

## **Unternehmensnachfolge bzw. Unternehmensverkauf ! Fragt sich nur: WIE ?**

© Alf Baumhöfer - Unternehmensberater / Bankkaufmann + Diplom-Ökonom, Juli 2005

Experten schätzen, dass jedes Jahr über 130.000 kleine und mittelgroße Unternehmen mit rund 1,6 Mio. Mitarbeitern in Deutschland aus Altersgründen einen Nachfolger finden müssen. Die Gründergeneration der Nachkriegsjahre legt ihre Unternehmen in die Hände ihrer Nachfolger. Die meisten wünschen, dass dies die Hände ihrer Kinder sind. Weniger als die Hälfte der Betriebe werden aber nur innerhalb der Familie übertragen, denn oftmals haben die eigenen Kinder ihre beruflichen Weichen anders gestellt. Andererseits kann es auch nötig sein, vorzeitiger als geplant, z.B. wegen Krankheit und beruflicher Umorientierung, sein Unternehmen abzugeben.

Die Nachfolge ist zumeist eine einmaliges Vorhaben, ähnlich dem Bau eines Hauses und erfordert die ganze Aufmerksamkeit des „Bauherrn“. Die Unternehmensnachfolge gilt als eine der schwierigsten unternehmerischen Aufgaben und als eine Entscheidung mit ungewissem Ausgang - denn das Unternehmen ist vor allem ein sozio-ökonomischer Organismus, dessen Lebensfunktionen von Märkten und Menschen abhängen.

### **Hierbei stellen sich dem Verkäufer / Übergeber folgende Basisfragen:**

- Was ist meine persönliche Zielsetzung sowie die aller Beteiligten ?
- Welche Nachfolgemöglichkeiten sind überhaupt gegeben ?
- Wann übergebe ich und wie handhabe ich diesen Prozess ?
- Welchen Wert hat das Unternehmen ?
- Welche Anforderungen werden an den Nachfolger hinsichtlich Qualifikation, Integrität und Akzeptanz gestellt ?
- Welche Auswirkungen hat ein Wechsel an der Firmenspitze auf die Organisation, Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner sowie die Öffentlichkeit ?
- Kann die Unternehmensübergabe oder der Kauf des Unternehmens durch den Nachfolger/Käufer finanziert werden ?

- Welche rechtlichen und steuerlichen Aspekte sind von meinen zugelassenen Rechts- und Steuerberatern zu beachten ?

Der Übergabeprozess ist emotional von großer Tragweite für beide Parteien, schließlich handelt es sich um das Loslassen eines beruflichen Lebenswerkes als auch um die Gründung einer neuen beruflichen Existenz. Bei der Gestaltung eines solch sensiblen und aus harten Fakten bestehenden Vorganges ist es sinnvoll, einen Unternehmensberater hinzuzuziehen. Dieser Berater sollte ausgleichend auf beide Seite wirken, kann aber nur die Interessen einer Seite vertreten.

Verhandlungssicherheit und Voraussetzungen für einen erfolgreichen Abschluss sind der Wille zum Geschäftsabschluss.

#### **Die kritischen Faktoren bei einer Nachfolge bzw. beim Verkauf sind:**

- unterschiedliche Preisvorstellungen  
sind die häufigsten Gründe warum Verhandlungen abgebrochen werden; um dem vorzubeugen, sollte das erste Angebot im Vorfeld realistisch gestaltet werden
- emotionale Bindung des Verkäufers - den Chefs und Chefinnen fällt eine Trennung schwer
- rückläufige Umsätze schrecken interessierte Käufer erst einmal ab; real sind aber nur 50 Prozent aller verkauften Firmen in den schwarzen Zahlen; somit müssen gute Argumente her, um die potenziellen Erwerber bei der Stange zuhalten
- fehlende Transparenz und aussagekräftige Unterlagen – ohne nachvollziehbare Jahresabschlüsse und aktuelle betriebswirtschaftliche Abrechnungen sowie wichtige Geschäftsunterlagen (Mietvertrag, Arbeitsverträge) können keine ernst gemeinten Verkaufsverhandlungen geführt werden

Erfolgreich kann eine Übernahme nur sein, wenn sich der Übergabende und der Übernehmende einigen. Bei einem positiven Verhandlungsklima lässt sich, wie schwer dieser Schritt auch für die eine oder andere Seite sein mag, leichter eine für beide Seiten akzeptable Lösung finden. Ergeben kann sich aus einer einvernehmlich gestalteten Verhandlung, dass der Übergabende *zeitbegrenzt* mitarbeitet, um die Kunden an den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin heranzuführen. Ein langsamer Ausstieg aus dem Berufsleben dürfte für manchen Übergeber eine angenehme Vorstellung sein.

**Für eine gelungene Übergabe sowie die Erzielung eines guten Verkaufspreises ist folgendes zu beachten:**

- Vermeidung von Zeitdruck  
spätestens ab dem 55. Lebensjahr sollte sich der Unternehmer Gedanken über die Nachfolge machen; Personengesellschaften können ab dem 55. Lebensjahr etwa zum halben Steuersatz verkauft werden
- Wahrung der Anonymität  
Kunden und Mitbewerber sollten von der Verkaufsabsicht nicht erfahren, denn Gerüchte sind schlecht für das laufende Geschäft und die Preisverhandlung
- häufig besteht kein Interesse an Immobilien beim Käufer  
entweder verkaufen die Unternehmer die Objekte oder sie schließen mit den Erwerbern neue Mietverträge zu marktüblichen Konditionen ab
- Transparenz schaffen  
mangelndes Controlling und schlechtes Rechnungswesen verunsichern interessierte Käufer

Damit Unternehmer beim Verkaufspoker weder den Interessenten mit überhöhten Preisvorstellungen (häufigster Grund für das Scheitern von Verkaufsverhandlungen) verschrecken, noch ihre Altersvorsorge verlieren, sollte ein versierter Unternehmensberater hinzugezogen werden, der die Interessen des Verkäufers vertritt und ausgleichend wirkt.

Alf Baumhöfer

Bankkaufmann / Diplom-Ökonom

BDU – Fachverband Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung