

HERZLICH  
WILLKOMMEN



**Nachfolgeregelung**

**Gute Vorbereitung sichert Unternehmenswerte  
oder  
„Gut vorbedacht – schon halb gemacht“** (deutsches Sprichwort)

# Unternehmensnachfolge planen

- Inhalt
  - Nachfolgearten
  - Die potenziellen Nachfolger
  - Vorbereitung – wofür?
    - Veränderung in der Struktur potenzieller Übernehmer
    - Das Kräfteverhältnis
    - Der Nachfolgeprozess
    - Die Hauptursachen für Fehlschläge
    - Einflussfaktoren für Vorbereitung
  - Vorbereitung – mit wem?

# Nachfolgearten

**Geplante**

**Ungeplante**

**Intern**

**Extern**

## Die potenziellen Nachfolger

### Intern

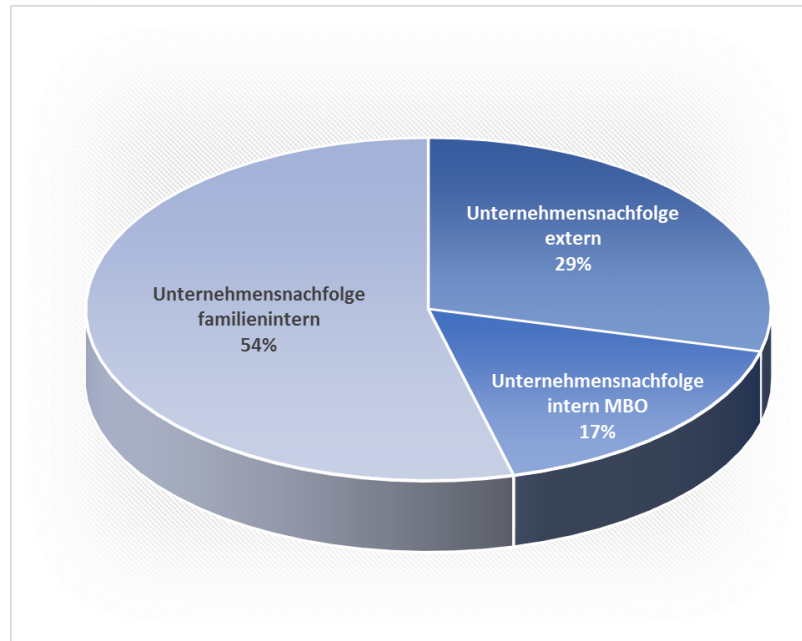
- Familienmitglieder / Kinder

### Extern

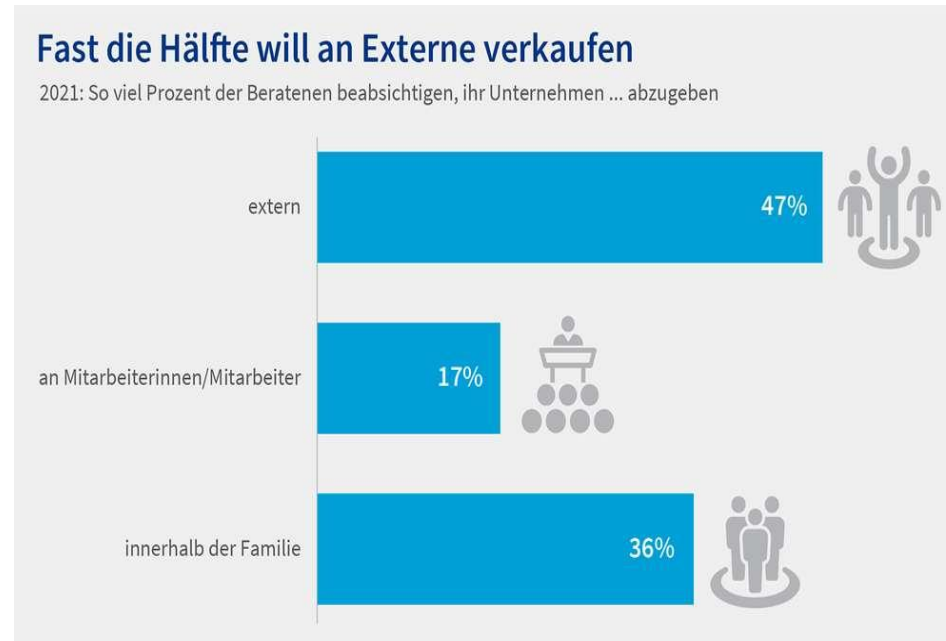
- MBO = Kauf durch Mitarbeiter / Führungskräfte
- MBI = Kauf durch externe Manager
- Strategische Käufer = z.B. Wettbewerber, Kunden, Lieferanten
- Beteiligungsgesellschaften
- „Family – Offices“ = Organisationen, die große Privatvermögen verwalten

# Veränderung in der Struktur potenzieller Übernehmer

„Gestern“



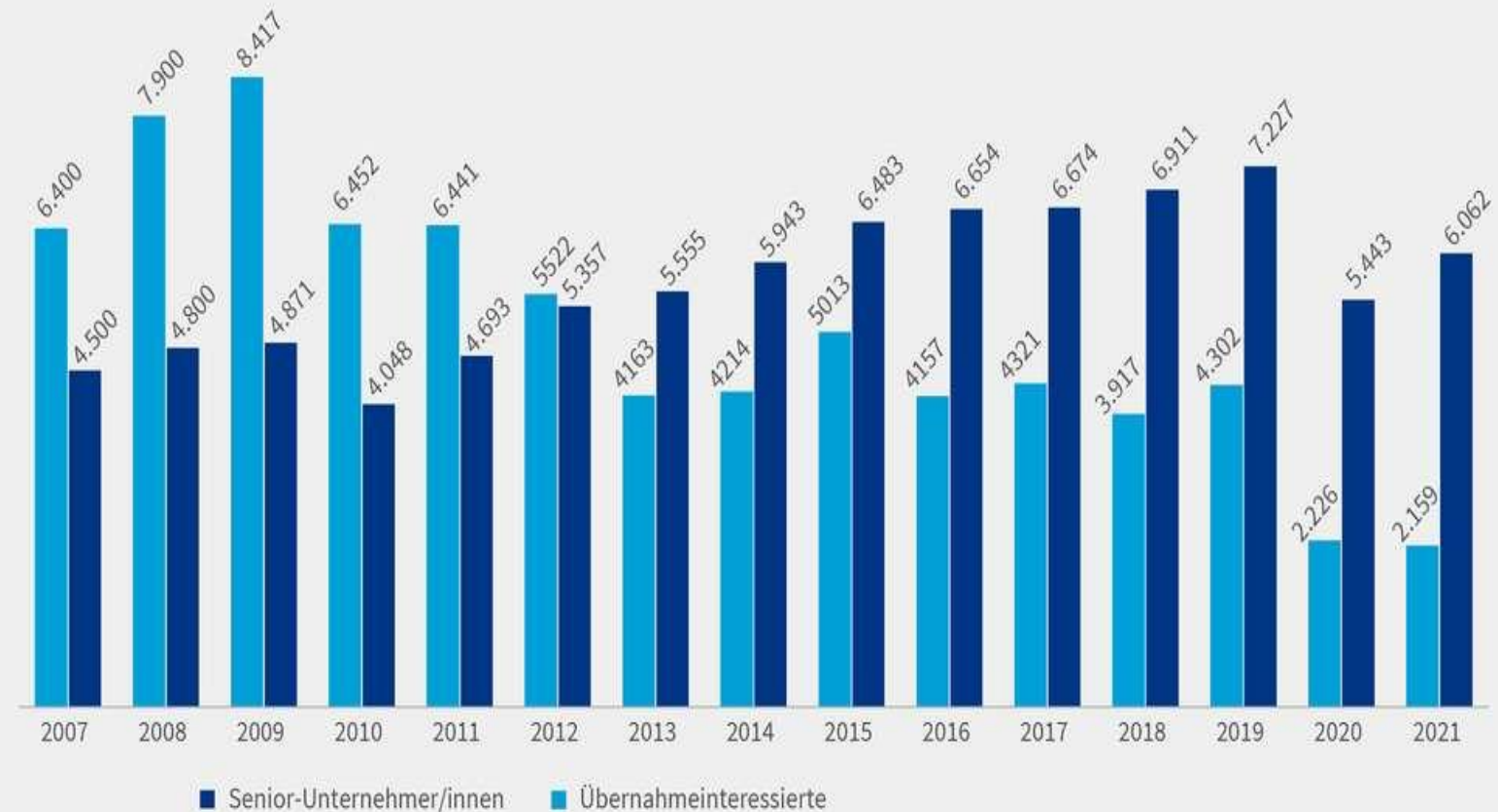
„Heute“



=> „Weniger Familie mehr Externe“

## Krisenzeiten: Weniger Senior-Unternehmer/innen und noch weniger Übernahmemeinteressierte

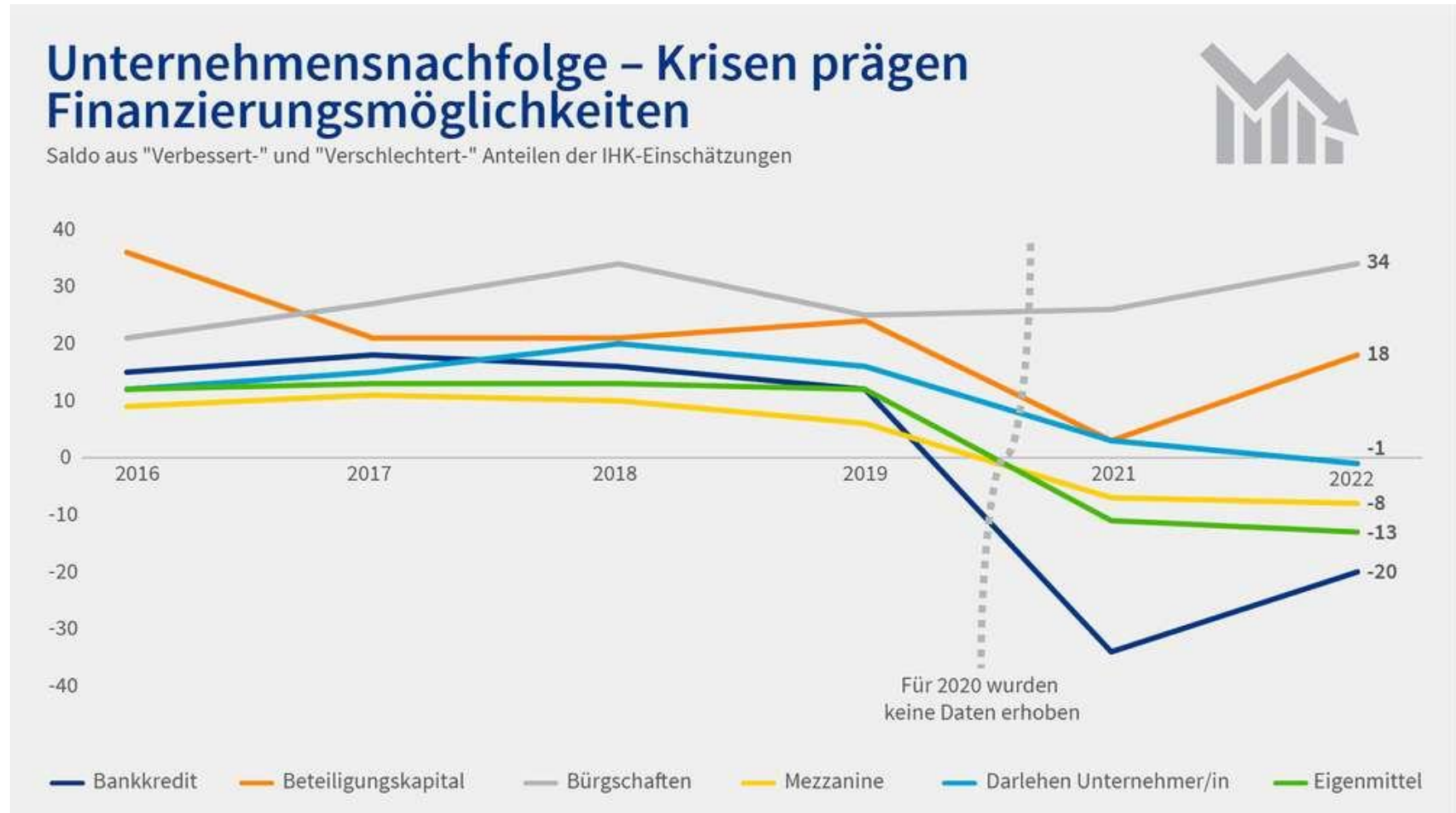
2021: Senior-Unternehmer/innen und Übernahmemeinteressierte in der IHK-Beratung



### Weniger Externe

- Seit mehren Jahren anhaltende Tendenz zum „Käufermarkt“
- Verstärkung durch Krise

**Höhere  
Anforderungen  
an Finanzierung**



Quelle: DIHK Report Unternehmensnachfolge 2022



## Potenzielle Nachfolger Fazit

Der Markt der Unternehmensnachfolge hat sich deutlich zu

a) einem von externen Übernahmen geprägten

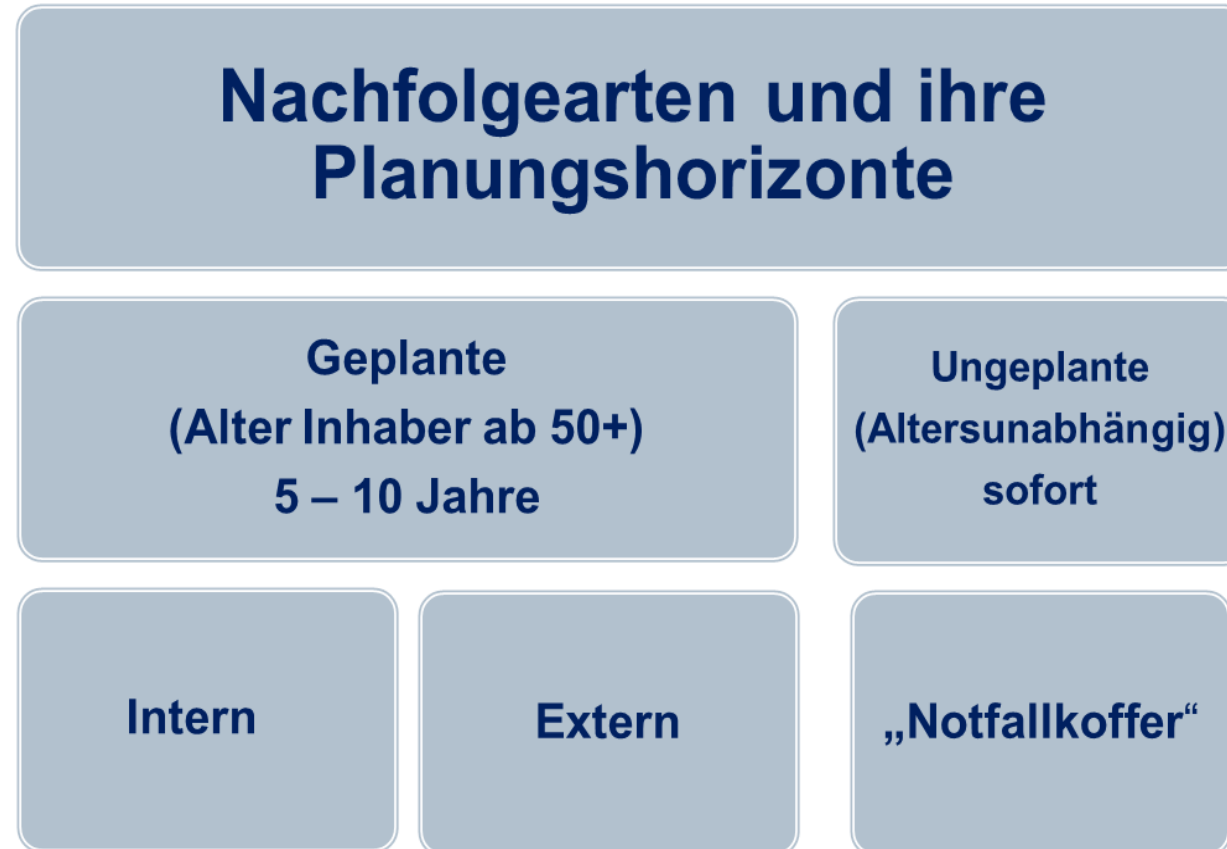
b) einem von Käufern dominierten

Markt entwickelt, bei dem

c) höhere Anforderungen an die Finanzierung gestellt werden

⇒ **Käufer achten noch mehr auf „Attraktivität / Qualität“ des Unternehmen => Cherry – Picking => Beginnt mit dem „ersten Blick“**

# Warum Vorbereitungszeit?



# Der Nachfolgeprozess



# Die externe Nachfolge

## Vorbereitung

- Gespräche mit Familie
- Beraterauswahl
- Unternehmensbewertung
  - Objektivierter Unternehmenswert
- Evtl. Optimierung Schwachstellen
  - Markt bezogene
  - Bilanzielle (PZ)
  - Rechtsform
- Vorbereitung Unterlagen und Dokumente (Verkäufer Due Dilligence)
- Businessplan

## Suche / Ansprache / Auswahl KI

- MBO
- Externer Nachfolger
  - MBI
  - Wettbewerber
  - Kunde / Lieferant
- Auswahlgremium
  - Vermeidung des „Spiegelbild-Effekts“

## Verhandlung

- LOI
- DD (Käufer)
- Übertragungsform
  - Share vs Asset Deal
  - Komplettübergabe vs schrittweiser Übergabe
- Überprüfung Rechtsform
- Finanzierungsprüfung
- Vertragsgestaltung
  - Haftungsfragen
  - Regelung Anteils-/ Geldübergang (Zug um Zug)

## Übergabepanung

- Mitarbeiterinformation
- Information von Kunden, Lieferanten und Banken
- Regelungen der Übergangsphase / Abstimmungsprozedere
- Verbindlichen „Rückzug“ des Übergebers

# Die externe Übergabe - Merkmale im Vergleich

## Externe

- Versiert im Bereich M&A (evtl. mit Ausnahme der MBO)
- Auf Wachstumspotenziale konzentriert
- Kaufpreis orientiert sich an Ertragskraft

## Unternehmer

- Unternehmensverkauf ein einmaliger („ungeübter“) Vorgang
- Eher auf kontinuierliche Weiterführung ausgerichtet
- Häufig idealisierte Verkaufspreisvorstellung („Herzblutrendite“)

**Steigende  
Anforderung an  
die Qualität der  
Vorbereitung**



**Konfliktpotenzial mit Gefahr des  
Scheiterns**

**Steigende  
Gefahr der  
Überforderung**

# Die Familieninterne Nachfolge

**„Was soll da kompliziert sein“?**

# Die interne Übergabe - Merkmale im Vergleich

## Familieninterne(r) Nachfolger\*in

- Work Life Balance
- Unabhängigkeit / Gestaltungsfreiheit
- Neuausrichtung

## Unternehmer

- 24 / 7
- „Beschützerinstinkt“ vor Fehler machen („Bevormundung“) / Nicht loslassen können
- „Was viele Jahre funktioniert hat, kann nicht falsch sein“



Konfliktpotenzial mit Gefahr des Scheiterns

# Die Familieninterne Nachfolge

## Auswahl

- Qualifikation (Ausbildung vor „Blut“?)
  - Sind genügend fachliche Kenntnisse und Führungseigenschaften vorhanden?
- Gibt es einen Qualifikationsplan?
- Neigung
  - Wollen der/die Nachfolger wirklich den elterlichen Betrieb übernehmen?

## Familieninterne Abstimmung

- Ist der Auswahlprozess allen hinreichend erläutert worden?
- Vermögensaufteilung „gerecht“ / akzeptiert?
- Testamentarische Verankerung
  - Berücksichtigung aller potenziellen Erben
  - Evtl. Benennung eines Testamentsvollstreckers
- Evtl. Hinzuziehen eines Moderators

## Gesellschaftsrechtliche Einbindung

- Anpassung der Gesellschaftsverträge
  - Vermeidung von Erbengemeinschaft bzw. ungewollten GF – Berufungen
- Prüfung Rechtsform

## Übergabepanung

- Wann?
- In welchen Stufen?
- Wie Regelungen in der Übergangsphase?
  - Festlegung von Abstimmungsprozess (Vermeidung von Bevormundung des „Juniors“)
  - Evtl. Bildung eines „Übergang-Beirats“
- Mitarbeiterinformation
- Information von Kunden, Lieferanten und Banken
- **Verbindlicher „Rückzug“ des Übergebers**



# Der Nachfolgeprozess



## Warum Vorbereitung?

**Bei 71% der Inhaber ist schon mindestens eine konkrete Nachfolgeverhandlung gescheitert**

# Die Unternehmensnachfolge

**„Scheitern vorprogrammiert“?**

**Nur bei schlechter Vorbereitung!**

# Ihre Experten für den gesamten Nachfolgeprozess



Dipl.-Kfm.  
**Harald Braschoss**  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,  
Fachberater für Unternehmens-  
nachfolge (DStV e.V.)



Dipl.-Ing. agr.  
**Hartmut Schulze-Edinghausen**  
Finanzplanung und Absicherung



**Raphael J. Kaufmann**  
Organisationscoach für Familien-  
unternehmen, Wirtschaftsmediator  
(RUB) und Certified Estate Planner  
(CEP)



**Katharina Winand**  
Rechtsanwältin, Testamentsvollstre-  
ckerin (AGT), Gestaltung von Testa-  
menten, Handlungs- und Vorsorge-  
vollmachten für Unternehmer

RENOMMIERTE EXPERTEN  
VERSCHIEDENER FACHGEBIETE  
DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE



**Monika Essers**  
Rechtsanwältin / Attorney at Law,  
Begleitung von externen Unter-  
nehmenskäufen/-verkäufen



Dipl.-Kfm.  
**Manfred Rinderer**  
Zertifizierter Berater für Unterneh-  
mensnachfolge HTW, Spezialist für  
Unternehmenskauf/-verkauf



Dipl.-Volksw.  
**Lars Klebula**  
Steuerberater, Fachberater für Unter-  
nehmensnachfolge (DStV e.V.)



Dipl.-Betriebswirtin (VWA)  
**Ute Horstkamp**  
Unternehmenswert steigern