

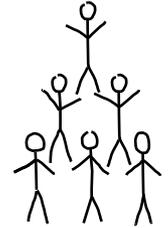
FachFrauenNetzwerk e.V.  
5. Februar 2018

# Der Prozess der Unternehmensnachfolge bei KMUs

*Mit einer Unterschrift unter einen Unternehmenskaufvertrag ist es nicht getan!*

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

# „be!“ ?

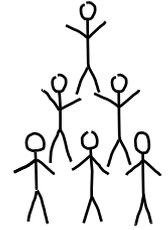


- Beratung bei betriebswirtschaftlichen Themen rund um die Unternehmensentwicklung
- Akkreditierte Beraterin/Coach für RKW, KfW, BMWi etc.
- Netzwerk für Unternehmensnachfolge, jeweils Projektteam
- Vorsitzende IHK-Ausschuss für Unternehmensförderung, Mitglied IHK Vollversammlung
- Mein Ziel:
  - Mut machen zur Selbständigkeit und den eigenen Weg zu gehen
  - Unternehmungslust fördern



# Agenda

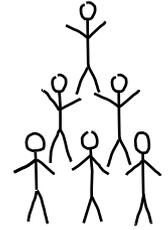
## Prozess Unternehmensnachfolge



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



# Grundsätzliches: Prozess der Unternehmensnachfolge



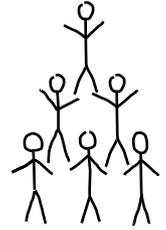
Aus verschiedenen Blickrichtungen

- 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 Übergebenden
- Wenig Dokumentation
- Wenig Methodenkompetenz
- Wenig Zeit neben operativem Geschäft

# Warum ist Unternehmensnachfolge überhaupt ein Thema?

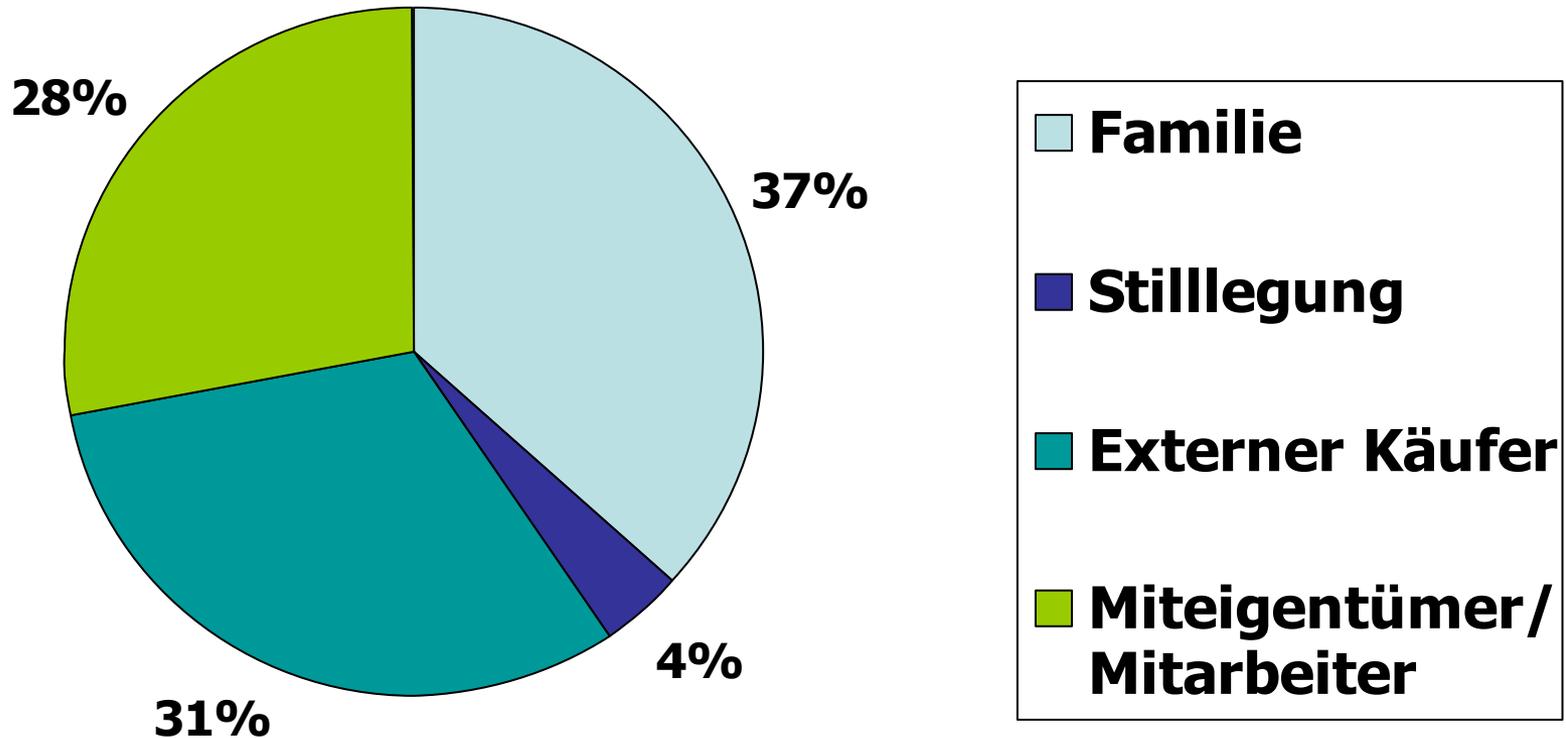
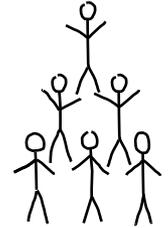


- Demographischer Wandel
  - bei rund 17% der deutschen KMUs stehen innerhalb der nächsten 3 Jahre Übergaben an
  - Gründungsgeschehen stagniert
  - 3x so viele zu übergebende Unternehmen wie Übernahmegründer
- Planung für Notfall nur bei etwa 30% vorhanden
- Selten testamentarische oder vertragliche Festlegungen

Quellen: KfW-Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 132, 2016  
DIHK Report Unternehmensnachfolge Dezember 2017

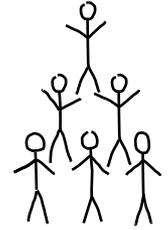
# Nachfolgelösungen in Deutschland

in Betracht gezogene Nachfolger von KMUs,  
Mehrfachnennungen möglich



Quelle: KfW-Research in Zusammenarbeit mit Creditreform,  
Fokus Volkswirtschaft, Nr. 132, 2016

# Scheitern von Nachfolgen



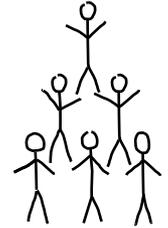
## Vom Unternehmer aus

- 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

# Typischer Prozess



1. Ziele
2. Konzept

**Aufbruch**

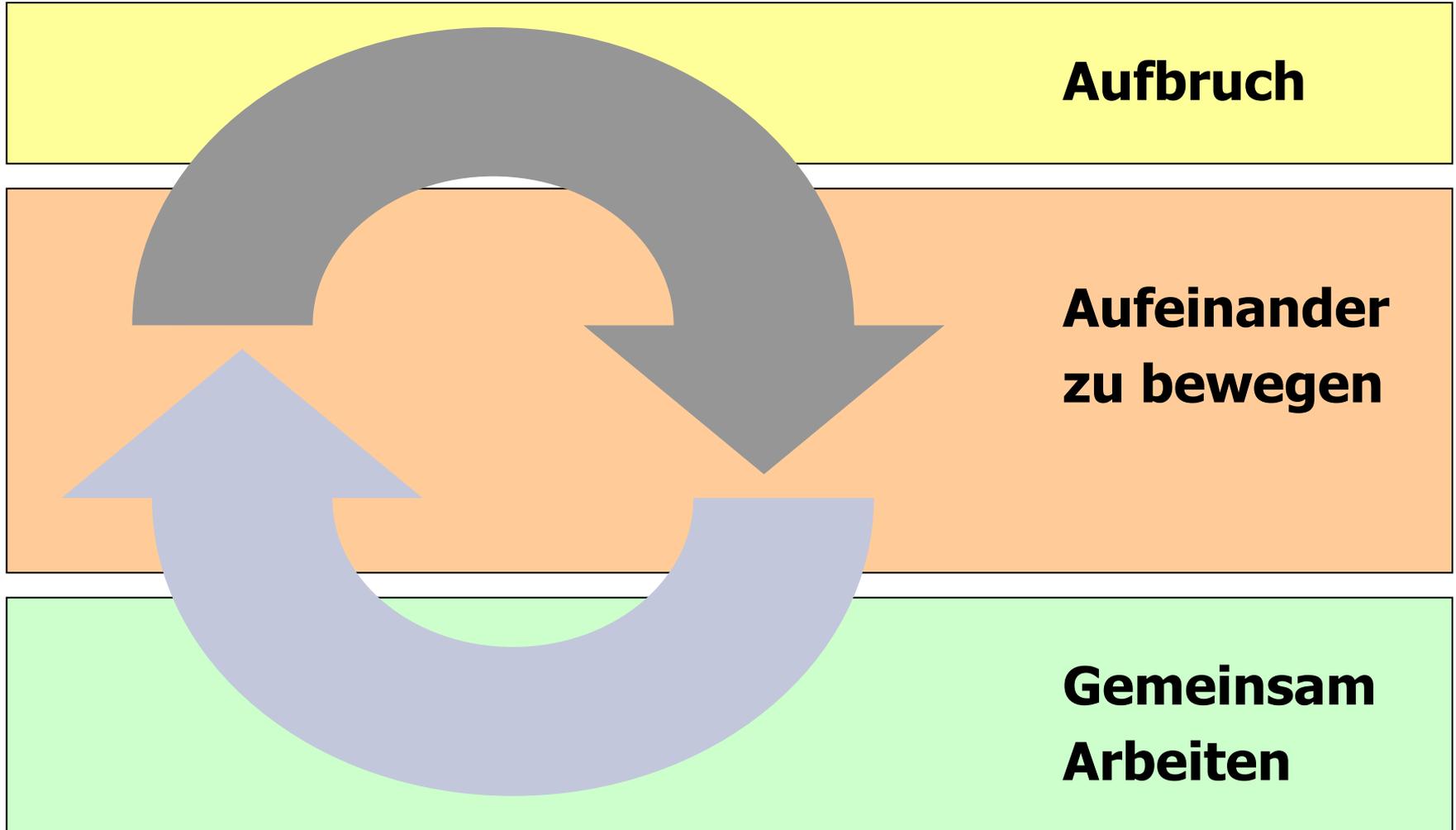
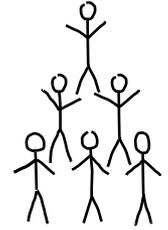
3. Ansprache Target bzw. Person
4. Geheimhaltungserklärung
5. Grob-Verhandlungen
6. LOI / Absichtserklärung
7. Due Diligence / Nähere Prüfung

**Aufeinander  
zu bewegen**

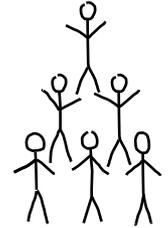
8. Weitere Verhandlungen / Vertrag
9. Finanzierung
10. Integration, Meilensteine

**Gemeinsam  
Arbeiten**

# Mögliche Schritte



# Typischer Prozess



1. Ziele
2. Konzept

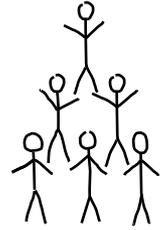
**Aufbruch**

3. Ansprache Target bzw. Person
4. Geheimhaltungserklärung
5. Grob-Verhandlungen
6. LOI / Absichtserklärung
7. Due Diligence / Nähere Prüfung

**Aufeinander  
zu bewegen**

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

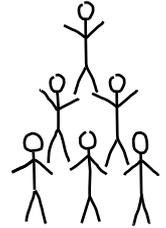
**Gemeinsam  
Arbeiten**



# 1. Ziele definieren

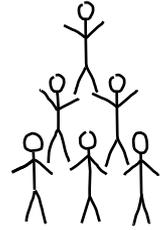
- Lebenszeit eines Unternehmens ist unbegrenzt
- Zukunftssicherung
  - Bestand des Unternehmens und Arbeitsplätze sichern
  - Wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers langfristig sichern
- Keine Pauschallösung
- Ziele des Unternehmens / der Unternehmerperson:  
finanziell, ideell, ...

# Ziele aus Übergeber-Sicht



- Warum will ich das Unternehmen übergeben?
- Wen wünsche ich mir als Nachfolger? Warum?
- Für wen könnte das Unternehmen interessant sein?
- 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“?

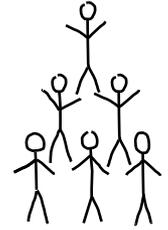
# Überlegungen zum Ausstieg



Wann sollte ich mit den Übergeber-Gedanken beginnen?  
Lassen Sie sich mindestens 3 Jahre Zeit:

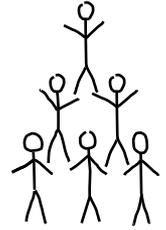
- „Braut schmücken“
- Unternehmen auf Übergabe vorbereiten
- Familienvermögen sichern, Altersversorgung klären
- Steuerliche und rechtliche Komponenten klären
- Notfallkoffer packen / Unterlagen zusammen stellen
- Konkret die Zeit nach dem Ausstieg planen

# Ziele aus Nachfolger-Sicht



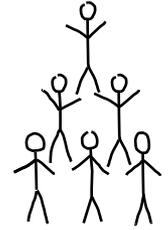
- Welches (Lebens-) Ziel verfolge ich?  
Was sind meine Visionen und Wünsche?
- Wo setze ich meine Prioritäten?  
Familie, Karriere, beruflicher bzw. finanzieller Erfolg?
- Welche Fähigkeiten benötige ich als Unternehmer?
- Übernahme statt Neugründung
  - Unternehmen ist am Markt eingeführt
  - Geeignete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

## 2. Konzept (aus Abgebersicht)



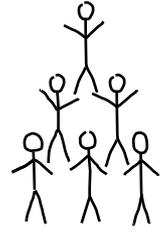
- Nächste Prozessschritte planen
  - Unterstützer einbinden
  - Für wen ist das Unternehmen interessant?
  - „Lieblings“-Nachfolger
  - Welcher Weg soll gegangen werden?
  - Wer darf wann was wissen?
- Grundlegendes Geschäftskonzept vom Senior
  - Geschäftsstrategie und Zahlenwerke aus dem Kopf des Inhabers auf Papier bringen
- Ggf. anonymisiertes Kurz-Exposé für Kontaktaufnahme

# Unternehmensexposé



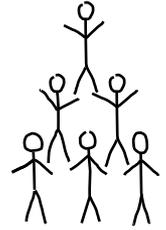
- Für wen? Käufer/Gründer
- Inhalt
  - Geschäftsmodell und Inhaber
  - Angebot und Alleinstellungsmerkmal
  - Markt, Marketing und Vertrieb
  - Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden
  - Stärken und Schwächen
  - Finanzdaten (Bilanzen, BWA)
  - Chancen und Risiken, Ausblick
  - Unternehmensbewertung
- Übrigens: daraus entwickelt der Nachfolger den Businessplan für Banken und weitere externe Institute

# Exkurs: Unternehmensbewertung 1/2



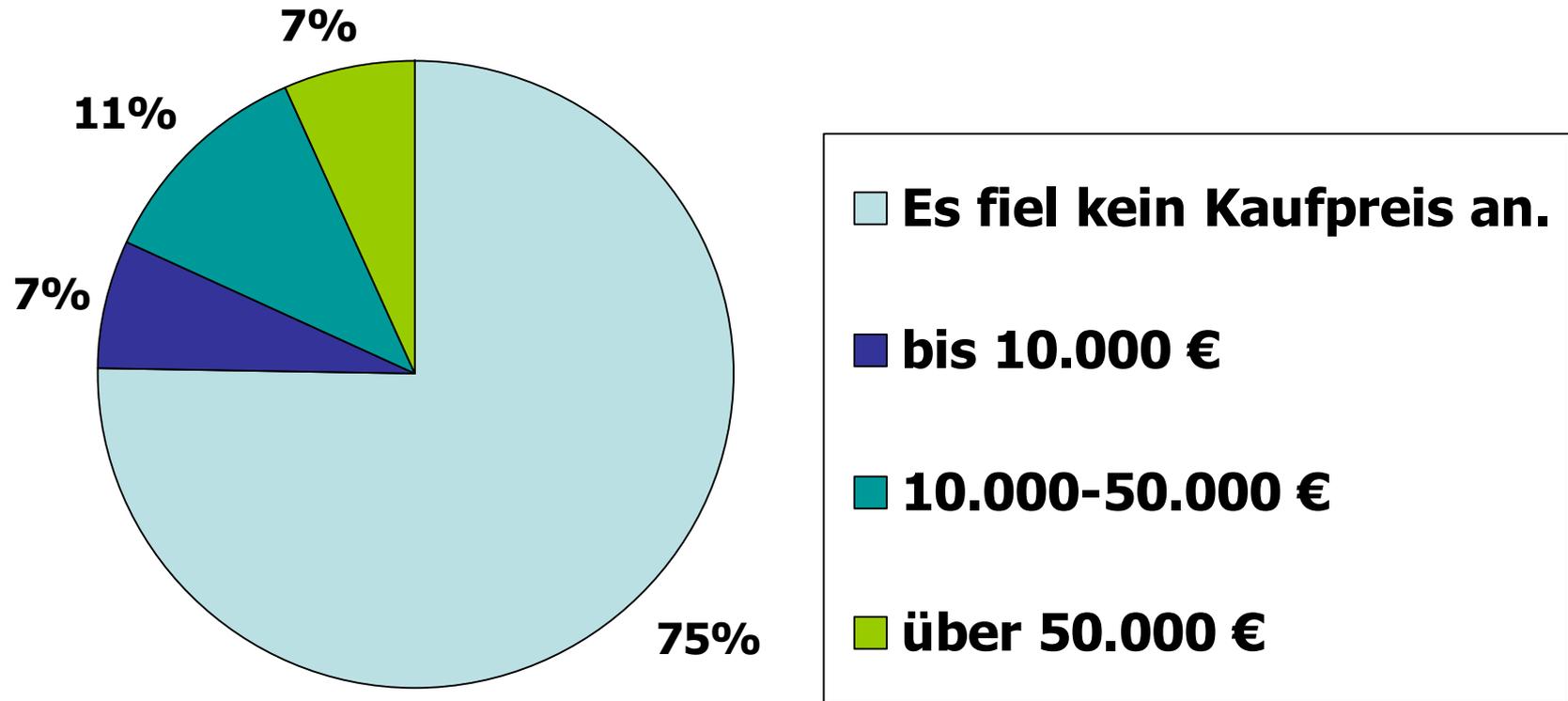
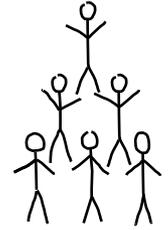
- Was ist das Unternehmen wert?
- Wie hoch sind die zu erwartenden Unternehmenserträge?
- Kein allgemein verbindliches Verfahren
- Übliche Verfahren:
  - Vergleichsverfahren
  - Substanzwert
  - Ertragswert
  - Discounted-Cash-Flow
  - Multiplikator
- Was ist bei KMUs besonders?
  - meist nicht börsennotiert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

# Exkurs: Unternehmensbewertung 2/2



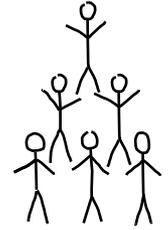
- Subjektive Bewertung des Betrachters
- Einschätzung der Planung
- Informationslücken
- Nutzen
  - Finanziell
  - Einfluss auf die Geschäftsführung
  - Image
- Finanzierbarkeit
- Angebot und Nachfrage bestimmen Preis
  
- Ziel: Fairer Preis

# 94% der Übernahmen haben einen Kaufpreis unter 50.000,- Euro



Quelle: Selbstauskunft der Übernehmer in 2014 und 2015,  
KfW-Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 133, 2016

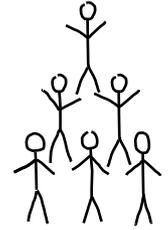
## 2. Konzept (aus Übernehmersicht)



- Kriterien für Unternehmenssuche 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

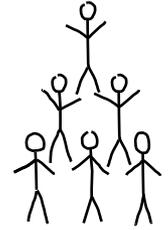
[www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)

# Typischer Prozess



1. Ziele 2. Konzept	<b>Aufbruch</b>
3. Ansprache Target bzw. Person 4. Geheimhaltungserklärung 5. Grob-Verhandlungen 6. LOI / Absichtserklärung 7. Due Diligence / Nähere Prüfung	<b>Aufeinander zu bewegen</b>
8. Weitere Verhandlungen / Vertrag 9. Finanzierung 10. Integration, Meilensteine	<b>Gemeinsam Arbeiten</b>

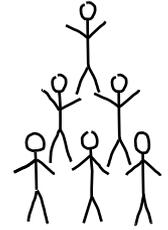
# 3. Ansprache



- Direkte oder indirekte Ansprache
- Familie
  - Kompetenz kommt vor Familienzugehörigkeit
  - Kritisch prüfen, ob Kind als Partner akzeptiert werden kann
- Fremdnachfolger
  - Unternehmensintern
    - Gesellschafterkreis
    - Führungskräfte, Mitarbeiter
  - Unternehmensextern
    - Manager aus ähnlicher Branche
    - Kunden oder Lieferanten

Unternehmensbörsen  
über IHK / HWK  
und/oder  
Berater / Firmenmakler

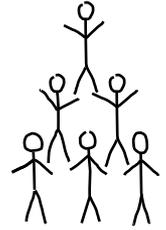
# 4. Geheimhaltungserklärung



- Eiertanz

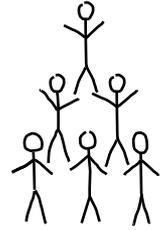


- Anonymes Kurz-Exposé
- Vertraulichkeit bzw. NDA Non Disclosure Agreement
- Kontaktaufnahme über dritte Person
- Evtl. Eigenkapital-Nachweis und Ausweiskopie
- Übergabe Exposé mit Offenlegung Firma



## 5. Grob-Verhandlungen

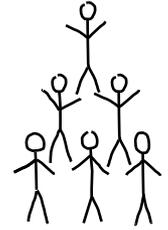
- Persönliches Kennenlernen
- Betriebsbesichtigung
  - Mitarbeiterkommunikation
- Gespräch vorbereiten
  - Vertrauen und Verständnis
  - Viel Zeit und Sorgfalt
  - Perspektivwechsel üben
- Kontinuierliches Herantasten
  - Eigene Ziele kommunizieren
  - Klären, ob Erwartungen und Ziele passen
  - Schauen, ob die „Chemie“ stimmt
  - Ggf. Gesprächsprotokoll führen



## 6. LOI / Absichtserklärung

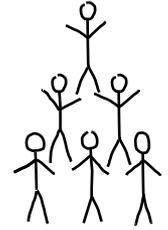
- LOI = Letter of Intent = „Verlobung“
- Unterschrift zeigt ernsthaftes Interesse
- Rechtlich meist nicht bindend
  
- Kostenübernahme
- Exklusivität

# 7. Due Diligence / Nähere Prüfung



- Unternehmensanalyse
- Übergeber und Nachfolger sollten auf ähnlichen Wissensstand kommen
- Viele Unterlagen, viele Fragen
- Data-Room bei KMU selten
- „Praktikum“
- Unternehmensplanung  Businessplan

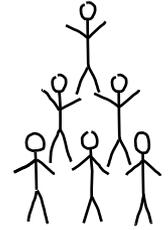
# Inhalte der Prüfung



Commercial	Markt und Kunden, Produkte, Ruf, Standort, Konkurrenz, Lieferanten
Financial	Gewinn- und Verlust, Cashflow, Vermögen
Technical	Maschinen, Immobilien, Verfahren, Patente
HR	Personal
Legal	Verträge, Haftung, Rechte
Tax	Steuer, Sozialversicherungen
Environment	Altlasten



# Typischer Prozess



1. Ziele
2. Konzept

**Aufbruch**

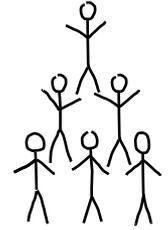
3. Ansprache Target bzw. Person
4. Geheimhaltungserklärung
5. Grob-Verhandlungen
6. LOI / Absichtserklärung
7. Due Diligence / Nähere Prüfung

**Aufeinander  
zu bewegen**

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

**Gemeinsam  
Arbeiten**

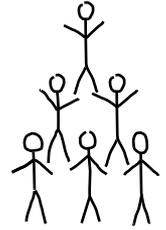
# 8. Weitere Verhandlungen / Vertrag



- 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

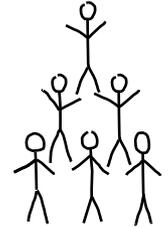


- Was braucht der Altinhaber?
- Was hat der Nachfolger an Eigenkapital / Sicherheiten?

Prinzipiell ist alles möglich:

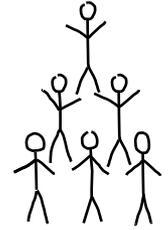
- Einmalzahlung
- Wiederkehrende Leistungen
  - Risiko teilen
  - z.B. Rate, Versorgungsrente, Dauernde Last oder Pacht

# (Öffentliche) Förderungen

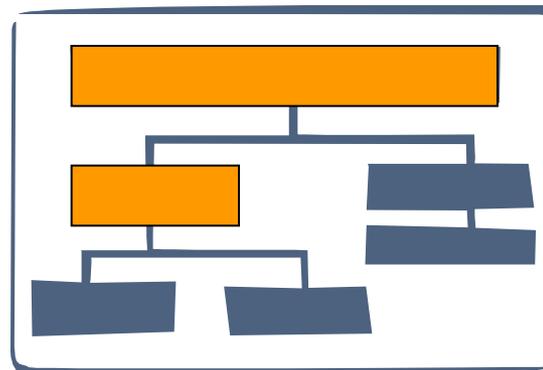


- Zuschüsse  
z.B. Gründungszuschuss, lokale Förderungen, Beratungsförderung (RKW, KfW, BAFA)
- Darlehen  
z.B. KfW-Mittelstandsbank, WI Bank, Microlending
- Bürgschaft  
z.B. Familie, KfW, Bürgschaft ohne Bank (BoB)
- Beteiligung  
z.B. Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen, Business Angels, Privat Equity, Venture Capital

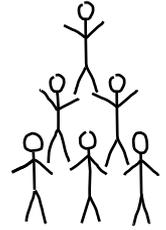
# 10. Integration, Meilensteine



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

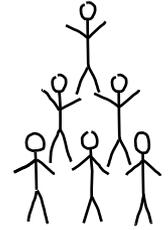


# Unternehmensübergabe



- 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  
Gesellschafter, Führungskräfte, Mitarbeiter,  
Lieferanten, Kunden

# Mögliche Schritte

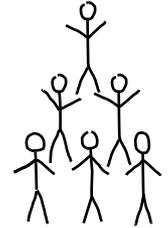


**Aufbruch**

**Aufeinander  
zu bewegen**

**Gemeinsam  
Arbeiten**

# Typische Konflikte



## EMOTIONEN

Unterschätzung der  
psychologischen  
Komponente

## ZEIT

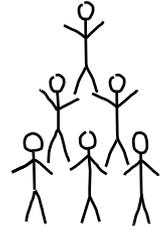
Keine Zeit  
für  
Prozess

## VERTRAUEN

Unternehmer  
= 1 Person  
= viele Rollen

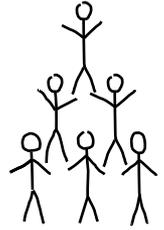
## KOMMUNIKATION

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

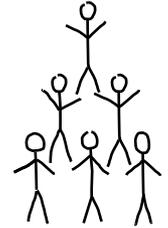


# Wer kann unterstützen?

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

# Beratungsförderung

## Guter Rat muss nicht teuer sein!



### Bestandsunternehmen (Mindestalter 2 Jahre)

- Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): „Förderung unternehmerischen Know-hows“, 50% - 90% in Hessen, Online-Antrag
- bei min. einem Angestelltem: 50 - 80%
- Beratungsprogramme der RKWs der Länder



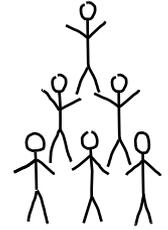
### VOR Gründung

- Existenzgründungsberatung der RKWs der Länder
- Agentur für Arbeit

### Jungunternehmen (bis 2 Jahre)

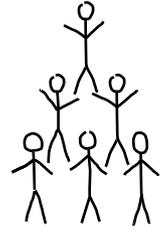
- BAFA-Programm wie oben, 50% - 90% in Hessen, Gespräch mit Regionalpartner (z.B. IHK), dann Online-Antrag

# „Team Nachfolge“



- Ein Berater wird dem Thema selten gerecht
- Zu Beginn in der Regel der bisherige Steuerberater
  - genießt Vertrauen
  - kennt die wirtschaftlichen Verhältnisse
- Und dann:
  - Unternehmensberaterin
  - Prozessbegleiter / Moderator
  - Steuerberater
  - Verschiedene Prüfer, Gutachter
  - Rechtsanwalt, Notar

# Steuerung des „Teams Nachfolge“



Klären:

Wer gehört zum Team?

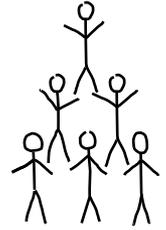
Für welche Prozessphase(n)?

Mit welcher Rolle?

Beraten lassen, selbst entscheiden.

- Projektplanung mit Meilensteinen
- Budget
- Statussitzung

# Entscheidung

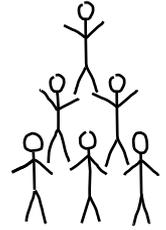


Unternehmer müssen viele Entscheidungen unter hoher Unsicherheit treffen.

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.

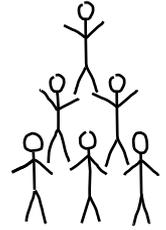
*Der schlimmste Fehler jedoch ist, gar keine Entscheidung zu treffen.*



# 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)