildung 4 zeigt u. a. den Verkauf an Dritte, MBO (Management buy out) sowie MBI (Management buy in). MBO und MBI stellen in ihrer Konsequenz nichts anderes als den Verkauf an Dritte dar und sind daher eher als Sonderformen des Verkaufs an Dritte zu verstehen. Da MBO und MBI in der Praxis allerdings auch häufiger anzutreffen sind, ist es zweckmäßig, diese Formen der Übergabe vom generellen Verkauf an Dritte zu unterscheiden.

**Abb. 4: Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen**

(Quelle: „Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen“ aus Hajek, H., LSWB Info 2/2009, S. 33)



#### **a) Verkauf an Dritte**

(Das Unternehmen wird an fremde Dritte veräußert.)

Obgleich MBI und MBO als Übergabeform ebenfalls sehr bedeutend sind, ist die häufigste Form des Verkaufs immer noch die generelle Veräußerung an externe Dritte. Hierbei erfolgt ein Verkauf des Unternehmens an Mitbewerber oder Unternehmen der vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungskette oder an Beteiligungsgesellschaften.

#### **b) MBO**

(Das Unternehmen wird an das eigene Management oder einen Mitarbeiter verkauft, der es selbstständig fortführt.)

Gerade bei kleineren Unternehmen sind potentielle Käufer häufig auch unter den Führungskräften zu finden. Von Vorteil ist dabei, dass der Nachfolger mit dem Unternehmen vertraut ist und der Unternehmer den Nachfolger kennt. Einschränkend ist anzumerken, dass gute Manager nicht immer auch gute Unternehmer sind. Die oftmals nur begrenzten finanziellen Möglichkeiten der Nachfolger kommen als weitere Schwierigkeit hinzu.

#### **c) MBI**

(Externe Manager kaufen sich mit dem Ziel einer tätigen Beteiligung in das Unternehmen ein.)

Wesentliche Kriterien sind bei dieser Option, dass der neue Unternehmenslenker über die nötige fachliche Qualifikation und die finanziellen Mittel verfügt sowie zur Unternehmenskultur des Altunternehmers passt. Für Lieferanten, Banken und Kunden ist es ein wichtiger Vertrauensbeweis, wenn der Altunternehmer die Betriebsübergabe eine Zeitlang begleitet.

### **4.1.3 Mischformen: Vorbereitung und Qualifikation**

#### **a) Fremdmanagement**

(Die Familie überträgt die Geschäftsführung und das Management an Dritte und beteiligt sich nicht mehr am operativen Geschäft.) Kernpunkt dieser Übergabeform ist, dass das operative Geschäft in die Hände eines fremden Managements gelegt wird, die Anteile aber weiterhin der Familie gehören. Somit verbleiben auch strategische Entscheidungen und die Genehmigung der Jahresabschlüsse in der Hand der Familie bzw. der Kapitaleigner. Zentraler Erfolgsfaktor ist neben der fachlichen Qualifikation das gegenseitige Vertrauen und die Integrität des Fremdgeschäftsführers.

#### **b) Beteiligung**

(Diese Form bietet sich an, wenn der Unternehmer im Rahmen der Nachfolge Anteile veräußern möchte, um zum Beispiel Privatvermögen aufzubauen, seine Altersvorsorge zu sichern oder andere Investments einzugehen.)

Diese Form der Übergabe stellt eine gute Möglichkeit zum schrittweisen Einstieg von MBI- oder MBO-Kandidaten in das Unternehmen dar.

#### **c) Verpachtung des Unternehmens**

Neben dem Verkauf des Unternehmens besteht auch die Möglichkeit der Verpachtung des Betriebs. Hierüber ist ein Pachtvertrag abzuschließen, für den die Vorschriften der §§ 581 – 597 des BGB gelten.

#### **d) Stiftung**

Die Schaffung einer Stiftung, um den Fortbestand des Familienunternehmens zu sichern, ist meist nur für größere Unternehmen sinnvoll. Hier muss auch der versierte Nachfolgeberater spezialisierte Stiftungsexperten hinzuziehen.

## 4.2 Bewertung und Kaufpreisvorstellung

Was ist das Unternehmen wert und wie kann dieser Wert ermittelt werden? Mit diesen Fragen sehen sich sowohl Veräußerer als auch Erwerber konfrontiert und bringen damit eine der entscheidenden Fragestellungen der Planungsphase zum Ausdruck. Auch bei der familieninternen Nachfolge spielt die Bewertung unter steuerlichen und vermögensrechtlichen Gesichtspunkten eine Rolle. Die unterschiedlichen Ansätze zur Unternehmensbewertung müssen stets auf die jeweiligen Bewertungssituationen und -ziele abgestimmt werden. Je nach Bewertungsmethode variiert die Beurteilung gewisser Faktoren (Marktstellung, stille Reserven, personelles Know-how) hinsichtlich des Wertes und der Attraktivität des Unternehmens. Einen objektiven und allgemeingültigen Unternehmenswert gibt es nicht. Der Unternehmenswert ist vielmehr Ergebnis der Ziel- und Zweckausrichtung.

### Ertragswertverfahren

Das Ertragswertverfahren ist die heute allgemein anerkannte Methode zur Ermittlung des Unternehmenswertes. Es wird vom Institut der Wirtschaftsprüfer durch den IDW-Standard S1 als verbindlicher Standard eingesetzt. Das Verfahren basiert auf der Annahme, dass der Wert eines Unternehmens für den Erwerber hauptsächlich in den zu erwartenden Ertragsüberschüssen, also durch sein Potenzial, in Zukunft Gewinne zu erzeugen, bestimmt wird. Es berücksichtigt die Anlagealternativen des Käufers, der mit seinem Kapital das Unternehmen erwerben kann oder sein Geld am Kapitalmarkt anlegt. Bei dem reinen Ertragswertverfahren entspricht der Wert des Unternehmens dem Barwert aller zukünftigen, abgezinsten Ertragsüberschüsse.

Neben dem mit am häufigsten eingesetzten Ertragswertverfahren kommen in bestimmten Branchen (Arztpraxen, Steuerberatungskanzleien usw.) Multiplikatorverfahren zum Einsatz.

### Multiplikatorverfahren

Das Multiplikatorverfahren ist ein vergleichsorientiertes Verfahren, bei dem der Wert aus dem Vergleich mit erzielten Kaufpreisen ähnlicher Unternehmen (Branchen, Größenordnungen) ermittelt wird.

### Discounted-Cashflow-Verfahren (DCF-Verfahren)

Auch das DCF-Verfahren ist ein Ertragswertverfahren nach internationalem Standard und wird bei der Bewertung größerer Unternehmen genutzt. Auch dieses Verfahren ist durch den IDW-Standard S1 abgedeckt. Hier ist nicht der Gewinn der Ausgangspunkt, sondern der Cash-Flow des Unternehmens. Dieser wird mit einem internen Zinsfuß abgezinst, der sich als sogenannter Kapitalkostensatz aus den gewogenen zukünftigen Eigen- und Fremdkapitalkosten ergibt. Beim DCF-Verfahren lassen sich zwei Ansätze unterscheiden: die Bruttokapitalisierung und die Nettokapitalisierung.

### Substanzwertverfahren

Bei dem Substanzwertverfahren werden die Kosten addiert, die bei der Reproduktion des vorhandenen Unternehmens anfallen würden. Der Substanzwert bezeichnet den gegenwärtigen Verkehrswert aller materiellen und immateriellen sowie betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände abzüglich der Schulden und Verbindlichkeiten des Unternehmens. Die Substanz kann unter der Annahme der Fortführung (Substanzwert) oder der Liquidation (Liquidationswert) eines Unternehmens ermittelt werden. Bei der Schätzung des Substanzwertes der beweglichen Wirtschaftsgüter helfen ebenfalls vereidigte Sachverständige, Berater und Verbände.

### Bewertungsverfahren nach dem AWH-Standard

Die Besonderheit der handwerklichen Betriebe wird in diesem modifizierten Ertragswertverfahren berücksichtigt. Grundlage stellen die Gewinne der vergangenen vier Wirtschaftsjahre dar, die um außerordentliche Erträge und Aufwendungen bereinigt werden. Die bereinigten Ergebnisse der vier Geschäftsjahre werden entsprechend gewichtet und das daraus resultierende Durchschnittsergebnis ermittelt. In den Kapitalisierungszinssatz fließen neben dem Basiszins verschiedene Risikofaktoren (zum Beispiel Personenabhängigkeit, Branchenkonjunktur, Personalstruktur) mit ein, um die o. g. Besonderheit der Handwerksbetriebe in besonderem Maße zu würdigen.

### **Steuerliches Verfahren** (Vereinfachtes Ertragswertverfahren)

Zur Ermittlung der anfallenden Steuerlasten ist das Bewertungsverfahren nach dem Bewertungsgesetz von den Finanzbehörden vorgeschrieben. Es ist im Grundsatz ein modifiziertes Ertragswertverfahren mit festgeschriebenen Faktoren. Dieses Verfahren führt regelmäßig zu überhöhten Unternehmenswerten. Da das Finanzamt aber auch Gutachten (die mit Vergleichswerten unterlegt sind) von Sachverständigen akzeptiert, sollten diese unbedingt konsultiert werden. So lässt sich eine überzogene Steuerlast, zum Beispiel im Erb- oder Schenkungsfall, vermeiden.

### **Fazit**

Ein Vergleich der unterschiedlichen Ergebnisse verdeutlicht zweierlei: Mit den Verfahren können nur Näherungswerte errechnet werden. Die Kenntnis der einzelnen Bewertungsverfahren und deren Bewertungsparameter sind für die Vorbereitung von Verkaufs-/Kaufverhandlungen und für die Ausarbeitung von detaillierten Finanzierungskonzepten von großer Bedeutung. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die unterschiedlichen Bewertungsverfahren eine solide Grundlage für die abschließenden Kaufpreisverhandlungen darstellen.

### **4.3 Steuerrechtliche und rechtliche Implikationen der Unternehmensübertragung**

Steuerrechtliche und rechtliche Gestaltungsspielräume sollten eher als Optimierungspotenzial und weniger als vorrangiges Entscheidungskriterium der Unternehmensnachfolge verstanden werden. Dennoch nehmen die Wahl der Rechtsform und daraus resultierende Steuerbelastungen im Wechselspiel mit Haftungsfragen und Finanzierungskonzept einen entsprechend zu würdigen Bereich der Nachfolge ein. Die Mitwirkung von transaktions-erfahrenen Steuerberatern und Rechtsanwälten ist dabei zwingend erforderlich. Bei der Übertragung des Unternehmens bestehen grundsätzlich die folgenden beiden Möglichkeiten:

#### **a) Asset Deal**

Diese Form des Unternehmenskaufs ermöglicht es, auch nur einzelne Vermögensgegenstände (engl. = assets) zum Gegenstand des Kaufvertrags zu machen.

#### **b) Share Deal**

Im Gegensatz zum Asset Deal werden bei dieser Form nicht einzelne Assets, sondern Unternehmeranteile einer entsprechenden Personen- oder Kapitalgesellschaft übertragen. Die Abwägung zwischen den beiden Varianten hängt stark vom jeweiligen Kontext ab und bedarf einer entsprechenden

Berücksichtigung steuerlicher Aspekte und Haftungsrisiken seitens der beteiligten Parteien.

### **4.4 Suche und Auswahl des Nachfolgers**

Nahzu die Hälfte der Unternehmen wird innerhalb der Familie übergeben. Dabei ist sicherzustellen, dass der Junior fachlich wie persönlich mindestens so qualifiziert sein muss wie der Nachfolger von außen (siehe auch 5.1). Die Entscheidung über die Suche und die Auswahl eines externen Nachfolgers ist eng verbunden mit dem Wissen, welche Übergabeformen überhaupt existieren (vgl. Kapitel 4.1). Bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger geht es primär darum, die Vorstellungen des Unternehmers mit den Möglichkeiten zur Übergabe abzustimmen.

Die Suche nach potentiellen Käufern wird maßgeblich von der Zielsetzung des Unternehmers beeinflusst. Folgende grundsätzliche Fragestellungen beeinflussen den Suchprozess:

- Soll ein möglichst hoher Preis erzielt werden?
- Hat das Fortbestehen des Unternehmens Priorität?
- Sollen vorrangig die Arbeitsplätze der Mitarbeiter geschützt werden?

Vor dem Hintergrund der Beantwortung dieser Fragen kann die Suche nach geeigneten Käufern beginnen. Einen guten Überblick über den Markt kann man sich über das Internet verschaffen. Es existieren eine Vielzahl von Börsen, die Unternehmen anbieten und in denen Suchanfragen von potentiellen Käufern stehen (als Beispiel sei hier die next-change Unternehmensbörse u. a. auf Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie genannt).

Bei Unternehmen, die eine Umsatzgrößenordnung von rd. 20 Mio. Euro überschreiten, ist Geheimhaltung der Verkaufsabsicht schwierig, es ist deshalb ein anderes Vorgehen zu wählen. Es sind vertrauliche Gespräche mit Banken sowie mit Vertretern der Branchenverbände und Kammern zu empfehlen. Vertrauen und Verschwiegenheit sollten immer mit Vertraulichkeitserklärungen abgesichert werden, sonst kann es zu ungewünschten Konsequenzen kommen. Wird das Unternehmen etwa ganz offen am Markt angeboten, kann das rufschädigend wirken. Daher sollten unbedingt professionelle Nachfolgeberater des Merger- und Akquisitionsbereichs in den Verkauf des Unternehmens einbezogen werden. Unter Berücksichtigung der unternehmerischen Zielsetzung und aufgrund ihres vorhandenen methodischen Wissens sind M&A-Berater in der Lage, potentielle Käufer zu identifizieren.

# 5 Realisierungsphase – Übergabe

## 5.1 Familieninterne Nachfolge

Die Komplexität der familieninternen Nachfolge ist im Wesentlichen gekennzeichnet durch die psychologisch-emotionalen Aspekte innerhalb der Familie, oft auch eines erweiterten Gesellschafterkreises sowie der weiteren Stakeholder des Unternehmens. Vermögens-, Gerechtigkeits-, Verteilungsproblematik, Beteiligungsforderungen und Machtansprüche spielen neben den betriebswirtschaftlichen, strategischen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten eine gleichwertige Rolle.

Die Anforderungen an Kommunikation sind deshalb besonders hoch. Externe Begleiter und Steuerer dieser Prozesse sind hier unerlässlich. Zu beachten sind dabei folgende fünf Schwerpunkte:

- Die Nachfolge muss frühzeitig innerhalb der Familie thematisiert werden. Die Nachfolge ruft bei allen Beteiligten Ängste, Sorgen und Erwartungen hervor. In der Folge wird oft hinausgezögert. Neben dem Unwillen, Verantwortung abzugeben, sind weitere Ursachen das Bestreben, keine unternehmerischen Fehler zu machen und keine Familienmitglieder zu enttäuschen. Die Nachfolgeneration scheut sich oft aus Unsicherheit, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein, sich offen auseinanderzusetzen.

Wird die Nachfolge in einer ständigen Reflexion behandelt, verlieren die Entscheidungen die existenzielle Schwere. Über die Zeit können sich so Optionen herauschälen, die abgewogen nach Kriterien des Unternehmens, der Familie und der persönlichen Befindlichkeiten eine Lösung anzeigen.

- Eigentum und Führung des Unternehmens in die Nachfolge – beide Seiten sind einzubeziehen. Neben den unternehmerischen Kompetenzen muss sich ein Familiennachfolger auch die Gesellschafterkompetenzen erarbeiten.

Alle Eigentümerstrukturen haben ihre Vor- und Nachteile. Es ist deshalb im Einzelfall zu prüfen, wie z.B. Regelungen zu finden, die Pattsituation vermeiden und Interessenkonflikte (z.B. über Ausschüttungspolitik und Führung) auflösen.

Je kleiner der Gesellschafterkreis, desto mehr externes Know-how sollte eingebunden werden, um Gesellschafterkonflikte zu vermeiden. Je größer der Gesellschafterkreis, desto wichtiger sind formalisierte Entscheidungsstrukturen und eine Familienverfassung.

- Unternehmen – Familie – gleichwertig? Familienunternehmen zeichnen sich durch ein sehr enges Zusammenwirken von Familie und Unternehmen aus.

Im Nachfolgeprozess kann es zu Konflikten kommen, wenn z. B. überlebensrelevante Unternehmensentscheidungen nicht getroffen werden, da diese zu große negative Auswirkungen auf einzelne Familienmitglieder oder insgesamt auf den Familienfrieden haben könnten. Hier kann der Unternehmer Klarheit herbeiführen, indem er Unternehmen und Familie getrennt betrachtet und beide Seiten gegenüberstellt. Familienunternehmen überleben nur dann über mehrere Generationen, wenn sie im Zweifelsfall in der Lage sind, das Unternehmenswohl über das der Familie zu stellen, ohne dabei dauerhaft die Interessen der Familienmitglieder zu verletzen und den Zusammenhalt in der Familie zu beschädigen. In diesem Sinne muss auch die Nachfolgeregelung gestaltet werden.

- Kompetenz vor Abstammung – Welches Kompetenzprofil würde man von einem Fremdmanager erwarten; würde der Nachfolger aus der Familie auch in Frage kommen, wenn er keinen Familienhintergrund hätte?

Eine externe neutrale und fachkundige Instanz kann feststellen, ob der Kandidat das notwendige Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil hat. Die Familie sollte einig sein über das Verfahren zur Beurteilung des Nachfolgers.

Die Installation eines Fremdgeschäftsführers kann nicht nur eine Ersatzoption sein, sondern auch als ergänzende Kompetenz betrachtet werden, die dauerhaft oder zeitweise den Nachfolger aus der Familie unterstützt.

- Der Weg des Nachfolgers – Überzogene Erwartungen führen zu Enttäuschungen. Verantwortungsvolle Unternehmereltern sind bereit, die individuellen Neigungen und Fähigkeiten ihrer Kinder zu akzeptieren.

Sollten Familienmitglieder in die Nachfolge eintreten, so muss ihnen das Recht auf die eigene Lebenserfahrung zubilligt werden; dies nicht unter elterlicher Kontrolle, sondern möglichst in einer anderen Umgebung, evtl. in einem anderen Land, in einem anderen Unternehmen.

Vor der eigentlichen Verantwortungsübernahme sollte der Nachfolger außerhalb des elterlichen Unternehmens in Führungsverantwortung und Entscheidungsfindung gefordert sein. Die Eigenständigkeit des Nachfolgers anzuerkennen darf nicht mit blindem Vertrauen verwechselt werden. Eine Zeit der gemeinsamen Führung, ein schrittweiser Rückzug des Altunternehmers und die schrittweise Verantwortungsübernahme durch den Nachfolger sowie ein andauernder Generationendialog sind der richtige Weg.

Die Begleitung des Nachfolgers durch den in der Nachfolge erfahrenen Coach, ein Meilensteinplan für die unternehmerische Persönlichkeitsentwicklung und die praktische Erfahrung bis zur endgültigen Übernahme sollten in der Familie vereinbart sein.

## Der Übergabeprozess

Der familieninterne Übergabeprozess erfolgt in zwei Stufen und wird im Folgenden zusammengefasst:

### Stufe 1: Schaffung der Nachfolgefähigkeit in Unternehmen und Familie

- a) Klärung familienstrategischer Fragen über Fortführung des Unternehmens, Ziele und Werte der Familie und des Unternehmens
- b) Heranführen der Kinder an die Option, zukünftig eine Funktion im Unternehmen zu übernehmen – ohne Zwang. Beobachtung der

Neigungen und Talente der Kinder. Diskussion möglicher Ausbildungswege, die den Anforderungen möglicher Leitungsfunktionen im Unternehmen entsprechen

- c) Heranführen der Nachfolgeneration an die Gesellschafterrolle – unabhängig von der operativen Nachfolge
- d) Erstellung eines Anforderungsprofils für zukünftige Nachfolger
- e) Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsprogramms in den Bereichen persönliche, soziale, fachliche sowie unternehmerische Kompetenz.

### Stufe 2: Gestaltung des Verantwortungsübergangs:

- a) Analyse des Unternehmens, strategische Entwicklungsperspektiven
- b) Potenzialanalyse möglicher Nachfolger unter Berücksichtigung vorhandener Führungskonstellationen und Alternativen
- c) Vorbereitung des Seniorunternehmers auf die persönliche Loslösung von seinen unternehmerischen Aufgaben
- d) endgültige Auswahl des Nachfolgers nach Kompetenzgesichtspunkten und Hinzuziehung Dritter
- e) Erarbeitung eines Meilensteinplanes für die Schritte zur Übergabe
- f) Aufbau von Führungs- ggf. auch Beiratsstrukturen passend zur neuen Führungskonstellation
- g) schrittweise Verantwortungsübergabe spiegelbildlich zur Verantwortungsabgabe der bisherigen Führung
- h) Übernahme der Verantwortung als Unternehmer und Gesellschafter, Austritt des Seniors aus der Unternehmensleitung. Unterstützung des Seniors bei der Übernahme von Beratungs- bzw. Beiratsfunktionen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens

## 5.2 Externe Nachfolge – Der Verkaufsprozess

Der „idealtypische Ablauf eines Unternehmensverkaufs“ ist in Abbildung 5 dargestellt. Bei der sich anschließenden Darstellung der Teilschritte wird vor allem deutlich, dass der Nachfolgeprozess sehr dynamisch ist und Grenzen zwischen den einzelnen Phasen der Nachfolgeregelung nicht immer überschneidungsfrei gezogen werden können.

### 5.2.1 Zielfestlegung und Übergabekonzept

Wie in 3.1. bereits ausführlich dargestellt, ist es für den Unternehmer äußerst wichtig, sich rechtzeitig mit dem Prozess des Unternehmensverkaufs, den möglichen Optionen und der Zeit „danach“ vertraut zu machen. Dazu gehört es auch, Ziele vorab klar zu definieren und u. a. folgende Sachverhalte zu klären:

- Wie ist die Ausgangslage, warum soll das Unternehmen verkauft werden?
- Sollen 100 Prozent oder nur Teile veräußert werden?
- Welcher Zeitraum ist anzustreben?
- Für wen wäre das Unternehmen interessant?
- Welche Bedingungen soll ein künftiger Käufer erfüllen?
- Sind vor dem Verkauf noch gestaltende Maßnahmen umzusetzen, wie zum Beispiel die Herausnahme nicht betriebsnotwendiger Immobilien, Verbesserung des Bilanzbildes, steueroptimierende Übertragungen, Pensionszusagen, mitarbeitende Familienmitglieder?
- Welche Kaufpreisvorstellung gibt es und ist diese realistisch?

### 5.2.2 Vorbereitung

Mit der Erstellung eines Exposés erfolgt in diesem Teilschritt die Darstellung des Unternehmens in vermarktungsfähiger bzw. verkaufsfähiger Form. Das Dokument sollte Daten und Fakten enthalten sowie Stärken und Potentiale des Unternehmens in gut aufbereiteter Form beschreiben. Außerdem wird über die Darstellung des Marktes und der wichtigsten Kundengruppen auch auf die zukünftigen Möglichkeiten hingewiesen.

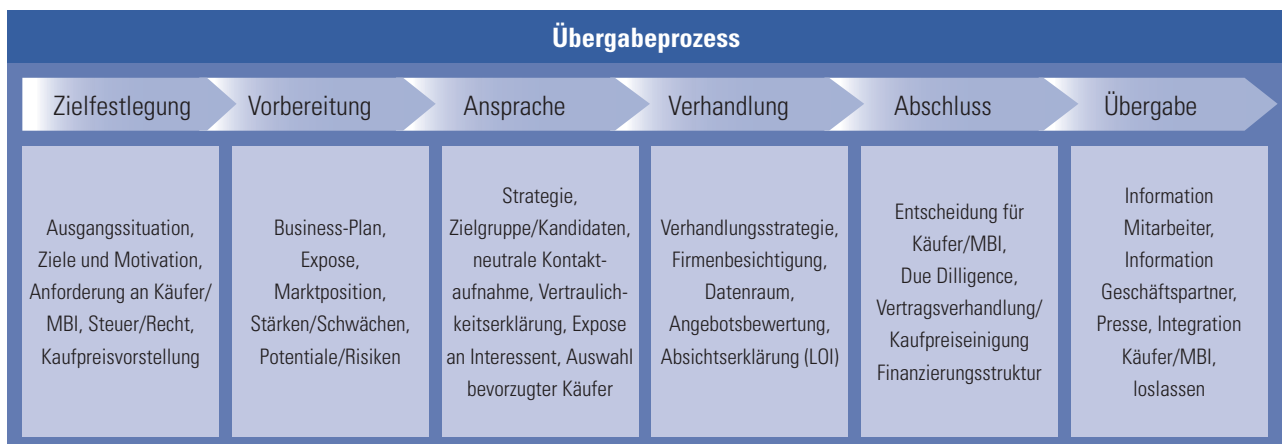
Eine kurze Darstellung der Strategie zeigt auf, wie sich das Unternehmen zukünftig entwickelt. Wesentliche Zahlen einer Geschäftsentwicklung untermauern dies.

Als erste Information für Interessenten ist ein anonymisiertes Kurzexposé zu erstellen, das dem Leser einen ersten Eindruck vom Unternehmen und seinen Potentialen vermittelt. Das vollständige Unternehmensexposé ist erst nach Abgabe der Vertraulichkeitserklärung und gegebenenfalls nach einem anonymisierten Erstgespräch an nur wenige potentielle Käufer weiterzugeben.

Der Umfang des Dokuments (im KMU-Bereich zwischen zehn und 50 Seiten) hängt von der Größe und Komplexität des Unternehmens ab. Qualität ist dabei wichtiger als Quantität.

**Abb. 5: „Idealtypischer Ablauf eines Unternehmensverkaufs“**

(Quelle Omegaconsulting 01/2012)





### 5.2.3 Ansprache

Auf Grundlage der Entwicklung einer eigenen Verkaufsstrategie werden zunächst mögliche Zielgruppen bzw. Interessenten und deren Potentiale identifiziert (long list). Aus dieser long list wird in einem nächsten Schritt eine sogenannte short list gefiltert, die konkret anzusprechende Investoren enthält. Dies stellt zugleich die erste, nach außen gerichtete Aktivität im Verkaufsprozess dar. Die absolut vertrauliche Kontaktaufnahme, der Austausch von Vertraulichkeitserklärungen und die anonymisierte Übersendung des Exposés an potentielle Interessenten gehören dabei ebenso in die Hand von Spezialisten wie die Überprüfung der Kaufinteressenten und die Abklärung der unternehmerischen Handlungsmotive. Am Ende dieser Phase steht eine Auswahl der bevorzugten Käufer. Idealerweise sollten hierbei mehrere ernsthaft Interessierte vorhanden sein, um die Verkaufsgespräche mit entsprechenden Gestaltungsalternativen (zum Beispiel Auktion) führen zu können.

### 5.2.4 Verhandlung

Den zuvor ausgewählten Interessenten soll das Unternehmen nunmehr präsentiert werden. Dafür eignet sich ein erstes persönliches Gespräch der verhandelnden Personen, die Besichtigung des Unternehmens und der Austausch der jeweiligen Vorstellungen findet statt. Bei weiterem Interesse gibt der potentielle Käufer einen LOI (Letter of Intent) ab. In dieser Absichtserklärung konkretisiert er schriftlich seine Vorstellung über einen möglichen Kauf, nennt seine Bedingungen und u.U. einen Kaufpreis. Nach Bewertung der Angebote werden einzelne Kandidaten, mit denen weitere Verhandlungen und Gespräche geführt werden sollen, ausgewählt. Besondere Aspekte stellen die eigentliche Verhandlungsführung und die Kommunikation im Verkaufsprozess dar. Hier sind nicht mehr nur Fakten und Zahlen bzw. betriebswirtschaftliche Werte relevant – Psychologie und ein Verständnis für zwischenmenschliche Faktoren sind oft ausschlaggebend. Die Beziehung, die zum Verhandlungspartner aufgebaut wird, legt den Grundstein für ein gutes Verhandlungsgespräch. Wer erfolgreich verkaufen oder kaufen möchte, benötigt Informationen über den Verhandlungspartner, über dessen Unternehmen, den Markt und über besondere Probleme der jeweiligen Branche. Auch persönliche Informationen über den Unternehmer und dessen Nachfolger sowie über deren persönliche Ziele und Werte können ein Verhandlungsgespräch positiv beeinflussen, da sie ein Verständnis für die Sicht des Gegenübers schaffen.

### 5.2.5 Abschluss und Übergabe

Im nächsten Schritt bekommen potentielle Erwerber im Rahmen der sogenannten Due Diligence (Kapitel 5.2.5.1) Einblick in die Geschäftsinformationen und vertraulichen Zahlen. Sie können Fragen stellen und weitere Erläuterungen anfordern, um das Unternehmen für sich transparent zu machen und abzuklären, ob die im Letter Of Intent (LOI) getroffenen Annahmen die Realität widerspiegeln und sich umsetzen lassen.

Bei größeren Transaktionen wird ein sogenannter Datenraum eingerichtet, in welchem aufbereitete Unternehmensinformationen und vertrauliche Daten aus der Vorbereitungsphase bereitgestellt werden. Dieser Datenraum dient dabei den ausgewählten Kaufinteressenten zur Prüfung des potentiellen Kaufobjekts. Am Ende der Due Diligence entscheidet der Interessent, ob er in die Verkaufsverhandlungen eintreten oder vom Kauf Abstand nehmen möchte. Günstig ist es, wenn zwei bis drei ernsthaft kaufinteressierte Verkaufsverhandlungen führen wollen. Die Aufgabe des Beraters besteht hier in der organisatorischen Unterstützung der Due Diligence. Er moderiert und begleitet die Verhandlungsführung und die Übernahmemodalitäten. Dies garantiert dem Verkäufer Neutralität, Sicherheit, Unterstützung und Professionalität in der entscheidenden Phase des Gesamtprozesses. Wenn sämtliche offenen Detailfragen einvernehmlich geklärt sind, steht der Vertragsunterzeichnung nichts mehr im Wege.

#### 5.2.5.1 Due Diligence

Eine detaillierte und aussagekräftige Unternehmensanalyse ist für den potentiellen Erwerber eine fundamentale Voraussetzung, um sich ein möglichst genaues Bild des neuen Unternehmens zu verschaffen.

Um sämtliche Risiken identifizieren und bewerten zu können, sind dabei insbesondere die folgenden Ausprägungen der Due Diligence von Bedeutung:

- Financial Due Diligence
- Commercial Due Diligence
- Legal Due Diligence
- Tax Due Diligence

### **5.2.5.2 Kaufvertrag**

Der Kaufvertrag muss im Hinblick auf das Gesellschaftsrecht, das Wirtschaftsrecht und auf seine steuerlichen Auswirkungen hin entwickelt und geprüft werden. Dazu sind in der Unternehmensnachfolge erfahrene Rechtsanwälte und Steuerberater hinzuzuziehen.

### **5.2.5.3 Finanzierung des Verkaufs**

Der Verkauf eines Unternehmens bietet auch hinsichtlich der Zahlungsmodalitäten verschiedene Möglichkeiten. Allerdings liegt hierbei möglicherweise zwischen Veräußerer und Erwerber ein gewisser Interessenkonflikt. Während das primäre Interesse des Veräußerers unter Umständen in der Alterssicherung bzw. in einem möglichst hohen Verkaufspreis liegt, will der Käufer möglicherweise die liquiden Mittel für das Unternehmen zurückhalten.

Aus Sicht des Erwerbers stellt sich die Frage nach der richtigen Finanzierung. Es ist daher unerlässlich, alle Handlungsalternativen gründlich zu prüfen und die in Betracht kommenden Finanzierungsmöglichkeiten zusammen mit Experten in einem vollständigen Finanzplan herauszuarbeiten. Daneben sollten die jeweiligen steuerlichen Auswirkungen zusammen mit einem Steuerberater besprochen und analysiert werden.

Verfügt der Erwerber über zu wenig Eigenkapital (unterhalb der 5 bis 20 Prozent der von Banken geforderten Quote des Gesamtkaufpreises), gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Finanzierung. Diese ist mit Spezialisten zu erörtern und auf die individuelle Situation abzustimmen. Die Beteiligung von Finanzpartnern als weitere Eigenkapitalgeber ist ein erster möglicher Lösungsansatz. Darüber hinaus existieren zahlreiche Förderprogramme von Bund und Ländern. Diese bieten in der Regel gute Konditionen und sind auf die Problematik der Existenzgründung und Nachfolge zugeschnitten. Die Fördermittel sollten frühzeitig beantragt werden.

## 6 Begleitung in der Startphase<sup>5</sup>

Vom Zeitpunkt der Übernahme an ergeben sich für die Nachfolger täglich neue Anforderungen und Themen, die der noch neuen Führungsrolle und den Erwartungen der Mitarbeiter geschuldet sind. Viele Nachfolger unterschätzen dies und nehmen Hilfe von außen oftmals nicht rechtzeitig in Anspruch. Die schrittweise Übernahme der Führungsrolle und der damit verbundene Kompetenzaufbau erfordern einen neutralen Prozessbegleiter, der beobachtet und mit den Nachfolgern die richtigen Schritte und Handlungen anstößt.

Jede Übernahme bietet eine breite Palette individueller Chancen, Herausforderungen und Lösungen. Idealerweise erfolgt die Beratung des Unternehmers in Form eines bedarfsorientierten Einzelcoachings, das unterschiedliche Themenfelder vertieft und anstehende, komplexe Handlungen systematisch reflektiert und zielorientiert aufbereitet.

# 7 Der Nachfolgeberater – Das Anforderungsprofil

Um den Nachfolgeprozess in seiner dargestellten Komplexität erfolgreich mitbegleiten zu können, muss ein Berater gewisse Anforderungen erfüllen. Die wichtigsten werden im Folgenden kurz dargestellt:

## 7.1 Ausbildung und berufliche Erfahrung:

- abgeschlossenes Hochschulstudium bzw. vergleichbare Berufsausbildung sowie mindestens fünfjährige Berufserfahrung (drei davon in leitender Funktion)
- mindestens dreijährige Nachfolgeberatung bzw. M&A-Beratung und Referenzen aus Nachfolge-Projekten
- allgemeines wirtschaftliches Know-how, dazu zählen u. a. betriebswirtschaftliche Kenntnisse über Unternehmensziele, Unternehmensführung, innerbetriebliche Leistungsprozesse, Marketing, Vertrieb sowie Finanzen. Auch volkswirtschaftliche Kenntnisse in Verbindung mit technologischen Grundkenntnissen sind von elementarer Bedeutung.
- Fähigkeit zur Sensibilisierung in steuerlichen und rechtlichen Themen.

## 7.2 Nachfolgespezifisches Know-how in Bezug auf:

- Analyse- und Diagnoseverfahren, insbesondere zur Unternehmensanalyse
- Restrukturierung
- Strategieentwicklung
- Unternehmensbewertung
- Merger- und Akquisitions-Prozesse
- Moderation
- Verhandlungsführung, Konfliktmediation und Konfliktmanagement
- Unternehmer-Auditing und Manager-Beurteilung, AC-Verfahren
- Coaching  
Psychologische Unterstützung für Unternehmer und Nachfolger

## 7.3 Regelmäßige Fortbildung

Ein qualifizierter Nachfolgeberater muss sich regelmäßige fortbilden, um den aktuellen Wissensstand auf seinem Fachgebiet gewährleisten zu können. Diese Anforderungen sind angelehnt an den CMC des BDU (30 Stunden Fortbildung pro Jahr).

## 7.4 Anforderungen an den Berater aus Sicht des Unternehmers

Neben Know-how und Expertise, die als selbstverständliche Voraussetzungen anzusehen sind, liegen die besonderen Anforderungen in der Beziehungsebene – zwischen Berater und Unternehmer sollte ein Vertrauensverhältnis bestehen.

Für dessen Aufbau sind wichtig:

- Sympathie und Vertrauen
- Problemverständnis des Beraters
- Persönliche Überzeugungskraft des Beraters
- Referenzen

Im Laufe des Kontaktes mit dem Berater wird der Unternehmer weitere Aspekte kennenlernen, die für die Beurteilung und Auswahl relevant sein können:

- Honorar und Nebenkosten
- Terminplanung (Genauigkeit, Abschätzung des Zeitrahmens)
- Vorschläge zur Projektorganisation (Teambildung)
- Preis-Leistungs-Verhältnis.

Letztendlich werden „Chemie“ und Referenzen für die Entscheidung des Unternehmers von ausschlaggebender Bedeutung sein. Als wichtige Referenz für den Berater und Nachweis seiner Kompetenz ist die Zugehörigkeit zum BDU-Fachverband Gründung, Entwicklung und Nachfolge anzusehen. Die Anforderungen an den Berater sind sehr umfangreich, daher ist es unerlässlich, dass der Berater mit den verschiedenen involvierten Bereichen (Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Notare, Moderatoren, Mediatoren, Banker) vertrauensvoll zusammenarbeitet, um die Ziele des Unternehmers umzusetzen.

# Abbildungsverzeichnis/Abkürzungsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	Seite
Abb. 1: Die Phasen der Unternehmensnachfolge	6
Abb. 2: Ziele für die Unternehmensnachfolge aus Sicht des Unternehmens	8
Abb. 3: Unternehmenspotentiale	9
Abb. 4: Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen	10
Abb. 5: „Idealtypischer Ablauf eines Unternehmensverkaufs“	16

## **Abkürzungsverzeichnis**

1 AWH Arbeitsgemeinschaft der wertermittelnden Betriebsberater im Handwerk
2 BDU Bundesarband Deutscher Unternehmensberater
3 IfM Institut für Mittelstandsforschung
4 IPO Initial Public Offering – Börsengang
5 LOI Letter Of Intent
6 M&A Merger & Akquisition
7 MBI Management Buy In
8 MBO Management Buy Out

# Literaturverzeichnis

Albach, H. & Freund, W.: Generationenwechsel und Unternehmens-kontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen. Gütersloh, 1989.

Beckmann, Ralph, Brost, Heike, Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Frankfurt School Verlag, 2012

Breuninger, H.: Der Generationenwechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht.  
In: Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (Hrsg.).

Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften.  
Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie (S. 752-767), Köln, 1998.

Eglau, Hans Otto: Unternehmensfamilien zwischen Interessen und Emotionen, DODOS, 2001.

Felden, Birgit, und Pfannenschwarz: Unternehmensnachfolge, Oldenbourg Verlag München, 2008.

Frank, Michael, A: Die kleine AG als Organisationsform für die Nachfolge im Familienunternehmen, Nomos Verlag, 2002.

Freund, Werner: Familieninterne Unternehmensnachfolge, Deutscher Universitätsverlag, 2000.

Groth, Torsten: Praxisleitfaden Nachfolge in Familienunternehmen, WIFU, Witten/Herdecke, 2013.

Habig, Helmut: Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Berlin, 1998.

Hennerkes, Brun-Hagen: Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquidität, Kontrolle, Frankfurt/New York, 2004.

Hillengaß, Horst W., Nökel, Rolf H.: Strategien für Generationswechsel und Zukunftssicherung, Heidelberg, 1999.

Kay, Rosemarie, Suprinovic, Olga, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, IfM Bonn 2014

Kirst, Uwe, und Bieler, Stefan: Unternehmensnachfolge.  
Über vier Hürden zur gesicherten Nachfolgeregelung, Luchterhand, 1996.

Kempert, Wolf: Praxishandbuch für die Nachfolge in Familienunternehmen, Gabler 2008.

LeMar, Bernd: Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen – Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten, Berlin, 2001.

Schlepphorst, S.; Moog, P., (IfM Bonn) Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process, Journal of Family Business Strategy, Vol. 5, Issue 4, 2014

Spiegelberger, Sebastian, Unternehmensnachfolge, C.H. Beck-Verlag 2009

Sudhoff, Heinrich: Unternehmensnachfolge, C. H. Beck, 2000.



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29, 53227 Bonn  
T +49 (0)228 9161-0, F +49 (0)228 9161-26  
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34, 10117 Berlin  
T +49 (0)30 8931070, F +49 (0)30 8928474  
berlin@bdu.de

489, avenue Louise, B-1050 Brüssel  
T +32 (0)2 4002178, F +32 (0)2 4002179  
europe@bdu.de

[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

