

Joachim Merzbach, Klaus-W. Bramann
Unternehmensnachfolge im Buchhandel

Joachim Merzbach

Klaus-W. Bramann

Unternehmensnachfolge im Buchhandel

Ein Praxisleitfaden

bramann.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet einsehbar unter <http://dnb.d-nb.de>.

© 2025 Bramann Verlag,
Alt-Erlenbach 17, Frankfurt am Main
www.bramann.de | info@bramann.de
Alle Rechte vorbehalten

Typografie und Layout
Margarete Bramann

Abbildung Umschlag und Innenteil
© LongQuattro/istockphoto.com

Druck und Bindung
ScandinavianBook, Druckhaus Nord
Printed in Germany 2025

ISBN 978-3-95903-025-0



Inhalt

Vorwort	8
Phase 01	
Nachfolge-Voraussetzungen schaffen	14
Lebensplanung überprüfen und persönliche Chancen erkennen	15
Der richtige Zeitpunkt, den Übergabeprozess zu beginnen	17
Phase 02	
Verkaufschancen beeinflussen	22
Das Unternehmen auf den richtigen Kurs bringen	23
Eine Unternehmensbewertung durchführen	25
Die Braut schmücken	28
Phase 03	
Unternehmenswert ermitteln	30
Kaufpreisvorstellung und Unternehmensbewertung	31
Share Deal oder Asset Deal	32
Der Wert für das Anlagevermögen	33
Der Wert für die Waren (Vorräte)	35
Rund um die Inventur	35
Bilanz- oder Zeitwert?	37
Der Wert für den Goodwill (Firmenwert)	38
Ein Blick auf die GuV	39
Betriebsergebnis (EBIT)	42
Der kalkulatorische Unternehmerlohn	44
Wert-Ermittlung konkret	46
Ein Blick auf die Einnahmenüberschussrechnung (EÜR)	47

Bewertungsmethoden im Überblick	48
Ertragswertmethode	49
Substanzwertmethode	50
Multiplikatoren-Methode	51
Marktwertmethode	51
Der Wert ist nicht der (Verkaufs-)Preis	52
GmbH-Verkauf – Ermittlung des Zahlbetrags im Rahmen eines Share Deals	52

Phase 04

Nachfolge-Interessierte finden	56
Interessenten akquirieren.....	57
Käuferprofil entwickeln und Liste möglicher Kaufinteressierter erstellen	58
Unternehmensexposé entwerfen	59
Einen Berater hinzuziehen	60
Vertraulichkeit vereinbaren	61
Das Unternehmen bleibt in der Familie – Chance und Risiko zugleich	62
Verkauf an eigene Mitarbeiter oder externe Fachkräfte	66
Verkauf an einen Filialisten	67

Phase 05

Verkaufsverhandlungen führen	68
Kennenlern- und Sondierungsgespräch	69
Letter of Intent (LoI)	70
Erweiterter Teilnehmerkreis und Breakup Fee	71
Due-Diligence-Prüfung	72
Prüfungsdauer festlegen und Fragen bündeln	73
Bonität prüfen	73
Der erste Schuss ist nicht immer ein Treffer	74
Frühzeitig über die Kaufpreisvorstellung sprechen	75
Varianten der Kaufpreiszahlung: Einmalzahlung, Ratenzahlung oder Kaufpreisrente	76
Steuerliche Aspekte beim Verkauf	77
Steuerliche Aspekte bei einer »Übergabe«	79

Phase 06

Kaufvertrag schließen und Übertragung umsetzen	82
Die Komponenten des Kaufvertrags	84
Die Informationskaskade	89
Arbeitsrechtliche Situation gemäß BGB §613	90
Sonderfall Team-Zusammenlegung	91
 Liquidation als Alternative	92
Steuerliche Aspekte bei einer Liquidation	93
Räumungsverkauf gemäß Buchpreisbindungsgesetz	95
 Anhang	97
Glossar	97
Leistungskennziffern des Kölner Betriebsvergleichs	102
Literaturverzeichnis	103
Sachregister	104
Anzeigen	106

Vorwort

Die eigene Buchhandlung abzugeben und in andere Hände zu legen, fällt den meisten Unternehmer*innen nicht leicht. Ist sie doch das persönliche Lebenswerk, in dem Jahrzehnte der eigenen Existenz stecken – stets mit Risiko und viel Arbeit, überstandenen Liquiditätsproblemen, aber auch mit Freude und ganz viel persönlicher Identität. Der geordnete Übergang an einen Nachfolger ist die letzte große Herausforderung, die sie zu bewältigen haben. Wie einst die Unternehmensgründung als erster Akt am Anfang, steht die gelungene Nachfolge als letzter am Ende. Erst mit der vollständigen Übergabe ist ihr Lebensabschnitt als Buchhändler*in beendet.

Praxisleitfaden in sechs Phasen

Als Berater der Buch- und Medienbranche beschäftigt uns das Thema Unternehmensnachfolge seit Jahren. Es liegt in der Natur der Sache, dass bei einer kontinuierlichen Beratung über Jahre hinweg ältere Buchhändler*innen irgendwann in den Ruhestand gehen und ihr Unternehmen in jüngere Hände legen möchten. Mit deren Wunsch nach Begleitung auch in dieser Phase zunehmend konfrontiert, haben wir uns in das Thema eingearbeitet. Mittlerweile konnten wir zahlreiche Unternehmen erfolgreich bei der Nachfolge begleiten.

Da es kaum praktische Handreichungen gibt, möchten wir mit dieser Publikation die am Thema Interessierten an unserem erworbenen Know-how teilhaben lassen. Als eine Art Praxisleitfaden möchten wir Ihnen die einzelnen Schritte der Unternehmensnachfolge vorstellen, typische Stolpersteine benennen und praxiserprobte Tipps geben, um zügig voran und am Ende auch zu einem gelungenen Abschluss zu kommen. Das Buch ist in erster Linie an die Verkaufenden adressiert, aber es enthält auch Wissenswertes für Kaufinteressierte.

40.000 Übergaben von Einzelunternehmen pro Jahr

Im Zeitraum von 2022 bis 2026 steht für schätzungsweise 190.000 Unternehmen die Übergabe an. So die Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn. Mit fast 40.000 Unternehmen stehen die meisten Nachfolgen in Nordrhein-Westfalen an, gefolgt von Bayern mit fast 35.000 und Baden-Württemberg mit mehr als 27.000. Relativ zum Unternehmensbestand sieht das ganz anders aus: So werden überdurchschnittlich viele Übergaben (gemessen am Unternehmensbestand) für Bremen und Niedersachsen prognostiziert, obwohl die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in den Bundesländern zunächst einen anderen Eindruck vermittelt. Bremen und Niedersachsen übertreffen den Bundesdurchschnitt von 52 Übergaben je 1.000 Unternehmen mit 59 (Bremen) und 56 (Niedersachsen) Übergaben je 1.000 Unternehmen.

Doch zurück zu den 190.000 Unternehmen, die im Zeitraum 2022 bis 2026 zur Übergabe anstehen. Das sind nahezu 40.000 Firmen in der Hand von Einzelunternehmer*innen oder Familien, die jährlich zu übergeben sind. Die Suche nach einer Nachfolgerin, einem Nachfolger gestaltet sich mitunter schwierig, weil oft niemand aus der Familie nachrücken kann oder möchte. Nur noch vier von zehn Firmen werden innerhalb der Familie weitergegeben. So bleiben die Inhaber*innen immer länger an Bord. Fast ein Viertel der mittelständischen Unternehmer*innen ist heute älter als 60 Jahre. Und das **Nachfolge-Problem** wird eher größer, da sich viele Unternehmer*innen aus den geburtenstarken Jahrgängen dem Ruhestandsalter nähern und gleichzeitig weniger Übernehmende heranwachsen. Dadurch spitzt der demografische Wandel den Mangel an Nachfolger*innen weiter zu.

Genaue Studien zur Unternehmensnachfolge in der Buch- und Medienbranche fehlen bisher. Wir beobachten allerdings, dass hier die Entwicklung parallel verläuft. Die meisten Buchhändler*innen der Gründerwelle der 1970er und 1980er Jahre sind mittlerweile im Ruhestand; derzeit erreichen die Gründer*innen der 1990er Jahre das Rentenalter oder haben es bereits erreicht; sie gehören zumeist der Generation der ›Babyboomer‹ an. Zahlen des Börsenvereins belegen diese Entwicklung. Seit Jahren übersteigt die Anzahl der Unternehmen, die ihre Mitgliedschaft im Verband beenden, die Anzahl der Neugründungen.

Neben soziodemografischen Entwicklungen spielt aber auch die Covid-Pandemie in den Jahren 2020/2021 für Nachfolgelösungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. So führte die Pandemie einerseits zu neuen Käufergewohnheiten, wobei an dieser Stelle nur der Aspekt multi-channeling erwähnt sei – eine zwangsläufige Folge der Verzahnung von Online- und Offline-Welt. Andererseits gab es in den

Folgejahren eine starke Zurückhaltung bei Übernahmen. Eine nahezu tragische Konstellation. Denn vielen Inhaberinnen und Inhabern gelang es nur mit hohem Engagement, kreativen Lösungen und größtmöglichem Einsatz aller Mitarbeitenden im Buchladen, diese schwierige Zeit zu ›überleben‹ – oft über die körperlichen Grenzen hinaus. Nun ›reicht‹ es ihnen; sie wollen ›altersbedingt‹ ihre Buchhandlungen endlich übergeben. Doch sie haben es schwer, geeignete jüngere Nachfolger*innen zu finden, die zum Teil andere (Wert-)Vorstellungen von der Arbeitswelt haben.

Laut einer IHK-Studie sind etwa 43 Prozent der übergabewilligen Unternehmer*innen nicht rechtzeitig vorbereitet. Umgekehrt unterschätzen 59 Prozent der potenziellen Übernahmekandidaten die Anforderung, die mit einer Unternehmensnachfolge und somit einer Unternehmensleitung auf sie zukommen.

Der ›Nachfolge-Kompass‹

BerlinHorizonte, ein Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt M & A (mergers & acquisitions; engl. Bezeichnung für Fusionen und Übernahmen von Unternehmen) hat einen Nachfolge-Kompass entwickelt, den Dieter Durchdewald, der geschäftsführende Gesellschafter, uns freundlicherweise zur freien Verfügung gestellt hat. Dieser Kompass gab bereits dem Titel Unternehmensnachfolge in Verlagen (ISBN 978-3-95903-023-6) seine Struktur und bietet nun auch Orientierungshilfen bei der Übergabeplanung von Buchhandlungen.

Selbstredend gibt es Unterschiede beim Verkauf eines Verlags oder einer Buchhandlung. Man denke nur an die Position Warenlager / Bestände oder das standortgebundene Ladenlokal, weshalb zwangsläufig neue Schwerpunkte mit neuen Textpassagen entstanden. Trotzdem gibt es große Übereinstimmungen bei der Unternehmensnachfolge von inhabergeführten Buchhandlungen, sodass wir von folgenden Phasen ausgehen:

Phase 01: Nachfolge-Voraussetzungen schaffen

Phase 02: Verkaufschancen beeinflussen

Phase 03: Unternehmenswert ermitteln

Phase 04: Nachfolge-Interessierte finden

Phase 05: Verkaufsverhandlungen führen

Phase 06: Kaufvertrag schließen und Übertragung umsetzen

Diese Phasen kommen in einem Nachfolgeprozess alle vor. Allein die Dauer und der Umfang der einzelnen Abschnitte mögen in jedem einzelnen Fall unter-

schiedlich sein. Man kann jedoch davon ausgehen, dass im Regelfall der gesamte Zyklus deutlich mehr als ein Jahr dauern dürfte. Oft braucht es bereits in der ersten Phase viel Zeit, überhaupt eine persönliche Entscheidung – Für und Wider den Verkauf – zu treffen. Manchmal gestaltet sich das Finden geeigneter Nachfolger*innen als schwierig; vorwiegend dann, wenn bei den Verkaufenden noch keine oder zu konkrete Vorstellungen zur Nachfolge bestehen. In den wenigsten Fällen führen die Verkaufsverhandlungen schnell zum Ziel. Eine Einigung zwischen Verkaufenden und Kaufenden zieht sich oft über viele Monate hin, manchmal sogar über Jahre.

Unsere Ausführungen enden mit notwendigen To-dos bei einer etwaigen Liquidation, die – falls sämtliche Verkaufsbemühungen nicht von Erfolg gekrönt sind – manch ein Unternehmen als letzte Option in Erwägung ziehen muss.

Danksagungen

Nicht nur Dieter Durchdewald hat uns zur Seite gestanden, sondern auch Dr. Martin Hartauer, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwalt und Partner bei RSM|Ebner Stolz, der seine langjährige Erfahrung zu steuerlichen Themen eingebracht hat. Wir bedanken uns für seine freundliche Unterstützung.

Ferner danken wir unseren Beraterkollegen, mit denen wir in Kontakt stehen und mit denen wir uns mitunter anonymisiert über Verkaufserlebnisse austauschen. Dank aber auch den Buchhändlerinnen und Buchhändlern, denen wir auf Messen oder Seminaren begegnen, und in deren Auftrag wir Kaufverhandlungen zu einem erfolgreichen Abschluss bringen.

Letztendlich sei auch auf die (wenige) Literatur zu den Themen ›Übergabe‹ und ›Verkaufen‹ hingewiesen, die Teil des Anhangs ist.

Gendergerechte Sprache

Um es kurz zu sagen: Wir haben uns für keine einheitliche Lösung entschieden. Im Vorwort findet man die Sternchen-Lösung zwischen der männlichen und weiblichen Form. Im Textteil unterscheiden wir in der Regel zwischen ›Verkaufenden‹ und ›Kaufenden‹ bzw. ›Kaufinteressierten‹ und verwenden in Ausnahmefällen das generische Maskulinum. In den Beispielen, die jedes Kapitel einleiten, spielen jedoch mehrheitlich Frauen – der Realität bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen entsprechend – eine tragende Rolle.

Die Zukunft beginnt jetzt!

Jede erfolgreiche Unternehmensnachfolge wird von langer Hand geplant. Dabei gilt es, viele und höchst unterschiedliche Punkte zu bedenken, damit Verkaufende sich später nicht über eine unbefriedigende Lösung ärgern müssen. In diesem Sinne beenden wir das Vorwort mit einer Checkliste, die gleichzeitig als eine Art Vorschau für die folgenden Ausführungen zu lesen ist.

Checkliste für Verkaufende

- Die Planung der Nachfolge rechtzeitig in die Wege leiten;
- Informationen zur Nachfolgeregelung einholen, wobei der Börsenverein des Deutschen Buchhandels bzw. seine Landesverbände; aber auch Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater (der Branche) mitwirken können;
- auf rechtliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche und psychologische Aspekte achten;
- ein wirtschaftlich ›gesundes‹ Unternehmen übergeben;
- den Zeitpunkt der Übergabe terminieren;
- eine Unternehmensbewertung vornehmen bzw. vornehmen lassen;
- die Art des Verkaufs (›asset-deal‹ oder ›share-deal‹) festlegen;
- einen Kaufpreis aushandeln, der beiden Vertragsparteien gerecht wird;
- einen Kaufvertrag aufsetzen bzw. aufsetzen lassen;
- die geplante Finanzierung durch Kaufende absichern lassen;
- Zahlungsmodalitäten verhandeln;
- sich ggf. mit einem neuen Firmennamen und geänderten Rechtsformen anfreunden;
- eine zukunftsfähige (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens anstreben;
- die Mitarbeitenden – spätestens nach der Unterschrift unter dem Kaufvertrag – in den Übergabeprozess integrieren;
- die Übergabe mit der kaufenden Seite gemeinsam organisieren.

Wie auch immer die Leserin bzw. der Leser die aus unserer Beratungspraxis stammenden, aber anonymisierten Fallbeispiele verwerten mag – entscheidend ist, dass sie viele Anregungen finden, um ihre Unternehmensnachfolge erfolgreich in die Wege zu leiten. Hierfür wünschen wir gutes Gelingen!

Harsum, im Mai 2025
Frankfurt, im Mai 2025

Joachim Merzbach
Klaus-W. Bramann

Phase 01

**Nachfolge-
Voraussetzungen
schaffen**



Beispiel

Ein Unternehmer-Ehepaar – sie als offizielle Inhaberin eines Einzelunternehmens, er als Angestellter im Unternehmen seiner Frau – betreiben seit Jahrzehnten gemeinsam eine allgemeine Sortimentsbuchhandlung. Anlässlich eines Branchentreffens sprechen sie einen Berater auf das Thema Nachfolge an. Zu diesem Zeitpunkt ist sie Anfang und er Ende 60. Die Inhaberin möchte das Unternehmen so schnell wie möglich abgeben, da sie sich zukünftig sozial engagieren und ihren Freundeskreis intensiver als bisher pflegen möchte; sie möchte nicht in ein paar Jahren ohne soziales Umfeld dastehen. Ihr Ehemann möchte »eigentlich« auch aufhören, bringt im Gespräch aber immer wieder Einwände vor, die eine Übergabe aus seiner Sicht in den nächsten Jahren unmöglich machen. Weil sich das Ehepaar nicht auf ein Ausstiegsjahr einigen kann, ist das Unternehmen nach drei Jahren noch immer nicht übergeben. Da aber während dieser Zeit wenig in das Unternehmen investiert worden ist – so öffnete man sich der digitalen Geschäftswelt nur zögerlich – und sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschlechtert haben, ist es »plötzlich« schwierig, eine geeignete Nachfolgelösung für die einzige Buchhandlung am Ort zu finden. Und das obwohl das Unternehmen »recht gute Zahlen« vorweisen kann.

Lebensplanung überprüfen und persönliche Chancen erkennen

Wie das einleitende Beispiel verdeutlicht, haben nicht nur äußere Faktoren Einfluss auf die Übergabe eines Unternehmens. In vielen Fällen entscheiden persönliche Aspekte über das Gelingen oder Misslingen der Unternehmensnachfolge. Man mache sich deshalb bewusst, dass die Unternehmensnachfolge mit dem persönlichen Ablösungsprozess beginnt: »Möchte und kann ich das Unternehmen **tatsächlich** abgeben?«

Dies gilt gleichermaßen für Einzelunternehmen, für eine Tandem-Lösung im Rahmen einer GbR und als Gesellschafter bzw. Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft. Sind mehrere Personen an der Entscheidung zu beteiligen, muss zudem Einigkeit darüber bestehen, wer wann in welcher Reihenfolge aus dem Unternehmen ausscheiden möchte.

Viele Unternehmer*innen können sich dann am besten und leichtesten von der gewohnten Tätigkeit verabschieden, wenn sie eine Idee oder eine Perspektive für das DANACH entwickelt haben. Falls diese Frage noch nicht abschließend beantwortet worden ist, sollte man sich ausreichend Zeit zum Nachdenken nehmen und sich einen individuellen Zeitrahmen setzen. Falls das Loslassen noch nicht möglich ist, verschiebt man die Stabweitergabe eben noch eine Weile. Gespräche mit Freunden, der Familie und vielleicht mit einem Coach können dazu dienen, den Blick auf interessante (Teil-)Aspekte einer späteren Übergabe zu schärfen.

Auf jeden Fall zeugt es von verantwortungsvollem Handeln, frühzeitig über die Nachfolge nachzudenken und sie zu planen. Offenheit schafft auch in diesem Fall bei den Mitarbeitenden Vertrauen. Selbst wenn die Noch-Inhaber*innen nicht über die Nachfolgethematik sprechen, machen sich Mitarbeitende umso mehr Gedanken zum Fortbestand des Betriebs, je älter die Inhaber sind.

Wenn es um unsere eigene Zukunft geht, haben viele Menschen oft Wünsche und Vorstellungen, die vage sind, sich manchmal sogar widersprechen. Oft spaßig gesagt, aber ernst gemeint, sind Sätze wie dieser: »Ich weiß genau, was ich nicht möchte«. Die geäußerten Ideen für die Zeit, die der Unternehmensübergabe folgt, sind daher oft unspezifisch und unpräzise. Das wird spätestens dann zum Problem, wenn es darum geht, konkrete Schritte für die Weitergabe des Unternehmens einzuleiten. Nur wenn das Zukunftsbild genügend »Leuchtkraft« hat, es lebendig vor Augen steht und bereits »Sehnsuchtpotential« birgt, ist der erste entscheidende Schritt zum Loslassen getan.

Der Übergang vom Unternehmer zum Privatier bringt eine merkliche Identitätsveränderung mit sich. **Eine neue Identität für sich zu finden** und aufzubauen, stellt in der Regel eine große Herausforderung dar. Über Jahrzehnte war man die wichtigste Person im Unternehmen, stand mehr oder weniger im Licht der Öffentlichkeit. Und plötzlich gibt es diese Aufmerksamkeit nicht mehr, fehlen die fixen Termine für Branchenevents, die das Jahr strukturiert haben. Berechtigterweise fällt vielen der Abschied von Status und Terminkorsett schwer. Und da gibt es ja noch die geheimen Ängste, über die man bei einem Generationswechsel nicht oder nur selten spricht: die Angst vor Veränderungen in »seinem« Unternehmen, die Angst vor einem scheinbaren Macht-, Autoritäts- und Statusverlust sowie schlussendlich die Angst davor, in ein »schwarzes Loch« zu fallen. Um den »Schattenseiten des Abschieds« zu entgehen, hilft eigentlich nur ein »geordneter Rückzug«. In dieser Phase helfen Fragen, die dazu dienen, etwaige noch bestehende Ungereimtheiten zu klären:

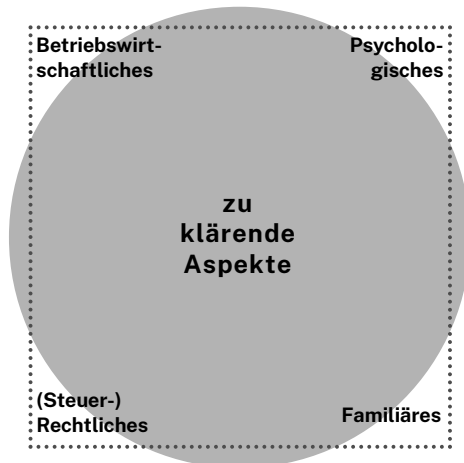
- Bin ich bereit loszulassen?
- Wann genau möchte ich mein Unternehmen übergeben?

- Ist meine Entscheidung mit den Vorstellungen mir naher und wichtiger Menschen vereinbar?
- Wird mich das Leben nach dem ›Abgang‹ genügend ausfüllen oder wird mir etwas fehlen?
- Was kann ich tun, um meinem Wunschziel noch näher zu kommen?
- Bin ich auf den finanziellen Verkaufserlös angewiesen?
- Reichen meine finanziellen Ressourcen für ein ›Leben nach dem Berufsleben‹?
- Wer könnte meine Nachfolge antreten?

Der richtige Zeitpunkt, den Übergabeprozess zu beginnen

Verkaufen heißt Abschiednehmen, und bekanntlich fällt nicht jeder Abschied leicht. Je mehr das Geschäft eine Herzensangelegenheit war/ist, desto emotionaler wird der Abschied. Das gedankliche Loslassen und die Auseinandersetzung mit der Zeit danach müssen aber am Anfang jeder Verkaufsbemühungen stehen. Dabei muss man sich über folgendes Paradoxon im Klaren sein: Das ›Loslassen‹ (und damit verknüpft das Nicht-mehr-Reinreden-Wollen) ist paradoxerweise eine der wichtigsten Maßnahmen, die die künftige Existenz des Unternehmens sichert.

Wie lange vor der tatsächlichen Übergabe sollte man sich mit dem Thema Nachfolge beschäftigen? Die Antwort lautet kurzerhand: Rechtzeitig! Denn neben den bereits erwähnten psychologisch-emotionalen Aspekten sind auch wirtschaftliche und (steuer-)rechtliche sowie familiäre und gesundheitliche Aspekte zu berücksichtigen. All diese Gesichtspunkte verzahnt zu denken und ›abzuarbeiten‹, verlangt Zeit und gleicht nicht selten einer Quadratur des Kreises. Schließlich gibt es noch den Suchvorgang nach einer potenziellen Käuferin oder einem Käufer.



Eine gelungene Übergabe gleicht der Quadratur eines Kreises.

Schnell dürfte klar sein: Der Nachfolgeprozess sollte mindestens zwei bis drei Jahre vor dem eigentlich geplanten Übergabetermin beginnen. Der eigentliche Such-Akt bis zur Vertragsunterschrift dauert im Schnitt 9–12 Monate. Er kann sich aber auch bis zu fünf Jahren ziehen, falls die Inhaber*innen die betriebswirtschaftliche Situation ihrer Unternehmen erst noch verbessern möchten. Denn nur ein ›gesundes‹ Unternehmen kann einen hohen Kaufpreis erzielen.

Um den Zeithorizont richtig einzuschätzen, kann es hilfreich sein, sich bereits im Vorfeld der Übergabe mit den häufigsten **Fehlern bei der Nachfolgeregelung** auseinanderzusetzen. Schließlich gefährdet eine schlecht vorbereitete Unternehmensnachfolge die Existenz des Unternehmens. Jede vierte Übergabe mündet nach Ansicht des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung in einer Unternehmenskrise. Als häufige Fehlerquellen gelten:

Planung unter Zeitdruck

Ein Viertel der Unternehmer ignoriert nach Angaben der Deutschen Ausgleichsbank das Problem der ungelösten Nachfolgeregelung. Die Übergabe unter Zeitdruck ist ein fataler und unnötiger Fehler, von dem allenfalls Kaufinteressierte profitieren. Deshalb sollten die Verkaufenden spätestens mit 55 Jahren mit der Planung beginnen.

Zu hoher Kaufpreis

Ein zu hoher Kaufpreis kann sowohl für Verkaufende als auch für Kaufende den Handlungsspielraum einengen. Für Verkaufende, falls ihre Altersvorsorge vom Verkaufserlös abhängt. Für Kaufende, falls deren finanzielle Ausgangslage nicht jeden Kaufpreis zulässt. Wer als Verkaufender das Pech hat, dass die Interessierten zu wenig Geld haben, erzielt tiefere Verkaufspreise, auch wenn höhere Werte nicht bestritten werden.

Nachlassendes Engagement

Stetige Investitionen und motivierte Mitarbeitende sichern den Bestand. Deshalb darf das Engagement der Inhaber vor der Übergabe nicht nachlassen. Ferner muss das Team rechtzeitig über die Zukunft des Unternehmens informiert werden.

Fehlende Vorbereitung des Nachfolgers

Die Käufer*innen müssen Bescheid wissen. Ohne Einblick in Absprachen und Strukturen mit Kunden, Lieferanten und Banken steht der Betrieb auf dem Spiel.

Unklare Familien- oder Gesellschaftsverhältnisse

Bleibt der Betrieb in der Familie, muss sich der Verkaufende rechtzeitig entscheiden, wer Chef werden soll. Sonst wollen alle mitreden, und es droht die ›Zeitbombe Erbgemeinschaft‹. Anders, aber doch ähnlich verhält es sich bei Verkäufen einer GmbH, denn einer Übergabe müssen alle Gesellschafter zustimmen.

Einsatz von Musterverträgen

Musterverträge sind zwar beliebt, doch für eine Betriebsübergabe mit Vorsicht zu genießen. Betriebliche Besonderheiten wie auch die individuellen Zielvorstellungen der Vertragspartner lassen sich hier kaum unter einen Hut bringen. Übergaben sollten individuell geregelt werden.

Mangelnde Vorbereitung der Verhandlungen

Der Enthusiasmus der ersten Verhandlungen schmilzt schnell dahin, sobald im Rahmen der Unternehmensprüfung Käuferin bzw. Käufer jeden Stein im zu kaufenden Unternehmen umdrehen. Die Verkaufenden müssen also vorbereitet sein, bei der Unternehmensprüfung transparent und konsistent zu informieren. Kommen den Kaufinteressierten im Rahmen ihrer Überprüfung Zweifel an der Lukrativität des Projekts, so kann der Verkaufspreis leiden oder der Deal sogar platzen.

Ausschluss möglicher Interessierter

Um zu vermeiden, dass die Verkaufsabsicht publik wird, beschränken sich viele Verkaufende auf den Kontakt mit möglichst wenigen Interessierten. Das ist falsch gedacht. Denn nur, wenn viele Verkaufs-Optionen vorliegen, ist man in einer komfortablen Verhandlungsposition. Das bedeutet: so breit wie möglich zu suchen und möglichst keine Verhandlungsexklusivität zu erteilen.

Einige dieser Punkte vertiefen wir im Verlauf der weiteren Ausführungen. Dieses Kapitel schließen wir mit einem möglichen Übergabe-Szenario. Die aus dem Projektmanagement entlehnte Methode besteht darin, dass man wichtige, individuell festgelegte Zwischenergebnisse, **Meilensteine** genannt, definiert, die erreicht/geschafft sein müssen, bevor es mit dem Projekt weitergeht. Meilensteine dienen also dazu, den Fortschritt eines Projekts zu überwachen und zu steuern. Damit gibt man sich einerseits einen Weg vor und verliert andererseits das Ziel nicht aus dem Blickfeld.

Mögliches Übergabe-Szenario

WANN	WAS
Januar	Nach der Inventur konkrete Gedanken zur Unternehmensnachfolge machen: Will ich aufhören? Wann will ich aufhören? Wer kommt als Nachfolger in Frage? Was mache ich anschließend?
Februar	Mit Familie, Partner(n) oder Freunden über die Unternehmensnachfolge und Verkaufsabsicht im Vertrauen sprechen
Februar	Gedanken zur finanziellen Situation (nach einem Verkauf) machen.
März	Entscheidung für oder gegen Ausstieg/Verkauf treffen. Verkaufsabsicht publik machen. Im Umfeld der Leipziger Buchmesse mögliche Berater kontaktieren.
Ende März	Das Steuerbüro einbeziehen und sich von ihm über die steuerlichen Aspekte eines Unternehmensverkaufs informieren lassen.
März / April	Informationsgespräche mit Transaktionsberatern führen, einen auswählen und eine Vereinbarung über die Begleitung schließen.
April	Vertraulich mit potenziellen Käufern sprechen und einen Entscheidungszeitraum vereinbaren.
April / Mai	Mit einem Berater Wunsch-Terminplan und komplettes Prozedere besprechen: Unternehmensbewertung, Angebotspreis, Unternehmensdarstellung (Exposé), Ansprache von Kaufinteressierten etc.
April / Mai	Zeit für die Beschaffung betriebswirtschaftlicher Unterlagen (für die Bewertung) und weiterer Informationen, z. B. für das Exposé, einplanen.
Juni	Jahresabschluss für das Vorjahr vom Steuerbüro fertigstellen lassen (für Bewertung durch Berater und später für die Interessierten).
Juni / Juli	Unternehmens-Checkliste zu Finanzlage, innerbetrieblichen Strukturen, Rechtsform und Zukunftsfähigkeit etc. mit dem Berater durchgehen und schauen, ob alles ›aufgeräumt‹ ist oder ob eventuell noch etwas verändert/verbessert werden muss, ehe ein Kaufinteressent draufschaut.

Mögliches Übergabe-Szenario

WANN	WAS
3. Quartal	Zeit für Nachfragen von Seiten des Beraters und der Kaufinteressierten einplanen. Zeitlich flexibel für Gespräche mit Kaufinteressierten sein.
3. Quartal	Falls Verkaufsgespräche konkreter werden, ausreichend Zeit für eine Detailprüfung durch den Kaufinteressierten einplanen; auch für Gespräche mit dem Berater und dem Steuerbüro.
4. Quartal	Vertragsentwurf durch Berater, Steuerbüro oder ggf. einen Fachanwalt erstellen lassen. Zeit für Verkaufsverhandlungen einplanen.
Januar / Februar des Folgejahres	Verkaufsverhandlungen führen, Verkaufsvertrag erstellen lassen; anschließend Übergabe.