

# Externe Nachfolge oder Verkauf?

Welche alternativen Fortführungsoptionen bestehen, wenn eine familieninterne Nachfolgelösung nicht gegeben ist? Welche Konflikte drohen? Im Interview sprechen wir darüber mit der Führungs- und Nachfolgeberaterin Maxi Weiss und mit Norbert Lang, selbstständiger Unternehmensberater bei Kern Unternehmensnachfolge.



## BSW: Wie wichtig ist die rechtzeitige Planung der Nachfolge?

**NORBERT LANG:** Mit der Absicherung einer erfolgreichen Nachfolge kann eine Unternehmerin bzw. ein Unternehmer nicht früh genug anfangen. In jungen Jahren gilt es, eine Nachfolgelösung für den Fall schwerer Unfälle oder Erkrankungen vorzubereiten. Ab Mitte bis Ende 50 kann man, je nach Lebensmodell, die strukturierte Übergabe der Verantwortung planen und Schritt für Schritt umsetzen. Bei einer familieninternen

Nachfolge sollte der Übernehmende eine strukturierte Ausbildung durchlaufen und am besten mehrere Jahre in unterschiedlichen Unternehmen Erfahrungen sammeln, bevor mit Mitte bis Ende 30 der Zeitpunkt gekommen ist, im Familienbetrieb erste Verantwortung zu übernehmen. Dann bleiben ein paar Jahre, in denen die Verantwortung für das Unternehmen in gemeinsamer Abstimmung übertragen werden kann.

Der Verkauf eines Unternehmens als familienexterne Nachfolgelösung dau-

ert je nach Branche, Region und Preisvorstellungen von der Entscheidung bis zum Übertragungstichtag zwischen einem und drei Jahren. Sollten vorher noch aus steueroptimierenden Überlegungen zum Beispiel Holdingstrukturen etabliert werden, gilt es, hierfür extra Zeiträume einzuplanen.

## Worin liegen die Herausforderungen für den Inhaber beim Verkauf?

**MAXI WEISS:** Jede Form der Nachfolge verlangt dem Unternehmer ganz andere Kompetenzen ab als das Führen eines Unternehmens. Die Sorge, das Besondere am Unternehmen könnte verloren gehen oder das eigene Lebenswerk in den Händen eines anderen zerfallen, ist berechtigt und durchaus realistisch. Bei der familieninternen Nachfolge gibt es häufig eine Übergangsphase des gemeinsamen Wirkens im Unternehmen, bei der Fremdgeschäftsführung verbleibt die Entscheidungshoheit bei entsprechender Regelung bei den Gesellschaftern. Mit dem Verkauf steht dagegen ein bestimmter Zeitpunkt fest, zu dem der bisherige Inhaber aus dem Betrieb und damit auch aus weiteren Rollen (z. B. Ehrenamt) ausscheidet.



Maxi Weiss,  
Führungs- und  
Nachfolgebera-  
terin, Memmingen



Norbert Lang,  
Kern - Zukunft  
für Lebenswerke,  
Memmingen

Es gilt also, nicht nur im Betrieb die Übergabe gut vorzubereiten und zu gestalten, sondern auch die Familie ohne das Unternehmen zu denken und ein möglichst attraktives Bild vom Leben „danach“ aufzubauen.

#### Welche Konflikte können in der Übergabephase auftreten?

**MAXI WEISS:** Die Inhaber stehen mit ihrer Familie und ihrem Namen als Garant für den Fortbestand des Unternehmens als eigene Existenzgrundlage, als Sicherheit zur Altersversorgung und zur Versorgung der Mitarbeiter. Diese Verantwortung abzugeben, ist existenziell und führt zu inneren Konflikten, wenn die Regelung der Nachfolge ansteht.

Veränderung bedeutet immer einen Konflikt mit Bestehendem. Konfliktfelder der Nachfolge sind eigene Interessen weiterer Familienmitglieder, Loyalitätskonflikte der Mitarbeiter, der Führungsstil der neuen Spitze, geänderte Erwartungen an Mitarbeiter und Führungskräfte, nicht benannte Erwartungen zwischen Übergabe- und Übernehmer, nicht kompatible Vorstellungen des Übernehmers etc. All diese Konflikte sind angelegt, die Frage ist, ob man sie bewusst zu einem selbst gewählten Zeitpunkt betrachtet oder ob sie irgendwann brisant werden und eventuell eskalieren.

#### Worauf kommt es bei der Bewertung und dem Verkauf an?

**NORBERT LANG:** Ein Grundproblem bei der Unternehmensbewertung ist die Wahl des richtigen Bewertungsverfahrens und der richtigen Parameter. Marktüblich ist das Multiple-Verfahren, das den Unternehmenswert zum Beispiel aus der Multiplikation des durchschnittlichen Gewinns vor Steuern mit turnusmäßig veröffentlichten Branchenfaktoren errechnet. Dieses Verfahren liefert nur einen groben Anhaltswert, da Unternehmensspezifika nicht berücksichtigt werden. Sehr viel genauer ermittelt das Ertragswertverfahren nach IDW S1 den Unternehmenswert, da es auf einer konkreten unternehmensspezifischen Planung und Risikobetrachtung basiert. Doch der Wert ist nicht der Marktpreis. Um einen optimalen Verkaufspreis zu erzielen, sollte man deshalb erfahrene Berater einbinden, die den Verkaufsprozess professionell vorbereiten und zielführend lenken.

#### Wo findet man einen Unternehmensnachfolger?

**NORBERT LANG:** Es gibt verschiedene Arten von Nachfolgeinteressenten. Oft übersehen werden Mitarbeitende, die einzeln oder als Team im Zug eines Management-Buy-out (MBO) das Unternehmen erwerben und ohne lange Übergabephase und Einarbeitung fortführen können. Externe Kaufinteressierte findet man über Inserate in Onlinebörsen, wie zum Beispiel die next-change Börse. Für einen Verkaufenden haben Inserate in den Börsen den Nachteil, dass beim Erstkontakt mit einem Kaufinteressenten der Name offengelegt werden muss und die vertrauliche Handhabung der Verkaufsüberlegungen nicht mehr gegeben ist. Ein erfahrenes Nachfolgeberatungsunternehmen einzubinden, ist der Königsweg. Dieses koordiniert den Verkaufsprozess, sichert die Vertraulichkeit und hat neben den Börsen ein breites Repertoire und Netzwerk, um potenzielle Kaufinteressenten zu identifizieren und anzusprechen.

#### Was ändert sich, wenn mit einem Fremdgeschäftsführer ein Manager an der Spitze steht?

**MAXI WEISS:** Im klassisch inhabergeführten Unternehmen trägt der Inhaber alle Risiken und es wird auch erwartet, dass er als „letzte Instanz“ Entscheidungen trifft. Häufig sind in diesen Unternehmen deutlich weniger Regeln formalisiert und Aufgaben eher an Personen orientiert. Ein Gesellschafter oder Beirat gegenüber rechenschaftspflichtiger Fremdgeschäftsführer wird Entscheidungsprozesse verändern, mehr Verantwortung delegieren und Führungskräfte anders fordern. Dieser nachrangige Konflikt kommt zum Tragen, wenn die Übergabe gelingt. Leider scheidet die Zusammenarbeit mit externen Managern immer wieder an unterschiedlichen Wertvorstellungen, einem fehlenden Bezug zum Familienunternehmen mit seinen Besonderheiten oder an einer im Vorfeld nicht abgestimmten, eigenen Agenda des Nachfolgers. Die Auseinandersetzung mit den jeweils eigenen Erwartungen und der Austausch darüber sind deshalb wichtige Voraussetzungen für das Gelingen des Generationenwechsels. [ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de)

[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de), Nr. 70077

#### Nachfolgeservice der IHK Schwaben

Persönliche Beratung für Übergabe- und Nachfolgende und digitale Nachfolgesprechstunde  
[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de), Nr. 9789162

Unternehmensnachfolgebörsen next-change  
[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de), Nr. 79700

KMURechner zur Unternehmensbewertung  
[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de), Nr. 9472582

Regionalpartner für Coaching-Programme  
[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de) (Liz) Nr. 8316110

Beratungssprechstunde KW/1A  
[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de), Nr. 78021

IHK-Nachfolgeber  
[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de), Nr. 72120

IHK-Gründerworkshop  
[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de), Nr. 70150

#### IHK-Termine

##### IHK SPEZIAL UNTERNEHMENSBEWERTUNG NACHFOLGE - VERKAUF - STRATEGISCHE KOOPERATION

Bei dieser Veranstaltung geht es um die wichtigsten Fragen zur Unternehmensbewertung.

**24.10.2023**, 9:30 bis 12 Uhr  
 IHK Regionalgeschäftsstelle, Memmingen

##### UNTERNEHMENSNACHFOLGE EXTERN REGELN: FREMDGESCHÄFTSFÜHRUNG UND/ODER VERKAUF

Bei dieser Veranstaltung stellen wir Ihnen die next-change Nachfolgebörsen vor, sprechen über die Optionen und Fallstricke der externen Nachfolge und zeigen Ihnen die wichtigsten Schritte zum erfolgreichen Unternehmensverkauf auf. Nach den Fachvorträgen können jeweils Fragen gestellt werden. Ein spannender Erfahrungsbericht einer erfolgreichen Übergabe rundet diese Nachfolgeveranstaltungen ab. Zielgruppe sind Unternehmerinnen und Unternehmer, die die Option Verkauf prüfen, Übergabende, die ihr Unternehmen extern übergeben möchten und Interessierte an einer Unternehmensübernahme.

**30.11.2023**, 10 bis 13.30 Uhr  
 Haus der Wirtschaft, Dillingen

**29.02.2024**, 10 bis 13.30 Uhr  
 Maximilian-Kolbe-Haus, Memmingen

##### LEBENSWEK IN GUTEN HÄNDEN: UNTERNEHMEN ERFOLGREICH ÜBERGEBEN UND ÜBERNEHMEN

Im April 2024 findet in der IHK Schwaben in Augsburg in Kooperation mit der Stadt Augsburg und der Handwerkskammer für Schwaben diese Nachfolgeveranstaltung statt. Auf dem Programm stehen folgende Themen: „Jille Übergabe- und Übernehmer zusammenfinden“, „Unternehmenswert ermitteln“, „Gründen oder kaufen?“, und „Fallstricke bei der Nachfolge“.

**09.04.2024**, 15 bis 18 Uhr  
 IHK Schwaben, Augsburg

[ihk.de@schwabens.de](mailto:ihk.de@schwabens.de), Nr. 036236