

## A - Altersvorsorge des Übergebers

Überlegen Sie sich, womit Sie sich nach dem Ausstieg aus dem Unternehmen beschäftigen möchten und ob eine monetäre Absicherung gewährleistet ist. Wird diese Frage verdrängt, taucht sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf und verzögert somit die Übergabe.

## B - Business Plan

Der Businessplan für eine Unternehmensnachfolge sollte folgende Punkte berücksichtigen:

- Wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?
- In welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?

Meine Geschäftsidee beziehungsweise ursprüngliche Geschäftsidee des Inhabers

- Welche Produkte/Dienstleistung will ich zukünftig anbieten?
- Was wird derzeit angeboten?
- Welchen Nutzen hat mein zukünftiges Angebot?
- Welchen Nutzen hat das bestehende Angebot?
- Was soll mein Produkt/ Dienstleistung kosten?
- Was kostet das bestehende Angebot?
- Welche Produkte/Dienstleistung will ich zukünftig anbieten?

Der Markt

- Welche Kunden werden meine Produkte/Dienstleistung kaufen?
- Welche Kunden kaufen das derzeitige Angebot?
- Wie groß ist das Marktvolumen der zukünftigen Kunden?
- Wie groß ist das Marktvolumen der derzeitigen Kunden?
- Wie werbe ich neue Kunden für die Produkte/Dienstleistungen?
- Wie wurden bislang neue Kunden gewonnen und bestehende Kunden gehalten?
- Wird das Absatzgebiet durch die Übernahme vergrößert?
- Wie groß ist das jetzige Absatzgebiet?

Die Konkurrenz

- Werde ich durch mein neues Angebot neue Konkurrenten erhalten?
- Wer gehört zu den bestehenden Konkurrenten?
- Was kostet mein Angebot bei der Konkurrenz?
- Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz das bestehende Angebot an?
- Kann ich einen günstigeren Preis anbieten als die Konkurrenz?
- Ist das bestehende Angebot derzeit preisgünstiger als das der Konkurrenz?
- Inwiefern unterscheidet sich mein Angebot von dem der Konkurrenz?
- Inwiefern unterscheidet sich das bestehende Angebot von dem der Konkurrenz?

Das Personal

- Wie muss der Personalstamm zukünftig strukturiert sein?
- Wie ist der Personalstamm gegenwärtig strukturiert?
- Wie viel Personal werde ich zukünftig brauchen?
- Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?
- Werden in den nächsten 12 Monaten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder neue hinzukommen?

Die Unternehmensausstattung

- Welche Geräte/Maschinen/Kfz sind vorhanden?
- Welche Ausstattung an Geräten/Maschinen/Kfz werde ich brauchen?
- Welche zusätzlichen Geräte/Maschinen/Kfz muss ich anschaffen?
- Wie alt sind sie?
- Müssen die Geräte/Maschinen überholt oder repariert werden?
- In welchem Zustand sind Geräte und Maschinen?
- Sollte ich einen Teil der Geräte/Maschinen/Kfz leasen?
- Ist ein Teil der Geräte/Maschinen geleast?
- Ist-Zustand des Unternehmens beziehungsweise in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?

- Soll-Zustand des Unternehmens beziehungsweise wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?

#### Die Räumlichkeiten

- Müssen die Räumlichkeiten renoviert werden?
- In welchem Zustand sind die Räumlichkeiten?
- Muss an- oder umgebaut werden?
- Wie groß sind die Räumlichkeiten?
- Welchem Zweck dienen die Räumlichkeiten?
- Kann ich Miet- oder Pachtverträge übernehmen?
- Welche Miet- oder Pachtverträge bestehen?
- Welche Miet- oder Pachtverträge benötige ich nicht?

#### Der Standort

- Verfügt der Standort über einen Erfolg versprechenden Markt für meine neuen Produkte?
- Ist der Standort nach wie vor für Produktion und Absatz der bestehenden Produkte geeignet?
- Verfügt der Standort über einen Erfolg versprechenden Markt für meine neuen Produkte?

#### Die Geschäftspartner

- Werde ich das Unternehmen allein übernehmen oder mit einem Partner?
- Wie viele Personen leiten das Unternehmen?
- Wie vielen Personen gehört das Unternehmen?
- Welche Lieferanten hat das Unternehmen?
- Welche zusätzlichen Lieferanten benötige ich?
- Ist es sinnvoll, die bestehenden Lieferantenverträge zu übernehmen?
- Welche Kooperationsverträge bestehen?
- Ist es sinnvoll, Kooperationsverträge mit anderen Unternehmen zu übernehmen?
- Werde ich das Unternehmen allein übernehmen oder mit einem Partner?

#### Die Rechtsform

- Welche Rechtsform hat das Unternehmen?
- Werde ich die Rechtsform beibehalten?
- Wenn nicht, welche Rechtsform werde ich wählen?

#### Die Finanzierung

- Wie hoch ist der Kaufpreis?
- Wie hoch ist der Investitionsbedarf?
- Welche Zahlungsweise wurde für den Kaufpreis vereinbart?
- Wie hoch ist mein Eigenkapital?
- Wie hoch ist der Umsatz?
- Welchen Kapitaldienst kann das Unternehmen leisten?
- Welche Fördermittel stehen mir zur Verfügung?

#### Die Übergabe

- Liegt der Termin für die Übergabe bereits fest?
- Wann passt es mir am besten?
- Scheidet der Alt-Inhaber zu einem bestimmten Stichtag aus dem Unternehmen aus?
- Wenn nicht, welche Rolle wird er nach der Übernahme im Unternehmen haben?
- Welche Maßnahmen werde ich in den sechs Monaten nach der Übernahme in Angriff nehmen?

#### Die Vorsorge

- Wer kann kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen, wenn Sie durch Krankheit oder Unfall ausfallen?

## C - Check

- Übergeber  
**Checkliste für Übergeber (PDF 21 KB)**
- Übernehmer  
**Checkliste für Übernehmer (20 KB)**  
**Checkliste für künftige Unternehmer (PDF 11 KB)**
- Das Unternehmen  
**Checkliste zum Unternehmen (32 KB)**

## D - Datum der Übergabe

Nach abgeschlossener Planung und erfolgter Umsetzung ist es sinnvoll, einen offiziellen Termin für die Übergabe festzulegen. Dadurch, dass ein Datum feststeht, das vielleicht auch noch mit einem festlichen Anlass in Verbindung steht, wie etwa ein Jubiläum, der Geburtstag des pensionsfähigen Seniors, Jahresende, wird die Übergabe erst konkret und mit einem positiven feierlichen Ereignis verbunden. Das ist auch eine gute Möglichkeit, um die Übergabe publik zu machen, zum strategischen Kommunikationsmittel und zu einem Ereignis, das von allen Beteiligten mitgetragen wird.

## E – Erbkonflikte

Auseinandersetzungen aufgrund unklarer oder unbefriedigender Verhältnisse können zu Konflikten unter den Erben führen, die in der Folge die Existenz des Unternehmens bedrohen. Kehren Sie Ihre Bedenken nicht unter den Teppich, sondern klären Sie die Erwartungen und Ansprüche der Familienmitglieder in einem offenen Familienworkshop, auch unter der Leitung eines externen Moderators.

## G - Gesamtwert des Unternehmens

Als Orientierungsrahmen für die Übergabeverhandlungen gehört zu den zentralen Fragen bei der Betriebsübergabe die Betriebsbewertung. Bei der Unternehmensbewertung soll es das Ziel sein, einen Gesamtwert zu erlangen. Dabei sind die Erfolgspotentiale des bestehenden Unternehmens basierend auf dem Ertragswertverfahren und alle darauf einwirkenden Einflüsse zu berücksichtigen. Der Wert eines Unternehmens kann nicht additiv aus seinen einzelnen Teilen, sondern nur als einheitliches Ganzes und somit als Gesamtwert bestimmt werden. Käufer und Verkäufer werden auf diese Weise einen für sie jeweilig vorteilhaften potentiellen Preis festlegen, der dann bei der Verkaufsverhandlung als Grundlage für die Festlegung des Kaufpreises dient.

Für die Wertermittlung werden in der Regel die Steuer- bzw. Wirtschaftsberater hinzugezogen. Für ihre Berechnungen benötigen die Berater eine Reihe von Informationen, die der Übergeber zu Verfügung stellen sollte.

- Informationen zur betrieblichen Situation (Rechtsform, Angebotspalette, Kundenstruktur, Wettbewerber etc.)
- Aussagen zum Bekanntheitsgrad und zum Ruf
- Jahresabschlüsse der vergangenen drei bis fünf Jahre sowie die letzten betriebswirtschaftlichen Auswertungen
- Inventarliste (von beiden Verhandlungspartnern autorisiert)
- Bestehende Vertragsbeziehungen (Mietverträge, Lieferantenverträge, Arbeitsverträge etc.)
- Angaben zum Standort und zum Zustand der Räumlichkeiten (Lagepläne, Auflagen etc.)
- Allgemeine Daten zur Branchenentwicklung

## H - Hand in Hand

Verantwortungen, Zuständigkeiten und Entscheidungsvollmachten müssen definiert werden. Diese gehen dann im Laufe der Übergabe schrittweise vom Übergeber auf den Übernehmer über. Ideal ist es natürlich, wenn dieser Übergang Hand in Hand erfolgt - in einem festgelegten Zeitabschnitt - und nicht von einem Tag auf den anderen.

Der Junior hat so einen Spielraum, um in seine neuen Aufgaben hineinzuwachsen und kann sich bei Bedarf an den Senior für einen Ratschlag wenden. Der Übergeber wird hingegen vom Unternehmer schrittweise zum Berater des Unternehmens, kann so noch für einige Zeit die Entwicklung seines Unternehmens verfolgen und gewöhnt sich so langsam an den bevorstehenden Ausstieg.

## I - Idealer Nachfolger

Die Zeiten, in denen der Sohn oder die Tochter ein Familienunternehmen automatisch übernehmen, sind aber vielerorts vorbei. Fragen Sie also Ihre Kinder rechtzeitig, ob sie sich für die Nachfolge interessieren und gehen sie nicht einfach davon aus, dass eine einmalige Äußerung in diese Richtung sich nicht trotzdem noch verändern kann. Der Wunschnachfolger in einem Familienunternehmen sollte zumeist aus der Familie sein. Tatsache ist, dass dies oft wegen der starken emotionalen Komponente, die objektive Betrachtungsweisen unmöglich macht, die schwierigste Art der Nachfolge ist. Die Erwartungen des Übergebers an den Nachfolger sind bei Familienangehörigen viel größer als bei Dritten. Folgende grundsätzliche Fragen sollten geklärt werden:

- Welche Interessen und besonderen Begabungen hat der Einzelne?
- Welche beruflichen und persönlichen Entwicklungen sind für die Einzelnen denkbar, auch außerhalb des Unternehmens?
- Welche Ausbildungswege halten mehrere Optionen offen und entsprechen den individuellen Wünschen?

## J - Junior

Die Übernahme eines Unternehmens stellt eine große persönliche und berufliche Herausforderung dar:  
Überlegen Sie sich deshalb gleich im Vorfeld

- ob Sie ein Unternehmertyp sind, oder ob Sie lieber im Angestelltenverhältnis arbeiten möchten
- ob Sie die persönlichen Voraussetzungen zu einer Führungskraft haben
- ob Sie die nötigen beruflichen Voraussetzungen aufweisen, bzw. welche notwendigen Qualifikationen Sie sich noch aneignen müssen
- ob Sie den notwendigen Finanzierungsbedarf für die Übernahme aufbringen können

Wenn Sie sich dann entschieden haben, selbst Unternehmer zu werden, sollten Sie zunächst einige Rahmenbedingungen klären:  
Wollen Sie das Unternehmen

- im Wesentlichen so wie Ihr Vorgänger weiterführen?
- in bestimmten Bereichen verändern/ausbauen?

Wollen Sie das Unternehmen

- allein
- gemeinsam mit einem Partner
- für eine bestimmte Phase gemeinsam mit dem Alt-Inhaber führen?

Wollen Sie das Erscheinungsbild des Unternehmens

- so lassen, wie es ist?
- langsam modernisieren?
- direkt nach der Übernahme komplett verändern?

Erstellen Sie auf jeden Fall gemeinsam in Absprache mit dem Senior und nach Möglichkeit mit Hilfe Ihres Beraters einen detaillierten Businessplan.

Empfehlungen an den Übernehmer

Holen Sie sich rechtzeitig ein Maximum an Beratung und Information ein.  
Unbedingt zu kontaktieren sind:

- Steuerberater (es wird auch das Einholen mehrerer Gutachten für sinnvoll erachtet),
- Rechtsanwälte bzw. Notare,
- Berater der Wirtschaftskammern und branchenspezifischen Vertretungen,
- Vertrauenspersonen.

Analysieren Sie den zu übernehmenden Betrieb genau:

Es ist wichtig, die steuerliche, rechtliche und finanzielle Situation, insbesondere aber die Eigenkapitalbasis sowie die Ertragslage des in Frage kommenden Betriebs genau abzuklären. So kann beispielsweise gemeinsam mit dem Steuerberater eine Planbilanz erstellt werden.

Kalkulieren Sie einen hohen Zeitaufwand ein:

Die Abwicklung einer Übernahme ist arbeitsintensiv und zeitlich entsprechend zu planen. Vor allem administrative Maßnahmen sind mit einem nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand verbunden.

Beachten Sie auch folgende Tipps:

- Schritt in die Selbständigkeit genau überlegen, Ziele abstecken (Freude an der Selbständigkeit als Grundvoraussetzung)
- Klare Festlegung der Form und der Bedingungen der Übernahme
- Vor der Übernahme Einsicht in das Steuerregister (in Bezug auf etwaige Verbindlichkeiten des Übergebers)

## K - Kommunikation

Binden Sie auch Ihre Mitarbeiter rechtzeitig ein; Sie werden von so manch ungeahntem, aber zweckmäßigem Vorschlag überrascht sein. Reden Sie rechtzeitig und offen über anstehende oder bereits getroffene Entscheidungen.

## L - Lebenswerk loslassen

Viele Unternehmer, die ihre Firmen selbst gegründet und jahrzehntelang geführt haben, betrachten ihr Lebenswerk nicht als Arbeit, von der es sich auszuruhen gilt, sondern als Lebensaufgabe und möchten so lange wie möglich das Ruder in der Hand halten. Denken Sie daran: Je eher Sie sich um die Nachfolgefrage kümmern, desto sicherer können Sie sein, dass Sie entscheiden, wie es mit dem Unternehmen weitergeht. Was möchten Sie? Zuerst sollten Sie sich über Ihre individuellen Zielvorstellungen klar sein. Was wünschen Sie sich für sich, was für das Unternehmen? Wie sieht es mit Ihren persönlichen Zielen aus? Möchten Sie weiterhin ein Mitspracherecht nach dem Ausscheiden aus Ihrem Unternehmen? Oder zumindest mitentscheiden, welche Richtung künftig eingeschlagen werden sollte? Oder möchten Sie einen klaren Schlussstrich ziehen und sich ganz zurückziehen? Falls ja, haben Sie bereits Ideen, wer sich für das Unternehmen interessieren könnte? Und haben Sie sich auch über die steuerlichen Folgen des Verkaufs Ihrer Firmenanteile Gedanken gemacht?

## M - Möglichkeiten

Sehr viel hängt von den Zielen der involvierten Personen ab. Seien Sie sich darüber im Klaren, was Sie wollen, aber auch was für den Übernehmer bzw. die Übernehmerin möglich ist.

## N - Notfallplan

Sehr oft kommt es zu Betriebsübergaben, die aus einer Notwendigkeit heraus vorgenommen werden und dann in großer Eile keine Gestaltungsmöglichkeiten mehr zulassen. Gerade diese übereilten Übergaben bergen viele Risikofaktoren in sich, da zu viele Einzelheiten nicht durchdacht und mit den anderen Beteiligten abgestimmt werden können. Jeder Unternehmer sollte deshalb schon bald nach Einstieg in den Betrieb einen Notfallplan erstellen, der folgende Inhalte aufweist:

- Vertretungsplan und detaillierte Kompetenzverteilung: Wer kann im Notfall kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen?
- Vollmachten: Liste aller Vollmachten, zusätzliche Vollmachten für die Zeit Ihrer Abwesenheit, Handlungsvollmacht, Prokura, Bankvollmacht
- Bei Gesellschaften: Welche Regelungen muss der Gesellschaftsvertrag enthalten? Z.B. mindestens zwei Gesellschafter, die den Betrieb nach außen vertreten.
- Nachlass: Abschrift oder Aufbewahrungsort Ihres Testamentes oder Erbvertrages
- Schlüsselverzeichnis der Firma
- Passwörter
- Wichtige Adressen (am besten in einer Mappe gesammelt)
- Firmenversicherungen: Auflistung der Versicherungen und Kopien der Policen
- Bankverbindungen: Auflistung aller Bankkonten, Aufstellung der Kapitalanlagen, Liste der Bankvollmachten
- Verträge: Kopien wichtiger Verträge, Leasingverträge
- Immobilien: Grundbuchauszüge und eine Auflistung des Immobilienbesitzes

## O - Offenheit

Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern, klären Sie sie über die bevorstehende Übergabe auf, teilen Sie wesentliche Entscheidungen rechtzeitig mit. Nur so kann Widerständen entgegengewirkt und das Team gestärkt werden. Stellen Sie Ihren Nachfolger persönlich im Unternehmen vor. Klären Sie ihn auch über Stärken, Eigenheiten oder Gewohnheiten bestimmter Mitarbeiter auf. Dasselbe gilt für Kunden und Lieferanten. Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sind eng mit dem Unternehmen verbunden und von der Zukunft des Unternehmens hängt sehr oft auch deren Zukunft ab.

## P - Planung und Übergabe

Planen Sie von Anfang an schriftlich und mit Zeitvorgaben die Unternehmensübergabe bzw. -übernahme. Dazu gehören auch Vorüberlegungen wie u. a. die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, die Definition von Zielen, die Vereinbarung der Übergabe- und Zahlungsmodalitäten sowie die Regelung von Erbensprüchen. Weiters sollte der Übergabeplan festhalten:

- Entscheidungen bezüglich der
  - Übergabeformen: Verkauf, Familiengesellschaft, Beteiligungsgesellschaft, u.a.
  - Führung: Familienmitglied, angestelltes Management, Beirat
- Bewertung der Ausgangssituation bezüglich Unternehmensphilosophie, Unternehmensstrategie, Führung und Kommunikation, Recht, Steuern und Finanzen
- Kick-off
- Treffen für die Nachfolge mit allen Beteiligten (Familienmitgliedern, Führungskräften, Gesellschaftern) zur
  - Klärung des Leitbildes/der Vision
  - Festlegung der zukünftigen Führungsstruktur
  - Zeitplan mit Meilensteinen
  - Information der Mitarbeiter über die Entscheidungen hinsichtlich des Nachfolgeprozesses
  - Vorbereitung und Ausbildung des Nachfolgers

- Phase der Umsetzung:
  - Schrittweise Einführung des Nachfolgers
  - Schrittweise Übergabe von Kompetenzen (der Verantwortung und der Aufgaben)
  - Regelwerk für gemeinsame Entscheidungsfindung

## Q - Qualifikationen

Jeder Unternehmer, jede Unternehmerin sollte kritisch genug sich selbst gegenüber sein, und die eigenen Qualifikationen überprüfen, diese eventuell durch eine Zusatzausbildung verbessern und es nicht versäumen, sich fachliche Unterstützung ins Haus zu holen.

## R - Rechtsform und Rahmenbedingungen

Überprüfen Sie im Zuge der Übergabe zusammen mit Ihrem Nachfolger, ob die bestehende Rechtsform für das im Laufe der Übergabe erneuerte Unternehmen noch zutreffend ist. Überprüfen Sie in diesem Zusammenhang auch Statuten, Verträge, Testament, Notfallplan und alle anderen relevanten Dokumente.

Achten Sie darauf, dass Sie vor allem folgende Punkte besonders sorgfältig bearbeiten:

- Gestaltung des Übernahme-Vertrags (Kauf-, Pacht-, Schenkungsvertrag)
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme aller Rechte und Pflichten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme der Haftung für (Alt-) Verbindlichkeiten
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme der Haftung für betriebsbedingte Steuern
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme bezüglich Garantie- und Gewährleistungen
- Berechnung eines realistischen Unternehmenswertes

## S - Spielregeln

Einige Übergeber - und dies trifft besonders auf Familienbetriebe zu - möchten oft auch nach erfolgter Übergabe an den gewünschten Nachfolger, dass zum Wohle des Unternehmens an einigen Dingen nichts gerüttelt wird. So zum Beispiel an der Anzahl der Mitglieder im Betriebsrat, an den Befugnissen bestimmter Berufsbilder, am Vorkaufsrecht durch andere Familienangehörige, an der Möglichkeit des Eintrittes zusätzlicher Familienmitglieder ins Unternehmen. Einige dieser Situationen sind im Statut vorgesehen. Nicht immer sind sie dort auch detailliert genug dargestellt. Deshalb empfehlen sehr viele Unternehmer, sogenannte „Spielregeln“ aufzustellen, an die sich alle, die ins Unternehmen kommen, halten müssen. Tatsächlich können solche Regeln im Laufe der Generationen das Unternehmen vor Zerstückelung, vor Entscheidungsunfähigkeit aufgrund des Vorhandenseins zu vieler Entscheidungsträger und vor Finanzengpässen durch zu viele Mitglieder, die nur am Gewinn beteiligt sind ohne aktiv im Unternehmen mitzuarbeiten, bewahren.

## T - Tatenlosigkeit

Auch wenn die „Übergabe“ für eingefleischte Unternehmer/innen ein lästiges und aufwendiges Thema darstellt, verschieben Sie die Planung nicht Jahr für Jahr! Lassen Sie den Betrieb auch bei einer geplanten Übergabe nicht hängen. Ihre Firma soll ein Topunternehmen bleiben. Das bedeutet weiterhin die Bereitschaft zu investieren, nach innovativen Lösungen zu suchen und die eigene unternehmerische Dynamik bereitzustellen. Denken Sie daran: Das Unternehmen ist Ihre Visitenkarte!

## U - Umsetzung

Manchmal wird der Nachfolgeprozess angedacht, jedoch nicht konkret geplant und initiiert. Beschlossenes sollten Sie deshalb schriftlich festhalten und nach einem festgesetzten Zeitplan aktiv umsetzen.

## V - Vorteile und Herausforderungen einer Nachfolge

### Vorteile für Unternehmensnachfolger

Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens bringt gegenüber einer Neugründung aber auch besondere Vorteile mit sich: Das Unternehmen ist auf dem Markt bereits etabliert. Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sind aufgebaut, die Dienstleistung bzw. das Produkt des Unternehmens ist eingeführt, die Mitarbeiter bilden ein eingespieltes Team und der Junior kann auf den Erfahrungen des Vorgängers aufbauen.

### Herausforderung für Unternehmensnachfolger

Es ist keineswegs leichter, ein bereits bestehendes Unternehmen zu übernehmen, als ein neues zu gründen. In mancher Hinsicht ist es geradezu umgekehrt: Bei einer Neugründung kann der angehende Unternehmer seinen Betrieb von Anfang an nach seinen eigenen Vorstellungen aufbauen. Er beginnt zwar bei „Null“, muss den Markt für sein Produkt oder seine Dienstleistung aber erst erobern und Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufbauen. Darüber hinaus muss er Mitarbeiter auswählen und einarbeiten, kann seine Marktstellung nur langsam festigen und muss sich langfristig einen guten Ruf erarbeiten, um sich auf dem Markt etablieren zu können. Aber: Er wächst Zug um Zug mit seinem Unternehmen und seiner eigenständigen Ausrichtung.

Bei der Übernahme, also der Fortführung eines Unternehmens, muss der Existenzgründer auf den bestehenden Vorgaben aufbauen. Von Anfang an muss er sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Betriebes gleichzeitig unter Beweis stellen.

Was die Übernahme zusätzlich erschwert, ist, dass mittelständische Unternehmen in vielen Fällen sehr stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt sind. Langjährige Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben sich auf diese Persönlichkeit eingestellt. Der neue Chef muss sich dieses Vertrauen erst erarbeiten.

### **Entscheidend: Know-how und Unternehmertalent**

Die Tatsache, künftiger Erbe oder künftige Erbin eines Familienbetriebes zu sein, qualifiziert nicht automatisch zur Unternehmensnachfolge. Wenn Sie noch kein ausreichendes Know-how erworben haben, das Sie befähigt, ein Unternehmen zu leiten, holen Sie dies unbedingt nach. Eignen Sie sich berufliche und kaufmännische Fähigkeiten auch außerhalb des Familienbetriebes an. Besorgen Sie sich die nötigen Zeugnisse, Genehmigungen und Konzessionen. Vorteile der Betriebsnachfolge und welche Voraussetzungen benötigt werden, um diese Vorteile auszuschöpfen:  
Vorteil: Individuelle Betreuung des Nachfolgers durch Senior-Unternehmer  
Voraussetzungen:

- Einfühlungsvermögen:  
Können Sie sich in die Lage des Senior-Unternehmers versetzen?
- Kommunikationsfähigkeit:  
Können Sie Ihre Argumente gut verständlich formulieren? Können Sie zuhören und auf Ihren Gesprächspartner reagieren? Können Sie Konflikte ansprechen und austragen?
- Kooperationsfähigkeit:  
Können Sie Aufgaben delegieren bzw. erkennen Sie auch die Entscheidungen Ihres Partners an?

Vorteil: Umsatz vom ersten Tag an

Voraussetzungen: Management Know-how:

Verfügen Sie über alle notwendigen Voraussetzungen oder Genehmigungen, die für Ihre berufliche Selbständigkeit und Betriebsführung erforderlich sind? Sind Sie in der Lage, in den laufenden Betrieb einzusteigen, besitzen Sie z. B. Praxiserfahrung in puncto Betriebsorganisation, Controlling, Buchhaltung, Marktanalyse, usw.? Können Sie betriebliche Abläufe schnell erfassen und angemessen reagieren? Wissen Sie, welche alltäglichen (und nicht-alltäglichen) Schwierigkeiten im Betrieb auftreten können? Sind Sie in der Lage, damit umzugehen?

Vorteil: Kunden- und Lieferantenstamm sind vorhanden

Voraussetzungen: Kontaktfreude und -fähigkeit:

Können Sie Kunden und Lieferanten u. U. von Ihren unternehmerischen Fähigkeiten überzeugen?

Können Sie neue Geschäftsverbindungen aufbauen?

Verhandlungserfahrung: Besitzen Sie Verhandlungsgeschick? Sind Sie mit der Ausgestaltung von Verträgen vertraut?

Vorteil: Produkte/Dienstleistung sind auf dem Markt eingeführt

Voraussetzungen: Kenntnis über Erstellung des Angebots:

Kennen Sie die Anforderungen an den Produktionsablauf bzw. die Bereitstellung der Dienstleistung? Kennen Sie die Einsatzbereiche und Kundensegmente? Ideen zur Angebotsentwicklung: Haben Sie Ideen zur Optimierung, Erweiterung oder Ergänzung des bestehenden Angebots?

Vorteil: Eingearbeitetes Personal vorhanden

Voraussetzungen:

- Führungserfahrung:  
Haben Sie ausreichend Führungserfahrung? Sind Sie mit Personalverwaltung und Führungsstrukturen vertraut?
- Überzeugungskraft:  
Können Sie das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und sie von Ihren Ideen überzeugen?
- Einfühlungsvermögen:  
Können Sie sich in die Lage Ihrer Mitarbeiter hineinversetzen?
- Kommunikationsfähigkeit:  
Können Sie Ihre Argumente gut verständlich formulieren? Können Sie zuhören und auf Ihren Gesprächspartner reagieren? Können Sie Konflikte ansprechen und austragen?

## **W - Wichtige Entscheidungen**

Wenn notwendige unternehmerische Entscheidungen ausgesetzt werden, bis der oder die Neue das Ruder übernimmt, kann das zur unterlassenen Weiterentwicklung und zum effektiven Wertverlust des Unternehmens führen. Binden Sie daher Ihren Nachfolger bzw. Ihre Nachfolgerin früh genug in wichtige Entscheidungen ein oder treffen Sie diese gemeinsam!



## X - Fehlerquellen

Fehler bei der Nachfolgeregelung

Eine schlecht vorbereitete Unternehmensnachfolge gefährdet die Existenz des Betriebes. Jede vierte Übergabe mündet nach Ansicht des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung in einer Unternehmenskrise.

- **Planung unter Zeitdruck**  
Die Hauptursache: Ein Viertel der Unternehmer ignoriert das Problem der ungelösten Nachfolgeregelung. Die Übergabe unter Zeitdruck ist gefährlich. Spätestens mit 55 sollte der Unternehmer mit der Planung beginnen.
- **Zu hoher Kaufpreis**  
Fällt der Kaufpreis zu hoch aus, steht die Finanzierung des Betriebes auf dem Spiel. Daher sollte der Übergeber seine Altersvorsorge nicht vom Verkaufserlös abhängig machen.
- **Nachlassendes Engagement**  
Stetige Investitionen und motivierte Mitarbeiter sichern den Bestand. Deshalb darf das Engagement des Seniors kurz vor der Übergabe nicht nachlassen. Notwendige Investitionen dürfen nicht verschoben werden, und Mitarbeiter müssen rechtzeitig über die Zukunft des Unternehmens informiert werden.
- **Fehlende Vorbereitung des Nachfolgers**  
Der Übernehmer muss Bescheid wissen. Ohne Einblick in Absprachen und Strukturen mit Kunden, Lieferanten und Banken steht der Betrieb auf dem Spiel.
- **Unklare Familienverhältnisse**  
Bleibt der Betrieb in der Familie, muss sich der Übergeber rechtzeitig entscheiden, wer Chef werden soll. Sonst wollen alle mitreden, und es droht die "Zeitbombe" Erbengemeinschaft.
- **Einsatz von Musterverträgen**  
Musterverträge sind zwar beliebt, doch für eine Betriebsübergabe ungeeignet. Betriebliche Besonderheiten wie auch die individuellen Zielvorstellungen der Vertragspartner lassen sich hier kaum unter einen Hut bringen: Finger weg von Musterverträgen. Übergaben müssen individuell geregelt werden.
- **Klammernder Senior**  
Nicht zuletzt führen unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Geschäftsführung zu Generationskonflikten zwischen Übergeber und Nachfolger.

## Y - Umsetzung

Manchmal wird der Nachfolgeprozess angedacht, jedoch nicht konkret geplant und initiiert. Beschlossenes sollten Sie deshalb schriftlich festhalten und nach einem festgesetzten Zeitplan aktiv umsetzen.

## Z - Zeit

Planen Sie rechtzeitig, auch schon 10 Jahre vor der eigentlichen Übergabe!

Phasen der Übergabe:

- Phase 1: Orientierungsphase (ca. 5 Jahre vor der Betriebsübergabe)
- Phase 2: Konkretisierungsphase (ca. 2 bis 5 Jahre vor der Betriebsübergabe)
- Phase 3: Realisierungsphase (ca. 1 bis 0 Jahre vor der Betriebsübergabe)
- Phase 4: Fortführungsphase (nach der Betriebsübergabe)

Achtung: die hier angegebenen Zeitspannen sind nicht allgemeingültig und sollen nur als Anhaltspunkt dienen. Die einzelnen Phasen müssen auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt werden.



## Phase 1: Orientierungsphase (ca. 5 Jahre vor der Betriebsübergabe)

### Checkliste (PDF 106 KB)

<b>Problemstellung</b>	<b>Notwendige Aktivität</b>
Welche Ziele sollen erreicht werden?	Ziele formulieren
Übergabe oder Auflösung?	Konsequenzen prüfen; Entscheidung des bisherigen Unternehmers
Wann soll die Übergabe erfolgen?	Zeitplan für die Übergabe entwerfen
Wie soll die Übergabe erfolgen?	Übergabemodelle prüfen
Wer kommt als Nachfolger in Betracht?	- Entscheidung treffen, ob Suche nach Nachfolger innerhalb oder außerhalb der Familie - Voraussetzungen jeweils prüfen
Welche Voraussetzungen muss der Nachfolger erfüllen?	Anforderungsprofil (ausgerichtet auf den Betrieb) erstellen
Welche leistungswirtschaftlichen Vorbereitungen sind zu treffen?	- Produkt- und Dienstleistungsprogramm auf die Übergabe vorbereiten (z.B. Produktinnovation, Produktvariation) - Investitionen - Langfristige Strategie über den Übergabezeitpunkt hinaus
Welche finanzwirtschaftlichen Vorbereitungen sind zu treffen?	- Stärkung der Eigenkapitalquote- Sicherung der Altersversorgung - Beachtung des Ratings
Welche organisatorischen/ personellen Vorbereitungen sind zu treffen?	- Delegation von Führungsaufgaben - Schaffung organisatorischer Strukturen - <i>Bei Übergaben innerhalb der Familie:</i> * zusätzliche Qualifizierung des Nachfolgers * Klare Informationen innerhalb der Familie * Schaffen von Voraussetzungen für einen finanziellen Ausgleich innerhalb der Familie * Eigenkapitalbildung beim Nachfolger fördern
Welche steuerlichen Konsequenzen sind zu beachten?	Steuerkonzeption entwickeln

## Phase 2: Konkretisierungsphase (ca. 2 bis 5 Jahre vor der Betriebsübergabe)

Checkliste (PDF 145 KB)

Problemstellung	Notwendige Aktivität
Zeitlicher, inhaltlicher, rechtlicher Ablaufplan für die Übergabe?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung eines konkreten Zeitplans</li> <li>- Abklärung der Art der Übergabe (einmalig oder sukzessiv; Form der Übergabe)- Prüfung der Rechtsform</li> <li>- Erkennen der Komplexität der Übergabe</li> <li>- Sicherung langfristiger Verträge</li> </ul>
Wer wird Nachfolger?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezielte Suche nach einem Nachfolger</li> <li>- Prüfung externer und interner Quellen</li> </ul>
Wie hoch ist der Wert des Betriebes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbereitung von Zahlen zur Wertberechnung</li> <li>- Berechnung des Unternehmenswertes</li> </ul>
Wie gestalte ich meinen Betrieb attraktiv?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forcieren von Innovationen - Senkung der Kapitalbindung</li> <li>- Verbesserung des äußeren Bildes</li> <li>- Durchführen von Erhaltungsinvestitionen</li> <li>- Erstellen einer Unternehmenspräsentation</li> </ul>
Welche Maßnahmen steigern den Wert des Betriebes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherung der Marktposition</li> <li>- Umsatzsteigerung / Kostensenkung</li> <li>- Erhalt der Eigenständigkeit</li> <li>- Beibehalten von Qualifizierungsmaßnahmen</li> <li>- Steigerung der Produktivität - Kundenpflege, -bindung und –akquisition</li> </ul>
Welche Maßnahmen steigern den Übergabeerfolg?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation innerhalb und außerhalb der Familie</li> <li>- Verbreiten von Optimismus</li> </ul>
Bei Familienbetrieben: Wie wird unter den Familienmitgliedern finanziell gerecht verteilt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umfang des zur Disposition stehenden Vermögens ermitteln</li> <li>- Vorbereitung und Abstimmung der finanziellen Verteilung</li> </ul>

## Phase 3: Realisierungsphase (ca. 1 bis 0 Jahre vor der Betriebsübergabe)

Checkliste (PDF 107 KB)

Problemstellung	Notwendige Aktivität
Wie wähle ich den Nachfolger aus?	Entscheidung anhand der vorher festgelegten Kriterien
Wie sichere ich die Finanzierung?	Einfordern der Finanzkraft des Übernehmers
Welche rechtlichen Schritte sind notwendig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Übergabemodalitäten rechtlich festlegen</i></li> <li>* Preis</li> <li>* Zahlungsweise</li> <li>* Abgrenzung der Haftung</li> <li>* Übernahme der Arbeitsverhältnisse</li> <li>* Fortführung des Namens</li> <li>* Eintritt in langfristige Verträge</li> <li>- Bei Familienbetrieben: Absicherung des Konzepts durch Testament oder Erbvertrag</li> </ul>
Wie wird der Geschäftsbetrieb in der Übergangsphase aufrecht erhalten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelung der Kompetenzen</li> <li>- Regelung der Einarbeitung des Nachfolgers</li> <li>- Abstimmung der Aufträge und Investitionen</li> </ul>
Welche konkreten Schritte sind zur Abwicklung notwendig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung einer Checkliste zur inhaltlichen und zeitlichen Abwicklung</li> <li>* Information der Mitarbeiter</li> <li>* Information der Marktteilnehmer</li> <li>* Information der Öffentlichkeit</li> <li>* Erledigung der notwendigen Formalitäten</li> </ul>

## Phase 4: Fortführungsphase (nach der Betriebsübergabe)

### Checkliste (PDF 94 KB)

<b>Problemstellung</b>	<b>Notwendige Aktivität</b>
<b>Entsprach die Übergabe den Vorstellungen?</b>	- Wenn ja: sich als gutes Beispiel zur Verfügung stellen - Wenn nein: * Ursachen analysieren * Rechtliche Möglichkeiten prüfen
<b>Wie kann ich mein Leben sinnvoll gestalten?</b>	- Hobbys pflegen - Ehrenamtliche Tätigkeiten übernehmen - Dem Nachfolger (bei Wunsch) mit Rat und Tat zur Seite stehen
<b>Entsprach die Übernahme den Vorstellungen?</b>	- Wenn ja: eigene Ziele nachhaltig realisieren - Wenn nein: * Ursachen analysieren * Rechtliche Möglichkeiten prüfen * Schnelle Anpassung an die neue Situation
<b>Wie kann ich die Existenz sichern?</b>	- Übernommene Strategie fortführen oder anpassen - Aufbau eines betrieblichen Controlling