

# Beispiel Unternehmensnachfolge:

## Externe Firmennachfolge im Mittelstand – aber wie?

Bei der Neumann & Henn Dekorfarben GmbH (Name geändert) aus Siegen gestaltet die Münsteraner Beratungsgesellschaft „DSZV – unternehmen:entwicklung“ den externen Übergabeprozess seit Oktober 2006 gemeinsam mit den Unternehmern. Im Rahmen der Abwicklung der Unternehmensnachfolge werden vier verschiedene Phasen, von der Situationsanalyse bis zur Umsetzung der Übergabe, unterschieden. Das Vorgehen aus Sicht eines zur Nachfolge anstehenden Unternehmens soll anhand des Beispiels der NHD beleuchtet werden:

### 1. Analyse & Zielsetzung:

Die Bestandaufnahme bei NHD lieferte zum Ende des Jahres 2006 das Bild eines ertragsstarken und zukunftsorientiert aufgestellten Unternehmens mit stabilen Wettbewerbsvorteilen, hochgradig treuen und engagierten Mitarbeitern, sowie sehr engen Kundenbeziehungen und hoher Rentabilität. Das Unternehmen beliefert europaweit über 400 Handelsgeschäfte und erzielt einen Jahresumsatz i. H. v. ca. 3 Mio. €.

Einer der beiden Geschäftsführer und 50%-Anteilseigner, Herr Henn, wollte aus Altersgründen sowohl seine operative Tätigkeit beenden, als auch seine Gesellschaftsanteile veräußern. Zur Absicherung seiner Altersversorgung erhoffte er sich einen Verkaufserlös i. H. v. ca. 800.000 € nach Steuern. Die Unternehmenswertbetrachtung durch die Berater lies diesen Wunsch realistisch erscheinen.

Eine Übergabe innerhalb der Familie oder der unternehmerische Einstieg von Mitarbeitern kam bei NHD aus verschiedenen Gründen nicht infrage. Als Alternative verblieb der Verkauf an den jüngeren Mitgesellschafter, Herrn Neumann, oder an interessierte unternehmensexterne Personen. Die Gesellschafter entschlossen sich dazu, zunächst beide Möglichkeiten zu verfolgen.

Der bestehende Gesellschaftsvertrag zeigte u. a., dass kein Anteilsverkauf an Dritte ohne die Einwilligung des Mitgesellschafters erfolgen konnte. Des Weiteren wurde schnell deutlich, dass aufgrund einer möglichen Betriebsaufspaltung im Falle des Ausscheidens eines Gesellschafters aus der NHD eine immense Steuerlast drohte. Die Gründung einer GmbH & Co. KG erschien zur Verhinderung notwendig.

Vor diesem Hintergrund entwickelten die Berater von DSZV ein Vorgehen, mit der Zielsetzung, den Übergangzeitpunkt der Unternehmensanteile zum 1. Januar 2008 zu realisieren. Die Nachfolgersuche konnte parallel zu den vorbereitenden Maßnahmen beginnen.

### 2. Vorbereitungen & Suchphase :

Bei der NHD erstellten die Unternehmer mit ihren Beratern zunächst ein Aufgaben- und Anforderungsprofil an potenzielle Nachfolger. Des Weiteren entstand in einem gemeinsamen Workshop das 14-seitige Unternehmensexposé. Die Verkaufsabsicht der Unternehmensanteile wurde durch die Unternehmensberater über verschiedene Medien veröffentlicht.

Das Beratungsteam organisierte auch das gesamte Bewerbermanagement, das durch die NHD nicht zu stemmen gewesen wäre. Nach der Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung erhielten alle Interessierte das Unternehmensexposés zur aktuellen Situation und zu Perspektiven der NHD. Aus 36 Interessensbekundungen ergaben sich zwischen April und Juni 2007 zehn persönliche Erstgespräche von Interessierten mit den Gesellschaftern der NHD. Durch die Gesprächsmoderation und -dokumentation durch die Berater wurde sichergestellt, dass alle bedeutenden Aspekte angesprochen wurden und am Ende eine ausreichende Entscheidungsgrundlage vorhanden war, um die Kandidatenauswahl weiter einzuschränken. Zwei der Kandidaten nutzen die gebotene Gelegenheit, für jeweils zwei Arbeitstage im September 2007 den Alltag bei der NHD kennen zu lernen.

Parallel zu den ersten Schritten der Kandidatensuche entwickelten die Steuerberater und Rechtsanwälte der NHD gemeinsam ein gesellschaftsrechtliches Konstrukt, das das Unternehmen auch steuerlich auf sichere Füße stellt. Zudem wurden die Anteilskauf-, Gesellschafts- und Geschäftsführeranstellungsverträge für einen möglichen Einstiegskandidaten mit den Unternehmern abgestimmt und vorbereitet. In einer Mitarbeiterversammlung gaben die Inhaber Neumann und Henn bekannt, dass ein Nachfolger für Herrn Henn gesucht wird.

# Beispiel Unternehmensnachfolge:

## 3. Verhandlungen & Vertragsschließung

Die Verhandlungen bei der NHD verliefen nicht ohne Meinungsverschiedenheiten. Insbesondere die Höhe und der Modus der Kaufpreiszahlung wurden stark diskutiert. Ein durch die Steuerberater der NHD steuerlich optimiertes Modell aus mehreren Zahlungskomponenten verhalf zum Durchbruch. Die Wahl zwischen den Kandidaten fiel den Unternehmern schwer. Am Ende entschied die größere Sympathie des verbleibenden Gesellschafters, Herrn Neumann, zu dem Interessenten Mahler.

Der Inhaber Neumann entschloss sich, 25% der Anteile von Herrn Henn selbst zu erwerben, um fortan als Mehrheitsgesellschafter das Sagen zu haben. Zusätzlich zum Erwerb der verbleibenden Gesellschaftsanteile erhielt der Einsteiger Mahler ein Vorkaufsrecht auf 35% der Anteile von Herrn Neumann zu einem festgelegten Preis im Jahr 2013, in dem der Gesellschafter Neumann den Ausstieg aus der NHD plant. Auf Basis dieser Angaben wurde eine gemeinsame Absichtserklärung von den Beteiligten am 15. Dezember 2007 unterzeichnet.

Aufgrund der umfassenden konzeptionellen Vorarbeit verliefen sämtliche Bankgespräche zur Finanzierung des Kaufpreises für den neuen Unternehmer Mahler problemlos. Gemeinsam mit den Beratern wurden das Konzept erstellt und Bankgespräche geführt.

Die Berater wählten dabei passende Kreditprogramme der KfW-Bank mit langen Laufzeiten und tilgungsfreien Jahren aus. Der Gründer Mahler brachte ca. 80.000 € Eigenkapital in die Gesamtfinanzierung ein. Die ausgewählten Kreditprogramme umfassten eine Haftungsfreistellung i. H. v. 65% der Darlehenssummen.

Sowohl die Unternehmer Neumann und Henn, als auch der Einsteiger Mahler freuten sich über öffentliche Zuschüsse zu den Beratungskosten von bis zu 3.000 €, die gemeinsam mit den Beratern erfolgreich beantragt wurden.

Nach abschließender Prüfung der Kauf-, Gesellschafts- und Geschäftsführeranstellungsverträge durch die Rechtsanwälte des Käufers unterzeichneten Neumann, Henn und Mahler am 3. Januar 2008 die Vereinbarungen. Als Übergangstichtag der Anteile wurde der 1. Mai 2008 festgesetzt. Der Auftrag zur Erstellung einer Zwischenbilanz wurde dem Steuerberater der NHD erteilt.

## 4. Umsetzung & Einarbeitung:

Der Verbleib des Gesellschafters Neumann in der NHD eröffnet die Möglichkeit, die Übergangsphase vergleichsweise kurz zu gestalten. Der geschäftsführende Gesellschafter in spe Mahler kündigt seinen bestehenden Arbeitsvertrag zum 30. April 2008 und steigt zum 1. Mai 2008 als Geschäftsführer in das Unternehmen ein.

Der ausscheidende geschäftsführende Gesellschafter Henn wird zu diesem Zeitpunkt als Geschäftsführer abberufen. Bis August 2008 übergibt er seine Aufgaben im Rahmen der gemeinsamen Arbeit seinem Nachfolger. Er erhält für seine beratende Tätigkeit zur Übergabe ein Gesamthonorar, das die Höhe eines Geschäftsführergehalts umfasst.

Im April 2008 wird ein Zielsetzungsworkshop mit den Beratern abgehalten, in dem die Ziele und das Vorgehen während der Übergabephase konkretisiert werden. Während der gemeinsamen Arbeitsphase durchläuft Herr Mahler alle Tätigkeitsbereiche in der NHD und lernt alle Mitarbeiter, sowie deren Tätigkeiten kennen. Zum Ende der Übergangsphase werden im Rahmen eines Feedbackworkshops mit den Beratern strukturiert die Eindrücke des Einsteigers analysiert, weiterer Entwicklungsbedarf von Herrn Mahler ermittelt und abschließende Fragen erörtert.