



NR.: 5/ 2017

# Informationen aus der Beraterpraxis

Thema: Nachfolge /  
Mergers & Acquisitions



## Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

jeder sechste Mittelständler, das sind rund 580.000 Betriebe, planen eine Übergabe oder Verkauf an einen Nachfolger. Dass wir in Zeiten leben, in denen in Deutschland der Unternehmensnachwuchs generell fehlt, macht die Sache nicht leichter. Hinzu kommt, dass sich die Hälfte der über 60jährigen Unternehmenslenker noch keine Gedanken über eine Nachfolge gemacht haben.

Wir sind seit Jahren auf die Nachfolge von Familienunternehmen spezialisiert. Hier gilt es einen passenden Käufer zu finden, bevor die Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit durch fehlende Nachfolgeregelungen sinkt. Mit sehr viel Einfühlungsvermögen für die Belange der Familie und einer professionellen Suche unterstützen wir kleine und mittlere Unternehmen eine passende Nachfolgelösung zu finden.

**Herzlichst**

**Ihr Johannes Müller**

## Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement

Personal &  
Arbeitswelt 4.0

Digitalisierung & IT

Marketing & Vertrieb

Veränderungs-  
management

Finanzkommunikation  
& Finanzierung

Nachfolge /  
Mergers & Acquisitions

Sonderthemen

Nachfolge /Mergers & Acquisitions:

- Nachfolgeberatung, worauf Sie unbedingt achten sollten 27
- Nachfolge richtig planen in 5 Schritten 29
- Spot 30
- Unsere Termine

## Nachfolgeberatung: Worauf Sie unbedingt achten sollten.

Nachfolge /  
Mergers & Acquisitions

Von Johannes Müller

**Die laufenden Geschäfte und zukünftige Geschäftsvorhaben stellen an einen Unternehmer besondere Anforderungen. Eine der größten Herausforderungen stellt aber die Nachfolgeregelung dar. Schließlich bereitet ein Unternehmer hier nicht nur seinen Ruhestand vor, sondern stellt zugleich die Weichen für den weiteren bzw. zukünftigen Erfolg seiner Firma. Dabei ist die Nachfolgeregelung nicht als kurzfristiges Szenario zu verstehen. Stattdessen handelt es sich hierbei quasi um eine permanente Unternehmensaufgabe.**

### **Nachfolgeregelung: Verschiedene Optionen stehen zur Verfügung**

Je eher ein Unternehmer mit der Suche nach der passenden Nachfolgelösung beginnt, desto unspektakulärer und entspannter läuft später die Betriebsübergabe ab. Dabei hat jeder Unternehmer mehrere Optionen zur Auswahl. Zum einen kann er innerhalb der eigenen Familie einen geeigneten Nachfolger ausfindig machen. Oder aber er begibt sich auf die Suche nach einer externen Lösung. Zum anderen ist auch ein Verkauf des Unternehmens eine mögliche Option. Er kann aber auch ein Management installieren und unterstützend für einen vorab definierten Zeitraum die Beraterfunktion ausüben.

### **Nachfolgeberater muss Schwierigkeiten und Besonderheiten kennen**

Dieser Prozess ist ungemein zeitintensiv, erfordert absolute Sorgfalt sowie eine thematische Fokussierung und benötigt nicht zuletzt eine vollkommen objektive Sichtweise. Alles gute Gründe für das Engagieren eines externen Beraters, der in der Nachfolgeregelung seine Schwerpunktkompetenz besitzt. Gerade im Hinblick auf ein Familienunternehmen ist themenspezifisches Know-how unabdingbar. Aus unserer langjährigen Erfahrung als Spezialist für die Nachfolgeregelung in mittelständischen Unternehmen und vor allem in Familienbetrieben wissen wir, welche Schwierigkeiten und Besonderheiten sich in diesem Umfeld ergeben.



Johannes  
Müller

Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Sparkassenbetriebswirt  
Finanzkommunikation  
Unternehmenssteuerung  
Nachfolgeregelungen*

**„Die Nachfolgeregelung ist ein äußerst komplexer Vorgang.**

**Eine sorgfältige Vorbereitung und eine professionelle Umsetzung sind unerlässlich, um eine passende Nachfolgeregelung zu installieren.“**

### Große Bandbreite an Aufgaben ist zu bewältigen

Ein professioneller Berater muss sich diesbezüglich um Vorbereitung, Konzeption bzw. Planung und auch das Realisieren der gefundenen Nachfolgeregelung intensiv kümmern. Dabei darf der Arbeitsaufwand nicht unterschätzt werden. Schließlich liegt ein hoher Informationsbedarf vor. Angefangen von der Unternehmensbewertung über die korrekte Erfassung der rechtlichen und emotionalen Unternehmenssituation bis hin zur Auseinandersetzung bzw. Analyse des Unternehmensumfelds reicht die Bandbreite an Aufgaben.

### Der Erfahrungshintergrund ist ein entscheidender Faktor

Wichtig ist dabei, dass der Berater bereits über einen Erfahrungshintergrund als Managementberater hat und in der Lage ist, einerseits Risikoszenarien bezüglich der Nachfolgeregelung zu identifizieren. Wird eher eine Verkaufslösung angestrebt, sollte der Berater zudem über ein ausgeprägtes technisch-wirtschaftliches Schnittstellenverständnis und bestenfalls auch über Transaktionserfahrungen verfügen. Außerdem sind sowohl industrielle Expertise als auch Branchenerfahrungen gefragt, wenn es zum Beispiel um die Einschätzung von Verkehrswerten oder der nachhaltigen Ertragskraft geht.

### Vertrauen und Objektivität als Voraussetzung

Gerade im Hinblick auf regionale Spezifikationen (Markt- und Wettbewerbssituation, Unternehmensumfeld etc.) ist eine auf die Nachfolgeregelung spezialisierte Wirtschaftsberatung einem überregionalem Beratungsunternehmen jederzeit vorzuziehen. Allerdings sollten dabei keinerlei Verbindungen oder Beziehungen zwischen Unternehmen und Berater bestehen, denn neben Vertrauen steht bei der Nachfolgeberatung vor allem die Objektivität im Vordergrund. Daher dürfen Berater gegenüber einem Unternehmen bzw. seinem Mandanten nicht in irgendeiner Form vorbelastet sein. So können sie dann dem Unternehmer, der eine Beratung bezüglich der Nachfolgeregelung wünscht, völlig unvoreingenommen gegenüberstehen.

## Planung der Nachfolge

- Frühzeitig das Thema angehen, da das Finden einer geeigneten Nachfolgelösung eine lange Vorbereitung und eine äußerst gute Planung erfordert.
- Einen kompetenten und in der Nachfolgethematik erfahrenen Berater zur Unterstützung hinzuziehen.
- Den genauen Wert des Unternehmens ermitteln.
- Anforderungsprofil (Kenntnisse, Fähigkeit, Soft Skills etc.) für den potentiellen Nachfolger erstellen.
- Stärke- und Schwächen-Analyse potentieller Kandidaten anfertigen.
- Steuerliche Aspekte bei der Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger beachten.
- Prüfen, ob einer Übergabe eventuell andere erbrechtliche, gesellschaftsvertragliche oder testamentarische Regelungen gegenüberstehen bzw. widersprechen.
- Mögliche Pflichtteilsansprüche müssen geprüft und eingeplant werden.
- Sämtliche Entscheidungsträger frühzeitig von der gefundenen Nachfolgelösung informieren.
- Genaue Terminierung des Übergabetermins vornehmen sowie einen konkreten Ablauf- und Zeitplan zur Einweisung bzw. Einarbeitung des Nachfolgers erstellen.

## Nachfolge richtig planen in fünf Schritten

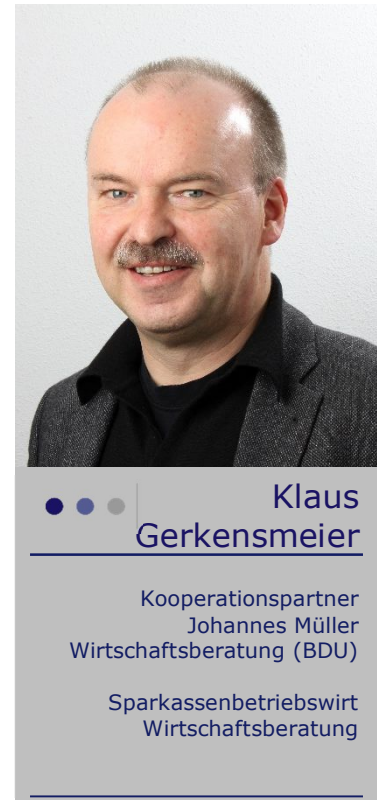
Nachfolge /  
Mergers & Acquisitions

Von Klaus Gerkensmeier

Als wichtiger Arbeitsplatzbeschaffer ist gerade für den Mittelstand die Nachfolgeregelung eminent bedeutend und stellt in der Regel eine wesentliche Herausforderung dar. Denn hier geht es nicht nur um persönliche Schicksale auf der Managementebene, sondern auch darum, dass Arbeitsplätze erhalten bzw. gesichert werden. Falsche und nicht gut durchdachte Entscheidungen führen hier zwangsläufig zu tiefen Einschnitten. Die Vorgehensweise muss daher grundsätzlich gut bedacht und entsprechend sorgfältig vorbereitet werden. Da es sich hierbei um ein zeitlich als auch inhaltlich intensives Thema handelt, sollten Wirtschafts- bzw. Unternehmensberater, die über eine entsprechend themenspezifische Expertise verfügen, mit der Konzeptionierung, Gestaltung und Umsetzung hinsichtlich der Nachfolgeregelung beauftragt werden.

### Beraterkompetenz und Erfahrung sind bei der Gestaltung der Nachfolgeregelung unabdingbar

Wichtig ist dabei, dass der jeweilige Berater über spezifisches Know-how, über nennenswerte Referenzen, über ein gutes Netzwerk und über langjährige Erfahrung verfügt. Außerdem muss er zwingend die Fähigkeit zu absoluter Vertraulichkeit besitzen. Diese substantiellen Eigenschaften stellen für einen Berater die Basis dar, um die Nachfolgeregelung im Sinne des Unternehmens bzw. des Unternehmers effizient zu gestalten. Allerdings sollte diesbezüglich genug Zeit eingeplant werden. Schließlich muss ein erfolgversprechender Plan entwickelt und eine entsprechende Strategie entworfen werden. So gilt es etwa, die eigenen Führungskräfte, die Mitarbeiter und die seit Jahren bestehenden vertrauensvollen Lieferanten- und Kundenbeziehungen explizit auf den Nachfolger "auszurichten". Denn Fakt ist: Jedes Unternehmen ist einzigartig und verfügt über bestimmte Spezifikationen bzw. Besonderheiten, daher ist grundsätzlich eine individuell angepasste Strategie ein Muss.



***"Jedes Unternehmen ist einzigartig und verfügt über bestimmte Spezifikationen und Besonderheiten."***

***Eine individuell angepasste Strategie ist ein Muss."***

**Im Blickpunkt: Die fünf Phasen der Nachfolgeregelung**

Auch der zeitliche Ablauf spielt bei der Gestaltung der Nachfolgeregelung eine entscheidende Rolle. Ein zeitlich optimierter Ablauf der Unternehmensnachfolge kann in die folgenden fünf Phasen unterteilt werden:

**Phase 1:** Ist-Zustand des Unternehmens ermitteln;  
Erhebung sämtlicher relevanter Unternehmensdaten.

**Phase 2:** Konzeptionierung der Übergabe.

**Phase 3:** Bewertung des Marktwertes.

**Phase 4:** Kontaktaufnahme mit potentiellen Nachfolgekandidaten  
oder (bei Verkaufsabsichten) mit möglichen Käufern.

**Phase 5:** Abschluss der Nachfolgeregelung.

**Bewertungsverfahren mit individualisierten Nuancierungen einsetzen**

Im Zuge von Phase 1 müssen sämtliche Unterlagen und Verträge des Unternehmens zusammengetragen und gesichtet werden, bevor in der Konzeptionierungsphase die komplette Nachfolgeregelung detailliert entlang einer Zeitschiene aufgebaut bzw. geplant wird (Phase 2). In der Regel dauert die Übergangsphase zwei bis drei Jahre.

Anschließend rückt die Beurteilung des Unternehmenswertes in den Fokus (Phase 3). Dabei darf dieser potentielle Wert bzw. Preis eines Unternehmens nicht mit dem erzielbaren Marktwert verwechselt werden. Zur Anwendung kommen hierbei vor allem das Discounted Cash Flow-Verfahren sowie das Ertragswertverfahren. Als in diesem Metier erfahrende Wirtschaftsberatung wissen wir, dass gerade das Ertragswertverfahren bei mittelständischen Unternehmen vorzugsweise Anwendung findet. Doch von einer Standardisierung bzw. Pauschalisierung kann hier keine Rede sein. Vielmehr nehmen wir hier individuelle Nuancierungen in Form von zum Beispiel steuerrechtlich aufgebauten Verfahren, Substanzwertverfahren oder Verfahren mit anderen Ausprägungen vor.

**"Die Nachfolgeplanung muss als ein zentraler Punkt innerhalb der strategischen Unternehmensplanung wahrgenommen werden. Wir haben als Wirtschaftsberatung die Erfahrung gemacht, dass sich ein Unternehmen nicht früh genug mit der Nachfolgeproblematik befassen kann."**

**Potenzielle Nachfolgekandidaten sucht ein erfahrener Berater gezielt mit geringen Streuverlusten**

In Phase 4 geht es um die systematische Suche nach potenziellen Nachfolgekandidaten respektive nach geeigneten Käufern oder Übernahmeinteressenten. Die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen erlauben es dabei, die erforderlichen Qualifizierungsmerkmale eines Nachfolgers detailliert zu konkretisieren. Durch eine entsprechend gezielte Suche können so Streuverluste vermieden werden. Außerdem wird in dieser Phase auch deutlich, ob ein potenzieller Nachfolgekandidat möglicherweise doch ungeeignet ist.

Innerhalb Phase 5 sollte die permanente Moderation eines Unternehmens- bzw. Wirtschaftsberaters zwischen Unternehmer, Nachfolgekandidaten und den anderen Beteiligten Früchte tragen und die Gestaltung der Nachfolgeregelung erfolgreich abgeschlossen werden. Ein Unternehmen ist aber gut beraten, den folgenden Prozess bezüglich der Übernahme in der Praxis weiterhin von einem erfahrenen Berater begleiten zu lassen.

## SPOT



[www.toonpool.com](http://www.toonpool.com)

## Save the date

- **Workshop „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**  
Referent: Johannes Müller  
Donnerstag, 6. April 2017, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde
- **Workshop Finanzkommunikation – Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**  
Referent: Johannes Müller  
Samstag, 29. April 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde  
Dienstag, 2. Mai 2017, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde  
Samstag, 6. Mai 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde

Weitere Termine: [www.mueller-beratung.de](http://www.mueller-beratung.de)

## Impressum

### Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)  
[johannes.mueller@mueller-beratung.de](mailto:johannes.mueller@mueller-beratung.de)

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

### Koordination:

Andrea Cămen  
[andrea.camen@mueller-beratung.de](mailto:andrea.camen@mueller-beratung.de)

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Holtkampstraße 8  
32257 Bünde  
Tel. 05223 13144  
Fax 05223 13188  
[www.mueller-beratung.de](http://www.mueller-beratung.de)