

W+M-Spezial: In sechs Etappen zur Nachfolge



Ob Übergabe in der eigenen Familie, Verkauf an externe Erwerber oder eine Nachfolge in der eigenen Firma – der Weg zur geglückten Nachfolgelösung ist langwierig und birgt viele Fallen. In diesen sechs Etappen vollzieht sich der Fahrplan zur Unternehmensübergabe. Ein Beitrag von **Matthias Salm**.

Nachfolge in der Familie



Foto: AdobeStock

Etappe 1: Analyse & Planung

Auch innerhalb der Familie muss die Nachfolge langfristig geplant und vorbereitet werden. Oft arbeitet die nächste Generation bereits im Unternehmen mit und ist mit den Abläufen vertraut. Es gibt aber auch Familienmitglieder, die an der Übernahme nicht interessiert sind. Daher gilt:

- Analyse der aktuellen unternehmerischen Situation
- Mit allen Familienmitgliedern über die Nachfolgeplanung reden
- Einen Fahrplans für die Unternehmensnachfolge erstellen
- Den Ausgleich innerhalb der Familie regeln
- Die eigene Alterssicherung regeln
- Den Nachwuchs ausreichend für die neue Aufgabe qualifizieren
- Einen Plan B erstellen für den Fall, dass die familieninterne Übergabe scheitert
- Konzipierung der Übergabe

Etappe 2: Bewertung & Preis

Bei der Familiennachfolge spielt der Unternehmenswert eine besondere Rolle, denn hier stellt sich die Frage, ob Pflichtteilsrechte des Ehegatten oder weiterer Kinder beachtet werden müssen und ob der Unternehmensnachfolger diese Pflichtteilsrechte erfüllen kann?

Etappe 3: Suchen & Finden

Der Vorteil einer familieninternerer Lösung liegt auf der Hand. Nicht nur bleibt das Lebenswerk in Familienhand, auch die ungewisse Suche nach einem geeigneten Interessenten entfällt.

Etappe 4: Recht & Steuern

Die rechtlichen und steuerlichen Fragen hängen stark von der gewählten Übergabeform ab. Sie kann durch als vorweggenommene Erbfolge in Form der Schenkung erfolgen. Bei unentgeltlichen Übertragungen fließen neben aktuellen steuerlichen Regelungen vor allem Freibeträge und Steuersätze in die Überlegungen ein. Unter bestimmten Voraussetzungen wird betriebliches Vermögen von der Erbschaft- und Schenkungsteuer verschont. Auch die Übertragung des Unternehmens gegen Renten, Raten oder wiederkehrende Leistungen ist möglich sowie natürlich der Verkauf.

Etappe 5: Verhandeln & Verkaufen

Bei der familieninternen Nachfolge steht vor allem die gewählte rechtliche Form des Übergangs im Mittelpunkt. Die sollte gemeinsam mit Steuer- und Rechtsanwälten innerhalb der Familie mit allen beteiligten besprochen werden.

Etappe 6: Die Zeit danach

Oft geht der Senior nicht sofort von Bord, sondern bleibt als Berater oder Ansprechpartner erhalten. Hier müssen aber klare Regeln definiert sein, damit durch die weitere Anwesenheit des Seniors keine Konflikte entstehen.

Nachfolge durch Mitarbeiter



Kommunikation. Foto: AdobeStock

Etappe 1: Analyse & Planung

Der Vorteil: Der Unternehmer kennt seine Mitarbeiter oft seit vielen Jahren und kann einschätzen, ob dieser das Unternehmen verantwortungsvoll fortführen wird. Das sichert Kontinuität. Der Nachfolger verfügt über Erfahrungen in der Branche und der Übergabeprozess kann langfristig gestaltet werden.

Auch hier gelten als erste Schritte:

- Analyse der aktuellen unternehmerischen Situation
- Klare Definition der mit dem Verkauf angestrebten Ziele
- Rechtzeitige Planung und Einarbeitung des Nachfolgers

Etappe 2: Bewertung & Preis

Die Unternehmensbewertung wird anhand gängiger Bewertungsverfahren durchgeführt. Darauf basiert der angestrebte Verkaufspreis. Das Problem: Der eigene Mitarbeiter verfügt nicht immer über die nötigen Mittel. Dafür gilt es bei den Verhandlungen Lösungen zu finden.

Etappe 2: Suchen & Finden

Wenn einer oder mehrere geeignete Übernehmer innerhalb des eigenen Unternehmens

identifiziert sind, heißt es:

- Langfristige Einarbeitung des Nachfolgers
- Qualifizierungsmaßnahmen des Nachfolgers für Geschäftsführung
- Information von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten über den geplanten Führungswechsel
- Einbindung in Entscheidungen
- Beratung hinzuziehen – viele Bundesländer bieten Zuschüsse zu den Beratungskosten an.

Etappe 4: Recht & Steuern

Je nach Rechtsform des Unternehmens stellen sich auch beim Verkauf an die eigenen Mitarbeiter steuerliche und rechtliche Fragen wie beim Verkauf an externe Erwerber.

Etappe 5: Verhandeln & Verkaufen

Bei den Verhandlungen steht die vor allem die Finanzierung im Mittelpunkt. Hier kommen Finanzierungsmodelle in Betracht, in die der Verkäufer einbezogen ist, etwa ein Verkäufendarlehen oder ein gestaffelter Verkauf. Oft müssen aber auch Finanzierungswege unter Beteiligung einer Bank oder eines Investors gefunden werden. Eine Möglichkeit sind beispielsweise die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften der Bürgschaftsbanken.

Etappe 6: Die Zeit danach

Bei der Internen Lösung heißt Ruhestand nicht unbedingt Ruhestand. Der Alt-Unternehmer kann als Berater dem Nachfolger weiterhin zur Verfügung stehen.

Nachfolge durch Erwerber



Foto: AdobeStock

Etappe 1: Analyse & Planung

Kommt kein Familienmitglied oder Mitarbeiter als Nachfolger in Frage, bleibt der externe Verkauf.

Dafür gilt:

- Analyse der aktuellen unternehmerischen Situation
- Klare Definition der mit dem Verkauf angestrebten Ziele
- Hinzuziehung externer Berater für den Verkaufsprozess.

Etappe 2: Bewertung & Preis

Die Unternehmensbewertung wird anhand gängiger Bewertungsverfahren wie dem Substanzwertverfahren, dem Ertragswertverfahren oder der Discounted-Cash-Flow-Methode durchgeführt. Auf dem Ergebnis basiert der angestrebte Verkaufspreis. Eine Unternehmensbewertung sollte nicht ohne Mitwirkung eines erfahrenen Beraters erfolgen.

Etappe 3: Suchen & Finden

Hier sollte externe Hilfe in Anspruch genommen werden wie die Angebote der IHK und Handwerkskammern oder die größte deutsche Nachfolgebörse [nexxt-change.org](https://www.nexxt-change.org). Für die Nachfolgesuche stehen Berater bzw. Institutionen wie beispielsweise die

zuständige Kammer, Banken und Sparkassen und Fachverbände zur Verfügung.

Etappe 4: Recht & Steuern

Beim Verkauf eines Einzelunternehmens oder einer Beteiligung an einer Personengesellschaft unterliegt der Veräußerungsgewinn grundsätzlich der Einkommensteuer. Auch hier bestehen jedoch einige Steuervergünstigungen. Diese zu nutzen, ist Teil einer umfangreichen steuerlichen Beratung im Vorfeld der Unternehmensübergabe. Rechtlich entstehen je nach Übertragungsform komplexe Fragestellungen wie etwa Haftungsfragen, die dringend durch fachlichen Rat abgeklärt werden müssen. Unternehmer schon vor dem 55. Lebensjahr eine Nachfolge planen, damit genügend Zeit zur Nutzung steuerlicher Vorteile bleibt.

Etappe 5: Verhandeln & Verkaufen

Der potenzielle Käufer unterzieht das Unternehmen einer Due Diligence, also einer Bewertung unter rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Aspekten sowie der Marktchancen. Für den Verkäufer heißt dies, folgende Schritte einzuplanen:

- Aufbereitung und Zurverfügungstellung der Unternehmensdaten
- Kontaktaufnahme und erste Gespräche
- Beurteilung des potenziellen Käufers
- Kaufpreis- und Vertragsverhandlungen
- Vertragsabschluss

Etappe 6: Die Zeit danach

Auch die Zeit danach beginnt davor: Für den Unternehmer oder die Unternehmerin, die bisher einen großen Teil der Lebenszeit dem Unternehmen gewidmet hat, gilt es, rechtzeitig neue Lebensaufgaben zu planen. Geplant werden müssen auch rechtzeitig Fragen zur Alters- oder Gesundheitsvorsorge.