

Checkliste für den Übergeber

Fahrplan für eine gelungene Übernahme

Die Nachfolge richtig zu gestalten, ist eine große Herausforderung. Eine frühzeitige und intensive Vorbereitung ist dabei unerlässlich. Erstellen Sie am besten gemeinsam mit dem Nachfolger einen Fahrplan, in dem das Ziel der Zusammenarbeit sowie Dauer und Aufgabeneinteilung genau festgelegt werden.

Überprüfen Sie in regelmäßigem Abstand diesen Fahrplan. Vereinbaren Sie regelmäßig Gesprächstermine, um alle Fragen zu klären. Missverständnisse und Unklarheiten lassen sich vermeiden, indem Sie Vereinbarungen und Gesprächsergebnisse schriftlich für alle Beteiligten festhalten.

1 Informations- und Vorbereitungsphase

Ziel: Erkennen Sie die Notwendigkeit, sich mit dem Thema Übergabe des Unternehmens zu beschäftigen. Treffen Sie Überlegungen und Entscheidungen zu Rahmenbedingungen. Machen Sie eine Bestandsaufnahme ihres Unternehmens.

- ▶ Arbeiten Sie einen Notfallplan aus, falls Sie vor der Übergabe vorübergehend oder dauerhaft ausfallen.



Tipp: Nutzen Sie das Notfall-Handbuch der Kammern oder anderer Anbieter.

- ▶ Sind Sie innerlich bereit, das Thema Nachfolge ergebnisoffen anzugehen?
 - Klärung des eigenen Willens
 - Klärung innerhalb der Familien
- ▶ Haben Sie bereits Pläne, was Sie nach der Übergabe tun wollen?



Tipp: Nehmen Sie eine erste, neutrale Beratung bei Ihrer Industrie- und Handelskammer (IHK) oder Handwerkskammer in Anspruch. Beschaffen Sie sich für einen Überblick ausreichend Informationsmaterial.

- ▶ Welche Ziele verfolgen Sie mit der Unternehmensübergabe?
 - Langfristige Sicherung des Unternehmens
 - Fortführung als Familienbetrieb
 - Bestmöglicher Verkaufserlös
 - Steuern sparen
 - andere Beweggründe
- ▶ Schätzen Sie die Übergabefähigkeit Ihres Unternehmens grundsätzlich positiv ein?
 - wirtschaftliche Situation
 - Bindung des Unternehmens an den Inhaber
 - Zukunftspotential der Branche

- ▶ Haben Sie eine Vorstellung, wie Sie aus dem Unternehmen ausscheiden möchten?
 - als Geschäftsführer
 - als Gesellschafter

- ▶ Was möchten Sie verkaufen? Definieren Sie den Verkaufsgegenstand.
 - Unternehmen im Ganzen bzw. Anteile (sog. share deal)
 - Vermögensgegenstände aus dem Unternehmen (sog. asset deal)
 - Verkauf der Immobilie

- ▶ Haben Sie eine Vorstellung, wann Sie aus dem Unternehmen ausscheiden wollen?



Tipp: Stellen Sie einen Zeitplan auf, wann welche Meilensteine erreicht sein sollen. Gleichen Sie den Stand regelmäßig ab. Steuern Sie bei Abweichungen gegen. In aller Regel dauert der Übergabeprozess von der ersten Überlegung bis zur Umsetzung zwischen zwei und fünf Jahren.

- ▶ Wie wollen Sie die Unternehmensübergabe vollziehen?
 - Verkauf
 - Schenkung
 - Verpachtung/Vermietung
 - Beteiligung des Nachfolgers

- ▶ Haben Sie sich schon Gedanken gemacht, welchen Preis Sie für Ihr Unternehmen erzielen wollen/müssen?



Tipp: Prüfen Sie, ob Ihnen ein Bewertungsverfahren vorgeschrieben ist. Dies kann sich bspw. aus dem Gesellschaftsvertrag ergeben.

- ▶ Der Verkaufserlös ist ein Baustein der Altersvorsorge. Haben sie noch Alternativen? Sind Ihnen die Eckdaten Ihrer Altersversorgung bekannt?
 - Termin der Auszahlung
 - Höhe des Auszahlungsbetrages

- ▶ Haben Sie Kenntnis über die steuerlichen Konsequenzen, die sich aus den einzelnen Übergabeformen ergeben? Haben Sie sich schon Gedanken gemacht, wie Sie die Steuerbelastung reduzieren können?



Tipp: Konsultieren Sie Ihren Steuerberater! Beachten Sie unbedingt bei familien-internen Nachfolgeregelungen die Klärung der Pflichtteilsansprüche zwischen mehreren Kindern.

- ▶ Haben Sie mit den Vorbereitungen zur Unternehmensübergabe schon begonnen?
 - Delegation von Fach- und/oder Führungsaufgaben
 - Pflege der Unternehmenspartner (Lieferanten, wichtige Kunden)
 - zukunftsgerichtete Orientierung des Unternehmens, Investitionen in künftige Märkte, Produktpassungen
 - betriebswirtschaftliche Optimierung (Umsatzausweitung, Kostensenkung, Steigerung der Betriebsergebnisse)
 - anstehende Ersatzbeschaffungen vorwegnehmen
 - Erhaltungs- und Schönheitsreparaturen
 - Rationalisierung
 - Änderung der Rechtsform

- ▶ Stellen Sie Eckdaten Ihres Unternehmens übersichtlich zusammen.
 - Leistungsprogramm
 - Unternehmensgröße
 - Alleinstellungsmerkmal, Spezielles Know-how, Wettbewerbsvorteil, Marktnische
 - Standort
 - Kunden, bestehende und potentielle Zielgruppen
 - Unternehmenskennzahlen
 - Besonderheiten, Ausstattung
 - Unternehmensgeschichte



Tipp: Stellen Sie relevante Unternehmensinformationen kompakt in einem Exposé zusammen. Das erleichtert die spätere Kontaktaufnahme mit Interessenten.

- ▶ Bereiten Sie branchentypische Erfolgsfaktoren auf.
 - Entwicklungstendenzen
 - Zukunftsaussichten

- ▶ Stellen Sie Vorteile, die ein Nachfolger durch die Übernahme Ihres Unternehmens hat, übersichtlich zusammen.
 - Marktpotentiale, wachsender Umsatz
 - solvente Kunden
 - Hauptlieferanten
 - Spezial- und Fachwissen
 - Mitarbeiter – gewachsene Unternehmensstruktur
 - Schutzrechte, Warenzeichen, Markenrechte



Tipp: Beziehen Sie prozessbegleitend bei Bedarf externe Berater (Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwalt) ein.

2 Nachfolgersuche und -auswahl

Ziel: Überlegen Sie sich, welche Eigenschaften sie von einem Interessenten erwarten. Suchen Sie gezielt über verschiedene Wege. Bereiten Sie sich auf die Kontaktaufnahme vor.

- ▶ Haben Sie überlegt, bei wem Ihr Unternehmen Interesse hervorrufen könnte?
 - Familienmitglieder
 - Mitarbeiter
 - Freundeskreis, Nachbarn
 - Mitbewerber/Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsfeldern
 - Kooperationspartner/Lieferanten/Kunden

- ▶ Haben Sie genaue Vorstellungen, welche Voraussetzungen der Nachfolger mitbringen soll?
 - Qualifikation (ggf. gesetzlich notwendig)
 - Erfahrungen
 - Fachwissen
 - soziale Kompetenzen (Soft Skills)
 - Eigenkapital



Tipp: Erstellen Sie ein Nachfolgerprofil, um einen vergleichbaren Maßstab für alle Interessenten zu haben.

- ▶ Suchen Sie nach einem passenden Nachfolger:
 - Nachfolgebörse nexxt-change (www.nexxt-change.org)
 - individuelle Vermittlung der IHKs
 - persönliche Netzwerke

- ▶ Haben Sie einen Wunschkandidaten in Aussicht?

- ▶ Haben Sie seine Qualifikation anhand des Nachfolgerprofils kritisch überprüft?

- ▶ Ist der Kandidat zur Nachfolge bereit?

- ▶ Haben Sie mit dem Interessenten Geheimhaltung und ggfs. Exklusivität vereinbart?

- ▶ Haben Sie schon konkrete Vereinbarungen getroffen?
 - mündliche Zusage
 - Vorvertrag (sog. Letter of intend – LOI)

- ▶ Haben Sie ein Exposé erstellt und alle relevanten Unternehmensinformationen griffbereit?
 - Jahresabschlüsse
 - Gesellschaftsvertrag
 - Handelsregisterauszug
 - Grundbuchauszug/Mietvertrag
 - langfristige Verträge (z. B. Lieferanten, Rahmenverträge Kunden)
 - Arbeitsverträge der Mitarbeiter

- ▶ Sie haben in der Familie oder im Unternehmen einen Nachfolger gefunden. Haben Sie ihm schon Kompetenzen eingeräumt oder am Erfolg beteiligt?
 - Kontovollmacht
 - Prokura oder Geschäftsführungsbefugnis
 - Beteiligung am Umsatz oder Gewinn, stille Beteiligung

3 Transaktions- und Übergabephase

Ziel: Grenzen Sie den Kreis potentieller Nachfolger ein und legen Sie sich final auf einen fest. Vereinbaren Sie die Bedingungen der Übernahme.

- ▶ Hat der Interessent, mit dem eine Verhandlung erfolgreich scheint, Einblicke in das Unternehmen erhalten?
 - Einblick in das operative Geschehen und die Geschäftszahlen
 - Kontakt mit Mitarbeitern
 - Besichtigung von Betriebs- oder Produktionsstätten

Erst wenn der Interessent einen umfassenden Einblick in das Unternehmen hat, kann er bewerten, ob seinerseits weiterhin Interesse besteht. Danach schließt sich in der Regel erst die Verhandlung über den Übergabepreis an. Die Unternehmensbewertung liefert eine Bandbreite, in der ein möglicher Wert liegt.



Tipp: Sparen Sie nicht an Beratung. Klären Sie mit Hilfe von Fachberatern (Anwälten, Steuerberatern, Notaren) steuerliche und rechtliche Aspekte ab.

- ▶ Grundsätzlich sind Sie in der Gestaltung der Übergabe frei. Unter anderem sollten Sie folgende Punkte in einem Kaufvertrag schriftlich regeln:
 - Verkaufsgegenstand
 - Übergabeform (Führungs- und Eigentumsübergang)
 - Übernahmepreis/Pacht
 - Zahlungsmodalitäten (Einmalzahlung, Ratenzahlung, Rentenzahlung)
 - Übergabezeitpunkt
- ▶ Haben Sie an die Haftungsrisiken nach Ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen gedacht?
 - Gewährleistung für den Betrieb
 - Gewährleistung für die ausgeführten Arbeiten
 - Nachzahlungen (Steuern, Sozialversicherungsbeiträge)



Tipp: Lassen Sie den Kaufvertrag durch eine fachkundige Person (Rechtsanwalt) erstellen oder einen vom Nachfolger erstellten Vertragsentwurf prüfen. Für die Übernahme von Kapitalgesellschaften und beim Erwerb von Grundstücken ist eine notarielle Beurkundung notwendig.

- ▶ Bei juristischen Personen bestehen vertragliche Beziehungen zu Dritten mit der Gesellschaft. Anders ist dies bei Einzelunternehmen. Haben Sie an alle Formalitäten gedacht, die noch erledigt werden müssen?
 - Kündigung bzw. Änderung von Verträgen (Gesellschaftsverträge, Mietverträge, Arbeitsverträge, Lehrverträge, Kundenverträge, Kreditverträge, Lieferanten- bzw. Bezugsverträge, Versicherungsverträge)
 - Abmeldungen (Gewerbeschein, Sozialversicherung, Finanzamt, Fahrzeuge, Adressdaten)
 - Inventur und Bewertungen von halbfertiger und nicht abgerechneter Arbeit
- ▶ Haben Sie Ihre Mitarbeiter informiert? Hierzu besteht eine gesetzliche Verpflichtung.
- ▶ Wurde der Nachfolger als Person mit wichtigen Kunden, Lieferanten und sonstigen wichtigen Geschäftspartnern bekannt gemacht?
- ▶ Vereinbaren Sie einen Ablauf- und Zeitplan mit dem Käufer.
- ▶ Bereiten Sie den Rückzug aus dem Arbeitsleben vor.
 - Hobbys suchen oder pflegen
 - ehrenamtliche Tätigkeit aufnehmen oder pflegen

4 Stabilisierung

Ziel: Fühlen Sie sich dem Unternehmen weiterhin verbunden und ist dies vom Nachfolger gewünscht, schauen Sie, dass Sie zu dessen Wohl punktuell unterstützen.

In der Regel bietet der Übergeber die Einarbeitung an, um dem Übernehmer den Einstieg zu erleichtern. Dies kann im laufenden Betrieb vor der Übergabe erfolgen, der Abgebende kann aber auch nachher als Berater die Einarbeitung begleiten.

- ▶ Ist es vorgesehen, dass Sie nach der Übergabe den Nachfolger unterstützen?
 - als festangestellter Mitarbeiter
 - als Berater
 - bei Engpass im Unternehmen
- ▶ Blicken Sie auf Ihre Zielstellung zurück. Können Sie den Rückzug aus dem Unternehmerleben bewältigen?