

# Unternehmensnachfolge: Verkauf des Lebenswerkes

München/Brixen – Eine gesicherte Unternehmensnachfolge ist Voraussetzung für den Fortbestand eines Unternehmens. Oft erfolgt die Übergabe an ein Familienmitglied des Eigentümers. Aber auch andere Formen der Nachfolge sind möglich: Übernahme des Betriebes durch Mitarbeiter:innen oder externe Interessenten bzw. Wettbewerber. Eine Betriebsübergabe sollte von einem Berater begleitet werden. Dieser wichtige Vorgang ist nämlich in der Regel für den Unternehmer einmalig. Er kann kaum auf Erfahrungen aus seinem regulären Geschäft zurückgreifen.

## Ein Beispiel

In dem in der Folge geschilderten Fall betreuten und unterstützten die Aktivsenioren (siehe Info) einen Unternehmer bei der Übergabe seines Unternehmens an einen externen Nachfolger. Der Klient beauftragte den Verein, ihn durch den gesamten Übergabeprozess zu begleiten. Das gesetzte Ziel war, den Vorgang innerhalb von zweieinhalb Jahren abzuschließen. Im Verlaufe der Beratung zeigte sich, dass ein früherer Start besser gewesen wäre. Durch konkrete Maßnahmen hätten einzelne Negativmerkmale in der Geschäftsführung, der Unternehmensorganisation, im Rechnungswesen und Controlling vorweg beseitigt werden können. Damit wären günstigere Bedingungen für den Verkäufer sowie für den potenziellen Interessenten geschaffen worden. Die Faustregel lautet: Eine Unternehmensnachfolge dauert in der Regel fünf Jahre – von ersten Überlegungen bis hin zur Übergabe.

Anfangs gliederten die Berater den gesamten Prozess in einzelne Schritte. Die Maßnahmen terminierten und ordneten sie Verantwortlichen zu. Die Erledigung wurde laufend überprüft und im Projektverlauf regelmäßig aktualisiert. Zu mehreren Themen mussten weitere Partner eingebunden werden: Rechtsanwalt und Notar für Verträge, Steuerberater für steuerliche Fragen (Betrieb und Eigentümer), Versicherungen (z.B. Altersvorsorge) und Banken. Diese Partner wählte der Klient aus, sie wurden zum geeigneten Zeitpunkt in den Prozess eingebunden.

## Die Vorbereitungen

Für die Bewertung eines Unternehmens sind die Geschäftszahlen von herausragender Bedeutung. Die Analyse zeigte, dass das Zahlenwerk nicht konsistent war und daher erheblich überarbeitet werden musste – einschließlich der wichtigen Zukunftsplanung. Ferner legten die Aktivsenioren fest, mit welchen komprimierten Eckzahlen die Außendarstellung erfolgen sollte. Auf Basis der erarbeiteten Zahlen (Vergangenheit und Zukunft) konnte der Wert des Unternehmens ermittelt werden. Dazu wurden zwei Verfahren ausgewählt: die Multiplikator-Methode, die die aktuelle Marktlage widerspiegelt, und die Methode *Discounted Cash Flow* (DCF), die auf die Zukunftserwartung des Unternehmens ausgerichtet ist. Beide Ansätze führten zur gleichen Größenordnung des Unternehmenswertes. Der so ermittelte Wert ist lediglich ein Indikator für die Preisgespräche mit einem Käufer. Gerade bei der zahlenmäßigen Bewertung der Zukunft kann der Käufer durchaus andere Vorstellungen haben. Außerdem spielen beim Wert eines Unternehmens noch viele andere Kriterien eine wichtige Rolle. Letztlich hat das Unternehmen den Wert, der dann im Kaufvertrag ausgewiesen ist.

## Suche nach Interessenten

Die Suche nach einem Nachfolger erfolgte über verschiedene Wege: bei Mitarbeitern (*Management Buy Out*), im Bekanntenkreis, bei Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten) sowie über Nachfolgebörsen. Tatsächlich gab es aus allen vier Kategorien Interessenten.

Für die Nachfolgebörsen erstellten die Berater ein anonymes Kurzprofil des Unternehmens, denn es sollte nicht öffentlich werden, um welches Unternehmen es sich handelte. Geschäftspartner, bei denen ein Interesse denkbar war, wurden

angeschrieben. Mit interessierten Mitarbeitern und Vertretern aus dem Bekanntenkreis haben Gespräche stattgefunden.

Aus allen Interessenten wählten der Firmeninhaber und die Aktivsenioren gemeinsam zunächst einen größeren Kreis nach vorher festgelegten Kriterien (z. B. keine reinen Finanzinvestoren) aus. Diese Personen erhielten einen Verkaufsprospekt. In diesem ausführlichen Exposé waren das Geschäft (Angebot, Markt, Kunden, Wettbewerb), die Zahlen und das Unternehmen (Mitarbeiter, Organisation, Prozesse) dargestellt sowie die Zukunftsaussichten beschrieben. Basis für die vertiefenden Gespräche war eine Vertraulichkeitserklärung (*Non Disclosure Agreement*).

## Finale Auswahl

Nach einer engeren Auswahl (Short List) ist ein Interessent ausgesucht worden, mit dem verhandelt wurde. In einer Absichtserklärung (Letter of Intent) sind mit dem potenziellen Käufer die Grundzüge eines möglichen Vertrages vereinbart worden. Auf dieser Basis bekam der Interessent umfangreiche Unterlagen zur Einsicht (Grundbuch, Verträge, Kunden, Mitarbeiter, Bilanzen usw.). Der potenzielle Käufer prüfte diese Unterlagen (*Due Diligence*) im sogenannten „Data-Room“.

Da derartige Verhandlungen für den Verkäufer nicht alltäglich sind, war es wichtig, eine Verhandlungsstrategie festzulegen und ihn zu coachen. Eine detaillierte, stringente Argumentation und abgestimmte Gesprächsführung waren immens wichtig.

## Vertrag und Closing

Nach der Einigung über alle Vertragspunkte zwischen Käufer und Verkäufer formulierte ein Rechtsanwalt den Vertrag. Ein wesentlicher Punkt war z. B. die weitere Mitarbeit des bisherigen Eigentümers in der Geschäftsführung für zwei Jahre, um den nahtlosen Übergang insbesondere in den Kunden- und Lieferantenbeziehungen sicherzustellen. Die dafür ausgehandelte Vergütung beinhaltete eine Erfolgskomponente, die einer Kaufpreiskomponente gleichkam.

Die Mitarbeiter des Unternehmens wurden kurzfristig, aber vorab, über den Eigentümerwechsel informiert. Danach wurde der Kaufvertrag vor dem Notar besiegelt, und kurze Zeit später fand dann der Betriebsübergang statt (*Closing*).

## Fazit

Der frühere Eigentümer war sehr zufrieden mit der geglückten Unternehmensnachfolge. Seine Vorstellungen zur Übergabe seines Betriebes hatten sich erfüllt: Der richtige Käufer war gefunden, um sein Lebenswerk fortzuführen. Der erzielte Kaufpreis war angemessen, und der zeitliche Rahmen des Betriebsübergangs wurde eingehalten.

**Hard Noflatscher**

**Michael Richter**

**info@aktivsenioren.de**

---

## Hilfe von Experten in Rente

Ob Existenzgründungen, Unternehmensnachfolgen, Behebung von finanziellen Schieflagen, Digitalisierungsprojekte oder Weiterentwicklung und Umorientierung: Der gemeinnützige Verein Aktivsenioren Bayern unterstützt kleine bis mittlere Unternehmen bei der Lösung verschiedenster Probleme, auch in Südtirol. Die Aktivsenioren sind eine gute erste Anlaufstelle, sie wollen also nicht in Konkurrenz zu den aktiven Beratern treten. Sie arbeiten unter dem Motto „Gemeinsam Zukunft schaffen“. Die gut 400 Mitglieder sind Unternehmer:innen, Selbstständige sowie Fach- und Führungskräfte in aktivem Ruhestand. Sie beraten ehrenamtlich und uneigennützig, sind wirtschaftlich unabhängig, politisch neutral und helfen mit ihrem Wissen, ihrer Lebens- und Berufserfahrung. In komplexeren Fällen werden Beraterteams zusammengestellt. Alle Beratungen sind honorarfrei, da die Fachleute ehrenamtlich arbeiten. Der Verein erhebt jedoch einen verhältnismäßig geringen Kostenbeitrag zur Finanzierung der Geschäftsstelle in München.

Edition: 47-21