



## UNTERNEHMENSNACHFOLGE

# DIE WEICHEN RECHTZEITIG STELLEN

Die Nachfolge stellt den Unternehmer vor eine der größten Herausforderungen seines unternehmerischen Wirkens. Doch viele Unternehmer verdrängen dieses Thema – und laufen damit Gefahr, das eigene Lebenswerk zu zerstören.

Das Selbstbewusstsein eines Unternehmers bemisst sich in der Regel am wirtschaftlichen Erfolg seines Betriebs. Je höher der Unternehmenserfolg, desto größer die Bestätigung für den Unternehmer. Und gerade dann, wenn der typische Unternehmer mit etwa 55 Jahren im Zenit seines Schaffens steht, soll er sich mit Gedanken an seine Nachfolge beschäftigen? Dies kommt für ihn nicht selten der Vorbereitung seiner unternehmerischen Bestattung gleich. Deshalb neigen viele Unternehmer – ganz im Gegensatz zu ihrem ansonsten vorausschauenden und nachhaltigen Handeln im Tagesgeschäft – in dieser Situation zu erhöhter Zurückhaltung. Oftmals verstreicht wertvolle Zeit – zulasten einer gut vorbereiteten Übergabe des Unternehmens.

Ein Unternehmer, der sich im Alter von 65 Jahren endgültig aus dem Betrieb zurückziehen möchte, sollte bereits mit 56 Jahren anfangen, die richtigen Weichen für eine Nachfolge zu stellen. Dieser Zeitraum ist durchaus realistisch, denn die Vorbereitung des Unternehmens auf die Übergabe benötigt viel Zeit – für Akquisition, Verhandlungen sowie die Einarbeitung und Begleitung des Nachfolgers. Wer sich also frühzeitig mit dem Nachfolgethema auseinandersetzt, hat die größte Hürde bereits gemeistert. Wer dann noch das zweite Hindernis aus dem Weg räumt – nämlich das emotionale Loslassen seines Lebenswerks – hat schon die Basis für eine erfolgreiche Übergabe gelegt.

Der Nachfolgeprozess beginnt mit Maßnahmen für Unternehmenswertsteigerungen, wie zum Beispiel die Optimierung des Ratings und Working Capitals sowie In- beziehungsweise Outsourcing. Falls es in der Familie oder innerhalb des Unternehmens keinen geeigneten Nachfolger gibt, so beginnt anschließend die Suche nach einem geeigneten Käufer. Ist dieser gefunden, so geht es anschließend um die Festlegung der Übergabemodalitäten. Wichtig ist, dass der Übergeber dieses finale Projekt in seinem Unternehmerdasein zur Chefsache erklärt.

Häufig ist zu beobachten, dass ein Übergeber den Wert seines Lebenswerks zu hoch einschätzt. Eine überhöhte Kaufpreisforderung für das Unternehmen ist daher auch der häufigste Grund für das Scheitern einer Übergabe. Wichtig ist daher die Einsicht, dass es einen absoluten, einheitlichen Unternehmenswert in der Regel gar nicht gibt, da die Erwerber das Zielunternehmen aufgrund ihrer individuellen Voraussetzungen nach unterschiedlichen Kriterien bewerten. So stellt zum Beispiel ein gewerblicher Investor unter Umständen strategische Wertfaktoren in den Vordergrund, ein Privatinvestor

## SIEBEN TIPPS FÜR EINE ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSÜBERGABE

- 1 Nachfolge zur Chefsache erklären
- 2 Weichen frühzeitig stellen
- 3 Austausch mit Übergebern suchen
- 4 Emotional loslassen
- 5 Fairen, realistischen Unternehmenswert anbieten
- 6 Verschwiegenheitserklärungen nicht vergessen
- 7 Professionelle Unterstützung einholen



tor verfolgt hingegen mit der Übernahme primär seine existenzielle Absicherung. Mit den unterschiedlichen Kriterien variiert aber auch die Zahlungsbereitschaft. Hierauf sollte sich der Übergeber einstellen und einen ebenso fairen wie realistischen Unternehmenswert in die Verhandlungen einbringen.

Knackpunkt ist sicherlich die Suche nach dem passenden Übernehmer. In einem ersten Schritt ist es ratsam, die vielfältigen – und zum Schutz des Übergebers anonymen – Angebote in den einschlägigen Börsen von Kammern, öffentlichen Stellenanzeigen und auch gewerblichen Anbietern zu sichten, die allerdings lediglich eine Plattform für Angebot und Nachfrage darstellen. Unmittelbar passgenaue Vorschläge und eine professionelle Nachfolgeberatung kann ein Unternehmer dann erwarten, wenn er sich an einen Transaktionsberater wendet. Wurden Interessenten gefunden, so sollte mit diesen eine Verschwiegenheitserklärung vereinbart werden, da im Vorfeld nicht feststeht, welcher Interessent zum Zuge kommen wird. Diese Vereinbarung dient im Übrigen auch dem Schutz des Erwerbers. Verhandelt nämlich der Übergeber parallel mit mehreren Interessenten, so muss ein potenzieller Erwerber sicher sein, dass auch alle anderen Kandidaten zur Verschwiegenheit verpflichtet sind. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn verhandeln sieben von zehn Übergebern mit mehr als einem Interessenten und mehr als acht von zehn der Kaufinteressenten mit mehr als einem Übergeber.

Wenn Übergeber und Übernehmer nach den ersten Gesprächen die Verhandlungen fortsetzen möchten, sollten beide Parteien in einer Absichtserklärung (letter of intent) ihre bisherigen Verhandlungsergebnisse und die weiteren Absprachen – Verhandlungskorridor, Exklusivität, Zeitfenster – fixieren. Im Zuge einer detaillierten Unternehmensanalyse (due diligence) wird das zu übergebende Unternehmen auf alle entscheidungsrelevanten Übernahmefaktoren (unter anderem Haftungsrisiken, Mitarbeiterübernahmeverpflichtungen gemäß § 613a BGB, Übernahme von Eventualverbindlichkeiten, Pensionsrückstellungen) durch die Berater geprüft.

Im Hinblick auf die Komplexität einer Unternehmensübergabe stellt der Gesetzgeber den Erwerber hierbei unter einen besonderen Schutz. Dem Übergeber werden indes umfassende Auskunftspflichten auferlegt. So muss beispielsweise der Verkäufer des Unternehmens dem Interessenten Auskunft darüber geben, ob es Indikatoren für eine Störung in der Geschäftsbeziehung mit einem wichtigen Kunden oder Lieferanten gibt. Die Übernahmeverhandlungen sollten nicht zuletzt von der Überlegung geleitet sein, dass der Übergeber zumeist auch nach Kaufvertragsabschluss den Übergabeprozess weiterhin intensiv begleiten soll. Dies wird er umso motivierter tun, wenn er sich mit den Verhandlungsergebnissen und seinem Nachfolger auch identifizieren kann.

Eine Nachfolgelösung kann dann zum Erfolgsmodell werden, wenn der Unternehmer seine Nachfolge emotional nüchtern bewertet und sich rechtzeitig kritisch mit Lösungsoptionen auseinandersetzt. Er sollte dazu den Austausch mit Übergebern suchen, die ihre Nachfolge bereits erfolgreich geregelt haben. Darüber hinaus sollte er sich zur rechten Zeit mit Personen seines Vertrauens sowie gegebenenfalls auch professionellen Transaktionsberatern austauschen.

#### IHK-SPRECHTAGE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die IHK Frankfurt bietet zahlreiche Services zur Gestaltung des Nachfolgeprozesses an. Unter anderem können sich Übergeber während der monatlich stattfindenden IHK-Sprechtage Unternehmensnachfolge von Mitgliedern des IHK-Arbeitskreises Unternehmensnachfolge kostenneutral erstberaten lassen. Diesem Gremium gehören unter anderem Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und interdisziplinäre Transaktionsberater an. Weitere Infos: IHK Frankfurt, Finanzplatz, Unternehmensförderung, Starthilfe, Telefon 0 69 / 21 97-20 10. Die Termine werden online unter [www.frankfurt-main.ihk.de/nachfolgesprechtag](http://www.frankfurt-main.ihk.de/nachfolgesprechtag) bekannt gegeben.

Der IHK-Arbeitskreis hat zudem eine repräsentative Umfrage im IHK-Bezirk Frankfurt zum Thema Unternehmensnachfolge im Mittelstand durchgeführt. Die Ergebnisse sind online unter [www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de) (Suchbegriffe: Umfrage Unternehmensnachfolge) abrufbar.



**AUTOR**  
FRANK JUNGBLUT  
Vorstandsmitglied,  
VSU Aktiengesellschaft,  
Frankfurt  
[jungblut@vsu-ag.de](mailto:jungblut@vsu-ag.de)