



Fachverband Unternehmensnachfolge

Leitfaden „Gründung durch Nachfolge im Mittelstand“

Inhalt

1. Orientierungsphase	3
2. Planungsphase	5
3. Such- und Entscheidungsphase	6
4. Prüfungsphase	8
5. Finanzierungsphase	9
6. Übernahmephase	11
Überblick: Darauf sollten Sie achten	12
Tipps für die Auswahl eines seriösen und passenden Sparringspartners	13

1. Orientierungsphase

Bis 2028 planen laut KfW über 530.000 kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland ihre Nachfolge. Das entspricht fast jedem siebten Betrieb. Bis Ende 2025 steht bei rund 446.000 Unternehmen der altersbedingte Rückzug der Inhaber/-innen an. Rund 215.000 Betriebe suchen aktiv nach einer Nachfolgelösung, während mehr als 230.000 eine Stilllegung in Betracht ziehen – oft, weil eine passende Nachfolge fehlt. Die Chancen für erfahrene, aber auch junge Fach- und Führungskräfte, die unternehmerische Verantwortung übernehmen wollen, ohne bei null zu starten, stehen also gut. Die Gründung durch Nachfolge ist eine ökonomische, wie auch gesellschaftlich wirksame Alternative zur Neugründung. Dennoch liegt die Zahl der Nachfolgen durch ein Management-Buy-In (MBI) laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) bei unter 5.000 jährlich.

Dieser Leitfaden richtet sich an potenzielle Nachfolger/-innen, die sich insbesondere für ein Management-Buy-In (MBI) oder Management-Buy-Out (MBO) interessieren. Er bietet Orientierung – von der Standortbestimmung bis zur Übergabe – und zeigt, wie Nachfolgeprozesse strategisch geplant und professionell begleitet werden können.

Ein eigenes Start-up oder Gründung durch Nachfolge?

Wer eine unternehmerische Zukunft gestalten will, steht vor der Wahl: gründen oder übernehmen?

Die klassische Start-up-Gründung bietet viel Gestaltungsspielraum bei den eigenen Produkt- und Leistungsideen, birgt aber auch hohe Anfangsrisiken wie z. B. einen nicht vorhandenen Kundenstamm und einen langen Weg bis zur Profitabilität. Die Mehrheit scheitert oft schon in den ersten Jahren – meist aufgrund interner Faktoren wie mangelndem Produkt-Markt-Fit, fehlender Finanzierung oder Problemen im Team.

Unternehmensnachfolgen missglücken häufig aufgrund unzureichender Planung, kulturellen Unterschieden oder fehlender Integration. Wer ein bestehendes Unternehmen übernimmt, benötigt in der Regel auch mehr Kapital als für die Gründung eines Start-ups.

Gut vorbereitete Nachfolgen bieten jedoch erhebliche Vorteile, welche die Erfolgchancen deutlich erhöhen. Man startet in der Regel in einem funktionierenden Unternehmen mit gewachsenen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, am Markt bewährten Leistungen, Produkten und Finanzbeziehungen, einer eingespielten Organisation, einer

qualifizierten und erfahrenen Belegschaft, geeigneten Räumlichkeiten und Ausrüstungen sowie einem belastbaren Rating. Im Idealfall wird von Anfang an Gewinn erwirtschaftet, der in Investitionen fließt und verwendet wird, um eigene Ideen zu verwirklichen. Die sogenannten „Intangible Assets“, wie Vertrauen, Marke oder Kundentreue erleichtern den Start zusätzlich.

Mögliche Nachfolgeoptionen auf einen Blick

Folgende Nachfolgeoptionen bieten eine realistische Alternative zur Gründung eines Start-ups:

Management-Buy-In (MBI)

Bei dieser Form der Unternehmensnachfolge erwerben ein oder mehrere Manager von außen die Mehrheitsanteile eines Unternehmens und lösen die existierende Führungsebene ab. Dieser Prozess kommt häufig dann zum Tragen, wenn das bestehende Management nicht willens oder in der Lage ist, das Unternehmen fortzuführen.

Die MBI-Übernahme eröffnet dem Unternehmen die Chance, sich durch das neue Management mit frischen Impulsen und ergänzender Kompetenz weiterzuentwickeln.

Intangible Assets

Intangible Assets (immaterielle Vermögenswerte) sind nicht-physische, werthaltige Güter eines Unternehmens, wie z. B. Marken, Patente, Lizenzen, Urheberrechte oder Geschäftsgeheimnisse, die wirtschaftlichen Nutzen stiften.

Management-Buy-Out (MBO)

Hier erwerben ein oder mehrere Mitarbeitende aus dem Unternehmen – meist aus der mittleren Führungsebene oder direkt angrenzenden Bereichen – die Mehrheit der Anteile vom bisherigen Eigentümer. Der Vorteil liegt in der gewachsenen Vertrauensbasis. Die neue Führung kennt die Organisation, ihre Kultur, die Kunden und Prozesse. Besonders in Familienunternehmen spielt dieser Aspekt eine zentrale Rolle, wenn innerhalb der Familie keine Nachfolge möglich ist.

Search-Fund-Management (SFM)

Bei dieser Option sucht ein angehender Unternehmer mit Unterstützung von Investoren gezielt ein etabliertes Unternehmen, übernimmt es und führt es langfristig fort. Das SFM organisiert dabei die strukturierte Suche, Analyse und Übernahme eines geeigneten Betriebs. Abgebenden Unternehmer/-innen bietet es eine vertrauensvolle Nachfolgelösung, für Investoren und Nachfolgeinteressierte eine attraktive Form des Unternehmenskaufs mit professioneller Begleitung.

Persönliche Eignung reflektieren

Wer ein Unternehmen übernehmen will, muss sich nicht nur mit Geschäftsmodellen und Bewertungsfragen auseinandersetzen, sondern auch mit sich selbst. Die zentrale Frage lautet: Eigne ich mich überhaupt dafür, unternehmerisch tätig zu werden? Diese Reflexion ist die Grundlage für tragfähige Entscheidungen. Denn: Auch die beste Führungskraft ist nicht automatisch eine geeignete Nachfolgepersönlichkeit.

Zum unternehmerischen Kompetenzprofil gehören u.a.:

- Führungserfahrung und Überzeugungskraft
- Branchenkenntnisse und ein realistisches Verständnis von Marktmechanismen
- Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit
- Organisations- und Delegationsvermögen
- Erfahrungen in zentralen Unternehmensbereichen wie Vertrieb, Produktion, Einkauf, Finanzen oder Personal
- Eigenmittel oder belastbare Finanzierungsoptionen
- Unternehmerische Ziele und Risikobereitschaft

Ein solcher Abgleich schärft auch den eigenen Suchfokus: Welche Art von Unternehmen passt zu mir, zu meiner Persönlichkeit und zu meiner Führungserfahrung? Was kann ich, was nicht und was will ich?

Wer seine Stärken kennt, seine Potenziale einordnen kann und ein realistisches Bild der eigenen Möglichkeiten hat, wird von abgebenden Unternehmer/-innen ernst genommen.

Hilfreich ist auch ein Perspektivwechsel: Was würde ein Unternehmer oder eine Unternehmerin, die ihr Lebenswerk übergeben, von einer Person, die ihre Nachfolge antreten will, erwarten? Denn für viele altersbedingt ausscheidende Selbstständige ist die Nachfolge nicht nur ein wirtschaftlicher, sondern auch ein persönlicher Meilenstein. Das eigene Lebenswerk soll erhalten, mit neuen Impulsen weiterentwickelt und in „gute Hände“ gegeben werden. Neben der Übergabe von Eigentum geht es um Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Kunden, Partnern, dem Umfeld und der eigenen Geschichte bzw. oft auch einer Familientradition.

In der Orientierungsphase lohnt sich die Teilnahme an Vorbereitungsseminaren, wie sie etwa von IHKs, Hochschulen oder Gründungsinitiativen angeboten werden oder man sucht das Gespräch mit professionellen Nachfolgeberater/-innen.

Den finanziellen Rahmen für eine Unternehmensübernahme abstecken

Im Wettbewerb um attraktive Unternehmen wird eine solide finanzielle Vorbereitung zum strategischen Vorteil. Sie schützt zudem vor späteren Überraschungen. Wer weiß, was er sich leisten kann, verhandelt souveräner, prüft gezielter und entscheidet fundierter und schneller.

Grundlage ist eine realistische Einschätzung des verfügbaren Eigenkapitals sowie der eigenen Bonität. Dabei sollten neben dem reinen Kaufpreis auch Erwerbsnebenkosten, Kapitaldienst, Liquiditätsreserven und potenzielle Investitionen berücksichtigt werden.

Auch die Prüfung von Fördermöglichkeiten ist ein entscheidender Faktor für den finanziellen Erfolg einer Unternehmensübernahme. Öffentliche Förderprogramme, zinsgünstige Darlehen, Bürgschaften oder Zuschüsse, können den Eigenkapitalbedarf deutlich senken und die Finanzierung auf eine breitere Basis stellen.

2. Planungsphase

Den Weg zur Übernahme eines Unternehmens strategisch vorbereiten

Die Phase zwischen innerer Klarheit und konkretem Suchprozess wird häufig unterschätzt. Dabei entscheidet sie maßgeblich über Effizienz, Zielgenauigkeit und den Verhandlungsspielraum im weiteren Verlauf. Eine strukturierte Vorbereitung sorgt dafür, dass Opportunitäten nicht ungenutzt bleiben und unrealistische Erwartungen früh erkannt werden.

Dazu gehört eine klare fachliche und zeitliche Zieldefinition. Es empfiehlt sich, unterschiedliche Szenarien durchzuspielen: sofortige Übernahme versus gestufter Einstieg, alleiniger Erwerb versus Beteiligungslösung, Übergabe an einen Partner versus Teamlösung. Prioritäten sollten sauber gewichtet und regelmäßig überprüft werden, da sich Rahmenbedingungen im Prozessverlauf ändern können.

Such- oder Auswahlstrategie entwickeln

Ohne eine präzise Such- und Auswahlstrategie entwickelt sich die Suche nach einem passenden Unternehmen schnell zum „M&A-Tourismus“: viele Gespräche, wenig Substanz, wachsende Frustration und ausbleibender Erfolg. Eine zielgerichtete Vorgehensweise beginnt mit einer realistischen Standortbestimmung und einem klar definierten Suchprofil. In der Planungsphase sollten diese zentralen Fragen beantwortet werden:

- **Branche:** In welchem Sektor bestehen Erfahrung, Netzwerk oder persönliche Affinität?
- **Unternehmensgröße:** Welche Umsatz-, Mitarbeiter- oder Standortgrößen sind stemmbar?
- **Region:** Gibt es eine geografische Eingrenzung, z. B. aufgrund von Familie, Infrastruktur, Marktkenntnis oder bestehendem Netzwerk?
- **Funktion:** Wird eine Eigentümerrolle angestrebt oder eine operative Geschäftsführung?

Auf dieser Grundlage lassen sich konkrete Suchkanäle und -instrumente definieren:

- Nachfolgebörsen und spezialisierte Plattformen bieten einen niedrighschweligen Einstieg, jedoch meist mit begrenzter Informationstiefe und hoher Konkurrenz.

- Netzwerke wie Branchenverbände, Unternehmerstammtische, lokale Wirtschaftskreise oder Alumni-Organisationen ermöglichen oft persönliche Empfehlungen und Vorgespräche.
- Family Offices, Beteiligungsgesellschaften oder Private-Equity-Fonds können strategische Partner sein – entweder als Co-Investor oder um über deren Netzwerke passende Targets zu finden.
- Spezialisierte Nachfolgeberater/-innen haben Zugang zu exklusiven „Off-Market-Deals“, begleiten die Ansprache und Verhandlungsführung und helfen, die „Spreu vom Weizen“ zu trennen.

Persönlichen Pitch vorbereiten und Vertraulichkeit wahren

In frühen Kontaktphasen entscheidet oft der erste Eindruck. Ein überzeugender Auftritt beginnt mit einem professionellen Projektauftritt nach außen. Dazu zählen ein Kurzprofil („One Pager“) sowie eine klare Kommunikation gegenüber potenziellen Verkäufern, Kapitalgebern und weiteren Partnern.

Ziel ist es, Seriosität auszustrahlen, ohne zu früh operative Details oder persönliche Daten zu offenbaren. Gerade im Umfeld kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) ist Vertraulichkeit essenziell, sowohl um beteiligte Personen zu schützen als auch um Markgerüchte zu vermeiden. Wer hier sorgfältig agiert, erhöht die Chancen auf belastbare Gespräche.

Gleichzeitig ist jede Nachfolge ein Bewerbungsgespräch in beide Richtungen. Der persönliche Pitch ist kein Werbetext, sondern eine klare, authentische Darstellung von Motivation, Erfahrung und Zielbild. Wer weiß, wofür er steht und was er sucht, wirkt überzeugender, differenzierter und souveräner.

KMU

Unter KMU (kleine und mittlere Unternehmen) verstehen wir Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro.

3. Such- und Entscheidungsphase

Auswahl und erste Gespräche mit den verkaufsbereiten Unternehmen

Wer als Kaufinteressent in die engere Auswahl kommt, wird eingeladen, das Unternehmen vor Ort kennenzulernen. Diese Phase ist zentral für das gegenseitige Verständnis auf fachlicher wie persönlicher Ebene.

Die Besichtigung ist kein Auditing, sondern ein Dialog auf Augenhöhe. Ziel ist es, das Unternehmen und den Unternehmer zu verstehen, Vertrauen aufzubauen und die Realität hinter dem Zahlenwerk zu erfassen.

Die Passung zwischen der Nachfolgeperson und dem Zielunternehmen ist der zentrale Erfolgsfaktor. Neben „harten“ Faktoren ist auch die kulturelle Passung entscheidend. Ein scheinbar ideales Unternehmen kann scheitern, wenn das neue Management nicht zur DNA passt. Potenzielle Nachfolger/-innen sollten beobachten, nachfragen und zwischen den Zeilen lesen. Wie wirken die Mitarbeitenden? Wie kommuniziert das Management? Was sagt die Umgebung über die Unternehmenskultur?

Eine professionelle Vorbereitung und eine wertschätzende Ansprache sind dabei essenziell. Gerade im inhabergeführten Mittelstand zählen Authentizität und Fingerspitzengefühl mindestens so viel wie Zahlen und Titel.

Quickcheck der Unternehmensinformationen und indikativer Geschäftsplan

Vor einer vertieften Due Diligence und Unternehmensbewertung, empfiehlt sich ein strukturierter Quick-Check durch den Käufer:

- Wie konsistent sind die Kennzahlen?
- Ist das Geschäftsmodell plausibel und zukunftsfähig?
- Gibt es schon jetzt erkennbare rechtliche, personelle oder finanzielle Risiken?
- Auch weiche Warnsignale, wie z. B. die extreme Abhängigkeit von Einzelkunden oder Lieferanten oder eine hohe Inhaberzentrierung, sollten hier bewusst wahrgenommen werden.

Ziel ist es, schnell zu erkennen, ob sich eine weitere Prüfung lohnt oder ob zentrale Ausschlusskriterien bereits sichtbar sind.

Nicht jedes Unternehmen ist übergabefähig, auch dann nicht, wenn es wirtschaftlich gut dasteht. Übergabereife bedeutet u.a.: Prozesse sind dokumentiert, Schlüsselpersonen benannt, Risiken und Chancen bekannt, und der Inhaber kann sich – zumindest mittelfristig – operativ zurückziehen.

Fehlt diese Grundlage, wird aus einer Übergabe schnell ein Restrukturierungsfall. Frühzeitige Gespräche mit dem Verkäufer über strukturelle Voraussetzungen, wie z. B. Kundenbindung, Managementnachfolge oder laufende Investitionen, sind essenziell, um die Übergabefähigkeit realistisch einschätzen zu können.

Fällt die Erstprüfung positiv aus, erstellt der Käufer, basierend auf den Erkenntnissen, einen ersten indikativen Geschäftsplan. Dieser umfasst Zielbild, strategische Ausrichtung, Finanzierungslogik sowie geplante Investitionen und Restrukturierungen und einen möglichen Kaufpreis.

Einen Letter of Intent (LoI) verhandeln und Exklusivität sichern

Der Letter of Intent (LoI) ist der erste formelle Schritt vom Sondieren hin zum Verhandeln. Der Käufer bekundet ernsthaftes Interesse und sichert häufig Exklusivität für die nächsten Schritte zu. Der LoI definiert die groben wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, wie z. B.

- Kaufpreisrahmen und Bewertungsmethodik
- Zeitplan für Due Diligence und Vertragsverhandlung
- Struktur der Transaktion (Share Deal, Asset Deal, Earn-out etc.)
- Vertraulichkeit und Exklusivität

Ein LoI schafft Sicherheit für beide Seiten. Auch wenn er rechtlich oft „unverbindlich“ erscheint, definiert er doch im Verständnis beider Seiten bereits wesentliche Eckpunkte. Er kann juristisch Wirkung entfalten und sollte daher professionell formuliert und rechtlich

geprüft werden. Die Exklusivität ist dabei ein zentrales Instrument: Sie schützt Ressourcen und signalisiert Ernsthaftigkeit, denn schließlich nehmen beide Seiten spätestens jetzt Geld in die Hand.

Letter of Intent

Der Letter of Intent (LoI) ist eine schriftliche Absichtserklärung, in der zwei Parteien ihren Willen bekunden, Verhandlungen über einen konkreten Vertragsabschluss aufzunehmen oder fortzuführen.

Unternehmensbewertung: Ermittlung des Kaufpreises und der Kaufpreisstrukturierung

„Der Preis ist, was du bezahlst. Der Wert ist, was du bekommst“ (Warren Buffet)

Die übergebende wie auch die übernehmende Partei will beim Kaufpreis das beste Ergebnis für sich erzielen. Verkäufer neigen zu emotional getriebenen subjektiven Preisvorstellungen. Damit trotz unterschiedlicher Interessen ein schlüssiger Kaufpreis festgelegt werden kann, wird in der Regel eine methodisch fundierte Unternehmensbewertung durchgeführt.

Gängige Verfahren dabei sind:

- **Ertragswertverfahren:** ermittelt den Wert des Unternehmens vor allem nach seinem Potenzial, zukünftig Gewinne zu erwirtschaften
- **Substanzwertverfahren:** orientiert sich an Vermögenswerten (z. B. Maschinen, Gebäude)
- **Multiplikatorverfahren:** Vergleich mit ähnlichen Transaktionen (z. B. EBIT-Multiple)

Eine professionelle Bewertung kombiniert oft mehrere Ansätze und berücksichtigt auch Branchen-Benchmarks sowie individuelle Stärken oder Schwächen des Zielunternehmens ebenso wie Markttrends und unternehmenshistorische Faktoren.

Ein reines Kennzahlendenken bei der Bewertung greift zu kurz. Nicht wenige Übernahmen scheitern an kultureller Unvereinbarkeit. Es zählen auch die

„weichen“ Faktoren: Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung, Werteverständnis, Kundenloyalität, Markenimage, sowie Reputation am Markt. Gerade in inhabergeführten Unternehmen sind diese Aspekte oft eng mit der Person des Verkäufers verbunden. Wer Nachfolge gestalten will, sollte diese immateriellen Werte in der Bewertung sichtbar machen, respektieren und gezielt in die eigene Strategie integrieren.

Einen objektiv richtigen Unternehmenswert gibt es nicht. Er ist das Ergebnis aus Substanz, Ertragswert, Marktumfeld, Verhandlung und Psychologie und immer das Ergebnis einer Verhandlung.

Der Kaufpreis ist selten ein fixer Betrag. Earn-out-Klauseln, Verkäuferdarlehen, Rückbeteiligungen oder gestufte Zahlungsmodelle können Risiken abfedern und die Finanzierung erleichtern.

Earn-out-Klausel

Eine Earn-out-Klausel ist eine vertragliche Vereinbarung bei Unternehmensverkäufen, bei der ein Teil des Kaufpreises erst zu einem späteren Zeitpunkt ausgezahlt wird, abhängig von der Erreichung bestimmter, zuvor festgelegter finanzieller oder operativer Ziele des verkauften Unternehmens.

Sie dient dazu, unterschiedliche Preisvorstellungen zu überbrücken, Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu reduzieren und den Verkäufer an den zukünftigen Erfolg zu binden.

4. Prüfungsphase

Due Diligence: Chancen und Risiken systematisch prüfen

Die Due Diligence auf der Basis der vereinbarten Exklusivität bezeichnet eine sorgfältige und detaillierte Prüfung, die beim Kauf von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen im Regelfall durch den Käufer veranlasst wird. Sie dient dazu:

- den zukünftigen Käufer möglichst vollumfänglich auf den Kenntnissstand des Verkäufers zu bringen,
- eine Bestätigung für die bisherigen Informationen und Auskünfte zu erlangen,
- möglichst alle Chancen und Risiken zu erfassen und zu bewerten,
- Hinweise für die Weiterentwicklung des Geschäftes zu erlangen und
- den Wert des Unternehmens nachzuvollziehen sowie den Kaufpreis plausibel zu machen.

Klassische Prüfungsbereiche sind:

- **Commercial Due Diligence** analysiert Marktstellung, Wettbewerbssituation und das zugrundeliegende Geschäftsmodell des Zielunternehmens. Gibt es ein nachhaltiges Alleinstellungsmerkmal? Wie stabil ist die Kundenstruktur? Welche Dynamiken prägen Branche und Region? Antworten auf diese Fragen schaffen Klarheit über die strategische Anschlussfähigkeit.
- **Legal, Financial & Tax Due Diligence** umfasst die Prüfung von Verträgen, Gesellschaftsstruktur, Bilanzqualität, Steuerpositionen und offenen rechtlichen Risiken. Auch strittige Themen wie Altlasten, Pensionszusagen oder Rückstellungen sollten hier transparent gemacht werden. Die Qualität der Finanzdaten ist ein zentraler Treiber für den finalen Preis.
- **HR Due Diligence** beleuchtet Teamstruktur, Fluktuation, Schlüsselpersonen und Führungskultur. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen ist das Know-how oft stark personengebunden. Hier entscheidet sich, ob das Unternehmen auch nach der Übergabe tragfähig bleibt. Frühzeitige Gespräche mit Schlüsselpersonen und transparente Kommunikationsstrategien sind essenziell.

- **Technical Due Diligence** betrachtet die Produktionsmaschinen, IT-Infrastruktur, Digitalisierungstiefe und technologische Skalierbarkeit. Auch Abhängigkeiten von Einzelpersonen, fehlende Systemdokumentation oder veraltete Softwarelösungen können kritische Punkte sein. Nicht selten entstehen hier später hohe Investitionsbedarfe.
- **Environmental Due Diligence** identifiziert Umwelt- und ESG-bezogene Risiken. Dazu zählen z. B. Altlasten, Genehmigungslagen oder Nachhaltigkeitsdefizite, die sich negativ auf die Bewertung oder Finanzierungsfähigkeit auswirken können. Gerade für Finanzierer und Investoren wird dieser Aspekt zunehmend relevant.

Es ist ratsam, dass der Käufer bei der Due Diligence für die Gebiete, in denen er nicht selbst über professionelle Kenntnisse verfügt, die entsprechenden Fachleute auswählt, die für ihn das zu erwerbende Unternehmen untersuchen. Diese Fachleute (Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Technik-, Branchen- und Finanzexperten) führen als neutrale Dritte eine Due Diligence mit hoher Sorgfalt aus, denn sie haften für ihre Einschätzungen. Daher umfasst die Checkliste der gewünschten und notwendigen Unterlagen und Auskünfte oft mehr als ein Dutzend Seiten.

Die Ergebnisse werden im Due-Diligence-Report festgehalten. Sie beeinflussen die Verhandlungen - insbesondere Garantien und Freistellungen - die Kaufpreisermittlung und die Finanzierung, denn Kreditinstitute wollen den Report häufig sehen.

Risiken identifizieren und absichern

Kein Unternehmen ist perfekt. Eine Due Diligence bei einem KMU sollte mit Augenmaß durchgeführt werden, um die Wirtschaftlichkeit und Risiken realistisch zu bewerten, ohne dabei den Übernahmeprozess unnötig zu blockieren.

Sie dient der Entscheidungsfindung, ersetzt jedoch nicht das unternehmerische Risiko, das jeder Kauf mit sich bringt. Entscheidend ist nicht, alle Risiken zu eliminieren, sondern sie zu kennen, angemessen zu bewerten und ggfs. abzusichern.

Dazu gehören:

- Garantien und Freistellungen im Kaufvertrag
- Earn-Out-Klauseln zur Risikoverteilung
- Versicherungen (z. B. W&I Policies)
- Rechts- und Steuerberatung

Zugleich sollte das eigene Risikoprofil klar sein: Wie viel Unsicherheit ist tragbar? Wo sind rote Linien? Nach der Due Diligence entsteht ein finaler, belastbarer Geschäftsplan. Die Ergebnisse der Prüfung fließen

dabei in die bisherigen Annahmen ein. Er dient als Entscheidungsgrundlage für die endgültige Kaufpreisverhandlung und bildet zugleich die Basis für die weitere Umsetzung.

Zugleich sollte das eigene Risikoprofil klar sein: Wie viel Unsicherheit ist tragbar? Wo sind rote Linien? Nach der Due Diligence entsteht ein finaler, belastbarer Geschäftsplan. Die Ergebnisse der Prüfung fließen dabei in die bisherigen Annahmen ein. Er dient als Entscheidungsgrundlage für die Kaufpreisverhandlung und bildet zugleich die Basis für die weitere Umsetzung.

5. Finanzierungsphase

Den eigenen Business Case erstellen und den Investoren-/ Banken Pitch vorbereiten

Ein fundierter Business Case ist die Grundlage jeder Nachfolgefinanzierung. Er verbindet Vision mit Zahlen, Marktkennntnis mit Machbarkeit und übersetzt das Zielbild in eine plausibel kalkulierte Zukunftsperspektive. Zentrale Elemente des Business Case sind:

- Prognose zukünftiger Cashflows
- Ableitung realistischer Ziele und Szenarien
- Argumentation zur Finanzierung des Kaufpreises

Ein überzeugender Business Case schafft Vertrauen, bei Banken und Kreditinstituten, Beteiligungsgesellschaften oder privaten Kapitalgebern. Er zeigt, dass die Übernahme nicht nur strategisch sinnvoll, sondern auch wirtschaftlich tragfähig ist.

Kapitalbedarf ermitteln

Der reine Kaufpreis ist nur ein Teil der Gleichung. Hinzu kommen:

- Transaktionskosten (Beratung, Due Diligence, Notar etc.)
- Benötigtes Working Capital inkl. Liquiditätspuffer, um den laufenden Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten.
- Rücklagen für Investitionen und Wachstum des Unternehmens
- ggf. Vorfinanzierung laufender Projekte

Auch die realistische Anpassung des Geschäftsführungsgehalts zur Deckung der privaten Lebenshaltungskosten sollte bei der Kapitalbedarfsermittlung Berücksichtigung finden.

Wer dafür keine Reserven eingeplant hat, gerät schnell in Engpässe. Leider wird diesem wichtigen Aspekt häufig zu wenig Beachtung geschenkt, was unter Umständen eine erneute Finanzierungsrunde erfordert.

Aus der Differenz zwischen dem Gesamtkapitalbedarf und dem zur Verfügung stehenden Eigenkapital wird schließlich der Kapitalbedarf an Drittmitteln errechnet. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese bereitzustellen. Ein Weg ist die Strukturierung der Unternehmensübernahme. Zum anderen steht eine breite Auswahl an staatlichen Förderinstrumenten bereit, die es zu prüfen gilt. Ein dritter Weg ist die Auswahl eines Partners, der interessante Investmentprojekte mit Eigenkapital unterstützt.

Finanzierungsmodelle vergleichen

Finanzierung ist kein „Entweder-Oder“, sondern ein Baukasten und dieser ist auch kombinierbar. Typische Bausteine sind:

- Eigenmittel (inkl. Private Equity, Family & Friends, stille Beteiligungen)
- Bankdarlehen (klassisch oder durch Förderprogramme gestützt)
- Fördermittel von Bund und Ländern (KfW und Landesförderbanken)
- Garantien oder Sicherheiten (Bürgschaftsbanken der Länder)
- Verkäuferdarlehen oder Earn-Outs
- Beteiligungsmodelle (MBI-Teams, Co-Investoren, Venture Capital in Wachstumsbranchen)

Entscheidend ist die richtige Mischung, angepasst an Geschäftsmodell, Risikoprofil und persönliche Zielsetzung.

Zahlungsmodalitäten und Absicherungen verhandeln

Nicht nur über das „Wie viel?“, sondern auch über das „Wie wird bezahlt?“ muss verhandelt und ein transparenter Zahlungsplan erstellt werden:

- Einmalzahlung oder Ratenzahlung?
- Earn-Outs bei wachstumsabhängiger Bewertung?
- Besicherungen für Verkäuferdarlehen?
- Sicherheiten bei Bankfinanzierung?

Verhandlung des Kaufvertrags

Der Kaufvertrag ist das rechtliche Fundament der Transaktion und regelt folgende Themen:

- Garantie- und Haftungsklauseln
- Regelungen zur Kaufpreisanpassung
- Earn-Out-Konditionen, True-Up-Klauseln und Performance-Boni
- Rückbeteiligungen des Altinhabers
- Vertragsstrafen und Wettbewerbsverbote
- Soft-Facts wie Goodwill oder Umgang mit Mitarbeitern

Viele Fallstricke liegen im Detail. Daher sollte der Vertrag von spezialisierten M&A-Juristen aufgesetzt werden und immer im Abgleich mit der zuvor entwickelten Finanzierungsstruktur erfolgen.

6. Übernahmephase

Die Phase nach der Transaktion wird oft als Post-Merger-Integrationsphase (PMI-Phase) bezeichnet, wobei es sich in dem speziellen Fall eines MBI/MBO um die Integration der neuen Führungsperson in ein seit Jahren gewachsenes Unternehmen handelt.

Mit dem ersten Tag nach der Unternehmensübergabe kommt auf die neue Chefin bzw. den neuen Chef eine Vielzahl von operativen und oft ungeplanten Aufgaben zu. Daher sind eine sorgfältige und frühzeitige Planung und Vorbereitung der Phase nach der Transaktion von hoher Bedeutung.

Wichtige Bereiche für die Zeit nach der Übergabe:

- Eine gelungene Übergabe beginnt nicht mit dem Notartermin und endet nicht mit dem Schlüsselübergang. Entscheidend ist ein gemeinsam vereinbarter Zeitraum, in dem die alten und neuen Verantwortlichen Hand in Hand arbeiten.
- Der durch den Wechsel ausgelöste Veränderungsprozess im Unternehmen muss gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert werden. Kunden und Lieferanten müssen ebenfalls informiert werden, um sie „an Bord“ halten.
- Themen im Unternehmen mit akutem Handlungs- oder Erneuerungsbedarf müssen priorisiert werden. Was ist dringlich, was ist wichtig?
- Der Wissenstransfer vollzieht sich nicht automatisch. Wissen muss systematisch erfasst, protokolliert und übertragen und manchmal auch erläutert werden. Persönliche Gespräche, Shadowing und klare Dokumentation sind unerlässlich. Neben operativen Informationen (z. B. über Prozesse, Lieferantenbeziehungen, IT-Systeme) sind vor allem implizite Erfahrungswerte für die Nachfolgeperson entscheidend. Oft wird die in einem Unternehmen verankerte „historische Erfahrung“ unterschätzt oder ganz vergessen. Dazu gehören z. B. das über viele Jahre oder Jahrzehnte gewachsene Wissen, die gelebte Unternehmenskultur, die bewährten Entscheidungsprozesse und die individuellen Lernkurven. Eine Übergabematrix hilft: Wer überträgt was an wen? In welchem Zeitraum? In welchem Format?
- Ein Business Plan sichert den bestehenden Umsatz, geht neues Umsatzpotenzial an, behält die Kosten im Griff und analysiert Planabweichungen, um zeitnah darauf reagieren zu können.
- Ein klares Bild von den Rollen und Verantwortlichkeiten des scheidenden Unternehmers und des neuen Inhabers sollte entwickelt werden. Wo besteht individueller Unterstützungs- und Entwicklungsbedarf und wer begleitet das MBI/MBO in der PMI-Phase?
- Die Umsetzung der Übernahme und der eigenen Position muss in kurzen Intervallen mit Hilfe von Meilensteinen überprüft sowie gegebenenfalls eine Kurskorrektur vorgenommen werden.

Roadmap für eine erfolgreiche Gründung durch Nachfolge

- 1.Orientierungsphase:** Nachfolgeoptionen ausloten, persönliche Eignung reflektieren und finanziellen Rahmen abstecken
- 2.Planungsphase:** Übernahme strategisch planen, Such- und Auswahlstrategie entwickeln und persönlichen Pitch vorbereiten
- 3.Such- und Entscheidungsphase:** Erste Gespräche mit Unternehmen führen, Quickcheck von Informationen, einen Letter of Intent (LoI) verhandeln und Kaufpreis ermitteln
- 4.Prüfungsphase:** Due-Diligence-Prüfung sowie Risiken identifizieren und absichern
- 5.Finanzierungsphase:** Eigenen Business Case erstellen, Kapitalbedarf ermitteln, Zahlungsmodalitäten und Kaufvertrag verhandeln
- 6. Übernahmephase:** Mit Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten etc. kommunizieren, Business Plan erstellen, klare Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen

Überblick: Darauf sollten Sie achten

Die Ziele eines MBI-Kandidaten sind es, auf effizientem Wege ein passendes Unternehmen zu finden, eine steuerlich günstige Erwerbsform und einen fairen Kaufpreis zu vereinbaren sowie beim Erwerb alle Risiken zu kennen und vertragsüblich abzusichern.

Eine erfolgreiche Nachfolge beginnt nicht mit dem Unternehmensbesuch, sondern mit einem klaren Zielbild. Wer die eigene Motivation, Kompetenzstruktur und finanziellen Möglichkeiten realistisch einschätzt, kann gezielt suchen, fundiert verhandeln und das übernommene Unternehmen wirkungsvoll weiterentwickeln.

Planung strukturiert das Vorgehen und sichert Qualität. Suche und Auswahl erfordern nicht nur Faktenkenntnis, sondern auch Fingerspitzengefühl.

Due-Diligence-Prüfung und Bewertung bilden die Grundlage für risikobewusste Entscheidungen. Finanzierung und Transaktion verlangen Substanz und Verhandlungskompetenz.

Die Übergabe ist mehr als ein formeller Schritt – sie markiert den Start in eine neue Verantwortung.

Behalten Sie folgende Fallstricke im Blick:

1. Treten Sie nur in Verhandlung mit Unternehmen ein, von denen Sie vorher ausreichende Informationen in Form eines marktüblichen umfassenden Unternehmensexposés bekommen haben und die sich so als professionell vorbereitet und geeignet zeigen. Vergeuden Sie nicht Ihre Zeit und Ihr Geld mit Fehlschlägen.

2. Klären Sie vor einer Due Diligence die grundsätzlich mögliche Finanzierung eines Unternehmenserwerbs. Ansonsten zahlen Sie Geld für die Due-Diligence-Fachleute ohne eine realistische Erwerbschance.

3. Achten Sie beim Finanzierungskonzept auch auf die Finanzierung der Erwerbsnebenkosten und Aufwendungen, die unmittelbar nach der Übernahme entstehen.

4. Wenn Sie vor einer Due Diligence einen Lol aufsetzen, vereinbaren Sie einen ausreichenden Exklusivitätszeitraum. So vermeiden Sie das Risiko, dass der Verkäufer parallel mit anderen Interessenten weiterverhandelt.

5. Vermeiden Sie, dass der Anwalt des Verkäufers den Vertragsentwurf erstellt. Nicht selten inkludiert er einseitige Vorteile, insbesondere was Garantien, Freistellungen Gewährleistungen und Zusicherungen betrifft.

6. Achten Sie besonders auf folgende Inhalte:

- Wofür haftet der Verkäufer verschuldensunabhängig, wofür verschuldensabhängig?
- Welche Regeln werden vereinbart für eine Verletzung solcher Garantien, Freistellungen und Zusicherungen?
- Aus welchen Mitteln wird der Käufer in einem solchen Fall entschädigt und wie ist das besichert?

7. Akzeptieren Sie keinen emotionalen Kaufpreis, mit dem sich der Verkäufer den Einsatz für sein Lebenswerk vergüten lassen will. Orientieren Sie sich nüchtern an der Refinanzierbarkeit des Kaufpreises aus den plausibel zu erwartenden künftigen Gewinnen und Cash-Zuflüssen, berücksichtigen Sie aber auch „Intangible Assets“.

8. Führen Sie Ihre Verhandlungen auf Augenhöhe und mit Respekt gegenüber dem übergebenden Unternehmer. Wertschätzung kostet nichts, ist aber viel Wert.

Vermeiden Sie

- unklare Zielsetzungen und Rollendefinitionen
- Unterschätzung der Komplexität („Das lässt sich auch ohne Team, Plan oder Begleitung umsetzen“)
- Zeitdruck durch verspäteten Einstieg
- Missverständnisse in der Kommunikation, insbesondere gegenüber der Verkäuferseite, Kapitalgebern oder Mitarbeitenden
- kulturelle Brüche zwischen alter und neuer Führung

Tipps für die Auswahl eines seriösen und passenden Sparringspartners

- Beratende sind ausschließlich für die sie beauftragende Partei zuständig. Achten Sie als Käufer bei der Auswahl darauf, dass er oder sie den gesamten Prozess der Unternehmensnachfolge überschaut und begleiten kann und nicht nur einen Teilbereich im Blick hat.
- Nehmen Sie einige Berater/-innen in die engere Wahl und lassen Sie sich in einem persönlichen ersten Kontaktgespräch die Erfahrung und fachliche Kompetenz belegen. Fragen Sie nach überprüfbaren Referenzen und treffen Sie dann eine Entscheidung auf der Basis eines schriftlichen Angebots. Nicht zuletzt sollte aber die „Chemie“ zwischen Ihnen stimmen, denn Nachfolge ist in jedem Fall Vertrauenssache.
- Für Nachfolge-Berater/-innen gibt es keine gesetzliche Berufsordnung und keinen Berufsbezeichnungsschutz. Eine Sicherheit für Sie als Kunde stellt die Anerkennung von Berufsgrundsätzen und Qualitätsstandards durch den Beratenden dar, wie es bei den Mitgliedern im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) der Fall ist. Nachfolgeberater/-innen im BDU haben ihre fachliche Qualifikation und Berufserfahrung über Jahre hinweg nachgewiesen und verpflichten sich zu Objektivität, Vertraulichkeit und angemessenen Honoraren entsprechend der erbrachten Leistung.

Die Vorteile einer qualifizierten Nachfolgeberatung

Nachfolgeprozesse sind komplex und erfordern erhebliche Ressourcen. Wenn Sie spezialisierte Fachleute an Ihrer Seite haben, erhöhen Sie sowohl die Geschwindigkeit als auch die Erfolgsaussichten des gesamten Übernahme-/Kaufprozesses erheblich und vermeiden teure Fehler. Denn diese Expertinnen und Experten

- begleiten Sie über den gesamten Prozess: von der Auswahl und Ansprache über die Due-Diligence-Prüfung, Bewertung und Kaufpreisverhandlungen bis zur Übergabephase. Das verschafft Ihnen von Anfang eine deutlich bessere Verhandlungsposition.
- schützen vor Betriebsblindheit durch neutrales Feedback und die Rolle als unabhängiger Intermediär sowie strategischer Sparringspartner, der Ihre Interessen kritisch und zielorientiert vertritt.
- helfen dabei, realistische Erwartungen zu entwickeln, rechtssichere Unterlagen zu erstellen und Prozesse sowie Entscheidungen zu strukturieren
- erkennen frühzeitig rechtliche, finanzielle und emotionale Fallstricke.
- verfügen über ein erprobtes Netzwerk an Fachleuten aus Banken, Steuerberatungen, Rechtsanwaltskanzleien, Kammern und Verbänden mit ausgewiesener Expertise in der Unternehmensnachfolge.

Eine professionelle Nachfolgeberatung ist daher eine Investition in eine tragfähige unternehmerische Zukunft, die sich nachhaltig auszahlt.

Berufsgrundsätze



Qualität in der Unternehmensberatung



Der Fachverband Unternehmensnachfolge im BDU

Die Mitglieder des Fachverbands Unternehmensnachfolge sind erfahrene Sparringspartner/-innen für Unternehmen, die ihre Nachfolge planen und für Menschen, die ein Unternehmen übernehmen möchten.

Wir verfügen über umfassende Expertise in der Gestaltung von Unternehmensnachfolgen und im M&A-Geschäft und beherrschen die Prozesse und Tools, um Fragen in diesem Themenkomplex zu beantworten. Gemeinsam mit unseren Mandanten entwickeln wir maßgeschneiderte Lösungen für die komplexen Herausforderungen, die dieser entscheidende Wendepunkt im Lebenszyklus eines Unternehmens mit sich bringt.

Unser bundesweites Netzwerk besteht aus qualitätsgeprüften Beraterinnen und Beratern nach den Standards des BDU. Wir teilen ein gemeinsames Werteverständnis: Verlässlichkeit, Transparenz und Menschlichkeit – sowohl im Umgang mit Kunden als auch im kollegialen Miteinander. Wir sind davon überzeugt: Nur eine ganzheitliche Herangehensweise in der Nachfolgeberatung führt zu nachhaltigem Erfolg – im besten Interesse unserer Mandanten.

Zum Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen



Der BDU ist der Wirtschafts- und Berufsverband der Consultingwirtschaft in Deutschland, in der 230.000 Menschen beschäftigt sind und rund 47 Mrd. € umgesetzt werden. Er vertritt die Interessen der bundesweit mehr als 26.600 Unternehmensberatungen.

Ein zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung dieser für die deutsche Wirtschaft wichtigen Dienstleistung beizutragen. Grundsätze, Leitfäden, Standards oder Empfehlungen dienen den Mitgliedsunternehmen als Maßstab für ihre Tätigkeit und bieten Beratern und deren Kunden eine verlässliche Orientierung.

Schriftleitung im Rahmen ihrer aktiven Fachverbandstätigkeit:

Jean-Claude Baumer, Geschäftsführer omegaconsulting GmbH, Landshut und
Michael Hofnagel, Partner PERICON Unternehmensberatung GmbH, Wiesbaden
sowie die Mitglieder des Fachverbandes Unternehmensnachfolge

Herausgeber: Fachverband Unternehmensnachfolge
im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) e. V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29
53227 Bonn
T +49 (0)228 9161-0
F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Düsseldorfer Straße 38
10707 Berlin
T +49 (0)30 8931070
F +49 (0)30 8928474
berlin@bdu.de

82, rue de la Loi
B-1040 Brüssel
T +32 2 400 21 78
F +32 2 400 21 79
europe@bdu.de

WWW.BDU.DE

