

NACH FOLGEN IST DAS NEUE GRÜNDEN

DAS MAGAZIN - Ausgabe 1

VERKAUFEN



Eiszeit auf dem Bauernhof

Nachfolgen und Gründen in dritter Generation

Das Baby aus der Hand geben

Nachfolge-Berater Peter Kaul über den richtigen Zeitpunkt des Loslassens



Georg Pfaff

Unternehmensnachfolger der
Bauernhof-Eis Pfaff GbR in Dermbach
Eismacher aus Leidenschaft

04 Der Nachfolgeablauf

Schritt für Schritt mit den richtigen Thüringer Ansprechpartnern.

06 10 Gründe,

warum Nachfolgen das neue Gründen ist.

08 Eiszeit auf dem Bauernhof

Nachfolgen und Gründen in dritter Generation.

12 Nachfolge zum Nachschlagen, Teil 1: A-F

Die wichtigsten Grundbegriffe zur Unternehmensnachfolge leicht und übersichtlich erklärt.

14 Das Baby aus der Hand geben

Nachfolge-Berater Peter Kaul über den richtigen Zeitpunkt des Loslassens.

18 Der Quickcheck

Frage-Antwort-Bogen für einen passenden Nachfolger.



Matthias Wierlacher
Vorstandsvorsitzender der
Thüringer Aufbaubank

Sehr geehrte Nachfolger,
sehr geehrte Gründerinnen,

das Thema Unternehmensnachfolge gleicht dem Fischen in einem trüben Teich. Es gibt sehr viele Unternehmen, die einen Käufer suchen; aber das richtige Unternehmen zu finden, braucht viel Zeit, Kraft und Energie. Dinge, die ein potenzieller Nachfolger nicht hat, weil er ja üblicherweise noch in einem Angestelltenverhältnis steckt. Es gibt aber Fachleute, die einem zur Seite stehen. Das können zum Beispiel das Netzwerk Unternehmensnachfolge in Thüringen, aber auch die Nachfolgelotsen des ThEx in Erfurt sein. Auch die Kammern wie IHK oder HWK und Unternehmen wie Ellipsis sind sehr hilfreich.

Ich gebe zu, es klingt einfacher, als es ist. Denn die Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer, nicht zu unterschätzender Prozess, der frühzeitig begonnen werden muss, und bei dem es einige Klippen zu umschiffen gilt. Laut Studien der IHK unterschätzen rund 40 % der Nachfolgeinteressenten die Anforderungen an die Übernahme eines Betriebs. Auf der anderen Seite fällt es über einem Drittel aller Seniorchefs schwer, ihr Lebenswerk loszulassen.

Den Führungswechsel zu unterstützen und möglich zu machen, ist auch eine Aufgabe der Thüringer Aufbaubank (TAB). Mit ihrem vorhandenen Portfolio von Bürgschaften über Konsortialfinanzierungen bis hin zur GRW-Förderung begleitet sie die UnternehmerInnen und NachfolgerInnen von Beginn an. Gemeinsam gelang es uns so in den letzten 25 Jahren, beständig neue Impulse für die Thüringer Wirtschaft zu setzen.

Fotos unten:

Matthias Wierlacher gratuliert dem
erfolgreichen Unternehmensnachfolger
Georg Pfaff zum Sonderpreis der
Thüringer Aufbaubank, der im Rahmen des
Wirtschaftspreises 2018 verliehen wurde.

Impressum:

Herausgeber: Thüringer Aufbaubank, Gorkistraße 9, 99084 Erfurt,
T: 0361 7447 268, presse@aufbaubank.de,
www.nachfolge-in-thüringen.de
Konzeption/Redaktion: Unternehmenskommunikation der Thüringer
Aufbaubank, Creative Solutions Erfurt; Stand: September 2018
DEMNÄCHST: Ausgabe 2 KAUFEN / Ausgabe 3 WISSEN

Layout: Greycap Audiovisual Mediadesign
Interviews: Katrin Holl, Fotos: Raphael Köhler
Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung, auch
auszugsweise, vorbehalten. Alle Beiträge wurden sorgfältig
recherchiert. Eine Haftung wird nicht übernommen.



DER NACHFOLGEABLAUF

Die Übergabe eines Unternehmens ist für den Seniorunternehmer in der Regel ein einmaliges Ereignis, für das er keine Erfahrungswerte besitzt. Auch der potenzielle Nachfolger begibt sich meist auf Neuland. Deshalb ist es wichtig, bei der Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge alle wichtigen Eckpunkte im Blick zu behalten.

Phase 1 - Information & Bestandsaufnahme

Der erste Schritt für eine erfolgreiche Übernahme ist eine klare Bestandsaufnahme. Für den Seniorunternehmer ist es dabei wichtig, sich zunächst die zentralen Fragen der allgemeinen **Übergabefähigkeit** zu stellen:

- Kann ich die Verantwortung loslassen?
- Kann das Unternehmen auch mit einem neuen Management erfolgreich sein?

Daraus folgt die Planung der entsprechenden **Übergabeform**. Die übernehmende Partei kann ein **Familienmitglied**, eine **betriebsinterne Person** oder eine unabhängige **externe Person** sein. In jedem Fall stellt sich die grundsätzliche Frage der **Qualifikation**. Ist diese Person geeignet, mein Unternehmen zu führen?

Wenn diese elementaren Fragen geklärt sind und das passende Unternehmen bzw. der passende Nachfolger gefunden wurde, sollten individuelle und gemeinsame **Ziele** für die Übergabephase und darüber hinaus besprochen und definiert werden.

Unser Tipp:

Im März 2019 startet die zehnte „Thüringer Roadshow Unternehmensnachfolge“. Eine Veranstaltungsreihe, bei der sich Unternehmer grundsätzlich zum Thema Unternehmensnachfolge informieren können.

Phase 2 - Analyse & Strategie

Nachdem die Ziele beider Partner definiert wurden, sollte eine ausführliche Prüfung der aktuellen Situation folgen. Das bedeutet, dass das **Unternehmen bewertet** werden muss. Oft ist die Vorstellung des Unternehmers nicht objektiv oder sogar unrealistisch. Für den Nachfolger ist es von großer Wichtigkeit, das gewünschte **Unternehmen sorgfältig zu prüfen**, um einen realistischen Wert festzulegen und Risiken möglichst früh zu erkennen.

Eine familieninterne Nachfolge ist oft mit sehr emotionalen Entscheidungen verbunden und sollte frühzeitig und sorgfältig mit allen Beteiligten **besprochen** werden.

Danach ist es an der Zeit, den geeigneten **Übergabezeitpunkt** festzulegen. Der gesamte Nachfolgeprozess dauert in der Regel zwei bis fünf Jahre.

Phase 3 - Konzept & Geschäftsplan

In der dritten Phase des Nachfolgeablaufs geht es um die genaue Konzeptentwicklung und die Vorbereitung auf die Umsetzungsphase. Für den Seniorunternehmer bedeutet das, den eigenen **Rückzug** aus dem Unternehmen zu **planen** und sich auf die Zeit danach vorzubereiten. Dies kann zum Beispiel eine beratende Tätigkeit für das Unternehmen beinhalten. Für den entsprechenden **internen** oder **externen** Nachfolger bedeutet es, den **Einstieg** in das Unternehmen zu planen. Dabei müssen **rechtliche Fragen** zu den Themen Verträge und Versicherungen besonders beachtet werden.

Phase 4 - Umsetzung & Übertragung

In der letzten Phase des Nachfolgeablaufs geht es um die tatsächliche Umsetzung und die Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger.



Quelle: www.nachfolgefahrplan.org
Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

NACHFOLGEN IST DAS NEUE GRÜNDEN | 04

Auch für den Seniorunternehmer werden an dieser Stelle noch einmal **rechtliche Fragen** relevant. So müssen zum Beispiel der Kaufvertrag und Änderungen im Gesellschaftervertrag formuliert werden.

Als letzter Schritt in der Vorbereitungsphase ist eine gezielte **Einarbeitung** des Nachfolgers zu empfehlen. So können böse Überraschungen zum Zeitpunkt der Übergabe vermieden werden.

Ein wichtiger Schritt ist, die **Nachfolge zu kommunizieren** und für alle Beteiligten möglichst transparent zu gestalten. Es ist zu empfehlen, auch Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner frühzeitig zu informieren. Ein großes Fest, zu dem alle entsprechenden Personen eingeladen sind, eignet sich gut für eine offizielle Schlüsselübergabe und macht den offiziellen **Wechsel** zu einem positiven Ereignis.

Jetzt ist das Unternehmen bereit für einen neuen Abschnitt und eine positive **Weiterentwicklung** durch den Nachfolger.

Für den Seniorunternehmer gilt es nun, seine eigene **Zukunft zu gestalten**.



Während des gesamten Jahres 2018 werden die Thüringer Nachfolgelotsen sowie Berater der Thüringer Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern in Zusammenarbeit mit den regionalen Netzwerken und weiteren Experten an verschiedenen Standorten Thüringens Einblicke in die wichtigsten Prozesse einer Unternehmensnachfolge geben.

www.thex.de/nachfolge

www.nachfolge-in-thüringen.de

10 GRÜNDE, warum #Nachfolgen das neue Gründen ist

Existenzgründungen können sehr unterschiedlich ablaufen. Am beliebtesten ist immer noch die Etablierung eines neuen Unternehmens. So machten laut des „KfW-Gründungsmonitor 2017“ die Neugründer 77 % der Gründer aus. Auf die Übernahmegründer entfiel nur ein Anteil von 9 % und auf die Beteiligungsgründer ein Anteil von 14 %. Wir haben uns gefragt, warum das „Nachfolgen“ so unattraktiv ist, und einfach mal 10 gute Gründe fürs Nachfolgen gesucht.



Fürs #Nachfolgen ein flexibles Darlehen mit Zuschüssen kombinieren, geht beim GuW Thüringen immer!

- Darlehen bis zu 5 Mio. Euro
- flexible Einsatzmöglichkeiten
- ohne Branchenausschlüsse
- beihilfefreie Förderung
- kombinierbar mit anderen Förderprogrammen
- tilgungsfreie Anlaufzeit möglich



Kathrin Stracke-Wagner
kundencenter-nordhausen@aufbaubank.de

Grund 1

Der Businessplan steht

Das Unternehmen basiert auf einem funktionierenden Geschäftsmodell. Was bedeutet, dass man nicht mehr alles grundlegend neu aufsetzen muss. Den Businessplan genau zu hinterfragen und an die eigenen Ziele anzupassen, ist das einfachere Gründen.

Grund 2

Umgehen eines Kaltstarts

Bestehende Unternehmen stecken schon mitten im Produktionsprozess und sind in ihren Abläufen oft wesentlich besser eingeschliffen und somit effizienter als Neugründungen.

Grund 3

Größere Erfolgsaussichten

Das Risiko zu scheitern ist bei einer Übernahme nachweislich geringer als bei der Existenzgründung. Das übernommene Unternehmen hat sich in seinem Marktsegment schon einen Platz erkämpft und Durchhaltevermögen gezeigt.

Grund 4

Einfachere Finanzierung

Das Risiko ist für Banken und Investoren gut einschätzbar, da das Unternehmen schon auf eine Geschichte und genau prüfbar Kennzahlen zurückblickt. Das wirkt sich positiv auf die Finanzierungsbereitschaft externer Partner aus.

Grund 5

Erfahrene Partner

Die Strukturen für die Zusammenarbeit mit externen Partnern sind schon angelegt und eingespielt. Auch wichtige Kontakte zu Haus- und Förderbanken bestehen schon.

Grund 6

Neue Produkte für eine bekannte Kundschaft

Ein am Markt etabliertes Unternehmen hat meist schon einen treuen Kundenstamm, den sich ein Newcomer erst mühevoll erarbeiten müsste.

Grund 7

Junges Know-how trifft auf exzellente Erfahrungen

Meist stehen Alteigentümer dem Nachfolger als Seniorberater auch nach der Übergabe noch mit dem ein oder anderen Ratschlag zur Seite.

Grund 8

Vorhandenes Fachpersonal

Kaum etwas ist derzeit schwerer zu finden als kompetentes Personal. Hier wartet es einsatzbereit und ist sogar schon in die spezifischen Arbeitsabläufe eingearbeitet.

Grund 9

Lohn ab dem ersten Arbeitstag

Bis man als Existenzgründer von seinem Unternehmen leben kann, wird es am Anfang etwas dauern. Übernimmt man aber ein bestehendes Unternehmen, das schon Gewinne erwirtschaftet, ist ab dem ersten Tag der Lohn garantiert.

Grund 10

Selbstverwirklichung auf sicherem Fundament

Trotz aller bestehenden Strukturen kann man als neuer Eigentümer dem Unternehmen nach Herzenslust seinen eigenen Stempel aufdrücken und Verbesserungsvorschläge einbringen.

Unser Tipp:

Für alle Fragen zu Existenzgründung, Unternehmensnachfolge und Unternehmertum ist das ThEx ein kompetenter Ansprechpartner in Thüringen. Zentral im Erfurter ThEx-Gebäude und an den ThEx-Regionalstellen vor Ort. Die Thüringer Nachfolgelotsen stehen Ihnen bei Ihren Vorhaben rund um die Unternehmensnachfolge gerne zur Seite.

www.thex.de

Eiszeit

auf dem Bauernhof

Bauernhof-Eis Pfaff GbR

Mittlerweile gibt es das Eis nicht nur im Becher aus dem Kühlregal, sondern auch im firmeneigenen Eiscafé in Dermbach an der Rhön.



Verkäufer: Holger und Birgit Pfaff

gründeten 2004 die Bauernhof-Eis Pfaff GbR in Dermbach

Herr Pfaff, erzählen Sie uns kurz Ihre Geschichte?

Ich bin seit 1990 selbstständiger Landwirt. Damals nach der Wende habe ich, als sogenannter Wiedereinrichter, mit meinem Vater zusammen den Familienbetrieb wieder übernommen und neu aufgebaut. Wir bekamen damals von der LPG unser Inventar und unsere Ländereien zurück und konnten noch mal neu anfangen. Ich alleine hätte mich wohl nie als Landwirt selbstständig gemacht, aber es war der Wunsch



Verkaufsgespräche haben unserem Sohn schon immer mehr gelegen als uns, das hat man dann auch an den Umsatzzahlen gemerkt.

meines Vaters und für mich war sofort klar, dass ich ihn unterstütze. Mein Vater ist dann 1994 leider verstorben und von da ab habe ich das Unternehmen alleine geführt. Ich hatte aber glücklicherweise die Unterstützung meiner gesamten Familie. Alle haben mit angepackt. Also haben wir immer versucht, uns zu vergrößern und neue Standbeine zu finden. So kamen wir auch zum Eis. Seit 2004 vermarkten wir unsere Milch und unser eigenproduziertes Eis.

Wie hat sich die Vermarktung Ihres Bauernhofeises entwickelt?

Zuerst haben wir ab Hof verkauft. Die Kunden haben ihr Eis direkt bei uns abgeholt. Dann haben wir uns auf die Points of Sale im Markt verbreitert: Großhändler, Gastronomie und Cafés. So hat sich auch die Produktionsmenge ganz schön verändert.

Früher waren wir mit 60 Litern Eis pro Tag komplett ausgelastet. Mittlerweile sind 1.000 Liter möglich. Da liegen schon Welten dazwischen und wir können das nur noch mit Speditionen meistern.

War von Anfang an klar, dass Ihr Sohn das Unternehmen übernehmen soll?

Als Georg studiert hat, haben wir uns schon Gedanken gemacht, wie das funktionieren kann. Wir haben zu unserem Sohn gesagt, dass er gerne in die Landwirtschaft mit einsteigen kann, aber ich war ja selbst erst 40 Jahre. Nachfolge war da noch nicht das Thema. Uns kam aber relativ schnell der Gedanke, dass die Eismanufaktur eigentlich ein eigener Betriebszweig wäre, den man gut ausgliedern könnte, und der ein Familienmitglied komplett ernähren würde. Georg hat die Eisgeschichte schon immer gefallen, er hat sich da wirklich

reingekniet und Verkaufsgespräche haben ihm schon immer mehr gelegen als uns; das hat man dann auch an den Umsatzzahlen gemerkt.

Wie war die Gründungsphase für Sie, Frau Pfaff?

Ich arbeite ja nebenbei noch im Krankenhaus, das habe ich auch damals schon getan. Aber als es hieß, wir bauen uns jetzt noch etwas Neues auf, da war ich sofort dabei und habe komplett hinter der Entscheidung für die Eisproduktion gestanden und natürlich auch mitgearbeitet. An den Wochenenden waren wir viel mit dem Eiswagen unterwegs, Georg hat sich von der Pieke auf da reingearbeitet und sich jetzt sogar seinen Traum von einem eigenen Eiscafé erfüllt. Eis liegt ihm einfach im Blut. Ich als Mutter bin da schon sehr stolz auf ihn.



Nachfolger: Georg Pfaff, 29 Jahre

Eismacher aus Leidenschaft

Wie lange dauerte es, bis Sie die Verantwortung für das Unternehmen übernommen haben?

Die Übergabedauer vom „nur“ Mithelfen bis zur richtigen Verantwortungsübernahme hat acht bis zehn Jahre gedauert. Vier Jahre habe ich gebraucht, bis ich mir sicher war, dass ich das Unternehmen mit allen Konsequenzen übernehmen will. Als es dann klar war, haben wir direkt die Papiere fertig gemacht und alles ging sehr schnell.

Hatten Sie Unterstützung bei der Übergabe?

Wir haben uns vom Steuerberater und auch von der Thüringer Aufbaubank beraten lassen. Dort hat ein Mitarbeiter uns wertvolle Tipps gegeben, wie wir das Ganze ordentlich vorantreiben lassen können. Und neben der kostenlosen Beratung gab es noch Förderprogramme, die wir dann auch in Anspruch genommen haben und die

beliefern verschiedenste Einzelhändler und durch mehrere Kooperationen konnten wir den Absatz richtig gut erweitern.

2018 haben wir hier in Dermbach aus einem ehemaligen Autohaus unser eigenes Café gemacht. Das ist natürlich ein weiteres wichtiges Standbein für uns. Hier können wir direkt mit unseren Kunden in Kontakt treten und unser Angebot so noch besser ausrichten.

Wie war Ihr erster Tag als Geschäftsführer?

Ich war auf eine gewisse Weise sehr stolz, jetzt der Geschäftsführer zu sein, auch wenn es nur ein kleines Familienunternehmen ist. Aber ich wusste, ich habe Verantwortung übernommen, und die konnte ich direkt spüren.

Was wollten Sie als Kind werden?

Mit vier Jahren wollte ich Profifußballer werden, mit zehn Jahren habe ich gedacht, vielleicht wirst du doch Landwirt, und mit 16 habe ich dann angefangen, Eis zu produzieren. Als ich das erste Mal an einer kleinen Eismaschine Erdbeereis machen durfte, war für mich klar, dass ich Eismacher werde.



Ausgezeichnet mit dem IHK-Unternehmerpreis 2018 für Unternehmensnachfolge.

Ab wann wussten Sie, dass Sie die Firma übernehmen werden?

Ich wusste schon mit 19 Jahren, dass ich in den Familienbetrieb einsteigen will. Darauf habe ich dann auch mein Studium (Marketing und Vertrieb) ausgerichtet.

Wie war es, als Schüler nachmittags und am Wochenende immer arbeiten zu müssen?

Es war normal und für mich auch keine richtige Arbeit, sondern eher ein Hobby.

uns die Nachfolge erleichtert haben.

Im Rahmen der Übernahme haben wir natürlich auch investiert und dabei das Förderprogramm Thüringen-Invest in Anspruch genommen.

Wie haben Sie Ihr Unternehmen weiterentwickelt, nachdem Sie eingestiegen sind?

In der Region waren wir mit unserer Eismanufaktur schon relativ bekannt. Ich habe dann versucht, das überregional auszubauen. Mittlerweile sind wir deutschlandweit tätig und

Haben Sie einen Tipp für zukünftige Unternehmensnachfolger?

Wichtig ist, egal ob als Existenzgründer oder Nachfolger, dass einem die Arbeit Spaß macht. Sonst wird man auch nicht erfolgreich mit seinem Geschäft. Man muss mit Leib und Seele dahinterstehen und darf nicht auf die Uhr schauen. Mir schmeckt mein Eis zum Beispiel wunderbar. Ich esse jeden Tag einen halben Liter. Nur so kann man dann auch 700 verschiedene Sorten entwickeln.

Wovor hatten Sie am meisten Respekt?

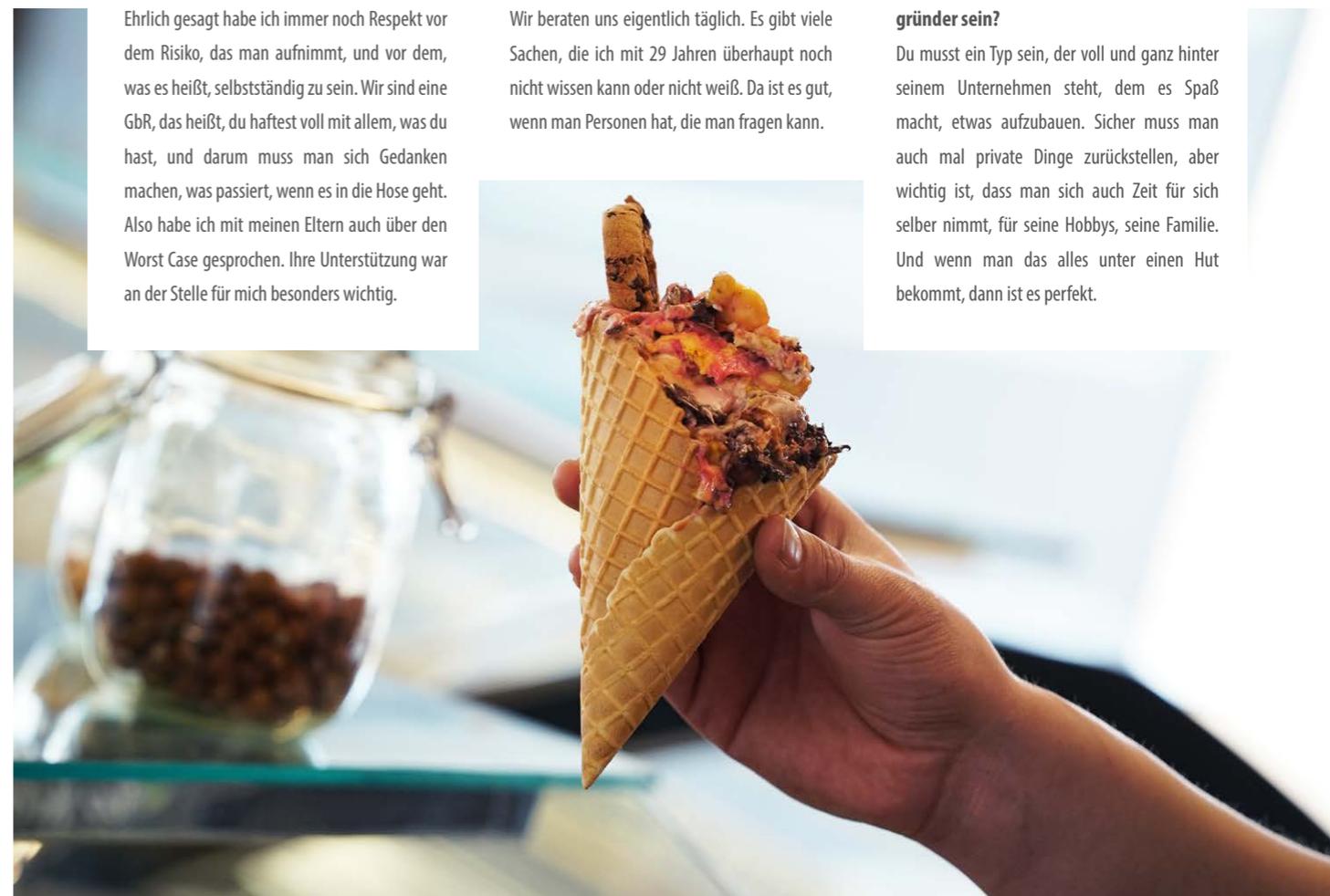
Ehrlich gesagt habe ich immer noch Respekt vor dem Risiko, das man aufnimmt, und vor dem, was es heißt, selbstständig zu sein. Wir sind eine GbR, das heißt, du haftest voll mit allem, was du hast, und darum muss man sich Gedanken machen, was passiert, wenn es in die Hose geht. Also habe ich mit meinen Eltern auch über den Worst Case gesprochen. Ihre Unterstützung war an der Stelle für mich besonders wichtig.

Fragen Sie Ihre Eltern noch um Rat?

Wir beraten uns eigentlich täglich. Es gibt viele Sachen, die ich mit 29 Jahren überhaupt noch nicht wissen kann oder nicht weiß. Da ist es gut, wenn man Personen hat, die man fragen kann.

Was für ein Typ muss man als Existenzgründer sein?

Du musst ein Typ sein, der voll und ganz hinter seinem Unternehmen steht, dem es Spaß macht, etwas aufzubauen. Sicher muss man auch mal private Dinge zurückstellen, aber wichtig ist, dass man sich auch Zeit für sich selber nimmt, für seine Hobbys, seine Familie. Und wenn man das alles unter einen Hut bekommt, dann ist es perfekt.



Thüringen-Invest ist die perfekte Mischung aus Zuschuss und Darlehen für den Mittelstand!

- bis zu 50.000 Euro Zuschuss bei Neuinvestitionen
- kombinierbar mit einem zinsgünstigen Darlehen bis zu 200.000 Euro
- verbesserte Konditionen für das Gastgewerbe



Marco Jahns
kundencenter-eisenach@aufbaubank.de

Nachfolge zum Nachschlagen

Teil 1: A-F

Asset Deal

Ein Asset Deal ist eine Unterart eines Unternehmensverkaufs. Beim AssetDeal werden Vermögenswerte (Assets) wie zum Beispiel Maschinen, Patente, Grundstücke und Gebäude verkauft. Der Käufer erwirbt entweder das Unternehmen im Ganzen, also alle Vermögenswerte, oder nur Teile davon. Asset Deals werden in der Regel bei Einzelunternehmern und bei der Veräußerung von Unternehmens- oder Betriebsteilen angewandt. Findet mit der Übertragung einzelner Vermögenswerte ein Betriebsübergang statt, gehen auch die bestehenden Arbeitsverhältnisse auf den Erwerber über.

Berater

Eine Unternehmensnachfolge ist eine komplexe Angelegenheit. Die vielen sehr unterschiedlichen Detailfragen sollten mithilfe fachlich versierter Experten beantwortet werden. Dies tun Sie nicht nur in Ihrem Interesse. Als Nachfolger übernehmen Sie auch die Verantwortung für Ihre neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Defizite werden bei Nachfolgern immer wieder in puncto Finanzierung und Businessplan festgestellt, auch der Kaufpreis sollte von einem externen Gutachter geprüft werden. Informationen zu qualifizierten Beratern in Ihrer Nähe finden Sie auf den Seiten des Thüringer Zentrums für Existenzgründung und Unternehmertum (www.thex.de / www.kmu-beratungsfoerderung.de) oder der KfW Beraterbörse (www.beraterboerse.kfw.de)

Bewertung des Betriebsvermögens

Der gemeine Wert eines Unternehmens wird aus Verkäufen unter fremden Dritten abgeleitet, die weniger als ein Jahr vor dem Bewertungsstichtag liegen. Ist dies nicht möglich, kann der Wert unter Berücksichtigung der Ertragsaussichten des Unternehmens oder einer anderen anerkannten, auch im gewöhnlichen Geschäftsverkehr für nichtsteuerliche Zwecke üblichen, Methode ermittelt werden.

Förderung

Bei der Übergabe eines Unternehmens steht neben der eigenen finanziellen Absicherung der Erhalt des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze im Vordergrund. In Thüringen gibt es verschiedene Möglichkeiten, zu einer partnerschaftlichen Nachfolgefinanzierung zu kommen. So bieten die Thüringer Aufbaubank (TAB), die beteiligungsmanagement thüringen gmbh (bm-t), die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbh (MBT) und die Bürgschaftsbank Thüringen GmbH (BBT) die unterschiedlichsten Unterstützungsmöglichkeiten. Nachfragen lohnt sich in jedem Fall.

Beteiligungsgesellschaft

Eine Beteiligungsgesellschaft ist ein Unternehmen, dessen Geschäftstätigkeit überwiegend oder ausschließlich darin besteht, Kapitalbeteiligungen an anderen, eigenständigen und unterschiedlichen Branchen angehörenden Unternehmen zu erwerben, zu halten und zu veräußern. Die beteiligungsmanagement thüringen gmbh (www.bm-t.de) zum Beispiel unterstützt in Thüringen auch im Fall der Unternehmensnachfolge. Neben klassischen Wachstumssituationen wird hier auch in Nachfolgeregelungen, das heißt Management-Buy-outs oder Management-Buy-ins investiert.

Unser Tipp: Existenzgründerpass GFAW

Im Zusammenhang mit dem Aufbau des eigenen Unternehmens und der Sicherung eines Unternehmens bei der Übergabe im Rahmen einer Nachfolge können Beratungen und Qualifizierungen durch Vergabe von Existenzgründerpässen gefördert werden.

www.gfaw-thueringen.de

www.thex.de/nachfolge

ThEx
Thüringen  Thüringer
Nachfolgelotse

ERFAHRUNG UND WISSEN WEITERGEBEN

Den Generationswechsel erfolgreich meistern.



Die Thüringer Nachfolgelotsen

- ✓ sensibilisieren für die Fragestellungen im Übergabe-/Übernahmeprozess
- ✓ informieren über die Stationen eines Nachfolgefahrplanes
- ✓ unterstützen bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern
- ✓ organisieren Informationsveranstaltungen zu Fragen der Übergabe/Übernahme
- ✓ vermitteln Kontakte zu kompetenten Beratern und Nachfolgeexperten

Gefördert durch:

ESF
EUROPA FÜR THÜRINGEN
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

EUROPAISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Freistaat
Thüringen 

Ministerium
für Wirtschaft, Wissenschaft
und Digitale Gesellschaft

Das Baby aus der Hand geben



Peter Kaul

Inhaber des Kontors für Unternehmensnachfolge

Peter Kaul ist seit 1991 in den neuen Bundesländern und befasst sich seit fast 20 Jahren speziell mit dem Thema Unternehmensnachfolge. Zusammen mit seinem Team begleitet er Verkäufer bei der Suche nach dem passenden Unternehmensnachfolger. Auch Kaufinteressenten, die sich auf der Suche nach einem Unternehmen befinden, werden vom Kontor für Unternehmensnachfolge betreut.

Kontakt:

Kontor für Unternehmensnachfolge - Peter Kaul

www.kontor-unternehmensnachfolge.de

Tel.: 0351 4 97 62 97

Warum ist es wichtig, die Nachfolge frühzeitig zu regeln?

Die Nachfolge zu regeln, ist eine sehr komplexe Aufgabe für einen Unternehmer. Ein Steuerberater empfiehlt, fünf bis zehn Jahre vor der Übergabe mit den Vorbereitungen zu beginnen. Ein Rechtsanwalt hätte gerne mindestens zehn Jahre Vorbereitungszeit. Vor allem, wenn man im Hinblick auf einen Verkauf noch die Rechtsform des Unternehmens ändern muss. Aber es ist vor allem ein psychologisches Thema. Ein Unternehmer sollte mit 55 bis 60 Jahren unbedingt die Weichen stellen.

Die Umsetzung sollte dann zwischen 60 und 65 Jahren stattfinden. Nach 65 wird es für den Unternehmer psychologisch immer schwieriger loszulassen. Es ist bei uns Menschen einfach so: Je älter wir werden, umso mehr klammern wir. Wenn ein Unternehmer den richtigen Zeitpunkt verpasst, kann es problematisch werden. Denn irgendwann werden Mitarbeiter und Kunden Fragen stellen. Die Mitarbeiter wollen wissen, was mit dem Unternehmen passiert, wenn der Chef immer älter wird und kein Nachfolger in Sicht ist. Und die Kunden sorgen sich um ihre Gewährleistungszeit. Die Folge ist dann, dass sich die guten Mitarbeiter umschauchen und Kunden möglicherweise wegbleiben.

Welche Möglichkeiten zur Nachfolge gibt es?

Es gibt die Möglichkeit der Nachfolge innerhalb der Familie. Der Unternehmer sollte sich überlegen, ob es Söhne oder Töchter mit entsprechender fachlicher Qualifikation gibt. Abgesehen von der Qualifikation muss er sich auch die Frage stellen, ob die Kinder überhaupt Unternehmer werden wollen. Steht niemand zur Verfügung, dann wird der Blick fast automatisch auf die Mitarbeiter fallen.

Dort empfehlen wir, sehr genau hinzusehen. Denn auch hier geht es nicht alleine um die fachliche Kompetenz. Man hat den Mitarbeiter ja in der Regel als Mitarbeiter ausgesucht und nicht als Unternehmer. Kann er jetzt also diesen Sprung vom Mitarbeiter ins Unternehmertum überhaupt schaffen oder überfordert man ihn damit? Und hat er Familie? Hat er ein Lebensumfeld, das diesem Projekt positiv gegenübersteht? Sollte nur eine Komponente nicht passen, könnte ich persönlich nicht empfehlen, diesen Wechsel vom Arbeitnehmer zum Unternehmer weiter voranzutreiben.

Die letzte Möglichkeit ist die der externen Nachfolge. Hier kommt die große Frage: Wo könnte ein Nachfolger zu finden sein?

Bei einer externen Suche ist der Unternehmer aus unserer Sicht zwingend auf externe Berater angewiesen. Einen guten Berater findet man zum Beispiel im Netzwerk Unternehmensnachfolge in Thüringen, in dem auch die Kammern vertreten sind, oder dem ThEx in Erfurt.

Wie bereite ich meine Kinder auf die Nachfolge vor?

Die Beispielfunktion der Eltern ist an dieser Stelle sehr wichtig. Wenn die Kinder sehen, dass der Vater oder die Mutter sich im Unternehmen wohlfühlt und stolz auf das Erreichte ist, und wenn die Kinder einbezogen werden, dann ist das sicher eine gute Voraussetzung. Wenn man die Kinder aber jahrelang außen vor lässt und sie dann einfach ins kalte Wasser geworfen werden, dann wird es schwer.

Um die Kinder auf den Wechsel vorzubereiten ist es wichtig, dass sie die richtige Ausbildung, also genügend Fachkompetenz mitbringen.

Wir haben aber auch schon erlebt, dass Kinder, auch wenn sie schon im Unternehmen waren, den Schritt ins Unternehmertum nicht wagen wollten.

Das sollten Eltern respektieren, es bringt überhaupt nichts, Kinder ins Unternehmertum zu drängen. Es muss freiwillig von den Kindern aus erfolgen, sonst ist das Scheitern vorgezeichnet.

Was sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge?

Da gibt es verschiedene Komponenten. Zum einen, dass das Unternehmen gesund dasteht, es keinen Investitionsstau gibt. Das schreckt potenzielle Käufer sofort ab.

Zum anderen, dass es rechtzeitig angegangen wird und kein Druck entsteht. Die Übergabe muss geplant sein und der Unternehmer muss dem Nachfolger für eine gewisse Übergangszeit zur Verfügung stehen. Er muss dafür sorgen, dass nicht nur das Unternehmen intern, sondern auch die Kunden- und Lieferantenbeziehungen übergeben werden. Und schlussendlich muss er das Know-how, also das Herz des Unternehmens, übergeben. Externe Beratung ist über den gesamten Prozess mit Sicherheit extrem ratsam. Die Übergabe ist etwas, das ein Unternehmer in der Regel nur einmal in seinem Leben durchführt, und daher hat er keine Erfahrungswerte, also sollte er gute Berater hinzuziehen, die Erfahrung darin haben.

Außerdem sollte der abgebende Unternehmer auf jeden Fall die Zeit nach der Übergabe planen. Ansonsten kann er in ein tiefes Loch fallen.



Eine Nachfolge sollte immer auch eine Neugründung mit eigenen Ideen sein.



Innovationen und Markteinführungen müssen nicht nur auf Unternehmerschultern lasten. Mit Ihrer Hausbank stemmen wir das mit einer Konsortialfinanzierung gemeinsam.

- Sachanlagen und immaterielle Werte
- Innovationen und Markteinführungen
- Niederlassungen und Tochtergesellschaften
- Beteiligungen mind. 250.000 Euro bis max. 5 Mio. Euro



Monika Fulle
kundencenter-gera@aufbaubank.de



Wenn ich selber wählen müsste, würde ich auf jeden Fall auf die Nachfolge gehen.

Wieso fällt es Unternehmern so schwer loszulassen?

Das „Nichtloslassen“ hat häufig verschiedene Gründe. Geht es dem Unternehmen gut, fragt sich der Unternehmer, warum er jetzt verkaufen sollte. Geht es dem Unternehmen schlecht, dann sagt er sich, so kann ich das Unternehmen nicht verkaufen, zuerst muss ich die Braut hübsch machen. Und so schiebt sich der Termin immer weiter nach hinten.

Außerdem ist das Unternehmen für viele Unternehmer der Lebensinhalt. Das Unternehmen ist wie ein Baby, das sie aufgezogen haben, und dieses Baby in andere Hände zu geben, das ist sehr, sehr schwer.

Wie kann man helfen?

Indem man dem Unternehmer klarmacht, dass es seine unternehmerische Pflicht ist, das Unternehmen rechtzeitig in andere Hände zu geben. Seine Kraft und seine Innovationsfähigkeit nehmen mit dem Alter einfach ab und es geht ganz klar um Verantwortung. Verantwortung den Mitarbeitern, den Kunden und dem Unternehmen gegenüber.

Was ist bei der familieninternen Übergabe wichtig?

Wir empfehlen, alle Familienmitglieder einzubinden und alles ganz transparent zu besprechen. Auch wenn eine Tochter oder ein Sohn im Ausland ist, sie sollten trotzdem mit eingebunden sein, damit es in einer späteren Phase nicht zu Neid kommt.

Unter den Kindern muss Klarheit und Einverständnis herrschen. Das sollte auch respektiert und geachtet werden.

Daneben gibt es auch steuerliche Aspekte, die man nicht außer Acht lassen sollte.

Streit kann man vermeiden, indem man alles sofort klärt und nichts auf später verschiebt. Und man sollte alles schriftlich festhalten, es sollte einfach immer fair und offen zugehen.

Wen muss ich bei einer Unternehmensübergabe mit ins Boot holen?

Bei einer familieninternen Übernahme braucht es einen Steuerberater, gegebenenfalls einen Rechtsanwalt und einen Notar. Wenn es um Kredite geht, dann natürlich noch eine Bank. Bei der externen Übergabe ist zusätzlich noch ein Berater zu empfehlen.

Welche Fehler können bei der Übergabe passieren?

Die größten Fehler sind, die Übergabe zu spät anzugehen und den falschen Käufer auszusuchen. Der Falsche können auch der eigene Sohn oder die eigene Tochter sein. Wann immer man jemanden überfordert, ist keinem gedient. Das gilt auch für Mitarbeiter, wenn man dort den Falschen nimmt, ist es auch falsch. Der Käufer muss fachlich qualifiziert sein und auch insgesamt die richtigen Voraussetzungen mitbringen. Er muss menschlich zum Unternehmen passen, was genauso wichtig ist wie die harten Faktoren, die man vorher klärt.

Ansonsten gibt es noch einige weitere Stolpersteine. Man muss ein Unternehmen auch bilanziell und steuerrechtlich auf die Übergabe vorbereiten. Man sollte schauen, dass die Steuerberater rechtzeitig informiert werden, sodass sie Dinge bereinigen können, die für Nachfolger nicht ganz so geeignet sind. Manchmal schleppt man in der Bilanz Dinge mit, die man vor einem Eigentümerwechsel eliminieren sollte.

Ihr persönlicher Tipp für Verkäufer?

Rechtzeitig angehen und beraten lassen. Ganz klar!

Neu gründen oder Nachfolgen?

Wenn ich selber wählen müsste, würde ich auf jeden Fall in ein bestehendes Unternehmen einsteigen.

Bei einer Neugründung kämpfen Sie drei Jahre, nur um ein Fundament zu bauen. Und viele, viele scheitern schon in dieser Phase, obwohl sie eigentlich die Fähigkeit zum Unternehmer hätten. Wenn sie aber die Nachfolge antreten, übernehmen sie das Fundament und die Infrastruktur. Eingearbeitete Mitarbeiter, gefestigte Kundenbeziehungen, sie haben ein Produkt, das nur noch weiter, aber nicht ganz neu entwickelt werden muss. Für mich gibt es da keine Frage. Nachfolgen ist das Thema für junge Unternehmer.

Wie finde ich einen geeigneten Nachfolger?

Der Unternehmer hat natürlich die Möglichkeit, sein Unternehmen in Börsen einzustellen. Das Problem dort ist, wenn er Rückmeldungen bekommt, muss er ja Kontakt zu den Kaufinteressenten aufnehmen, ohne eine Ahnung zu haben, wer das ist, und ob sie die fachliche Qualifikation und die Bonität mitbringen. Außerdem weiß er nicht, ob sie es wirklich ernst meinen. Daher sollte er dort einen Berater dazwischenschalten, der die Vorselektion durchführt. Das A und O bei der Unternehmens-

nachfolge ist die Diskretion. Der ganze Prozess sollte höchst diskret ablaufen. Das heißt, man muss bei jedem Schritt schauen, dass die Information nicht an den Markt geht. Die Botschaft darf nicht sein, dass der Unternehmer aufhören will. Das verunsichert die Kunden, die Mitarbeiter und nicht zuletzt die Banken.

Wann kommuniziere ich die Nachfolge?

Für das Kommunizieren der Nachfolgeplanung habe ich eine klare Haltung. Nach innen wie nach außen erst dann, wenn die Unterschrift vollzogen ist. Vorher bitte nicht!

Brauche ich wirklich einen Berater?

Wenn Käufer und Verkäufer sich direkt treffen, geht es manchmal um das falsche Wort oder den falschen Satz. Man muss sich vergegenwärtigen, dass ein Nachfolger erst dann unterschreibt, wenn er alles weiß. Der Verkäufer aber will erst alles sagen, wenn der Deal perfekt ist. Das ist eine Diskrepanz, die man alleine nicht aus der Welt schaffen kann, da brauchen Sie jemanden, der als Filter fungiert und die Fragen, die anliegen, aufnimmt und zum richtigen Zeitpunkt austauscht. Falsche Fragen gibt es grundsätzlich nicht, es geht nur darum, den richtigen Zeitpunkt zu finden, um sie zu stellen. Das kann ein Unternehmer selber in der Regel schwer abschätzen.



Mit Investitionen #Nachfolgen, das geht mit der Bürgschaft der Thüringer Aufbaubank immer!

- Erstinvestitionen und Betriebsmittel
- Bürgschaften bis max. 80 % des Kreditbetrages
- Bürgschaftsbetrag bis zu 3 Mio. Euro



Steffen Peschke
kundencenter-erfurt@aufbaubank.de

Der Quickcheck

NACHFOLGER FINDEN

Welche fachlichen und menschlichen Qualifikationen waren erforderlich, um das Unternehmen aufzubauen?

Welche fachlichen und menschlichen Qualifikationen sind erforderlich, um das Unternehmen weiterzuführen?

Wer besitzt diese Qualifikationen? (Nennen Sie geeignete Personen aus dem Kreis der Familie, des Unternehmens, aus Konkurrenzunternehmen oder dem Bekanntenkreis.)

Welche Zeugnisse und Zertifikate über seine fachlichen, beruflichen und sonstigen Qualifikationen kann der Nachfolger aufweisen?

Wo konnte der potenzielle Nachfolger seine erworbenen Kenntnisse schon erfolgreich einsetzen?

Unser Tipp:

Auf der Internetplattform nexas-change finden Sie Verkaufsangebote, Kaufgesuche und viele wichtige Hinweise und Partner rund um die Unternehmensnachfolge.

www.nexas-change.org

FREMDGESCHÄFTSFÜHRER FINDEN

Wie viel Zeit können Sie für die Suche nach einem Fremdgeschäftsführer aufbringen?
Für was könnten Sie externe Unterstützung in Anspruch nehmen?

Wie sieht das Idealprofil eines Fremdgeschäftsführers für Sie aus?

Welche Wertvorstellungen sind für Sie im Zusammenhang mit der Führung des Unternehmens wichtig?

Welche Zeugnisse und Zertifikate über seine fachlichen, beruflichen und sonstigen Qualifikationen kann der Fremdgeschäftsführer aufweisen?

Welches sind die für Sie relevanten Rechte und Pflichten des zukünftigen Geschäftsführers? Fixieren Sie diese schriftlich.

Unser Tipp:

Vorsorge für den Notfall: Die IHK stellt mit dem Notfall-Handbuch ein wichtiges Werkzeug zur Verfügung, um im Ernstfall den Betrieb durch einen Notfallplan vor Schaden zu bewahren. Das Notfall-Handbuch gibt es online als Download oder in gedruckter Form bei Ihrer IHK.

www.erfurt.ihk.de

#Nachfolgen



Thüringer Aufbaubank

www.aufbaubank.de



Partner für die Nachfolgeberatung:

www.thex.de/nachfolge

www.bm-t.de

www.gfaw-thueringen.de

www.nachfolge-in-deutschland.de

www.existenzgruender.de

www.erfurt.ihk.de

www.gera.ihk.de

www.suhl.ihk.de

www.hwk-erfurt.de

www.hwk-gera.de

www.hwk-suedthueringen.de

Bundesweite Nachfolgebörse:

www.nexxt-change.org

www.nachfolge-in-thüringen.de