

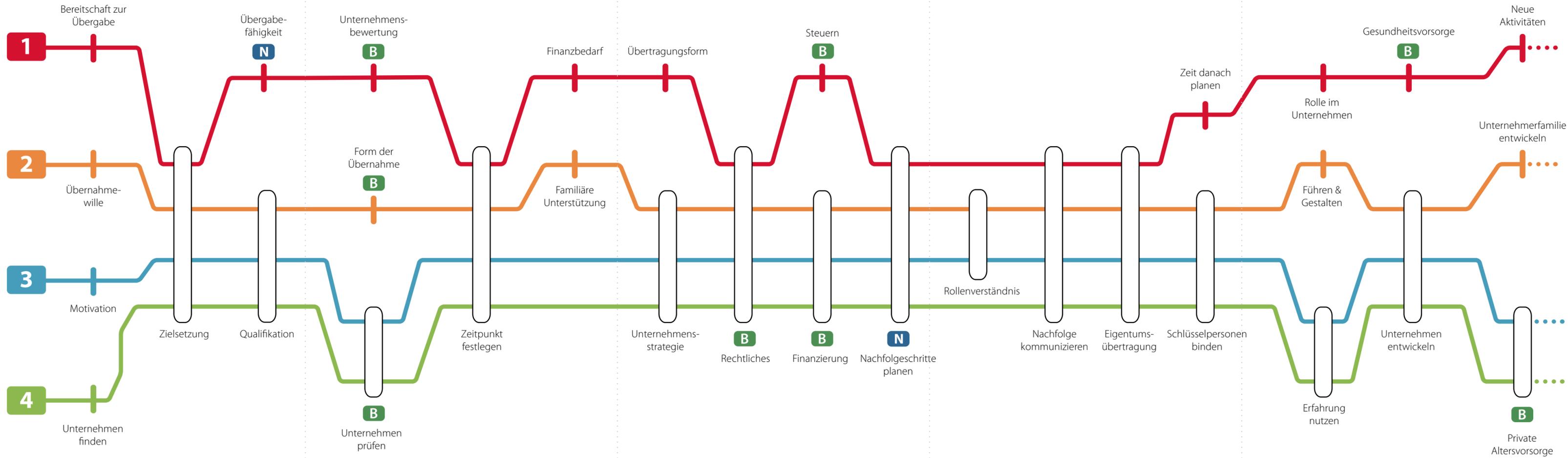
## Information & Bestandsaufnahme

## Analyse & Strategie

## Konzept & Geschäftsplan

## Umsetzung & Übertragung

## Aufbruch & Leben nach der Übertragung



In der Phase der Information und Bestandsaufnahme geht es um die Abschätzung von Chancen und Risiken einer Unternehmensnachfolge.

In der Phase der Analyse und Strategie werden die aktuelle Situation des Unternehmens und aller Beteiligten untersucht.

In der Phase des Konzeptes und Geschäftsplans werden Maßnahmen zur Erfolgssicherung der Unternehmensnachfolge entwickelt.

In der Phase der Umsetzung und Übertragung werden die vorab geplanten Schritte realisiert und die Nachfolge abgesichert.

Nach der Übernahme geht es für alle Beteiligten darum, die neue Lebensphase erfolgreich zu gestalten.

### Über den Nachfolgefahrplan

Der Nachfolgefahrplan richtet sich an alle, die sich mit der Unternehmensnachfolge beschäftigen und ist in fünf Phasen mit unterschiedlichen Stationen unterteilt. Der Nachfolgeprozess und seine einzelnen Schritte für Abgebende und Übernehmende wird durch unterschiedlich farbige Linien illustriert. Außerdem gibt der Nachfolgefahrplan Hinweise, bei welchen Stationen eine Beratung und Notfallplanung empfehlenswert ist. Die Rückseite dieses Fahrplanes erläutert die einzelnen Stationen und hält weitere Tipps und Empfehlungen für Sie bereit.

### 1 Übergabe

Die Stationen auf der roten Linie sind für all die Personen wichtig, die in den nächsten Jahren ein Unternehmen übergeben möchten oder wissen wollen, an welcher Station im Nachfolgeprozess sie aktuell stehen.

### 3 Betriebsinterne Übernahme

Personen, die das Unternehmen in dem sie arbeiten übernehmen möchten, können sich an der blauen Linie des Fahrplans orientieren. Sie gibt gezielt Aufschluss über die Aufgaben, die im betriebsinternen Übernahme-Prozess bewältigt werden sollten.

### B Beratung

Dieses Zeichen taucht auf, wenn bei einer Station komplexe Themen zu bearbeiten sind, bei denen eine Beratung durch Experten empfehlenswert ist.

### 2 Familieninterne Übernahme

Die orangefarbene Linie illustriert welche Stationen durchlaufen werden, um als Familienmitglied ein Unternehmen zu übernehmen. Sie zeigt auch die vielen Verknüpfungspunkte mit der abgebenden Generation, die gemeinsam geregelt werden sollten.

### 4 Externe Übernahme

Für eine externe Übernahme gibt die grüne Linie einen Einblick in die notwendigen Schritte. Diese Linie richtet sich vor allem an diejenigen, die ein eigenes Unternehmen führen wollen, ohne neu zu gründen.

### N Notfallplanung

Dieses Zeichen zeigt wann eine Notfallplanung vorliegen muss, damit das Unternehmen beim Ausfall wichtiger Personen handlungsfähig bleibt.

### Alle Informationen auf einen Blick

- [www.nachfolge-in-deutschland.de](http://www.nachfolge-in-deutschland.de)
- [www.nachfolg-o-mat.org](http://www.nachfolg-o-mat.org)
- [www.nachfolgewiki.de](http://www.nachfolgewiki.de)
- [www.kmurechner.de](http://www.kmurechner.de)
- [www.nachfolgelabor.de](http://www.nachfolgelabor.de)
- [www.markencloud.org](http://www.markencloud.org)

Der Nachfolgefahrplan ist im Rahmen der Initiative »Nachfolge-in-Deutschland« in den Projekten ICON und STARTS des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin entstanden und wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert. Dieser Fahrplan kann trotz sorgfältiger inhaltlicher Prüfung nur als Empfehlung dienen. Wir übernehmen keinen Anspruch auf Vollständigkeit und verweisen gerne hierbei auf [www.nachfolge-in-deutschland.de/impresum/](http://www.nachfolge-in-deutschland.de/impresum/)

© EMF-Institut 2020



1



## Übergabe

Voraussetzung für eine erfolgreiche Übergabe ist zunächst Ihre persönliche **Bereitschaft**, sich mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen und Ihre individuellen **Ziele** zu definieren. Wichtig ist außerdem, dass das Unternehmen **übergabefähig** ist, also mit einer anderen Person an der Spitze erfolgreich am Markt bestehen kann. Haben Sie eigentlich einen schriftlichen Notfallplan für den Fall, dass Ihnen vor der Übergabe etwas zustößt?

Als Nächstes ist eine **Unternehmensbewertung** durchzuführen. Hierbei kann Ihnen der KMUrechner und eine gezielte Beratung durch Experten helfen.

Gemeinsam mit Ihrem Nachfolger oder Ihrer Nachfolgerin sollten Sie dann den **Übergabezeitpunkt** festlegen. Denken Sie dabei daran, dass der gesamte Nachfolgeprozess üblicher Weise zwei bis fünf Jahre dauert. Nun müssen Sie noch abschätzen, wie hoch Ihr **finanzieller Bedarf** für den Lebensunterhalt ohne Unternehmen sein wird.

An der nächsten Station überlegen Sie, welche **Übertragungsform** für Sie in Frage kommt. Soll zunächst nur die Leitung oder auch das Eigentum übergeben werden? Dabei gilt es eine Reihe **rechtlicher und steuerlicher Aspekte** zu beachten, für die fachliche Unterstützung ratsam ist. Außerdem ist es wichtig, die einzelnen **Nachfolgeschritte** konkret zu planen und dabei auch die Einarbeitung der zukünftigen Unternehmensführung vorzubereiten.

Wie wollen Sie die Nachfolge Ihren Mitarbeitern und Geschäftspartnern **kommunizieren**? Planen Sie ein großes Fest, eine Schlüsselübergabe oder den gemeinsamen Besuch einzelner Kunden und Lieferanten?

Sobald die **Eigentumsübertragung** vollzogen ist, sollten Sie wissen, wie Sie Ihre „Zeit danach“ außerhalb des Unternehmens verbringen und wie Ihre zukünftige **Rolle im Unternehmen**, z. B. als Berater, aussehen soll. Wie steht es um Ihre **Gesundheitsvorsorge** und welche sportlichen Aktivitäten planen Sie, damit es auch so bleibt? Für diese haben Sie nun mehr Zeit.

Wenn Sie alle Stationen abgearbeitet haben, können Sie mit viel Engagement Ihren **neuen Aktivitäten** nachgehen.

2



## Familieninterne Übernahme

Entscheidend für eine familieninterne Nachfolge sind Ihr **Übernahmewille** und Ihre Motivation, sich selbstständig zu machen und nicht die Erwartungen Ihrer Familie. Ihre **Zielsetzungen** sollten Sie in der Eigentümerfamilie offen besprechen, weil sie die Grundlage für die weitere Nachfolgeplanung sind. Reichen Ihre **Qualifikationen** um das Unternehmen erfolgreich zu führen und wissen Sie, wie Sie sich zusätzliches Wissen aneignen können?

Klären Sie an der nächsten Station die **Form der Übernahme**: Sollen Sie „nur“ Geschäftsführer werden? Gehört Ihnen das Unternehmen später einmal alleine oder sollen andere Familienmitglieder eingebunden werden? Finden Sie dann den richtigen **Zeitpunkt**, an dem der Übernahmeprozess beginnen soll und stimmen Sie den Übernahmetermin in der Familie ab. Nutzen Sie **familiäre Unterstützung** und klären Sie, welche Ansprüche andere Familienmitglieder an das Unternehmen haben.

Auch wenn Sie das Unternehmen schon lange kennen, sollten Sie die **Unternehmensstrategie** hinterfragen. Dies kann in Zeiten der Digitalisierung sogar eine Änderung des Kerngeschäfts bedeuten. Klären Sie an der nächsten Station die **steuerlichen bzw. rechtlichen Aspekte** der Übernahme und nutzen Sie dafür fachliche Unterstützung. Auch bei einer familieninternen Nachfolge spielt die **Finanzierung** eine Rolle: Ausgleichszahlungen an Verwandte oder Steuerzahlungen sind zu planen. Als Nächstes sollten Sie einen schriftlichen **Nachfolgeplan** mit konkreten einzelnen Schritten erstellen.

In der nächsten Phase wachsen Sie neben der familiären auch in eine unternehmerische **Rolle** hinein. Überlegen Sie, wie Sie dies und Ihre **Nachfolge kommunizieren** wollen und versuchen Sie frühzeitig, gute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen. Wenn das **Eigentum übertragen** wurde, können Sie loslegen, sollten aber nicht alles von jetzt auf gleich ändern. Denken Sie daran, dass **Schlüsselpersonen** entscheidend sind, damit das Unternehmen an den Erfolg der Vergangenheit anknüpfen kann.

In Ihrer neuen Rolle **führen** Sie als Chef die Belegschaft und **gestalten** das Unternehmen nach Ihren Vorstellungen. Nur so können Sie das **Unternehmen weiterentwickeln**. Bei einer familieninternen Nachfolge muss sich auch die **Unternehmerfamilie entwickeln**. Eine Nachfolgeregelung ist z. B. ein guter Zeitpunkt, um eine Familienverfassung zu erarbeiten.

3



## Betriebsinterne Übernahme

Bei einer betriebsinternen Nachfolge kennen Sie die Abläufe und Ansprechpartner im Unternehmen bereits gut, was häufig die zugrundeliegende **Motivation** für eine Übernahme ist. Ihre konkreten **Ziele** stellen die Grundlage für die weitere Nachfolgeplanung dar. Hinterfragen Sie jedoch kritisch, ob Ihre bisherige Erfahrung und **Qualifikation** ausreichen, um das Unternehmen auch erfolgreich zu leiten.

Auch wenn Sie den Betrieb schon lange kennen ist es wichtig, das Unternehmen auf Herz und Nieren **zu prüfen**, um Überraschungen zu vermeiden. Legen Sie im nächsten Schritt gemeinsam mit dem Übergeber einen **Zeitpunkt** fest, an dem der Übernahmeprozess beginnen soll und stimmen Sie den Übernahmetermin ab.

Planen Sie danach die Zukunft des Unternehmens, indem Sie Ihre **Unternehmensstrategie** formulieren. Klären Sie an der nächsten Station die **steuerlichen bzw. rechtlichen Aspekte** der Übernahme, wie z. B. Haftungsfragen, und nutzen Sie dafür fachliche Unterstützung. Bei einer betriebsinternen Nachfolge spielt die **Finanzierung** eine wichtige Rolle, weil in der Regel ein Kaufpreis zu zahlen ist. Nutzen Sie zur Finanzierung auch staatliche Förderangebote. Alle diese Arbeitsschritte sollten in einem schriftlichen **Nachfolgeplan** festgehalten werden.

Kunden und Lieferanten, aber auch die ehemaligen Kollegen, müssen Sie in Ihrer neuen **Rolle** kennen lernen. Überlegen Sie daher genau, wie Sie Ihre **Übernahme kommunizieren**, bevor die Eigentumsübertragung vollzogen wird. Stellen Sie sicher, dass wichtige Mitarbeiter im Unternehmen bleiben. Die **Bindung von Schlüsselpersonen** ist entscheidend, damit das Unternehmen an den Erfolg der Vergangenheit anknüpfen kann.

In der letzten Phase geht es darum Ihre **Erfahrung und Kompetenz** gezielt im Unternehmen einzusetzen, denn nun sind Sie für die **Entwicklung des Unternehmens** verantwortlich. Vergessen Sie dabei nicht, sich um Ihre **private Altersvorsorge** zu kümmern, damit Sie nicht später einmal auf einen Verkauf des Unternehmens angewiesen sind.

4



## Externe Übernahme

Sind Sie noch auf der **Suche nach einem geeigneten Unternehmen** oder haben Sie schon ein konkretes Unternehmen im Auge? In beiden Fällen sollten Sie konkrete **Ziele** haben, die Sie mit Ihrer geplanten Selbstständigkeit umsetzen wollen. Wichtig ist auch, dass Sie die nötige **Qualifikation** mitbringen, um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können.

Wenn Sie fündig geworden sind, müssen Sie das **Unternehmen intensiv prüfen**, um Risiken möglichst früh zu erkennen. Diese Risiken, wie z. B. eine hohe Abhängigkeit vom bisherigen Unternehmer oder einzelnen Kunden, sollten sich im Kaufpreis niederschlagen. Legen Sie mit dem Übergeber an der nächsten Station einen konkreten **Zeitpunkt** für die Übernahme fest.

Um die Zukunft des Unternehmens zu sichern, müssen Sie Ihre eigene **Unternehmensstrategie** entwickeln und prüfen, ob Sie diese in dem Unternehmen auch umsetzen können.

**Rechtliche und steuerliche Aspekte** spielen bei jeder Übernahme eine wichtige Rolle – lassen Sie sich hier von Experten unterstützen. Bei einer externen Nachfolge sind der Kaufpreis und seine **Finanzierung** wesentlicher Bestandteil der **Nachfolgeplanung**, die Sie in jedem Fall schriftlich festhalten sollten.

An der nächsten Station überlegen Sie, wie Sie Ihre **Nachfolge kommunizieren**. Versuchen Sie nach der **Eigentumsübertragung** eine gute Beziehung vor allem zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen, damit wichtige **Schlüsselpersonen** im Unternehmen bleiben.

Jetzt können Sie zielgerichtet Ihre **Erfahrungen** aus Ihrem bisherigen Berufsleben einsetzen, um die **Unternehmensentwicklung** erfolgreich voranzutreiben. Vergessen Sie dabei nicht Ihre private **Altersvorsorge**, denn die bisherigen Rentenabgaben als Angestellter werden für einen auskömmlichen Ruhestand wahrscheinlich nicht ausreichen.

www.nachfolge-in-deutschland.de  
Nachfolge beginnt jetzt!

Gefördert durch:



creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

B



## Beratung

Es gibt unterschiedliche Ansprechpartner für die vielfältigen Themengebiete bei einer Nachfolge. Die Hausbank kann bei Finanzierungsfragen und auch bei der Suche nach einem Unternehmen weiterhelfen. Rechtsanwälte sowie Steuerberater und -beraterinnen helfen bei den vertraglichen Fragen. Bei betriebswirtschaftlichen Themen unterstützen Sie Unternehmensberater und -beraterinnen ebenso wie Experten der Kammern und Verbände. Zudem können sie den Prozess begleiten sowie die Übergabeverhandlungen moderieren.

Auch für die Themen, die im Fahrplan nicht gesondert als beratungsintensive Stationen gekennzeichnet sind, bestehen Beratungsmöglichkeiten. Mediatoren, die sich auf Familienunternehmen spezialisiert haben, helfen z. B. bei Konflikten.

N



## Notfallplanung

Unabhängig vom Alter muss sich jeder Unternehmer und jede Unternehmerin Gedanken über einen plötzlichen Ausfall machen und systematisch für den Notfall vorsorgen. Mit der Notfallplanung wird sichergestellt, dass das Unternehmen fortgeführt werden kann, auch wenn wichtige Personen für längere Zeit ausfallen.

Im Notfallkoffer werden wichtige Dokumente und Informationen an einer zentralen Stelle gesammelt und regelmäßig aktualisiert. Ein gut gefüllter Notfallkoffer kann auch die Prozesse in der Nachfolge vereinfachen. Kammern und Banken bieten Vorlagen und Informationen zum Notfallkoffer und zur Notfallplanung.