

Hartmut Schneider

# Nachfolger gesucht

Wie Sie Ihre Unternehmensnachfolge  
aktiv gestalten

MIT  
FALLBEISPIELEN,  
CHECKLISTEN  
UND  
ÜBERGABE-  
FAHRPLAN

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Hartmut Schneider

# **Nachfolger gesucht**

Wie Sie Ihre Unternehmensnachfolge aktiv gestalten

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3909-1      Bestell-Nr. 10221-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3911-4      Bestell-Nr. 10221-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfälti-  
gungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: shutterstock.com)  
Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin  
Satz: primustype Hurler GmbH, Notzingen  
Druck und Bindung: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth  
Printed in Germany

April 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KMU-Anteile 2013 in Deutschland

Abbildung 2: Nachfolgeplanungen im Mittelstand bis 2017

Abbildung 3: Dauer der Nachfolge

Abbildung 4: Gewählte Nachfolgelösungen

Abbildung 5: Frauen wollen übernehmen

Abbildung 6: »Notfallkoffer« nur in wenigen Unternehmen

Abbildung 7: Die Unternehmertypen

Abbildung 8: Aspekte der Nachfolge

Abbildung 9: Unternehmens-Check

Abbildung 10: Nachfolge: Es wird immer enger

Abbildung 11: SWOT-Analyse

Abbildung 12: Unternehmensnachfolge

Abbildung 13: Ablauf einer Unternehmenstransaktion

Abbildung 14: Kernkriterien einer funktionierenden Unternehmensübergabe

Abbildung 15: Schwierigkeiten bei der Nachfolge für Senior-Unternehmer

Abbildung 16: Schwierigkeiten bei der Nachfolge für potenzielle Übernehmer

Abbildung 17: Ablauf eines Transaktionsprozesses

Abbildung 18: Phasen 1 bis 4 des Transaktionsprozesses

Abbildung 19: Immer mehr werden nicht fündig



# Vorwort

Die Möglichkeiten bei Unternehmensnachfolge und Unternehmensübertragungen sind so vielfältig wie die Ausgestaltung der Unternehmen.

Große Firmengeschichten haben ihre entscheidenden Wendungen oft genommen, wenn die Unternehmer sich dazu entschlossen haben, ein anderes Unternehmen zu übernehmen, mitunter sogar einen größeren Wettbewerber. Wem dies erfolgreich gelingt, der erzielt oft einen Quantensprung in der Firmenentwicklung, wie er bei rein organischem Wachstum des Unternehmens aus eigener Kraft in so kurzer Zeit nicht möglich gewesen wäre.

Andererseits misslingen auch viele Nachfolgen und Übernahmen. Murphy's Law: »Alles, was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen«<sup>1</sup>, bewahrheitet sich bei manchen Nachfolgen in fataler Weise und wir werden Ihnen hierzu auch einige anschauliche Fallbeispiele aus der Praxis aufzeigen.

So hat das Gebiet der Mergers & Acquisitions, also der Fusionen, Übernahmen, Beteiligungen, Nachfolgen und im weiteren Sinne der Joint Ventures, strategischen Allianzen, Kooperationen und Partnerschaften viele Facetten.

Bezogen auf den Mittelstand enthält diese Darstellung eine Sammlung von in der Praxis erlebten Fallbeispielen, um interessierten Unternehmern wie Nachfolgern aufzuzeigen, wie es bei anderen abläuft. Was man richtig und was man auch alles falsch machen kann. Ziel ist es, einige der wesentlichen Fehler bei einer künftig anstehenden eigenen Übergabe oder Übernahme zu vermeiden.

Die Beispiele sind tatsächlich erfolgte Unternehmenstransaktionen aus jüngster Vergangenheit. Branchen, Namen, Kaufpreise und weitere Details sind verändert, um den Beteiligten gegenüber Diskretion zu wahren. Letztlich sollen die genannten Fälle exemplarisch für eine Vielzahl ähnlicher Fälle sein, am Ende aber auch zeigen, wie individuell jede einzelne Übergabe ist und dass sich keine allgemeingültigen Patentrezepte anbieten lassen.

Diese Fallbeispiele betten wir in allgemeine Betrachtungen über Unternehmensnachfolge im Mittelstand ein und zeigen den professionellen Ablauf eines Unternehmensverkaufs auf. Handlungsempfehlungen sollen schließlich dem Unternehmer wie dem Nachfolger helfen, die eigene Nachfolge und die eigene Übernahme erfolgreich durchzuführen und Fehler anderer zu kennen, um diese nicht zu wiederholen. Der »Werkzeugkasten« gibt umsetzbare Dos and Don'ts, Checklisten und ein Praxisbeispiel für eine familieninterne Nachfolge an die Hand.



# Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis .....	V
Vorwort .....	VII
Einleitung .....	1
<b>1 Unternehmensnachfolge im Mittelstand .....</b>	<b>5</b>
1.1 Unternehmensnachfolge bei KMU .....	5
1.2 Unternehmensnachfolge als eigene unternehmerische Herausforderung unterschätzt .....	14
1.3 Die Bedeutung von Familienunternehmen .....	17
1.4 Unternehmensnachfolge ist Psychologie .....	20
1.5 Die Angst vor den Beratern .....	25
1.6 Der Unternehmer macht alles allein .....	26
1.7 Ungleiche Waffen: Bodenständiger Mittelständler versus professionelle Private-Equity-Gesellschaften .....	28
1.8 Warum so vieles schief läuft .....	30
1.9 Was kann man besser machen? .....	31
1.10 Der Unternehmens-Check .....	33
1.11 Das Lebenswerk »rund« machen .....	39
<b>2 Ablauf eines Unternehmensverkaufs .....</b>	<b>41</b>
2.1 Ablauf von Transaktionen .....	42
2.2 Die Unternehmensbewertung .....	43
2.3 Die Erstinformation .....	44
2.4 Das Informationsmemorandum .....	45
2.5 Die Suche nach dem Käufer .....	47
2.6 Die Geheimhaltungsvereinbarung .....	48
2.7 Die Verhandlungsexklusivität .....	50
2.8 Die Absichtserklärung .....	50
2.9 Die Untersuchung des Verkaufsunternehmens (Due Diligence) .....	52
2.10 Die Tücken der Vertragsverhandlung .....	56
2.11 Der Unternehmenskaufvertrag .....	57
2.12 Der Notartermin .....	61
2.13 Lösungsversuche .....	64
2.14 Nachfolgen gelingen lassen .....	66

<b>3</b>	<b>Fallbeispiele für Unternehmensnachfolge aus der Praxis</b> .....	69
3.1	Das 50-jährige Firmenjubiläum – fehlende familieninterne Kommunikation .....	69
3.2	Übergabefahrplan zur Lösung der familieninternen Nachfolge .....	75
3.3	Der ambitionierte MBI-Kandidat – gescheiterte Finanzierung .....	81
3.4	Falscher Ehrgeiz des Nachfolgers – Dissens mangels professioneller Begleitung .....	86
3.5	Scheitern trotz Beteiligungskapital – Verhandlungsschwäche und mangelnde kaufmännische Erfahrung .....	95
3.6	Unternehmensverkauf zum falschen Zeitpunkt .....	107
3.7	Undurchsichtige Buchhaltung – Arglistige Täuschung verhindert Kaufpreisraten .....	113
3.8	Nachfolge eines 80-jährigen Gründers – Realitätsverlust und verschleppte Nachfolge .....	119
3.9	Die Halbierung des vereinbarten Kaufpreises – Eigenkapitalgarantie und Entzug der weiteren Geschäftsführung .....	127
3.10	Aktienkurs als Dealbreaker – Gruppenaufspaltung durch Private-Equity-Gesellschaft und Teilverkauf als Glücksfall .....	137
3.11	Gescheiterte Übernahme durch Private-Equity-Gesellschaft – Überreizung des Angebots .....	143
<b>4</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b> .....	149
4.1	Den richtigen Zeitraum identifizieren .....	150
4.2	Die Unternehmerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor für eine gelungene Übergabe .....	154
4.3	Die Vorbereitung und Ausrichtung des Unternehmens .....	158
4.4	Die Nachfolgerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor für eine gelungene Übergabe .....	169
4.5	Risiko: Rückläufiges Interesse am Unternehmertum .....	180
4.6	Übergabefahrplan zur Lösung der familieninternen Nachfolge .....	182
<b>5</b>	<b>Werkzeugkasten</b> .....	189
5.1	Werkzeuge .....	189
5.2	Dos and Don'ts .....	189
5.3	Checkliste für den Übergabenden .....	203
5.4	Checkliste für den Nachfolger .....	204
5.5	Due-Diligence-Checkliste .....	205
5.6	Gliederung Übergabefahrplan für die familieninterne Nachfolge .....	219
5.7	Praxisbeispiel: Übergabefahrplan für die familieninterne Nachfolge .....	220

<b>6 Exkurs: Stiftung als Nachfolgelösung</b> .....	231
6.1 Deutschland .....	232
6.2 Österreich .....	234
6.3 Schweiz .....	234
6.4 Liechtenstein .....	235
6.5 Beratungserfordernis .....	236
Nachwort .....	239
Glossar .....	241
Anmerkungen .....	249
Literatur .....	259
Stichwortverzeichnis .....	263
Der Autor .....	265



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Vorwort .....	VII
Einleitung .....	1
<b>1 Unternehmensnachfolge im Mittelstand .....</b>	<b>5</b>
1.1 Unternehmensnachfolge bei KMU.....	5
1.1.1 Definition von KMU .....	5
1.1.2 Wirtschaftsfaktor .....	5
1.1.3 Nachfolgen .....	6
1.1.4 Übergabedauer.....	7
1.1.5 Nachfolgruppenn .....	7
1.1.6 Nachfolge? – Kein Thema! .....	8
1.1.7 Übergabereife .....	9
1.1.8 Übernahmewürdigkeit .....	10
1.1.9 Übergabezeitraum .....	10
1.1.10 Notfallplan .....	11
1.1.11 Nachfolge in Europa .....	13
1.2 Unternehmensnachfolge als eigene unternehmerische Herausforderung unterschätzt .....	14
1.2.1 Einfluss des Unternehmertypus auf die Nachfolge .....	14
1.2.2 Nachfolge als echte Chefaufgabe .....	15
1.2.3 Schaffung von Bewusstsein .....	15
1.2.4 Übergabefahrplan als Schlüssel zum Erfolg .....	16
1.2.5 Ziel: Das Wohl des Unternehmens .....	16
1.3 Die Bedeutung von Familienunternehmen .....	17
1.3.1 Zielkonflikte bei der Übergabe .....	18
1.4 Unternehmensnachfolge ist Psychologie .....	20
1.4.1 Weiche Faktoren .....	21
1.4.2 Nonverbale Kommunikation .....	22
1.4.3 Familieninterne Konflikte .....	22
1.4.4 Verkauf .....	23
1.4.5 Verhandlung .....	23
1.4.6 Innensicht und Außensicht .....	25
1.5 Die Angst vor den Beratern .....	25
1.6 Der Unternehmer macht alles allein .....	26

1.7	Ungleiche Waffen: Bodenständiger Mittelständler versus professionelle Private-Equity-Gesellschaften .....	28
1.7.1	Professionelle Unternehmenskäufer .....	28
1.7.2	Unterlegenheit des Mittelständlers .....	29
1.7.3	Verhandlungsabbruch als Notbremse .....	29
1.7.4	»Waffengleichheit« herstellen .....	30
1.8	Warum so vieles schief läuft .....	30
1.9	Was kann man besser machen? .....	31
1.10	Der Unternehmens-Check .....	33
1.10.1	Mangel an Nachfolgern .....	34
1.10.2	Die Phasen des Unternehmens-Checks .....	35
1.10.3	Die Handlungsempfehlungen .....	36
1.10.4	Umsetzung .....	37
1.10.5	Kein »Überschminken« .....	38
1.10.6	Keine Vendor Due Diligence .....	38
1.10.7	Gute Verkaufsvorbereitung .....	38
1.11	Das Lebenswerk »rund« machen .....	39
<b>2</b>	<b>Ablauf eines Unternehmensverkaufs .....</b>	<b>41</b>
2.1	Ablauf von Transaktionen .....	42
2.2	Die Unternehmensbewertung .....	43
2.3	Die Erstinformation .....	44
2.4	Das Informationsmemorandum .....	45
2.5	Die Suche nach dem Käufer .....	47
2.6	Die Geheimhaltungsvereinbarung .....	48
2.6.1	Elemente der Geheimhaltungsvereinbarung .....	48
2.6.2	Vermeidung von Verunsicherungen .....	49
2.6.3	Gestufte Informationsherausgabe .....	49
2.7	Die Verhandlungsexklusivität .....	50
2.8	Die Absichtserklärung .....	50
2.9	Die Untersuchung des Verkaufsunternehmens (Due Diligence) .....	52
2.9.1	Checklisten .....	52
2.9.2	Allgemeine Due-Diligence-Liste .....	52
2.9.3	Datenraum .....	54
2.9.4	Was nicht in der Bilanz steht .....	55
2.10	Die Tücken der Vertragsverhandlung .....	56
2.11	Der Unternehmenskaufvertrag .....	57
2.11.1	Share Deal/Asset Deal .....	57
2.11.2	Kauf- und Abtretungsvertrag über die Geschäftsanteile einer GmbH .....	58
2.11.3	Einige wichtige Stolperfallen .....	59
2.11.4	Gemeinsame Bewusstseinsbildung .....	60

2.12	Der Notartermin .....	61
2.12.1	Beurkundungspflicht .....	61
2.12.2	Die Nerven liegen blank .....	62
2.12.3	Zustimmung des Ehegatten? .....	63
2.12.4	Änderungen in letzter Minute .....	63
2.12.5	Angst vor der eigenen Courage .....	64
2.13	Lösungsversuche .....	64
2.13.1	Trennungsschmerz .....	64
2.13.2	Bestätigung der Richtigkeit der Entscheidung .....	64
2.13.3	Bestmögliche Vorbereitung .....	65
2.13.4	Reue im letzten Moment .....	65
2.13.5	Keine Kurzschlussreaktionen .....	65
2.14	Nachfolgen gelingen lassen .....	66
2.14.1	Kapitän und Lotsen .....	66
2.14.2	Verhandlungskunst .....	67
2.14.3	Manifestation des Inhaberwechsels .....	67
2.14.4	Psychologische Aspekte beachten .....	68
<b>3</b>	<b>Fallbeispiele für Unternehmensnachfolge aus der Praxis .....</b>	<b>69</b>
3.1	Das 50-jährige Firmenjubiläum – fehlende familieninterne Kommunikation .....	69
3.2	Übergabefahrplan zur Lösung der familieninternen Nachfolge .....	75
3.3	Der ambitionierte MBI-Kandidat – gescheiterte Finanzierung .....	81
3.4	Falscher Ehrgeiz des Nachfolgers – Dissens mangels professioneller Begleitung .....	86
3.5	Scheitern trotz Beteiligungskapital – Verhandlungsschwäche und mangelnde kaufmännische Erfahrung .....	95
3.6	Unternehmensverkauf zum falschen Zeitpunkt .....	107
3.7	Undurchsichtige Buchhaltung – Arglistige Täuschung verhindert Kaufpreistraten .....	113
3.8	Nachfolge eines 80-jährigen Gründers – Realitätsverlust und verschleppte Nachfolge .....	119
3.9	Die Halbierung des vereinbarten Kaufpreises – Eigenkapitalgarantie und Entzug der weiteren Geschäftsführung .....	127
3.10	Aktienkurs als Dealbreaker – Gruppenaufspaltung durch Private-Equity-Gesellschaft und Teilverkauf als Glücksfall ....	137
3.11	Gescheiterte Übernahme durch Private-Equity-Gesellschaft – Überreizung des Angebots .....	143

<b>4 Handlungsempfehlungen</b> .....	149
4.1 Den richtigen Zeitraum identifizieren .....	150
4.1.1 Festes Übergabekriterium .....	151
4.1.2 Innere Gründe .....	151
4.1.3 Nicht loslassen können .....	152
4.2 Die Unternehmerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor für eine gelungene Übergabe .....	154
4.2.1 Die eigene Einstellung hinterfragen .....	155
4.2.2 Innere Bereitschaft zu Vorbereitung .....	155
4.2.3 Inanspruchnahme von Rat .....	156
4.2.4 Falsche Entscheidungen aus Unerfahrenheit .....	156
4.2.5 Blickwinkel des Käufers einnehmen .....	156
4.2.6 Die Übernahmewürdigkeit herstellen .....	157
4.2.7 Sich entbehrllich machen .....	157
4.3 Die Vorbereitung und Ausrichtung des Unternehmens .....	158
4.3.1 Attraktivität des Unternehmens .....	159
4.3.2 Profitabilität .....	160
4.3.3 Funktionsgerechte Organisation für einen Übernehmer .....	160
4.3.4 Attraktives Produktportfolio .....	161
4.3.5 Innovation .....	161
4.3.6 Alleinstellungsmerkmal (USP) erhalten .....	162
4.3.7 Aktive Kundenbindung .....	162
4.3.8 Positives Unternehmensimage .....	162
4.3.9 Altersmix der Mitarbeiterstruktur .....	163
4.3.10 Befähigung der Mitarbeiter .....	163
4.3.11 Bewusstmachung des Nachfolgeerfordernisses .....	163
4.3.12 Der Unternehmens-Check .....	164
4.3.13 Die Vendor Due Diligence .....	164
4.3.14 Der Transaktionsablauf .....	167
4.4 Die Nachfolgerpersönlichkeit als Erfolgsfaktor für eine gelungene Übergabe .....	169
4.4.1 Existenzfrage .....	169
4.4.2 Geeignetheit .....	170
4.4.3 Kenntnis der eigenen Grenzen .....	171
4.4.4 Wille zum Unternehmertum .....	172
4.4.5 Mut zum Risiko .....	173
4.4.6 Frustrationstoleranz .....	173
4.4.7 Führungs- und Durchsetzungskraft .....	173
4.4.8 Gesundheit .....	174
4.4.9 Familiäres Umfeld .....	175
4.4.10 Eigenkapital .....	176
4.4.11 Eigenes Netzwerk .....	176
4.4.12 Dauerhafter Wille zur Mehrleistung .....	177
4.4.13 Konfliktbehaftete Übergangszeit .....	177

4.5	Risiko: Rückläufiges Interesse am Unternehmertum .....	180
4.5.1	Risiko: Demografischer Wandel .....	181
4.5.2	Unternehmensübergaben als Markt .....	181
4.6	Übergabefahrplan zur Lösung der familieninternen Nachfolge .....	182
4.6.1	Vorbemerkung .....	184
4.6.2	Einzelgespräche .....	184
4.6.3	Gemeinsame Gespräche .....	185
4.6.4	Inhalte der Übergabe .....	185
4.6.5	Gemeinsame Festlegungen .....	186
4.6.6	Terminplan .....	186
4.6.7	Unterschrift .....	186
4.6.8	Grundstruktur .....	187
4.6.9	Kontrolle .....	187
4.6.10	Anpassung der Vereinbarung .....	187
<b>5</b>	<b>Werkzeugkasten .....</b>	<b>189</b>
5.1	Werkzeuge .....	189
5.2	Dos and Don'ts .....	189
5.2.1	Zeit .....	190
5.2.2	Ablauf .....	192
5.2.3	Kommunikation/Psychologie .....	196
5.2.4	Verhandlung .....	199
5.2.5	Form .....	201
5.3	Checkliste für den Übergebenden .....	203
5.4	Checkliste für den Nachfolger .....	204
5.5	Due-Diligence-Checkliste .....	205
5.5.1	Rechtliche Grundlagen .....	206
5.5.2	Wirtschaftliche Grundlagen .....	208
5.6	Gliederung Übergabefahrplan für die familieninterne Nachfolge .....	219
5.7	Praxisbeispiel: Übergabefahrplan für die familieninterne Nachfolge .....	220
<b>6</b>	<b>Exkurs: Stiftung als Nachfolgelösung .....</b>	<b>231</b>
6.1	Deutschland .....	232
6.1.1	Gemeinnützige Stiftung .....	232
6.1.2	Familienstiftung .....	232
6.1.3	Doppelstiftung .....	233
6.1.4	Stiftung und Co. KG .....	233
6.2	Österreich .....	234
6.3	Schweiz .....	234
6.4	Liechtenstein .....	235
6.5	Beratungserfordernis .....	236

Nachwort .....	239
Glossar .....	241
Anmerkungen .....	249
Literatur .....	259
Stichwortverzeichnis .....	263
Der Autor .....	265