

## NACHFOLGEPROZESS

## Nachfolge als Weg in die Selbstständigkeit, Teil 2: So können Nachfolgegründer vorgehen

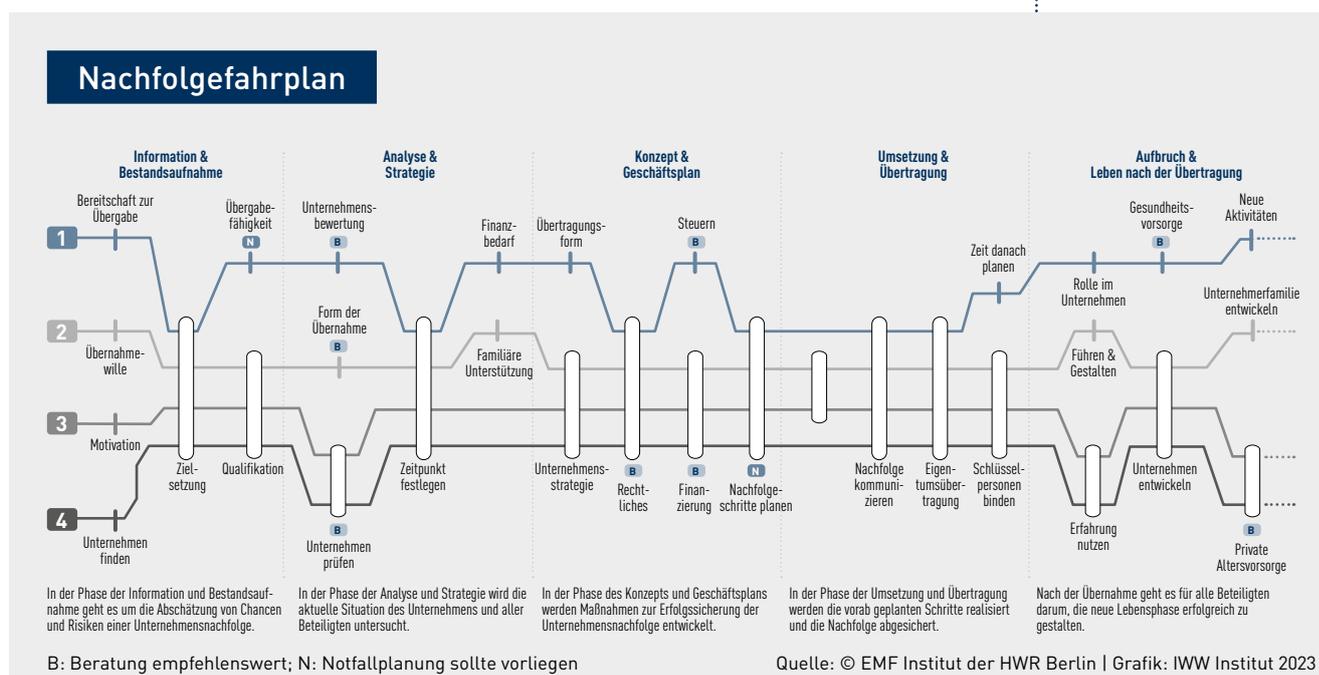
von Markus Schaible, [www.schaible-consult.de](http://www.schaible-consult.de), Frankfurt und Karlsruhe

Wer das Unternehmer-Gen in sich trägt und die Chancen der Unternehmensnachfolge höher als die der eigenen Gründung einschätzt, fragt sich oft: Wie gehe ich diese an? PU gibt die Antwort und erläutert ausgewählte Schritte des „Nachfolgefahrplans“.

### 1. Der Nachfolgefahrplan

Es gibt nicht „den einen“ Weg der Nachfolgeregelung, vielmehr bestehen vielfältige Konstellationen. Das EMF-Institut (Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen) der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR, Berlin) hat zur Visualisierung den modellhaften Nachfolgefahrplan entwickelt.

Viele Wege führen zur Nachfolgeregelung



Der Nachfolgefahrplan stellt die verschiedenen Wege bzw. „Linien“ und Phasen grafisch dar. Da dieser Beitrag auf die Perspektive des Nachfolgegründers ausgerichtet ist, befinden wir uns auf der Linie 4. Die fünf Phasen der erfolgreichen Nachfolgeregelung sind:

1. Phase: Information & Bestandsaufnahme
2. Phase: Analyse & Strategie
3. Phase: Konzept & Geschäftsplan
4. Phase: Umsetzung & Übertragung
5. Phase: Aufbruch & Leben nach der Übertragung

Linie 4 beschreibt den Weg

Die fünf Phasen der erfolgreichen Nachfolgeregelung

## 2. Information & Bestandsaufnahme

Die drei Fahrplan-Stationen „Unternehmen finden“, „Zielsetzung“ und „Qualifikation“ können in unterschiedlicher Reihenfolge absolviert werden. Es erscheint allerdings empfehlenswert, mit der Selbsteinschätzung – also „Qualifikation“ und „Zielsetzung“ – zu beginnen.

### 2.1 Standortbestimmung des Nachfolgegründers

In der ersten Phase empfiehlt es sich, sich der eigenen Stärken, Schwächen und Präferenzen bewusst zu werden. Wer z. B. einen Handwerksbetrieb übernehmen möchte, muss i. d. R. eine Qualifikation zum Meister nachweisen können. Der versierte Betriebswirt mit revolutionären Ideen für das Handwerk wird diese vermutlich nicht ohne Partner mit geforderter Qualifikation angehen können. Die Selbstreflexion bzw. Standortbestimmung kann dabei parallel zur Informationsphase über die Nachfolgegründung und die angebotenen Unternehmen erfolgen.

**MERKE** | Bislang ist die vorhandene Literatur (egal ob kostenfreie Informationsbroschüren von Bund, Ländern, Kammern etc. oder Fachbücher und -magazine) überwiegend auf Gründer oder Übergeber ausgerichtet. Allerdings gilt ein Großteil dessen, was in Bezug auf Gründung gesagt wird (u. a. Fördermöglichkeiten), synonym für den Nachfolger. Ist man sich dessen bewusst, kann auch dieses (kostenfreie) Material für die Orientierung herangezogen werden.

### 2.2 Unternehmensbörsen

Natürlich kauft man Unternehmen nicht so einfach wie das Brot beim Bäcker. Deshalb ist neben der eigenen Standortbestimmung und dem möglichst ausformulierten Wunsch hinsichtlich Ausrichtung und Positionierung von möglichen Zielunternehmen eine erste Sondierung von Verkaufsangeboten spannend. Hierzu bieten sich einschlägige Unternehmensbörsen wie die sehr breite und durch die Industrie- und Handelskammern gespeiste, kostenfreie next-change-Börse (<https://www.next-change.org>) an. Hierbei sollte die Erwartungshaltung allerdings nicht allzu hoch sein, da sich sowohl „Karteileichen“ als auch unausgelegene Testangebote („vorfühlen“) im üppigen Angebot befinden.

Aus Beratersicht sind die kostenpflichtigen Börsen deutlich interessanter, denn ist jemand bereit, Geld für die Anzeige in die Hand zu nehmen, ist auch die Absicht zur Transaktion als nachhaltiger einzustufen. An erster Stelle kann sicherlich die Deutsche Unternehmensbörse („DUB“, <https://www.dub.de>) genannt werden, wo die meisten Anzeigen von bereits mandatierten Beratern eingestellt werden. Vereinzelt finden sich auch Angebote von Unternehmern direkt. Eine Suche nach unterstützenden Beratern ist auf der Plattform ebenfalls möglich.

Neben der DUB gibt es verschiedene diskretionäre Matching-Plattformen. Exemplarisch sei hier „DealCircle“ genannt, eine Plattform, die im FINANCE-Magazin schon einmal als „Parship für Unternehmen“ bezeichnet wurde. Neben M&A-Beratern mit ihren Verkaufsangeboten sind hier etliche Investoren

Eigene Stärken,  
Schwächen und  
Präferenzen  
erkennen

Kostenpflichtige  
Börsen enthalten  
die nachhaltigeren  
Angebote

und potenzielle Co-Investoren gelistet. Daneben gibt es weitere Plattformen, die teilweise von einzelnen oder mehreren M&A-Beratern befüllt werden. Leider gilt auch hier: Vorsicht vor Lockangeboten oder Ladenhütern.

### 3. Annäherung an das potenziell interessante Unternehmen

Hier sind die Phasen 2 („Analyse & Strategie“) und 3 („Konzept & Geschäftsplan“) verknüpft zu betrachten.

#### 3.1 Informationspolitik durch die Übergeberseite

Unabhängig davon, ob der Erstkontakt direkt zwischen Nachfolgegründer und Übergeber oder über einen Berater zustande kommt, steht am Anfang i. d. R. der Austausch einer Vertraulichkeitsvereinbarung (Non-Disclosure Agreement, NDA). Verkäuferberater nutzen für eine Erstansprache potenzieller Erwerber auch gerne einen sogenannten (anonymisierten) Teaser, um das grundsätzliche Interesse vor der konkreten Vertraulichkeitsvereinbarung zu eruieren. Spätestens nach der Unterzeichnung des NDA sollten „Ross und Reiter“ benannt werden. Passiert dies nicht und werden stattdessen umfangreiche Informationen vom Interessenten gefordert, ist Vorsicht geboten und es sollte geprüft werden, ob es nachvollziehbare Gründe für diese „Geheimniskrämerei“ trotz NDA gibt. Ist dies nicht der Fall, ist es angezeigt, sich zurückzuziehen und auf andere potenzielle Partner zu fokussieren.

**MERKE |** Provisionsabreden (zugunsten des Verkäuferberaters) in einem NDA sind absolut unüblich. Anders als beim Immobilienerwerb gibt es keine Maklerprovision, sondern jede Seite bezahlt ihren Berater selbst. Damit ist sichergestellt, dass der Berater ausschließlich im Interesse seines Mandanten handelt.

Bei seriösen Partnern bekommt man nach der Unterzeichnung des NDA ein Information Memorandum respektive einen Verkaufsprospekt, der das zum Verkaufstehende Unternehmen angemessen darstellt. Nachvollziehbarerweise ist die Darstellung überwiegend positiv, wobei Risiken nicht verschwiegen werden dürfen. Als potenzieller Nachfolger ist das Vorgelegte zunächst kritisch zu hinterfragen. Insbesondere die Strategie und den Geschäftsplan sollte der Erwerber mit seinen Vorstellungen und potenziellen Gestaltungsmöglichkeiten abgleichen. In dieser Phase empfiehlt es sich, Fragen und Antworten schriftlich auszutauschen. Die hier getroffenen Aus- und Zusagen sollten sich später als „Garantien und Zusagen“ in der Erwerbsdokumentation wiederfinden.

**Beachten Sie |** Für den Nachfolgegründer ist es von Vorteil, in einem bilateralen Prozess mit dem Verkäufer zu sein. Am M&A-Markt beobachtete Auktionsprozesse sind für die Nachfolgegründung aufgrund der Transaktionsgröße eher unüblich.

#### 3.2 Unternehmen prüfen (englisch Due Diligence, „DD“)

Wurde ein potenziell zu den eigenen Vorstellungen und der Zielsetzung passendes Unternehmen identifiziert, geht es an die Beurteilung des Ist-Zustands sowie die Möglichkeiten, diesen ggf. an die eigenen strategischen Vorstellungen anzupassen.

Nach Unterzeichnung des NDA sollten „Ross und Reiter“ benannt werden

Fragen und Antworten schriftlich austauschen

Beurteilung des Ist-Zustands und Anpassungsmöglichkeiten

DD und Formulierung der Unternehmensstrategie gehen Hand in Hand

Rechtliche Ausgestaltung des Erwerbs

Persönliche Haftung oder Absicherung aus dem erworbenen Unternehmen

**PRAXISTIPP** | Es empfiehlt sich, die erhaltenen Informationen und Dokumente zunächst auf Vollständigkeit zu überprüfen. Hierbei können Checklisten zu verschiedenen Unternehmensbereichen hilfreich sein. Fehlende Unterlagen oder Informationen sollten konsequent angefordert werden. Bereits hier lassen sich Schwachstellen oder auf den Nachfolgegründer zukommende Herausforderungen identifizieren.

Nur wenn der identifizierte Ist-Zustand eine ausreichend passende Grundlage darstellt, um die unternehmerische Vision des Gründers zu verwirklichen, wird dieser den Erwerb in Erwägung ziehen. Daher gehen die DD und die Formulierung der künftigen Unternehmensstrategie Hand in Hand. Schon bei der DD lassen sich für den Erwerber Maßnahmen formulieren, die nach der Übernahme abzarbeiten sind, um die Zielsetzung zu realisieren. Dabei wird der Verkäufer klare Vorstellungen zum Zeitplan des Übergabeprozesses kommuniziert haben. Ob diese für den Nachfolgegründer passen, ist im Einzelfall zu entscheiden. Vor überstürztem Handeln ist jedoch zu warnen. Wird von der Verkäuferseite Zeitdruck aufgebaut, kann dies einem effizienten Prozess dienlich sein. Ist der Druck jedoch ohne nachvollziehbaren Grund zu hoch, ist Vorsicht geboten.

### 3.3 Vorbereitung des Verpflichtungsgeschäfts (= Kaufvertrag)

Die bisherigen Prozessschritte haben bereits zu vielen Erkenntnissen geführt, die im Idealfall auch schriftlich dokumentiert wurden. Daraus lässt sich ein Memorandum of Understanding (MoU), Letter of Intent (LoI) oder Term Sheet entwickeln, das beiden Seiten nochmals die wesentlichen Eckpunkte der Transaktion vor Augen führt, bevor die Juristen daraus einen Kaufvertrag entwickeln. Dabei sind rechtlich u. a. folgende Fragen zu beantworten:

- Share oder Asset Deal: Werden Geschäftsanteile (shares) oder die einzelnen Vermögenswerte (assets) erworben?
- Welche steuerlichen Auswirkungen haben die Erwerbsvarianten für den Verkäufer bzw. den Käufer? Der Vorteil des einen ist oft der Nachteil des anderen. Hier bedarf es eines Interessenausgleichs.
- Wie wird mit einem möglicherweise schwankenden Umlaufvermögen (englisch working capital) in Bezug auf die Bewertung und den Zeitpunkt des Unternehmensübergangs (Erfüllungsgeschäft) umgegangen?

### 3.4 Erwerbsfinanzierung

Wichtig ist in diesem Zusammenhang ein weiteres Stichwort des Fahrplans: die Finanzierung. Auch hier muss darauf geachtet werden, dass die für die Erwerbsfinanzierung zu stellenden Sicherheiten aus dem erworbenen Unternehmen Zug um Zug gegen Kaufpreiszahlung verpfändet/sicherungsübereignet werden. Eine Sicherstellung vor Auszahlung ist i. d. R. nicht möglich. In Abhängigkeit von dem zum Einsatz kommenden Eigenkapital (sofern vorhanden) und ausschüttungsfähigen Zahlungsströmen sind hier verschiedene Finanzierungsbausteine wie Eigenkapital, Fremdkapital und Mezzanine denkbar. Auf jeden Fall sollte die Finanzierung bereits bei der Formulierung des Erwerbskonzepts mitgedacht werden.

## 4. Umsetzung & Übertragung

Bezüglich der Umsetzung des Erwerbs sind neben den rechtlichen und finanziellen Aspekten weitere Punkte zu beachten:

- Werden Mitarbeiter im Rahmen des Betriebsübergangs (§ 613a BGB) übernommen? Dann ist zu klären, ob diese auch im Unternehmen verbleiben wollen. Dazu müssen diese zunächst informiert werden. Der Veräußerer hat sicherlich kein Interesse daran, Personen zu beschäftigen, wenn das Unternehmen verkauft ist. Umgekehrt wird der Erwerber Wissensträger und andere Schlüsselkräfte im Unternehmen halten wollen. Ggf. resultieren daraus weitere vertragliche Regelungen zwischen Übergeber und Nachfolger.
- Wird der Veräußerer für die Einarbeitung und Übergabe des Unternehmens sowie seiner wichtigen Kontakte weiter zur Verfügung stehen? Eine sechsmonatige Übergangsphase ist erfahrungsgemäß ein von beiden Seiten akzeptiertes Vorgehen. Die Modalitäten (Beratervertrag für den Übergeber?) sind zu klären.
- Das Erfüllungsgeschäft aus dem Kaufvertrag (Übertragung von Anteilen oder Vermögenswerten gegen Geld) kann unterschiedlich aufwendig sein. Hierbei helfen die Juristen und Banker (im Rahmen der Sicherheitenstellung für die Finanzierung). Diese Parteien oder der begleitende Unternehmensberater sprechen möglicherweise bereits hier die Vorsorge des Gründers gegen den eigenen unternehmerischen Ausfall bzw. die Absicherung von Familie und Unternehmen an. Leider wird dieses Risiko gerne auf die leichte Schulter genommen: Jedes siebte Unternehmen wird aus einem Grund wie Krankheit, Unfall, Pflegebedürftigkeit oder Tod übertragen.

Umgang mit den  
Mitarbeitern beim  
Betriebsübergang

Einarbeitung und  
Übergangsphase

Erfüllungsgeschäft  
und Vorsorge

## 5. Anreize und Fördermöglichkeiten

In Abhängigkeit von der eigenen Qualifikation und dem individuellen Erfahrungsschatz ist es sinnvoll, sich Unterstützung zu suchen. Das können kostenfreie Angebote einer IHK oder Handwerkskammer sein. Oder man nimmt eine geförderte Beratung in Anspruch und holt sich einen erfahrenen Berater an die Seite. Je nach Bundesland gibt es neben der bundeseinheitlichen Unterstützung landesspezifische Angebote. Diese lassen sich online über die Förderdatenbank des Bundes (<https://www.foerderdatenbank.de>) recherchieren.



IHR PLUS IM NETZ  
[foerderdatenbank.de](https://www.foerderdatenbank.de)  
Angebot des Bundes

**FAZIT** | In Deutschland besteht anhaltender Bedarf nach Unternehmern, die bestehende Unternehmen fortführen und weiterentwickeln. Nicht jeder Gründer muss etwas Neues und Einzigartiges schaffen. Oftmals findet sich bereits im Unternehmensbestand eine attraktive Plattform zur Verwirklichung des Wunschs nach Selbstständigkeit.

### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- „Besser früher als später über die Unternehmensnachfolge nachdenken“, Abruf-Nr. 48015649
- Website des EMF-Instituts: <https://nachfolge-in-deutschland.de>



IHR PLUS IM NETZ  
[iww.de/pu](https://www.iww.de/pu)  
Abruf-Nr. 48015649