

VEEK Nachfolge-Kompass

Frequently Asked Questions (FAQ)

Inhalt

- 1. FAQ für Unternehmer, die sich mit einer Nachfolge-Situation konfrontiert sehen**
 - a. Allgemein**
 - b. Kein Unternehmensverkauf**
 - c. Unternehmensverkauf**

- 2. FAQ für Kandidaten, die in eine Nachfolge-Situation einsteigen möchten**
 - a. Allgemein**
 - b. Geschäftsführer-Nachfolge**
 - c. Gesellschafter-Nachfolge**

- 3. Ansprechpartner im VEEK zum Thema Nachfolge-Kompass**

1. FAQ für Unternehmer, die sich mit einer Nachfolge-Situation konfrontiert sehen

a. Allgemein

Q: Worauf sollte ich bei der Suche nach einem Nachfolger besonders achten?

A: Unternehmer fallen nicht vom Himmel und Erfahrung muss bei jüngeren Kandidaten sicherlich auch noch wachsen. Ein wichtiger Ratschlag: seien Sie offen für andere Perspektiven und Herangehensweisen des Nachfolgers, denn dieser wird mit Sicherheit eines nicht sein: eine bessere Kopie von Ihnen.

Eine Möglichkeit ist, sich im eigenen Unternehmen nach einem Nachfolger umzuschauen. Der Vorteil hier ist natürlich, dass Nachfolger und Sie sowie Nachfolger und Unternehmen sich schon kennen und somit einige Hürden bzgl. Vertrauen geringer sein könnten. Im Rahmen der Suche und Auswahl eines externen Kandidaten bietet es sich an je nach Größe des Unternehmens eine Personalberatung einzubinden, welche Kandidaten identifiziert und bei den Interviews und Assessments unterstützt.

In Abhängigkeit des Geschäftsmodells kann im Vorfeld ein Suchprofil erstellt werden, um festzulegen welche Fähigkeiten und Kenntnisse für die Aufgabe von elementarer Bedeutung sind (z. B. eher technischer oder kaufmännischer Hintergrund; Branchenerfahrung; Führungserfahrung, GuV-Verantwortung etc.).

b. Kein Unternehmensverkauf

Q: Welche Möglichkeiten der Nachfolge ohne Verkauf gibt es?

A: (1) Interne Nachfolge entweder aus der Familie, dem Gesellschafterkreis oder durch den Aufbau von Mitarbeitern, die in die Geschäftsführung nachrücken, ohne aber als Gesellschafter am Unternehmen beteiligt zu werden.

(2) Nachfolge durch einen neuen Geschäftsführer, der weder aus dem Gesellschafterkreis noch aus dem Unternehmen kommt.

Jeder dieser Wege hat Vor- und Nachteile, die es sorgfältig abzuwägen gilt. Da jedes Unternehmen und dessen Gesellschafter und Management unterschiedlich sind, kann es nur individuelle Lösungen geben. In der Praxis sind allerdings auch die oben dargestellten Varianten sehr häufig mit einer Verschiebung oder Gewährung von Anteilen verbunden.

Sowohl die Nachfolge aus der Familie oder von Mitgesellschaftern als auch von Externen bringen unterschiedliche Herausforderungen mit sich, die – am besten mit der Hilfe von erfahrenen Beratern oder einem Beirat – rechtzeitig zu einem Zeitpunkt untersucht werden sollten, an dem noch kein Entscheidungsdruck besteht.

Unabhängig vom Weg sind jedoch nach unserer Erfahrung Transparenz, klare Regeln, offene Kommunikation und Konsequenz, gepaart mit einer gewissen Flexibilität in der Umsetzung, entscheidend für das Gelingen dieses Prozesses.

Q: Wie halte ich den Nachfolger motiviert/incentiviert?

A: Hier kommen in erster Linie klassische finanzielle Anreize in Betracht, also an Erfolgsparameter geknüpfte Boni bzw. Tantiemen. Es hängt vom Unternehmen ab, welche Parameter dafür am besten geeignet sind. Ferner kann zwischen kurz- bzw. mittelfristigen und langfristigen Incentives unterschieden werden. Wichtig ist in jedem Fall, hierzu klare Vereinbarungen zu treffen – nicht nur, um späteren Streit zu vermeiden, sondern auch, weil bei Unklarheiten dem Geschäftsführer unter Umständen der volle Bonus zustehen kann.

Q: Was, wenn der Nachfolger auf eine Beteiligung besteht?

A: Es ist möglich, dem extern gewonnenen Geschäftsführer nicht sofort zu beteiligen, ihm aber die Perspektive einer Beteiligung einzuräumen, die er sich dann sukzessive „verdient“ (z. B. durch so genannte Vesting-Modelle).

Jenseits dessen kann der Geschäftsführer auch im Rahmen eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells vom Erfolg des Unternehmens profitieren. Ein solches Modell kann dann auch als Incentive für weitere Schlüsselmitarbeiter dienen. Es kann so ausgestaltet werden, dass die darüber Beteiligten keinen Einfluss auf die Entscheidungen auf Gesellschafterebene haben. Nachteil ist, dass die Ausgestaltung eines solchen Modells in der Regel sowohl steuerlich als auch rechtlich beratungsintensiv ist.

Q: Ich möchte nicht schlagartig die Kontrolle über mein Unternehmen abgeben – welche Möglichkeiten gibt es?

A: Auch, wenn man die operative Geschäftsführung abgibt, kann man als Gesellschafter noch die Kontrolle über das Unternehmen behalten. So kann der Geschäftsführung eine Geschäftsordnung gegeben werden, die einen Katalog von Maßnahmen enthält, für die die vorherige Zustimmung der Gesellschafterversammlung erforderlich ist. Es kann auch ein Aufsichts- oder Beirat eingerichtet werden, dem die Geschäftsführung regelmäßig berichtet und mit dem ein enger Austausch besteht. In einer GmbH ist die Geschäftsführung zudem weisungsgebunden und kann deshalb von den Gesellschaftern per Beschluss angewiesen werden.

In diesem Zusammenhang sollte aber erwähnt werden, dass gerade das „Loslassen“ häufig für den ausscheidenden Unternehmer am schwierigsten ist. Der Nachfolger soll und will das Unternehmen eigenverantwortlich in die Zukunft führen können. Das geht nur, wenn er – nach einer Übergangszeit – auch in der Unternehmensführung entsprechende Freiheiten hat. Ein zu langes oder zu

intensives „Hineinregieren“ der Gesellschafter verursacht schnell Frust beim Geschäftsführer, der sich dann nach neuen Aufgaben umsehen wird.

Q: Wie finde ich einen externen Geschäftsführer?

A: Der klassische Weg über die eigene Personalabteilung scheidet häufig aus, da man die Nachfolgeüberlegungen noch nicht im eigenen Unternehmen kommunizieren will.

Wenn sich aus Ihrem Netzwerk bzw. im Markt nichts ergibt, sollten Sie hierüber mit einem Personaldienstleister mit entsprechender Branchenerfahrung sprechen.

Q: Was, wenn ich aus gesundheitlichen Gründen kürzer treten muss und sehr kurzfristig einen Nachfolger suche?

A: Da die Suche nach dem „richtigen“ Nachfolger in der Regel eine Weile dauert (auch, weil der Nachfolger ggf. eine lange Kündigungsfrist oder gar ein Wettbewerbsverbot hat), sollte man im Eilfall überlegen, vorübergehend einen Interims-Geschäftsführer einzuschalten. Es gibt hierauf spezialisierte Vermittler. Nicht selten passt es dann für beide Seiten so gut, dass aus der Notlösung eine permanente Lösung wird.

Q: Was ist zur Nachfolge aus dem Familienkreis zu beachten?

A: In größeren Familienunternehmen wird die Nachfolge idealerweise schon von langer Hand vorbereitet und frühzeitig zwischen den Familienstämmen besprochen. Hier kommt häufig eine Vielzahl von Themen zum Tragen, die nur am Rande etwas mit dem Finden eines geeigneten Nachfolgers zu tun haben – das mögen erbschaftsteuerliche Erwägungen sein, Aufteilung des Einflusses der Familienstämme oder nicht selten auch alte Familienkonflikte. Eine typische Fragestellung ist, ob die im Unternehmen aktiven Familienmitglieder mehr Kontrollrechte und/oder mehr Beteiligung am von ihnen erwirtschafteten Ergebnis haben sollen als passive Familienmitglieder. In ohnehin konfliktbelasteten Familien kann es sinnvoll sein, die Aufstellung des Unternehmens für die Zukunft in einem durch einen externen Dritten moderierten Prozess anzugehen.

c. Unternehmensverkauf

Q: Welche Möglichkeiten eines Gesellschafterwechsel sind vorstellbar?

A: Die wesentlichen Möglichkeiten sind:

- (1) Verkauf innerhalb des bestehenden Gesellschafterkreises
- (2) Verkauf an ein anderes Unternehmen („Strategischer Käufer“)
- (3) Verkauf an einen Investor (Private Equity-Gesellschaft)
- (4) Verkauf an das bestehende Management (MBO)
- (5) Verkauf an ein externes Management (MBI)
- (6) Gründung einer Stiftung

(7) Eine Kombination aus den vorherigen

Insbesondere wenn ein höherer Kaufpreis im Raum steht, bindet man oftmals Private Equity-Gesellschaften ein, um das Management in die Lage zu versetzen, einen Anteil am Unternehmen zu übernehmen.

Q: Wie kann ich mir vereinfacht ableiten, wie viel mein Unternehmen wert ist?

A: Das hängt von der Größe, der Branche und den Zukunftsaussichten des Unternehmens ab. Bei einem sogenannten „Share Deal“ (also dem Verkauf von Anteilen an einer Gesellschaft wie z. B. GmbH oder KG) wird im Mittelstand in der Regel ein Ertragswert ermittelt auf Basis der folgenden Formel:

EBIT* x EBIT-Faktor**

= **Brutto-Kaufpreis**

zzgl. liquide Mittel

abzgl. zinstragende Verbindlichkeiten

abzgl. Steuer- und Pensionsverbindlichkeiten

= **Netto-Kaufpreis**

*) EBIT = Ergebnis vor Zinsen und Steuern, in der Regel bereinigt um außerordentliche Effekte

**) Der EBIT-Faktor (auch „Multiple“ genannt) wird frei verhandelt, orientiert sich aber in der Regel an den für vergleichbare Unternehmen (Branche, Umsatzvolumen) üblichen Faktoren

Sofern vorhanden können auch außerbilanzielle Verpflichtungen wie Bürgschaften oder Leasing-Schulden in die Bewertung mit einfließen.

Eine vereinfachte Berechnung lässt sich auf der Website des Finance Magazin vornehmen: <https://www.finance-magazin.de/research/finance-multiples/multiples-rechner/>

Insbesondere bei einem so genannten „Asset Deal“ (also dem Verkauf der zum Unternehmen gehörenden Vermögensgegenstände – hier wird der Erwerber nicht an der Gesellschaft beteiligt, sondern kauft von der Gesellschaft z. B. deren Maschinen, Intellectual Property/IP, Kundenstamm, Verträge, Know-how etc.) kann die Herangehensweise abweichen, da hierbei bestimmte Assets und Verbindlichkeiten beim Verkäufer verbleiben können (Beispiel: Betriebsimmobilie (vgl. unten), Patente oder auch ein kompletter Unternehmensteil).

Q: Wird meine Betriebsimmobilie separat zum Unternehmen bewertet?

A: Das hängt davon ab, ob diese im Vermögen des Unternehmens bereits enthalten ist. Wenn ja und diese mit verkauft werden soll, dann ist die Immobilie im Rahmen des Ertragswertes i. d. R. bereits erfasst, sofern keine kalkulatorische Miete berücksichtigt wird. Bestehen erhebliche stille Reserven in der Immobilie müsste man dies in der Kaufpreisfindung ggf. zusätzlich berücksichtigen.

Oftmals ist es so, dass der Wert der Betriebsimmobilie von dem Erfolg des Unternehmens abhängt und somit keinen wirklichen eigenständigen Wert darstellt.

Grundsätzlich wäre auch denkbar, dass die Immobilie beim Verkäufer verbleibt und man einen langfristigen Mietvertrag abschließt. In diesem Fall wäre dann bei der Ermittlung des Ertragswertes des Unternehmens die zukünftige Miete vom EBIT abzuziehen.

Q: Wann entscheidet man sich für einen Share Deal und wann für einen Asset Deal?

A: Das hängt von vielen Faktoren wie z. B. Haftungs-, Steuer-, oder auch Cashflow-Fragen ab und ist nur im Einzelfall zu entscheiden. Beim Verkauf eines gesamten gesunden Unternehmens wird häufig ein Share Deal gewählt. Ein Asset Deal ist häufig steuerlich für Verkäufer ungünstig (wegen Aufdeckung stiller Reserven) und für Käufer günstig (wegen Abschreibungspotential). Ein Vorteil des Asset Deals für den Käufer kann sein, dass er hierbei auswählen kann, welche Vermögensgegenstände er übernehmen will und welche nicht und dass Haftungsfragen für Themen aus der Vergangenheit (z. B. Steuernachforderungen, Gewährleistungen) bei der Alt-Gesellschaft i. d. R. verbleiben.

Q: Wie setzt sich ein Kaufpreis üblicherweise zusammen?

A: Man unterscheidet zwischen dem Barkaufpreis der unmittelbar bei Vertragsabschluss fällig wird und zudem ggf. in die Zukunft gerichteten Kaufpreisbestandteilen, die bspw. von der Erreichung von zukünftigen Planwerten abhängig sein können ("Earn-out-Komponente").

Sofern es Positionen gibt, die zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses der Höhe nach noch nicht final feststehen, die aber abgegrenzt werden sollen (insb. bei einem Asset Deal, z. B. Höhe der übernommenen Vorräte), ist es auch denkbar einen vorläufigen Kaufpreis und zeitversetzt im Anschluss einen finalen Kaufpreis abzurechnen.

Q: Was bedeutet der Verkauf steuerlich für mich?

A: Hierzu sollte idealerweise frühzeitig ein Steuerberater konsultiert werden, der über die nötige Erfahrung im Zusammenhang von Unternehmensverkäufen verfügt. An dieser Stelle sollte man den Beratungsaufwand nicht scheuen. Es gibt Besonderheiten zu berücksichtigen, die zu einer erheblichen Steueroptimierung beim Verkäufer führen können. So gibt es bspw. für Verkäufer, die das 55. Lebensjahr überschritten haben, eine einmalige Steuererleichterung beim Verkauf ihres Unternehmens.

Q: Wann ist der richtige Zeitpunkt für einen Verkauf?

A: Das hängt von vielen Faktoren ab wie der persönlichen Lebensplanung oder der Frage, ob ggf. Personen aus der eigenen Familie als Nachfolgelösung alternativ zu

einem Verkauf in Frage kommen. Da sich ein Verkaufsprozess nicht über Nacht umsetzen lässt, sollte man rechtzeitig mit den Vorbereitungen und dem Prozess starten.

Q: Wie bereite ich mein Unternehmen bestmöglich auf den Verkauf vor?

A: Es ist wichtig „Investment Readiness“ zu schaffen. Hierzu gehören u. a. folgende Punkte:

- Klare Strukturen im Unternehmen und im Organigramm schaffen, bspw. um die zukünftige Abhängigkeit vom bisherigen Inhaber zu relativieren. Ein Unternehmen lässt sich leichter verkaufen, wenn die Aussage des Verkäufers „ich bin kaum noch in das Tagesgeschäft eingebunden“ bereits zutrifft.
- Mitgesellschafter in die Überlegungen einbeziehen.
- Ggf. Entflechtung von privatem und Unternehmens-Vermögen (z. B. Grundstücke vorher herausnehmen, Unternehmens-notwendiges Privatvermögen einbringen – z. B. IP-Rechte; Schnittstellen zu „behaltenen“ Bereichen schaffen (z. B. Mietvertrag bezogen auf das nicht mitverkaufte Grundstück)).
- „Vendors Due Diligence“ (Unterlagen ordnen, digitalisieren, so dass sie strukturiert zur Verfügung gestellt werden können bspw. in einem virtuellen Datenraum, preiswerter Anbieter u.a. Netfiles).
- Ggf. (Vorbereitung der) Herausnahme von nicht benötigtem Cash durch Entnahmen / Ausschüttungen.

Q: Wie geht so ein Verkaufsprozess vor sich und wie lange dauert dieser üblicherweise?

A: Ab einem gewissen Wert des Unternehmens bindet man hierzu spezialisierte M&A-Berater ein, die den Prozess organisieren. Dieser umfasst vereinfacht folgende Punkte:

- Ableitung der eigenen Kaufpreisvorstellung und Gesamt-Zielsetzung
- „Investment Readiness“ schaffen (siehe oben)
- Ansprache von geeigneten Kandidaten / Investoren auf Basis eines anonymisierten Kurzprofils
- Versand des ausführlichen Informations-Memorandums an nachhaltig interessierte Bieter/Kandidaten nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung
- Abgabe von indikativen Offerten
- Einladung ausgewählter Interessenten zu einer Unternehmensvorstellung
- Abschluss eines Letter of Intent, ggf. Exklusivitäts-Phase mit einem Bieter
- Due Diligence-Phase
- Kaufvertragsverhandlung
- Signing und Closing

Von der Erstansprache bis zum Vertragsabschluss vergehen in der Regel +/- 6 Monate. Sofern der Prozess straff organisiert ist, kann dieser bestenfalls auf 3-4 Monate verkürzt werden. Sofern im ersten Anlauf kein Käufer gefunden bzw. keine Einigung erzielt wird oder eine höhere Komplexität besteht (z. B. vorgeschaltete Strukturierungsmaßnahmen, Kartellverfahren oder außenwirtschaftsrechtliche Genehmigung erforderlich, aufwändige käuferseitige Finanzierung), kann sich der Prozess auch schon mal länger hinziehen als ein Jahr.

Q: Brauche ich einen M&A Berater?

A: Natürlich ist das nicht zwingend der Fall. Da es auf Käufer- und Verkäuferseite viele komplexe Elemente geben kann, ist es durchaus empfehlenswert einen Dritten zumindest die Gesamtlage beurteilen zu lassen. Dabei gilt: je komplexer die Lage bzw. unerfahrener man selbst ist desto empfehlenswerter wird der M&A-Berater. In der Praxis führt eine professionelle Begleitung in der Regel zu höheren Kaufpreisen und hat eine größere Chance, zum Abschluss zu kommen. Dabei ist insbesondere in Nachfolge-Situationen zu bedenken, dass ein M&A-Berater ohne die emotionale Bezogenheit des Verkäufers den Prozess und die Verhandlungen auch sachlicher beurteilen und führen kann.

Q: Was kostet ein M&A Berater?

A: Üblicherweise erhält der M&A Berater sein Honorar in Abhängigkeit des erfolgreichen Transaktions-Abschlusses. Das Honorar liegt je nach erwartetem Kaufpreis bei 1,0 % bis 3,0 % vom Netto-Kaufpreis und kann bspw. ein Mindest-Honorar vorsehen. Zudem ist es nicht unüblich einen sog. Retainer zu vereinbaren für die Projektvorbereitung (z. B. 2-3 Zahlungen im Projektverlauf die bei erfolgreichem Abschluss auf das Honorar angerechnet werden).

Q: Ich möchte nicht, dass mein Unternehmen in der Due Diligence "auf den Kopf gestellt wird" und meine Mitarbeiter hierdurch zusätzlich belastet werden ...

A: Man kann den Umfang der Due Diligence reduzieren, wenn man bereit ist einen Teil des Kaufpreises von der zukünftigen Entwicklung (Earn-out) abhängig zu machen und Kaufpreiszahlungen in die Zukunft zu verlagern.

Zudem lässt sich über einen umfangreichen Garantiekatalog im Kaufvertrag der Umfang der Due Diligence ggf. reduzieren.

Grundsätzlich wird sich aber jeder seriöse Käufer ein hinlängliches Bild vom Kaufgegenstand machen wollen und dazu gehört insbesondere die Prüfung eines Datenraums, in dem alle wesentlichen Informationen zum Unternehmen bereit liegen. Der Datenraum-Index kann wiederum als Anlage in den Kaufvertrag aufgenommen werden und dokumentiert somit, dass der Verkäufer im Vorfeld der Transaktion umfassend über die Chancen und Risiken des Geschäftsmodells informiert hat.

Auch hier gilt, dass ein eingebundener M&A-Berater helfen kann – nicht nur bei der die Mitarbeiter „schonenden“ Aufbereitung der Unterlagen, sondern auch, weil über ihn der übliche Q&A-Prozess (“questions & answers”) während der Due Diligence geführt wird und die Mitarbeiter somit nicht unmittelbar den Fragen der Käuferberater ausgesetzt sind.

Q: Welche Gestaltungen im Rahmen des Verkaufs gibt es?

A: Neben einem vollständigen Verkauf sind auch andere Modelle möglich, etwa:

- Anteiliger Verkauf (in der Regel wird der Übernehmer aber jedenfalls eine kontrollierende Mehrheit erwerben wollen);
- „Sukzessiver Verkauf“ in Tranchen (ggf. auch als „Vesting“-Modell);
- Verkauf mit nachwirkender wirtschaftlicher Beteiligung (Earn-out, vorübergehende Gewinn-Teilhabe z. B. über Nießbrauch oder bei anteiligem Verkauf disquotale Gewinnverteilung);
- Verkauf mit Rückbeteiligung an der Käufer-Gruppe;
- Verkauf mit inhaltlichen Auflagen;
- Beitrag zur Kaufpreisfinanzierung durch ein Verkäufendarlehen.

Q: Wie wird die Vertraulichkeit bis zur Unterschrift/Bekanntgabe gewahrt?

A: In der Regel schließt man hierzu eine Vertraulichkeitsvereinbarung ab.

Q: Das Unternehmen ist mein Lebenswerk. Kann ich sicher sein, dass es in meinem Sinn weitergeführt wird?

A: Letztlich nicht. Man sollte sich, soweit möglich, den in diesem Sinne besten Käufer aussuchen und diesem vertrauen. Durch einen gleitenden Übergang, z. B. Verkauf in Tranchen, kann man sich eine gewisse Zeit Einfluss sichern oder im Verkaufsvertrag bestimmte Punkte verankern, die aber ein Käufer immer zeitlich begrenzen wird.

Q: Was wird aus meinen Mitarbeitern?

A: Oft hat ein Käufer ein hohes Interesse die Mitarbeiter und insbesondere das Führungsteam zu halten, dennoch wird im Regelfall nur eine begrenzte zeitliche Absicherung möglich sein.

Manchmal werden zugunsten treuer Mitarbeiter noch kurz vor einem Unternehmensverkauf deren Arbeitsverträge deutlich „verbessert“. Hier sollte man vorsichtig sein, da solche Maßnahmen in der Regel bei Käufern nicht gut ankommen, wenn sie nicht vorabgestimmt sind, und sich dann auch negativ auf den Kaufpreis auswirken können.

Q: Wie könnte ein (gleitender) Übergang aussehen?

A: Wenn der Verkäufer noch operativ im Unternehmen tätig ist, hat insbesondere der Käufer starkes Interesse an einem gleitenden Übergang, um eine kontinuierliche Fortführung des Geschäftsbetriebs zu ermöglichen, einen bestmöglichen Know-how-Transfer zu gewährleisten und eine hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und Kunden zu erzielen. Eine solche Übergangsphase, in der der Verkäufer entweder noch als Geschäftsführer oder als Berater dem Erwerber zur Seite steht, kann typischerweise von sechs Monaten bis drei Jahre dauern. Für den Käufer ist jedoch ebenso wichtig, dass die Phase zeitlich begrenzt ist, damit der Verkäufer zum vereinbarten Zeitpunkt auch loslassen muss.

Q: Welche Verträge werden übernommen oder müssen ggf. gekündigt werden?

A: Das ist abhängig von der Transaktionsstruktur. Wenn es sich um einen "Share Deal" handelt, werden i. d. R. automatisch alle bestehenden Verträge der zu erwerbenden Gesellschaft übernommen (es können aber außerordentliche Kündigungsrechte bestehen, so genannte „Change of Control-Klauseln“, was bei strategisch bedeutsamen Vertragsbeziehungen zu beachten ist).

Bei einem "Asset Deal" wird außer den Anstellungsverträgen (Betriebsübergang nach § 613a BGB) kein Vertrag automatisch übernommen, sondern es muss mit jedem Vertragspartner eine Übernahmeregelung getroffen werden. Wenn die Vertragspartner nicht einverstanden sind oder der Käufer bestimmte Verträge nicht übernehmen will, bleiben diese beim Verkäufer.

2. FAQ-Liste für Kandidaten, die in eine Nachfolge-Situation einsteigen möchten

a. Allgemein

Q: Wie finde ich heraus, welche Unternehmen in Hamburg vor einem Nachfolgeproblem stehen und hierfür einen Nachfolger suchen?

A: Hierzu gibt es eine Reihe von Informationsquellen, z. B.:

- <https://www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt.html>
- <https://www.dub.de/>
- www.hk24/nachfolge
- <https://companylinks.com/kaeuffer/>

Q: Wie bekomme ich ausreichend Transparenz über das Unternehmen?

A: Im ersten Schritt können Sie Informationen über eigene Recherche, Branchenpresse und ggf. (soweit keine Vertraulichkeit vereinbart ist) aus Gesprächen mit anderen Marktteilnehmern gewinnen und Ihren ersten Eindruck in Gesprächen mit dem Verkäufer vertiefen. Es empfiehlt sich ein Blick in die veröffentlichten Jahresabschlüsse und die im Handelsregister hinterlegten Unterlagen (letzteres ist moderat kostenpflichtig):

- <https://www.handelsregister.de/>
- <https://www.bundesanzeiger.de/>

Vertiefte Transparenz bekommt man im fortgeschrittenen Stadium über die Due Dilligence-Prüfung, die idealerweise alle im konkreten Fall relevanten Bereiche abdeckt (z. B. Commercial, Financial, Technical, Legal, HR, Umwelt), aber auch über weitergehende Management-Interviews und Unternehmensbesichtigungen.

Wenn Sie sich mit der Branche nicht auskennen, empfiehlt es sich, einen Branchenkenner hinzuzuziehen der die Ist-Situation und die Zukunftschancen des Unternehmens besser bewerten kann.

Q: Wie kann ich Kunden- und Lieferantendaten absichern?

A: In einem frühen Stadium genügt dem Interessenten oft eine anonymisierte Auflistung der jeweils zehn wichtigsten Kunden und Lieferanten mit Angabe der Umsätze bzw. der relevanten Kennzahlen.

Im Rahmen der Due Diligence (s. o.) ist dann üblich, wichtige Verträge zunächst nur geschwärzt offenzulegen – dafür werden die Namen der Vertragspartner aber ggf. auch kaufmännische Details (insbesondere Preise etc.) unlesbar gemacht. Die ungeschwärzten Verträge werden dann erst in einer zweiten Phase der Due Diligence offengelegt, wenn man bereits eine kaufmännische Einigung erzielt hat.

Grundsätzlich werden Dokumente für die Due Diligence meistens über einen „virtuellen Datenraum“ zur Verfügung gestellt. Hierfür gibt es spezialisierte Anbieter. Der Zugriff auf die Dokumente kann dann stark eingeschränkt werden – insbesondere kann dem Nutzer das Herunterladen oder Ausdrucken der Dokumente untersagt werden. Das sollte man jedoch nur auf die wirklich sensiblen Dokumente beschränken – grundsätzlich ist es gut, dem Kaufinteressenten und seinen Beratern die Due Diligence so einfach und effizient wie möglich zu machen.

Die Details zur Offenlegung von Dokumenten sollten Sie mit ihren Beratern abstimmen. Rechtlich ist hier insbesondere auch auf Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorgaben (insbesondere auch in Bezug auf Arbeitnehmerdaten) aber auch auf bestehende Geheimhaltungspflichten zu achten.

b. Geschäftsführer-Nachfolge

Q: Welche Alternativen zur unmittelbaren Beteiligung am Unternehmen gibt es?

A: Eine Beteiligung des Nachfolgers am Unternehmen ist nicht zwingend. Viele Unternehmen werden nach den ersten oder zweiten Generationen von Fremdgeschäftsführern weitergeführt. Üblicherweise werden die Geschäftsführer dann zusätzlich zum Festgehalt durch erfolgsabhängige Vergütungen incentiviert, die auch in kurz-, mittel- und langfristige Komponenten aufgeteilt werden kann.

Darüber hinaus ist eine Beteiligung des Managements über ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm denkbar. Möglich ist auch, dass der Fremdgeschäftsführer zunächst nicht beteiligt ist, sich aber im Laufe der Zeit Unternehmensanteile „verdient“ („Vesting“).

Q: Wie frei bin ich in der Unternehmensführung, wenn ich nicht beteiligt bin?

A: Ein nicht am Unternehmen beteiligter Geschäftsführer wird in der Regel für wesentliche Entscheidungen immer die Zustimmung der Gesellschafter (bzw. ggf. eines Aufsichts- oder Beirats) einholen müssen. In einer GmbH ist die Geschäftsführung zudem an Weisungen der Gesellschafter gebunden. Ferner werden die Gesellschafter häufig ein enges und regelmäßiges Reporting verlangen.

Hierbei unterscheidet sich allerdings die Situation des Fremdgeschäftsführers nicht sonderlich von der eines Gesellschafter-Geschäftsführers, der nicht das ganze Unternehmen sondern nur eine Minderheits-Beteiligung übernimmt, da auch in diesen Fällen der Mehrheitsgesellschafter entsprechende Kontrollrechte verlangen wird.

Es empfiehlt sich unbedingt, sich zu diesem Punkt intensiv im Vorfeld auszutauschen und klare Vereinbarungen zu treffen. Nicht selten kann der scheidende Unternehmer nicht gut loslassen und lässt dem Nachfolger wenig Freiraum für die Unternehmensführung, was zu Konflikten und im schlimmsten Fall zum Scheitern der Nachfolge führen kann.

c. Gesellschafter-Nachfolge

Q: Wie kann ich den Übergang mit dem bisherigen Inhaber so gestalten, dass er mich noch ausreichend lange unterstützt und sich dann auch wirklich raushält und keinen Wettbewerb macht?

A: Es ist üblich und sinnvoll, die Begleitung durch den Verkäufer für eine Übergangszeit vertraglich klar zu regeln (etwa durch vorübergehende weitere Geschäftsführertätigkeit oder auf Basis eines Beratervertrages). Dabei gibt es zwei typische Risiken, nämlich dass der Verkäufer nicht loslassen kann und in dieser Zeit übermäßig dominant bleibt, oder dass er schnell loslassen kann und dann nicht mehr motiviert seinen Aufgaben nachgeht. Beide Risiken lassen sich vertraglich nur begrenzt absichern.

Es ist ferner üblich, nachwirkende Wettbewerbsverbote im Rahmen des rechtlich Zulässigen zu vereinbaren.

Q: Muss ich alle Mitarbeiter übernehmen?

A: Grundsätzlich ja. Beim Share Deal wird die Gesellschaft erworben, bei der die Mitarbeiter angestellt sind. Beim Asset Deal gehen die Arbeitsverhältnisse kraft Gesetzes über, sofern ein Betriebsübergang vorliegt (§ 613a BGB). Werden bei

einem Asset Deal nur Teile eines Unternehmens erworben, gehen ggf. nur die entsprechenden Arbeitnehmer mit über, aber das ist im Einzelfall zu prüfen.

Zu beachten ist, dass bei einem Asset Deal die Arbeitnehmer dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses widersprechen können, so dass hier nicht automatisch sichergestellt ist, dass der Käufer die Arbeitnehmer auch wirklich bekommt. Die Praxis zeigt aber, dass dies normalerweise der Fall ist.

In dem Spezialfall, dass man Assets von einem Unternehmen aus der Insolvenz erwirbt kann im Rahmen einer sogenannten „übertragenden Sanierung“ die Übernahme der Mitarbeiter auf bestimmte Abteilungen und Mitarbeiter, die für die erfolgreiche Fortführung des Geschäfts notwendig sind, begrenzt werden.

Q: Muss ich alle Verträge des ehemaligen Inhabers übernehmen?

A: Auch hier ist zwischen Share Deal und Asset Deal zu unterscheiden.

Beim Share Deal wird die Gesellschaft erworben, die Vertragspartner der Vertragsbeziehungen ist und bleibt. Ob Verträge mit Dritten von der Gesellschaft gekündigt werden können, wenn gewünscht, ist im Einzelfall zu prüfen. Im Hinblick auf Verträge mit dem Verkäufer (z. B. Gesellschafterdarlehen) wird regelmäßig die Beendigung vereinbart.

Beim Asset Deal kann der Übernehmer spezifizieren, welche Verträge er übernehmen will. Die Übertragung ist aber von der Zustimmung des jeweiligen Vertragspartners abhängig.

Q: Welche Berater brauche ich und was kostet das?

A: Dies richtet sich nach Größe und Komplexität der Transaktion. Es kann beispielsweise der Fall sein, dass die Finanzierungspartner Due Diligence-Berichte, welche von unabhängigen Dritten zu erstellen sind, als Voraussetzung für die Zusage der Finanzierung ansehen. Ein spezialisierter Berater (z. B. für Gesellschafts- oder Steuerrecht) verlangt i. d. R. einen Stundensatz zwischen € 200 und € 400. Für Due Diligence-Projekte werden oftmals auch Festpreise vereinbart.

Mögliche Beratungsfelder sind insbesondere:

- Finanzen, Steuern und Strukturierung
- Finanzierung / Debt Advisory
- Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Markenrecht
- Technik / Maschinen
- Marktstudien
- Bodengutachten bei Immobilien

Q: Was muss ich für die Bank bereitstellen?

A: Das hängt von der Größenordnung der Finanzierung ab. Bis € 5 Mio. Bankfinanzierung wird so ein Projekt in der Regel im Firmenkundenbereich einer Bank bearbeitet und die Anforderungen passen zur mittelständischen Struktur des Deals.

Größere Finanzierungen laufen i. d. R. durch die zentralen Abteilungen einer Bank (sog. "Strukturierte Finanzierungen") und haben erhebliche Anforderungen an Informationen und Due Diligence (Transaktionsnebenkosten liegen dann schnell bei > € 100.000).

Q: Muss ich für eine Finanzierung persönlich haften?

A: Die persönliche Haftung ist bei größeren Finanzierungen und einer Strukturierung über Kapitalgesellschaften (z. B. NewCo GmbH) unüblich. Bei kleineren Transaktionen die stärker von der Einzelperson abhängig sind und ggf. von Volksbanken und Sparkassen oder der KfW begleitet werden, kann eine persönliche Bürgschaft erforderlich sein.

Q: Kann ich den Kaufpreis auch mit anderen Geldgebern als klassischen Banken stemmen?

A: Ja. Auch dies hängt stark von der konkreten Situation ab. Denkbar sind Finanzierungen über Finanzinvestoren (Private Equity, Mezzanine) oder teilweise über den Verkäufer (Verkäuferdarlehen, Rückbeteiligung). Eine Übersicht in Deutschland aktiver Eigenkapital-Investoren findet man unter www.bvkap.de.

Q: Kann ich Fördermittel in Anspruch nehmen?

A: Ihre Bank wird Ihnen dazu Auskunft geben können. Im Allgemeinen gibt es einige Förderprogramme und -Institute wie z. B. die Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg (<https://www.bg-hamburg.de/>). Diese übernehmen dann einen Großteil der Haftung ggü. der Bank und können somit das Risiko für die Bank reduzieren, welche im Gegensatz dazu den Zinssatz senken könnte oder überhaupt einen unbesicherten Kredit bereitstellt.

Q: Sollte ich die Beteiligung persönlich oder über eine Gesellschaft (z. B. GmbH) eingehen?

A: Das ist stark vom Einzelfall abhängig und muss vor allem aus steuerlicher Sicht und unbedingt im Vorfeld unter Berücksichtigung der persönlichen Verhältnisse geplant werden.

Mit Blick auf eine spätere Veräußerung der Beteiligung ist häufig der Erwerb über eine Kapitalgesellschaft sinnvoll. Für die Ausschüttung laufender Gewinne kann sich hierdurch aber eine höhere Steuerbelastung ergeben. Zudem führt eine zusätzliche Gesellschaft naturgemäß zu laufenden Kosten (Jahresabschluss etc.).

Q: Wie funktioniert das Zusammenspiel mit einer Private Equity-Gesellschaft?

A: Private Equity-Gesellschaften haben in der Regel ihre standardmäßigen Satzungen bzgl. Gesellschaftervereinbarungen entwickelt in denen die Zusammenarbeit und Themen wie Informationspflichten und Entscheidungsspielräume für die Management-Investoren/Geschäftsführung festgelegt werden.

Da PE-Gesellschaften zumeist einen vermögensverwaltenden Status haben, dürfen diese meistens nicht über eine Beiratstätigkeit hinaus in das Tagesgeschäft ihrer Beteiligungen eingreifen. Das heißt im Umkehrschluss das die faktische Ausübung von Geschäftsführung in ihren Beteiligungen für eine Private Equity-Gesellschaft steuerlich schädlich wäre. Insofern ist die PE-Gesellschaft grundsätzlich auf ein funktionierendes, externes Management Team angewiesen.

Q: Wie funktioniert ein Management Buy-out?

A: Bei einem Management Buy-out („MBO“) übernehmen Mitglieder des bisherigen Managements das Unternehmen vom Inhaber.

In der Regel wird der Kaufpreis dabei zu einem großen Anteil fremdfinanziert, weshalb ein MBO meistens zugleich ein „Leveraged Buy-out“ („LBO“) ist. Die Finanzierung kann durch Banken und/oder Finanzinvestoren (Private Equity) erfolgen, manchmal auch durch den Verkäufer selbst.

Q: Wie funktioniert ein Management Buy-in?

A: Dies ist die „klassische“ Nachfolgesituation, bei der ein externer Manager (oder ein Management-Team) von außerhalb der Firma ein Unternehmen vom Inhaber erwirbt und selbst die Unternehmensführung übernimmt. Wie der MBO, ist auch ein MBI in der Regel ein Leveraged Buy-out, also zum Großteil fremdfinanziert.

3. Ansprechpartner im VEEK zum Thema Nachfolge-Kompass

Kontakt: nachfolgekompas@veek-hamburg.de



Oliver Ferber

Oliver Ferber ist geschäftsführender Gesellschafter der Ferber Management Consulting GmbH und selbstständiger M&A-Partner der EUROCONSIL Unternehmensnachfolge in Hamburg, Schleswig-Holstein und dem nördlichen Niedersachsen. Sein Schwerpunkt liegt auf der Beratung und Begleitung von mittelständischen Unternehmern bei der Regelung ihrer Nachfolge oder dem Verkauf ihrer Unternehmen.



Daniel Kresin

Daniel Kresin ist Geschäftsführender Gesellschafter des IT-Dienstleisters ERGON Datenprojekte GmbH. Nach einigen Jahren im Unternehmen hat er sich an diesem beteiligt und seitdem in mehreren Etappen weitere Anteile und Verantwortungen übernommen, sodass er im Moment in der Geschäftsführung der einzige aktive Gesellschafter ist.



Robert Leitl

Robert Leitl ist Geschäftsführender Gesellschafter der Meisterwerk Gesundheit GmbH, Gründer und selbständiger Unternehmensberater, mit dem Schwerpunkt Akquisition und Unternehmensübergänge. Als Mitglied der Geschäftsleitung und CEO von nationalen und internationalen Retailer verfügt er über umfangreiche Erfahrung und Expertise in der strategischen Unternehmensentwicklung.



Nico Reimers

Nico Reimers ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter von ELBE PARTNERS, einer Industrie-Holding mit Sitz in Hamburg. In seiner beruflichen Laufbahn hat sich Nico Reimers als Unternehmer und Investor auf die Lösung mittelständischer Nachfolgeregelungen spezialisiert und war bislang an über 30 Unternehmenstransaktionen in den Bereichen Produktion, Handel und Service aktiv beteiligt.

**Paul Caesar Rode**

Paul Rode berät als Rechtsanwalt bei GÖRG Mandanten in den Bereichen M&A und Gesellschaftsrecht und hat dabei häufig mit Nachfolgesituationen zu tun. Als ehemaliger Start-up-Gründer und Mitinhaber eines kleinen Verlags ist ihm die unternehmerische Perspektive gleichsam vertraut.

**Jochen Spethmann**

Jochen Spethmann ist Gesellschafter der Laurens Spethmann Holding (LSH – u. a. Meßmer Tee) sowie des Salem Family Office. Als Unternehmer und früherer CEO verfügt er über umfangreiche Erfahrungen in der Führung und Management von Familienunternehmen der Lebensmittelindustrie insb. Strategie, M&A, Nachfolgeplanung und -umsetzung, Fremdgeschäftsführern sowie in diversen Beiräten.