

## Unternehmensnachfolge

### Teil 5: Nach der Übergabe: der Unternehmer als Berater

**Welche Aufgaben stellen sich unter Umständen für den Unternehmer, nachdem er sein Unternehmen verkauft hat? Wie kann der Erwerber sicher stellen, dass sein Know-how, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen optimal auf den ihn übertragen werden?**

#### Ein Risiko für den Unternehmensfortbestand

In Thüringen werden in den nächsten Jahren über 7.000 Unternehmer für ihren Betrieb einen Nachfolger suchen müssen. Deshalb bilden alle Fragen rund um die Unternehmensnachfolge einen Beratungsschwerpunkt in der IHK Erfurt.

Zu diesem Zweck haben wir gemeinsam mit qualifizierten Fachleuten und Experten das „Netzwerk Unternehmensnachfolge“ gegründet, um betroffene Unternehmer zielgerichtet bei der Planung der finanziellen, rechtlichen, steuerlichen und unternehmerischen Konsequenzen fachliche Unterstützung zu bieten.

#### Wie stellt der Unternehmer sicher, dass sein Know-how dem Unternehmen erhalten bleibt?

Blenden wir kurz zurück: mittels Beizug externer Fachberater konnte die mehrmonatige Qualifizierungs- und Verhandlungsphase erfolgreich abgeschlossen werden. Die beiden Parteien sind sich einig. Das Unternehmen wechselt den Besitzer. Unabhängig davon, ob es sich dabei um eine familieninterne oder –externe Unternehmensnachfolge handelt, ist die Übertragung des bisherigen Know-hows vom Alteigentümer auf seinen

Nachfolger aus Sicht des Erwerbers einer der wichtigsten Faktoren, welche entscheidend sind für die weitere positive Unternehmensentwicklung. Im Kaufvertrag sollte deshalb detailliert festgehalten werden, in welcher Form und in welchem Umfang der Alteigentümer dem Unternehmen auch nach erfolgtem Besitzwechsel in beratender Funktion noch dem Unternehmen zur Verfügung steht. Ohne entsprechende Regelung ist der Alteigentümer

hierzu nicht verpflichtet. Eine detaillierte Regelung schafft Klarheit und verhindert mögliche spätere juristische Auseinandersetzungen. Dabei gibt es keine Standardlösungen, sondern nur je nach Situation getroffene Individualfestlegungen, welche nicht nur die Bedürfnisse des Unternehmens, sondern insbesondere auch die Anforderung und Qualifikation des Nachfolgers berücksichtigen sollten.



Ulf Herfurth  
Geschäftsführer der  
Unternehmenskontor  
für Deutschland GmbH

#### Was ist die Rolle des Alteigentümers nach dem Verkauf?

In der Regel wünscht sich auch der Alteigentümer, dass das Unternehmen sich nach dem Besitzerwechsel weiter positiv entwickelt.

Der Erwerber ist für eine positive Entwicklung häufig auf eine überleitende Tätigkeit des Alteigentümers

auch nach dem Erwerb angewiesen. Eine solche begleitende Mitarbeit kann also im Interesse beider Seiten liegen, da der Alteigentümer seine Tätigkeit im Unternehmen nicht abrupt, sondern gleitend aufgeben kann. Eine solche überleitende Tätigkeit, z. B. als Berater, kann somit durchaus im Interesse beider liegen. Um mögliches Konfliktpotential nach Vertragsunterzeichnung erst gar nicht entstehen zu lassen, sollte allerdings zwischen den beiden Parteien Umfang, Art und Weise klar und unmissverständlich geregelt werden. Die eigentliche Verantwortung für die Führung des Unternehmens liegt im Normalfall beim Erwerber. Die Verantwortung des Alteigentümers sollte in seinem Interesse klar eingegrenzt werden. So können aus der Beratungstätigkeit auch Haftungsgefahren resultieren. Etwas anders verhält es sich, wenn kein Kompletts- sondern lediglich ein Teilverkauf stattfindet. Auf jeden Fall sollte qualifizierte Beratung zugezogen werden.

Je nach Branche, Unternehmensgröße, Mitarbeiterqualifikation, Marktstellung, Ausrichtung und Produktart wird das Schwergewicht beim eigentlichen Fachwissen, den internen Abläufen und den Kunden- oder Lieferantenbeziehungen liegen.

### Was versteht man unter Know-how-Übertragung?

Jedes Unternehmen hat sich seit seiner Gründung ein eigenes, individuelles Know-how erarbeitet. Es hat sich im Markt einen eigenen Namen geschaffen, ohne diesen in der Regel juristisch geschützt zu haben. Einerseits handelt es sich dabei um fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten, welche sich das Unternehmen selber erworben hat. Andererseits geht es auch um die jahrelang aufgebauten Kunden- und Lieferantenbeziehungen, internen Abläufe, die Systematik der Marktbearbeitung, die Mitarbeiterqualität und weitere wichtige Faktoren, welche bisher der Sicherung, dem Erhalt und dem weiteren Unternehmensauf- und -ausbau dienen. Häufig ist sich der Alteigentümer gar nicht bewusst, über

welche diesbezüglichen Fähigkeiten und Werte sein Unternehmen verfügt.

Um den bestmöglichen Kaufpreis für sein Unternehmen zu erzielen, ist es jedoch erforderlich, diese Kenntnis – unter Zuhilfenahme von Beratern – zu entwickeln. Auch für den Nachfolger sind dies kaufentscheidende Faktoren, an der er seine Kaufentscheidung sowie die Höhe des Preises, den er bereit ist zu bezahlen, orientieren wird.

### Wer trägt die Verantwortung?

Es ist sehr wichtig, dass in jedem Falle die Frage des Verantwortungsträgers eindeutig und unmissverständlich geklärt wird. Im Normalfall wird die Verantwortung für die Führung des Unternehmens mit der Unterzeichnung des Kaufvertrages und des Besitzeintritts auf den Nachfolger übertragen. Wie beschrieben steht der bisherige Eigentümer dem Unternehmen sinnvoller Weise noch für eine gewisse Zeit in beratender Funktion zur Verfügung. Es ist somit klar zwischen der Verantwortung für die operative Führung einerseits und der Gewährleistung für

zugesicherte Eigenschaften des Unternehmens andererseits zu unterscheiden.

Das Erstgenannte wird dem Neueigentümer beim Besitzeintritt übertragen.

Für die zugesicherten Eigenschaften haftet der Alteigentümer auf der Grundlage des Kaufvertrages in seiner Eigenschaft als Verkäufer.

Deshalb lohnt es sich, sich bei den Kaufverhandlungen von Anfang an und bei der Ausgestaltung des eigentlichen Kaufvertrages juristisch und steuerlich beraten zu lassen.

### Ist eine Beraterfunktion immer sinnvoll und notwendig?

So individuell eine Nachfolgeregelung sein kann, so unterschiedlich kann auch die zu vereinbarende Beraterfunktion des Alteigentümers zwischen den Parteien festgelegt werden. Der Alteigentümer sollte grundsätzlich bereit sein, seinen Nachfolger sowohl nach innen wie auch nach außen einzuführen. Ansonsten kann der Wert des Unternehmens für den Erwerber sinken, was unter Umständen auch dazu führen kann, dass er vom Erwerb Abstand nimmt.

## Netzwerk

### Unternehmensnachfolge



Information & Beratung  
Suchen & Finden  
Qualifizierung & Schulung

#### ■ Netzwerk Unternehmensnachfolge

- Rechtsanwälte
- Steuerberater
- Banken
- Bildungsreinrichtungen
- Berater

Eisenbeis & Reinhardt Rechtsanwalts-gesellschaft mbH  
Windthorststraße 17  
99096 Erfurt | 99096 Erfurt  
erfurt@eisenbeis-reinhardt.de  
www.eisenbeis-reinhardt.de

ETL-SCS AG Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Windthorststraße 18 | 99096 Erfurt  
scs-erfurt@etl.de  
www.etl.de

Sparkasse Mittelthüringen  
Anger 25/26 | 99084 Erfurt  
info@sparkasse-mittelthueringen.de  
www.sparkasse-mittelthueringen.de

Unternehmenskontor für Deutschland GmbH  
Königsbrücker Straße 68 | 01099 Dresden  
gl@unternehmenskontor.de  
www.unternehmenskontor.de

Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.  
Außenstelle Weimar  
Platz der Demokratie 5 – Reithaus | 99423 Weimar  
info@weimar.bwtw.de  
www.weimar.bwtw.de

IHK – Erfurt  
Weimarische Straße 45  
99099 Erfurt

Berndt Kutschan  
Telefon: 03 61 / 34 84 – 2 22  
Telefax: 03 61 / 34 85 – 9 75  
kutschan@erfurt.ihk.de  
www.erfurt.ihk.de  
www.change-online.de