



Was bei der Unternehmensnachfolge von KMU zu beachten ist

Dolling + Partners New Consulting GmbH
Bleibtreustraße 38, 10623 Berlin
+49 30 57 7108 89 0



In diesem Whitepaper erfahren Sie:

1. Wieso Unternehmensnachfolgen oft scheitern
2. Wann der richtige Zeitpunkt ist, um die Nachfolge einzuleiten
3. Aus welchen Phasen ein typischer Nachfolgeprozess besteht
4. Worauf Sie bei der Wahl eines Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin achten sollten
5. Tipps für die Entwicklung eines Nachfolgekonzeptes
6. Informationen und Hinweise zur Finanzierung der Nachfolge
7. Wie Sie bestehende Risiken vermeiden



Warum Unternehmensnachfolgen oft scheitern

Das Scheitern einer Nachfolge geschieht häufig aus dem Grund, dass kein geeigneter Nachfolger bzw. keine Nachfolgerin gefunden wird oder eine ungeeignete Person ausgewählt wurde. Auch kommt es vor, dass verschiedene Interessenten für die Nachfolgeposition aufeinandertreffen und so ein Konflikt entsteht, was insbesondere in Familienunternehmen häufig vorkommt.

Außerdem können schwerwiegende Probleme entstehen, wenn nicht rechtzeitig mit dem Nachfolgeprozess begonnen wird, was häufig geschieht, wenn Unternehmer/innen die Notwendigkeit dafür verdrängen oder von sich weisen. Zu emotional an den Prozess heranzugehen ist ebenfalls nicht zielführend, da so rationale, zukunftsorientierte Entscheidungen verhindert werden können. Aufgrund all dieser Gegebenheiten, an denen in der Vergangenheit schon etliche Nachfolgevorhaben gescheitert sind, sollte für dieses Unterfangen unbedingt eine externe Beratungsfirma, wie die Wagemann + Partner New Consulting GmbH, hinzugezogen werden. In Kombination mit den Tipps in diesem Whitepaper wird es Ihnen dadurch möglich sein, die Chancen für den Erfolg Ihrer Unternehmensnachfolge deutlich zu erhöhen.

Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Übernahme?

Es wird im Allgemeinen empfohlen, spätestens im Alter von 55 Jahren genauer über die Zukunft des Unternehmens nach Ihrem Ausscheiden nachzudenken. Sich damit noch früher zu beschäftigen kann aber auch nützlich sein, um mehr Zeit für die Erarbeitung des Nachfolgekonzeptes sowie die Suche eines Nachfolgers zur Verfügung zu haben. Insgesamt empfiehlt es sich, für die Abwicklung der Nachfolge fünf Jahre einzuplanen.¹ Auch sollten Sie unbedingt und so früh wie möglich einen Notfallplan für unvorhergesehene Vorfälle verfassen, in dem spezielle Zuständigkeiten sowie wichtige geschäftliche und finanzielle Informationen festgehalten sind, die ein zukünftiger Nachfolger benötigen würde.

¹ https://www.thex.de/nachfolge/wp-content/sites/8/2014/02/UNF_Leitfaden_ThEx.pdf



Die Phasen eines Nachfolgeprozesses

Phase 1: Kurzcheck / Erarbeitung wesentlicher Informationen

Zuerst sollten alle wesentlichen Informationen zum Unternehmen erarbeitet werden, um die aktuelle Situation optimal einschätzen zu können. Die Analyse der Ausgangssituation ist wichtig, damit im Anschluss weitere Schritte für die Zukunft geplant werden können. Informationen zum Geschäftsmodell, der aktuellen wirtschaftlichen Situation, zur Produkt-, Markt- und Wettbewerbssituation sowie zu Marketing- und Vertriebsaktivitäten sollten gesammelt und übersichtlich dargestellt werden. Neben einer SWOT-Analyse sollten auch Arbeitsweisen und Prozesse sowie Visionen für die Unternehmenszukunft ausgewertet werden. Hierbei kann ein externes Beratungsunternehmen, wie die Wagemann + Partner New Consulting GmbH, Sie optimal unterstützen und die Ausgangssituation Ihres Unternehmens für die Nachfolge objektiv einschätzen.

Phase 2: Kontakt- und Informationsphase

In dieser Phase beschafft sich der Unternehmer Informationen zur Vorbereitung der Nachfolgeregelung, z.B. bei der IHK, beim Steuerberater oder der Hausbank. Gleichzeitig wird die anstehende Unternehmensnachfolge auch in der Familie angesprochen, um spätere Missverständnisse bestmöglich zu vermeiden. In dieser Phase wird anhand klar definierter Merkmale aktiv nach geeigneten Käufern bzw. Nachfolgern für das Unternehmen gesucht. Auch werden erste verbindliche Gespräche zwischen Alteiligentümer und den möglichen Nachfolgern geführt.

Phase 3: Nachfolgersuche und –auswahl

In dieser Phase wird ein geeigneter Nachfolger ausgewählt; sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von außerhalb. Dabei gilt es, das persönliche Profil des Nachfolgers zu definieren und die benötigten unternehmerischen und fachlichen Qualifikationen festzulegen. Denn unabhängig davon, ob der potenzielle Nachfolger ein Familienmitglied, ein bisheriger Mitarbeiter oder ein Betriebsfremder ist, muss die Person bestimmten Anforderungen entsprechen.

Hierbei können folgende Leitfragen hilfreich sein:

- ✓ Warum interessiert sich die Person für den Betrieb?
- ✓ Welche fachlichen bzw. kaufmännischen Qualifikationen hat der potenzielle Nachfolger?
- ✓ Verfügt die Person über ein plausibles Konzept, welches den Marktgegebenheiten gerecht wird?
- ✓ Welche Neuerungen kann er/sie in das Unternehmen einbringen?
- ✓ Kann die Person gut mit den Mitarbeitern umgehen?

Weitere Informationen dazu und konkrete Entscheidungskriterien finden Sie auf der nächsten Seite.

Phase 4: Transaktions- und Übergabephase

Diese Phase umfasst die rechtlichen Schritte zum Verkauf des Unternehmens. Oftmals wird ein Letter of Intent als Vorvereinbarung der Unternehmensnachfolge abgeschlossen, bis der endgültige Kaufvertrag unterzeichnet und die Finanzierung sichergestellt ist. Hier kann die Begleitung durch einen externen Berater sehr wertvoll sein, insbesondere, wenn Gespräche zwischen Unternehmer, Nachfolger, Führungskräften, und Mitarbeitern anstehen.

Phase 5: Nachbetreuung

In dieser Phase ist besonders der Nachfolger gefordert. Denn es muss sich mit dem übernommenen Unternehmen und den Mitarbeitern, mit dem Markt, dem Wettbewerb und Lieferanten auseinandergesetzt werden. Für diese Anlaufzeit gibt es u.a. Coaching-Programme, in dessen Rahmen Unternehmensberatungen wie die Wagemann + Partner New Consulting GmbH den neuen Unternehmer unterstützen.

Worauf Sie bei der Wahl Ihres Nachfolgers bzw. Ihrer Nachfolgerin achten sollten

Neben fachlicher Eignung und Führungsqualitäten ist auch hervorragende Sozialkompetenz eine besonders wichtige Eigenschaft für eine/n Nachfolger/in. Die Person sollte außerdem ein gutes betriebswirtschaftliches Verständnis aufweisen, um interne und externe kaufmännische Vorgänge zu verstehen und im Überblick behalten zu können. Insbesondere in Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens ist

es wichtig, dass die Person Veränderungsdrang und eine hohe Belastbarkeit mitbringt, da die Übernahme und anschließende Leitung eines Unternehmens eine große Herausforderung darstellen kann.

Folgende Checkliste kann Ihnen dabei helfen, eine geeignete Person zu identifizieren:

- ✓ Ist die Person entscheidungsfähig?
- ✓ Kann sie Rückschläge verkraften?
- ✓ Ist sie unter dem Aspekt der kaufmännischen Vorsicht risikobereit?
- ✓ Kann sie Kritik hinnehmen?
- ✓ Verfügt sie über körperliche und geistige Leistungskraft?
- ✓ Kann sie Mitarbeiter und Partner motivieren?
- ✓ Zeigt sie Eigeninitiative?

Falls Ihnen auch nach längerem Überlegen niemand in den Sinn kommen sollte, auf den zumindest der Großteil dieser Eigenschaften zutrifft, könnten Onlinebörsen wie www.nexxt-change.org und <https://companylinks.com/> ggf. nützlich sein, um Sie mit geeigneten Nachfolgern in Kontakt zu bringen.² Weiterhin lohnt es sich, in besonders schwierigen Fällen für die Nachfolgersuche eine externe Beratungsfirma hinzuzuziehen.

Tipps für die Entwicklung eines Nachfolgekonzeptes

Bei der Entwicklung des Nachfolgekonzeptes sollte schon im Voraus ein möglichst detaillierter Zeitplan für die Übergabe festgelegt werden. Gerade, da die meisten Unternehmer keine Erfahrung mit Nachfolgevorhaben haben, kann es hier lohnenswert sein, einen externen Berater hinzuziehen.

Aus unserer langjährigen Praxiserfahrung konnten wir lernen, dass es ebenfalls wichtig ist, die Rolle des Unternehmers für die Zeit nach der Übergabe klar festlegen. Einige Unternehmer möchten beispielsweise nach der Übergabe noch einige Jahre weiter im Betrieb aushelfen, um einen erfolgreichen Übergang der Geschäftsführung zu gewährleisten, was definitiv in Betracht gezogen werden sollte.

² <https://www.ikk-classic.de/gesund-machen/arbeiten/nachfolgersuche-unternehmen>



In jedem Fall sollte bezüglich der Nachfolge stets eine transparente Kommunikation mit Mitarbeitern erfolgen, um Unmut oder Unsicherheit über die berufliche Zukunft unter der Belegschaft zu vermeiden.

Finanzierung der Nachfolge

Es sollte beachtet werden, dass bei einer Unternehmensübernahme nicht nur der letztendliche Kaufpreis beglichen werden muss, sondern auch zusätzliche Kosten anfallen können. So können u.a. für die Abfindung gekündigter Mitarbeiter, die Abwicklung des Nachfolgeprozesses, die Einstellung neuer Mitarbeiter und auch für Sachinvestitionen zusätzlich hohe Summen bei der Übernahme fällig werden.³ Zur Finanzierung all dieser Beträge sollte unbedingt ein Finanzierungskonzept für das Nachfolgevorhaben entwickelt werden, da es sich dabei um eine langfristige, sensible Angelegenheit handelt.

Für die Durchführung des Kreditgespräches empfiehlt sich:

- ✓ Gründliche Vorbereitung
- ✓ Terminabsprache und -treue
- ✓ Selbstbewusstes Auftreten, aber dennoch realistisch zu bleiben
- ✓ Verhandlungsgeschick zu beweisen, da dieses für Unternehmer essenziell ist
- ✓ Eine Einladung zur Betriebsbesichtigung auszusprechen
- ✓ Eine Steuer- oder Unternehmensberatung hinzuzuziehen, um einen souveränen Eindruck zu hinterlassen und optimal vorbereitet zu sein
- ✓ Ein Protokoll zu erstellen, damit alle Beteiligten denselben Kenntnisstand haben.

Folgende Fördermittel sollten hierfür geprüft und ggf. in das Finanzierungskonzept integriert werden:

- ERP-Kapital für Gründung
- Berlin Start
- Mittelständische Beteiligungsgesellschaft (MBG)
- ERP-Gründerkredit-StartGeld
- Meistergründungsprämie

³ https://nachfolgewiki.de/index.php/Finanzierung_der_Nachfolge



Aufgrund der Komplexität dieser Angelegenheit und der Vielzahl der Finanzierungsmöglichkeiten empfiehlt es sich in diesem Zusammenhang besonders, ein externes Beratungsunternehmen hinzuziehen, wobei es sich um das Spezialgebiet der Wagemann + Partner New Consulting GmbH handelt. Zögern Sie daher nicht, sich mit uns bezüglich einer Finanzierungsberatung in Verbindung zu setzen.

So vermeiden Sie bestehende Risiken

Bei der Nachfolge gibt es einige Bereiche, die großes Konfliktpotential beinhalten, weshalb es entscheidend ist, sich damit schon im Voraus zu beschäftigen, um potentielle Risiken zu vermeiden. Beispielsweise kann es zum Streit in Familienunternehmen kommen, falls mehrere Verwandte an der Nachfolgeposition interessiert sind. Hier empfiehlt sich schon frühestmöglich klare Kommunikation, um die Erwartungshaltung innerhalb der Familie zu regeln und Unstimmigkeiten aufgrund falscher Hoffnungen zu vermeiden.

Ein weiterer häufiger Fehler, den es zu vermeiden gilt, ist es, bei der Nachfolgersuche ausschließlich die Zugehörigkeit zur eigenen Familie zu beachten. Denn für eine erfolgreiche Nachfolge sollte nicht einzig und allein die Familienzugehörigkeit ausschlaggebend sein, da auch die fachliche und persönliche Eignung entscheidend sind.

Nach der endgültigen Auswahl Ihres Nachfolgers bzw. Ihrer Nachfolgerin sollte diese/r umfassend in alle relevanten Tätigkeitsbereiche eingearbeitet und auf alle Eventualitäten vorbereitet werden, um Probleme und Unklarheiten in der Zukunft bestmöglich vorzubeugen.

Die Dolling + Partners New Consulting GmbH hat schon viele Unternehmensnachfolgen mit wertvollem Fachwissen erfolgreich betreut. So konnten mit unserer Hilfe nach der Abwicklung die Gewinne oftmals weiter gesteigert und die Unternehmen in eine vielversprechende Zukunft vorangebracht werden. Wenn auch Sie Hilfe bei der Vorbereitung der Nachfolge Ihres Unternehmens durch einen externen Partner wünschen, melden Sie sich gerne bei uns unter m.dolling@dolling-partners.de oder +49 30 57 7108 89 0.

Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören und beraten Sie gerne in allen unternehmerischen Fragestellungen rund um die Nachfolge.

Ihr Team der Dolling + Partners New Consulting GmbH