

Hartmut Schneider

# Nachfolger gesucht

Wie Sie Ihre Unternehmensnachfolge  
aktiv gestalten

MIT  
FALLBEISPIELEN,  
CHECKLISTEN  
UND  
ÜBERGABE-  
FAHRPLAN

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Hartmut Schneider

# **Nachfolger gesucht**

Wie Sie Ihre Unternehmensnachfolge aktiv gestalten

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3909-1      Bestell-Nr. 10221-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3911-4      Bestell-Nr. 10221-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfälti-  
gungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: shutterstock.com)  
Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin  
Satz: primustype Hurler GmbH, Notzingen  
Druck und Bindung: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth  
Printed in Germany

April 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KMU-Anteile 2013 in Deutschland

Abbildung 2: Nachfolgeplanungen im Mittelstand bis 2017

Abbildung 3: Dauer der Nachfolge

Abbildung 4: Gewählte Nachfolgelösungen

Abbildung 5: Frauen wollen übernehmen

Abbildung 6: »Notfallkoffer« nur in wenigen Unternehmen

Abbildung 7: Die Unternehmertypen

Abbildung 8: Aspekte der Nachfolge

Abbildung 9: Unternehmens-Check

Abbildung 10: Nachfolge: Es wird immer enger

Abbildung 11: SWOT-Analyse

Abbildung 12: Unternehmensnachfolge

Abbildung 13: Ablauf einer Unternehmenstransaktion

Abbildung 14: Kernkriterien einer funktionierenden Unternehmensübergabe

Abbildung 15: Schwierigkeiten bei der Nachfolge für Senior-Unternehmer

Abbildung 16: Schwierigkeiten bei der Nachfolge für potenzielle Übernehmer

Abbildung 17: Ablauf eines Transaktionsprozesses

Abbildung 18: Phasen 1 bis 4 des Transaktionsprozesses

Abbildung 19: Immer mehr werden nicht fündig



# Vorwort

Die Möglichkeiten bei Unternehmensnachfolge und Unternehmensübertragungen sind so vielfältig wie die Ausgestaltung der Unternehmen.

Große Firmengeschichten haben ihre entscheidenden Wendungen oft genommen, wenn die Unternehmer sich dazu entschlossen haben, ein anderes Unternehmen zu übernehmen, mitunter sogar einen größeren Wettbewerber. Wem dies erfolgreich gelingt, der erzielt oft einen Quantensprung in der Firmenentwicklung, wie er bei rein organischem Wachstum des Unternehmens aus eigener Kraft in so kurzer Zeit nicht möglich gewesen wäre.

Andererseits misslingen auch viele Nachfolgen und Übernahmen. Murphy's Law: »Alles, was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen«<sup>1</sup>, bewahrheitet sich bei manchen Nachfolgen in fataler Weise und wir werden Ihnen hierzu auch einige anschauliche Fallbeispiele aus der Praxis aufzeigen.

So hat das Gebiet der Mergers & Acquisitions, also der Fusionen, Übernahmen, Beteiligungen, Nachfolgen und im weiteren Sinne der Joint Ventures, strategischen Allianzen, Kooperationen und Partnerschaften viele Facetten.

Bezogen auf den Mittelstand enthält diese Darstellung eine Sammlung von in der Praxis erlebten Fallbeispielen, um interessierten Unternehmern wie Nachfolgern aufzuzeigen, wie es bei anderen abläuft. Was man richtig und was man auch alles falsch machen kann. Ziel ist es, einige der wesentlichen Fehler bei einer künftig anstehenden eigenen Übergabe oder Übernahme zu vermeiden.

Die Beispiele sind tatsächlich erfolgte Unternehmenstransaktionen aus jüngster Vergangenheit. Branchen, Namen, Kaufpreise und weitere Details sind verändert, um den Beteiligten gegenüber Diskretion zu wahren. Letztlich sollen die genannten Fälle exemplarisch für eine Vielzahl ähnlicher Fälle sein, am Ende aber auch zeigen, wie individuell jede einzelne Übergabe ist und dass sich keine allgemeingültigen Patentrezepte anbieten lassen.

Diese Fallbeispiele betten wir in allgemeine Betrachtungen über Unternehmensnachfolge im Mittelstand ein und zeigen den professionellen Ablauf eines Unternehmensverkaufs auf. Handlungsempfehlungen sollen schließlich dem Unternehmer wie dem Nachfolger helfen, die eigene Nachfolge und die eigene Übernahme erfolgreich durchzuführen und Fehler anderer zu kennen, um diese nicht zu wiederholen. Der »Werkzeugkasten« gibt umsetzbare Dos and Don'ts, Checklisten und ein Praxisbeispiel für eine familieninterne Nachfolge an die Hand.





# Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis .....	<u>V</u>
Vorwort .....	<u>VII</u>
Einleitung .....	1
<b>1 Unternehmensnachfolge im Mittelstand .....</b>	<b>5</b>
1.1 Unternehmensnachfolge bei KMU .....	5
1.2 Unternehmensnachfolge als eigene unternehmerische Herausforderung unterschätzt .....	14
1.3 Die Bedeutung von Familienunternehmen .....	17
1.4 Unternehmensnachfolge ist Psychologie .....	20
1.5 Die Angst vor den Beratern .....	25
1.6 Der Unternehmer macht alles allein .....	26
1.7 Ungleiche Waffen: Bodenständiger Mittelständler versus professionelle Private-Equity-Gesellschaften .....	28
1.8 Warum so vieles schief läuft .....	30
1.9 Was kann man besser machen? .....	31
1.10 Der Unternehmens-Check .....	33
1.11 Das Lebenswerk »rund« machen .....	39
<b>2 Ablauf eines Unternehmensverkaufs .....</b>	<b>41</b>
2.1 Ablauf von Transaktionen .....	42
2.2 Die Unternehmensbewertung .....	43
2.3 Die Erstinformation .....	44
2.4 Das Informationsmemorandum .....	45
2.5 Die Suche nach dem Käufer .....	47
2.6 Die Geheimhaltungsvereinbarung .....	48
2.7 Die Verhandlungsexklusivität .....	50
2.8 Die Absichtserklärung .....	50
2.9 Die Untersuchung des Verkaufsunternehmens (Due Diligence) .....	52
2.10 Die Tücken der Vertragsverhandlung .....	56
2.11 Der Unternehmenskaufvertrag .....	57
2.12 Der Notartermin .....	61
2.13 Lösungsversuche .....	64
2.14 Nachfolgen gelingen lassen .....	66

<b>3</b>	<b>Fallbeispiele für Unternehmensnachfolge aus der Praxis</b> .....	<b>69</b>
3.1	Das 50-jährige Firmenjubiläum – fehlende familieninterne Kommunikation .....	69
3.2	Übergabefahrplan zur Lösung der familieninternen Nachfolge .....	75
3.3	Der ambitionierte MBI-Kandidat – gescheiterte Finanzierung .....	81
3.4	Falscher Ehrgeiz des Nachfolgers – Dissens mangels professioneller Begleitung .....	86
3.5	Scheitern trotz Beteiligungskapital – Verhandlungsschwäche und mangelnde kaufmännische Erfahrung .....	95
3.6	Unternehmensverkauf zum falschen Zeitpunkt .....	107
3.7	Undurchsichtige Buchhaltung – Arglistige Täuschung verhindert Kaufpreistraten .....	113
3.8	Nachfolge eines 80-jährigen Gründers – Realitätsverlust und verschleppte Nachfolge .....	119
3.9	Die Halbierung des vereinbarten Kaufpreises – Eigenkapitalgarantie und Entzug der weiteren Geschäftsführung .....	127
3.10	Aktienkurs als Dealbreaker – Gruppenaufspaltung durch Private-Equity-Gesellschaft und Teilverkauf als Glücksfall .....	137
3.11	Gescheiterte Übernahme durch Private-Equity-Gesellschaft – Überreizung des Angebots .....	143
<b>4</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>149</b>
4.1	Den richtigen Zeitraum identifizieren .....	150
4.2	Die Unternehmerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor für eine gelungene Übergabe .....	154
4.3	Die Vorbereitung und Ausrichtung des Unternehmens .....	158
4.4	Die Nachfolgerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor für eine gelungene Übergabe .....	169
4.5	Risiko: Rückläufiges Interesse am Unternehmertum .....	180
4.6	Übergabefahrplan zur Lösung der familieninternen Nachfolge .....	182
<b>5</b>	<b>Werkzeugkasten</b> .....	<b>189</b>
5.1	Werkzeuge .....	189
5.2	Dos and Don'ts .....	189
5.3	Checkliste für den Übergabenden .....	203
5.4	Checkliste für den Nachfolger .....	204
5.5	Due-Diligence-Checkliste .....	205
5.6	Gliederung Übergabefahrplan für die familieninterne Nachfolge .....	219
5.7	Praxisbeispiel: Übergabefahrplan für die familieninterne Nachfolge .....	220

<b>6 Exkurs: Stiftung als Nachfolgelösung</b> .....	<b>231</b>
6.1 Deutschland .....	232
6.2 Österreich .....	234
6.3 Schweiz .....	234
6.4 Liechtenstein .....	235
6.5 Beratungserfordernis .....	236
Nachwort .....	239
Glossar .....	241
Anmerkungen .....	249
Literatur .....	259
Stichwortverzeichnis .....	263
Der Autor .....	265



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Vorwort .....	VII
Einleitung .....	1
<b>1 Unternehmensnachfolge im Mittelstand .....</b>	<b>5</b>
1.1 Unternehmensnachfolge bei KMU.....	5
1.1.1 Definition von KMU .....	5
1.1.2 Wirtschaftsfaktor .....	5
1.1.3 Nachfolgen .....	6
1.1.4 Übergabedauer.....	7
1.1.5 Nachfolgegruppen .....	7
1.1.6 Nachfolge? – Kein Thema! .....	8
1.1.7 Übergabereife .....	9
1.1.8 Übernahmewürdigkeit .....	10
1.1.9 Übergabezeitraum .....	10
1.1.10 Notfallplan .....	11
1.1.11 Nachfolge in Europa .....	13
1.2 Unternehmensnachfolge als eigene unternehmerische Herausforderung unterschätzt .....	14
1.2.1 Einfluss des Unternehmertypus auf die Nachfolge .....	14
1.2.2 Nachfolge als echte Chefaufgabe .....	15
1.2.3 Schaffung von Bewusstsein .....	15
1.2.4 Übergabefahrplan als Schlüssel zum Erfolg .....	16
1.2.5 Ziel: Das Wohl des Unternehmens .....	16
1.3 Die Bedeutung von Familienunternehmen .....	17
1.3.1 Zielkonflikte bei der Übergabe .....	18
1.4 Unternehmensnachfolge ist Psychologie .....	20
1.4.1 Weiche Faktoren .....	21
1.4.2 Nonverbale Kommunikation .....	22
1.4.3 Familieninterne Konflikte .....	22
1.4.4 Verkauf .....	23
1.4.5 Verhandlung .....	23
1.4.6 Innensicht und Außensicht .....	25
1.5 Die Angst vor den Beratern .....	25
1.6 Der Unternehmer macht alles allein .....	26

1.7	Ungleiche Waffen: Bodenständiger Mittelständler versus professionelle Private-Equity-Gesellschaften .....	28
1.7.1	Professionelle Unternehmenskäufer .....	28
1.7.2	Unterlegenheit des Mittelständlers .....	29
1.7.3	Verhandlungsabbruch als Notbremse .....	29
1.7.4	»Waffengleichheit« herstellen .....	30
1.8	Warum so vieles schief läuft .....	30
1.9	Was kann man besser machen? .....	31
1.10	Der Unternehmens-Check .....	33
1.10.1	Mangel an Nachfolgern .....	34
1.10.2	Die Phasen des Unternehmens-Checks .....	35
1.10.3	Die Handlungsempfehlungen .....	36
1.10.4	Umsetzung .....	37
1.10.5	Kein »Überschminken« .....	38
1.10.6	Keine Vendor Due Diligence .....	38
1.10.7	Gute Verkaufsvorbereitung .....	38
1.11	Das Lebenswerk »rund« machen .....	39
<b>2</b>	<b>Ablauf eines Unternehmensverkaufs .....</b>	<b>41</b>
2.1	Ablauf von Transaktionen .....	42
2.2	Die Unternehmensbewertung .....	43
2.3	Die Erstinformation .....	44
2.4	Das Informationsmemorandum .....	45
2.5	Die Suche nach dem Käufer .....	47
2.6	Die Geheimhaltungsvereinbarung .....	48
2.6.1	Elemente der Geheimhaltungsvereinbarung .....	48
2.6.2	Vermeidung von Verunsicherungen .....	49
2.6.3	Gestufte Informationsherausgabe .....	49
2.7	Die Verhandlungsexklusivität .....	50
2.8	Die Absichtserklärung .....	50
2.9	Die Untersuchung des Verkaufsunternehmens (Due Diligence) .....	52
2.9.1	Checklisten .....	52
2.9.2	Allgemeine Due-Diligence-Liste .....	52
2.9.3	Datenraum .....	54
2.9.4	Was nicht in der Bilanz steht .....	55
2.10	Die Tücken der Vertragsverhandlung .....	56
2.11	Der Unternehmenskaufvertrag .....	57
2.11.1	Share Deal/Asset Deal .....	57
2.11.2	Kauf- und Abtretungsvertrag über die Geschäftsanteile einer GmbH .....	58
2.11.3	Einige wichtige Stolperfallen .....	59
2.11.4	Gemeinsame Bewusstseinsbildung .....	60

2.12	Der Notartermin .....	61
2.12.1	Beurkundungspflicht .....	61
2.12.2	Die Nerven liegen blank .....	62
2.12.3	Zustimmung des Ehegatten? .....	63
2.12.4	Änderungen in letzter Minute .....	63
2.12.5	Angst vor der eigenen Courage .....	64
2.13	Lösungsversuche .....	64
2.13.1	Trennungsschmerz .....	64
2.13.2	Bestätigung der Richtigkeit der Entscheidung .....	64
2.13.3	Bestmögliche Vorbereitung .....	65
2.13.4	Reue im letzten Moment .....	65
2.13.5	Keine Kurzschlussreaktionen .....	65
2.14	Nachfolgen gelingen lassen .....	66
2.14.1	Kapitän und Lotsen .....	66
2.14.2	Verhandlungskunst .....	67
2.14.3	Manifestation des Inhaberwechsels .....	67
2.14.4	Psychologische Aspekte beachten .....	68
<b>3</b>	<b>Fallbeispiele für Unternehmensnachfolge aus der Praxis .....</b>	<b>69</b>
3.1	Das 50-jährige Firmenjubiläum – fehlende familieninterne Kommunikation .....	69
3.2	Übergabefahrplan zur Lösung der familieninternen Nachfolge .....	75
3.3	Der ambitionierte MBI-Kandidat – gescheiterte Finanzierung .....	81
3.4	Falscher Ehrgeiz des Nachfolgers – Dissens mangels professioneller Begleitung .....	86
3.5	Scheitern trotz Beteiligungskapital – Verhandlungsschwäche und mangelnde kaufmännische Erfahrung .....	95
3.6	Unternehmensverkauf zum falschen Zeitpunkt .....	107
3.7	Undurchsichtige Buchhaltung – Arglistige Täuschung verhindert Kaufpreisraten .....	113
3.8	Nachfolge eines 80-jährigen Gründers – Realitätsverlust und verschleppte Nachfolge .....	119
3.9	Die Halbierung des vereinbarten Kaufpreises – Eigenkapital- garantie und Entzug der weiteren Geschäftsführung .....	127
3.10	Aktienkurs als Dealbreaker – Gruppenaufspaltung durch Private-Equity-Gesellschaft und Teilverkauf als Glücksfall ....	137
3.11	Gescheiterte Übernahme durch Private-Equity-Gesellschaft – Überreizung des Angebots .....	143



<b>4 Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>149</b>
4.1 Den richtigen Zeitraum identifizieren .....	150
4.1.1 Festes Übergabekriterium .....	151
4.1.2 Innere Gründe .....	151
4.1.3 Nicht loslassen können .....	152
4.2 Die Unternehmerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor für eine gelungene Übergabe .....	154
4.2.1 Die eigene Einstellung hinterfragen .....	155
4.2.2 Innere Bereitschaft zu Vorbereitung .....	155
4.2.3 Inanspruchnahme von Rat .....	156
4.2.4 Falsche Entscheidungen aus Unerfahrenheit .....	156
4.2.5 Blickwinkel des Käufers einnehmen .....	156
4.2.6 Die Übernahmewürdigkeit herstellen .....	157
4.2.7 Sich entbehrlich machen .....	157
4.3 Die Vorbereitung und Ausrichtung des Unternehmens .....	158
4.3.1 Attraktivität des Unternehmens .....	159
4.3.2 Profitabilität .....	160
4.3.3 Funktionsgerechte Organisation für einen Übernehmer .....	160
4.3.4 Attraktives Produktportfolio .....	161
4.3.5 Innovation .....	161
4.3.6 Alleinstellungsmerkmal (USP) erhalten .....	162
4.3.7 Aktive Kundenbindung .....	162
4.3.8 Positives Unternehmensimage .....	162
4.3.9 Altersmix der Mitarbeiterstruktur .....	163
4.3.10 Befähigung der Mitarbeiter .....	163
4.3.11 Bewusstmachung des Nachfolgeerfordernisses .....	163
4.3.12 Der Unternehmens-Check .....	164
4.3.13 Die Vendor Due Diligence .....	164
4.3.14 Der Transaktionsablauf .....	167
4.4 Die Nachfolgerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor für eine gelungene Übergabe .....	169
4.4.1 Existenzfrage .....	169
4.4.2 Geeignetheit .....	170
4.4.3 Kenntnis der eigenen Grenzen .....	171
4.4.4 Wille zum Unternehmertum .....	172
4.4.5 Mut zum Risiko .....	173
4.4.6 Frustrationstoleranz .....	173
4.4.7 Führungs- und Durchsetzungskraft .....	173
4.4.8 Gesundheit .....	174
4.4.9 Familiäres Umfeld .....	175
4.4.10 Eigenkapital .....	176
4.4.11 Eigenes Netzwerk .....	176
4.4.12 Dauerhafter Wille zur Mehrleistung .....	177
4.4.13 Konfliktbehaftete Übergangszeit .....	177

4.5	Risiko: Rückläufiges Interesse am Unternehmertum .....	180
4.5.1	Risiko: Demografischer Wandel .....	181
4.5.2	Unternehmensübergaben als Markt .....	181
4.6	Übergabefahrplan zur Lösung der familieninternen Nachfolge .....	182
4.6.1	Vorbemerkung .....	184
4.6.2	Einzelgespräche .....	184
4.6.3	Gemeinsame Gespräche .....	185
4.6.4	Inhalte der Übergabe .....	185
4.6.5	Gemeinsame Festlegungen .....	186
4.6.6	Terminplan .....	186
4.6.7	Unterschrift .....	186
4.6.8	Grundstruktur .....	187
4.6.9	Kontrolle .....	187
4.6.10	Anpassung der Vereinbarung .....	187
<b>5</b>	<b>Werkzeugkasten .....</b>	<b>189</b>
5.1	Werkzeuge .....	189
5.2	Dos and Don'ts .....	189
5.2.1	Zeit .....	190
5.2.2	Ablauf .....	192
5.2.3	Kommunikation/Psychologie .....	196
5.2.4	Verhandlung .....	199
5.2.5	Form .....	201
5.3	Checkliste für den Übergabenden .....	203
5.4	Checkliste für den Nachfolger .....	204
5.5	Due-Diligence-Checkliste .....	205
5.5.1	Rechtliche Grundlagen .....	206
5.5.2	Wirtschaftliche Grundlagen .....	208
5.6	Gliederung Übergabefahrplan für die familieninterne Nachfolge .....	219
5.7	Praxisbeispiel: Übergabefahrplan für die familieninterne Nachfolge .....	220
<b>6</b>	<b>Exkurs: Stiftung als Nachfolgelösung .....</b>	<b>231</b>
6.1	Deutschland .....	232
6.1.1	Gemeinnützige Stiftung .....	232
6.1.2	Familienstiftung .....	232
6.1.3	Doppelstiftung .....	233
6.1.4	Stiftung und Co. KG .....	233
6.2	Österreich .....	234
6.3	Schweiz .....	234
6.4	Liechtenstein .....	235
6.5	Beratungserfordernis .....	236

Nachwort .....	239
Glossar .....	241
Anmerkungen .....	249
Literatur .....	259
Stichwortverzeichnis .....	263
Der Autor .....	265

# Einleitung

Seit über 15 Jahren betreue ich als geschäftsführender Gesellschafter der M & A Strategie GmbH Unternehmensnachfolgen im Mittelstand unter den verschiedensten Aspekten als aktiv begleitender Vermittler oder als auf Unternehmensrecht spezialisierter Rechtsanwalt. Immer wieder musste ich feststellen, dass Unternehmensverkäufer wie Unternehmenskäufer die gleichen Fehler machen oder Familienunternehmer völlig unvorbereitet, manchmal blauäugig an die Aufgabe der Übertragung ihres Unternehmens gehen.

So tut es mitunter weh, wenn man auf die kläglichen Reste eines einstmals gesunden, innovativen Unternehmens trifft, die Unternehmerin oder der Unternehmer von ihren zweifellos großen Erfolgen aus der Vergangenheit berichten, man diesen stolzen Unternehmenslenkern zum gegenwärtigen konkreten Zeitpunkt und hinsichtlich ihres erhofften Verkaufspreises aber jede realistische Hoffnung nehmen muss.

Es gibt sicherlich nicht nur den einen, einzig richtigen *Zeitpunkt* zur Einleitung einer Unternehmensnachfolge. Schon gar nicht lässt sich dies für alle Unternehmer einheitlich mit dem Eintritt in ein bestimmtes Lebensjahr festmachen. Und genau darin liegt auch für viele Übergeber die Schwierigkeit.

## Der richtige Moment

»Kairos« (griechisch *Καίρος*) nannten die alten Griechen den Moment der günstigen Gelegenheit. Er ist ein Begriff für den günstigen Zeitpunkt<sup>2</sup> einer Entscheidung, dessen ungenutztes Verstreichen nachteilig sein kann und den so viele Unternehmer leider bei Weitem verpassen, wenn es um die Übergabe des eigenen Unternehmens geht.

Die Nutzung des richtigen »Zeitfensters« wäre hier die moderne Umschreibung, für doch eher den Zeitraum als den Zeitpunkt, in dem der kluge Unternehmer seine persönliche Nachfolge zu aller Zufriedenheit und zum Wohle seines Unternehmens zu regeln versteht. Dieses Zeitfenster zu erkennen ist sehr schwierig und möglicherweise auch gar nicht im Vorhinein objektiv festzustellen, geschweige denn vorauszusagen. Günstige Situationen lassen sich aber durch Vergleich mit anderen Unternehmensübertragungen und folglich mit Erfahrung aus anderen Nachfolgeprozessen einfacher identifizieren.

Ich habe auch mit vielen versierten Kollegen mittelständisch orientierter M & A-Vermittlungen, Handelskammern, Nachfolgeberatern, nationalen und auch internationalen Institutionen gesprochen, die viele meiner Erfahrungen teilen und mich in der Vielfalt der Lebenswirklichkeit von Unternehmensnachfolgen bestärkten.

So legen wir Ihnen, verehrter Leser, ein aus langjähriger Praxiserfahrung gespeistes, erstes Compendium mit Fallbeispielen zur Unternehmensnachfolge vor. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit haben wir versucht, möglichst viele verschiedene Facetten von Unternehmensnachfolgen zu erfassen.

### **Übergabethematik erkennen**

Das Bewusstsein, dass zu irgendeinem Zeitpunkt jedes Unternehmen übergeben werden muss, ist in der Unternehmerschaft insgesamt sehr schwach ausgeprägt. Und dies ist kein neu aufgetretenes Problem der Gegenwart; schon immer tun sich Unternehmensführer schwer, loszulassen und weiterzugeben. Dabei haben Kammern und Verbände dieses Thema seit Jahrzehnten auf der Agenda und die Grundproblematik hat sich seitdem auch nicht entscheidend verändert.

Niemand lebt ewig und – diese Erkenntnis gestehen sich die meisten Unternehmer nicht wirklich ein – niemand ist dauerhaft auf dem Höhepunkt seiner Schaffenskraft. Es gibt einen Zeitraum, in dem die Unternehmensgeschicke und gegebenenfalls die Inhaberschaft zum Wohle des Unternehmens in andere Hände gelegt werden sollten.

Eingenommen von den vielschichtigen dringenden Problemen des betrieblichen Alltags versäumen es die meisten Unternehmer, sich strategisch lang- oder zumindest mittelfristig mit der wichtigen Thematik der eigenen Nachfolge zu beschäftigen und diese aktiv zu gestalten und zu regeln.

Dabei sind die meisten Unternehmer gut organisierter Unternehmen es doch gewohnt, betriebliche Abläufe für die Zukunft in Business-Plänen und Jahresplanungen festzulegen und den so erstellten Fahrplan aktiv zu verfolgen. Dies gilt leider aber oft nicht für die eigene Unternehmensnachfolge, deren Regelung aus den verschiedensten Gründen immer wieder in die Zukunft verschoben wird.

### **Verdrängung vom Markt**

In der Überzeugung, dass es keiner besser kann, zwischenzeitliche gesundheitliche Beeinträchtigungen schon wieder überwunden werden, die Junioren zu jung und die eigenen Mitarbeiter zu inkompetent, ein plötzlich auftretender Kaufinteressent zu unseriös und andere nur auf ihr oder sein im Unternehmen verkörpertes Geld aus seien, macht mancher Unternehmenslenker umso beherzter in der Unternehmensleitung weiter, als würde dadurch die eigene Nachfolge gelöst.

Tatsächlich mehren sich aber die betrieblichen Schwierigkeiten. Die früheren Erfolgsrezepte greifen nicht mehr und Wettbewerber, Kunden und die Politik machen alles nur noch schlimmer. Die letzte wirkliche Innovation ist 15 Jahre her. Doch wenn sie damals so erfolgreich war, warum ist sie es heute nicht mehr? – Schließlich hat man seitdem auch immer weiter daran gefeilt, sodass das Produkt – auch bei objektiver Betrachtung – bisher nie so gut war wie heute.

Die Erfolgskurve der Vergangenheit ist schon länger abgeflacht und die letzten drei Geschäftsjahre – nun gut – die waren bereits leicht defizitär. Parallel sind auch die Bankverbindlichkeiten angestiegen und im Gegensatz zu früher mahnen sogar langjährige Lieferanten ausstehende Zahlungen immer häufiger an. Wenn jedoch die eigenen Kunden so schleppend zahlen, was soll man machen? – Aber, so beruhigt sich der Unternehmer, durch weitere harte Wochenendarbeit wird das in diesem Jahr alles wieder mehr als aufgefangen werden ...

So besteht die ausgeprägte Tendenz zur Selbstbeschwichtigung, zur Suche nach Rückhalt und Bestätigung aus vergangenen Erfolgen, teilweise bis hin zur Verengung der eigenen Welt durch eine nur noch selektive Wahrnehmung oder gar vollständige Ausblendung negativer Signale aus der aktuellen Unternehmenswirklichkeit und dem Marktumfeld.

## **Die Vielschichtigkeit von Unternehmensnachfolgen**

Die Unternehmensnachfolge ist in der Praxis natürlich in jedem Einzelfall unterschiedlich und meist im Detail nicht vergleichbar. In Summe sind Unternehmensnachfolgen ein spannendes, sehr facettenreiches Feld, das in der allgemeinen öffentlichen Wahrnehmung der Gesellschaft leider kaum eine Rolle spielt.

Die geringe Wahrnehmung kleiner und mittelständischer Unternehmen in der Gesellschaft mag für das laufende Unternehmerleben nicht bedeutsam sein. Dennoch knüpfen sich daran Schicksale nicht nur von Einzelpersonen, sondern von Familien und manchmal von ganzen Familienstämmen. Nicht zuletzt hängen an einer gelungenen oder misslungenen Nachfolge die gesamte Belegschaft und an dieser wiederum deren Familien sowie im ländlichen Raum manchmal ganze Ortschaften oder Infrastrukturen. Diese hohe soziale und volkswirtschaftliche Bedeutung können wir hier nur anreißen, nicht aber vertieft darstellen.

Die fehlende Wahrnehmung der Übergabethematik in der breiten Gesellschaft ist nicht nur volkswirtschaftlich bedeutsam, sondern wird für den Unternehmer persönlich im Falle seiner eigenen Nachfolge relevant. Konzentriert sich ein immer geringerer Teil der folgenden Generationen auf Unternehmertum und Firmenübernahme, so fehlen irgendwann die potenziellen Übernehmer. Dies führt in unseren Zeiten des immer deutlicheren demografischen Wandels zu einem stets klarer erkennbar werdenden Engpass für Unternehmensnachfolgen. Irgendwann könnte daher schon rein mengenmäßig eine ausreichende Zahl an Übernahmewilligen fehlen.

Wir wollen anhand dieses Kompendiums von Fallbeispielen aus der mittelständischen Praxis, die Sie insbesondere im Kapitel 3 finden, die facettenreichen Unternehmensnachfolgen beleuchten, um anderen Unternehmern und deren Nachfolgern die Unternehmensübertragung zu erleichtern.

## **Handlungsempfehlungen**

Nach einem allgemeinen Einführungsteil über Unternehmensnachfolgen im Mittelstand und der Darstellung des typischen Ablaufs einer Unternehmensübertragung an Dritte, leiten wir aus der Schilderung mehr oder weniger gelungener Unternehmensnachfolgen in verschiedenen Fallbeispielen dann verschiedene allgemeine Handlungsempfehlungen ab. Darüber hinaus extrahieren wir nach jedem Fallbeispiel die Dos and Don'ts für die Beteiligten.

Ein »Werkzeugkasten« umfasst eine Zusammenstellung und Erweiterung der Dos and Don'ts auf die Felder Zeit, Ablauf, Kommunikation/Psychologie, Verhandlung und Form. Praxisorientierte Checklisten als umsetzbare Werkzeuge und ein Praxisbeispiel für eine familieninterne Nachfolge ergänzen dies.

Daraus können Sie als Unternehmer wichtige Anregungen entnehmen und ihre Schlüsse für die eigene Nachfolge ziehen, die Unternehmensnachfolge entsprechend besser vorbereiten und schließlich bestenfalls die Fehler anderer vermeiden.

Ein Exkurs beleuchtet zudem kurz als Alternative zur personalen Nachfolgelösung die Errichtung einer Stiftung im Inland und dem deutschsprachigen Ausland.

Da die Praxis lebt und wir nicht alle denkbaren Konstellationen selbst erlebt haben, werden unsere Handlungsempfehlungen niemals erschöpfend sein können.

Senden Sie uns Ihre Erfahrungen anhand eigener Beispiele gerne zu an: [office@ma-strategie.de](mailto:office@ma-strategie.de). Exemplarische Konstellationen werden wir dann gerne in einer nächsten Auflage aufnehmen.

Ein herzlicher Dank für Korrekturlesen und wichtige Ratschläge gelten meiner Mutter, Doris Schneider, Dr. Stefan Brehm, Professor Dr. Daniel Schallmo sowie Traudl Kupfer.

Ulm, im Januar 2017

Dr. Hartmut Schneider

# 1 Unternehmensnachfolge im Mittelstand

## 1.1 Unternehmensnachfolge bei KMU

Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und ein bedeutender Wirtschaftsfaktor sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die sogenannten KMU.

### 1.1.1 Definition von KMU

Dies sind Unternehmen mit einem Jahresumsatz von  $\leq 50$  Mio. Euro und einer Beschäftigtenzahl von  $< 500$  Mitarbeitern (KMU-Definition des IfM Bonn).<sup>3</sup>

Die Europäische Kommission hingegen zählt Unternehmen, die nicht mehr als 249 Beschäftigte haben und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro erwirtschaften oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro aufweisen (KMU-Definition der Europäischen Kommission), zur Gruppe der KMU.<sup>4</sup>

Legen wir die KMU-Definition des Instituts für Mittelstand IfM Bonn und deren Ausarbeitungen zugrunde, dann zählten in Deutschland im Jahr 2013 (und ebenso geschätzt für das Jahr 2015) rund 3,62 Mio. Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen.

Die KMU stellen damit 99,6 % aller deutschen Unternehmen!

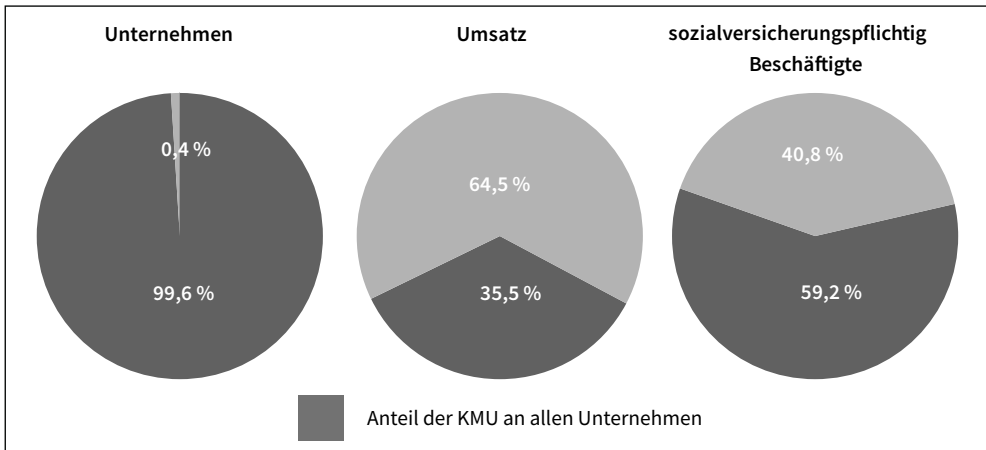
Großunternehmen, welche die Medien omnipräsent beherrschen, machen damit gerade einmal 0,4 % aller Unternehmen in Deutschland aus.

### 1.1.2 Wirtschaftsfaktor

KMU erwirtschafteten rund 2,2 Billionen Euro. Das sind 35,5 % aller steuerbaren Umsätze aus Lieferungen und Leistungen. KMU sind ein wesentlicher Arbeitgeber in Deutschland, für sie arbeiten rund 16 Mio. sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer, das sind 60 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Über 80 % aller Auszubildenden fanden sich Ende 2013 in Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten. Der Exportumsatz der deutschen KMU lag 2013 bei fast 200 Mrd. Euro oder 18 % des Exportumsatzes aller Unternehmen.<sup>5</sup>

Die deutschen KMU steuerten im Jahr 2013 rund 56 % zur gesamten Nettowertschöpfung der deutschen Unternehmen bei. Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten hatten im Jahr 2013 mit 9 Mrd. Euro einen Anteil von etwa 13 % an den gesamten Aufwendungen des Wirtschaftssektors für Forschung und Entwicklung.<sup>6</sup>





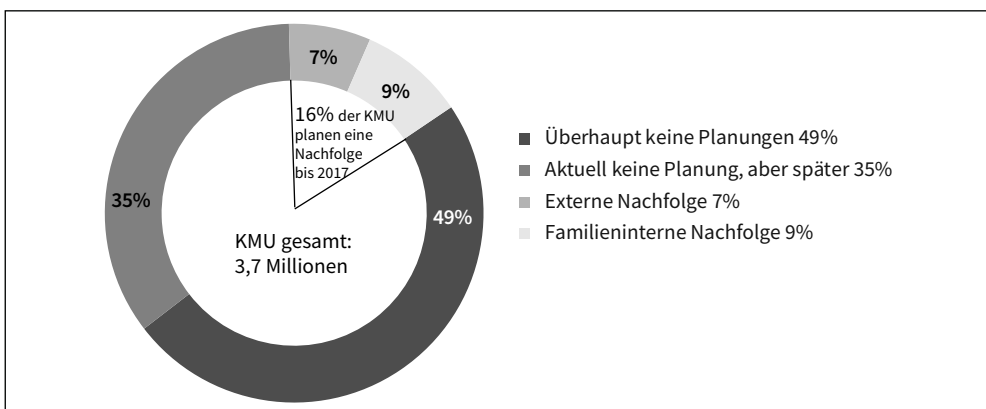
**Abb. 1:** KMU-Anteile 2013 in Deutschland (Quelle IfM Bonn)

### 1.1.3 Nachfolgen

Ebenfalls nach Schätzungen des Bonner Instituts für Mittelstand beträgt bis 2020 die Anzahl der in Deutschland zur Übergabe anstehenden Unternehmen je nach Berechnungsmethode 104 000 bis 135 000.

Pro Jahr stehen in Deutschland derzeit etwa 27 000 Übergaben an. Die zahlenmäßig meisten Übergaben sind in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg zu erwarten, gefolgt von Niedersachsen und Hessen. In Relation zum Unternehmensbestand sind die Differenzen in den deutschen Bundesländern nicht so groß und betragen für die Jahre 2014 bis 2018 im Durchschnitt 36 Übergaben auf 1000 Unternehmen.

Wie wenig das Bewusstsein für die Nachfolgeproblematik im Mittelstand geschärft ist, zeigt eine Übersicht über die Nachfolgeplanung im Mittelstand bis zum Jahre 2017. Danach planen nur 16 % derzeit aktiv ihre Nachfolge. Knapp 50 % machen sich gegenwärtig darüber überhaupt keine Gedanken und etwa 35 % möchten dieses Thema »später« einmal angehen.

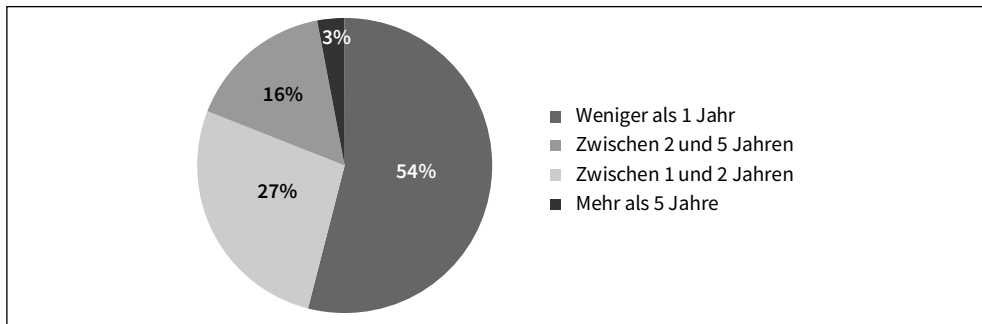


**Abb. 2:** Nachfolgeplanungen im Mittelstand bis 2017 (Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014)

### 1.1.4 Übergabedauer

Mit welcher Dauer sollte eigentlich ein Unternehmer in etwa für die Durchführung seines Nachfolgeprozesses rechnen? – Selten jedenfalls gelingt die Nachfolge in wenigen Monaten. Über 80 % der Nachfolgen dauern bis zu zwei Jahre. Jedoch erstreckt sich dieser Zeitraum für immerhin etwa ein Fünftel der Fälle auf bis zu fünf Jahre. Differenzierend ist dies noch einmal für die externe Nachfolge (bis etwa vier Jahre) und die teilweise länger andauernde familieninterne Nachfolge zu betrachten.<sup>7</sup> Wenn die Nachfolge als solche überhaupt gelingt!

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Feststellung des IfM Bonn, dass es insbesondere bei den kleinen Unternehmen mit bis zu 100 000 Euro Jahresumsatz häufig an einer zu übergebenden Substanz fehle.<sup>8</sup> Diese Unternehmen finden daher in sehr vielen Fällen überhaupt keinen Nachfolger!

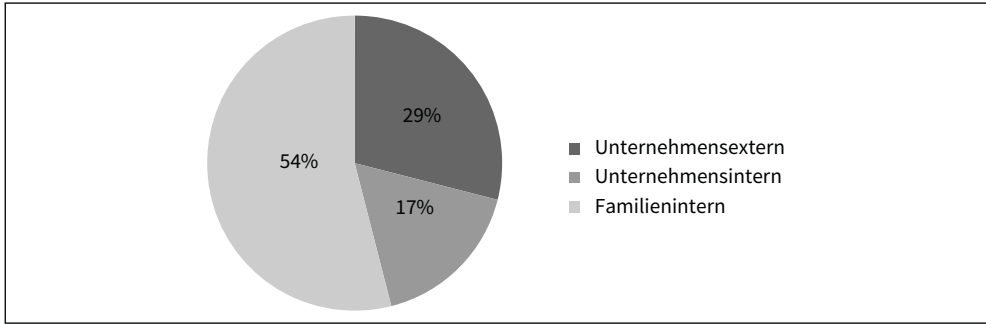


**Abb. 3:** Dauer der Nachfolge (Quelle: DIHK Nachfolgereport 2015)

### 1.1.5 Nachfolgegruppen

In mehr als der Hälfte erfolgt die Nachfolge familienintern, in knapp einem Drittel der Fälle wird das Unternehmen an Dritte übergeben und in etwa einem Sechstel der Fälle kommt der Nachfolger aus dem eigenen Unternehmen des Übergebers.

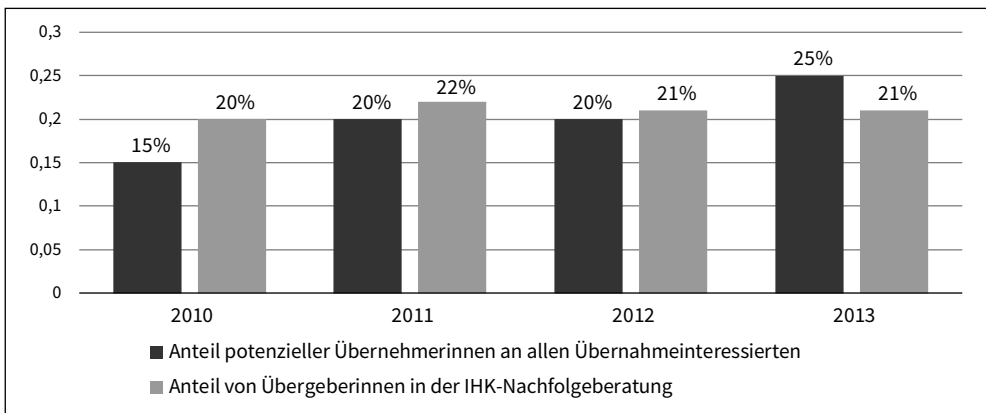
Die potenziellen Nachfolger rekrutieren sich vorwiegend aus der Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen. Aufgrund des demografischen Wandels geht dieser Bevölkerungsanteil, der hauptsächlich für eine Unternehmensübernahme in Betracht kommt, aber um etwa 15 % zurück. Dies macht die Beschäftigung mit der Nachfolgethematik dringlicher denn je.



**Abb. 4:** Gewählte Nachfolgelösungen (Quelle: IfM Bonn)

In Familienunternehmen – und diese haben in Deutschland immerhin einen Anteil von etwa 95 % an der Gesamtheit der Unternehmen<sup>9</sup> – strebt der Eigner zumeist eine Fortsetzung der Einheit von Inhaberschaft und Geschäftsführung und damit auch eine innerfamiliäre Nachfolge an.

In den letzten Jahren lässt sich zudem eine deutlich verstärkte Nachfrage von Frauen für die Unternehmensnachfolge erkennen. So gab es im Jahre 2010 lediglich einen Anteil von 15 % Unternehmerinnen an allen Übernahmeinteressierten. Bis zum Jahre 2013 hat sich die Zahl in nur drei Jahren bereits erheblich auf 25 % erhöht.



**Abb. 5:** Frauen wollen übernehmen (Quelle: DIHK Nachfolgereport 2014)

### 1.1.6 Nachfolge? – Kein Thema!

Betrachten wir beispielhaft eine 56-jährige agile Unternehmerin aus Norddeutschland.

Nach dem unerwartet frühen Tod ihres Ehemanns und Unternehmenseigners übernahm sie – relativ unvorbereitet – die Geschäftsleitung seiner florierenden Nahrungsmittelfabrik mit über 200 Mitarbeitern. Sie hatte sich vorher grundsätzlich schon für die Unter-

nehmensbelange interessiert, doch eher in einem bescheidenen Umfang, der lediglich den abendlichen Gesprächen mit ihrem Ehegatten entsprach.

Durch die Umstände gezwungen arbeitete sie sich dann aber ernsthaft und fleißig in die Unternehmensführung ein, musste sehr vieles sehr schnell erlernen – doch durchaus auch diverse Rückschläge hinnehmen. Mit zähem Willen und guter Intelligenz hatte sie insgesamt aber bald alles im Griff und konnte sich zwischenzeitlich auch die Anerkennung von Belegschaft, Kunden und Geschäftspartnern erarbeiten. Inzwischen war sie in der Leitungsfunktion gefestigt und zweifelsfrei »die Chefin«.

Die eigene Nachfolge war dabei für sie überhaupt kein Thema; sie hatte schließlich im Betrieb täglich andere Sorgen und Herausforderungen. »Das ist doch erst etwas für alte Unternehmer«, sagte sie einmal im Gespräch mit einer anderen Unternehmerin. Diese schüttelte abwägend leicht den Kopf, ging aber nicht weiter darauf ein.

Ihre 23-jährige Tochter studierte Betriebswirtschaftslehre. Sie hatte zwar ein sehr gutes Abitur gemacht, in den Augen der Mutter war sie aber fahrig, ihr gegenüber oft bockig und letztlich für das ernste Berufsleben aus Sicht der mittlerweile sehr erfahrenen Unternehmerin noch völlig unreif.

Die Tochter wollte, wie das so viele BWLer als völlig diffuse Vorstellung haben, einfach irgendwann einmal eine »tolle Karriere« in der Wirtschaft machen. Das Bild davon, was das genauer sein könnte, war eher von amerikanischen Filmserien als vom tatsächlichen Berufsalltag geprägt. Dort machten die smarten Tycoons Milliardenengeschäfte vor aufgeräumten Schreibtischen, aus glänzenden Cabrios oder flotten Yachten heraus. Im Moment war die Teilnahme an diversen Studentenpartys für sie aber viel wichtiger.

Über eine Nachfolge im elterlichen Betrieb dachte sie nicht wirklich nach. Nur wenn manchmal ihre Studienkollegen etwas neidisch einwarfen, dass sie es ja gut habe, da sie schließlich später einmal das elterliche Unternehmen übernehmen könne, dachte sie, ohne wirklich darauf erpicht zu sein, dass ihr notfalls diese Option immer noch bliebe, wenn alles andere schiefgehen sollte.

Eine familieninterne Nachfolge war damit zu diesem Zeitpunkt weder für die Mutter als Unternehmerin noch für die Tochter als Nachfolgerin ein Thema. Wir werden diesen beiden Damen später erneut in einem Fallbeispiel in Kapitel 3.2 begegnen.

### 1.1.7 Übergabereife

Für eine Nachfolge sollte ein Unternehmen reif für eine Übergabe sein. Als übergabereif gelten laut IfM Bonn alle diejenigen eigentümergeführten Unternehmen, deren Eigentümergeschäftsführer sich innerhalb der nächsten fünf Jahre aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung zurückziehen werden.<sup>10</sup> Gründe sind Alter, Krankheit, Tod oder die Entscheidung für eine alternative Beschäftigung. Eine entsprechend klare Definition und Abgrenzung ist immer dann erforderlich, wenn man wie das IfM möglichst verlässliches Zahlenmaterial für aussagekräftige statistische Aussagen zusammentragen möchte.

Im allgemeinen Sprachgebrauch in der Praxis hingegen vermischen sich die Begriffe Übergabereife, Übergabegeeignetheit und Übergabe- oder Übernahmewürdigkeit.

### 1.1.8 Übernahmewürdigkeit

Nicht jedes übergabereife Unternehmen verfügt über die Voraussetzung, einen Übernehmer zu finden und damit übernahmewürdig zu sein.

Die Übernahmewürdigkeit knüpft laut IfM Bonn an die ökonomische Attraktivität eines Unternehmens an, die sich beispielsweise daraus ergibt, dass es über ein am Markt eingeführtes Produkt, einen festen Kundenstamm oder eine gute Lage verfügt. Übernahmewürdig sind demnach letztlich diejenigen Unternehmen, die einen Gewinn oberhalb eines festgelegten Mindestertragswertes erwirtschaften.<sup>11</sup> Dieser Mindestertragswert muss oberhalb des für einen potenziellen Nachfolger zu erwartenden Einkommens aus einer alternativen abhängigen Beschäftigung liegen.<sup>12</sup>

Teilweise wird dies kritisch gesehen, weil Übernahmen für potenzielle Nachfolger auch unter anderen objektiven Gesichtspunkten von Interesse sein können,<sup>13</sup> wie z. B. dem Wunsch der Fortführung des elterlichen Betriebes oder aus Liebe zu einem Produkt, Verfahren oder einer Dienstleistung.

Die Begriffe übergabereife und Übernahmewürdigkeit werden in der Praxis also nicht immer so scharf voneinander abgegrenzt. Festzuhalten bleibt, dass nicht jedes Unternehmen von seinen Voraussetzungen her tatsächlich für eine Übergabe geeignet ist und der Inhaber es daher mitunter sehr schwer haben kann, überhaupt einen Nachfolger zu finden. Die Aussichten auf eine gute Übergabe zu verbessern kann Aufgabe des später zu behandelnden Unternehmens-Checks sein.<sup>14</sup>

### 1.1.9 Übergabezeitraum

Wann aber ist der richtige Zeitpunkt zur Unternehmensübergabe?

Eine fixe Altersgrenze auf 55, 60 oder 65 Jahre festzulegen, entspricht nicht den individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmers. Wir werden auf diesen Punkt noch näher eingehen.

Wichtig ist es an dieser Stelle bereits festzuhalten, dass es den wenigsten Unternehmen gelingt, ihren eigenen Nachfolgeprozess so rechtzeitig einzuleiten, dass das Unternehmen nicht durch immer weiteres Hinausschieben des Übergabezeitpunkts zwischenzeitlich kleineren oder größeren Schaden nimmt.

Wird der Übergabezeitpunkt zu lange hinausgezögert oder misslingt die Übergabe sogar, so gefährdet dies den Fortbestand des Unternehmens.<sup>15</sup> Bei einer durchschnittlichen Restlebenserwartung eines heutigen 60-Jährigen von immerhin noch knapp 22 Jahren (Männer) bzw. 25 Jahren (Frauen)<sup>16</sup> scheint für manchen keine Eile geboten. Doch es ist nicht nur die Wahrnehmung der Umwelt, dass irgendwann bei jedem objektiv die Leistungsfähigkeit abnimmt.

Die Empirik zeigt bei mittelständischen Unternehmen beispielsweise verminderte Innovationsleistungen bei zunehmendem Alter des Inhabers. Die Wahrscheinlichkeit einer Produkt- oder Prozessinnovationsleistung durch einen Unternehmer im Alter zwischen 40 und 45 liegt (in einem Zeitraum von drei Jahren) bei 45 %, bei Unternehmern zwischen 45 und 55 Jahren nur noch bei 38 %, bei Unternehmern im Alter zwischen 55 und 60 Jahren gerade noch bei 36 %.<sup>17</sup>