

UNU

UNU Gesellschaft für
UnternehmensNachfolge und
Unternehmensführung mbH

Leitfaden Unternehmensnachfolge



UNU Unternehmensberatung für UnternehmensNachfolge
und Unternehmensführung mbH
Ludwig-Erhard-Haus
Fasanenstr. 85
D-10623 Berlin

Tel: 030 3101 2021
Fax: 030 3101 5273
www.unu-nachfolge.de

Geschäftsführender Gesellschafter: Dipl.-Ing. Wolf Kempert

Inhalt

- 1. Vorwort**
- 2. Zehn Erfolgsfaktoren für die Nachfolge**
- 3. Möglichkeiten der Nachfolgeregelung**
 - 3.1. Rein familieninterne Nachfolge**
 - 3.2. Hybride Modelle**
 - 3.3. Rein familienexterne Nachfolge: Verkauf**
- 4. Unternehmensverkauf**
 - 4.1. Die verschiedenen Phasen beim Unternehmensverkauf**
 - 4.2. Bestimmung des Unternehmenswertes**
 - 4.3. Rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte der Unternehmensübertragung**
 - 4.4. Der Kaufvertrag**

1. Vorwort

Die Unternehmensnachfolge kann wie eine Wiedergeburt eines Unternehmens, ein Neuanfang, ein Relaunch sein. Marketingstrategen wissen um die Notwendigkeit der exakten Analyse, Konzeption und Umsetzung eines derartig komplexen Projektes wie dem Relaunch eines Produktes. Warum glauben so viele Familienunternehmer, dass ihre Nachfolge eine derartige Positionsbestimmung, Planung und Umsetzungsbegleitung nicht erfordert – obwohl sie weitaus komplexer und facettenreicher ist?

Zu häufig stehen die **steuerlichen und juristischen Optimierungen** im Mittelpunkt. Der eigentlich relevante **betriebswirtschaftliche, strategische** Komplex der Nachfolge ebenso wie der **psychologische** werden dabei meist sträflich vernachlässigt. Die **große Chance**, zugleich mit der Regelung der Führungsnachfolge die betrieblichen Strukturen und Prozesse auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten, wird allzu oft vergeben.

Letztlich ist **Strategie** der Aufbau von langfristig verteidigungsfähigen Wettbewerbspositionen. Daran müssen sich Unternehmer auch beim Generationenwechsel messen lassen. Übergeben sie ein Unternehmen, das fit für die Zukunft ist? Gestalten sie das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Nachfolger und ihren Führungskräften zukunftsfähig?

Gerade im Zeitalter des globalen Wettbewerbs, einer Innovationsdynamik ohne gleichen müssen sich Familienunternehmen durch eine konsequente Managemententwicklung eigene Kompetenzen und externes Wissen sichern.

Die daraus resultierende Unternehmensführung ist in vielen größeren Mittelstandsunternehmen anzutreffen. In vielen meist kleineren Familienunternehmen existiert ein hohes Verbesserungspotenzial.

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe steht aber auf **drei Säulen**:

1. **der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens,**
2. **dem psychologischen und menschlichen Spannungsfeld zwischen Unternehmer, Nachfolger, Familie und Management,**
3. **den steuerlich- rechtlichen Rahmenbedingungen**

Je früher Sie sich mit der Übergabe Ihres Unternehmens beschäftigen, desto mehr Planungs- und Gestaltungsspielraum bleibt Ihnen. Jede Nachfolgeregelung verlangt letztlich einen individuellen Lösungsansatz, weil sie gleichermaßen die unternehmerische wie auch die familiäre Situation berücksichtigen muss. Dieses Exposé zeigt Ihnen deshalb einen



systematischen Einstieg in die Nachfolgeplanung, die wesentlicher Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie sein sollte.

2. Zehn Erfolgsfaktoren für die Nachfolge

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, die Nachfolge im Rahmen eines Konzeptes erfolgreich und zielorientiert zu regeln. Jedes Familienunternehmen muss seine individuelle Lösung finden, denn es gibt keine identische Nachfolgesituation.

10 Erfolgsfaktoren für die Nachfolge:

1. **Die Planung ist Teil der Unternehmensstrategie.**
2. **Die Nachfolge gelingt, wenn das gesamte Unternehmen für die Nachfolge ausgerichtet wurde.**
3. **Der Nachfolger aus der Familie muss mindestens die fachlichen und persönlichen Kriterien wie ein Bewerber von außen erfüllen.**
4. **Die Nachfolgeplanung muss von den Führungskräften mitgetragen werden.**
5. **Ein Notfall- und Nachfolgeplan muss zu jeder Zeit verfügbar sein. Ein Notfall kann jederzeit eintreten.**
6. **Die Übergabe des Unternehmens auf den Nachfolger muss eindeutig sein, sodass sie von keiner Seite in Frage gestellt werden kann.**
7. **Die Lebensplanung des Seniors für eine erfüllte Zeit „danach“ ist wesentlicher Teil einer Nachfolgeplanung.**
8. **Frieden und finanzielle Zukunftssicherheit der Familie müssen gegen eine Weiterführung des Unternehmens abgewogen werden**
9. **Steuerrechtliche und gesellschaftsrechtliche Aspekte sind bei der Entwicklung der Nachfolgestrategie zu berücksichtigen.**
10. **Die Einschaltung Dritter ist bei der Lösung von tiefgehenden Konflikten innerhalb der Familie ein Weg zur Lösung**

Ihre Bemerkungen:

Diese Fragen sollten Sie sich unter anderem bei der Planung stellen:

Checkliste: Vorbereitung auf die Nachfolge	
Fragen zur Vorbereitung	Mögliche Antworten
Können Sie bereits konkret sagen, wann Sie sich aus dem Unternehmen zurückziehen werden?	<input type="checkbox"/> ja, Zeitplan vorhanden <input type="checkbox"/> nein
Über welche persönlichen und fachlichen Qualitäten sollte Ihr Nachfolger idealerweise verfügen?	<input type="checkbox"/> Anforderungsprofil existiert <input type="checkbox"/> noch keine Gedanken gemacht
Gibt es in der Familie überhaupt einen möglichen Nachfolgekandidaten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Welche Einarbeitungszeit sollte Ihrem Nachfolger zur Verfügung stehen?	<input type="checkbox"/> optimal wäre
Gibt es schriftlich niedergelegte langfristige Unternehmensziele?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Müsste im Zusammenhang mit der Nachfolge eine Veränderung der Unternehmensstruktur/-strategie (Organisation/Wertschöpfung/Finanzierung o. Ä.) vorgenommen werden?	<input type="checkbox"/> ist ohne weiteres übertragbar <input type="checkbox"/> muss angepasst werden <input type="checkbox"/> Vorlaufzeit ca.
Wer soll ggf. die nötigen Anpassungen vornehmen?	<input type="checkbox"/> regle ich gemeinsam mit Nachfolger <input type="checkbox"/> dazu hole ich mir externen Rat <input type="checkbox"/> soll Nachfolger übernehmen
Sind Änderungen der Rechtsform/des Gesellschaftsvertrages sinnvoll bzw. nötig?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> noch zu prüfen
Wer oder was regelt die Nachfolge, falls Sie unterwartet ausfallen?	
Weitere Fragen zur Vorbereitung	Mögliche Antworten
Gibt es für diesen Fall einen aktuellen, detaillierten Notfallplan?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

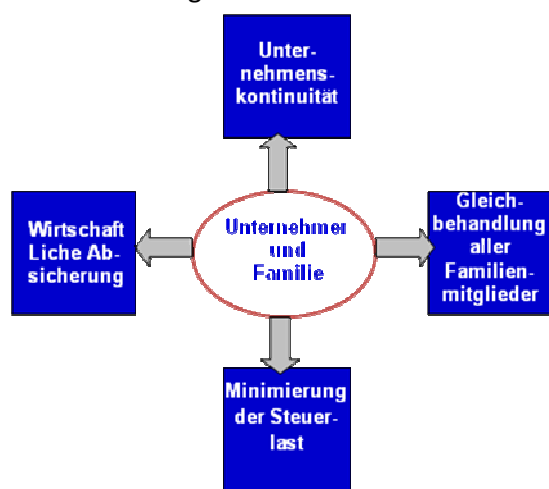
3. Möglichkeiten der Nachfolgeregelung

Sie haben für die Nachfolgeregelung verschiedene Möglichkeiten. Diese sind vor allem:

3.1. Rein familieninterne Nachfolge

Zunächst müssen Sie sich die Frage beantworten, ob es in Ihrer Familie einen geeigneten Nachfolger gibt und was Sie von ihm erwarten. Alle Überlegungen Ihrerseits müssen von dem Gedanken getragen sein, die Handlungsfähigkeit Ihres Unternehmens sicherzustellen.

Bei der rein familieninternen Nachfolge unterscheidet man zwischen einer endgültigen Nachfolgeregelung per Testament oder Erbvertrag oder der vorweggenommenen Erbfolge durch Schenkung oder Veräußerung an den Nachfolger.



3.3. Rein familienexterne Nachfolge: Verkauf

Erst wenn sich in der Familie keine geeignete Person für die Nachfolge findet und auch die Fortführung des Unternehmens durch einen Fremdgeschäftsführer mit der Familie in der Gesellschafterfunktion sich als nicht dauerhaft erweist, wird der Verkauf des Unternehmens ins Auge gefasst. Beim Verkauf muss der Unternehmer sich komplett von seinem Lebenswerk trennen. Aus diesem Grund wird

3.2. Hybride Modelle

Eigentümer- und Unternehmensnachfolge sind hierbei getrennt und die Nachfolge kann an familieninterne als auch familienexterne Personen übergeben werden.

Hält der Unternehmer an seinem Eigentum noch sehr fest, ist die Verpachtung eine Möglichkeit, die Führung des Unternehmens weiterzugeben. Dem Unternehmer werden somit laufende Einnahmen gesichert, die er als Altersversorgung nutzen kann, vorausgesetzt, es handelt sich um einen Pächter, der den Betrieb zuverlässig und langfristig führt.

die Entscheidung zum Verkauf immer wieder hinausgeschoben. Deshalb bleibt mancher

Unternehmer bis weit über das Rentenalter hinaus in der operativen Geschäftsführung.

Grundsätzlich unterscheidet man drei verschiedene Formen des Verkaufes:

Verkauf an Dritte:

Beim Verkauf an Dritte wird das gesamte Unternehmen mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten an einen externen Nachfolger verkauft.

Der neue Inhaber kann über sein neu erworbenes Eigentum frei verfügen und es auch sofort als Sicherheit für evtl. übernommene Kredite einsetzen.

Es kann von Vorteil sein, wenn der Übergang gemeinsam gestaltet wird, indem der ehemalige Unternehmer den Nachfolger über eine bestimmte Zeit (6 Monate bis 2 Jahre) in das Unternehmen einführt und ihn berät. Dabei ist allerdings wichtig, dass sich beide aufeinander abstimmen, d. h., dass die „Chemie“ stimmt.

Es kann auch zu einer schrittweisen Übertragung durch Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft kommen, was hat den Vorteil hat, dass die Übergabe in Etappen erfolgen kann. Der Nachfolger wird am Betrieb als Mitgesellschafter beteiligt und hat Zeit, sich einzuarbeiten.

Management Buy-Out MBO

In vielen Familienunternehmen gibt es qualifizierte und hoch motivierte Führungskräfte, die in der Lage sind, die

Kleine Aktiengesellschaft

Ein Verkauf bzw. Teilverkauf wird eventuell erleichtert durch die Umwandlung in eine kleine AG.

Die kleine Aktiengesellschaft ist eine Möglichkeit, das Vermögen und operative Geschäft zu trennen. Es bietet sich für kleine und mittlere Unternehmen die Gründung einer sogenannten „kleinen AG“ an. Das Vermögen kommt damit in die Hände der Aktionäre und das operative Geschäft wird durch den Vorstand ausgeübt. Dieser kann sich bei seiner Tätigkeit Rat und Unterstützung beim Aufsichtsrat holen.

Für den Verkauf des Unternehmens ist sehr wichtig, den **wirtschaftlich günstigen Zeitpunkt** und einen **befriedigenden Preis** für das Unternehmen zu erhalten. Der Verkäufer darf auf keinen Fall der Ansicht sein, dass der Unternehmer sein Unternehmen verkaufen

Unternehmensnachfolge anzutreten. Sie sind mit allen betrieblichen Belangen genauestens vertraut und können das Unternehmen ohne Anlaufschwierigkeiten weiterführen.

Der Vorteil besteht darin, dass das Management das Unternehmen kennt. Dies erleichtert oft die Verkaufsverhandlungen, und auch das Risiko späterer Inanspruchnahme (Mängelgewährleistung oder Täuschung) wird deutlich reduziert. Der Nachteil für das Unternehmen besteht in der „Betriebsblindheit“ der Nachfolger, weshalb weniger Innovationen im Unternehmen zu erwarten sind.

Management Buy-In MBI

Auch profilierte Brancheninsider kommen als Kandidaten in Frage (MBI). Sie verfügen zwar nicht über spezifisches Firmenwissen, können aber Erfahrungen und wertvolles Know-how einbringen. Das sichert ihnen ebenfalls gute Erfolgchancen bei der Fortführung des Unternehmens.

muss, denn das stärkt seinen Verhandlungsspielraum. Die Ungewissheit wirkt sich auch negativ auf die Mitarbeiter aus. Es steigt das Risiko, dass wertvolle Mitarbeiter in Schlüsselpositionen das Unternehmen verlassen, weil ihnen ihre persönliche Perspektive nicht mehr gesichert erscheint.

Die Veräußerung eines Unternehmens ist eine umfangreiche Aufgabe. Daher ist es nötig, den Unternehmensverkauf **strategisch** vorzubereiten. Je besser ein Unternehmen organisiert und strukturiert ist, desto leichter lässt es sich verkaufen. Die Vorbereitungen dazu erfordern Zeit.

Ein strukturiertes Vorgehen beim Unternehmensverkauf ist empfehlenswert. Hierzu weitere Details im nächsten Kapitel.

4. Unternehmensverkauf

4.1. Die verschiedenen Phasen beim Unternehmensverkauf:

Unternehmensanalyse, Bewertung, Prospekt	Identifikation potentieller Investoren	Verkaufsstrategieberatung	Investorenansprache	Verhandlungsunterstützung
<p>Erhebung aller relevanten Unternehmensdaten</p> <p>Marktanalyse</p> <p>Strat. Geschäftsentwicklung, Bewertung</p> <p>Seriöse Abbildung des Unternehmens in vermarktungsfähiger Form</p> <p>Auswertung und Aufbereitung aller verkaufsrelevanten Informationen</p>	<p>Auswertung interner und externer Datenbanken</p> <p>Erstellung einer Liste potentieller Investoren (Long-list)</p> <p>Bewertung des Potentials der Investoren</p> <p>Systematische Suche nach ernsthaften Interessenten</p>	<p>Abstimmung und Priorisierung der identifizierten Investoren (Short-list)</p> <p>Diskussion möglicher Verkaufsstrategien</p> <p>Festlegung der individuellen Vorgehensweise</p> <p>Bewertungsüberlegungen aus Käufersicht</p> <p>Einigung auf gemeinsame Zielvorstellungen</p>	<p>Persönliche Kontaktaufnahme auf Geschäftsführungs-/ Gesellschafterebene</p> <p>Abschluß einer Vertraulichkeitserklärung</p> <p>Regelmäßige Dokumentation des Anspracheprozesses</p> <p>Zielgerichtete Ansprache ernsthafter Interessenten</p>	<p>Abschluß einer Absichtserklärung (Letter of Intent)</p> <p>Analyse eingehender Angebote</p> <p>Organisatorische Begleitung der Due Diligence</p> <p>Moderation und Begleitung der Vertragsverhandlungen</p> <p>Optimierung der Übernahmodalitäten</p>

UNU Gesellschaft für UnternehmensNachfolge und Unternehmensführung mbH

Ludwig-Erhard-Haus, Fasanenstraße 85, D-10623 Berlin

Defizite bei den Vorbereitungen schwächen die Verhandlungsposition und wirken sich negativ auf den Verkaufspreis aus. Verkaufszeitpunkt und Verkaufsgrund sind entscheidende Faktoren für den zu erzielenden Verkaufspreis.

Deshalb sollte der Verkauf bei der Entscheidung der Nachfolge im Unternehmen eine gleichwertige Alternative neben einer familieninternen Nachfolgeregelung und als strategische Option zur Erreichung unternehmerischer Ziele betrachtet werden.

Ihre Bemerkungen:

Checkliste: Mögliche Motive und Argumente für die strategische Option Verkauf

Fragen	Antworten
Verbesserung der Bilanzstruktur durch Erhöhung der Eigenmittelausstattung	
Sicherung der Nachfolge durch Übergabe an einen „gestandenen“ Unternehmensnachfolger	
Konzentration auf das Kerngeschäft durch Trennung von strategisch unpassenden oder marginalen Geschäftseinheiten	
Finanzierung von Expansion in andere Bereiche aus dem Veräußerungserlös nicht mehr entwicklungs-fähiger Geschäftseinheiten	
Realisierung stiller Reserven und Ausbau der privaten Vermögensbasis des Unternehmers	
Verringerung der wirtschaftlichen Abhängigkeit vom Unternehmen durch Desinvestition und breitere Streuung des privaten Vermögens	

4.2. Bestimmung des Unternehmenswertes

Natürlich präsentiert schon Ihr Unternehmen nach außen einen bestimmten Wert, und dieser Wert aus Sicht von Dritten weicht mehr oder weniger stark von Ihrer eigenen Einschätzung ab.



Unter rein rationalen, d. h. wirtschaftlichen, Überlegungen, ist es am sinnvollsten, das Unternehmen in die Hände desjenigen zu

übergeben, der ihm tatsächlich die höchste individuelle Wertschätzung – im Sinne Ihrer Ziele – entgegenbringt.

Für einen **strategischen Käufer** ist der Wert und damit der Preis für Ihr Unternehmen von seiner Unternehmensstrategie abhängig. Er ist unter Umständen bereit, einen höheren Preis für Ihr Unternehmen zu zahlen, wenn er damit Wettbewerbsvorteile – Integration eines nachgelagerten Marktes –, die sich aus dem Kauf Ihres Unternehmens ergeben, erzielt.

Die **Führungskräfte** in Ihrem Unternehmen haben eine derart hohe Identifikation mit der Aufgabe, mit dem Werdegang des Unternehmens und seinen Perspektiven, dass sie den Wert des Unternehmens sehen wie Sie ihn selbst.

Der **Finanzinvestor** sieht in Ihrem Unternehmen die Ertragschancen auf mittlere Sicht. Das Risiko, mit dem diese Erträge behaftet sind, ist ein wesentliches

Bewertungskriterium und damit auch der Zeithorizont, für den er eine klare Perspektive erkennen kann.

Die **Familie** und **Ihre möglichen Erben** schätzen den Wert Ihres Unternehmens nur insoweit ein, wie sie am Unternehmen teilhaben können. So schätzen Familienmitglieder ohne direkten Bezug zum

Unternehmen den Wert des Unternehmens nur als Versorgungsquelle ein. Werden Sohn, Tochter oder Neffe dagegen mit wachsender Verantwortung in die Firma eingebunden, wächst auch die Einsicht in unternehmerische Gestaltungspotenziale und damit auch aus deren Sicht der Wert des Unternehmens.

Wahl des Bewertungsverfahrens

Die Wahl des Bewertungsverfahrens und damit das Ergebnis der Wertermittlung hängen von der **Bewertungssituation** und dem **Bewertungsziel** ab, das Sie als Übergeber bzw. als Übernehmer verfolgen. Es ist durchaus möglich, dass Sie sich jeweils für eine andere Bewertungsmethode entscheiden als Ihr Übertragungspartner, um triftige Gründe für Ihre eigene Kaufpreisvorstellung zu sammeln.

Im Folgenden sind einige gängige Bewertungsverfahren, die im Mittelstand verwendet werden, dargestellt:

- **Ertragswertverfahren**

Das Ertragswertverfahren ist die meist verbreitete Methode zur Ermittlung des Unternehmenswertes. Diese Methode ist der deutsche Standard. Sie basiert auf der Annahme, dass der Wert eines Unternehmens für den Erwerber hauptsächlich in den zu erwartenden Ertragsüberschüssen, also durch sein Potenzial, in Zukunft Gewinne zu erzeugen, bestimmt wird. Das Verfahren berücksichtigt die Anlagealternativen des Käufers, der mit seinem Kapital entweder das Unternehmen erwerben kann oder sein Geld am Kapitalmarkt anlegt. Die zugrunde liegende Fragestellung lautet:

Wie hoch darf der Unternehmenswert sein, damit der erwirtschaftete Gewinn eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte Kapital, den Kaufpreis, darstellt?

Bei dem reinen Ertragswertverfahren entspricht der Wert des Unternehmens dem Barwert aller zukünftigen Einnahmen-Überschüsse. Der Ertragswert wird somit

bestimmt durch den zu erwartenden Unternehmenserfolg in den folgenden Jahren und durch einen Kapitalisierungszinsfuß, mit dem die zukünftigen Überschüsse auf den Zeitpunkt des Verkaufs abgezinst werden.

- **Discounted-Cashflow-Verfahren (DCF-Verfahren)**

Dieses Verfahren ist internationaler Standard und ähnelt dem Ertragswertverfahren. Hier ist nicht der Gewinn der Ausgangspunkt, sondern der Cashflow des Unternehmens und man zinst diesen mit einem internen Zinsfuß ab, der sich als sogenannter Kapitalkostensatz aus den gewogenen zukünftigen Eigen- und Fremdkapitalkosten ergibt.

- **Substanzwertverfahren**

Bei dem Substanzwertverfahren werden die Kosten addiert, die bei der Reproduktion des vorhandenen Unternehmens anfallen würden. Der Substanzwert bezeichnet den gegenwärtigen Verkehrswert aller materiellen, immateriellen, betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände, abzüglich der Schulden und Verbindlichkeiten des Unternehmens. Die Substanz kann unter der Annahme der Fortführung (Substanzwert) oder der Liquidation (Liquidationswert) eines Unternehmens ermittelt werden.

Wertermittlung mithilfe von Gewinn- und Umsatzmultiplikatoren (Branchenabhängig).

- **Multiplikatormethode**

- **Stuttgarter Verfahren**

Das Stuttgarter Verfahren ist ein von der Finanzverwaltung verwendetes Bewertungsverfahren, das häufig bei der Teilung von Gesellschaften angewendet wird. Es berücksichtigt sowohl die vergangenen Erträge als auch die Substanz. Für

Firmenverkäufe und Unternehmensbewertungen im Rahmen von Nachfolgeregelungen ist es allerdings nicht gut geeignet, da kein Nachfolger seinen Business- und Finanzierungsplan auf vergangenen Erträgen aufbauen wird.

TIPP: Online-Bewertungsrechner bei der Unternehmensnachfolgeinitiative „nexxt“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie: <http://www.nexxt.org>

4.3. Rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte der Unternehmensübertragung

Rechtliche und steuerliche sowie finanzielle Aspekte sind bei allen Varianten der Übertragung eines Familienunternehmens auf einen potenziellen Nachfolger zu berücksichtigen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Planung einer Unternehmensübertragung erst betriebswirtschaftlich vorgenommen und dann rechtlich und steuerlich optimiert werden muss und nicht umgekehrt.

Die entscheidenden Kriterien bei der Wahl der Rechtsform im Überleitungsprozess des Unternehmens sind:

- **die Haftung,**
- **die Steueroptimierung,**
- **die Finanzierung beim Kauf,**
- **die Eignung für eine schrittweise Nachfolge.**

Sowohl für den Nachfolger als auch für den übergabenden Unternehmer ist deshalb die Wahl der Rechtsform von Bedeutung. Beide müssen entscheiden, ob es sinnvoll ist, die bestehende Rechtsform zu behalten oder umzuwandeln.

Welche Steuerbelastungen fallen je nach Rechtsform an? Welche Entscheidungsstrukturen entstehen? Wie reagiert die Hausbank?

Auch sind je nach Rechtsform mit der Übertragung wichtige Fragen zur Haftung und Zustimmung evtl. weiterer Gesellschafter verknüpft. Inwieweit haftet beispielsweise der Käufer für Schulden, die vor der Übertragung entstanden sind? Inwieweit haftet der Verkäufer nach der Übertragung für zurückliegende Verbindlichkeiten?

Diese und weitere Fragen bedürfen einer verbindlichen Klärung im Prozess der Unternehmensübergabe.

Mit einem in sich schlüssigen Finanzierungskonzept legen Sie einen wesentlichen Grundstein für den erfolgreichen Aufbau Ihres Unternehmens. Die finanzielle Absicherung Ihrer Pläne bleibt auch in Zukunft eine entscheidende unternehmerische Aufgabe.

Die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens sichern Sie dauerhaft, wenn Sie einfache Finanzierungsgrundsätze einhalten. Dies ist

besonders wichtig, denn fehlende Liquidität hat schon manchen Unternehmer scheitern lassen – trotz ausreichender Gewinne. Ob und zu welchen Konditionen Sie einen Betrieb übernehmen können, ist nicht zuletzt von Ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig.

Folgende Kapitalquellen können zur Finanzierung der Übernahme des Unternehmens herangezogen werden:

- **Eigenkapital des Managements/Käufers**
- **Beteiligung von Finanzpartnern als weitere Eigenkapitalgeber**
- **Öffentliche Förderprogramme**
- **Verkäuferdarlehen**
- **Klassische Fremdfinanzierung**
- **Nachrangiges Fremdkapital**



Ihre Bemerkungen:

4.4. Der Kaufvertrag

Dieser richtet sich vor allem nach der Rechtsform des Unternehmens, wobei auch steuerliche und rechtliche Ziele eine Rolle spielen. Während der auf Käuferseite durchgeführten Due Diligence sollten also die rechtlichen und wirtschaftlichen Zusammenhänge eindeutig geklärt werden. Daraus ergibt sich u.a.

- **welche Vermögensgegenstände an den Käufer übergehen**
- **unter welchem rechtlichen Rahmen dies geschehen soll**

- **welche Sicherheiten auf beiden Seiten bereitgestellt werden¹**

Generell wird eine notarielle Beurkundung empfohlen, obwohl diese nicht in allen Fällen vorgeschrieben ist. Besonders wichtig ist die vertraglich eindeutige Regelung der **Haftungsrisiken**. Diese beinhalten u.a.²

- **Haftung für nicht eingezahlte GmbH-Geschäftsanteile**
- **Haftung gegenüber Altgläubigern**
- **Haftung bei Übernahme des Namens**
- **Haftung für betriebliche Steuerschulden**
- **Haftung für Löhne und Gehälter**
- **Haftung für Garantieleistungen**



Ebenso sollten die **Zahlungsmodalitäten** vereinbart werden:

Dies ist für Verkäufer, die den Verkaufserlös zur Alterssicherung verwenden möchten, besonders wichtig. Der Käufer sollte hingegen die Liquidität seines neuen Unternehmens bewahren. Grundsätzlich unterscheidet man unter Einmalzahlung, Zahlung in Raten, Renten oder dauernder Last.

¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWI (2007): Unternehmensnachfolge, Die optimale Planung, S.56.

² S. Ebenda, S.57.

Kontakt:

UNU Unternehmensberatung für UnternehmensNachfolge und Unternehmensführung mbH
Ludwig-Erhard-Haus
Fasanenstr. 85
D-10623 Berlin

Tel: 030 3101 2021

Fax: 030 3101 5273

www.unu-nachfolge.de



Geschäftsführender Gesellschafter: Dipl.-Ing. Wolf Kempert:

- Studium Maschinenbau, Wirtschaftswissenschaften und Betriebspsychologie
- 20 Jahre Managementenerfahrung in Industrie, internationalen Konzernen und Mittelstand,
- 15 Jahre als Unternehmensberater in der Geschäftsleitung der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH, einer Gründung von Roland Berger und Deutsche Bank AG
- Leiter des Intensivtrainings der DJA Deutschen Junioren Akademie
- Geschäftsführender Gesellschafter der UNU Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung mbH seit 2004
- Leiter AUUF Akademie
- Aufsichts- und Beiratstätigkeit, Lehrtätigkeit an der TU Berlin
- Vorstandstätigkeit in diversen Berufs- und Branchenverbänden, Mitglied der IHK Berlin
- Initiator und Coach von Gründungsinitiativen
- Business Angel im BACB (Vorstand)