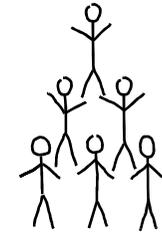


IHK Darmstadt, 3. September 2010

# Prozess der Unternehmensnachfolge

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Barbara Eichelmann-Klebl  
be! unternehmerberatung

# „be!“ ?



- Beratung bei betriebswirtschaftlichen Themen rund um die Unternehmensentwicklung
- Netzwerk, jeweils Projektteam
- Akkreditierte Beraterin/Coach für RKW, KfW, BMWi etc.
- Mitglied IHK Vollversammlung, Handelsausschuss
  
- Mein Ziel: Menschen ermutigen, unternehmerisch tätig zu sein und den eigenen Weg zu gehen

# Agenda

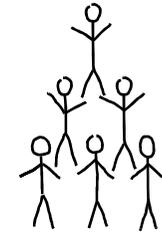
## Prozess Unternehmensnachfolge



- „be!“
- Orientierung
- Es ist ein Prozess
- Typische Konflikte
- Unterstützung
- Fazit



# Grundsätzliches: Prozess der Unternehmensnachfolge



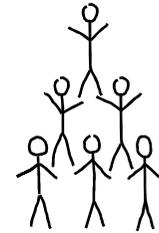
Aus verschiedenen Blickrichtungen

- Wie plane ich die Übergabe richtig?
- Wie plane ich die Übernahme richtig?

Was ist bei KMUs besonders?

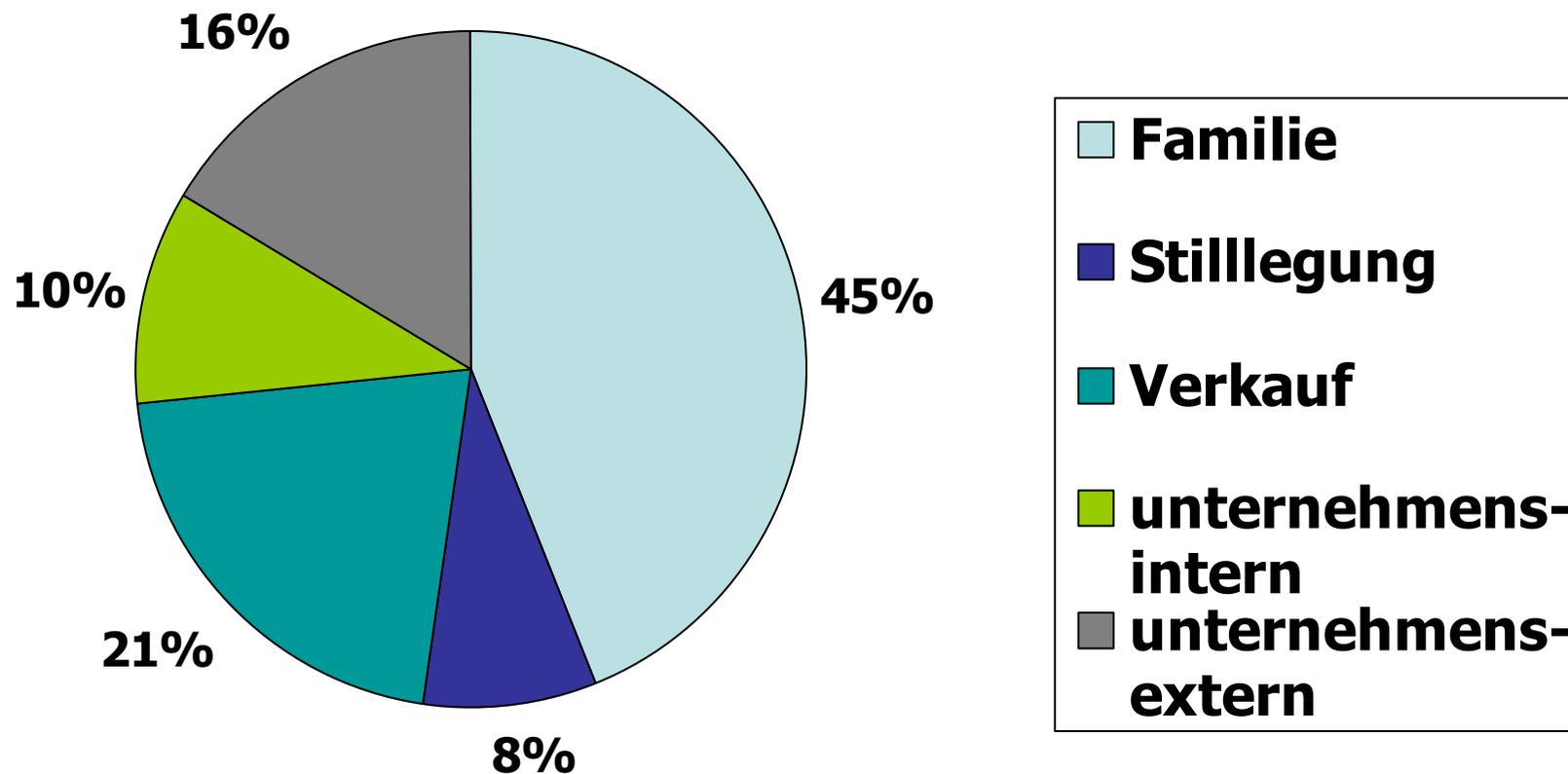
- Starke Prägung des Unternehmens durch die Persönlichkeit des Übergebers
- keine Methodenkompetenz
- keine Zeit neben operativem Geschäft

# Warum ist Unternehmensnachfolge überhaupt ein Thema?



- in Deutschland sind 94,5% der Unternehmen Familienunternehmen
- 2005-2009: 354.000 Unternehmensübernahmen von Familienunternehmen
- In Summe 3,4 Mio. Arbeitsplätze
- Bei wenigen Unternehmen Planung für Notfall vorhanden (nur 40%)
- Selten testamentarische oder vertragliche Festlegungen

# Nachfolgelösungen in Deutschland 2005 - 2009



Quelle: bga, Factsheet Nr. 04, 2005

# Scheitern von Nachfolgen



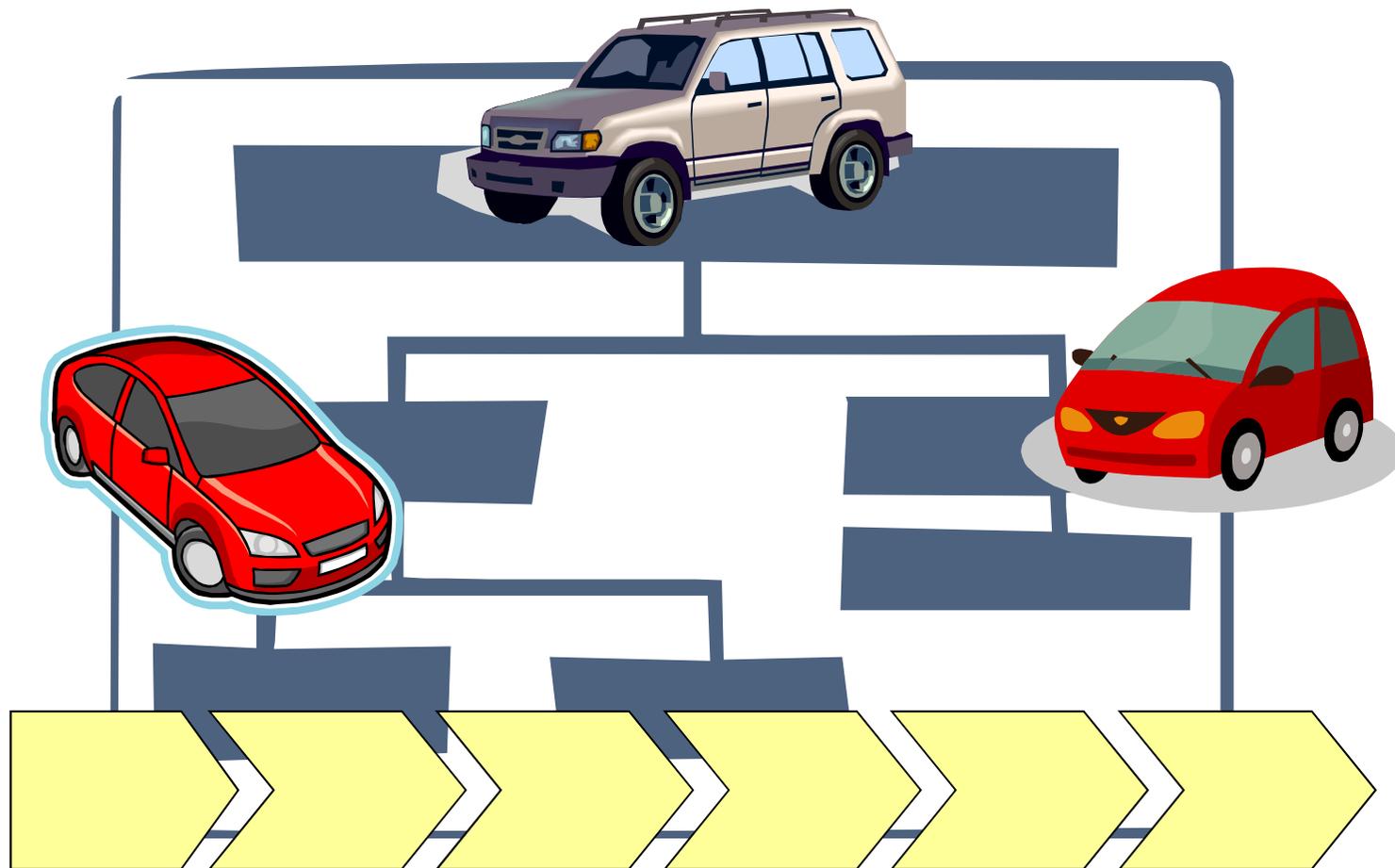
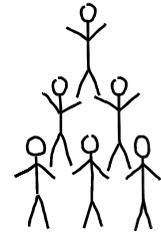
## Vom Unternehmer aus

- Mangelndes Bewusstsein für Thema
- Zweite Führungsebene fehlt
- Unternehmer will Einfluss nicht aufgeben
- Fehlende Altersversorgung
- Zu hohe Kaufpreisvorstellung

## Vom Unternehmensnachfolger aus

- Mangelnde Branchenkenntnis
- Unzureichende Führungserfahrung / Konfrontation mit Mitarbeitern
- Umstellung von Konzern auf KMU gelingt nicht
- Finanzschwäche bei Kaufpreisfinanzierung
- Vertrauen von Kunden kann nicht gewonnen werden

# Kaufen und verkaufen kennen wir



# Mögliche Schritte



1. Ziele und Strategie definieren
2. Suche nach Target bzw. Person

**Aufbruch**

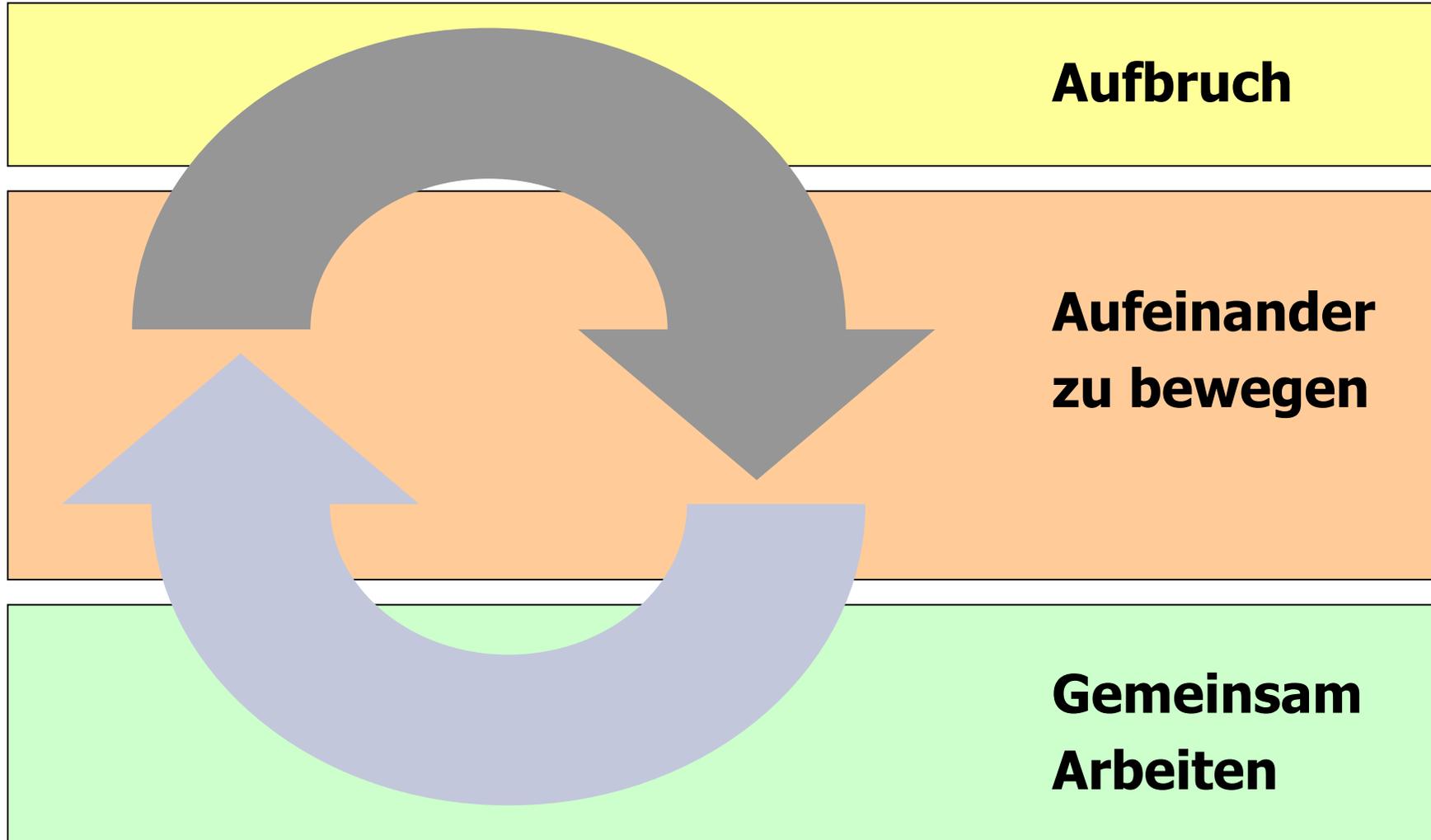
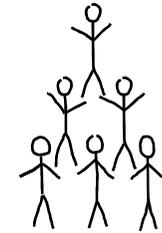
3. Geheimhaltungsvertrag
4. Grob-Verhandlungen
5. LOI / Absichtserklärung
6. Due Diligence / Nähere Prüfung
7. Unternehmensbewertung

**Aufeinander  
zu bewegen**

8. Weitere Verhandlungen / Vertrag
9. Finanzierung
10. Integration, Meilensteine

**Gemeinsam  
Arbeiten**

# Mögliche Schritte



# Mögliche Schritte



1. Ziele und Strategie definieren
2. Suche nach Target bzw. Person

**Aufbruch**

3. Geheimhaltungsvertrag
4. Grob-Verhandlungen
5. LOI / Absichtserklärung
6. Due Diligence / Nähere Prüfung
7. Unternehmensbewertung

**Aufeinander  
zu bewegen**

8. Weitere Verhandlungen / Vertrag
9. Finanzierung
10. Integration, Meilensteine

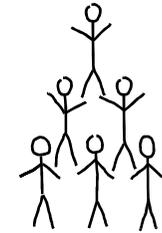
**Gemeinsam  
Arbeiten**

# 1. Ziele und Strategie definieren



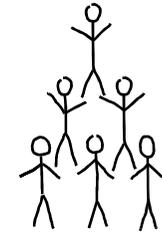
- Lebenszeit eines Unternehmens ist unbegrenzt
- Zukunftssicherung
  - Bestand des Unternehmens und Arbeitsplätze sichern
  - Wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers langfristig sichern
- Keine Pauschallösung
- Konzept erarbeiten
- Geschäftsstrategie und Zahlenwerke aus dem Kopf des Inhabers auf Papier bringen

# Ziele und Strategie - Übergeber-Sicht



- Warum will ich das Unternehmen übergeben?
- Wen wünsche ich mir als Nachfolger?  
Warum?
- Habe ich einen bestimmten Kaufpreis im Kopf?  
Wie komme ich darauf?
- Was benötige ich als Altersversorgung?
- Möchte ich für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein?
- Kann ich das Unternehmen „loslassen“?

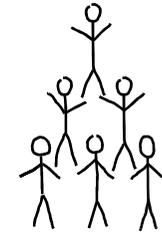
# Überlegungen zum Ausstieg



Wann sollte ich mit den Übergeber-Gedanken beginnen?  
Lassen Sie sich mindestens 5 Jahre Zeit:

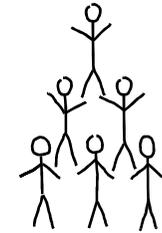
- Unternehmen auf Übergabe vorbereiten
- Familienvermögen sichern, Altersversorgung klären
- Steuerliche und rechtliche Komponenten klären
- Notfallkoffer packen
- Nachfolger wählen und in das Unternehmen einführen
- Konkret die Zeit nach dem Ausstieg planen

# Ziele und Strategie - Nachfolger-Sicht



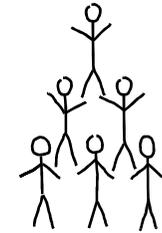
- Welches (Lebens-) Ziel verfolge ich?  
Was sind meine Visionen und Wünsche?
- Wo setze ich meine Prioritäten?  
Familie, Karriere, beruflicher bzw. finanzieller Erfolg?
- Welche Fähigkeiten benötige ich als Unternehmer?
- Übernahme statt Neugründung
  - Unternehmen ist am Markt eingeführt
  - Geeignete Geschäftsräume und Ausstattung
  - Eingespieltes Mitarbeiterteam
  - Größeres Finanzierungsvolumen
  - Anderes Risiko

## 2. Suche nach einem Nachfolger



- Anforderungsprofil erstellen  
fachlich, kaufmännisch, persönlich
- Sonderfall Familie: Kritisch prüfen, ob Sohn/Tochter  
als Partner akzeptiert werden kann
- Kompetenz kommt vor Familienzugehörigkeit
- Fremdnachfolger
  - Gesellschafterkreis, Führungskräften, Mitarbeitern
  - Unternehmer aus ähnlicher Branche
  - Kunden oder Lieferanten
  - Über IHK/HWK, Berater/Firmenmakler, Unternehmensbörsen

## 2. Suche nach einem Unternehmen



- Kriterien festlegen
  - Was kann ich?
  - Branche, in der berufliche Erfahrungen bestehen
  - Qualifikationen
  - Region
  - Eigenkapital und Sicherheiten
  - Risikobereitschaft
  - Unternehmensgröße, insbesondere Mitarbeiteranzahl
- Systematik
  - Seinem Chef nachfolgen
  - IHK und HWK
  - Firmenmakler
  - Unternehmensbörsen

[www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)

# Mögliche Schritte



1. Ziele und Strategie definieren
2. Suche nach Target bzw. Person

**Aufbruch**

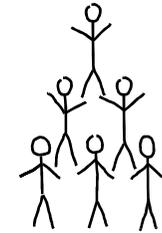
3. Geheimhaltungsvertrag
4. Grob-Verhandlungen
5. LOI / Absichtserklärung
6. Due Diligence / Nähere Prüfung
7. Unternehmensbewertung

**Aufeinander  
zu bewegen**

8. Weitere Verhandlungen / Vertrag
9. Finanzierung
10. Integration, Meilensteine

**Gemeinsam  
Arbeiten**

# 3. Geheimhaltungsvertrag

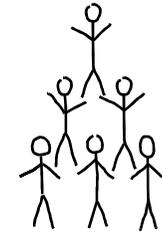


- Wer darf wann was wissen?
- Kontaktaufnahme über dritte Person
  - Kammern
  - Berater
- Anonymes Kurz-Exposé

- Eiertanz



## 4. Grob-Verhandlungen



- Gespräch vorbereiten
  - Vertrauen und Verständnis
  - Viel Zeit und Sorgfalt
  - Perspektivwechsel üben
- Kontinuierliches Herantasten
  - Eigene Ziele kommunizieren
  - Klären, ob Erwartungen und Ziele passen
  - Schauen, ob die „Chemie“ stimmt
  - Gesprächsprotokoll führen, Wortlaut abstimmen

## 5. LOI / Absichtserklärung



- LOI = Letter of Intent = „Verlobung“
- Exklusivität
- Kostenübernahme
- Unterschrift zeigt ernsthaftes Interesse
- Rechtlich meist nicht bindend

## 6. Due Diligence / Nähere Prüfung



**Business**      Markt und Kunden, Produkte, Ruf,  
Standort, Betriebsstätten, Maschinen,  
Konkurrenz, Personal, Lieferanten,  
Finanzen

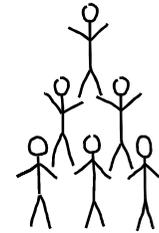
**Legal**            Verträge, Haftung, Rechte

**Tax**                Steuer, Sozialversicherungen

**Umwelt**          Altlasten

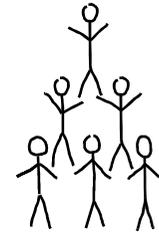


## 6. Due Diligence / Nähere Prüfung



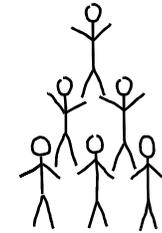
- Unternehmensanalyse
- Übergeber und Nachfolger sollten auf ähnlichen Wissensstand kommen
- Unternehmensplanung → Businessplan

# 7. Unternehmensbewertung 1/2



- Was ist das Unternehmen wert?
- Wie hoch sind die zu erwartenden Unternehmenserträge?
- Kein allgemein verbindliches Verfahren
- Übliche Verfahren:
  - Vergleichsverfahren
  - Substanzwert
  - Ertragswert
  - Discounted-Cash-Flow
  - Multiplikator
- Was ist bei KMUs besonders?
  - meist nicht börsennotiert
  - Verhältnis Unternehmenswert zum Aufwand der Unternehmensbewertung

# Unternehmensbewertung 2/2



- Subjektive Bewertung des Betrachters
- Einschätzung der Planung
- Informationslücken
- Nutzen
  - Finanziell
  - Einfluss auf die Geschäftsführung
  - Image
- Finanzierbarkeit
- Angebot und Nachfrage bestimmen Preis
  
- Ziel: Fairer Preis

# Mögliche Schritte



1. Ziele und Strategie definieren
2. Suche nach Target bzw. Person

**Aufbruch**

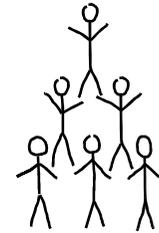
3. Geheimhaltungsvertrag
4. Grob-Verhandlungen
5. LOI / Absichtserklärung
6. Due Diligence / Nähere Prüfung
7. Unternehmensbewertung

**Aufeinander  
zu bewegen**

8. Weitere Verhandlungen / Vertrag
9. Finanzierung
10. Integration, Meilensteine

**Gemeinsam  
Arbeiten**

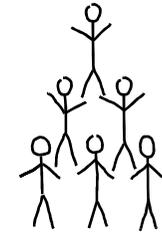
## 8. Weitere Verhandlungen / Vertrag



- Ergebnisse der Due Diligence
- Haftung
- Steueroptimierung
- Finanzierung beim Kauf
- Was soll Bestand haben?  
Was soll verändert werden?
- Schrittweise Nachfolge
  
- Vertrag bildet den Willen  
beider Parteien ab
- Gesellschaftsrechtliche Nachfolgeregelungen  
ggf. Abstimmen mit erbrechtlichen Verfügungen



# 9. Finanzierung

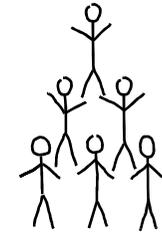


- Was braucht der Altinhaber?
- Was hat der Nachfolger an Eigenkapital / Sicherheiten?

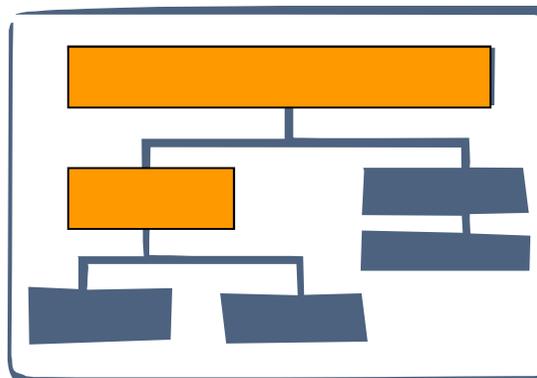
Prinzipiell ist alles möglich:

- Einmalzahlung
- Wiederkehrende Leistungen
  - Risiko teilen
  - z.B. Rate, Versorgungsrente, Dauernde Last oder Pacht
- Einbindung von öffentlichen Fördergeldern

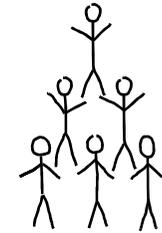
# 10. Integration, Meilensteine



- Die Unternehmensübergabe ist nicht mit einer Unterschrift erledigt !
- Gemeinsame Übergabestrategie festlegen
- Vertrauen ist gut – es zu erhalten noch besser
- Sukzessiv oder in einem Schritt



# 10. Integration, Meilensteine



- Konkreten Fahrplan erstellen
- Eintrittszeitpunkt des künftigen Unternehmers
- Austrittszeitpunkt des Altinhabers
- Rollen klären sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche exakt festlegen, z.B.
  - Übergabe der Kunden
  - Altinhaber bleibt als Berater
- Zeitangaben
- Kommunikationsplan  
Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte, Gesellschafter

# Typische Konflikte



## EMOTIONEN

Unterschätzung der  
psychologischen  
Komponente

## ZEIT

Keine Zeit  
für  
Prozess

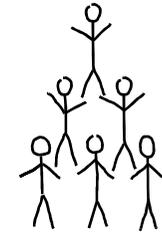
## VERTRAUEN

Unternehmer  
= 1 Person  
= viele Rollen

## KOMMUNIKATION

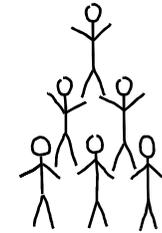
Man kann  
nicht nicht  
kommunizieren.

# Unterstützung suchen



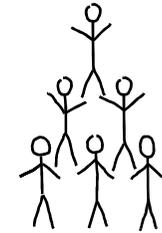
- Man(n) macht's nur einmal!
- erst und einmalig
- Keine Methodenkompetenz
- wenig Zeit neben operativen Geschäft
- Unterstützung suchen!!
- Sicht von außen
- Beratungsförderung durch Bund und Länder

# Wer kann unterstützen?



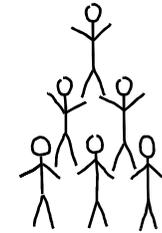
- Familie, Freunde
- Unternehmensberater
- Rechtsanwalt/Notar
- Steuerberater/Wirtschaftsprüfer
- Technik- und Umweltgutachter
- Coach/Psychologe/Moderator
- Kreditberater der Bank
- Fachverbände, Kammern

# „Team Nachfolge“



- Ein Berater wird dem Thema selten gerecht
- Zu Beginn in der Regel der Steuerberater
  - genießt Vertrauen
  - kennt die wirtschaftlichen Verhältnisse
- Und dann:
  - Person mit Methodenkompetenz
  - Moderator
  - Verschiedene Prüfer, Gutachter
  - Jurist

# Steuerung des „Teams Nachfolge“



Klären:

Wer gehört zum Team?

Für welche Prozessphase(n)?

Mit welcher Rolle?

Beraten lassen, selbst entscheiden.

- Projektplanung mit Meilensteinen
- Budget
- Statussitzung

# Entscheidung



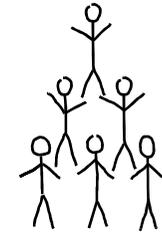
Unternehmer müssen viele Entscheidungen unter hoher Unsicherheit treffen.

Hierbei ist es unumgänglich, auch mal Entscheidungen zu treffen, die sich später als Fehler herausstellen.

Die Entscheidung zur Übergabe bzw. zur Nachfolge ist vielleicht die folgenreichste Entscheidung Ihres Lebens.

*Der schlimmste Fehler jedoch ist, gar keine Entscheidung zu treffen.*

# Fazit



- Mit dem Anfang anfangen
- Ehrlich mit den eigenen Zielen umgehen
- Voraus denken
- Frühzeitig beginnen
- Perspektive wechseln
- Miteinander reden
- Unterstützung suchen

# be! unternehmerberatung



Machen Sie den nächsten Schritt!  
Gerne begleite ich Sie ein kurzes oder längeres Stück...

Dipl.-Wirtsch.-Ing.	Fon	(06151)	35 36 140
Barbara Eichelmann-Klebl	Mobil	(0179)	79 15 262
Am Hopfengarten 27	Fax	(01803)	35 36 140
64295 Darmstadt			be@be-unternehmerberatung.de

Mehr Infos unter [www.be-unternehmerberatung.de](http://www.be-unternehmerberatung.de)