

# Unternehmensnachfolge planen und umsetzen

## Inhalt

1. Kurzbeschreibung.....	1
2. Was bringt die Maßnahme? .....	1
3. Wie können Sie vorgehen?.....	1
4. Worauf sollten Sie achten? .....	4
5. Beispiel .....	4
6. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen.....	4
7. Weiterführende Informationen .....	4

## 1. Kurzbeschreibung

Diese Handreichung erläutert die Phasen einer frühzeitigen, geplanten und schrittweisen Übergabe Ihres Unternehmens an die nächste Generation oder externe Nachfolge.

## 2. Was bringt die Maßnahme?

Die frühzeitige Vorbereitung der Übergabe Ihres Unternehmens und des Führungswechsels ist notwendig, um das Überleben des Unternehmens zu sichern (vgl. Stephan 2002). Dabei ist der Prozess einer Unternehmensübergabe ebenso vielschichtig wie zeitintensiv: neben rechtlichen und finanziellen Aspekten müssen Sie Beschäftigte, Kunden und Kundinnen und andere Kooperationspartner/-innen mit einbinden. Zusätzlich spielt meist das Beziehungsverhältnis zwischen Ihnen und der Nachfolge eine zentrale Rolle (vgl. Deutsche Bank 2015, Stephan 2002).

Diese Handreichung behandelt personelle Themen im Rahmen der geplanten Unternehmensnachfolge (für das Notfallmanagement siehe BDU 2014). Die Abarbeitung aller Aufgaben im Rahmen der Unternehmensnachfolge dauert oft mehrere Jahre. Muss bspw. eine externe Nachfolge für Ihr KMU gefunden werden, kann der Prozess erfahrungsgemäß ca. fünf Jahre dauern, weil schon die Suche einer geeigneten Nachfolge zeitaufwändig sein kann (vgl. Deutsche Bank 2015, Stephan 2002).

## 3. Wie können Sie vorgehen?

Am besten orientieren Sie sich bei Ihrem Vorgehen entlang von vier Phasen (vgl. IHK 2014).

In einer **ersten Phase** gilt es, sich einerseits umfassende Informationen über alle Themen einer Unternehmensnachfolge zu beschaffen. Andererseits ist in dieser Phase auch eine Sensibilisierung Ihrer Familienmitglieder angebracht. Sie sollten sich Klarheit über die Situation des Unternehmens und über die eigenen Lebensziele verschaffen (vgl. BDU 2014, IHK Berlin 2014):

- Wie steht es um Ihr Unternehmen?
- Was wollen Sie für sich persönlich und/oder beruflich in Zukunft erreichen?
  - Wie lange möchte ich noch aktiv arbeiten?
  - Wie stelle ich mir die Zukunft für mein Unternehmen vor?
  - Wo setzen Sie Prioritäten? Wo sehen Sie Konflikte zwischen diesen Zielen?
- Wie steht es um Ihre Alterssicherung? Dient der Verkaufserlös hierzu?

In einer **zweiten Phase** wird die Nachfolge gesucht und ausgewählt. Dabei sollte das persönliche Profil der Nachfolge sowie deren fachlichen und sozialen Kompetenzen definiert werden (vgl. THEX 2015, BMWi 2015, IHK Berlin 2014, THEX 2015):

- Warum ist die Person, Personengruppe oder Organisation als Nachfolge interessant?
- Welche fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen hat die Nachfolge?
- In welche Netzwerke ist die Nachfolge eingebunden?

- Was ist das Konzept der Nachfolge für die Fortführung Ihres Unternehmens (z.B. Business Plan, Unternehmensphilosophie, personelle Änderungen)?

Zu b) Wo finde ich eine passende Nachfolge?

Sollte es weder aus Ihrem eigenen Betrieb noch dem Familienkreis Aspiranten/-innen geben, so können Head Hunter bzw. Personalberater/-innen oder die klassische Stellenausschreibung in Zeitungen oder Stellenbörsen eine Suchoption sein (vgl. THEX 2015). Neben allgemeinen Stellenbörsen gibt es spezielle Portale für den Mittelstand und die Unternehmensnachfolge:

- [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)
- [www.dub.de](http://www.dub.de)
- [www.unternehmen-sucht-unternehmer.de](http://www.unternehmen-sucht-unternehmer.de)
- [www.fiftyplus-experts.de/](http://www.fiftyplus-experts.de/)

Der Suchprozess ist erst abgeschlossen, wenn Sie und auch die potentielle Nachfolge grundsätzlich einig über bestimmte Punkte sind, die dann in der dritten Phase (siehe nächster Abschnitt) detailliert umgesetzt werden (vgl. BMWI 2015, THEX 2015, Deutsche Bank 2015):

- Ist eine Einigung zur Übertragung generell möglich?
- Wie soll der Übertragungsprozess gestaltet werden?
- Auf welchen Wert des Unternehmens können Sie sich einigen?
- Welche Art der Übertragung und welche Rechtsform soll gewählt werden (grundlegende Informationen über die steuerlichen Auswirkungen der Übertragungsart einholen)?
- Wie sehen die Zahlungsmodalitäten aus?

In der **dritten Phase** kommt es zur Transaktion und Übergabe Ihres Unternehmens. Die Transaktion besteht aus mehreren, aufeinander aufbauenden rechtlichen Schritten, weshalb hier nur die grundsätzlichen Optionen aufgezeigt werden (vgl. BDU 2014, IHK Berlin 2013).

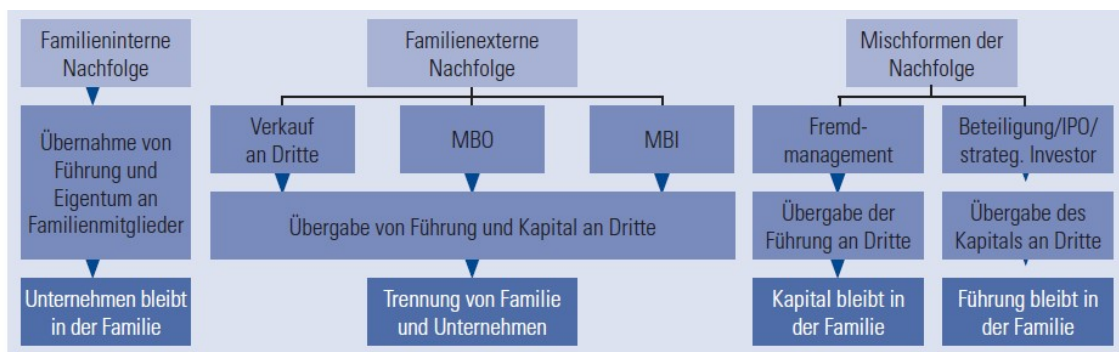


Abb: Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen (Quelle: „Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen“ aus Hajek, H., LSWB Info 2/2009, S. 33 in BDU 2014, S. 10)

- Nachfolge innerhalb der Familie (Family-Buy-Out):  
Neben der Unternehmensübertragung als vorweggenommene Erbfolge gibt es die

Möglichkeit Ihr Unternehmen gegen Renten bzw. Raten oder einen direkten Kauf durch Familienmitglieder abzugeben (vgl. (vgl. IHK Lüneburg 2012, Stephan 2002).

- Nachfolge durch Leitende Angestellte (Management-Buy-Out, MBO):  
Übernehmen leitende Angestellte (einer oder mehrere) die Firma, zeugt das von umsichtiger, langfristiger Planung und davon, dass die Mitarbeiter/-innen von der positiven Zukunft des Unternehmens überzeugt sind (vgl. ebd.).
- Nachfolge durch externe Manager/-innen (Management-Buy-In, MBI):  
Ein qualifizierter, firmenexterner Manager/eine Managerin übernimmt Ihr Unternehmen (vgl. ebd.).
- Buy-In-Management-Buy-Out:  
Hier übernehmen eine betriebsinterne und eine betriebsexterne Person das Unternehmen. Diese Kombination wird von Kreditinstituten wegen der Risikostreuung zumeist positiv gesehen (vgl. ebd.).
- Owner-Buy-Out:  
Hier bleiben Sie Minderheitsgesellschafter/-in an Ihrem Betrieb, indem Sie einen Teil der Gesellschaftsanteile vom neuen Inhaber/von der neuen Inhaberin zurückkaufen (vgl. ebd.).
- Plant-Buy-Out:  
Beim Plant-Buy-Out wird Ihr Unternehmen an einen bisherigen Konkurrenten veräußert (vgl. ebd.).
- Institutional-Buy-Out:  
Beim Institutional-Buy-Out wird Ihr Unternehmen von einem Finanzinvestor/einer Finanzinvestorin übernommen (vgl. ebd.).
- Stiftung:  
In einer Stiftung werden nur die Unternehmenserträge ausgeschüttet, womit die Substanz der Stiftung erhalten bleibt. Drei Formen werden unterschieden: Gemeinnützige Stiftung, Familienstiftung, Stiftung & Co. KG (vgl. ebd.).

Aufgrund der Vielzahl an regelungsbedürftigen Fragestellungen sowie der unterschiedlichen Interessen von Ihnen und dem Käufer/der Käuferin sollten bei der Gestaltung des Unternehmenskaufvertrags externe Berater/-innen eingeschaltet werden (vgl. IHK Lüneburg 2012).

In der **vierten Phase** finden die Nachbetreuung und ein Nachfolge-Coaching statt (vgl. IHK Berlin 2013). Neben fachlichen und organisatorischen Themen, ist vor allem die Einführung der Nachfolge in Ihr berufliches Netzwerk wichtig (vgl. ebd.). Eine zentrale Herausforderung der vierten Phase ist, die Nachfolge einzuarbeiten und gleichzeitig loslassen zu können (vgl. BMWi 2015). Dabei ist mit Interessenskonflikten zu rechnen – sowohl auf Seiten der Nachfolge als auch auf Ihrer Seite, wenn beispielsweise die Arbeitsweisen verändert werden sollen (vgl. ebd.). Hier kann ein neutraler Dritte, z.B. ein Coach weiterhelfen. Das Gründercoaching Deutschland der KfW Mittelstandsbank gewährt in dieser Phase Zuschüsse für die Kosten eines Coachings (vgl. IHK Berlin 2013).

#### **4. Worauf sollten Sie achten?**

Gerade bei KMU kann der Such- und Übergabeprozess länger dauern. In der Praxis sollten Sie etwa fünf Jahre einplanen, um alle relevanten Personengruppen auf die Nachfolge vorzubereiten (vgl. BMWi 2015). Grundsätzlich beraten die IHK, die Handwerkskammer, Steuerberater/-innen, Fachverbände oder die Hausbank (vgl. IHK Berlin 2013).

Oft wird der psychosoziale Faktor einer Unternehmensübergabe unterschätzt. Langjährige Mitarbeiter/-innen, Kunden/-innen und Lieferanten/-innen haben sich auf Ihre Persönlichkeit eingestellt. Der neue Chef bzw. die neue Chefin muss erst in diese Rolle hineinwachsen – ohne, dass Sie ständig Einfluss nehmen können. Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist deshalb eine umfassende Vorbereitung und Einarbeitung der Nachfolge. Dabei kann die Unterstützung durch einen externen und dadurch neutralen Begleiter/einer Begleiterin bei diesem Veränderungsprozess für alle Beteiligten wertvoll sein. Insbesondere, wenn Gespräche zwischen Ihnen, der Nachfolge, den Führungskräften und Mitarbeitern/-innen anstehen (vgl. Breuninger 1998, IHK Berlin 2013).

#### **5. Beispiel**

In der Broschüre der Handelskammer Hamburg werden zehn Beispiele aus KMU vorgestellt, die eine Unternehmensnachfolge bereits erfolgreich gemeistert haben. Bei den Unternehmen handelt es sich um mittelständische Betriebe unterschiedlicher Branchen (z.B. Hersteller für Spezialwerkzeuge, Fabrikant für medizinische Geräte, Spedition, Buchhandel). In kurzen Dossiers beschreiben die Unternehmen welchen Herausforderungen sie während der Übergabe ihres Betriebes begegnet sind und was andere Unternehmen diesbezüglich von ihnen lernen können. Die Broschüre finden Sie unter dem folgendem Link:

[https://www.hk24.de/blob/hhik24/produktmarken/beratung-service/unternehmensgruendung/anlagen/1144924/4218fb409d769c21a0f7d0a8efcd7355/Broschue\\_re\\_Die\\_Herausforderung\\_Unternehmensnachfolge\\_meistern-data.pdf](https://www.hk24.de/blob/hhik24/produktmarken/beratung-service/unternehmensgruendung/anlagen/1144924/4218fb409d769c21a0f7d0a8efcd7355/Broschue_re_Die_Herausforderung_Unternehmensnachfolge_meistern-data.pdf)

#### **6. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen**

Altersstrukturanalyse

#### **7. Weiterführende Informationen**

BDU (2014): <https://www.bdu.de/media/160862/standards-nachfolgeberatung-final.pdf>. Abruf: 20.10.2014.

BMWi (2015): Checklisten zur Unternehmensnachfolge:

<http://www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Planer-Hilfen/Checklisten-Uebersichten/Unternehmensnachfolge/inhalt.html>

Breuninger, H. E. L. G. A. (1998). Der Generationenwechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht. Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie. Köln et al, 752-767.

Deutsche Bank (2015): Zukunft gestalten. Nachfolge mit Konzept für Unternehmer und Selbstständige. [https://www.deutsche-bank.de/pfb/data/docs/Broschuere\\_Zukunft\\_gestalten.pdf](https://www.deutsche-bank.de/pfb/data/docs/Broschuere_Zukunft_gestalten.pdf). Abruf: 15.02.2015.

Förderbank: Der Bund fördert Informations- und Schulungsveranstaltungen sowie Workshops, um die Bereitschaft zur Existenzgründung zu stärken, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU und Freiberuflern zu verbessern und die Anpassung an veränderte wirtschaftliche Bedingungen zu erleichtern. Weitere Informationen zur Förderung finden Sie unter dem Link: <http://www.foerderdatenbank.de/>

IHK Berlin (2013): Herausforderung Unternehmensnachfolge Informationen für Unternehmensübergeber und Nachfolger. IHK Berlin. [https://www.ihk-berlin.de/blob/bihk24/Service-und-Beratung/unternehmensnachfolge\\_krisen\\_und\\_konflikte/Unternehmensnachfolge/2252976/e286c143d16a9fe1cbae42a424cb20c3/Herausforderung\\_Unternehmensnachfolge-data.pdf](https://www.ihk-berlin.de/blob/bihk24/Service-und-Beratung/unternehmensnachfolge_krisen_und_konflikte/Unternehmensnachfolge/2252976/e286c143d16a9fe1cbae42a424cb20c3/Herausforderung_Unternehmensnachfolge-data.pdf). Abruf: 20.10.2015.

IHL Lüneburg (2012): Herausforderung Unternehmensnachfolge. Informationen für Unternehmensübergeber und Nachfolger. HK Lüneburg-Wolfsburg. [https://www.ihk-lueneburg.de/blob/lgihk24/produkte/Beratung-und-Service/unternehmensnachfolge/downloads/870762/dfdf6362c5fce908426e2f2f5ed21efd/bro\\_nachfolge-data.pdf](https://www.ihk-lueneburg.de/blob/lgihk24/produkte/Beratung-und-Service/unternehmensnachfolge/downloads/870762/dfdf6362c5fce908426e2f2f5ed21efd/bro_nachfolge-data.pdf). Abruf: 20.10.2015.

Stephan, P. (2002). Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen: Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung. Springer-Verlag.

THEX (2015): Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum. Leitfaden Unternehmensnachfolge Die wichtigsten Informationen aus einer Hand. [https://www.thex.de/nachfolge/wp-content/sites/8/2014/02/UNF\\_Leitfaden\\_ThEx.pdf](https://www.thex.de/nachfolge/wp-content/sites/8/2014/02/UNF_Leitfaden_ThEx.pdf). Abruf: 15.02.2015.

BMWi 2015: Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. [https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Unternehmensnachfolge-optimale-Planung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Unternehmensnachfolge-optimale-Planung.pdf?__blob=publicationFile). Abruf: 15.02.2015.

*Die Links in dieser Handreichung führen zu externen Websites. Das Projekt AlFaClu hat keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und den Inhalt dieser Seiten. AlFaClu macht sich die Inhalte dieser Seiten nicht zu Eigen.*