

Die Geschichte von Hilde und Heinz

Ein Leitfaden für
UnternehmerInnen zur
erfolgreichen
Bewältigung der
Nachfolge im Betrieb

Dr. E. Wiczorek
Fachberater für
Unternehmensnachfolge

 KMU Consult GmbH
50259 Pulheim-Stommeln

INHALT

| | |
|--|-----------|
| EINLEITUNG | 2 |
| ERFOLGSKRITERIEN DER NACHFOLGEREGELUNG | 4 |
| UMFASSENDES ÜBERTRAGUNGSKONZEPT | 5 |
| UMSICHTIGES ABWÄGEN BEI DER ÜBERTRAGUNG VON VERANTWORTLICHKEITEN | 6 |
| WAS IST UNSER UNTERNEHMEN EIGENTLICH TATSÄCHLICH WERT?..... | 7 |
| MITTELFRISTPLANUNG ALS VORAUSSETZUNG FÜR BELASTBARE WERTERMITTLUNG..... | 7 |
| IM ZWEIFEL ENTSCHIEDEN DIE EMOTIONEN..... | 8 |
| RECHERCHE UND QUALIFIZIERUNG..... | 9 |
| SUCHPROFIL UND LONG LIST | 10 |
| KURZPROFIL, VERTRAULICHKEITSERKLÄRUNG, SHORT LIST | 10 |
| VERKAUFSPROSPEKT UND INTERESSENTENDOSSIER INKL. BONITÄTSAUSSAGE..... | 11 |
| KONTAKTAUFNAHME UND ABSICHTSERKLÄRUNG..... | 11 |
| RISIKOMINDERUNG DURCH DIE DUE DILIGENCE-PRÜFUNG..... | 13 |
| VERTRAGSENTWICKLUNG | 14 |
| DER VERTRAGSENTWURF..... | 15 |
| DIE TRUPPEN GEHEN IN POSITION - DAS VERHANDLUNGSTEAM WIRD GEBILDET | 15 |
| HEIMVORTEIL NUTZEN ODER NICHT – DIE WAHL DES VERHANDLUNGORTES | 16 |
| UNVERZICHTBARE HILFE IM HINTERGRUND – DAS BACK-OFFICE..... | 16 |
| DIE VERHANDLUNG BEGINNT MIT DER ALLERERSTEN KONTAKTAUFNAHME | 16 |
| FITNESS, STRATEGIE UND TAKTIK BESTIMMEN DEN VERHANDLUNGSERFOLG | 17 |
| DIE VERHANDLUNG IST GESCHEITERT – WAS NUN? | 17 |
| EIN BESONDERES EREIGNIS: DIE UNTERSCHRIFT – DAS ZIEL IST ABER NOCH NICHT ERREICHT . | 18 |
| DIE INTEGRATIONSPHASE | 19 |
| DER ERFOLGSFAKTOR DER NACHHALTIGEN INTEGRATION - DIE KONVERGENZ DER INTERESSEN..... | 19 |
| DIE PROFESSIONELLE UNTERSTÜTZUNG – DER BEIRAT | 20 |

Die Geschichte von Hilde und Heinz

Ein Leitfaden für UnternehmerInnen zur erfolgreichen Bewältigung der Nachfolge im Betrieb

Einleitung

Heinz, alleiniger Inhaber und Gesellschafter-Geschäftsführer eines Unternehmens steht vor der Aufgabe seinen Betrieb zu übertragen. Der Geschäftskundenbetreuer seiner Hausbank hat ihn schon wiederholt darauf angesprochen. Heinz weiß genau, dass er sich mit dem Thema befassen muss. Bisher hatte er jedoch immer objektiv nachvollziehbare Gründe vorgeschoben und damit die aktive Auseinandersetzung mit dieser Verpflichtung - trotz besseren Wissens - immer wieder vertagt.

Heinz ist in diesem Jahr 65 geworden und ist sich durchaus bewusst, dass es, trotz seiner hervorragenden Gesundheit und seinem Willen noch weiterhin aktiv im Berufsalltag tätig sein zu wollen, mit jedem Tag dringlicher wird, die Vorbereitungen für die Übergabe des Betriebes an einen Nachfolger endlich in Angriff zu nehmen. Ihm ist auch klar, dass, falls die von ihm persönlich gewünschte Lösung nicht zu realisieren ist, andere Lösungen erhebliche Nachteile zur Folge haben würden.

Wenn er denn nur wüsste, wie er das Problem professionell anpacken soll!

Natürlich gibt es viele Veröffentlichungen in die er sich bereits eingelese hat. Auch bieten die Kammern, Berufsverbände, Innungen und zahlreiche andere berufsständische Organisationen Veranstaltungen an, in denen ausführlich die Vorgehensweise thematisiert wird. Allerdings nimmt er auch wahr, dass vornehmlich die Rechts- und Steuerfragen im Vordergrund stehen. Hingegen werden Fragen bezüglich seiner persönlichen Befindlichkeiten und Fragen, die die Auswirkungen auf die Familien (seiner eigenen und die der Nachfolger) betreffen, weitgehend ausgeblendet.

Schon oft hat Heinz sich überlegt, an einer derartigen Veranstaltung teilzunehmen. Doch dann würde er vielleicht von einem seiner Hauptkunden gesehen. Dieser würde, verunsichert, ob die jahrelang reibungslos funktionierende Geschäftsbeziehung in Frage gestellt sein könnte, sich in der Folge vielleicht an einen seiner Wettbewerber als neuen Lieferanten wenden. Dann wüsste auch der Wettbewerber, dass demnächst einschneidende Veränderungen in seinem Betrieb anstehen. Eine Verschärfung der Konkurrenzsituation wäre sicher nicht auszuschließen. Mehr noch, die Information würde sich außerhalb seiner Einflussmöglichkeiten lawinenartig verbreiten und ein drastischer Einbruch seiner Ertragslage wäre zu befürchten. Es war schwer genug die Resultate der letzten Perioden zu erreichen, leichtfertig würde Heinz das Erreichte so nicht aufs Spiel setzen. Daher hat er bislang immer wieder davon abgesehen, von sich aus das Nachfolgethema seines Betriebes nach außen zu tragen oder an öffentlichen Veranstaltungen teilzunehmen.

Seit über vierzig Jahren ist er mit Hilde, seiner Frau (60) glücklich verheiratet; ohne sie und ihre Unterstützung, sowohl privat als auch im Betrieb, würde das Unternehmen heute nicht so dastehen. Ihre beiden Kinder Ina (32) und Ingo (35), beide im Betrieb beschäftigt, sind ihr ganzer Stolz.

Ina ist ausgebildete Mediendesignerin und arbeitet sehr erfolgreich in der auf ihre Initiative hin eigens neu geschaffenen Marketing-Abteilung. Ingo hat sich nach seiner Ausbildung innerhalb der Produktion eine von den Mitarbeitern akzeptierte und respektierte Position erarbeitet. Die Voraussetzungen dafür, dass der Betrieb auch in den kommenden Jahren profitabel weitergeführt und sein Lebenswerk erhalten werden kann, sind damit eigentlich geschaffen.

Doch wie soll er es erreichen, den Betrieb fair und gerecht an Ina und Ingo zu übertragen, ohne dass sich einer von beiden übervorteilt fühlt? Das wäre das Letzte, was Hilde von ihm erwarten, geschweige denn, akzeptieren würde. Eine Gefährdung des Familienfriedens wäre nicht auszuschließen und das möchte er in jedem Fall vermeiden.

Wäre es doch nicht so verdammt schwer, offen mit den Beteiligten zu sprechen!

Einerlei, ob dies in einer Familienkonferenz oder in diversen Vier-Augen-Gesprächen stattfinden würde; unterschwellig könnte der unausgesprochene Vorwurf im Raum stehen, am Ende des Tages doch nur die eigenen persönlichen Interessen zum Nachteil des einen oder anderen Familienmitgliedes durchsetzen zu wollen. „Wenn ich`s mir recht überlege, könnte ich ihnen das auch noch nicht einmal übel nehmen,“ sagt sich Heinz, „schließlich bin ich ja selbst Partei und damit unvermeidlich auch Teil des Problems“. Derartige Überlegungen treiben Heinz schon seit geraumer Zeit um, und haben ihn immer wieder zögern lassen, sich ernsthaft mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinander zu setzen.

Solche oder ähnliche Gedanken sind auch vielen anderen verantwortungsbewussten Inhabern bzw. Gesellschaftern von Familienbetrieben durchaus nicht fremd. Dabei wird deutlich, dass sich das Thema Unternehmensnachfolge bei weitem nicht darin erschöpft, dass formaljuristisch saubere und steuerlich optimierte Lösungen gefunden werden sollen. Es sind vielmehr die Faktoren auf der menschlichen Beziehungsebene, die die Nachhaltigkeit einer Betriebsübertragung auf die Nachfolgeneration maßgeblich bestimmen.

Das Beziehungsgeflecht ist sehr komplex. Es besteht zunächst einmal innerhalb jeder der einzelnen beteiligten Familien (Senioren/Junioren). Daneben zwischen den Familien untereinander auf rein privater Ebene. Hinzu kommen die Beziehungen der im Betrieb beschäftigten Familienmitglieder zum Betrieb und seinen Mitarbeitern, und nicht zuletzt die Beziehungen der Familienmitglieder innerhalb des Betriebs in ihrer Rolle als Mitarbeiter oder Vorgesetzte. Erst wenn dieses Beziehungsgeflecht verstanden, offen mit den Beteiligten kommuniziert, und ggf. latent vorhandene Konflikte aufgedeckt und wirksam entschärft sind, lässt sich eine nachhaltige Übertragung erreichen.

Begleiten wir nunmehr Heinz auf seinem weiteren Kurs zur erfolgreichen Nachfolgeregelung und helfen ihm, gleichsam wie ein Lotse, die auftauchenden Untiefen erfolgreich zu umfahren!

Heinz überlegt: Was heißt eigentlich „erfolgreiche Nachfolgeregelung für mich, meine Familie und den Betrieb“ aus meiner persönlichen Sicht?

Erfolgskriterien der Nachfolgeregelung

Hierzu formuliert er einen Kriterienkatalog, der z.B. folgendes Aussehen haben könnte:

| Kriterium | Gewicht |
|--|---------|
| Erhaltung des Familienfriedens | |
| Faire Aufteilung des Unternehmens auf die Nachfolgegeneration (die beiden Kinder und deren Familien) | |
| Finanzielle Absicherung von Hilde und mir (auch nach dem Ableben von einem von uns beiden) | |
| Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens (als mein Lebenswerk) | |
| Sicherung der Arbeitsplätze | |
| Möglichst hohen Erlös bei der Übertragung erzielen | |
| Steuern sparen | |
| Altern in Würde und Selbstbestimmung (soweit unser Gesundheitszustand dies gestattet) | |

Abhängig von der spezifischen Situation und der Persönlichkeit, sind Art und Umfang der Kriterien und deren Gewichtung völlig unterschiedlich. Heinz gewichtet jedes der Kriterien in der Weise, dass eine eindeutige Prioritätenrangfolge entsteht. Nachdem sich Heinz auf diese Weise klar geworden ist, was für ihn persönlich am wichtigsten ist, bittet er nun, unabhängig von seinen Ergebnissen, auch Hilde ihre Gewichtung vorzunehmen und die Liste ggf. zu erweitern.

Die Resultate werden in der Regel nicht deckungsgleich sein. Die Abweichungen liefern möglicherweise erste Hinweise auf latent vorhandene Differenzen, welche unbedingt auszuräumen sind.

Stellt sich nämlich heraus, dass bereits in dieser frühen Phase die Positionen der Elterngeneration so weit auseinanderliegen, dass es zu keiner gemeinsamen Zielsetzung hinsichtlich der Nachfolgeregelung kommen kann, muss an dieser Stelle zwingend ein neutraler Dritter, der möglichst keine emotionale Bindung zu einer der beiden Parteien hat, eingeschaltet werden. Dessen Funktion ist es, die unterschiedlichen Standpunkte so zu harmonisieren, dass am Ende eine gemeinschaftliche Zielsetzung formuliert werden kann.

Wird dies unterlassen und die Position des Schwächeren zunächst unterdrückt, bricht der Konflikt zu einem späteren Zeitpunkt offen aus. Dies geschieht vornehmlich dann, wenn sich herausstellt, dass für einen bestimmten Sachverhalt ein Zustimmungserfordernis des zunächst unterlegenen Partners unverzichtbar wird. Dieser verfügt nun über ein Machtinstrument und wird es in aller Regel dann einsetzen. Oft in Situationen und zu Zeitpunkten bei denen die Beteiligten überhaupt nicht damit rechnen und kalt erwischt werden.

Es ist daher von ausschlaggebender Bedeutung, dass auch latent vorhandene unterschiedliche Einschätzungen auf ihr Konfliktpotential hin überprüft und rechtzeitig ausgeräumt werden. Dies zu vernachlässigen ist fahrlässig, denn eine hochkomplexe Regelung kann wie ein Kartenhaus in sich zusammenstürzen.

Auch ist die Gefahr des „Auseinanderdividierens“ umso geringer, je einheitlicher und stabiler die gemeinsame Zielvorstellung der Seniorgeneration formuliert wird. Es geht immerhin um nicht weniger als existentielle Fragen beider Generationen.

Durch das Ausfüllen der beiden Kriterienkataloge und das Zusammenführen ihrer beider Vorstellungen ist Heinz und Hilde klar geworden, was erreicht werden soll. Bereits die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Thema und der Austausch der möglicherweise unterschiedlichen Sichtweisen haben dazu geführt, dass die Hemmschwelle sich mit dem Thema Nachfolge aktiv und systematisch auseinanderzusetzen deutlich gesunken ist. Sowohl Heinz als auch Hilde sind sich bewusst, dass es sich um ein gemeinsames Interesse handelt, das von beiden im gleichen Sinn verfolgt werden muss. Dadurch wird einerseits das wechselseitige Vertrauen gestärkt, andererseits die Gefahr einsam gefällter Fehlentscheidungen reduziert. Das Entscheidungsrisiko lastet nicht mehr nur allein auf Heinz's Schultern.

Nun können sich Heinz und Hilde gemeinsam an die Vorbereitungen wagen. Diese bestehen zunächst darin, sämtliche relevanten Dokumente und Unterlagen zusammen zu tragen, die für den Nachfolgeprozess von Bedeutung sind. Sehr von Vorteil ist es, wenn es innerhalb der Familie bereits eine Art Notfallregelung (Stichwort „Notfallkoffer“) gibt. Existiert diese bislang nicht, ist jetzt der richtige Zeitpunkt sie zu erstellen. Im weiteren Verlauf des Prozesses wird darauf noch Bezug genommen werden und die Investition in den Aufwand rechnet sich in jedem Fall. Dabei ist darauf zu achten, dass sowohl die persönlichen als auch die betrieblichen Belange (Risikomanagement) in gleicher Weise erfasst und berücksichtigt werden.

Umfassendes Übertragungskonzept

Sind die Dokumente zusammengestellt, muss Heinz ein Übertragungskonzept erstellen. Dabei wird sich herausstellen, dass es in der Regel mehrere Varianten gibt, die zwar alle zum gleichen Ziel führen, jedoch völlig unterschiedliche Ausprägungen für die Beteiligten ausweisen können.

Das Zusammenstellen und Sichten der vorhandenen Unterlagen kann sehr zeitraubend sein. Damit alle relevanten Dokumente möglichst vollständig erfasst werden, bietet es sich an, Schritt für Schritt entsprechende Checklisten abzuarbeiten, welche mittlerweile in recht guter Qualität aus dem Internet kostengünstig abrufbar sind.

Dabei wird deutlich, welche Defizite vorhanden und wie diese auszugleichen sind. Ein wichtiges Segment sind z.B. die privaten Vorsorgeregulungen.

Vielen Unternehmen gelingt es relativ einfach und zügig die betrieblichen Daten zusammenzutragen (je nach Qualität der Dokumentenverwaltung und -pflege). Auch Heinz hat seinerzeit beim Aufbau seines Risikomanagements gleichzeitig ein Dokumentenmanagementsystem implementiert. Somit ist er in der Lage kurzfristig jedes gewünschte Dokument unmittelbar in elektronischer Form abzurufen und im Bedarfsfall auch auf die Originale zugreifen zu können.

Allerdings stellen Hilde und er sehr schnell fest, dass sie für ihre privaten Belange nur sehr wenige verbindliche Regelungen getroffen haben. Schon immer wollten sie ein Testament aufsetzen, aber zu mehr als einer mittlerweile auch schon mehr als neun Jahre alten Auflistung von Stichworten ist es bislang nicht gekommen. Durch das Abarbeiten der Checklisten tritt auch offen zu Tage, dass alle Themen, die sich um gesundheitliche Einschränkungen, persönliche Gebrechen, Pflegebedürftigkeit, Phasen eingeschränkter Alltagskompetenz usw. bisher weitgehend ausgeblendet wurden und diesbezügliche Regelungen ausgeblieben sind. Erst als ihnen die Folgen der gesetzlichen Regelungen bewusst werden, haben sie die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs erkannt und leiten nunmehr die entsprechenden Maßnahmen ein.

Es ist kein Zeichen von Schwäche Hilfe in Anspruch zu nehmen

Seit Heinz und Hilde das erste Mal gemeinsam über das Nachfolgethema gesprochen haben sind inzwischen etwa zwei Monate ins Land gegangen. Sie haben mittlerweile erkannt, dass es sehr nützlich sein kann, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Nach intensiver durchaus kontrovers geführter interner Diskussion, haben sie sich dafür entschieden, einen Spezialisten für Nachfolgeregelungen zu beauftragen, der sie durch den Prozess begleiten soll.

Umsichtiges Abwägen bei der Übertragung von Verantwortlichkeiten

Bislang konnten sie die anstehenden Fragen mehr oder weniger alleine beantworten. Die notwendigen Dokumente liegen nun weitgehend vollständig und in geordneter Form vor. Bei dem Thema Betreuungs-/Patientenverfügung ist allerdings auch deutlich geworden, dass es eben nicht selbstverständlich ist, dass ihre beiden Kinder, Ingo und Ina automatisch die Verantwortung als Betreuer bzw. Bevollmächtigter übernehmen wollen bzw. können. Die persönliche Verantwortung dafür zu tragen, z.B. lebensverlängernde Maßnahmen aufrecht zu erhalten bzw. zu unterbinden, und damit den Tod eines Elternteils bewusst herbeizuführen, kann für die leiblichen Kinder zu einer sehr hohen seelischen Belastung werden, der sich nicht jeder gewachsen fühlt.

Ein Fachspezialist für Unternehmensnachfolge kennt diese Problematik und ist in der Lage diese sehr persönlichen und intimen Herausforderungen gemeinsam mit den Beteiligten zu bewältigen. Er versucht dabei stets Lösungswege zu entwickeln, die von allen Beteiligten akzeptiert werden können. Wir werden zu einem späteren Zeitpunkt noch darauf zurückkommen.

Heinz, Hilde und ihr „Lotse“ machen sich nun daran, die Übertragung konzeptionell zu entwickeln. Hierbei sind folgende wichtige Fragen zu beantworten:

- Welche Rechtsfolgen hat die Übertragung?
- Welche steuerlichen Konsequenzen hat die Übertragung?
- Über welchen zu übertragenden Wert reden wir überhaupt?
- Welche Mittel/Möglichkeiten stehen zur Verfügung?

Alle Themenkomplexe sind von dem gewählten Übertragungsmodell abhängig und führen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Insbesondere für den/die Nachfolger ist zusätzlich noch die Frage der Fördermöglichkeiten von Bedeutung.

Spätestens jetzt wird auch dem Seniorunternehmer klar, der bisher in der Lage war, die einzelnen Schritte ohne fremde Hilfe zu bewältigen, dass er vermutlich sehr bald an seine Grenzen kommen wird. Es empfiehlt sich daher, spätestens jetzt externe Fachkompetenz in Anspruch zu nehmen. Denn jeder Fehler führt ab jetzt zu Belastungen, die nicht mehr umkehrbar sind und weit in die Zukunft hineinwirken können. Bei jedem Übertragungsmodell sind stets die Ausführungen in den nachfolgenden gesetzlichen Regelwerken zu beachten, die hier nur beispielhaft und bei weitem nicht abschließend aufgeführt sind:

- Gesellschaftsrecht
- Umwandlungsrecht
- Arbeitsrecht
- Erbrecht
- Familienrecht
- Steuerrecht
- Bewertungsrecht

Maßgeblich ist jedoch immer der Wille des Seniorunternehmers. Dieser Wille kollidiert regelmäßig mit formalen Zwangsbedingungen, welche oftmals nur durch erfahrene Professionals erkannt, in ihrer Konsequenz verständlich erläutert und in gegenseitiger Abwägung optimiert werden können. Dabei werden an die Fähigkeit der Senioren, Kompromisse einzugehen, z.T. hohe Anforderungen gestellt.

Für Heinz und Hilde stellt sich als erstes die brennende Frage:

Was ist unser Unternehmen eigentlich tatsächlich wert?

Wie fast jeder Inhaber/Gesellschafter eines Unternehmens hat auch Heinz eine „gefühlte“ Vorstellung dessen, welchen Wert er seinem Betrieb zumisst.

Eine erste, sehr schnelle und pragmatische Abschätzung der Größenordnung liefern die sogenannten Multiplikatorverfahren zur Wertermittlung (oft auch als Praktikerverfahren bezeichnet).

Das Resultat ist ernüchternd. Nicht nur, dass eine sehr hohe Bandbreite der errechneten Zahlenwerte ein kaum weiter verwertbares Ergebnis liefert; die absolute Höhe des Wertebereiches liegt weit unter dem, was sich Heinz und Hilde vorgestellt hatten.

Mittelfristplanung als Voraussetzung für belastbare Wertermittlung

Nun halten diese Verfahren dem Vergleich einer Wertermittlung mit Hilfe eines nach herrschender Auffassung anerkannten Bewertungsverfahrens (Ertragswertverfahren bzw. DCF-Verfahren) gemäß IDW-Standard natürlich nicht stand. Allerdings setzt die Anwendung dieser komplexeren Methoden eine integrierte Mittelfristplanung voraus. Die bisherige Planung von Heinz erstreckte sich darauf, dass zwar ein Budget für das kommende Geschäftsjahr erstellt und ein Investitionsplan verabschiedet, aber weder Personal-, Liquiditäts- noch Bilanzplanung ausgearbeitet wurden und schon gar nicht über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Dies war in der Vergangenheit ansatzweise immer nur dann notwendig, wenn größere Investitionen anstanden und ein Finanzierungs- bzw. Förderdarlehen beantragt werden sollte.

In der Konsequenz erarbeitet Heinz die Planungsdaten und übergibt diese zur Erstellung eines Wertgutachtens an eine entsprechend qualifizierte externe Fachkraft. Da ebenfalls Immobilien mit übertragen werden sollen, sind auch Wertgutachten für die Immobilie einzuholen.

Ergebnis dieser Wertbestimmungen ist eine ganze Bandbreite von Daten, je nachdem welche Szenarien bei der Planung zugrunde gelegt worden sind. Das ist aus verschiedenen Gründen von Bedeutung:

1. Es wird deutlich, dass sich die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten des Betriebes in seinem Unternehmenswert niederschlagen.
2. Der Wert eines Unternehmens ist immer abhängig von der Situation oder dem Anlass, dem Zeitpunkt und dem Zweck zu dem die Bewertung vorgenommen wird. Sie ist zunächst eine einseitige Betrachtung und spiegelt die subjektiven Interessen des Auftraggebers wieder.
3. Für die nachfolgenden Verhandlungsgespräche wird ein gewisser Spielraum geschaffen, der es gestattet, den verschiedenen Interessenlagen der Verhandlungspartner mit unterschiedlichen Einigungsvarianten zu begegnen. Je höher die Vielfalt der einzelnen Verhandlungsthemen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit sich zu verständigen.

Heinz und Hilde verfügen jetzt über verschiedene Zahlenwerte und sie legen nunmehr zwei Größen fest:

1. Den unteren Grenzwert, der in keinem Fall unterschritten werden soll. Dieser Wert wird unter keinen Umständen nach außen getragen und auch nicht den Kindern als potentiellen Interessenten (falls die Übergabe familienintern geregelt werden soll) kommuniziert.
2. Den Angebotspreis, der sich an die Interessenten richtet und nach außen getragen wird.

Allerdings repräsentieren diese Zahlen nur einen Teil des Gesamtwertes, den ein Unternehmen ausmacht, nämlich lediglich seinen finanziellen Wertanteil.

Im Zweifel entscheiden die Emotionen

Der umfassende Wert des Unternehmens, das Heinz und Hilde während ihrer gesamten Schaffensperiode als ihr Lebenswerk aufgebaut haben, erschöpft sich hingegen nicht ausschließlich im finanziellen Wertanteil. Darüber hinaus gibt es tatsächlich noch weitere Wertelemente, die auf einer völlig anderen Ebene liegen und sich nicht durch finanzielle Tauscheinheiten wie € und Cent darstellen lassen. Allerdings werden diese durch die bislang praktizierten und anerkannten Bewertungsmethoden nicht erfasst, denn sie entziehen sich einer mathematisch exakten Berechnungsmethode.

Diese Wertkomponenten sind auf der emotionalen Ebene angesiedelt, daher werden sie zuweilen auch unter dem Begriff „emotionaler Unternehmenswert“ zusammengefasst. Tatsächlich handelt es sich dabei um eine Vielzahl von Wertelementen, die geprägt sind durch die eigene Persönlichkeit, durch teils selbst erprobte teils von Dritten übermittelte Erlebnisse, sozialen Bindungen und Traditionen und zahlreichen anderen Faktoren.

In der Wahrnehmungspsychologie wird versucht den Vorgang der Wertebildung in vier Schritten darzustellen: 1. die physiologische, 2. die kognitive und 3. die emotionale Wahrnehmung auf die dann 4. die Einordnung in den persönlichen Wertekanon erfolgt und damit die endgültige Wertschätzung bestimmt wird. Bemerkenswert dabei ist, dass lediglich die erste Wahrnehmungsstufe von außen beeinflusst werden kann, während alle darauffolgenden Stufen ausschließlich durch das Individuum selbst bestimmt sind und damit die Wertzumessung immer eine sehr persönliche Angelegenheit darstellt. Es ist daher immer davon auszugehen, dass der Wert an sich niemals eine objektiv messbare Größe sein kann.

Dies ist aber auch keine notwendige Voraussetzung, denn es kommt lediglich darauf an, dass die beiden Parteien, die das Objekt untereinander austauschen, sich über den gemeinsamen Wertmaßstab und seine Tauscheinheiten verständigen. Auf einen Betrieb übertragen, heißt das nichts anderes, als dass die Verhandlungsergebnisse von unterschiedlichen Parteien unterschiedlich ausfallen, was letztlich immer wieder in der Praxis bestätigt wird.

Als es beispielsweise um die Einsetzung des Bevollmächtigten bei der Ausarbeitung der Vorsorgevollmacht ging, haben Heinz und Hilde mit ihren Kindern darüber gesprochen. Wer wäre bereit die Verantwortung hierfür zu übernehmen? Genau in diesem Punkt waren die emotionalen Wertvorstellungen der Elterngeneration und die der Nachfolgeneration völlig unterschiedlich und mussten aneinander angepasst werden. Nach langen, emotional teilweise stark aufgeladenen Gesprächen, hat sich Ingo bereit erklärt, als Bevollmächtigter die Verantwortung für die formalen Abläufe zu übernehmen, Ina ihrerseits ist bereit, die häusliche Pflege bei Eintritt des Pflegefalles bis zur Pflegestufe 1 zu übernehmen. Danach soll ein ambulanter Pflegedienst die weiteren Dienstleistungen erbringen. Damit hat die Familie eine Lösung finden können, mit der alle Beteiligten leben können. Dies ist bei weitem nicht selbstverständlich. Es ist leicht nachvollziehbar, dass die Ergebnisse bei Verhandlungen mit fremdem Dritten zu völlig anderen Resultaten führen.

Darum ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass bei der Durchführung der Unternehmensbewertung nicht alleine auf die Bestimmung der finanziellen Komponente abgestellt wird, sondern die emotionalen Anteile ebenfalls mit erfasst werden. Letztlich sind es nämlich auch genau diese Wertmaßstäbe, die der ausscheidende Unternehmer mit seinem „Bauchgefühl“ anlegt, wenn er bei der externen Nachfolge die Prioritätenrangfolge der Gesprächspartner bestimmt.

Recherche und Qualifizierung

Für die folgenden Ausführungen nehmen wir einmal an, dass weder Ingo noch Ina als Nachfolger zur Verfügung stehen. Heinz und Hilde sind in diesem Fall gezwungen einen Nachfolger außerhalb der Familie zu finden. Welchen Weg müssen sie in diesem Fall beschreiten?

Steht innerhalb der Familie kein Nachfolgekandidat zur Verfügung, muss die Suche nach einem externen Nachfolger eingeleitet werden. Heinz spielt die verschiedenen Möglichkeiten durch, die sich prinzipiell anbieten.

Da gibt es Absolventen, die als Existenzgründer kein Unternehmen neu gründen sondern sich dafür entschieden haben einen laufenden Betrieb zu übernehmen. Diese Variante weist gewisse Parallelen zur familieninternen Regelung insofern auf, als die Kandidaten vermutlich der gleichen Altersstufe angehören dürften wie Ingo oder Ina.

Daneben gibt es evtl. innerhalb der Belegschaft geeignete Führungskräfte, die in der Vergangenheit ihre Fähigkeiten unter Beweis gestellt haben und vielleicht als Nachfolger in Frage kommen könnten.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Lieferanten- und Kundenkreis daraufhin zu überprüfen ob ggf. eine Übertragung an jemanden aus diesen Segmenten in Frage kommen könnte.

Schließlich kann sich Heinz auch innerhalb seiner Branche oder am freien Markt umschaun, ob sich erfahrene und kompetente Einzelpersonen aus Führungspositionen interessiert an einer aktiven Beteiligung zeigen, mit der Option den Betrieb unmittelbar oder erst nach einer gewissen Einarbeitungszeit zu übernehmen.

Last but not least kann er sich auch an strategische Investoren wenden, in deren Akquisitionsstrategie sein Unternehmen passen könnte.

Heinz macht sich auch Gedanken darüber, ob er die Suche aktiv vorantreibt oder sich zunächst lediglich passiv verhält und abwartet, ob sich in der nächsten Zeit vielleicht eine Möglichkeit aus seinem sozialen Umfeld ergibt. Zunächst platziert er ein Profil des Betriebes in einer der einschlägigen Börsen.

Aber ihm wird sehr schnell klar, dass aufgrund seines fortgeschrittenen Alters eine rein passive Suche nicht zielführend sein wird. Auch wird er allenfalls bei Interessenten aus der Belegschaft evtl. ohne die Unterstützung Dritter auskommen können. Bei allen anderen Varianten wird er auch hier auf externe Hilfe angewiesen sein und er diskutiert das Thema mit seinem Lotsen.

Suchprofil und Long List

Dieser rät ihm, sich zunächst ein Bild über den Idealkandidaten zu erstellen. Durch welche Eigenschaften soll er sich auszeichnen, wie sollte sein Persönlichkeitsprofil aussehen, über welche Qualifikation soll er verfügen? Prinzipiell ist auch hier nicht anders vorzugehen, als bei der Besetzung einer vakanten Führungsposition. Auch hier werden Anforderungs-, Leistungs- und Persönlichkeitsprofile vorher festgelegt und danach die Suche gestartet.

Das so erstellte Suchprofil übergibt Heinz einer Agentur, die sich darauf spezialisiert hat, in ihren Netzwerken und diversen, teils kostenpflichtigen Datenbanken nach geeigneten Interessenten zu suchen. Dies ist vergleichbar mit dem Prozess des Executive Search, wie er von professionellen Headhuntern durchgeführt wird.

Das Ergebnis der Recherche ist eine Zusammenstellung von Kontaktdaten mit Name, Adresse, Postanschrift, Telefon- und Faxnummer, e-mail-Adresse. Bei Firmen werden diese ergänzt durch Internetpräsenz, Umsatz, Zahl der Mitarbeiter, Branche [ggf. WZ- bzw. NACE-Code], und evtl. weiteren Kennzahlen.

*) WZ-Code : Wirtschaftszweigen-Code; NACE-Code: Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (Strukturierung der Wirtschaftszweige auf europäischer Ebene)

Die Kontaktdaten sind in diesem Stadium lediglich entsprechend dem Suchprofil zusammengetragen und aufgelistet. Sie sind in der sogenannten long-list erfasst. Heinz erhält die long-list mit der Auflage evtl. Sperrvermerke anzubringen, d.h. evtl. aufgeführte Kontakte, die nicht angesprochen werden dürfen, auszusondern und die bereinigte Liste für die nachfolgende Qualifizierung freizugeben.

Kurzprofil, Vertraulichkeitserklärung, Short List

In der Regel wird die Agentur ein anonymisiertes Kurzprofil des Unternehmens von Heinz anfordern, dessen Inhalt ggf. über das hinausgeht, was er bereits in der Börse hinterlegt hat. Erfolgt die Qualifizierung per telefonischer Ansprache, erstellt die Agentur ein Telefonskript in dem klar formuliert ist, welche Informationen über das Unternehmen offengelegt werden dürfen. Dieses Skript dient dem Telefonisten als Orientierung für die Ansprache und wird ebenfalls von Heinz freigegeben. Die Inhalte von Skript und Kurzprofil sind aufeinander abgestimmt.

Im weiteren Verlauf werden die Kontakte der long-list angesprochen. Dies erfolgt entweder schriftlich (Mailing per Briefpost, e-mail) oder telefonisch oder beides in Kombination. Dabei wird das Interesse an einer Übernahme/Beteiligung hinterfragt. Ist die Reaktion positiv, erfolgt die Zustellung des Kurzprofils, evtl. einer Vollmacht der Agentur und eine Vertraulichkeitserklärung, die der Interessent unterzeichnet zurücksenden muss. Sie ist Voraussetzung dafür, dass ihm weitere Informationen wie z.B. das Verkaufsprospekt (Exposé) übergeben werden dürfen. Das Verkaufsprospekt ist vergleichbar einem Konzept-Businessplan und beinhaltet die Plandaten der kommenden drei Jahre im Anhang. Es sollte spätestens in dieser Phase ausgearbeitet werden.

In der sogenannten short-list sind all diejenigen Kontakte zusammengestellt, die die Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet und weitere Informationen angefordert haben. Damit ist die erste Stufe der Qualifizierung abgeschlossen.

Verkaufsprospekt und Interessentendossier inkl. Bonitätsaussage

In der zweiten Stufe erfolgt die Übergabe des Verkaufsprospekts. Meist wird bei der Übergabe des Exposés die Anonymität aufgehoben; dies ist jedoch nicht zwingend. Typischerweise erfolgt die Übergabe persönlich entweder durch die Agentur oder den Lotsen, damit ein erster Eindruck von dem Interessenten erfasst und dessen Motivation für sein mögliches Engagement hinterfragt werden kann. Diese Informationen sind von großer Bedeutung für die nachfolgenden Verhandlungen. Zur Prüfung des Verkaufsprospekts steht dem Interessenten eine begrenzte Zeit zur Verfügung. Nach deren Ablauf erklärt der potentielle Kandidat verbindlich, ob er sein Interesse weiter aufrecht erhält oder nicht.

Auf diese Weise reduziert sich die Zahl der Kontakte auf der short-list und als Resultat verbleibt eine Übersicht derer, die nach Unterzeichnung der Vertraulichkeitsvereinbarung und Prüfung des Verkaufsprospektes wirklich ernsthaft an weiteren Informationen interessiert sind.

Nachdem eine erste Bonitätsprüfung des potenziellen Interessenten, die durch die Agentur vorgenommen wurde, keine Negativmerkmale zutage gefördert hat, erhält Heinz die Zusammenstellung der qualifizierten Interessenten in Form von Interessentendossiers, die alle zwischenzeitlich zusammengetragenen Informationen über die Kandidaten strukturiert enthalten. Im Folgenden wird er die Rangfolge der Erstbesuche auf Basis dieser Informationen festlegen. Die Qualifizierungsphase ist damit abgeschlossen.

Kontaktaufnahme und Absichtserklärung

Nachdem Heinz zusammen mit Hilde eingehend die Dossiers der Interessenten geprüft hat stellen sie eine Rangfolge zusammen nach der die Kandidaten chronologisch zu Kontaktbesuchen eingeladen werden. Die Kriterien nach denen diese Rangordnung entstanden ist sind im vorliegenden Fall: Qualifikation, Bonität, Übernahmemotiv, Entwicklungsstrategie des Interessenten. Bei den Kandidaten auf der short-list, die als strategische Investoren gelten, kommen ergänzend noch deren Wettbewerbsposition und die angrenzenden Geschäftsfelder, in denen diese Unternehmen aktiv sind, hinzu.

Der erste Kontakt will gut vorbereitet sein. Er ist das maßgebliche Ereignis, auf dessen Grundlage der Interessent sein „indikatives“ Preisangebot abgibt. Auch in diesem Fall gilt, dass es keine zweite Chance für den ersten Eindruck gibt.

Es ist darüber zu befinden, ob der erste Kontakt bereits im laufenden Betrieb erfolgen soll oder an einem neutralen Ort. Der Interessent möchte natürlich den laufenden Betrieb kennenlernen und auch das Verhalten der Belegschaft einschätzen können. Sofern keine schwerwiegenden Gründe dagegen sprechen, sollte dies auch angestrebt werden.

Heinz hat schon immer auf ein sehr offenes und vertrauensvolles Betriebsklima Wert gelegt und seine Mitarbeiter darüber informiert, dass er sich mittelfristig aus dem operativen Geschäft zurückziehen wird. Daher spricht nichts dagegen, dass den Interessenten in einem ausgedehnten Betriebsrundgang die einzelnen Betriebsbereiche während des laufenden Betriebes gezeigt werden. Die Mitarbeiter in den Abteilungen, die mit sensiblen Daten arbeiten, werden auf die Besuche vorbereitet und falls nötig eindeutige Sprachregelungen vereinbart.

Schließlich sind diverse Dokumente (Jahresabschlüsse, wesentliche Vereinbarungen mit Kunden und Lieferanten, Referenzen, Leistungsnachweise, Werbematerial, Imagebroschüre Entwurf einer Absichtserklärung [LoI] etc.) ggf. in Kopie bereitzustellen, die den Interessenten für einen bestimmten Zeitraum zur weiteren Prüfung im eigenen Hause übergeben werden. In dieser Phase werden noch keine bedeutsamen Interna preisgegeben; dies bleibt einer künftigen Due Diligence Prüfung vorbehalten. Auch darüber sind die Mitarbeiter in Kenntnis zu setzen.

Ferner wird festgelegt, wer seitens des Betriebes an den Gesprächen und am Rundgang teilnehmen wird, wer die Tagesordnung erstellt, die Einladung ausspricht, für die Betreuung der Gäste zuständig ist und wer das Protokoll verfasst. Besonders wichtig ist es, festzulegen worüber noch nicht gesprochen werden darf.

Der Erstbesuch hat aus Sicht von Heinz und Hilde zwei wichtige Resultate zu liefern:

1. Ist der persönliche Eindruck, den der/die Interessenten bei Heinz und Hilde hinterlassen, derart tragfähig, dass weitere Gespräche anberaumt werden sollen?
2. Konnten die bisher offen gebliebenen Fragen zufriedenstellend beantwortet werden?

Dabei kommt dem ersten Aspekt eine besonders wichtige Bedeutung zu. Bislang hatten Heinz und Hilde lediglich nüchterne formale Daten zur Beurteilung des Interessenten zur Verfügung; die Persönlichkeit dahinter war Ihnen bislang nicht bekannt. Im Verlauf der diversen Erstgespräche treten durch die verschiedenen Besuche auch verschiedene Charaktere mit unterschiedlichem Verhalten auf den Plan. Während bisher lediglich formale, objektiv nachvollziehbare Kriterien für die Auswahl der Kandidaten maßgeblich waren, ergänzen jetzt zusätzlich erneut emotional geprägte Kriterien die Beurteilung. Es ist zu erwarten, dass sich hierdurch eine Werteverchiebung einstellen kann.

Der Versuch diese zusätzlichen Kriterien in monetären Tauscheinheiten (etwa durch Anhebung oder Absenkung der Preisvorstellungen) kompensieren zu wollen, ist abwegig. Es ist erstens deswegen nicht möglich, weil man sich prinzipiell auf einer völlig anderen Maßstabsskala bewegt und zweitens würde dadurch die Manövriermasse für die nachfolgenden Verhandlungen nur unnötig eingeschränkt.

Aus Sicht der Interessenten sind die folgenden Aspekte bedeutsam:

1. Inwieweit stimmt die eigene persönliche Wahrnehmung mit den bisherigen Erwartungen überein? Welche Abweichungen (positiv/negativ) wurden wahrgenommen? Mit welchem Aufwand lassen sich diese Abweichungen im Bedarfsfall beseitigen? Welcher Zusatznutzen lässt sich generieren?
2. Wie gut passen Standort, Lage, äußeres Erscheinungsbild, Betriebsklima, Aufbau- und Ablauforganisation in die bestehende eigene Struktur und strategische Option hinein; welche Integrationshürden sind zu erwarten? Wie hoch ist der Aufwand diese zu überwinden?

Auch seitens der Interessenten kann nunmehr eine Werteverchiebung zu mehr emotional geprägten Komponenten eintreten. Diese wird sich möglicherweise im indikativen Preisangebot niederschlagen. Heinz und Hilde wissen, dass sie nur begrenzte Möglichkeiten haben, diese Wertbildung zu beeinflussen (s.o.: Was ist unser Unternehmen eigentlich tatsächlich wert?).

Nach Abschluss der Kontaktbesuche und Ablauf der vereinbarten Prüfperiode (in der Regel beträgt diese ca. zwei bis vier Wochen), erklären sich die Interessenten entweder zur Weiterführung der Gespräche bereit, indem sie die Absichtserklärung zusammen mit einer ersten Preisindikation unterzeichnet zurücksenden, oder aber sie beenden den Prozess. In diesem Fall sollten die übergebenen Dokumente einschließlich Exposé zurückgefordert werden.

Die Absichtserklärung kann als einseitige - im englischen Sprachraum wird hierfür der Begriff Letter of Intent (LOI) verwendet - oder als gemeinsame Willenserklärung – englisch: Memorandum of Understanding (MOU) – abgefasst sein; sie ist typischerweise strafbewehrt, d.h. sie enthält eine Klausel, die eine Vertragsstrafe vorsieht, sobald Unternehmensinformationen an nicht zur Verschwiegenheit verpflichtete Dritte weitergegeben werden. Sie ist jedoch kein Vorvertrag.

Schließlich werden in ihr noch einmal diejenigen Sachverhalte dargelegt, über die man bereits Einvernehmen erzielt hat. Üblicherweise wird auch ein Zeitraum genannt, innerhalb dessen dem Interessenten die Möglichkeit eingeräumt wird, sich im Rahmen einer Due Diligence Prüfung detailliert über das Unternehmen zu informieren. Während dieses Zeitraums sichern Heinz und Hilde zu, dass sie keinen weiteren Interessenten diese Möglichkeit einräumen werden (Exklusivitätsklausel).

Heinz und Hilde beurteilen nunmehr die Absichtserklärungen und die Preisangebote und entscheiden, mit welchem der Interessenten sie in welcher Rangfolge den nächsten Schritt, die Due Diligence Prüfung, durchführen werden.

Risikominderung durch die Due Diligence-Prüfung

Die Sondierungsphase ist mit dem Austausch der Absichtserklärung abgeschlossen und beide Parteien treten nun in die Verhandlungsphase ein. In der Annäherungsphase nutzt der Interessent alle Möglichkeiten sein Informationsdefizit bezüglich des Unternehmens zu reduzieren. Zu diesem Zweck führt er eine intensive Überprüfung des Unternehmens durch – die Due Diligence-Prüfung. Diese erfolgt in drei aufeinanderfolgenden Schritten:

1. Heinz und Hilde stellen sämtliche relevanten Unterlagen zusammen und bereiten einen sogenannten Datenraum vor. Dieser enthält alle relevanten Dokumente und Unterlagen bzw. ermöglicht den Zugriff darauf. Da bereits der Notfallkoffer in der Vorbereitungsphase zusammengestellt worden ist, können sie nun darauf zurückgreifen, ggf. einige wenige Ergänzungen vornehmen und den Datenraum kurzfristig bestücken. Der Interessent seinerseits, stellt sein Prüfungsteam zusammen und benennt dieses namentlich. Nur wer dem Team angehört, hat Zutritt zu dem Datenraum; jedes Teammitglied ist zu strengster Verschwiegenheit verpflichtet.
2. Das Team sichtet innerhalb der vorher festgelegten Prüfungsperiode eingehend die vorbereiteten Dokumente und beurteilt diese. Kopien dürfen nur nach vorheriger Zustimmung von Heinz und Hilde angefertigt werden und sind einzeln zu erfassen. Heinz und Hilde bitten ihren Lotsen als Beobachter an der Prüfung teilzunehmen; so ist sichergestellt, dass bei auftretenden Fragen möglichst zügig eine Antwort gefunden werden kann, andererseits aber auch keine Informationen unkontrolliert abfließen (z.B. durch Abfotografieren mit Kameras von Mobilfunkgeräten o.ä.)
3. Nach Ablauf der Prüfungsperiode wird der Datenraum geschlossen und das Prüfungsteam wertet die gewonnenen Informationen aus. Üblicherweise wird ein entsprechender Prüfungsbericht verfasst, der die Ergebnisse zusammenfasst und Empfehlungen für den Interessenten formuliert. Hieraus leitet sich i.d.R. dann das verbindliche Preisangebot ab, welches üblicherweise nicht mit dem indikativen Angebot übereinstimmen wird. Der Bericht ist zunächst ein vertrauliches Dokument für den Interessenten, dessen Inhalt nicht zwingend dem Anbieter (Heinz und Hilde) zugänglich ist. Im Einzelfall kann jedoch davon abgewichen werden, wenn z.B. eine Kostenteilung vereinbart worden ist. Theoretisch ist auch denkbar, dass Heinz und Hilde eine derartige Prüfung selbst vornehmen lassen und den Ergebnisbericht als sogenannten „Vendor-Due-Diligence“ dem Interessenten anbieten. Dies wird in der Realität hingegen nahezu kaum praktiziert, da sich ein Interessent selten ausschließlich auf die Aussagen des Anbieters alleine verlässt.

Inhaltlich können bei dieser Prüfung verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden. Die wichtigsten sind:

- Rechtliche Due Diligence: hierunter fallen die vertraglichen Regelungen der diversen Geschäftsbeziehungen. Bei Unternehmen, die sich mit Gefahrstoffen auseinandersetzen die Umweltverträglichkeitsprüfungen, der Versicherungs-/ Datenschutz usw.
- (Finanz-)Wirtschaftliche Due Diligence: Sämtliche Bankgeschäfte, Finanzamt und sonstige Behörden, Finanzierungsverträge, Fördermittel etc.

- Business Due Diligence: Markt- und Wettbewerbssituation (Beschaffung und Absatz), Personalverwaltung, Führungsphilosophie, betriebliche Organisation
- Technologische Due Diligence: Produktionsverfahren und technische Ausstattung, Forschungs- und Entwicklungskompetenz, Innovationsstärke, technische Infrastruktur, Datenverarbeitung

Je nach Komplexität des untersuchten Betriebes kann die Erfassung sämtlicher Informationen mehrere Tage und die Auswertung zwei bis drei Wochen in Anspruch nehmen. Typischerweise werden um die sechs Wochen als gesamter Prüfungszeitraum vereinbart, davon kann auf die Datenerfassung eine Woche entfallen.

Beide Seiten gehen dabei ein hohes finanzielles Risiko ein. Daher ist die Strafbewehrung in der Absichtserklärung begründbar und gerechtfertigt.

Der Abschlussbericht enthält typischerweise folgende Elemente und ist vornehmlich für den Interessenten die Grundlage seiner Verhandlungsstrategie:

- Beschreibung des Prüfungsauftrags
- Beschreibung des Prüfungsumfanges
- Grundsätzliche Informationen über die geplante Transaktion
- Beschreibung von Ziel und Zweck der Transaktion
- Teilberichte zu den Einzelprüfungen
- Zusammenfassendes Ergebnis / Empfehlungen
- Schlussbemerkung
- Anhang

Nach Ablauf des vereinbarten Exklusivitätszeitraums legt der Interessent ein verbindliches Preisangebot vor und der Anbieter entscheidet, inwieweit dieses für ihn als verhandlungswürdig erachtet wird.

Heinz und Hilde entscheiden sich im vorliegenden Fall nach der ersten Prüfung dafür, einem weiteren Interessenten die Möglichkeit einzuräumen, ebenfalls eine Prüfung vorzunehmen, da das vorgelegte Angebot ihren Vorstellungen nicht hinreichend entgegenkommt.

Aus dieser Reaktion kann der Interessent grundsätzlich zwei Maßnahmen ableiten: entweder er bessert sein Angebot nach und hofft in den Verhandlungen doch noch sein Ziel zu erreichen, oder er erklärt die Verhandlungen als gescheitert und zieht sich zurück.

Im Grunde genommen ist damit der Verhandlungsprozess bereits eingeleitet, denn die ersten taktischen Verhandlungsinstrumente werden eingesetzt.

Vertragsentwicklung

Durch die Verhandlungen soll erreicht werden, dass am Ende der Gespräche eine für beide Seiten zufriedenstellende Vereinbarung getroffen wird. Die beste Voraussetzung, dass dies auch erreicht werden kann, ist eine sorgfältige und umfassende Vorbereitung. Diese kann in zwei Abschnitte unterteilt werden:

- a) Formale und organisatorische Vorbereitung
- b) Inhaltliche Vorbereitung

Der Vertragsentwurf

Zu den formalen Vorbereitungen gehört in erster Linie, dass eine mit Unternehmenstransaktionen erfahrene Kanzlei beauftragt wird, zunächst einen Vorvertrag auf Basis der in der Absichtserklärung bereits getroffenen Vereinbarungen und der Ergebnisse der Due Diligence Prüfung als Grundlage der Verhandlungen auszuarbeiten. Diese Kanzlei wird während der laufenden Gespräche die ausgehandelten Klauseln jeweils zeitnah einarbeiten und so Zug um Zug, weitgehend synchron mit der Entwicklung der Gespräche, das endgültige Vertragswerk erstellen.

Die Truppen gehen in Position - das Verhandlungsteam wird gebildet

Als nächstes ist das Verhandlungsteam zu bilden. Heinz möchte unbedingt die Verhandlungen selbst führen, damit er jederzeit darüber informiert ist, wie sich die Gespräche entwickeln. Da Heinz sich das erste Mal mit dieser Thematik auseinandersetzt und bisher keine allzu große Erfahrung bei schwierigen Verhandlungsgesprächen machen konnte, überzeugt ihn sein Lotse hingegen nach längerer Diskussion, dass dies mit gewissen Risiken einhergeht, die er vielleicht besser nicht eingehen sollte.

Bei Unternehmensübertragungen geht es regelmäßig um den Austausch hoher Werte. Daher ist damit zu rechnen, dass der Verhandlungspartner ein erfahrenes und hochprofessionelles Verhandlungsteam in Feld schicken wird, um seine Interessen möglichst umfassend durchzusetzen.

Zur Wahrung des Gleichgewichts ist daher seitens Heinz und Hilde ebenfalls ein Team zu bilden, welches zahlenmäßig dem Team des Partners in etwa entspricht. Heinz und Hilde sind die entscheidenden Personen innerhalb dieses Teams, treten aber in den Verhandlungen selbst möglichst nicht persönlich auf.

Als finaler Entscheider im Verhandlungsteam wird sich Heinz nämlich einem hohen Verhandlungsdruck ausgesetzt sehen. Er wird derjenige sein, der permanent von jedem Teammitglied der Gegenseite angesprochen und zu Stellungnahmen und Antworten genötigt wird. Ähnlich einem Rudel Löwen, das einem Zebra nachstellt, wird er dem nur bis zu einem gewissen Grad standhalten können. Dabei steigt das Risiko, in derart kreuzfeuerähnlichen Phasen, nachteiligen Teilergebnissen zuzustimmen. Seine Äußerungen haben von allen Teilnehmern seines Teams das höchste Gewicht und können nicht wieder revidiert werden, ohne dass er Gefahr läuft, sein Gesicht zu verlieren oder unglaubwürdig zu werden.

Ein in seinem Namen agierender Verhandlungsführer hingegen, kann sich jederzeit auf ihn als endgültigen Entscheider im Hintergrund berufen und insbesondere kritische Zwischenergebnisse im Bedarfsfall unter dem Vorbehalt seiner endgültigen Zustimmung zunächst hinnehmen. Die endgültige Zustimmung ist damit zunächst ausgesetzt und ein gewisser Zeitgewinn erzielt. Dies kann besonders in kritischen Phasen hilfreich sein, um einerseits die Verhandlungen im Fluss zu halten, andererseits schwierige Sachverhalte noch einmal neu zu überdenken. Die Gefahr eines Abbruches oder gar Scheiterns der Verhandlung ist dadurch erheblich reduziert.

Daneben gehören dem Team verschiedene Experten aus bestimmten Fachdisziplinen an. Diese Spezialisten äußern sich ausschließlich zu Belangen ihres persönlichen Fachgebietes, greifen aber ansonsten nicht in die Verhandlungen ein. Der Verhandlungsführer ist eindeutig derjenige, der die Gesprächsleitung innehat und wird dies unmissverständlich bereits beim Briefing (s.u.) und zu Beginn bei der Vorstellung der Teilnehmer und ihren Funktionen deutlich machen.

Schließlich kann es bei größeren Teams noch den sogenannten Beobachter (engl. Commander, manchmal auch ghost negotiator) geben. Dessen Aufgabe besteht darin, die Reaktionen, insbesondere die nonverbalen, der Gegenseite zu registrieren und bewertend einzuordnen. Er greift selbst in die Diskussion nicht ein, verständigt sich hingegen mit dem Verhandlungsführer mittels vorher vereinbarter, meist körpersprachlicher Codes. Der Verhandlungsführer kann sich so ausschließlich auf die Gesprächsführung und seinen jeweiligen unmittelbaren Gesprächspartner konzentrieren. Andererseits können durch den Beobachter Stimmungswechsel oder der Beginn kritischer Phasen frühzeitig erkannt und entsprechende Abwehrmaßnahmen eingeleitet werden.

Heimvorteil nutzen oder nicht – die Wahl des Verhandlungsortes

Nachdem die Teamkonstellation bestimmt ist, sind nunmehr Zeit und Ort festzulegen und mit dem Verhandlungspartner abzustimmen. Neben den technischen Rahmenbedingungen, wie Telefon, Fax, Beamer, Netzzugang u.ä., müssen auch die zugehörigen Catering-Maßnahmen beschlossen und entschieden werden.

Hierbei sind verschiedene Möglichkeiten gegeneinander abzuwägen; nicht immer ist es günstig, die Verhandlungen in den eigenen Räumlichkeiten zu führen (Hausrecht, Heimvorteil, Rückzugsmöglichkeiten, Störungsfreiheit etc.). Finden die Verhandlungen an neutralem Ort statt, ist die Frage der Kostenübernahme zu klären.

Dies gilt auch für Kosten, die im Verlauf der Gespräche für z.B. Stellungnahmen Dritter, ggf. Beschaffung amtl. Dokumente, die bislang noch nicht vorlagen, evtl. durchzuführende technische Prüfungen, die durchgeführt werden müssen, o.ä. anfallen.

Unverzichtbare Hilfe im Hintergrund – das Back-Office

Dabei ist es hilfreich, wenn während der Verhandlungen jederzeit auf Bürokapazitäten (Schreib- oder Kopierarbeiten, Telefonate, etc.) zurückgegriffen werden kann. Vorzugsweise sollten hierzu Vertrauenspersonen bereitstehen (z.B. Assistent der GF), die die Aufgaben des Back-Office übernehmen. Bei größeren Übertragungen wird dies jede Partei für sich im eigenen Interesse vorbereiten, bei kleineren oder bei Übertragungen innerhalb einer Familie kann dies vom Lotsen als „neutraler“ Stelle organisiert werden.

Sodann sind die Einladungen auszusprechen und die Teilnahmebestätigung einzufordern. Ein wichtiger Aspekt ist das Briefing des eigenen Teams: hier werden die Regeln einvernehmlich festgelegt, die Gesprächsstrategie erläutert, sowie Sprachregelungen und Verständigungs-codes vereinbart.

Damit sind die wesentlichen organisatorischen Vorbereitungen abgeschlossen.

Die Verhandlung beginnt mit der allerersten Kontaktaufnahme

Die inhaltliche Vorbereitung beginnt bereits mit der allerersten Kontaktaufnahme. Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt werden Informationen erfasst, die am Ende in die Verhandlungsstrategie und vor allem die Nutzung taktischer Gesprächsinstrumente einfließen.

Daher ist ausnahmslos bei allen Gesprächen höchste Aufmerksamkeit erforderlich, insbesondere auch für Randbemerkungen, denn solange keine rechtsverbindlichen Vereinbarungen getroffen wurden, ist im allgemeinen die Bereitschaft sehr hoch, sich bereitwillig über die eigenen Intentionen zu äußern. Mit zunehmender Annäherung beider Parteien nimmt diese Bereitschaft, sich freimütig zu äußern, kontinuierlich ab, da sich im gleichen Maße das Risikobewusstsein erhöht.

Es empfiehlt sich daher, Gesprächsinhalte und persönliche Eindrücke von Anfang an möglichst umfassend zu dokumentieren. In kritischen Verhandlungssituationen kann das Wissen um kleinere Schwächen oder persönliche Befindlichkeiten sehr hilfreich sein. Derartige Informationen sind auch deswegen von besonderer Bedeutung, als diese nämlich nicht in dokumentierter Form zugänglich sind.

Jede Art abrufbare, dokumentierte Information ist natürlich während des Prozessablaufes zu sammeln und im Interessentendossier strukturiert zu erfassen. Je mehr Daten über den Verhandlungspartner gewonnen werden können, desto stärker ist die eigene Verhandlungsposition. Wenn es gelingt, bei der Partei des Verhandlungspartners die internen Machtstrukturen und Abhängigkeiten offenzulegen, und das dahinterliegende Beziehungsgeflecht zu entschlüsseln, so dass ein möglichst hoher Grad an belastbarer Transparenz erreicht wird, dann ist eine hohe Wahrscheinlichkeit gegeben, die eigenen Interessen weitgehend durchsetzen zu können.

Eine maßgebliche Größe bei der inhaltlichen Vorbereitung ist die Festlegung des Zielfeldes, welches durch die Verhandlungen bearbeitet werden soll. Dies umfasst die Bestimmung der Verhandlungsspielräume und die Gewichtung der Teilziele. Ausstiegs- und Abbruchkriterien sind ebenso klar und unmissverständlich zu formulieren, wie die korrespondierenden Sanktionsmaßnahmen, die im Bedarfsfall zwingend eingeleitet werden müssen. Übergabeverhandlungen sind regelmäßig durch eine Vielfalt unterschiedlicher Themenkomplexe charakterisiert. Es empfiehlt sich, zueinander passende Sachverhalte in Themenblöcke zu gliedern, und diese Zug um Zug abzuarbeiten.

Fitness, Strategie und Taktik bestimmen den Verhandlungserfolg

In der Verhandlung selbst kommt es darauf an, dass es gelingt, die teilnehmenden Persönlichkeiten hinsichtlich ihrer Rolle richtig einzuschätzen. Wer ist der wirkliche Entscheider und was sind seine Beweggründe? Um dies möglichst zweifelsfrei zu ergründen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen, bedarf es neben der Beherrschung verschiedener taktischer Elemente vor allem einer gewissen Erfahrung und einer guten körperlichen Konstitution, damit die Belastungsgrenzen nicht vorzeitig erreicht werden und eine zeitliche Verschiebung dadurch unausweichlich wird. Dem Verhandlungsführer kommt hier die Schlüsselrolle zu; sein Geschick oder Unvermögen entscheidet über die Qualität des Verhandlungsergebnisses.

Bei komplexen Übertragungen können sich mehrere Verhandlungsetappen aneinanderreihen. Der zeitliche Abstand sollte nicht allzu groß sein, damit die Inhalte der vorhergehenden Etappe noch weitgehend in Erinnerung sind und der Einstieg zügig erfolgen kann. Am Ende steht im Erfolgsfall eine einvernehmliche Regelung, die von beiden Seiten als zufriedenstellend wahrgenommen wird und der Vertrag ist unterschriftsreif.

Die Verhandlung ist gescheitert – was nun?

Lässt sich hingegen keine Einigung herbeiführen, sind die Verhandlungen gescheitert und müssen mit einem der weiteren Interessenten neu aufgenommen werden.

Dabei ist besonders aufmerksam zu beobachten, wie die Aufnahme dieser Gespräche von den neuen Verhandlungspartnern wahrgenommen wird. Diese Wahrnehmung wird die Position des Verhandlungspartners entscheidend prägen. Dem Vertraulichkeitsgebot kommt in dieser Phase ein besonderes Gewicht zu.

Ein besonderes Ereignis: die Unterschrift – das Ziel ist aber noch nicht erreicht

Haben sich beide Parteien geeinigt wird der Vertrag unterzeichnet. Je nachdem ob es erforderlich ist, einen notariellen Kaufvertrag abzuschließen oder nicht, werden entsprechende Gebühren fällig oder auch nicht. In Jedem Fall sollte der Unterzeichnung ein eigener Rahmen gegeben werden, in dem beide Parteien unter dem Dach des gemeinsam erreichten Ziels als gleichberechtigte Partner auftreten. Die Kommunikation nach außen ist ein wichtiger Aspekt und sollte mit der gleichen Sorgfalt vorgenommen werden, wie der gesamte Übertragungsprozess.

Heinz und Hilde haben sich entschlossen eine kleine Feier zu organisieren zu der sie auch eine Pressemitteilung vorbereitet haben, die an die eingeladenen Pressevertreter verteilt, bzw. am folgenden Tag versandt wird.

Verträge über Unternehmensübertragungen können außerordentlich umfangreich sein. Neben der Komplexität des Übertragungsobjekts und den Rahmenbedingungen der übergebenden und der übernehmenden Parteien spielt auch die Art der Übertragung eine charakteristische Rolle. Werden Anteile einer Kapitalgesellschaft übertragen (Share Deal) hat der Vertrag einen völlig anderen Aufbau und eine völlig andere Gestaltung, als wenn Vermögensgegenstände einer Personengesellschaft übertragen werden (Asset Deal).

Die folgenden Elemente sollten hingegen in allen Verträgen enthalten sein:

- Namen (und Anschrift) der Vertragspartner
- Verhandlungsgegenstand
- Verhandlungsergebnis (ggf. auflösende Bedingungen)
- Verkaufspreis (Höhe; Zahlungsweise; aufschiebende Bedingungen)
- Garantien
- Zeitpunkt des Risikoübergangs (Closing)
- Material Adverse Change Klauseln (MAC-Klauseln)*
- Kostenregelung für die Beraterhonorare und die Gebühren der offiziellen Stellen (Notar, Kammer, Gerichte)
- Formaljuristischer Vierklang (anwendbares Recht, Gerichtsstand, Schriftformerfordernis, salvatorische Klausel)
- Ort, Datum, Unterschriften

*) Diese Klauseln sollen vornehmlich den Interessenten davor schützen, dass der Alteigentümer in der Periode zwischen Vertragsunterzeichnung und Übertragungszeitpunkt irgendwelche Maßnahmen ergreift, die zu einer Verschlechterung des Verhandlungsobjektes führen.

Daneben gibt es jede Menge Zahlen, Daten und Fakten, die in den Anhängen m.o.w. umfangreich beigefügt werden.

Mit der Unterzeichnung des Vertrages (engl. Signing) ist die Verhandlungsphase zwar abgeschlossen, aber das Unternehmen noch nicht zwingend auf die neuen Eigentümer übertragen worden. Dies erfolgt erst zum vereinbarten Übertragungszeitpunkt. Dieser muss nicht mit dem Unterzeichnungsdatum zusammenfallen und kann aus sehr unterschiedlichen Gründen z.T. erst wesentlich später anberaumt sein. Man bezeichnet dieses Datum oftmals auch als Closing. Erst zu diesem Zeitpunkt ist der Betrieb auch juristisch übertragen. Dieser Stichtag und nicht das Unterzeichnungsdatum des Kaufvertrages ist das Bezugsdatum für diverse Zahlungsverpflichtungen gg. Behörden, Versicherungen, Finanzierungsinstituten o.ä.

Die Integrationsphase

Mit dem Übertragungstichtag ist zwar der Betrieb formaljuristisch in den Händen der neuen Eigentümer aber damit noch lange nicht im „Normalzustand“ angekommen. Dies ist erst dann der Fall, wenn sich die neue Führung und der von ihr übernommene Organismus aneinander angepasst und aufeinander eingestellt haben.

Ähnlich wie bei einer Organtransplantation reagiert auch ein Unternehmen, nämlich das Beziehungsgeflecht seiner Mitarbeiter, auf die neue Führung zunächst mit Abwehrreaktionen. Dies ist erstens eine vollkommen natürliche Reaktion, denn jegliche Änderung mit offenem Ausgang erzeugt Unsicherheit, Befürchtungen und Ängste. Wäre das nicht der Fall, würde das „Immunsystem“ des Betriebes nicht richtig funktionieren.

Jedes Unternehmen besitzt eine eigene kulturelle Identität. In ihr manifestieren sich seine ideelle Basis, seine Macht- und Informationsstrukturen, die Art und Weise des gegenseitigen Umgangs von Personen, Funktionseinheiten, Unternehmensbereichen untereinander, sein Erscheinungsbild und sein Auftreten nach außen gegenüber Geschäftspartnern und Institutionen. Wie jeder andere Organismus reagieren daher auch Unternehmen auf Veränderungen sehr individuell und artspezifisch.

Für eine nachhaltig wirksame Übertragung ist das erfolgreiche Bewältigen der Integrationsphase ein Schlüsselement. Beide Parteien tragen die Verantwortung dafür, dass diese Übergangsphase als unausweichlicher und integraler Bestandteil des gesamten Übertragungsprozesses zu begreifen und gemeinsam zu gestalten ist.

Es ist insofern nicht etwa ein großzügiges Entgegenkommen des Altunternehmers, sich während der Integrationsphase in väterlicher Weise dem neuen Management kooperativ an die Seite zu stellen – es ist seine unausweichliche Pflichtaufgabe, auch wenn diese Erkenntnis in der Praxis sich erst allmählich durchsetzt.

Durch die chronologische Aneinanderreihung der verschiedenen Übertragungsschritte wird möglicherweise suggeriert, dass jeweils erst nach Abschluss des einen Schrittes der nachfolgende begonnen werden könne. Diese Einschätzung ist falsch. Tatsächlich gibt es erhebliche Überlappungszeiträume, in denen mehrere Schritte gleichzeitig zu bearbeiten sind.

Die Integrationsphase liefert ein gutes Beispiel hierfür. Ihr Startpunkt ist spätestens der Zeitpunkt der offiziellen Information der Mitarbeiter über den Eigentümerwechsel (s. Kontaktaufnahme und Absichtserklärung). Ab diesem Zeitpunkt ist das Risiko nunmehr offensichtlich, dass Leistungsträger sich ggf. umorientieren und dem Unternehmen künftig nicht mehr zur Verfügung stehen – sofern sie das ohnehin nicht bereits im Vorfeld aufgrund verfehlter Informationspolitik der amtierenden Führung getan haben. An dieser Stelle wird wiederholt deutlich, welche Bedeutung einer umfassenden Planung, hier speziell der Informationspolitik, zukommt.

Der Erfolgsfaktor der nachhaltigen Integration - die Konvergenz der Interessen

Welches sind nun die Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Integration? Heinz und Hilde sind beide Angehörige einer Generation, deren Wertvorstellungen und persönliche Einschätzungen im Verlauf der Jahre unterschiedlichen Anpassungen und Wandlungen unterworfen waren und ihr Verhalten heute prägen. Die neuen Eigner oder auch ihre beiden Kinder Ingo und Ina sind durch andere Erfahrungen und Umwelteinflüsse geprägt und werden mit hoher Wahrscheinlichkeit abweichende Einschätzungen eines identischen Sachverhaltes haben als Heinz und Hilde.

Auf das Unternehmen übertragen heißt das nichts anderes, als dass aus beiden Sichtweisen eine in sich homogene, von Dritten als schlüssig und nachvollziehbar wahrnehmbare Unternehmensphilosophie erarbeitet und kommuniziert werden muss. Nur auf einer belastbaren ideellen Basis lassen sich die Ängste und Befürchtungen der Belegschaft ausräumen und sie auf neue Ziele einchwören. Diese gedankliche Vorarbeit ist hinsichtlich ihres Aufwandes nicht zu unterschätzen. Unterbleibt sie jedoch, ist das Risiko des mittelfristigen Scheiterns der Übertragung relativ hoch. Allzu viele Betriebe mussten in der Vergangenheit schmerzlich erleben, wie nach einer vielversprechenden, euphorischen Anfangsphase, nach kurzer Zeit die Übertragung dennoch gescheitert ist, weil es dem Management nicht gelungen ist, die Integration der Mitarbeiter erfolgreich zu bewältigen.

Nach dem Closing bedarf es einer stetigen Motivations- und Überzeugungsarbeit, vornehmlich der Belegschaft des übertragenen Betriebes, bei der beide Parteien immer wieder die gemeinschaftliche Zielsetzung erläutern, die zugehörigen Maßnahmen mit den gleichen Argumenten begründen, um die Identifikation der Mitarbeiter mit der neuen Vorgehensweise erreichen zu können. Dagegen erweisen sich die Übertragung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen und den anderen Stakeholdern als leichte Fingerübung, deren Bedeutung jedoch ebenfalls nicht unterschätzt werden darf und mit vergleichbarer Sorgfalt und Umsicht erfolgen muss.

Weitere Elemente der Integrationsphase sind eher formaler Natur und bestehen vornehmlich in der Umsetzung der im Übernahmekonzept vereinbarten Maßnahmen. Ist z.B. die Zahlung des Kaufpreises an bestimmte Kriterien gekoppelt, sind diese bzw. ihre objektive Messung transparent zu machen, zu erfüllen und entsprechende Zahlungen zu leisten (Earn-out-Modelle). Treten in der betrieblichen Praxis Verletzungen einzelner, vom Vorbesitzer im Vertrag schriftlich erklärten Garantien auf, sind diese auszugleichen und die Ansprüche abzugelten.

Die professionelle Unterstützung – der Beirat

Damit evtl. auftretenden Konflikte professionell ausgeräumt werden können, kann es hilfreich sein, einen Beirat zu berufen, dem Mitglieder angehören, die während des Prozesses aktiv eingebunden waren und in der Lage sind die Ursache-Wirkungsketten zu beurteilen und als unabhängige Institutionen eine Schiedsfunktion einnehmen können. Auch kann der Beirat Hilfestellung geben bei der Beurteilung alternativer Entscheidungsmöglichkeiten und so dem Nachfolgemanagement Sicherheit bei unvorhergesehenen, plötzlich auftretenden Sachzwängen (meist externe Ereignisse, die durch das Unternehmen selbst nicht verursacht werden – sogenannte systematische Risiken) vermitteln.

Schließlich kann die Forderung nach einer regelmäßigen, konsequenten und präzisen Berichterstattung während der Integrationsphase gleichfalls die Übertragung stabilisieren.

Hinsichtlich der Dauer der Integrationsphase ist ein Kompromiss zu finden, der einerseits die Komplexität der Übertragung berücksichtigt, andererseits die unternehmerische Selbstständigkeit der neuen Führung fordert und fördert, so dass die eigenverantwortliche Führung des Unternehmens gewährleistet ist. Mehr als zwölf Monate sollte diese Phase nicht in Anspruch nehmen.

Ist endlich alles zur Zufriedenheit geregelt, sind zwei bis drei Jahre vergangen und Heinz und Hilde können entspannt ihren nächsten außerbetrieblichen Lebensabschnitt gestalten. Sie konnten sich mit gutem Gewissen aus allen Belangen des Betriebes zurückziehen. Es ist ihnen gelungen ihr Lebenswerk, das auch ihre Privatsphäre stets mitbestimmt hat, erfolgreich an die Nachfolger zu übertragen. Dies erfüllt beide mit großer Befriedigung und gibt ihnen den Freiraum auch den neuen Abschnitt mit großem Enthusiasmus und innerer Ruhe zu gestalten.