

MERKBLATT

Standortpolitik und Unternehmensförderung

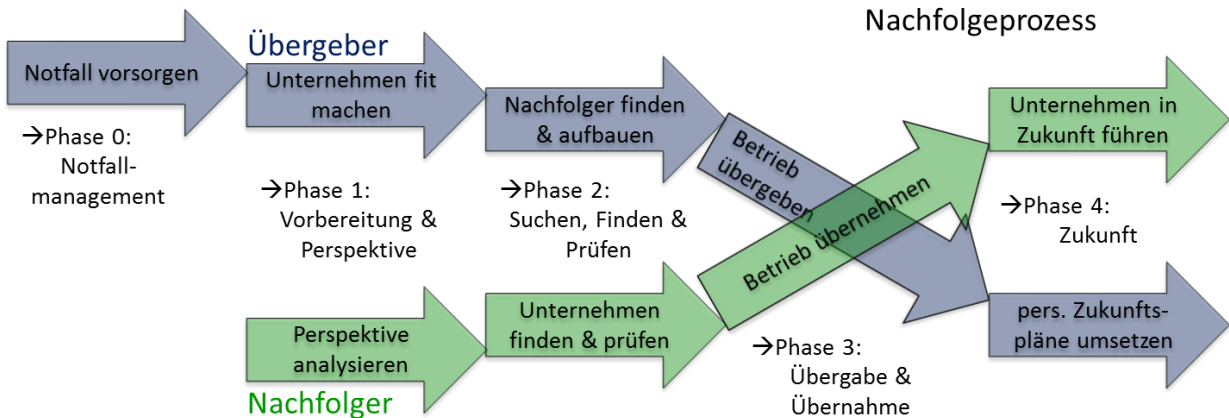
PROZESS der UNTERNEHMENSÜBERGABE & -NACHFOLGE

Die Unternehmensübergabe ist ein mehrjähriger Prozess, der – insbesondere wenn die vorbereitenden Maßnahmen mit einbezogen werden – auch 5, 10 oder mehr Jahre dauern kann. Neben der strategischen Vorbereitung sind auch das Suchen und Finden und anschließende Verhandlungen zeitlich schwer kalkulierbar. Deshalb: Beginnen Sie frühzeitig!

Dieses Merkblatt gibt dem Übergeber und dem Nachfolger einen schematisierten Fahrplan an die Hand. Bedenken Sie, dass in der Praxis einzelne ToDo's mehrfach durchlaufen werden müssen und Sie ggf. auch gezwungen sind, einige Schritte zurückzugehen und erneut zu beginnen. Ein für den Prozessverlauf und das -ergebnis ausschlaggebender Erfolgsfaktor ist eine offene und klare Kommunikation. Es sind betriebswirtschaftliche, rechtliche, steuerliche und finanzielle Entscheidungen zu treffen, die von persönlichen, emotionalen und familiären Aspekten teils angetrieben teils gehemmt werden. Es gilt sich dieser komplexen Situation bewusst zu sein: der eigenen und der des anderen!

PROZESS der UNTERNEHMENSÜBERGABE & -NACHFOLGE	1
1. Der Nachfolgeprozess in der Übersicht.....	2
2. Phasen & ToDo's in der Übersicht.....	2
3. Phasen & ToDo's des Nachfolgers	3
Phase 1: Vorbereitung & Perspektive	3
Phase 2: Suchen, Finden & Prüfen	4
Phase 3: Übernahme.....	6
Phase 4: Zukunft.....	7
4. Phasen & ToDo's des Übergebers.....	8
Phase 0: Notfallmanagement.....	8
Phase 1: Vorbereitung & Perspektive	8
Phase 2: Suchen, Finden & Prüfen	10
Phase 3: Übergabe	11
Phase 4: Zukunft.....	12

1. Der Nachfolgeprozess in der Übersicht



2. Phasen & ToDo's in der Übersicht

Nachfolger	Unternehmer / Übergabe
	Phase 0: Notfallmanagement
	Notfall vorsorgen
Phase 1: Vorbereitung & Perspektive	
Zielkorridor der Nachfolge SWOT-Analyse Kommunikation in Familie/Partnerschaft Finanzierungsrahmen klären rechtliche und steuerliche Auswirkungen	Anforderungen an den Nachfolger / Eckpunkte SWOT-Analyse Unternehmensbewertung durchführen Kommunikation in Familie/Partnerschaft Notwendige, sinnvolle Investitionen & Projekte Persönliche Zukunftsplanung & Alterssicherung Steuerlichen Gestaltungsspielraum nutzen Unterlagen zusammenstellen & Expose erstellen
Phase 2: Suchen, Finden & Prüfen	
Unternehmen suchen Rahmenbedingungen & Kriterien klären Erstgespräche und Kennenlernen Letter of Intent Due Diligence Geschäfts-/Fortführungskonzept erstellen Verhandlung Förderungs- & Finanzierungszusage einholen Entscheidung	Nachfolger suchen Rahmenbedingungen & Kriterien klären Erstgespräche und Kennenlernen Letter of Intent Nachfolger aufbauen Strategieentwicklung für Familienunternehmen Verhandlung Entscheidung
Phase 3: Übergabe & Übernahme	
Einarbeitung Vertrag schließen Finanzierung abschließen & Kaufpreis entrichten Vorstellung und Einführung des Nachfolgers Übernahme	Information an Mitarbeiter Einarbeitung Vertrag schließen Anlage bzw. Verwendung Kaufpreis Vorstellung und Einführung des Nachfolgers Rückzug
Phase 4: Zukunft	
Strategische Entscheidungen treffen & umsetzen Notfall vorsorgen → Phase 0	Gestaltungsspielraum nutzen

3. Phasen & ToDo's des Nachfolgers

Phase 1: Vorbereitung & Perspektive

Nachfolger: Zielkorridor der Nachfolge

Analysieren Sie die „ideale“ Nachfolgelösung.

Eckpunkte zum Unternehmen:

- Welche Branche / welcher Wirtschaftszweig?
- Welche Region / Betriebssitz?
- Welche Größe (Umsatz, Ertrag, Mitarbeiter, Standorte, etc.)?
- Welches Produkt-/Dienstleistungsangebot?
- Welche Ausdehnung der Geschäftsbeziehungen?
 - o regional, national, DACH-Region, EU, international
 - o stationär, online

Eckpunkte von Ihnen:

- Welches sind Ihre Wertevorstellungen?
- Welchen Zeitrahmen stecken Sie sich?
- Wo sehen Sie die Vor- und Nachteile einer Selbstständigkeit im Vergleich zu einer Anstellung und einer Betriebsübernahme im Vergleich zu einer Neugründung? Worauf begründet sich Ihre Motivation?

Eckpunkte zur Nachfolgelösung:

- Welche Nachfolgevariante bietet sich an?
 - o Familieninterne Nachfolge
 - o Management-Buy-Out (Sie sind als Angestellter bereits im Unternehmen)
 - o Management-Buy-In (Sie sind unternehmensextern)
- Welche Erwerbsart der Unternehmensübernahme kommt für Sie in Frage?
 - o Kauf
 - o Pacht
 - o Schenkung/Erbschaft
 - o Nachfolge aus der Insolvenz
- In welchem Umfang?
 - o Share Deal (Sie erwerben Anteile des Unternehmens)
 - o Asset Deal (Sie erwerben Vermögensgegenstände des Unternehmens)

Nachfolger: SWOT-Analyse

Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen?

- Kaufmännische Kenntnisse
- Branchenkenntnisse
- Unternehmerkompetenzen
- Zulassungsvoraussetzungen, Erlaubnisse
- Kenntnis über den Betrieb

Welche Maßnahmen werden Sie ergreifen um Schwächen zu kompensieren?

Welche Maßnahmen werden Sie ergreifen um fehlende Voraussetzungen oder Kenntnisse zu erwerben?

Wo liegen die Chancen und Risiken der anvisierten Nachfolge?

- Branchenentwicklung
- Politische Einflüsse
- Rechtliche Änderungen
- Zukunftsmärkte

Familieninterne Nachfolge: Wie ist das Verhältnis zur Überbergeneration und den ggf. weiteren Nachfolgern oder Geschwistern?

MBO: Durch den Wechsel in die Geschäftsführung stellen Sie das Verhältnis zu früheren Kollegen und Vorgesetzten auf eine neue Basis. Wo könnten sich Probleme ergeben?

MBI: Sind Sie in unternehmernahen Netzwerken eingebunden? Haben Sie Kontakte zu potentiellen Übergebern oder zu M&A-Beratern? Haben Sie Ihr Gesuch bereits in Nachfolgebörsen inseriert?

Nachfolger: Kommunikation – Besprechen Sie sich in der Familie/Partnerschaft

Diskutieren Sie in der Partnerschaft und Familie die Unternehmensnachfolge. Wichtig sind ein fairer Umgang und Gesprächsführung, eine offene Haltung, die auch offen für die Argumente und Meinungen der anderen ist:

- Welche Ziele verfolgen Sie?

- Welche Konsequenzen sehen Sie für sich und Ihr privates Umfeld? Wie werden künftig das Familienleben und der Haushalt organisiert?
- Wie denken Ihr Partner, Ihre Familie, Ihre Freunde über die Nachfolge? Steht Ihr Partner hinter Ihrer Entscheidung und unterstützt Sie?

Legen Sie gemeinsam in der Familie den Fahrplan für die Nachfolge fest.

Nachfolger: Finanzierungsrahmen klären

- Wie hoch ist Ihr verfügbares Eigenkapital, wie viel sind Sie bereit einzusetzen?
- Welche Sicherheiten sind vorhanden, welche sind Sie bereit einzusetzen?
- Können Sie sich vorstellen private Investoren oder öffentliche Beteiligungsfinanzierung über Mezzanine oder Eigenkapitalfinanzierung einzubeziehen?
- Erwägen Sie Bürgschaften in die Finanzierung einzubauen?

Lassen Sie sich bei Ihrer Kammer oder den Förderbanken zu öffentlichen Förderprogrammen für die Unternehmensnachfolge beraten **→IHK Merkblatt Förderprogramme für den Mittelstand.**

Entwickeln Sie ein erstes, grobes Finanzierungskonzept.

Nachfolger: (erb-)rechtliche und (erbschafts-)steuerliche Auswirkungen

Klären Sie im Fall der familieninternen Nachfolge Ihre erbschaftssteuerliche Belastung und die Konsequenzen aus dem Erb- und Familienrecht, z.B. ob Sie Zahlungen an weichende Erben leisten müssen oder Familienmitglieder künftig Mitglieder der Geschäftsführung oder Mit-Gesellschafter sein werden.

Betrachten Sie Verpflichtungen und Konsequenzen aus dem Übergabe-/Kaufvertrag und Haftungsthemen, z.B. bei

- nicht-eingezahlten GmbH-Anteilen
- (Alt-)Verbindlichkeiten
- Übernahme des Namens
- Betrieblichen Steuerschulden
- Arbeitsverhältnissen, Löhne und Gehälter
- Garantie- und Gewährleistungen

Holen Sie sich Rat bei Ihrem Rechtsanwalt und Steuerberater.

Phase 2: Suchen, Finden & Prüfen

Nachfolger: Unternehmen suchen

Nehmen Sie Ihre Analysedaten aus Phase 1 zur Hand und beginnen Sie mit der Suche nach einem geeigneten Unternehmen. Anlaufadressen sind u.a.

- die zuständige Kammer **→ www.muenchen-ihk.de** und Kammern der in Frage kommenden Regionen
- Nachfolgebörse **→ www.nexxt-change.org** und weitere Börsen (**→ www.ihk-muenchen.de/unternehmensnachfolge**)
- Branchenverbände, Unternehmer- und Arbeitgeberverband
- M&A-Berater und Makler
- Beteiligungsgesellschaften
- Insolvenzverwalter und Versteigerungen
- Inserate in Fachpresse, IHK-Magazin, IHK-Zeitung

Nachfolger: Rahmenbedingungen & Kriterien klären

Nehmen Sie Kontakt auf zum Unternehmen.

Holen Sie weitere Informationen ein

- direkt vom Unternehmen selbst oder dem beauftragten Vermittler
- über Unternehmensportale, wie
 - o www.bundesanzeiger.de
 - o www.unternehmensregister.de
 - o www.handelsregister.de
 - o www.insolvenzbekanntmachungen.de

Analysieren Sie anhand der ersten Eckdaten, ob das Unternehmen Ihrem Zielkorridor entspricht.

Nachfolger: Erstgespräche und Kennenlernen

Sie lernen sich kennen, ggf. ziehen Sie zu den Gesprächen einen IHK Nachfolgelotsen, M&A-Berater oder Makler hinzu. Sie klären gegenseitig Ihre Vorstellungen, Anforderungen und Rahmenbedingungen. Dabei steigen Sie von Gesprächsrunde zu Gesprächsrunde tiefer in die Details ein. Als Orientierung dient Ihnen dabei die [→ IHK Checkliste für Nachfolger](#).

Nachfolger & Übergeber: Letter of Intent

Mit einem Letter of Intent (LOI) erklären Sie beidseitig den Willen zu Vertragsverhandlungen über die angestrebte Unternehmensnachfolge. Ggf. dokumentieren Sie den bisher erreichten Verhandlungsstand. Zum Schutz des Unternehmens ist dringend eine Vertraulichkeitsregelung im LOI mit aufzunehmen. Ziehen Sie Ihren Rechtsanwalt hinzu um den LOI und daraus entstehende Konsequenzen prüfen zu lassen. Ein Muster für den LOI finden Sie unter [→ www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag/intent](http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag/intent)

Nachfolger: Due Diligence

Führen Sie eine detaillierte Due Diligence Prüfung des Unternehmens durch. Einen Überblick zu den gebräuchlichsten Verfahren einer Unternehmensbewertung finden Sie in unserem [→ Merkblatt Unternehmensbewertung](#).
Beratung und Unterstützung bieten

- Steuerberater und Wirtschaftsprüfer
- Unternehmensberater
- Sachverständige für Unternehmensbewertung [→ www.svv-ihk.de](http://www.svv-ihk.de)

Nachfolger: Geschäfts-/Fortführungskonzept erstellen

I. a. R. geschehen die Schritte Verhandlung und Planung mit der begleitenden Beratung und Prüfung parallel und mehrfach, um Nachjustieren zu können.

Betriebswirtschaftliche Beratung bieten

- Ihre IHK [→ www.ihk-muenchen.de](http://www.ihk-muenchen.de) und vor Ort in den Regionen [→ www.ihk-muenchen.de/de/IHK-in-der-Region](http://www.ihk-muenchen.de/de/IHK-in-der-Region)
- Sachverständige [→ www.svv-ihk.de](http://www.svv-ihk.de)
- Unternehmensberater, Firmenkundenberater bei Bank/Sparkasse
- Fachverbände

Wenden Sie sich für die rechtliche Beratung an Rechtsanwalt oder Notar, für die steuerliche Beratung an Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer.

Im Zuge der detaillierter werdenden Verhandlungen ist das Geschäftskonzept mit Businessplan (betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Planung) zur Fortführung des Unternehmens zu erstellen. Basis bildet die Vergangenheit und Ist-Situation des Unternehmens. Für die Planung sind u.a. zu berücksichtigen

- Änderungen von Verträgen (Liefer-, Abnahme-, Miet-, Werkverträge, etc.)
- Optimierungsmaßnahmen und Investitionen
- Strategische Maßnahmen des Nachfolgers / des neuen Führungsteams
- Persönliche Faktoren des Nachfolgers, insbes. die berufliche und private Risikoversorge und soziale Absicherung des Nachfolgers und der Familie

Dieser Schritt wird u.U. über ein Coachingprogramm gefördert [→ IHK Merkblatt Vorgründungs- und Nachfolgecoaching Bayern](#)

Nachfolger & Übergeber: Verhandlung

Verhandlungen betreffen nicht nur den Punkt Kaufpreis. Bedenken Sie, dass zunächst das „Paket geschnürt“ werden muss, welches zur Verhandlung steht. Beide Parteien müssen sich über dessen Inhalt im Klaren sein. Es könnte sein, dass z. B.

- die Due Diligence finanzielle oder rechtliche Risiken aufgedeckt hat, die nun entweder durch den Kauf auf den Nachfolger übergehen oder aus dem Kaufpaket herausgenommen werden;
- der Übergeber eine Rentenzahlung erwartet oder noch viele Jahre als Angestellter im Unternehmen bleiben möchte,
- versteckte Rücklagen vorhanden sind, Rückstellungen aufgelöst werden oder
- unbekanntes Verbindlichkeiten und Haftungsrisiken in der Zukunft liegen.

Sie fixieren im Laufe der Verhandlungsphase gemeinsam, welche materiellen und immateriellen Werte übergeben werden, wie die Übergabe gestaltet wird, legen Unternehmenswert, Kaufpreis und Zahlungsmodalitäten fest, entscheiden, in welcher Rechtsform das Unternehmen übergeht, und definieren weitere Punkte des beabsichtigten Kauf-/Übergabevertrages.

Die Verhandlung selbst ist ein iterativer Prozess, mit dem Ergebnis den Unternehmenserwerb zu fixieren – inhaltlich, zeitlich, rechtlich und finanziell. Nicht selten gerät die Kommunikation zwischen Übergeber und Nachfolger an dieser Stelle ins Stocken oder wird sogar abgebrochen. Konflikte können bspw. über einen Mediator begegnet werden → www.ihk-muenchen.de/mediationszentrum/. Bei schwierigen und längeren Verhandlungen empfiehlt es sich einen Moderator in den Nachfolgeprozess einzuschalten.

Nachfolger: Förderprogramm- & Finanzierungszusage einholen

Es gibt die Möglichkeit der öffentlichen Finanzierungsförderung für die Kaufpreiszahlung. In diesem Fall bedenken Sie die sog. Vorbeginnklausele der Förderprogramme und das Hausbankprinzip. Informationen erhalten Sie über → www.ihk-muenchen.de, → www.kfw.de, → www.lfa.de, u.a.. Einen Überblick zu Förderprogrammen finden Sie in → www.foerderdatenbank.de.

Zur Vorbereitung für das Bankgespräch dient die Broschüre der → [LfA: Ihr Leitfaden für den Bankbesuch](#). Wir empfehlen mehrere Finanzierungsangebote einzuholen und das erste Gespräch als Generalprobe oder Testlauf zu sehen und es deshalb nicht mit Ihrer favorisierten Bank/Sparkasse führen. Verhandeln Sie mit Ihrer Bank/Sparkasse nicht nur über die Zinssätze der Darlehen, sondern auch über den Umfang der Sicherheiten für das Darlehen. Behalten Sie sich nach Möglichkeiten Sicherheiten zurück. Handeln Sie ferner günstige Konditionen für das Geschäftskonto aus. Lassen Sie sich von Ihrer Bank/Sparkasse eine verbindliche Finanzierungszusage geben.

Nachfolger & Übergeber: Entscheidung

Phase 3: Übergabe & Übernahme

Nachfolger & Übergeber: Einarbeitung

Die Einarbeitungsphase sollte bereits vor Vertragsschluss beginnen; im Familienunternehmen ist dies gängige Praxis, für den Externen bietet es sich an, den Betrieb als Angestellter oder Berater kennenzulernen. Ggf. sind Weiterbildungen erforderlich um fehlende Qualifikationen, Kenntnisse oder Unternehmerkompetenzen zu erwerben. Angebote für Unternehmer und Existenzgründer finden Sie auf → akademie.muenchen.ihk.de

Nachfolger & Übergeber: Vertrag (Kauf, Schenkung, Pacht) schließen

Wenden Sie sich an Ihren Rechtsanwalt und Notar, beziehen Sie Ihren Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer zur finalen Klärung mit ein.

Ein Muster für einen Unternehmenskaufvertrag finden Sie auf → www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag/muster_unternehmenskaufvertrag

Nachfolger: Finanzierung abschließen & Kaufpreis entrichten

Die Finanzierungsverträge werden geschlossen (Zusagen lagen vor) und der Kaufpreis gemäß Vereinbarung entweder als Einmalzahlung, Ratenzahlung oder Versorgungsleistung beglichen.

Nachfolger & Übergeber: Vorstellung und Einführung des Nachfolgers

Übergeber und Nachfolger gestalten die Vorstellung und Einführung gemeinsam:

- Information aller Mitarbeiter im Rahmen einer Betriebsversammlung
- Führen Sie Gespräche mit den Führungskräften, Schlüsselpositionen und Leistungsträgern im Betrieb
- Lernen Sie wichtige Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner, Geschäftspartner, Banken kennen
- Zum Start bietet es sich an mit den Führungskräften einen Workshop zu gestalten, um eine gemeinsame Vision und Strategie zu entwickeln und die Verantwortlichen auf den neuen Weg einzunorden

Bemessen Sie die gemeinsame Zeit von Übergeber und Nachfolger im Betrieb weder zu kurz noch zu lange. Übertragen Sie sukzessive Verantwortungsbereiche auf den Nachfolger und halten Sie sich dabei möglichst exakt an die abgesprochene Übergabeplanung.

Nachfolger: Übernahme

Abhängig von der Rechtsform des übernommenen Betriebes und der vertraglichen Vereinbarungen erfolgt nun die formale Umsetzung der Nachfolge, d.h.

- Miet-, Pacht-, Leasing-, Versicherungs-, IKT-, Lizenz-, Wartungs-, Lieferverträge, Abonnements u. ä. umschreiben oder ändern
- Angaben auf Briefpapier, Impressum, etc. ändern
- Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner informieren, ggf. DS-Einverständnis erneuern lassen, Aufträge neu verhandeln
- Amtsgericht (Handelsregister): Änderung melden oder Neueintragung anmelden
- Gewerbeamt: Gewerbe ummelden oder neu anmelden
- Arbeitsagentur: neue Betriebsnummer beantragen
- Sozialversicherungsträger der Mitarbeiter informieren, eigene Sozialversicherung (KV, PV, Unfallversicherung, Alterssicherung, ggf. AV) abschließen, Berufsgenossenschaft informieren
- Steuerberater/Finanzamt: Mitteilung, Erstellen einer Anfangsbilanz
- Banken: Kontoverbindungen umschreiben oder ändern, Vollmachten erteilen
- Fahrzeuge ummelden
- Mitteilung an zuständige Kammer, Rundfunkanstalt, GEMA, etc.

Obige Punkte sind davon abhängig, ob Sie die Rechtsform des Betriebes weiterführen, ob Sie als Einzelunternehmer starten oder über einen asset-deal nicht den Betrieb als Ganzes sondern nur einzelne Vermögenswerte erstanden haben.

Die Unternehmensführung muss ggf. einzelne Entscheidungen und Ernennungen erneuern (abhängig von der Übergabeform, der Art und Größe des Betriebs) wie z.B. Ersthelfer, Evakuierungshelfer, Sicherheitsbeauftragte, Datenschutzbeauftragte, Gefahrgutbeauftragte, Betriebsbeauftragte für Abfall, Immissions-, Gewässerschutz-, Qualitäts-, Umwelt-, Energie-Management-Beauftragte.

Phase 4: Zukunft

Nachfolger: Strategische Entscheidungen treffen & umsetzen

Der Nachfolgeprozess ist abgeschlossen. Sie steuern das Unternehmen, führen es in die Zukunft und entscheiden u.a. über

- Prozessoptimierung
 - o Controlling der Geschäftsprozesse
 - o Planung und Steuerung der Unternehmensstrategie
 - o Qualitätsmanagement
 - o Risikomanagement
 - o Personalentwicklung
 - o Corporate Social Responsibility
- Produkt- und Dienstleistungsangebot
- Märkte, Internationalisierung, Marketing, Vertrieb
- Innovation
- Wertschöpfungskette, Produktion und -standorte
- Expansion und Investitionen

Nachfolger: Notfall vorsorgen

Nach der Übergabe ist vor der Übergabe! Bereiten Sie Ihren Betrieb auf Notfälle vor und stellen Sie ein Notfallhandbuch zusammen, d.h. Sie beginnen den Prozess von neuem mit

→ Phase 0: Notfallmanagement

Das Notfallmanagement dient gleichzeitig der frühzeitigen Vorbereitung und der Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmensübergabe.

4. Phasen & ToDo's des Übergebers

Phase 0: Notfallmanagement

Unternehmer: Notfall vorsorgen

In ca. 10% der Fälle erfolgt die Unternehmensübergabe ad hoc und ungeplant aufgrund von Schicksalsschlägen. Organisieren Sie Ihren Betrieb für den Fall der Fälle: Der Betrieb muss handlungsfähig bleiben, auch wenn Sie ausfallen!

Ziehen Sie bei Ihren Überlegungen das [→ IHK Notfallhandbuch](#) heran.
Regeln und dokumentieren Sie für den Betrieb und für Sie als Privatperson

- Weisungen, Vollmachten, Verfügungen
- Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Vertretung
- Wichtige Unterlagen und Verträge
- Zugangs- und Zutrittsberechtigungen
- Bank- und Finanzdaten
- Kontaktadressen und Ansprechpartner

Überprüfen Sie Ihre soziale Absicherung und die Ihrer Familie und prüfen Sie, ob der Versicherungsschutz ausreichend ist und ausreichend Rücklagen für einen Notfall vorhanden sind.

Für den privaten Notfall gilt es

- Vorsorgevollmacht,
- Betreuungsverfügung und Patientenverfügung zu erteilen und ein
- Testament zu verfassen.

Wichtig ist, dass sich die getroffenen Regelungen in den verschiedenen Vertragswerken wie Ehe-, Erb- und Gesellschaftsvertrag widerspiegeln. Für die Ausgestaltung empfiehlt es sich dringend, sich von einem Notar oder Anwalt beraten zu lassen und auch einen Steuerberater hinzuziehen.

Ein integriertes Notfallmanagement wirkt sich positiv auf Ihr Rating aus – ein weiterer Grund Notfallvorsorge zu betreiben.

Phase 1: Vorbereitung & Perspektive

Übergeber: Anforderungen an den Nachfolger

Analysieren Sie den für Ihr Unternehmen „idealen“ Nachfolger.

Welchen Anforderungen stellen Sie an den Nachfolger hinsichtlich

- Kaufmännischen Kenntnissen
- Branchenkenntnissen
- Technik- und/oder Vertriebschwerpunkt
- Unternehmer- und Führungsqualitäten
- Kommunikations- und Verhandlungsstärke

Analysieren Sie, welche besonderen Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften der Nachfolger erfüllen sollte, die nicht oder nur schwer durch nachgelagerte Maßnahmen erworben werden können? Diese könnten bspw. sein

- Detailkenntnisse der Branche / des Nischenprodukts
- Vertragssichere Sprachkenntnisse
- Mentalität und Gepflogenheiten spezifischer ausländischer Märkte
- Alter oder Geschlecht bezogen auf Personal- und Kundenstruktur
- Führungskompetenz in besonderen Situationen
- Internationales Steuer- und Wirtschaftsrecht

Welche besonderen Herausforderungen werden auf den Nachfolger zukommen?

- Können Sie sich emotional vom Unternehmen und der Führung lösen?
- Sind Sie bereit loszulassen und sich zurückzuziehen?
- Gibt es Konsens in Ihrer Familie über die Unternehmensnachfolge?
- Betreiben Sie Wissensmanagement im Unternehmen, d.h. sind Informationen und Wissen verteilt, kommuniziert und dokumentiert?

Welche Nachfolgelösung (Verkauf, Verpachtung, Schenkung, Stiftung, etc.) favorisieren Sie?

In welchem Zeithorizont soll die Nachfolge vollzogen werden und welches sind Ihre Vorstellungen über die Fortführung des Betriebes?

Übergeber: SWOT-Analyse

- Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen?
 - o Frühzeitige Nachfolgeregelung und gründliche Vorbereitung
 - o Altersvorsorge
 - o Bereitschaft für den neuen Lebensabschnitt
- Wo liegen die Chancen und Risiken bei der Übergabe?
 - o Finden eines geeigneten Nachfolgers
 - o Finanzierbarkeit des Kaufpreises
 - o Attraktivität und künftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens
 - o Erneuerungsprozess, Flexibilität und Change Management
 - o Innovationskraft des Unternehmens
 - o Akzeptanz der Nachfolgelösung bei Mitarbeitern und Kunden
- Welche Maßnahmen werden Sie ergreifen um das Unternehmen attraktiv zu machen / zu halten?
 - o Investitionen
 - o Prozessoptimierung, Controlling und Kostenoptimierung
 - o Steigerung der Umsätze und Rendite
 - o Erwirtschaften eines adäquaten Unternehmerlohns
 - o Ausrichtung auf sich wandelnde Märkte

Übergeber: Unternehmensbewertung durchführen

Ermitteln Sie einen Korridor für den Kaufpreis **→IHK Merkblatt Unternehmensbewertung**.

Bedenken Sie, dass das Unternehmen dem Nachfolger genügend Potential für die Finanzierung, für sein Einkommen inkl. der Alterssicherung und für Investitionen bieten muss.

Übergeber: Kommunikation – Besprechen Sie sich in der Familie/Partnerschaft

Diskutieren Sie in der Partnerschaft und Familie die Unternehmensnachfolge. Wichtig sind ein fairer Umgang und Gesprächsführung, eine offene Haltung, die auch offen für die Argumente und Meinungen der anderen ist:

- Welche Ziele verfolgen Sie?
- Welche Konsequenzen sehen Sie für sich und Ihr privates Umfeld?
- Wie denken Ihr Partner, Ihre Familie, Ihre Freunde über die Übergabe? Steht Ihr Partner hinter Ihrer Entscheidung und unterstützt Sie?

Legen Sie gemeinsam in der Familie den Fahrplan für die Übergabe fest.

Übergeber: Notwendige und sinnvolle Investitionen / Projekte

Steigern Sie die Attraktivität des Unternehmens für eine Nachfolge.

Leiten Sie die in der SWOT-Analyse definierten Maßnahmen rechtzeitig ein, damit sich erste Erfolge spätestens in den letzten 3 Jahren vor der Übergabe (= Betrachtungszeitraum der Due Diligence) zeigen.

Ziehen Sie in dieser Phase den Einsatz verschiedener Förderprogramme in Betracht, wie bspw.

- Beratungsförderung **→ www.bafa.de**
- Digitalbonus Bayern **→ www.digitalbonus.bayern**
- Finanzierungsförderung und Förderung von Innovationen und Internationalisierung
- Förderung von Energieeffizienz, branchenspezifische oder regionale Förderungen

Sprechen Sie mit Ihrer Kammer **→ www.ihk-muenchen.de** . Einen Überblick bietet ferner die Förderdatenbank des Bundes **→ www.foerderdatenbank.de**

Vermeiden Sie einen Investitionsstau und das „Herunterfahren“ des Unternehmens. Oftmals geschieht dies nicht geplant, sondern ist die Reaktion auf eine ungelöste Nachfolgefrage, begründet im Bewusstsein der nahenden Übergabeproblematik bei gleichzeitiger Verdrängung derselben, oder auch der unzureichenden Alterssicherung. Entwickeln Sie eine kombinierte Unternehmens- und Nachfolgestrategie.

Übergeber: Persönliche Zukunftsplanung & Alterssicherung

Lassen Sie Emotionen zu und sprechen Sie mit Ihrem Partner und der Familie. Loslassen bedeutet die Auseinandersetzung mit Alter, Krankheit, Tod, Verlust an Macht und Einfluss, Abschied vom Lebenswerk, Veränderung im persönlichen Netzwerk und den Kontakten, ein mehr an Zeit und ein weniger an Aufgaben. Stellen Sie sich den Fragen, auch wenn es schwer fällt.

Planen Sie persönlich die Jahre nach der Übergabe. Berechnen Sie Ihr künftig notwendiges Einkommen, auch unter Berücksichtigung von Krankheits- oder Pflegekosten, und wie Sie den finanziellen Bedarf decken werden.

Übergeber: Steuerlichen Gestaltungsspielraum nutzen

Vermeiden Sie eine Zerstückelung des Betriebs. Sprechen Sie mit Ihrem Steuerberater, um den Übergabeprozess steueroptimiert zu gestalten. Es könnte sich z.B. anbieten

- steuerliche Freibeträge von Schenkungen an/von Ehepartnern und an Kinder im 10-Jahreszeitraum auszunutzen,
- Übergang von Geschäftsführung und Betriebsvermögen zu trennen und zeitlich zu staffeln,
- eine Betriebsaufspaltung im Vorfeld der Übergabe durchzuführen,
- eine Familienstiftung einzurichten.

Übergeber: Unterlagen zusammenstellen & Expose erstellen

Bereiten Sie die Informationen und Unterlagen vor, welche der Nachfolger über den Betrieb anfragen wird. Dazu gehören u.a.

- Unternehmensleitbild und –philosophie
- Bilanz, GuV und BWA der letzten 3 Jahre
- Hochrechnung für das aktuelle und Planung für die kommenden 3 Jahre
- Besitzverhältnisse, Aufstellung von Vermögen und Schulden
- Organigramm, Mitarbeiterverzeichnis mit Eckdaten aus den Anstellungsverträgen
- Vertragsverzeichnis mit wichtigen Vertragsdaten
- Kunden- und Lieferantenstruktur

Erstellen Sie ein Expose über Ihr Unternehmen.

Phase 2: Suchen, Finden & Prüfen

Übergeber: Nachfolger suchen

Nehmen Sie Ihre Anforderungen aus Phase 1 zur Hand und beginnen Sie mit der Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Potentielle Nachfolger finden Sie u.a. in / über

- Familie, Verwandtschaft und Belegschaft
- zuständige Kammer → ihk-muenchen.de . Kontaktieren Sie die dortigen Gründer- und Nachfolger-Netzwerke, besuchen Sie Gründer-, Fach- oder Branchenveranstaltungen und knüpfen Sie Kontakte.
- Nachfolgebörse → www.nexxt-change.org . Inserieren Sie Ihr Angebot, recherchieren Sie bei Gesuchten.
- weitere Börsen → ihk-muenchen.de/unternehmensnachfolge
- Wertschöpfungskette (Lieferanten, Kunden) und Wettbewerb
- Branchenverbände, Unternehmer- und Arbeitgeberverband
- M&A-Berater, Steuerberater und Banken
- Inserate in Tages- und Fachpresse, IHK-Magazin, IHK-Zeitung

Übergeber: Rahmenbedingungen & Kriterien klären

Nehmen Sie Kontakt zum Nachfolger auf.

Holen Sie weitere Informationen, z.B. über Karriere- und Soziale Netzwerke über den Kandidaten ein.

Analysieren Sie anhand der ersten Eckdaten, ob der Nachfolger zu Ihrem Unternehmen passen könnte.

Übergeber & Nachfolger: Erstgespräche und Kennenlernen

Sie lernen sich kennen, ggf. ziehen Sie zu den Gesprächen einen IHK Nachfolgelotsen, M&A-Berater oder Makler hinzu. Sie klären gegenseitig Ihre Vorstellungen, Anforderungen und Rahmenbedingungen. Dabei steigen Sie von Gesprächsrunde zu Gesprächsrunde tiefer in die Details ein. Als Orientierung dient Ihnen dabei die → [IHK Checkliste für Übergeber](#).

Übergeber & Nachfolger: Letter of Intent

Mit einem Letter of Intent (LOI) erklären Sie beidseitig den Willen zu Vertragsverhandlungen über die angestrebte Unternehmensnachfolge. Ggf. dokumentieren Sie den bisher erreichten Verhandlungsstand. Zum Schutz des Unternehmens ist dringend eine Vertraulichkeitsregelung im LOI mit aufzunehmen. Ziehen Sie Ihren Rechtsanwalt hinzu um den LOI und daraus entstehende Konsequenzen prüfen zu lassen.

Ein Muster für den LOI finden Sie unter [→ www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag](http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag)

Übergeber: Nachfolger aufbauen

Kommt der Nachfolger aus der Familie oder aus der Belegschaft, ist jedoch noch nicht so weit, die Nachfolge schon anzutreten, beginnen Sie den Nachfolger aufzubauen, d.h. ihm die fehlenden Kenntnisse, Erfahrungen und Führungsqualitäten zu vermitteln bzw. ihm die Zeit und den Freiraum zu geben, sich diese anzueignen. Starten Sie ein Personalentwicklungsprogramm „Fordern & Fördern“ für Ihren künftigen Nachfolger.

Übergeber: Strategieentwicklung für Familienunternehmen

Formulieren Sie Ihre Vorstellungen über die Fortführung des Betriebs: was sind Ihre Eckpfeiler und Rahmenbedingungen? Beachten Sie den Spagat zwischen dem Transfer Ihrer Erfahrungen auf die nächste Generation und dem Freiheitsgrad und Gestaltungsspielraum, den Sie einem Nachfolger als künftig Verantwortlichen nicht absprechen können.

Artikulieren Sie klar und konstruktiv. Seien Sie offen für Veränderung.

Bei der familieninternen Übergabe bietet sich an, dass der Übergeber seinem Nachfolger beratend zur Seite steht und so ein von beiden Seiten getragenes Fortführungskonzept entsteht.

Übergeber & Nachfolger: Verhandlung

Verhandlungen betreffen nicht nur den Kaufpreis. Bedenken Sie, dass zunächst das „Paket geschnürt“ werden muss, welches zur Verhandlung steht. Beide Parteien müssen sich über dessen Inhalt im Klaren sein. Es könnte sein, dass z. B.

- die Due Diligence finanzielle oder rechtliche Risiken aufgedeckt hat, die nun entweder durch den Kauf auf den Nachfolger übergehen oder aus dem Kaufpaket herausgenommen werden;
- der Übergeber eine Rentenzahlung erwartet oder noch viele Jahre als Angestellter im Unternehmen bleiben möchte,
- versteckte Rücklagen vorhanden sind, Rückstellungen aufgelöst werden oder
- unbekannte Verbindlichkeiten und Haftungsrisiken in der Zukunft liegen.

Sie fixieren im Laufe der Verhandlungsphase gemeinsam, welche materiellen und immateriellen Werte übergeben werden, wie die Übergabe gestaltet wird, legen Unternehmenswert, Kaufpreis und Zahlungsmodalitäten fest, entscheiden, in welcher Rechtsform das Unternehmen übergeht, und definieren weitere Punkte des beabsichtigten Kauf-/Übergabevertrages.

Die Verhandlung selbst ist ein iterativer Prozess, mit dem Ergebnis den Unternehmenserwerb zu fixieren – inhaltlich, zeitlich, rechtlich und finanziell. Nicht selten gerät die Kommunikation zwischen Übergeber und Nachfolger an dieser Stelle ins Stocken oder wird sogar abgebrochen. Konflikte kann bspw. über einen Mediator begegnet werden [→ www.ihk-muenchen.de/mediationszentrum/](http://www.ihk-muenchen.de/mediationszentrum/). Bei schwierigen und längeren Verhandlungen empfiehlt es sich einen Moderator in den Nachfolgeprozess einzuschalten.

Übergeber & Nachfolger: Entscheidung

Phase 3: Übergabe & Übernahme

Übergeber: Information an Mitarbeiter

Alle Mitarbeiter müssen schriftlich über den geplanten Betriebsübergang informiert werden. Die Mitarbeiter sind über Zeitpunkt, Grund, rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen zu unterrichten.

Eine ordnungsgemäße Unterrichtung stellt sicher, dass die Widerspruchsfrist (4 Wochen) des Arbeitnehmers zu laufen beginnt.

Der Betriebsübergang ist u.U. mitbestimmungspflichtig durch den Betriebsrat.

Übergeber: Einarbeitung des Nachfolgers

Die Einarbeitungsphase sollte bereits vor Vertragsschluss beginnen; im Familienunternehmen ist dies gängige Praxis, für den Externen bietet es sich an, den Betrieb als Angestellter oder Berater kennenzulernen.

Transferieren Sie Ihr Wissen und Ihre Erfahrung auf die nächste Generation:

- Dokumentieren Sie die Prozesse und Vorgänge im Betrieb
- Gewährleisten Sie eine adäquate Kunden- und Lieferantenkartei / CRM
- Verteilen Sie Wissen und Verantwortung im Betrieb

Arbeiten Sie eng mit dem Nachfolger zusammen und ziehen Sie ihn bereits jetzt in Entscheidungen und Schlüsselfragen mit ein.

Übergeber & Nachfolger: Vertrag (Kauf, Schenkung, Pacht) schließen

Wenden Sie sich an Ihren Rechtsanwalt und Notar, beziehen Sie Ihren Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer zur finalen Klärung mit ein.

Ein Muster für einen Unternehmenskaufvertrag finden Sie unter [→ www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag](http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag)

Übergeber: Anlage bzw. Verwendung des Kaufpreises

Sie entscheiden über die Verwendung des Kaufpreises. Für eine evtl. Besteuerung des Gewinns aus dem Verkauf des Unternehmens sind Rücklagen zu schaffen.

Übergeber & Nachfolger: Vorstellung und Einführung des Nachfolgers

Übergeber und Nachfolger gestalten die Vorstellung und Einführung gemeinsam:

- Information aller Mitarbeiter im Rahmen einer Betriebsversammlung
- Führen Sie Gespräche mit den Führungskräften, Schlüsselpositionen und Leistungsträgern im Betrieb
- Stellen Sie den Nachfolger bei wichtigen Kunden, Lieferanten, Kooperations- und Geschäftspartnern und Banken vor
- Zum Start bietet es sich an mit den Führungskräften einen Workshop zu gestalten, um eine gemeinsame Vision und Strategie zu entwickeln und die Verantwortlichen auf den neuen Weg einzunorden

Bemessen Sie die gemeinsame Zeit von Übergeber und Nachfolger im Betrieb weder zu kurz noch zu lange. Übertragen Sie sukzessive Verantwortungsbereiche auf den Nachfolger und halten Sie sich dabei möglichst exakt an die abgesprochene Übergabepanung.

Übergeber: Rückzug

Abhängig von der Rechtsform des übergebenen Betriebes und den vertraglichen Vereinbarungen ist die Übergabe formal umzusetzen, d.h.

- Verträge rechtzeitig kündigen oder umschreiben
- Änderung bei Banken regeln: Sicherheiten und Bürgschaften zurückfordern, Konten und Depots ändern oder auflösen, Daueraufträge, Bankeinzüge überprüfen und ggf. kündigen,
- Steuerberater/Finanzamt: Erstellen einer Schlussbilanz und Versteuerung des Aufgabegewinns
- Gewerbeamt: Gewerbe abmelden
- Amtsgericht/Handelsregister: Änderung oder Liquidation anmelden

Phase 4: Zukunft

Übergeber: Gestaltungsspielraum nutzen

Wählen Sie zwischen vielen Möglichkeiten:

- Privatier - Sie widmen sich der Familie und Ihren Hobbys
- Berater oder Beirat im Unternehmen
- Ehrenamtliche Tätigkeit, z.B. bei den Aktivsenioren, im sozialen Bereich oder in Vereinen
- Dozent für Weiterbildungsstudiengänge und Seminare
- Neustart mit einer neuen Geschäftsidee
- Business Angel oder Venture Capital / Wagniskapitalgeber, etc.

Die Informationen und Auskünfte der IHK Nürnberg für Mittelfranken sind ein Service für ihre Mitgliedsunternehmen. Sie enthalten nur erste Hinweise und erheben daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, kann eine Haftung für ihre inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden. Sie können eine Beratung im Einzelfall (z. B. durch einen Rechtsanwalt, Steuerberater, Unternehmensberater, etc.) nicht ersetzen.