

# Damit die Firmenübergabe klappt

## Kleiner Leitfaden für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Viele Familienunternehmen stehen einmal im Leben vor der Frage: Wie geht es weiter mit dem Betrieb? Übernimmt der Sohn oder die Tochter die Geschäfte? Oder sollte ich mich besser gleich um einen externen Interessenten bemühen? Wann ist der richtige Zeitpunkt zur Suche und was gibt es Rechtliches zu beachten? Wirtschaftsanwalt Marcus Schäfer von der Kanzlei Schäfer · Valerio klärt die wichtigsten Fragen und gibt hilfreiche Tipps für die richtige Planung der Unternehmensnachfolge.

Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung stehen im Zeitraum 2014 bis 2018 etwa 135.000 Familienunternehmen zur Übergabe an. Doch viele Unternehmer tun sich

**Marcus Schäfer: „Gerade in der Familie müssen früh die fachlichen Kompetenzen im Rahmen von Ausbildung und Fortbildung geschaffen werden.“**

schwer mit der Firmenübergabe – schließlich wünscht sich jeder insgeheim einen ebenbürtigen Nachfolger, der das erfolgreich aufgebaute Familienunternehmen in einer Form weiterführt, die nicht nur ertragreich ist, sondern auch dem ursprünglichen Grundgedanken oder der Tradition entspricht. Die potentiellen Nachfolger aus den eigenen Reihen wurden zwar gut ausgebildet, doch nicht selten möchten Tochter oder Sohn andere berufliche Wege einschlagen. Damit die Übergabe trotzdem klappt, sollten sich Unternehmer rechtzeitig um die Nachfolge kümmern. Welche Fallstricke es dabei zu beachten gibt, erklärt uns der Wirtschaftsanwalt Marcus Schäfer von der Kanzlei Schäfer · Valerio.

**Herr Schäfer, wann fange ich am besten mit der Planung meiner Nachfolge an?**

**Marcus Schäfer:** Der engere Übergabeprozess dauert in der Regel drei bis fünf Jahre. Wer in der glücklichen Lage ist, einen Nachfolger aus der Familie zu haben, muss diese

Nachfolgesituation jedoch langfristiger angehen. Der Unternehmer muss sich zunächst fragen: Ist der Nachfolger aus der Familie geeignet, die Nachfolge anzutreten? Ist sie oder er richtig ausgebildet und kennt sich in den Bereichen, die für die Führung eines Unternehmens wichtig sind, aus? Und schließlich: Hat der Sohn oder die Tochter einen unternehmerischen Charakter und die Fähigkeit zur Eigeninitiative?

Gerade in der Familie müssen früh die fachlichen Kompetenzen im Rahmen von Ausbildung und Fortbildung geschaffen werden. Das Sammeln von Erfahrungen in anderen Unternehmen, die nicht mit dem „eigenen Stallgeruch“ behaftet sind, kann vor der Übernahme wertvoll sein. Dies ist ein langer Prozess.

**Welche Rolle spielt dabei die Motivation?**

Eine ganz wichtige. Schließlich geht es darum, ob mein Familienspross die Verantwortung auch wirklich aus eigenem An-



trieb und Willen heraus übernimmt. Denn nur wer überzeugt und willens ist, kann ein guter Unternehmer werden. Wer aus falsch verstandener Familientradition oder -verpflichtung handelt, wird es hier zumindest schwerer haben.

Insofern ist die Motivation, die man dem potentiellen Familiennachfolger selbst mitgibt, ganz entscheidend. Wer jahrzehntelang beim Abendbrot immer nur über das Geschäft schimpft und klagt, wird bei seinen Kindern keine Begeisterung und Initiative für das familiäre Unternehmen wecken können.

#### **Wann ist es besser, doch einen Nachfolger außerhalb der Familie zu suchen?**

Hier sollte sich der Unternehmer ehrlich die entscheidende Frage stellen: Ist mein Unternehmen überhaupt geeignet, es einem Familiennachfolger zuzumuten? Die Fähigkeit zur Selbstkritik und schonungslosen Selbstanalyse ist hier gefragt. Ebenso eine Analyse, wie sich der Markt in den nächsten 20 bis 30 Jahren entwickeln wird. Der Markt schrumpft, das ist bekannt. Wie stark, darüber gibt es unterschiedliche Meinungen. Aber eines ist sicher – das ist politisch gewollt, wie uns der Vertrag von Paris lehrt. Es kommen also nicht nur Marktverluste, sondern auch höhere Kosten auf die Unternehmen zu.

#### **Was heißt denn in diesem Sinne „schonungslose Selbstanalyse“?**

Es gibt zahlreiche Unternehmen, die eigentlich ohne betriebswirtschaftliche Kalkulation operieren. Beispielsweise werden Familienmitglieder beschäftigt, die „eh da“ sind – mit voller Arbeitskraft und ohne adäquaten Lohn. Lagerhalle, Büro, etc. stehen auf eigenem Grund und Boden, Miete wird nicht gezahlt. Das mag banal klingen, aber es gibt immer noch nicht wenige Unternehmen, die sich so „in die Tasche lügen“.

Wer in 10 bis 15 Jahren noch erfolgreich sein will und Spaß am Handel haben möchte, muss eine Größenordnung erreichen, die das Geschäft rentabel macht. Wer heute mit 30.000 Kubikmeter (m<sup>3</sup>) startet, wird in 15 bis 20 Jahren mit Glück noch 20.000 m<sup>3</sup> haben. Darunter wird die Sache betriebswirtschaftlich nicht einfach sein.

Wer heute mit 5.000 m<sup>3</sup> unterwegs ist – und dies gibt es beispielsweise in Süddeutschland noch relativ häufig –, wird spätestens dann ein Problem haben, wenn ein neuer Tankwagen ansteht. Diese Investition wird sich nicht mehr amortisieren.

#### **Was tun, wenn man keinen Nachfolger aus der Familie findet?**

Wenn kein Nachfolger aus der Familie da ist, denken die meisten Firmeninhaber ausschließlich ans Verkaufen. In der überwiegenden Zahl der Fälle dürfte dies auch das Mittel der Wahl sein. Es gibt aber durchaus Unternehmen, die „Selbstläufer“ sind, also Unternehmen, die man mit einem Fremdgeschäftsführer gut führen kann. Wir sehen branchenfremde Investoren, die Mineralölhändler kaufen, Fremdgeschäftsführer einsetzen und als Investment eher „hands-off“ betreiben. Warum sollte das nicht auch eine Option für die abgebende Unternehmergeneration sein? Die Probleme sind hier eher psychologischer Art, da man sich nicht vorstellen kann, dass das Unternehmen ohne einen Gesellschaftergeschäftsführer an der Spitze existieren kann.

#### **Welche „Modelle“ gibt es – insbesondere im Hinblick auf den Mineralölmittelstand?**

Das klassische Model des Verkaufes ist der sogenannte „Asset Deal“. Es werden also nur Anlagegüter verkauft und nicht die Gesellschaftsanteile des Unternehmens. Das wesentliche Anlagegut ist der Kundestamm. Dieser hängt an der Telefonnummer, die regelmäßig mit übergeben werden muss, und am Namen, über den eine Namenslizenz eingeräumt wird. Entscheidend ist für einen solchen Übergang, dass „die Stimme am Telefon“ mit übergeht. Der Kunde soll sanft erfahren, dass das Unternehmen jetzt einen neuen Chef hat. Insofern ist die Mitarbeit des Unternehmers, wenn dieser im operativen Geschäft aktiv war, wesentlich. Sinnvoll ist ein gleitender Übergang über zwei Jahre, damit der Schwund an Kunden nicht zu groß wird.

Eine leider sehr selten anzutreffende Option ist die Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Mitbewerbern. Dies kann zunächst über eine Ausfuhrkooperation erfolgen, die dann immer weiter zusammen-

## Geprüfter Öltank Sichere Wärme.

[www.sichereröltank.de](http://www.sichereröltank.de)

wächst und sich vertieft, um damit Teil einer schlagkräftigen Organisation zu werden. Dies ist sicherlich – gerade für Händler mit nicht so großen Kundenstämmen – eine zukunftsweisende Option. Allerdings ist es gerade der Mineralölhandel, der sich seit Jahrzehnten mit Inbrunst misstraut und nicht zusammenarbeitet.

#### **Meist wird ja vor allem der Kundestamm gekauft. Doch was nützt das, wenn man die Kunden wegen Datenschutzrecht nicht ansprechen kann?**

Der Datenschutz wird in Deutschland forciert. Die Problematik ergibt sich im Übrigen nicht nur, wenn ausschließlich der Kundestamm verkauft wird, sondern nach der Auffassung der Datenschützer auch dann, wenn eine ganze GmbH verkauft wird. Erstaunlich ist, dass kein Hahn danach kräht, wenn die Deutsche Bank die Postbank verkauft, während hier im Mittelstand mit Problemen zu rechnen ist.

**Marcus Schäfer: „Nur wer überzeugt und willens ist, kann ein guter Unternehmer werden.“**

Fotos: Schäfer





**Marcus Schäfer: „Der Wert eines Unternehmens ist das, was ein anderer bereit ist, dafür zu zahlen.“**

Nach derzeitiger Auffassung gibt es ein Widerspruchsrecht. Wir regeln das in der täglichen Praxis so, dass der Verkäufer in einem Brief gemeinsam mit dem Käufer die Kunden anspricht, über die Zusammenarbeit oder Übergabe informiert und dabei unter anderem mitteilt, dass natürlich auch die Daten übergeben werden müssen, der Kunde jedoch ein vierwöchiges Widerspruchsrecht hat. Wenn er widerspricht, werden seine Daten nicht übermittelt.

Die Sache mit dem „Ansprechen“ ist aber etwas Anderes, unabhängig vom Übergang. Aktiv ansprechen darf man den Kunden nur, wenn dieser schriftlich zugestimmt hat, dass er in seiner Privatsphäre angerufen werden darf. Wenn eine solche Zustimmung vorliegt, dann kann man sich formaljuristisch trefflich streiten, ob die auch für die übernehmende Firma gilt. Ein Argument wäre, dass bei dem Einverständnis des Übergangs der personenbezogenen Daten auch diese Befugnis übergeht. Sicher ist aber nur, wer die Zustimmung neu einholt.

**Wie kann ich beim Verkauf an einen externen Käufer sicherstellen, dass das Unternehmen im Sinne des Verkäufers weitergeführt wird?**

So hart es auch klingen mag, aber wer verkauft, hat verkauft. Der Käufer führt das Unternehmen – und zwar so, wie er es für richtig hält. Es ist auch nicht sinnvoll, wenn der alte Unternehmer versucht, auf die neuen Strukturen Einfluss zu nehmen. Wenn der Verkäufer möchte, dass das Unternehmen in seinem Sinne weitergeführt wird, dann muss er sich eben den richtigen Käufer suchen. Er muss aber auch bereit

sein, dafür im Zweifel einen etwas geringeren Verkaufserlös zu realisieren. Wird beispielsweise ein inhabergeführtes Unternehmen an eine Konzernstruktur verkauft, so ist ganz klar, dass dieses anders weitergeführt wird.

Der Unternehmer – und damit haben viele Mittelständler Probleme – muss akzeptieren, dass er das Unternehmen verkauft hat und es nicht mehr seines ist, sondern das eines Anderen. Viele Wege führen nach Rom, sagt der Volksmund. Es muss nicht unbedingt schlechter oder falsch sein, was der Käufer macht, auch wenn es der abgebende Unternehmer in vielen Fällen so empfindet.

**Wie findet man den richtigen Preis für das Unternehmen? Woran orientiert der sich?**

Das mit dem Preis ist so eine Sache. Der Wert eines Unternehmens ist das, was ein anderer bereit ist, dafür zu zahlen. Das kann variieren. Man kann oft nur eine erste Einschätzung vornehmen und orientiert sich dabei entweder an den Literzahlen oder an den Bilanzen. Eine Daumenregel wäre: Im HEL-Hausbrandgeschäft wird derzeit zwischen 20 und 30 Euro je m<sup>3</sup> gezahlt. Es kann aber auch mehr sein. Entscheidende Faktoren sind die Vorfracht, die notwendig ist, um im Handelsgebiet zu verkaufen, und strategische Komponenten. Gibt es einen Käufer, der geradezu davor zittert, dass das Unternehmen an seinen „Lieblingskonkurrenten“ geht und er dadurch in seinem Kerngebiet geschwächt wird, so ist er auch bereit, mehr zu bezahlen. Andererseits kann aber auch deutlich weniger herauspringen.

Konzerne oder größere Strukturen im Energiemarkt orientieren sich eher an den Bilanzen. Die Bewertungsformeln der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer eignen sich in der Regel nicht. Sie kommen meist zu unrealistischen Ergebnissen. Bewährt hat sich eine Formel: Gewinn des letzten

Jahres x 3, des Vorletzten x 2 und des Drittlezten x 1, dividiert durch sechs und dies multipliziert mit einem Faktor zwischen 2 und 3. Die Bilanzen muss man vorher natürlich gründlich analysieren und gegebenenfalls mit Auf- oder Abschlägen korrigieren.

**Welche rechtlichen Fallstricke sind bei der Firmenübergabe zu beachten – einig-iges Grundsätzliches?**

Das ist ein weites Feld. Grundsätzlich bedarf es beim „Share Deal“ (wenn z.B. alle GmbH-Anteile übernommen werden) einer intensiven „Due Diligence“ seitens des potentiellen Käufers, um nicht Leichen im Bilanzkeller mitzukaufen. Mit dem Begriff ist eine sorgfältige Prüfung und Analyse eines Unternehmens im Hinblick auf seine wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse gemeint. Diese Form der Übernahme ist jedoch eher selten im Mineralölhandel anzutreffen.

Beim „Asset Deal“ übernimmt der Käufer – wie bereits angesprochen – Kundenstamm, Namen und Telefonnummer. Am Namen – der Firma des Kaufmanns – können Schulden hängen, die man ungeahnt übernimmt. Deshalb ist es immer notwendig, hier eine neue, selbstständige oder unselbstständige Zweigniederlassung ins Handelsregister eintragen zu lassen und dabei die Haftung gemäß § 25 HGB auszuschließen. Sonst gibt es später ein unerfreuliches Erwachen, wenn sich herausstellt, dass der Verkäufer eigentlich aus der Not heraus verkauft hatte und Altgläubiger versuchen, ihre Forderungen einzutreiben.

Sofern in irgendeiner Art und Weise Abfüllplätze, Tankstellen etc. übernommen werden – das muss nicht immer Eigentum sein, sondern beispielsweise der Eintritt in den Vertrag eines Bahngrundstücks – sollten immer Bohrungen nach Kontaminationen gemacht werden. Das kostet zwar Geld, aber wenn der neue Inhaber später für die Dekontaminierung aufkommen muss, gibt

**Rechtsanwalt Marcus Schäfer** ist Gründer der Kanzlei Schäfer · Valerio in Mannheim, die seit 20 Jahren – und seit 2003 ausschließlich – mit 12 Mitarbeitern mittelständische Energiehändler berät. Schäfer begleitet regelmäßig Unternehmensverkäufe und -übergänge. Weitere Themenschwerpunkte sind das Energiesteuerrecht, die Gläubigervertretung in Insolvenzen, Forderungsmanagement und Überfüllschäden. ([www.schaefer-valerio.de](http://www.schaefer-valerio.de))

## Schritt für Schritt – der Weg zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge

Laut einer Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM, Bonn) suchen 54 Prozent der Unternehmer ihren Nachfolger in der eigenen Familie. Eine unternehmensexterne Lösung wird von 29 Prozent in Erwägung gezogen und eine interne Übergabe an einen Mitarbeiter von 17 Prozent.

Scheitert die Nachfolgesuche, fehlen laut IfM in der Regel die ökonomischen Grundvoraussetzungen: „Ein Übernehmer lässt sich nur dann finden, wenn das Unternehmen gute Zukunftsaussichten besitzt und den Renditeerwartungen des Interessenten entspricht. Vor allem in Kleinstunternehmen sind diese Grundanforderungen jedoch häufig nicht gegeben“, so Rosemarie Kay, stellvertretende Geschäftsführerin des IfM Bonn.

Sie empfiehlt den Familienunternehmen, sich frühzeitig mit der eigenen Nachfolge zu beschäftigen und diese konsequent anzugehen.

Die nebenstehenden und weitere Fragen rund um die Übergabe beantwortet das Unternehmerportal des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) unter [www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de) oder das BMWi-Existenzgründungsportal unter [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de).

### Fragen-Checkliste:

- ❖ Welcher Nachfolger würde infrage kommen und warum? Was tun bei mehreren potentiellen Nachfolgern aus der Familie?
- ❖ Kann ich das Unternehmen tatsächlich „loslassen“ oder möchte ich als „Senior“ noch Einfluss nehmen? In welcher Form?
- ❖ Wie kann die Unternehmensübertragung als Altersvorsorge genutzt werden?
- ❖ Welche Beratungsangebote gibt es? Gibt es Spezialisten für meinen Wirtschaftsbereich?
- ❖ Welche Übertragungsformen sind möglich?
- ❖ Was muss der Käufer alles über mein Unternehmen wissen?
- ❖ Wie wird der Wert meines Unternehmens berechnet?
- ❖ Welche Rolle spielt die Rechtsform bei der Übertragung?
- ❖ Welche steuerlichen Auswirkungen hat die Übergabe auf den Übergeber und den Nachfolger?

es ein böses Erwachen. Es wäre unverantwortlich, die „Katze im Sack“ zu kaufen.

### Was sollte man prinzipiell vermeiden?

Die Verhandlungen beim Verkauf laufen geheim. Niemand darf davon erfahren, bevor die Verhandlungen abgeschlossen und die Verträge klar sind. Der Mineralölhandel ist ein sehr gesprächiger Markt. Gerüchte machen extrem schnell die Runde. Wenn bekannt wird, dass einer verkaufen will, dies jedoch noch nicht in trockenen Tüchern ist, dann zieht das den Wert des Unternehmens nach unten und Konkurrenten werden sich in diesem Marktgebiet plötzlich tummeln.

### Wo findet man Hilfe oder Beratung?

Jeder Fall ist individuell. Im Vorfeld empfehle ich einen Berater mit Branchenkenntnis, der sich detailliert im Markt auskennt. Er weiß auch, welche Unternehmen geeignet sind, um die zu verkaufende Firma im Sinne der Kundenzufriedenheit weiterzuführen und was es zu beachten gilt. Der Käufer kann seinen Sitz weit weg haben. Der Verkäufer ist es aber, der jeden Tag vor Ort beim Brötchen holen sich die Beschwerden der Ex-Kunden anhören muss.

Unternehmensübergänge bearbeiten die Steuerberater sehr gerne. Der Unternehmer sollte sich aber im Klaren darüber sein, dass dies keine Rechtsberatung ist. Ein Steuerberater beherrscht die steuerlichen Probleme, hat aber im Zweifel nicht die vollständigen rechtlichen Kenntnisse.

Es muss zuerst das Konzept stehen und dann wird das steuerlich und rechtlich umgesetzt und optimiert – nicht umgekehrt. ◀

**EUROÖL XL IST LIVE**  
Damit es läuft wie geschmiert.



**Euroöl XL - die Komplettlösung für den Mineralölhandel unter Windows/SQL - jetzt in Auslieferung!**

- Ausgefeiltes CRM System
- Grafische Disposition und Tourenplanung
- Innovative Lager und Kontraktverwaltung
- Zentrale Rückeffassung mit PDA-Anbindung

EUROÖL bietet Ihnen ein Maximum an Anwendungen und Funktionen.

Kompetente Beratung & Support.

**PLUDRA - EUROÖL**  
**EDV Systeme GmbH & Co. KG**

Ihr Ansprechpartner: Friedolin Pludra  
Georg-Elser-Ring 39 ■ 48432 Rheine  
Tel. 05971-8083810 ■ Fax. 80 838 88  
[pludra@eurooel.de](mailto:pludra@eurooel.de) ■ [www.eurooel.de](http://www.eurooel.de)

Kooperationspartner  
**WEAT**  
Das Spezialist für Tankstellen-IT