

Leseprobe

Dieter Durchdewald
Unternehmensnachfolge in Verlagen

Leseprobe

Dieter Durchdewald

**Unternehmensnachfolge in Verlagen.
In gute Hände abzugeben**

Ein Praxisleitfaden
unter Mitarbeit von
Anja Krauß,
Inci Bürhaniye,
Ralf Alkenbrecher

bramann.

Leseprobe

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

© 2024 Bramann Verlag, Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten

Typografie und Layout

Margarete Bramann

Umschlagabbildung

© LongQuattro/istockphoto.com

Druck und Bindung

ScandinavianBook, Druckhaus Nord

Printed in Denmark 2024

ISBN (Print) 978-3-95903-023-6

ISBN (EPUB) 978-3-95903-116-5



Leseprobe

Leseprobe

Inhalt

Vorwort	9
Phase 01:	
Nachfolge-Voraussetzungen schaffen	12
Lebensplanung überprüfen und persönliche Chancen erkennen	13
Loslassen und Entscheidung treffen	14
Fragen, die helfen können	14
Bewusstsein für den richtigen Zeitpunkt entwickeln	15
Mit der Übergabe ist nicht alles vorbei	15
Längere Übergangsphase einplanen	16
Veränderungsziele erarbeiten	16
Übergabe, Verkauf, Ausstieg – das zeitliche Procedere	17
Phase 02:	
Nachfolge- / Beteiligungsform wählen	18
Vorbereitung der Unternehmensübergabe	19
Externe Hilfe lohnt sich	20
Verkaufschancen für das Unternehmen einschätzen	20
Risiken und Chancen einer Minderheitsbeteiligung	22
Beteiligung oder kompletter Verkauf zu einem bestimmten Zeitpunkt	23
Heimliche Tests sind nicht sinnvoll	24
Management-Buy-Out	24
Phase 03:	
Unternehmenswert ermitteln und Art des Verkaufs festlegen	26
Kaufpreisvorstellung und Unternehmensbewertung	27
Bewertungsmethoden	28

Leseprobe

Leseprobe

Ertragswert-Methode	28
Phantasia Verlag GmbH – GuV-Übersicht 2020–2022	29
Wertermittlung des Ertragswertes	32
Ertragswert-Methode – Vor- und Nachteile	33
Substanzwert-Methode	34
Phantasia Verlag GmbH – Wertermittlung des Substanzwertes .	35
Substanzwert-Methode – Vor- und Nachteile	38
Mittelwert aus Ertragswert und Substanzwert	38
Ermittelter Wert versus Marktwert	39
Angebot und Nachfrage	40
Asset und Share Deal	40
Phase 04:	
Nachfolge-Interessenten finden	42
Käuferprofil entwickeln und Liste möglicher	
Kaufinteressenten erstellen.....	43
Unternehmensexposé entwerfen	44
Interessenten akquirieren	45
Transaktionsberater hinzuziehen	46
Vertraulichkeit vereinbaren	47
Unternehmensexposé übergeben	47
Phase 05:	
Verkaufsverhandlungen führen	48
Kennenlern- und Sondierungsgespräch	49
Letter of Intent (LoI)	50
Erweiterter Teilnehmerkreis und Breakup Fee	51
Due-Diligence-Prüfung	51
Informationen, die dem Kaufinteressen	
zur Verfügung gestellt werden	52
Prüfungsdauer festlegen und Fragen bündeln	53
Bonität prüfen	53
Der erste Schuss ist nicht immer ein Treffer	54
Frühzeitig über die Kaufpreisvorstellung sprechen	55
Vom Brutto- zum Nettokaufpreis	56
Letzte Hürden	58
Varianten der Kaufpreiszahlung - Einmalzahlung, Ratenzahlung	
oder Kaufpreisrente	59

Leseprobe

Kaufvertrag schließen	60
Unterschiede beim Unternehmensverkauf	61
Asset Deal	61
Share Deal	62
Übergangszeiten und finaler Übertrag	63
Phase 06:	
Übertragung umsetzen	64
Wer ist wann über die Veränderung zu informieren?	65
Arbeitsrechtliche Situation gemäß § 613 BGB	66
Arbeitnehmer kann Widerspruch einlegen	67
Was bei einer Team-Zusammenlegung wichtig ist	67
Übergabe leben	68
Spezifika der familieninternen Nachfolge	68
Frühzeitig über Nachfolge sprechen	69
Regeln für eine steuerfreie Übergabe an die nächste Generation	70
Die Entscheidung will gut überlegt sein	71
Zukunftsfähigkeit prüfen	72
Einen Strategieplan entwickeln	73
Anhang	74
Anstatt eines Nachworts	75
Glossar	79
Zum Autor	84
Danksagung	85

Vorwort

Den eigenen Verlag abzugeben und in andere Hände zu legen, fällt den meisten Unternehmer:innen nicht leicht. Ist er doch das persönliche Lebenswerk, in dem Jahre, ja Jahrzehnte der eigenen Existenz stecken – mit viel Arbeit, bisweilen hohem Risiko, manchem Ärger, aber auch Freude und ganz viel persönlicher Identität. Der geordnete Stabwechsel ist die letzte große Herausforderung, die Sie als Verleger:in zu bewältigen haben. Wie einst die Unternehmensgründung als erster Akt am Anfang, steht die gelungene Nachfolge als letzter am Ende. Erst mit der vollständigen Übergabe ist das Stück tatsächlich zu Ende.

Praxisleitfaden in sechs Schritten

Als Berater der Buch- und Medienbranche ist uns das Thema Unternehmensnachfolge organisch über die Jahre zugewachsen. Es liegt in der Natur der Sache, dass bei einer kontinuierlichen Beratung über Jahre hinweg ältere Verleger:innen irgendwann in den Ruhestand gehen und ihr Unternehmen in jüngere Hände legen möchten. Mit deren Wunsch nach Begleitung auch in dieser Unternehmensphase zunehmend konfrontiert, haben wir uns vor einiger Zeit intensiv ins Thema eingearbeitet, inzwischen viele Erfahrungen gesammelt und die Infrastruktur für eine professionelle Transaktionsberatung geschaffen. Mittlerweile konnten wir zahlreiche Unternehmen, nicht nur Fach- und Publikumsverlage, sondern auch Buchhandlungen, Software-Unternehmen, Agenturen und andere Dienstleister der Buch- und Medienbranche erfolgreich bei der Nachfolge begleiten.

Da es kaum praktische Handreichungen zur Unternehmensnachfolge in Verlagen gibt, möchten wir mit dieser Publikation die am Thema Interessierten an unserem erworbenen Know-how teilhaben lassen. Als eine Art Praxisleitfaden möchten wir Ihnen die einzelnen Schritte der Unternehmensnachfolge vorstellen, typische Stolpersteine benennen und praxiserprobte Tipps geben, um zügig voran

und am Ende auch zu einem gelungenen Abschluss zu kommen. Das Buch ist in erster Linie an die Abgebenden adressiert, aber es enthält auch Wissenswertes für Kaufinteressierte und potenzielle Nachfolger:innen.

40.000 Übergaben von Einzelunternehmen pro Jahr erwartet

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

Genauere Untersuchungen und Studien zur Unternehmensnachfolge in der Buch- und Medienbranche fehlen bisher. Wir beobachten allerdings, dass die Entwicklung parallel verläuft. Denn die meisten Verleger:innen der Gründerwelle der 1970er und 1980er Jahre sind mittlerweile im Ruhestand. Derzeit erreichen die Gründer:innen der 1990er Jahre das Rentenalter oder haben es bereits erreicht. Sie gehören zumeist der Generation der Babyboomer an, die es zunehmend schwer haben, geeignete jüngere Nachfolger:innen zu finden.

Der ›Nachfolge-Kompass‹

Aus der Praxis als Transaktionsberater heraus haben wir den ›Nachfolge-Kompass‹ entwickelt, der Orientierung bei der Übergabeplanung geben soll. Demnach durchlaufen inhabergeführte kleinere und mittlere Verlage bei der Unternehmensnachfolge folgende sechs Phasen:

Leseprobe

- Phase 01: Nachfolge-Voraussetzungen schaffen
- Phase 02: Nachfolge-/Beteiligungsform wählen
- Phase 03: Unternehmenswert ermitteln/Art des Verkaufs festlegen
- Phase 04: Nachfolge-Interessenten finden
- Phase 05: Verkaufsverhandlungen führen
- Phase 06: Übertragung umsetzen

Nach unserer Erfahrung kommen diese Phasen in einem Nachfolgeprozess tatsächlich alle vor. Allein die Dauer und der Umfang der Abschnitte sind in jedem einzelnen Fall unterschiedlich. Man kann jedoch davon ausgehen, dass der Zyklus deutlich mehr als ein Jahr dauern dürfte. Oft braucht es bereits in der ersten Phase viel Zeit, überhaupt eine persönliche Entscheidung – für und wider den Unternehmensverkauf – zu treffen. Manchmal gestaltet sich das Finden geeigneter Nachfolger:innen als schwierig, vorwiegend dann, wenn bei den Verkäufer:innen noch keine oder zu konkrete Vorstellungen zur Nachfolge bestehen. In den wenigsten Fällen führen die Verkaufsverhandlungen schnell zum Ziel. Eine Einigung zieht sich oft über viele Monate hin, manchmal sogar über zwei bis drei Jahre.

Abschließend ein Wort zum Thema gendergerechte Sprache. Im Vorwort haben wir uns mehrheitlich für den Doppelpunkt zwischen der männlichen und weiblichen Form entschieden. Im folgenden Textteil orientieren wir uns an den Fallbeispielen und verwenden in den jeweils folgenden Absätzen konsequent die dort verwendeten Geschlechter.

Dieter Durchdewald

Berlin, im Januar 2024

Leseprobe

Phase 01

**Nachfolge-
Voraussetzungen
schaffen**



Leseprobe

Beispiel

Ein Unternehmer-Ehepaar betreibt seit Jahrzehnten gemeinsam einen Special-Interest-Verlag. Sie sprechen den Transaktionsberater auf das Nachfolge-Thema an. Zu diesem Zeitpunkt ist sie Anfang 60 und er Mitte 70. Die Verlegerin möchte das Unternehmen so schnell wie möglich abgeben, da sie sich zukünftig sozial engagieren und ihren Freundeskreis intensiver als bisher pflegen möchte. Ihr Kalkül dabei ist auch, dass sie als deutlich Jüngere nach Ableben ihres Gatten nicht ohne soziales Umfeld dastehen möchte. Der Verleger möchte »eigentlich« auch aufhören, bringt im Gespräch aber immer wieder Einwände vor, die eine Nachfolgeregelung aus seiner Sicht in den nächsten Jahren unmöglich machen. Weil sich das Ehepaar nicht auf ein Ausstiegsdatum einigen kann, ist das Unternehmen nach fünf Jahren noch immer nicht übergeben und die Jahresumsätze haben sich nicht zuletzt aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen deutlich verringert.

Lebensplanung überprüfen und persönliche Chancen erkennen

Wie an diesem Beispiel deutlich wird, haben nicht nur äußere Faktoren Einfluss auf die Übergabe eines Unternehmens. In vielen Fällen entscheiden persönliche Aspekte über das Gelingen oder Mislingen der Unternehmensnachfolge. Machen Sie sich deshalb bewusst, dass die Unternehmensnachfolge mit dem persönlichen Ablösungsprozess beginnt, und stellen Sie sich deshalb die Frage: »Möchte und kann ich das Unternehmen tatsächlich abgeben?«

Ob in einem Einzelunternehmen, als Unternehmer-Ehepaar in einer GbR oder als Gesellschafter bzw. Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft – zunächst sollten Sie sich darüber klar werden, ob das Unternehmen wirklich und – falls ja – zu welchem Zeitpunkt übergeben werden soll. Sind mehrere Personen an der Entscheidung zu beteiligen, muss zudem Einigkeit darüber bestehen, wer wann aus der Gesellschaft ausscheiden möchte.

Viele Unternehmer können sich dann am besten und leichtesten von der gewohnten Tätigkeit verabschieden, wenn sie eine Idee oder eine Perspektive für das DANACH entwickelt haben. Falls diese Frage noch nicht abschließend beantwortet ist, nehmen Sie sich ausreichend Zeit zum Nachdenken und setzen Sie sich Ihren individuellen Zeitrahmen. Führen Sie Gespräche mit Freunden, der Familie und vielleicht mit einem Coach. Wenn das Loslassen für Sie noch nicht möglich ist, verschieben Sie die Stabweitergabe eben noch eine Zeit lang. – Warten Sie aber nicht zu lange.

Es ist verantwortungsvoll, frühzeitig über die Nachfolge nachzudenken und sie zu planen. Offenheit schafft auch in diesem Fall bei den Mitarbeitenden Vertrauen. Selbst wenn Sie nicht über die Nachfolgethematik sprechen, machen sich Mitarbeitende umso mehr Gedanken zum Fortbestand des Betriebs, je älter die Unternehmerin bzw. der Unternehmer ist.

Loslassen und Entscheidung treffen

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

Fragen, die helfen können

Die eigene Zukunftsvision kann man am besten und schnellsten in einem Coaching mit unterschiedlichen Kreativitätsmethoden entwickeln, beispielsweise mit der Walt-Disney-Strategie oder der Zukunftsprojektion. Falls Sie Ihr vorläufiges Traumbild, Ihre Wunschvorstellung für die Zeit danach bereits vor Augen haben, überprüfen Sie es bitte auf Realitätstauglichkeit. Die Fragen auf der folgenden Seite können Ihnen helfen, etwaige noch bestehende Ungereimtheiten zu klären.

Der Übergang vom Unternehmer zum Privatier bringt eine merkliche Identitätsveränderung mit sich. Eine neue Identität für sich zu finden und aufzubauen, stellt in der Regel eine große Herausforderung dar. Über Jahrzehnte waren Sie die wichtigste Person im Unternehmen und standen als Verleger im Licht der Öffentlichkeit. Plötzlich gibt es diese Aufmerksamkeit nun nicht mehr, und es fehlen die fixen Termine für Branchenevents, die Ihr Jahr strukturiert haben. Berechtigterweise fällt vielen der Abschied von Status und Terminkorsett schwer.

Leseprobe

- Ist meine Wunschvorstellung auf Dauer für mich umsetzbar?
- Wird sie mich genügend ausfüllen oder wird mir etwas fehlen?
- Bin ich bereits ein wenig ungeduldig, sie endlich umsetzen zu können?
- Ist sie mit den Vorstellungen mir naher und wichtiger Menschen vereinbar?
- Reichen meine finanziellen Ressourcen für die Zeit danach aus?
- Was kann ich tun, um meinem Wunschziel noch näher zu kommen?

Bewusstsein für den richtigen Zeitpunkt entwickeln

Beispiel

Die Verlegerin eines Fachverlags stirbt mit Anfang 70 völlig unerwartet. Ihre beiden erwachsenen Kinder, die Tochter Mitte und der Sohn Ende 20, haben studiert und sind seit Jahren willens, in das Unternehmen einzusteigen, werden von der Verlegerin aber immer wieder »auf später« vertröstet. Der ältere Sohn hat daraufhin bereits eine andere Berufslaufbahn eingeschlagen. Die jüngere Tochter arbeitet aushilfsweise im Lektorat mit, wird aber von allem Unternehmerischen ferngehalten. Die autokratische Verlegerin nimmt ihr Detailwissen zur Führung des Unternehmens mit ins Grab. Die Geschwister versuchen, neben aller Trauer sich einen Ein- und Überblick zu verschaffen und das Unternehmen auf Kurs zu halten. Letztendlich gelingt ihnen das aber nicht und das traditionsreiche Familienunternehmen muss not-verkauft werden.

Leider ist dieses Beispiel kein Einzelfall in unserer Branche. Besonders bitter für alle Beteiligten, wenn geeignete Nachfolger bereits zur Verfügung standen. Treffen Sie deshalb rechtzeitig eine Entscheidung zum Übergabetermin. Dafür kann die Beantwortung folgender Frage hilfreich sein: »Wann genau möchte ich mein Unternehmen übergeben und wer könnte meine Nachfolge antreten?«

Mit der Übergabe ist nicht alles vorbei

Bedenken Sie, dass Sie als Alt-Verlegerin oder als Abschied nehmender Alt-Verleger in den allermeisten Fällen vom Nachfolger gebeten werden, für eine gewisse Übergangszeit weiter operativ oder zumindest beratend zur Verfügung zu stehen. Es ist nicht selten der Fall, dass nach Kaufvertragsunterzeichnung einige Monate, manchmal sogar Jahre vergehen, bis Sie endgültig vom Unternehmen Abschied nehmen können. Finanzinvestoren engagieren sich häufig nur dann, wenn die oder der frühere Entscheidungsträger noch mehrere Jahre verantwortlich an Bord

bleibt. Übrigens, um Irritationen, z. B. bei Geschäftspartnern, zu vermeiden, muss eine mehrjährige Weiterbeschäftigung in unveränderter Funktion, die zwischen Verkäuferin und Käufer vereinbart wurde, nicht immer sofort an die Branchenöffentlichkeit dringen.

Treffen Sie Ihre Entscheidung zum Übergabedatum am besten unabhängig von anderen Personen oder unplanbaren Ereignissen in der Zukunft. »Wenn meine Tochter vielleicht in fünf Jahren ins Unternehmen einsteigt« oder »Wenn vielleicht Herr Müller in drei Jahren den Verlag übernehmen würde«, macht Sie abhängig von anderen. Selbstverständlich stellt sich die Sache anders dar, wenn Sie mit Ihrer Tochter oder Herrn Müller bereits klare Absprachen getroffen haben und eine schriftliche Vereinbarung mit konkretem Zeitplan existiert.

Längere Übergangsphase einplanen

Zwei Jahre vor Ihrem gewünschten Ausstiegsdatum mit der Planung zu beginnen, ist knapp. Denn der Verkaufsprozess kann sich ziehen. Leiten Sie deshalb mindestens drei Jahre vor Ihrem gewünschten Abschied den Nachfolgeprozess ein. Der Zeitraum sollte noch länger sein, falls die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens vor einer Übergabe erst noch zu verbessern ist. Denn nur ein »gesundes« und zukunftsorientiertes Unternehmen kann einen hohen Kaufpreis erzielen!

Veränderungsziele erarbeiten

Nehmen Sie, wenn das Enddatum für den endgültigen Ausstieg vorläufig feststeht, eine Meilenstein-Planung für die Zeit bis zu Ihrem endgültigen Ausscheiden vor. Damit geben Sie sich einen Weg vor und verlieren die Zielerreichung nicht aus dem Blick.

Ganz egal, wie Sie zu Ihrem Ausstiegsplan kommen – wichtig ist, dass er detailliert und möglichst lückenlos ist. Wir erarbeiten in unserem Beratungsunternehmen das Zukunftsszenario häufig mittels einer Zukunftsprojektion mit Meilensteinplanung, die wie auf der nebenstehenden ganzseitigen Übersicht aussehen kann.

Übergabe, Verkauf, Ausstieg – das zeitliche Procedere

WAS	WANN
Januar	Im Urlaub konkrete Gedanken zur Unternehmensnachfolge machen: Will ich aufhören? Wann will ich aufhören? Wer kommt als Nachfolger:in in Frage? Was mache ich anschließend?
Februar	Mit Partner oder Freund über die Unternehmensnachfolge und Verkaufsabsicht im Vertrauen sprechen.
Februar	Gedanken zur finanziellen Situation (nach einem Verkauf) machen.
März	Entscheidung für oder gegen Ausstieg/Verkauf treffen.
März (später)	Steuerberater:in einbeziehen und mich über die steuerlichen Aspekte eines Unternehmensverkaufs informieren lassen. Was passiert mit der GmbH, der Firmenrente, dem Firmenwagen etc.?
März/April	Informationsgespräche mit Transaktionsberatern führen, einen auswählen und eine Vereinbarung über die Begleitung schließen.
April	Vertraulich mit Mitarbeitern/Tochter/Sohn sprechen, ob tatsächlich ein Interesse an der Weiterführung des Verlags besteht. Entscheidungszeitraum vereinbaren.
April/Mai	Mit Transaktionsberater Wunsch-Terminplan und komplettes Procedere besprechen: Verkaufschancen, Unternehmensbewertung, Angebotspreis, Unternehmensdarstellung (Exposé), Ansprache von Kaufinteressenten etc.
April/Mai	Zeit für die Beschaffung der betriebswirtschaftlichen Unterlagen (für die Bewertung) und weiterer Informationen (für das Exposé) einplanen.
Juni	Jahresabschluss fürs Vorjahr vom Steuerbüro fertigstellen lassen (für Bewertung durch Transaktionsberater und später für die Interessenten).
Juni/Juli	Unternehmens-Checkliste zur Finanzlage, zu innerbetrieblichen Strukturen, Rechtsform und Zukunftsfähigkeit etc. mit dem Berater durchgehen und schauen, ob alles ›aufgeräumt‹ ist oder ob eventuell noch etwas verändert werden muss, ehe ein Kaufinteressent draufschaut.
3. Quartal	Zeit für Nachfragen von Seiten des Beraters und der Kaufsinteressenten einplanen. Zeitflexibel für Gespräche mit Kaufinteressenten sein.
3. Quartal	Falls Interessentengespräche konkreter werden, ausreichend Zeit für Detailprüfung durch den Interessenten und Gespräche mit ihm und dem Transaktionsberater und dem Steuerbüro reservieren.
4. Quartal	Fachanwalt für die Vertragserstellung finden und Konditionen besprechen. Zeit für Verkaufsverhandlungen einplanen.
4. Quartal (später)	Verkaufsverhandlungen führen, Verkaufsvertrag erstellen lassen.