

# Umsetzungshilfe „Unternehmensnachfolge“



Die **Offensive Mittelstand (OM)** ist eine neutrale und unabhängige Plattform intermediärer Organisationen (Sozialpartner, Sozialversicherungen und Kammern, Berufs- und Fachverbände). In der OM kommen die wichtigsten Akteure der KMU-Landschaft zusammen – sie vertreten rund 200.000 Beraterinnen und Berater im Bereich der KMU.

Die vorhandenen Potenziale der OM-Partnerorganisationen sollen durch Kooperationen wirkungsvoller genutzt und für die KMU erschlossen werden. Die OM-Partnerorganisationen haben dafür Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) entwickelt, in denen sie ihre gemeinsamen Vorstellungen zum produktiven und gesundheitsgerechten Management beschreiben. Viele OM-Partnerorganisationen arbeiten auch in den Regionen in Netzwerken zusammen. Die OM erhält keine Förderung und trägt sich ausschließlich durch das Engagement der Partnerorganisationen.

Trägerin der OM ist die Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.



# Inhalt

<b>Einführung – Umsetzungshilfe „Unternehmensnachfolge“</b>	<b>2</b>
<b>1 Zielorientiertes und planvolles Handeln</b>	<b>4</b>
<b>2 Dauerhafter und solider Finanzierungsaufbau</b>	<b>6</b>
<b>3 Elementare Bausteine eines Nachfolgefahrsplans</b>	<b>8</b>
<b>4 Wichtige Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensübergabe</b>	<b>10</b>
<b>Glossar</b>	<b>12</b>
<b>Maßnahmenplan</b>	
<b>Impressum</b>	

In dieser Umsetzungshilfe wird auf eine geschlechtergerechte Schreibweise geachtet. Soweit möglich, kommen neutrale Begriffe zum Einsatz, die Personen aller Geschlechter gleichermaßen einbeziehen. Aus Gründen der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet, sofern keine passende geschlechtsneutrale Formulierung zur Verfügung steht. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich selbstverständlich auf alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten.

# Einführung – Umsetzungshilfe „Unternehmensnachfolge“

## Ziele der Umsetzungshilfe

Die Umsetzungshilfe gibt Unternehmern Anregungen dazu, wie eine Übergabe vorbereitet werden kann. Es werden Impulse für eine frühzeitige und ganzheitliche Beschäftigung mit der Thematik gegeben, um eine gelungene Übergabe unter Erhaltung der Handlungs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Die Umsetzungshilfe unterstützt dabei, sich darüber klar zu werden, wie der Prozess der Unternehmensübergabe abläuft, welche Ziele durch die Übergabe verfolgt werden und welche Handlungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Zielerreichung ergriffen werden können.

Dieses Werkzeug soll konkrete Impulse für die Unternehmensnachfolge geben, indem es Hilfestellung leistet, bei der

- ▶ bewussten und selbstbestimmten Entscheidung zur Unternehmensübergabe,
- ▶ Zieldefinition des Übergabenden für die Unternehmensübergabe,
- ▶ Identifizierung und Priorisierung notwendiger Maßnahmen,
- ▶ Auswahl hilfreicher Prozessbegleiter,
- ▶ Entwicklung des eigenen Nachfolgeprozesses,
- ▶ rechtzeitigen und zielgerichteten Kommunikation,
- ▶ Überwindung von Hindernissen im Prozess der Übergabe.

Die Umsetzungshilfe ergänzt den INQA-Check „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A 1.0), insbesondere in Bezug auf die Themenfelder „Strategie“, „Risikobewertung“ und „Organisation“, sowie den INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1), insbesondere mit Bezug auf das Themenfeld „Arbeitgeberattraktivität“.

## An wen richtet sich die Umsetzungshilfe?

Die Umsetzungshilfe richtet sich primär an Unternehmer, die ihren Betrieb an einen Nachfolger übergeben wollen und/oder die Existenzvorsorge für das Unternehmen betreiben wollen. In Betrieben mit Betriebsräten kann die Umsetzungshilfe auch eine Grundlage sein, den Nachfolgeprozess mit den Betriebsräten gemeinsam zu gestalten.



### Was leistet diese Umsetzungshilfe nicht?

Da der Prozess der Unternehmensübergabe in der Regel komplex und vielschichtig ist sowie stark von der individuellen Übergabenden- und Betriebssituation abhängt, kann und soll diese Umsetzungshilfe kein Patentrezept für die Gestaltung einer Unternehmensübergabe sein.

## Erfolgreiche Unternehmensübergaben – ein Gewinn für alle Beteiligten

Laut einer Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn auf Grundlage einer Erhebung bei Familienunternehmen stehen im Zeitraum von 2022 bis 2026 etwa 190.000 wirtschaftlich attraktive Familienunternehmen zur Übergabe an. Das sind 38.000 Übergaben pro Jahr. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass die Übergaben in Zukunft sogar noch weiter zunehmen werden. Erfolgreiche Übergaben sollen den finanziellen Ruhestand des Eigentümers sowie den Fortbestand des Betriebs und die Arbeitsplätze im Unternehmen sichern. Außerdem sorgen sie für Verlässlichkeit bei Geschäftspartnern und Kunden. Letztlich sind damit gelungene Übergaben auch eine gute Basis für eine künftig weiterhin erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland.

Umso bedenklicher ist es, dass laut aktuellen Untersuchungen beinahe jede dritte Unternehmensnachfolge scheitert. Obwohl die Ursachen für fehlgeschlagene Unternehmensübergaben vielfältig sind, lassen sie sich in den meisten Fällen durch eine frühzeitige Entscheidungsfindung und Planung vermeiden. Vor diesem Hintergrund möchte die vorliegende Umsetzungshilfe motivieren und praxisnahe Ansatzpunkte liefern, wie eine Unternehmensnachfolge erfolgreich angegangen werden kann.

## Wer hat die Umsetzungshilfe entwickelt?

Die Umsetzungshilfe wurde von der „Offensive Mittelstand“ (OM) nach Initiative von Boje Dohrn (IBWF Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung) und auf Wunsch mehrerer Transferpartner durch eine Arbeitsgruppe entwickelt. Sie wurde auf der Sitzung des Strategiekreises am 25.04.2024 als offizielles OM-Werkzeug verabschiedet. Folgende Personen haben mitgewirkt:

Reinhard Biederbeck (Regionales OM-Netzwerk Hannover/Umland), Boje Dohrn (IBWF Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e.V.), Dr. Carola Fischer (Bundessteuerberaterkammer KdöR), Katja-Tabea Goschin (Stiftung „Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung“), Wilhelm Heidbrede (Bevollmächtigter „Die KMU-Berater Bundesverband freier Berater e.V.“), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung – IfM Bonn), Ferdinand Kögler (BiFUN), Prof. Dr. Oliver Kruse (Stiftung „Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung“), Rainer Liebenow (AS(S) Unternehmensberatung GmbH), Thorsten Meyerhöfer (Bayerisches Dachdeckerhandwerk – Landesinnungsverband), Klaus Müller (Unternehmensservice Müller-Dietrich), Hans-Rüdiger Munzke (IdeenNetzWerk GbR, Partner im WBV ZUKUNFTmobil), Werner Rudolph (Orgmed-Gründungs- und Unternehmensberatung), Peter Saubert (Peter Saubert – Unternehmensberatung), Ute Schütz (menschensmanagement), Christine Stache (cs-o.Beratung)

Die Umsetzungshilfe wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz unterstützt.

**Hinweis:** Die in der Umsetzungshilfe mit \* gekennzeichneten Begriffe werden im Glossar erläutert.

# 1 Zielorientiertes und planvolles Handeln

## Ziel:

Als Übergabender weiß ich um die Bedeutung einer erfolgreichen Übergabe für den Betrieb und die Mitarbeitenden, Geschäftspartner und Kunden. Basierend auf den Gegebenheiten unseres Betriebes erfolgt die Planung der Übergabe frühzeitig und zielorientiert. Für den plötzlichen Ausfall des Unternehmers besteht ein Notfallplan.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

## ► 1.1 Ziele einer Übergabe

**Als Übergabender weiß ich, welche persönlichen und betrieblichen Ziele ich mit einer Übergabe verfolge. In einer Orientierungsphase habe ich die Ziele für mich priorisiert und mit meiner Familie (Partner, Kinder) und für den Betrieb bedeutsamen Partnern (z. B. Mitgesellschaftern, Führungskräften) diskutiert und reflektiert.**



### Mögliche persönliche Ziele aus der Praxis:

- Altersabsicherung durch einmalige oder konstante Geldflüsse
- Teilhabe an künftigen Geschäftsgewinnen
- Eindeutige Regelungen für den Erhalt des Unternehmens oder wichtiger Teile des Unternehmens
- Weiterbeschäftigung mit weniger Verantwortung
- Erhalt des „Lebenswerkes“
- Verantwortung für die Arbeitsplätze zeigen
- Mehr persönlicher Frei- und Zeitraum (z. B. für die Konzentration auf politische Mandate, Ehrenamt, Weltreise, Zeit mit der Familie, ...)

### Mögliche betriebliche Ziele aus der Praxis:

- Aufrechterhaltung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Gewährleistung der Mitarbeiterbindung/Fachkräftesicherung inkl. Arbeitsplatzertalt
- Erfolgreiche und innovative Fortführung des Unternehmens
- Erhalt und zukunftsorientierte Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- (Finanzielle) Stabilität und Unabhängigkeit des Unternehmens
- Standortgarantie

## Zielorientiertes und planvolles Handeln

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### ▶ 1.2 Entwicklung eines Nachfolgefahrplanes

Als Übergebender habe ich auf Basis meiner festgelegten Ziele einen realistischen Plan zur Unternehmensübergabe entwickelt und dokumentiert.



Um dies zu erreichen, werden in Unternehmensübergabep länen etwa die folgenden Fragen beantwortet:

- ▶ Wer kommt als Übernehmer in Frage und wie wird der geeignete Nachfolger gefunden?
- ▶ Wie hoch ist der Wert des Unternehmens – subjektive Vorstellung vs. objektive Bewertung? Wie kann die Übergabe finanziert werden? Welche Zahlungsmodalitäten sind zu vereinbaren?
- ▶ Wie sieht ein realistischer Fahrplan aus, der die Bedürfnisse von Übergebenden und Übernehmenden sowie die betriebliche Ausgangslage berücksichtigt?
- ▶ Wie sieht ein Unternehmenskonzept (Geschäftsplan) aus, das gewährleistet, dass das operative Geschäft während und nach dem Übergabeprozess erfolgreich weiterlaufen kann?
- ▶ Wie soll die Übergabe erfolgen? Ist für die Übergabe ein Rechtsformwechsel in Betracht zu ziehen?
- ▶ Welche steuerlichen und/oder (erb-)rechtlichen Auswirkungen ergeben sich durch die Übergabe für Übergebenden, Übernehmenden und den Betrieb?
- ▶ Wie gehen wir mit auftretenden Konflikten während des Übergabeprozesses um?
- ▶ Wer steuert den Prozess der Unternehmensübergabe?
- ▶ Welche Partner (z. B. Steuerberater, Mentor und/oder Beirat\*, Anwalt, Finanzierungsgeber, Unternehmensberater) sollten zu welchem Zeitpunkt im Übergabeprozess involviert werden?
- ▶ Welche Fragen sollten im Rahmen eines Übergabeprozesses in der Vorbereitungs-, der Durchführungs- oder der Nachbereitungsphase geklärt werden?

### ▶ 1.3 Notfallplan

Für den plötzlichen Ausfall des Unternehmers und für weitere Entscheidungsträger („Schlüsselpersonal“) existiert ein Notfallplan, sodass die Geschäfte reibungslos fortgeführt werden können.



Beispielhafte Bestandteile von Notfallplänen in der Praxis:

- ▶ Dokumentation aller wichtigen Abläufe im Unternehmen
- ▶ Dokumentation wichtiger Aufträge, Kunden- und Lieferantenzuständigkeiten
- ▶ Benennung von Personen oder Stellvertretern, die im Notfall das Unternehmen vorübergehend oder dauerhaft weiterführen können (mit hinreichenden, ggf. notariellen Vollmachten) auf Geschäftsführungs- und Gesellschafterebene
- ▶ Festlegung wichtiger Zuständigkeiten, Aufgaben und Kompetenzen – verbunden mit konkreten Anweisungen sowie regelmäßiger Vermittlung des notwendigen Hintergrundwissens (z. B. Organigramm, Verfahrensanweisungen)
- ▶ Zugriffsregelung und Kenntnis der entsprechenden Zugänge auf relevante Unterlagen von Banken, Versicherungen sowie Konten und Computersoftware, Zugangsdaten zu elektronischen Medien (digitales Testament\*), etc.

→ Tipp: Für die Erstellung von Notfallplänen sowie „Notfallkoffern“ existieren gute, kostenlose Handlungshilfen (Checklisten, Handbücher etc.) von Finanzdienstleistern, Kammern und Innungen sowie Verbänden im Internet.

# 2

## Elementare Bausteine eines Nachfolgefahrplans

### Ziel:

Wir haben einen individuellen Nachfolgefahrplan erstellt, der auf die Bedürfnisse des Übergebenden und auf den Betrieb zugeschnitten ist. Dieser gibt Antworten und Umsetzungshinweise auf die entscheidenden Fragestellungen zur erfolgreichen Unternehmensübergabe.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf

### ▶ 2.1 Ermittlung eines Unternehmenswertes

Wir haben auf Basis betriebswirtschaftlicher und marktwirtschaftlicher Kriterien den Wert des Unternehmens ermittelt. Der Unternehmenswert gibt uns Orientierung und wertvolle Hinweise zum Übergabeprozess, etwa bei der Suche nach einer Nachfolgelösung oder zur Ermittlung eines realistischen Kaufpreises. Wir ziehen unseren Steuerberater/Wirtschaftsprüfer hinzu.



In die Unternehmenswertermittlung sind folgende Informationen eingeflossen:

- ▶ Analyse der gegenwärtigen Unternehmenssituation nach innen und außen (z. B. Stärken/Schwächen)
- ▶ Markt- und Wettbewerbsposition (z. B. Lebenszyklus der Produkte und Dienstleistungen, Innovationskraft)
- ▶ Chancen- und Risikobeurteilung (Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, Abhängigkeiten von einem Produkt oder Kunden erhöhen bspw. das Geschäftsrisiko, oder Nachhaltigkeitsaspekte, umweltgerechte Produkte führen bspw. zu höherer Nachfrage und Erträgen)
- ▶ Ergebnisse aus Ertrags- und Substanzwertermittlungen sowie Vergleichswerte aus Verkäufen von Unternehmen der gleichen Branche/Größe (erhältlich bei Banken, Beratern, Kammern und Verbänden)
- ▶ Die Erstellung eines Unternehmensprofils kann den Übergabeprozess unterstützen

→ **Tipp:** Zum Unternehmensprofil siehe auch INQA-Check „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A 1.0). Zudem ist für den Übernehmenden die Unternehmenswertermittlung Basis für Übergabeverhandlungen und dient der Unternehmensfortführung und Sicherung der Unternehmensfinanzierung.

### ▶ 2.2 Sondierung verschiedener Nachfolgelösungen

Wir haben, zugeschnitten auf die Situation des Inhabers und der spezifischen Unternehmensgegebenheiten, entschieden, welche Nachfolgelösungen in Frage kommen und haben eine Priorisierung vorgenommen. Dafür haben wir verschiedene Nachfolgeoptionen und Übernahmemodelle geprüft.



In die Entscheidungsfindung sind Antworten auf folgende Fragen eingeflossen:

- ▶ Wer kommt als Nachfolger infrage (z. B. Nachfolger aus der Familie, Mitgesellschafter, bereits im Betrieb tätige Geschäftsführer (Management-Buy-Out, MBO\*), Führungskräfte/Mitarbeitende aus dem Unternehmen, Übernahme durch Fremdgeschäftsführer (Management-Buy-In, MBI\*), Existenzgründer)?

## Elementare Bausteine eines Nachfolgefahrplans

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### noch zu 2.2

- ▶ Welches Fortführungsmodell bietet sich an (wie z. B. Nachfolge im Team, Mehrgenerationenmodell, Verpachtung)?
- ▶ Passt die aktuelle Rechtsform zur Nachfolgelösung (z. B. erleichtert eine GmbH die Weitergabe von Anteilen in der Familie oder an externe Käufer)?
- ▶ Will ich nach der Übertragung übergangsweise noch im Unternehmen tätig bleiben?
- ▶ Kann, will oder muss ich meinen Nachfolger ggf. bei der Finanzierung der Übernahme unterstützen?

### ▶ 2.3 Die Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes

Die Kommunikation nach innen und nach außen ist wichtig für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe. Wir haben für uns festgelegt, zu welchem Zeitpunkt welche Informationen an z. B. Finanzierungsgeber, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit kommuniziert werden.



Bei der Erstellung des Kommunikationskonzeptes finden folgende Überlegungen Berücksichtigung:

- ▶ Spannungsfeld zwischen größtmöglicher Transparenz und zielgruppenspezifischer, zeitpunktgerechter Information (so kann sowohl eine zu frühe als auch zu späte Information von Führungskräften zu Kündigung und Demotivation führen)
- ▶ Inhaber und Nachfolgeperson haben das Konzept gemeinsam erarbeitet
- ▶ Bei der Kommunikation werden kaufvertragliche Vorgaben berücksichtigt
- ▶ Es ist festgelegt, wann über welche Kanäle welche Zielgruppen angesprochen werden (Einzelgespräche, Betriebsversammlung, Pressemitteilung)

### ▶ 2.4 Die Erarbeitung eines Vertragskonzeptes

Wir haben ein Vertragskonzept zur Übergabe entwickelt, welches sich an der Rechtsform unseres Unternehmens und an steuerlichen und rechtlichen Zielen orientiert. Vor Abschluss der Verträge werden alle rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse geprüft. Wir ziehen unseren Rechtsanwalt und Steuerberater hinzu.



Im Vertragswerk sind beispielsweise folgende Punkte geklärt:

- ▶ Wird das Unternehmen komplett oder in Teilen veräußert („Asset Deal“) oder werden Anteile am Unternehmen verkauft („Share Deal“)? Bleibt der Verkäufer noch punktuell am Unternehmen beteiligt?
- ▶ Wann und auf welche Weise (Einmalzahlung, Raten etc.) wird der Kaufpreis gezahlt? Welche Sicherheiten werden gestellt, falls keine Einmalzahlung vorliegt?
- ▶ Soll die „gleiche“ Geschäftstätigkeit nach Verkauf fortgeführt oder beendet werden, bzw. verändert sich der Geschäftszweck?
- ▶ Gibt es eine Rechtsnachfolge?
- ▶ Inwieweit bleibt der bisherige Inhaber nach der Übertragung noch im Unternehmen tätig?
- ▶ Inwieweit bleibt der bisherige Inhaber in der Haftung, falls Altlasten nach Vertragsabschluss auftauchen (ggf. auch Rechtsnachfolge)?
- ▶ Wurde eine Konkurrenzklausel\* vereinbart?
- ▶ Weiterbeschäftigungsklausel für einzelne oder alle Mitarbeitende
- ▶ Nutzungs-, Miet-, Lizenz-, Berater- und sonstige Verträge

# 3 Der Prozess der Unternehmensübergabe

## Ziel:

Wir haben einen Prozess mit verschiedenen Teilschritten definiert, der uns erlaubt, die Unternehmensübergabe strukturiert durchzuführen. Für die einzelnen Teilschritte haben wir Ansprechpersonen identifiziert, die wir für die Vorbereitung und Umsetzung unterstützend heranziehen. Wir beziehen unsere Beschäftigten in den Prozess mit ein.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

## ▶ 3.1 Vorbereitung

**Wir bereiten die Unternehmensübergabe frühzeitig und unter Einbindung von Unterstützern vor und behalten dabei wichtige Schritte und Maßnahmen im Blick.**

### Maßnahmen zur Vorbereitung können sein:

- ▶ Prüfung einer Übernahme im Familienbereich, unternehmensintern oder externe Nachfolge
- ▶ Bestandsaufnahme des Unternehmens, um Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken des Geschäftsmodells und des gesamten Unternehmens zu identifizieren
- ▶ Identifizieren und Einbinden von unterstützenden Institutionen und Personen unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten (z. B. Steuerberater, Rechtsanwalt, Berater von Kammern und Innungen/Verbände, Bankberater, Unternehmensberater)
- ▶ Prüfung von steuerlichen und (erb-)rechtlichen Rahmenbedingungen
- ▶ Bestimmung eines Zeithorizontes mit Meilensteinen für die Umsetzung der Nachfolgeregelung
- ▶ Suche nach geeignetem Nachfolger, spezifische Grundkriterien für die Auswahl einer geeigneten Nachfolgerperson bestimmen (Anforderungsprofil\*)
- ▶ Zusammenstellung aller unternehmensrelevanten Unterlagen (betriebswirtschaftliche Unterlagen, Verträge, u. a.)



## Der Prozess der Unternehmensübergabe

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### ▶ 3.2 Durchführung (Maßnahmen und Priorisierung)

**Nach der gründlichen Vorbereitung führen wir die Unternehmensübergabe anhand von konkreten Plänen und Schritten durch.**

**Bei der Durchführung der Unternehmensübergabe spielen etwa folgende Schritte eine Rolle:**

- ▶ Aufstellen eines konkreten Maßnahmen-, Zeit- und Kostenplans, ggf. unter Berücksichtigung einer Übergangsphase
- ▶ Bestimmung der Kommunikationszeitpunkte in Abhängigkeit von interner (familien- oder firmenintern) oder externer Nachfolgeregelung
- ▶ Ggf. kann ein Beirat\* zum Gelingen interner und externer Nachfolgeregelungen im Unternehmen beitragen
- ▶ Ggf. Entwicklung eines Personalkonzeptes für die Unternehmensübergabe, beispielsweise zur Absicherung der Weiterbeschäftigung des Personals und insbesondere der Schlüsselpersonen im Unternehmen oder Aufbau einer internen Nachfolgeperson
- ▶ Benennung von Verantwortlichkeiten
- ▶ Abstimmen, Verfassen und Abschließen der notwendigen Verträge
- ▶ In Betrieben mit Betriebsrat: Einbindung des Betriebsrates



### ▶ 3.3 Unternehmensfortführung nach dem Inhaberwechsel

**Nach dem Inhaberwechsel ist es wichtig, dass der Übergabeprozess rechtlich und organisatorisch abgeschlossen wird, eine nahtlose Unternehmensfortführung sichergestellt ist und die neue Situation nach der Übergabe gefestigt wird.**

**Hierzu können folgende Maßnahmen dienen:**

- ▶ Kommunikation der finalen Übergabe an Kunden und Lieferanten mit positivem Unternehmensausblick
- ▶ Dokumentation wichtiger Arbeitsabläufe oder Nutzung eines prozessorientierten Wissensmanagements
- ▶ Einhaltung der Berichts- und Entscheidungswege gemäß dem festgelegten Organigramm mit angemessenem Kommunikationsverhalten einschließlich des Verzichts auf ein „Durchregieren“ z. B. beim temporären Verbleib im Unternehmen, oder informellen Kontakten des Übergebenden in die Belegschaft
- ▶ Über durch die Übergabe erreichten Erfolge berichten (z. B. wenn sich Kunden oder Zulieferer positiv über die neue Geschäftsführung/Inhaber äußern oder wenn die neue Geschäftsführung sich in Kammern/Innungen engagiert)



→ **Tipp: Weitere Informationen zum Thema „Wissen und Kompetenzen bewahren“ finden Sie im INQA-Check „Wissen und Kompetenz“ (OM-Praxis A-2.4).**

# 4

## Wichtige Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensübergabe

### Ziel:

Wir bleiben in Krisenzeiten handlungsfähig und haben uns zukunftsfähig aufgestellt. Dies betrifft sowohl die Nutzung digitaler Elemente im Unternehmen, als auch das Erkennen von Zukunftstrends und die Anpassung des Geschäftsmodell dorthin.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ▶ 4.1 Frühzeitiges Einbeziehen von Beratern, Unterstützern und Netzwerken

**Wir wissen, welche Berater und Unterstützer uns beim Prozess der Unternehmensübergabe für welche Fragestellungen zur Seite stehen. Die Berater haben wir sorgfältig ausgewählt. Wir wissen, welche Kosten für welche Leistungen anfallen.**



#### Als Berater und Unterstützer kommen etwa folgende Personengruppen in Frage:

- ▶ Anwälte für die Vertragsgestaltung und -prüfung
- ▶ Steuerberater für die steuerliche Gestaltung der Betriebsübergabe
- ▶ Bank- und Finanzberater für Fragen zur Kreditablösung sowie Finanzierungsmöglichkeiten
- ▶ Coaches und Mentoren unterstützen z. B. bei der persönlichen Zielfindung und -erreichung im Nachfolgeprozess
- ▶ Beratende von Kammern, Verbänden, Wirtschaftsfördergesellschaften sowie freie Unternehmensberater für die Unterstützung im gesamten Übergabeprozess einschließlich der Suche nach Fördermitteln
- ▶ Mediatoren\* helfen insbesondere in Konfliktsituationen

→ **Tipp: Bei der Auswahl, Beauftragung und Bewertung des passenden Beraters unterstützt Sie der OM-Check „Gut Beraten“ (OM-Praxis B1).**

#### Informationen können Übergabende erhalten:

- ▶ Auf Sprechtagen und Informationsveranstaltungen von Kammern und Verbänden
- ▶ Auf Web-Plattformen, wie bspw. Nachfolge in Deutschland | Wissens- und Informationsplattform (nachfolge-in-deutschland.de)
- ▶ Auf bundesweiten Betriebsbörsen\* (bspw. nextt change) und regionalen Betriebsbörsen\* (Kammern und Verbände/geschlossene und offene Börsen)

## Wichtige Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensübergabe

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
<span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf	

### ▶ 4.2 Lösungsorientierte und glaubwürdige Kommunikation

**Wir informieren unsere Beschäftigten frühzeitig über die Unternehmensnachfolge. Eine offene, eindeutige und glaubwürdige Kommunikation schafft Vertrauen, motiviert alle Führungskräfte und Beschäftigten und trägt damit zu einer erfolgreichen Übergabe bei.**



**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Durch das Berichten über den Stand der Dinge von Beginn des Übergabeprozesses bis zur offiziellen Schlüsselübergabe lässt sich die Akzeptanz steigern
- ▶ Frühzeitig einen Plan aufstellen, wann und wie die Beschäftigten zu informieren sind
- ▶ Führungskräfte entsprechend einbinden und vereinbaren, wie der Informationsprozess abläuft
- ▶ Ein Argumentarium erarbeiten, in dem die Gründe für den Wechsel beschrieben werden
- ▶ Eine Information über den Unternehmensnachfolger erstellen und verteilen
- ▶ Nach Arbeitsbeginn des neuen Nachfolgers planen, wie sich der Nachfolger in Einzelgesprächen, auf Teambesprechungen, auf Mitgliederversammlungen persönlich vorstellt.
- ▶ Information an die Belegschaft über die geänderten Verantwortlichkeiten
- ▶ Über Kommunikationsangebote und Austausch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen

→ **Tipp: Weitere Merkmale einer guten Kommunikation und Anregungen aus der Praxis finden Sie im INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)**

### ▶ 4.3 Mit emotionalen Konflikten richtig umgehen

**Die Unternehmensübergabe ist oftmals mit emotionalen Konflikten behaftet, insbesondere die Übergabe in der Familie. Wir haben Vorsorge getroffen, damit emotionale Konflikte möglichst vermieden werden. Zudem haben wir festgelegt, wie wir mit aufkommenden Konflikten umgehen.**



**Aus Sicht des Übergabenden können dabei die folgenden Überlegungen eine Rolle spielen:**

- ▶ Ich erkenne den emotionalen Konflikt und benenne ihn als solchen, indem ich mich beispielsweise frage: „Ist mir meine eigene Perspektive klar?“, „Über was mache ich mir Sorgen?“, „Wovor habe ich Angst?“, „Falle ich nach der Übergabe in ein Loch?“, ...
- ▶ Ich nehme meine Ängste und Sorgen ernst und möchte nicht, dass sie im Übergabeprozess zu Konflikten führen oder den Prozess blockieren
- ▶ Ich stelle mir die Fragen: „Welche Interessen könnte mein Gegenüber haben?“, „Was ist meinem Gegenüber wichtig?“ und „Wie gehe ich damit um?“
- ▶ Ich beziehe neutrale Personen mit ein – Vielleicht liegen in meinen Ängsten auch Chancen?
- ▶ Ich überlege mir, inwiefern ich auch bei emotionalen Konflikten Unterstützung hinzuziehe: „Welche Fragen kann ich mir nicht allein beantworten?“, „Wo brauche ich Unterstützung?“
- ▶ Ich habe meine Kinder/Erben umfassend über die Nachfolgeregelung und die daraus resultierenden Veränderungen informiert
- ▶ Ich habe im Familienverbund alle notwendigen Maßnahmen und Vorsorgen getroffen und eine einvernehmliche Regelung mit allen Betroffenen vereinbart, um von vornherein Irritationen, Neid oder Missgunst auszuschließen

# Glossar

**Anforderungsprofil**

Gesamtheit der Anforderungen, denen jemand im Hinblick auf eine bestimmte berufliche Position genügen soll.

**Beirat**

Gremium, das Geschäftsleitung und/oder Inhaber eines Unternehmens unterstützt. Anders als bei anderen gesetzlich vorgeschriebenen Gremien gibt es für den Unternehmensbeirat keine gesetzlichen Vorgaben. Je nach Ausgestaltung kann der Beirat nur eine beratende Funktion, aber auch eine Kontrollfunktion haben. Es können etwa bedeutsame Kunden und Lieferanten, Steuerexperten und/oder Geschäftsführer von Partnerunternehmen hinzugezogen werden.

**Betriebsbörsen**

dienen der Kontaktherstellung zwischen Übergebenden und potenziellen Nachfolgern; können frei bzw. öffentlich zugänglich sein (offen) oder die Daten sind nicht frei zugänglich und werden durch einen Vermittler verwaltet (geschlossen). Gleichfalls kann die Vermittlung durch eine Plattform und/oder im Rahmen von Veranstaltungen erfolgen.

**Digitales Testament**

dient der Vorsorge und regelt, welche Daten gelöscht und welche vererbt werden sollen. Übersicht aller Accounts mit Benutzernamen und Kennworten für Ihre Vertrauensperson.

**Konkurrenzklausele**

ist eine Klausel, in der vereinbart wird, dass der Verkäufer keine gleichartige Tätigkeit aufnehmen darf und/oder sich nicht an Wettbewerbsunternehmen beteiligen bzw. diese beraten darf.

**Management-Buy-In (MBI)**

Übernahme des Unternehmens durch eine externe Geschäftsführung

**Management-Buy-Out (MBO)**

Übernahme des Unternehmens durch die im Unternehmen tätigen Geschäftsführer/Führungskräfte

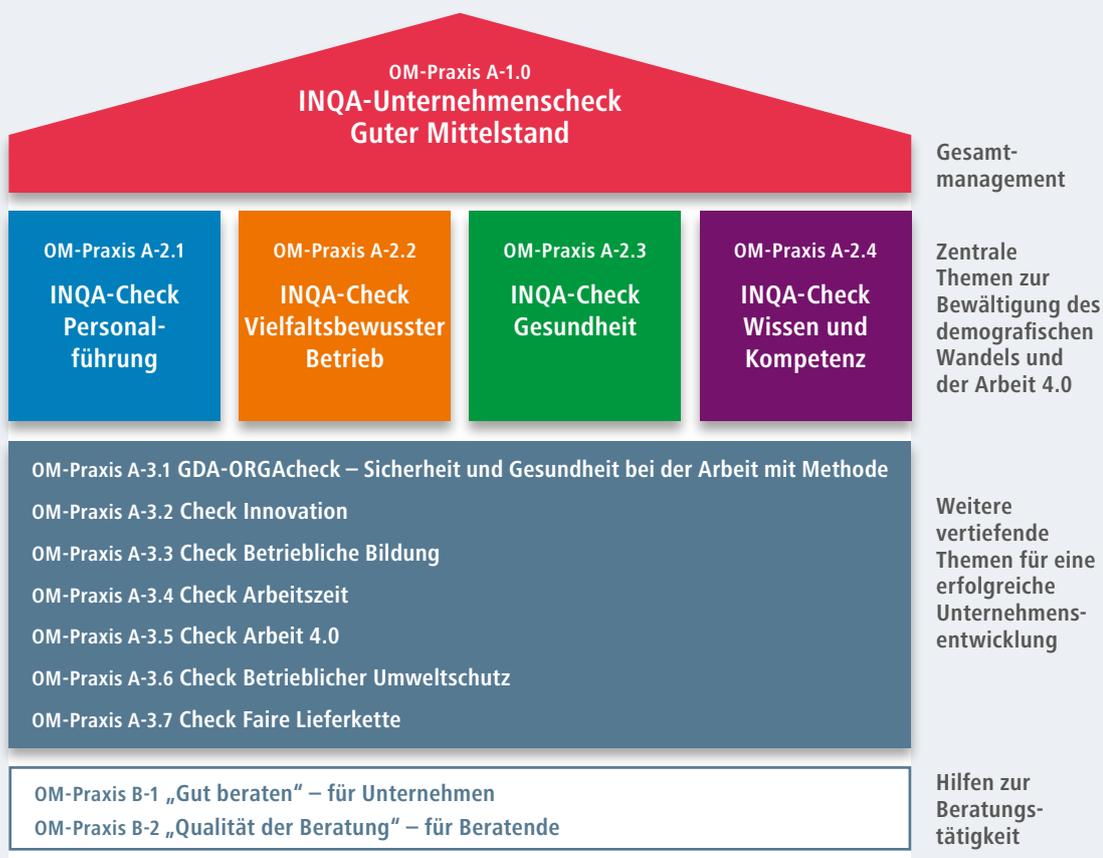
**Mediatoren**

Vermittler in einem Kommunikationsprozess zur Vermeidung bzw. Lösung von Konflikten

## Die OM-Checks zur Selbstbewertung (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

- ▶ Sie wurden im **Konsens aller OM-Partnerorganisationen** sowie weiterer relevanter Organisationen zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und als Selbstbewertungscheck entwickelt und verabschiedet.
- ▶ Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Wissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster** und ein einfacher Einstieg **in das jeweilige Thema** (auch ein Einstieg in weiterführende zertifizierte Managementsysteme wie ÖKO-Audit, EMAS, dem INQA-Audit, QM, AMS, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Checks eine **Selbsterklärung** ausfüllen und damit dokumentieren, dass es seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE für das Management“).

Die Nutzung aller Checks ist kostenfrei.



## IMPRESSUM

### Umsetzungshilfe Unternehmensnachfolge

Herausgeber:

## OFFENSIVE MITTELSTAND

Gemeinsam für gute Unternehmen

„Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“

Hohe Straße 85–87

50667 Köln

Tel.: 0221 800 91 880

E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de)

[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)

### Konzept und Entwicklung:

Die Umsetzungshilfe wurde von der „Offensive Mittelstand“ (OM) nach Initiative von Boje Dohrn (IBWF Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung) und auf Wunsch mehrerer Transferpartner durch eine Arbeitsgruppe entwickelt. Sie wurde auf der Sitzung des Strategiekreises am 25.04.2024 als offizielles OM-Werkzeug verabschiedet. Folgende Personen haben mitgewirkt:

Reinhard Biederbeck (Regionales OM-Netzwerk Hannover/Umland), Boje Dohrn (IBWF Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e. V.), Dr. Carola Fischer (Bundessteuerberaterkammer KdöR), Katja-Tabea Goschin (Stiftung „Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung“), Wilhelm Heidbrede (Bevollmächtigter „Die KMU-Berater Bundesverband freier Berater e. V.“), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung – IfM Bonn), Ferdinand Kögler (BiFUN), Prof. Dr. Oliver Kruse (Stiftung „Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung“), Rainer Liebenow (AS(S) Unternehmensberatung GmbH), Thorsten Meyerhöfer (Bayerisches Dachdeckerhandwerk – Landesinnungsverband), Klaus Müller (Unternehmensservice Müller-Dietrich), Hans-Rüdiger Munzke (IdeenNetzWerk GbR, Partner im WBV ZUKUNFTmobil), Werner Rudolph (Orgmed-Gründungs- und Unternehmensberatung), Peter Saubert (Peter Saubert – Unternehmensberatung), Ute Schütz (menschen-management), Christine Stache (cs-o.Beratung)

Der Check wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“.

**Fotos:** Fotos: Weitwinkel/Shutterstock.com (Titelseite), Dilok Klaisataporn/Shutterstock.com (Seite 2), Jelena Zelen/Shutterstock.com, (Seite 4), bogubogu/Shutterstock.com (Seite 6), fizkes/Shutterstock.com (Seite 8), Nestor Rizhniak/Shutterstock.com (Seite 10)

**Gestaltung:** Isabell Goppert, Heidesheim

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg 2024

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.



