

# Nachfolge

ist eine Frage  
der Gestaltung.



Ein Leitfaden für eine gelungene  
Unternehmensnachfolge

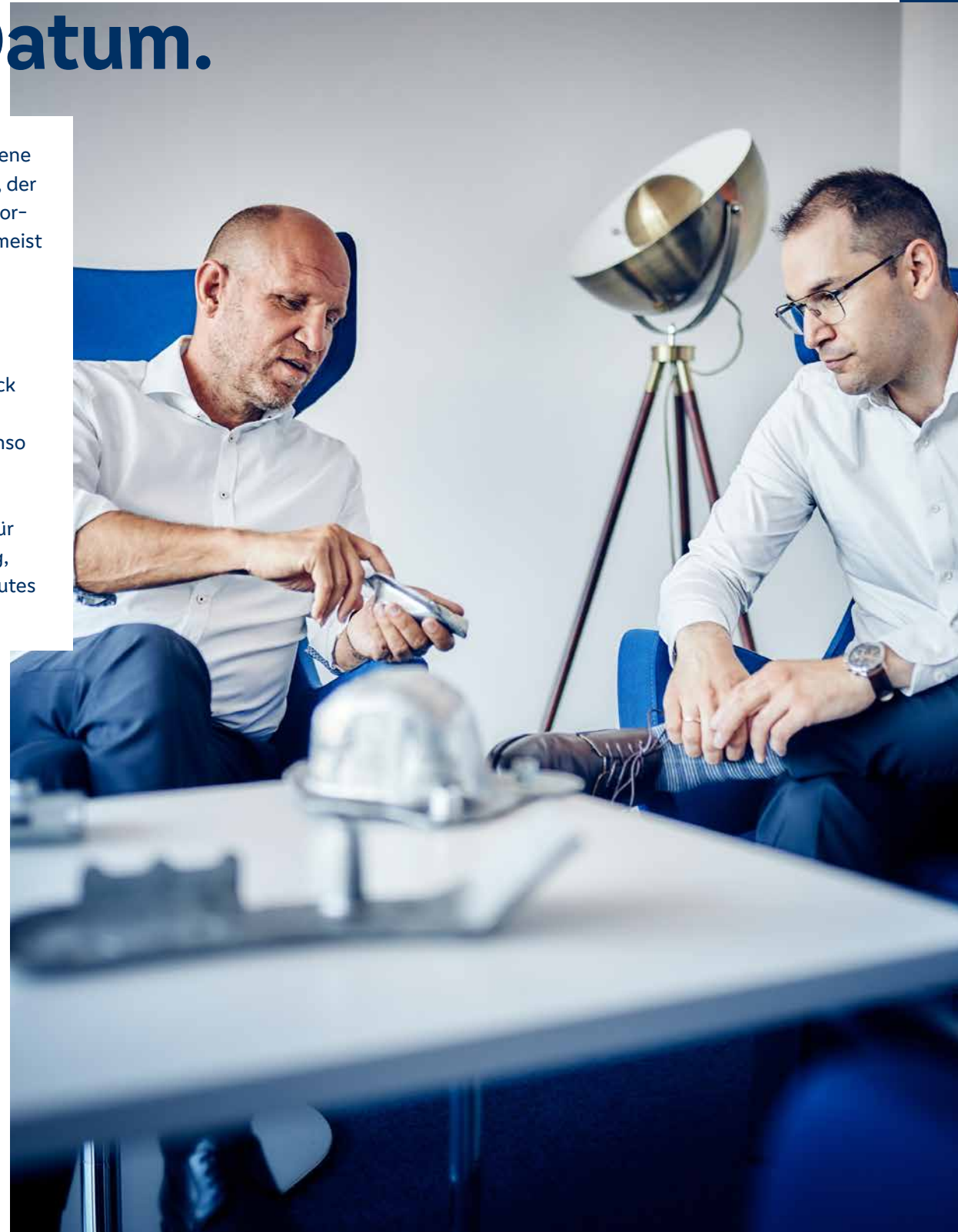
# Irgendwann wird aus »später« ein konkretes Datum.

Für die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer ist die eigene Nachfolge zunächst kein Termin im Kalender. Eher ein Gedanke, der immer mal wieder auftaucht. Zwischen Tagesgeschäft, Verantwortung und den nächsten Entscheidungen findet sich dann doch meist ein guter Grund, ihn noch ein wenig weiterzuschieben.

## **Bis aus dem »irgendwann« ein echtes Datum wird.**

Wer sich erst dann mit der Nachfolge beschäftigt, wenn sie unmittelbar bevorsteht, muss viele Entscheidungen unter Zeitdruck treffen. Besser ist es, dem Thema bewusst Zeit einzuräumen. Es geht schließlich um die Zukunft Ihres Unternehmens – und ebenso um Ihre eigene Zukunft.

Wer früh beginnt, schafft sich vor allem eines: Möglichkeiten. Für unterschiedliche Wege, für gute Gespräche und für eine Lösung, die sowohl wirtschaftlich funktioniert als auch persönlich ein gutes Gefühl hinterlässt.



# Inhaltsverzeichnis

Bevor es um Zahlen geht

**04**

Eine Nachfolge – viele Wege

**06**

Exkurs:  
Die Unternehmensbewertung

**10**

Nachfolgeprozess:  
Fahrplan & Meilensteine

**12**

Nachfolge abgeschlossen –  
und jetzt?

**14**

Checkliste

**20**

Das Netzwerk macht  
den Unterschied

**22**

# 3 Fragen.

Bevor es um Unternehmenswerte, Verträge oder Finanzierungen geht, lohnt sich ein anderer Anfang: Ihr persönlicher.

Nehmen Sie sich Zeit für drei Fragen. Wichtig: Hier geht es nicht um schnelle Antworten – sondern um die Antworten, die sich auch in Jahren noch richtig anfühlen.

1

## Ihre Rolle

Wie möchten Sie Ihre Zukunft als Unternehmerin oder Unternehmer gestalten?

Möchten Sie vollständig loslassen? Noch eine Zeit lang beratend zur Seite stehen? Oder den Übergang aktiv begleiten?

Meine Gedanken dazu:

---

---

---

---

---

2

## Ihr Unternehmen

Was soll mit Ihrem Unternehmen passieren?

Soll es in seiner heutigen Form weiterbestehen? Soll es wachsen oder sich verändern? Oder können Sie sich auch vorstellen, das Unternehmen in neue Hände zu geben?

Meine Gedanken dazu:

---

---

---

---

---

3

## Ihre Zukunft

Was bedeutet die Nachfolge für Ihr Leben außerhalb des Unternehmens?

Wie möchten Sie Ihr Vermögen künftig einsetzen oder weitergeben? Was bedeutet die Entscheidung für Ihre Familie? Und vor allem: Was möchten Sie mit der Zeit anfangen, die entsteht, wenn das Unternehmen nicht mehr Ihren Alltag bestimmt?

Meine Gedanken dazu:

---

---

---

---

---

# Drei Wege. Viele *Möglichkeiten.*

Eine Nachfolge ist mehr als ein Wechsel an der Spitze. Sie entscheidet darüber, wie ein Unternehmen weitergeführt wird, welche Werte Bestand haben und welche neuen Impulse entstehen können.

Und sie ist eine persönliche Entscheidung. Welcher Weg der richtige ist, hängt nicht allein vom Unternehmen ab. Sondern auch davon, was Ihnen wichtig ist.

## Familienintern

**Das Lebenswerk in vertrauten Händen.**

Wenn Kinder oder andere Familienmitglieder unternehmerische Verantwortung übernehmen möchten, kann das Unternehmen innerhalb der Familie weitergeführt werden.

## Unternehmensnah

**Verantwortung bleibt im Unternehmen.**

Manchmal liegt die passende Nachfolge näher, als man denkt: bei einer Führungskraft, einem langjährigen Mitarbeitenden oder einem Mitgesellschafter.

Management-Buy-Out (MBO) //  
Management-Buy-In (MBI) //  
Owner-Buy-Out (OBO)

## Extern

**Das Unternehmen in »fremden« Händen.**

Nicht immer findet sich eine passende Lösung in der Familie oder im eigenen Unternehmen. Dann kann ein externer Käufer der richtige Weg sein.

Finanzinvestor // Strategischer Investor



# Welcher *Weg* passt zu Ihnen?

Familie, Unternehmen oder externe Nachfolge: Drei Wege, die ganz unterschiedliche Möglichkeiten eröffnen. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht nur: »Wer könnte übernehmen?« Sondern:

**Was ist Ihnen für die Zukunft Ihres Unternehmens wichtig?**

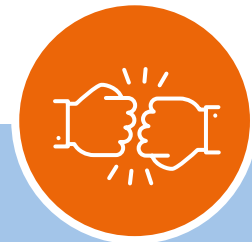


## Familienintern passt oft, wenn ...

- Ihnen der Erhalt von Werten und Traditionen besonders wichtig ist.
- ein Familienmitglied unternehmerische Verantwortung übernehmen möchte.
- Sie Wissen und Erfahrung Schritt für Schritt weitergeben möchten.
- das Unternehmen langfristig in Familienhand bleiben soll.

Eine familieninterne Nachfolge kann vieles bewahren, was über Jahre gewachsen ist: die Geschichte des Unternehmens, seine Kultur und die Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kunden und Geschäftspartnern.

Voraussetzung ist, dass die nächste Generation die Verantwortung wirklich übernehmen möchte – und dass beide Seiten offen darüber sprechen, wie dieser Übergang aussehen soll.



## Unternehmensnah passt oft, wenn ...

- es geeignete Persönlichkeiten im oder nahe am Unternehmen gibt.
- Kontinuität für Mitarbeitende und Kunden besonders wichtig ist.
- Sie den Übergang über einen längeren Zeitraum begleiten möchten.
- Unternehmenskultur und bestehendes Team erhalten bleiben sollen.

Führungskräfte, langjährige Mitarbeitende oder Mitgesellschafter kennen das Unternehmen von innen. Sie kennen die Abläufe, die Kunden und oft auch die kleinen Dinge, die in keiner Bilanz stehen.

Diese Form der Nachfolge bietet die Chance auf einen besonders vertrauten Übergang. Vieles bleibt zunächst wie gewohnt, während gleichzeitig neue Ideen und ein neuer Blick auf die Zukunft entstehen können.



## Extern passt oft, wenn ...

- neue Kompetenzen und frische Impulse das Unternehmen weiterentwickeln sollen
- Wachstum, neue Märkte oder zusätzliche Investitionskraft angestrebt werden
- die Einbindung in ein starkes Netzwerk oder eine Unternehmensgruppe Vorteile bietet
- Ihre persönliche finanzielle Absicherung und die Realisierung des Unternehmenswerts wichtige Ziele sind

Ein externer Käufer kann frische Ideen, neue Kontakte und finanzielle Möglichkeiten mitbringen. Vielleicht eröffnet sich dadurch der Zugang zu neuen Märkten, Produkten oder Wachstumsmöglichkeiten.

Als Käufer kommen beispielsweise Unternehmen aus Ihrer Branche oder einem verwandten Bereich infrage. Sie möchten ihr eigenes Geschäft erweitern und sehen in Ihrem Unternehmen eine gute Ergänzung. Auch Investoren können ein Unternehmen auf seinem weiteren Weg begleiten und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen.

## Diese Fragen helfen Ihnen bei der Entscheidung:

**Was soll unbedingt erhalten bleiben?**

- ☐ Arbeitsplätze
- ☐ Standort
- ☐ Unabhängigkeit

**Wie schnell möchten Sie Verantwortung abgeben?**

- ☐ Stichtag
- ☐ Schritt für Schritt
- ☐ \_\_\_\_\_

**Welche Rolle möchten Sie künftig übernehmen?**

- ☐ Vollständig loslassen
- ☐ Übergangsweise beraten
- ☐ Langfristig begleiten
- ☐ \_\_\_\_\_

**Was wünschen Sie sich für Mitarbeitende und Kunden?**

- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_

**Was hat Priorität für Ihre persönliche Zukunft?**

- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_

# Dieser Faktor kann beeinflussen: Die *Unternehmensbewertung*



## Kennen Sie den Wert Ihres Unternehmens?

Eine einfache Frage. Die Antwort darauf ist etwas komplexer. Denn der Wert eines Unternehmens ist selten einfach eine einzelne Zahl. Eine fundierte Bewertung schafft Orientierung. Der tatsächliche Kaufpreis entsteht jedoch erst im Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage, Unternehmensperspektive, strategischem Interesse und den Vorstellungen von Käufer und Verkäufer.

### Wert ist nicht gleich Preis.

Für eine Nachfolge wird zunächst ein sachgerechter Unternehmenswert ermittelt. Dabei spielen wirtschaftliche Kennzahlen und die zukünftige Ertragskraft eine zentrale Rolle. Der spätere Kaufpreis kann davon abweichen.

### Zum Beispiel durch:

- Angebot und Nachfrage
- Standort und Marktumfeld
- Zukunftsperspektiven des Unternehmens
- strategische Interessen des Käufers
- persönliche und emotionale Faktoren

Ein Unternehmen kann für einen bestimmten Käufer deshalb mehr – oder auch weniger – wert sein, als es die rechnerische Bewertung vermuten lässt.

### Der Blick geht nach vorn.

Bei Unternehmensbewertungen kommen unter anderem Ertragswertverfahren und verwandte Verfahren wie die Discounted-Cashflow-Methode (DCF) zum Einsatz.

Der Grundgedanke dahinter:

Ein Unternehmen ist vor allem das wert, was es seinem künftigen Eigentümer voraussichtlich erwirtschaften kann.

### Was fließt in eine Bewertung ein?

#### Zum Beispiel:

- Jahresabschlüsse der vergangenen Jahre
- betriebswirtschaftliche Auswertungen
- aktuelle Unternehmenszahlen
- Planungen für Umsatz und Ergebnis
- Kunden- und Lieferantenstruktur
- Markt- und Wettbewerbssituation
- Organisation und Management

Ziel ist ein möglichst realistisches Bild der zukünftigen Ertragskraft.

### Nicht jeder Gewinn erzählt die ganze Geschichte.

Gerade bei mittelständischen Unternehmen können persönliche oder außergewöhnliche Faktoren das ausgewiesene Ergebnis beeinflussen. Deshalb werden Ergebnisse häufig bereinigt. Zum Beispiel um:

- ein über- oder unterdurchschnittliches Geschäftsführergehalt
- nicht betriebsnotwendige Immobilien oder Vermögenswerte
- außergewöhnliche Einmalerträge oder Sonderaufwendungen
- nicht marktübliche Miet- oder Pachtzahlungen

So lässt sich besser einschätzen, welche Ertragskraft nachhaltig im Unternehmen steckt – unabhängig von persönlichen Besonderheiten des bisherigen Eigentümers.

### Auch Risiko hat einen Wert.

Wie sicher die erwarteten Erträge sind, spielt ebenfalls eine Rolle. Dabei können Fragen wichtig werden wie:

- Wie abhängig ist das Unternehmen von einzelnen Kunden?
- Wie stark hängt der Geschäftserfolg von der bisherigen Unternehmerpersönlichkeit ab?
- Wie stabil entwickelt sich die Branche?
- Wie gut sind Organisation und Prozesse aufgestellt?

Je höher das wahrgenommene Risiko, desto vorsichtiger fällt eine Bewertung in der Regel aus.



### Ein hoher Unternehmenswert allein reicht nicht.

Auch die Frage, ob ein Kaufpreis finanzierbar ist, spielt eine entscheidende Rolle. Die sogenannte Kapitaldienstfähigkeit beschreibt vereinfacht, ob die zukünftigen Erträge des Unternehmens ausreichen, um Zins und Tilgung einer möglichen Finanzierung zu tragen.

**Wert & Preis & Finanzierbarkeit =  
tatsächlicher Kaufpreis**

# Jede Übergabe folgt ihrem eigenen Verlauf.

Wie ein Fluss nimmt auch die Unternehmensnachfolge unterschiedliche Wendungen. Entscheidungen, Gespräche und wichtige Schritte bauen aufeinander auf und führen schließlich zum Ziel.

## 01 Standortbestimmung und Nachfolgereife

Wie abhängig ist das Unternehmen vom Inhaber?

Was soll mit dem Unternehmen passieren?

Warum soll die Nachfolge jetzt oder in den nächsten Jahren erfolgen?

Welche familiären, persönlichen und finanziellen Ziele bestehen?

## 02 Nachfolgekzept und Nachfolgefindung

Wie nachfolgefähig ist das Unternehmen organisatorisch und wirtschaftlich?

## 2. Meilenstein

Der Nachfolgeweg, das Nachfolgerprofil und die Finanzierungsstrategie stehen fest.

## 1. Meilenstein

Sie wissen, wo Sie stehen – und ob das Unternehmen für den geplanten Übergabezeitpunkt bereit ist.

## 04 Vertragsgestaltung und Umsetzung der Übergabe

Wie werden Ziele und Abschluss der Unternehmensnachfolge sichergestellt: Nachfolgevertrag, Etablierung des Nachfolgers, abgeschlossene Übergabe, Rückzug des Altinhabers oder Überwachung der Unternehmensentwicklung?

Wie erfolgt die Übergabe von Wissen und Netzwerken: Technisches Know-how, Kalkulationswissen, Unternehmensnetzwerk, Branchenkontakte oder Beziehungen zu Banken und Finanzierungspartnern?

## 03 Unternehmensbewertung, Finanzierung und Governance

Auf welcher Basis erfolgt die Finanzierung: Eigenkapital, Bankdarlehen, Fördermittel, Bürgschaften, Verkäuferdarlehen oder Beteiligungskapital?

Auf welcher Grundlage erfolgt die Unternehmensbewertung: Ertragswertverfahren, Multiplikatorverfahren, DCF-Verfahren oder Substanzwertorientierung?

Welche Qualifikationen und Branchenkenntnisse braucht der Nachfolger?

Welche Form der Unternehmensnachfolge wird bevorzugt: Familienlösung, MBO, MBI, strategischer Investor oder Finanzinvestor?

## 3. Meilenstein

Die wesentlichen Rahmenbedingungen sind geklärt. Wissen wird übertragen. Menschen werden eingebunden. Die Übergabe wird greifbar.

Wie erfolgt die Kommunikation im Nachfolgeprozess: mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Banken oder durch Öffentlichkeitsarbeit?

Wie werden personelle Themen geregelt: Schlüsselmitarbeiter identifizieren, Bindungsmaßnahmen festlegen, Führungsteam entwickeln oder die Nachfolge in Schlüsselpositionen sicherstellen?

Wie werden die Governance-Regelungen ausgestaltet: Einrichtung eines Beirats, Gesellschaftervereinbarung, Vetorechte, Wettbewerbsverbote oder Nachfolgeklauseln?

Welche Inhalte umfasst die Nachbetreuung: Regelmäßige Review-Gespräche, Kontrolle der Finanzplanung, Kontrolle der Integration des Nachfolgers oder Monitoring wichtiger Kunden und Mitarbeiter?

## 4. Meilenstein

Die Übergabe ist vollzogen. Die neue Verantwortung beginnt.

# Was kommt *nach* dem Unternehmen?

Ein Unternehmen abzugeben bedeutet nicht nur, Verantwortung zu übergeben. Es bedeutet auch, Platz zu schaffen. Für einen neuen Lebensabschnitt. Für andere Pläne. Für Menschen, die vielleicht lange zu kurz gekommen sind. Und für die Frage, was aus dem Vermögen wird, das über viele Jahre im Unternehmen gebunden war. Vier Themen verdienen dabei besondere Aufmerksamkeit.

## 01 | ERLÖS

Der Erlös aus der Unternehmensübergabe soll häufig mehr ermöglichen, als nur den bisherigen Lebensstandard zu sichern. Vielleicht möchten Sie sich einen lang gehegten Wunsch erfüllen. Vielleicht soll ein Teil des Vermögens für die nächste Generation zurückgelegt werden. Vielleicht ist Ihnen vor allem Sicherheit wichtig.

### Beschäftigen Sie sich mit diesen Fragen:

- Wie viel benötige ich regelmäßig für meinen Lebensunterhalt?  
\_\_\_\_\_
- Welche Wünsche möchte ich mir nach der Übergabe erfüllen?  
\_\_\_\_\_
- Wie viel Sicherheit ist mir wichtig?  
\_\_\_\_\_
- Möchte ich Kinder oder Enkel unterstützen?  
\_\_\_\_\_
- Wie soll mein Vermögen langfristig für mich arbeiten?  
\_\_\_\_\_

## 02 | VERMÖGEN

Was bisher im Unternehmen gebunden war, steht nun möglicherweise persönlich zur Verfügung. Dar- aus entstehen neue Möglichkeiten – aber auch neue Entscheidungen. Der Übergang ist deshalb nicht nur ein Unternehmenswechsel. Er ist auch ein Wechsel in der persönlichen Vermögensstruktur.

### Beschäftigen Sie sich mit diesen Fragen:

- Welche Vermögenswerte habe ich heute – privat und im Zusammenhang mit dem Unternehmen?  
\_\_\_\_\_
- Welche Einnahmen stehen mir künftig zur Verfügung?  
\_\_\_\_\_
- Welche Ausgaben bleiben, welche verändern sich?  
\_\_\_\_\_
- Wie möchte ich Vermögen aufteilen: für heute, für morgen und für die nächste Generation?  
\_\_\_\_\_
- Welche Entscheidungen möchte ich selbst treffen – und welche Verantwortung möchte ich abgeben?  
\_\_\_\_\_

## 03 | VORSORGE

Sicherheit fühlt sich anders an, wenn das Unternehmen nicht mehr dazugehört. Solange Sie selbst im Unternehmen arbeiten, ist vieles unmittelbar mit Ihrer Tätigkeit verbunden. Nach der Übergabe verändert sich das.

### Denken Sie rechtzeitig an:

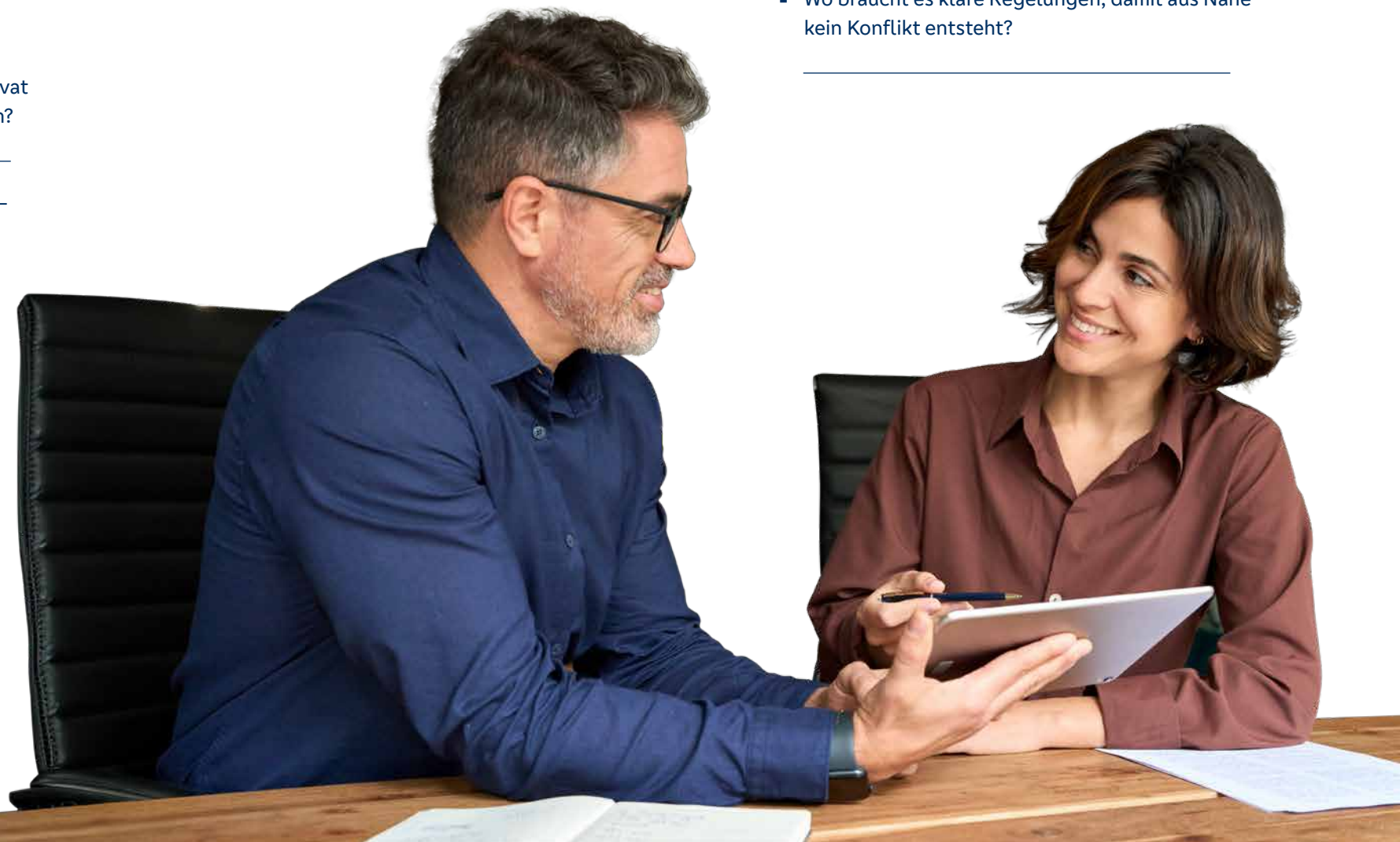
- ☐ Ihre regelmäßigen Einnahmen nach der Übergabe
- ☐ Ihre Absicherung im Alter
- ☐ Gesundheit und Pflege
- ☐ Rücklagen für unerwartete Ausgaben
- ☐ Die Absicherung Ihres Partners oder Ihrer Partnerin

## 04 | FAMILIE

Die Entscheidung für oder gegen einen Nachfolgeweg betrifft häufig mehr Menschen als die Unternehmerin oder den Unternehmer selbst. Gerade innerhalb der Familie können unterschiedliche Wünsche und Erwartungen aufeinandertreffen.

### Beschäftigen Sie sich mit diesen Fragen:

- Welche Erwartungen gibt es an die Zeit nach der Unternehmensübergabe?  
\_\_\_\_\_
- Was wünschen wir uns für unsere gemeinsame Zukunft?  
\_\_\_\_\_
- Wie möchten wir Kinder und Enkel unterstützen?  
\_\_\_\_\_
- Welche Werte und Entscheidungen sollen langfristig Bestand haben?  
\_\_\_\_\_
- Wo braucht es klare Regelungen, damit aus Nähe kein Konflikt entsteht?  
\_\_\_\_\_



# Was kommt *mit* dem Unternehmen?

Eine Nachfolge muss für zwei Seiten funktionieren: für die Person, die loslässt – und für die, die übernimmt. Wer ein Unternehmen übernimmt, beginnt schließlich nicht bei null, sondern baut auf Kundenbeziehungen, Team und einem etablierten Geschäftsmodell auf. Jetzt kommt es darauf an, daraus die eigene Zukunft zu machen.



## 01 | VERANTWORTUNG

**Das Unternehmen übernehmen.  
Und den eigenen Weg finden.**

Eine Nachfolge sollte zu den eigenen Fähigkeiten, Zielen und zur persönlichen Lebenssituation passen. Dabei hilft Vertrauen – zwischen den Generationen, zwischen Verkäufer und Käufer und innerhalb des Unternehmens.

Denn Verantwortung lässt sich übertragen. Vertrauen muss wachsen.

## 02 | FINANZIERUNG

**Die Finanzierung muss nicht maximal sein.  
Sie muss passen.**

Ein Unternehmenskauf ist für viele Nachfolgerinnen und Nachfolger eine der größten finanziellen Entscheidungen ihres Lebens. Umso wichtiger ist eine Finanzierung, die zum Kaufpreis, zum Unternehmen und zur eigenen Situation passt.

Entscheidend ist, nach der Übernahme noch Handlungsspielraum zu haben.

Je nach Nachfolgelösung können dabei beispielsweise Eigenkapital, Bankdarlehen, Fördermittel, Bürgschaften, Verkäuferdarlehen oder Beteiligungskapital eine Rolle spielen.

## 03 | LIQUIDITÄT

**Luft zum Atmen gehört zur Finanzierung dazu.**

Auch ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen kann unter Druck geraten, wenn kurzfristig zu wenig Spielraum vorhanden ist. Gerade in den ersten Monaten nach einer Übernahme können Reserven deshalb wichtig sein – für laufende Kosten, unerwartete Entwicklungen oder notwendige Investitionen.

Eine gute Finanzierung endet nicht beim Kaufpreis. Sie denkt die Zeit danach mit.

## 04 | ABSICHERUNG

**Wer Verantwortung übernimmt, sollte auch sich selbst absichern.**

Mit der neuen unternehmerischen Rolle verändern sich auch die persönlichen Risiken. Deshalb lohnt sich der Blick auf die Absicherung von Anfang an. Denn: Was passiert, wenn Sie einmal ausfallen? Eine passende Absicherung schützt nicht nur Sie, sondern auch Ihre Familie und das Unternehmen.

# Inspiration aus der Praxis.

Was definiert ein Familienunternehmen? Ist es die Geschäftsführung in den Händen einer Person mit dem richtigen Nachnamen? Oder ist es eine geschäftsführende Riege, die mit einer neuen Führungskultur familiäre Werte wie Gestaltungsfreiraum, Kompromissbereitschaft und Wertschätzung etabliert?

## Wetten, dass ...?!

**Willi Hahn den meisten schon einmal behilflich war?**

## Denn aller Anfang sind die Wiha Werkzeuge.

1939 gründet Willi Hahn einen kleinen Familienbetrieb in Wuppertal, eine Handelsgesellschaft für Schrauben und Muttern. Doch der zweite Weltkrieg bringt viel Zerstörung mit sich und zwingt auch Familie Hahn zur Flucht nach Sasbach. Seine Produktion verlagert der Unternehmer nach Schonach. Als mit dem Kriegsende die Nachfrage nach Schrauben und Muttern abnimmt, stellt sich die Frage: Was tun mit dem übrigen Sechskantmaterial? Willi Hahn schlägt einen logischen Weg ein, um sein Material zu nutzen. Er befestigt eine flache Klinge am vorderen Ende der Sechskantstange und erhält somit einen Schraubenzieher – das ist nun natürlich sehr vereinfacht dargelegt. Doch 1947 ist es der Beginn der Produktion von Schraubwerkzeugen in Schonach. Die Geburtsstunde der Wiha Werkzeuge GmbH, die heute mit 10.000 gelisteten Produkten den Profi- und Heimwerker-Alltag weltweit vereinfachen.

»Erst 1962 hat er dann die Willi Hahn GmbH in Sasbach, an seinem eigentlichen Wohnort, gegründet. Eine Fertigung von Kalt- und Warmumformteilen«, erklärt Philipp Bleich, heutiger Geschäftsführer des von ihm genannten Unternehmens, welches sich auf kundenspezifische Entwicklungen aus Metall, Stahl,

Edelstahl und Aluminium spezialisiert hat. Aus dem einstigen kleinen Familienbetrieb ist eine große Unternehmensgruppe geworden. Sein Kollege Dirk Eichin fasst zusammen: »Die größte Division sind die Handwerkzeuge der Wiha Werkzeuge GmbH. Dann kommt die zweitgrößte Division, das sind wir. Daneben gibt es noch weitere Beteiligungen und Investments der Gruppe, die in einer dritten Division zusammengefasst sind.«

Einen Anteil Komponenten für die Wiha Werkzeuge GmbH liefert die Willi Hahn GmbH ebenfalls. Doch das halte sich in Grenzen, betont Dirk Eichin. Die letzten zehn Jahre hat er als Geschäftsführer der Sparten Technik und Produktion für die Wiha Werkzeuge GmbH in Schonach gearbeitet, ehe ihn vor wenigen Monaten der Wunsch nach einer neuen Herausforderung an die Seite von Philipp Bleich in die Geschäftsführung der Willi Hahn GmbH nach Sasbach manövrierte.

»Ich bin seit 11 Jahren hier und freue mich jetzt, dass ich nicht nur einen neuen Kollegen gefunden habe, sondern sich mit Dirk Eichin nach so langer Zeit die Wege wieder kreuzten«, zeigt sich Philipp Bleich freudig gestimmt und ergänzt: »Zwei Geschäftsführer sind genau die richtige Größe für die Willi Hahn GmbH.«

**Und produziert wird bei so einem großen Kundenstamm längst nicht mehr nur in Sasbach. Oder doch?**

Doch. In Sasbach wird nämlich gleich im Doppelpack an zwei Standorten produziert. An einem weiteren Standort in Wuppertal hingegen befindet sich die reine Beschaffung der Handelsteile sowie ein großes Lager. Seitdem Philipp Bleich im Unternehmen ist, hat er viele Wachstumsschübe begleitet und weiß: »Wenn wir irgendwo Chancen sehen uns zu erweitern, dann ist das ein Thema, was wir natürlich enger beleuchten und schauen, ob wir davon profitieren können.«

Dabei betont Bleich, dass die Willi Hahn GmbH im Vergleich zu Marktbegleitern eher konservativ unterwegs sei. »Wir investieren wenig in Stein und dafür viel in die Maschinen.« Dabei hat unter anderem auch das Thema Nachhaltigkeit und die Umsetzung umweltfreundlicherer Prozesse jüngst für einige Investitionen gesorgt.

Ihrer Kernkompetenz, der Kaltumformung, bleibt die Willi Hahn GmbH natürlich treu – der neue Maschinenpark und das starke Energiebewusstsein verschaffen ihnen jedoch eine solide Marktstellung für die immer komplexer werdenden Bauteile und gestiegenen Anforderungen.

**Gestiegene Anforderungen – auch von Seiten der Fachkräfte. Was haben die beiden Geschäftsführer zum Thema Arbeitsplatzgestaltung zu sagen?**

Dirk Eichin hat sich erst vor wenigen Monaten mit seinem Wechsel bewusst dafür entschieden, als Geschäftsführer der Willi Hahn GmbH einen größeren Arbeitsweg auf sich zu nehmen. Warum er diese Mühe nicht scheut? »Weil die Arbeitsplatzattraktivität uns beiden enorm wichtig ist. Wir wollen hier Freude im Unternehmen haben und Begeisterung. Mit sozialen Events die Leute zusammenbringen. Denn letzten Endes geht es unseren Mitarbeitenden doch wie uns und dann kommen sie gerne. Andernfalls kriegen wir morgen auch keine Leute mehr.«

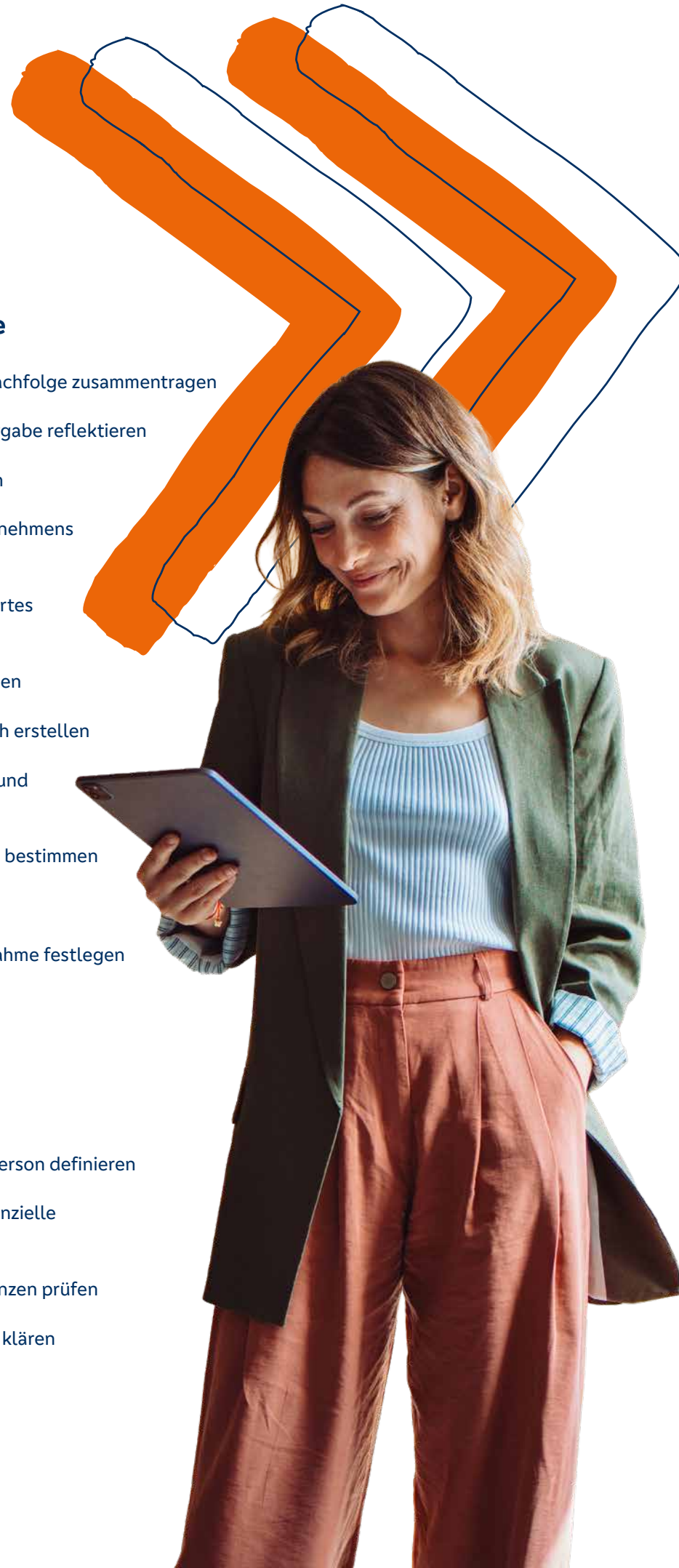
Es liegt die Gewissheit im Raum: Diese Geschäftsführung wird heute wie morgen versuchen, das Unmögliche möglich zu machen und Kompromisse zu finden – genau so, wie es sich in einer guten Familie gehört.

**Apropos Familie – ist die Willi Hahn GmbH, geführt von »Externen«, denn nun noch ein Familienunternehmen?**

»Die Frage ist ja eher, was ist ein familiäres Unternehmen? Was bedeutet es, was macht es aus? Früher war das so, da war der Mann vorne und was er gesagt hat, wurde gemacht. Dabei ist Familie heute doch vielmehr ein täglicher Kompromiss und es sollte einem gut darin gehen. Und genau das versuchen wir auch im Unternehmen hier darzustellen. Und das ist dann für uns ein gutes Familienunternehmen. Weil es auf jeden Einzelnen ankommt, auf die Familie.«



# Checkliste



## Informations- und Bestandsaufnahme

- ☐ Wesentliche Informationen zur Unternehmensnachfolge zusammentragen
- ☐ Persönliche Bereitschaft zur Unternehmensübergabe reflektieren
- ☐ Nachfolgeinteresse innerhalb der Familie prüfen
- ☐ Zukunftsperspektiven und Interessen des Unternehmens analysieren
- ☐ Potenziale zur Steigerung des Unternehmenswertes erkennen und umsetzen
- ☐ Finanzielle Absicherung für den Ruhestand planen
- ☐ Notfallvorsorge treffen und ein Notfallhandbuch erstellen
- ☐ Fahrplan für den Nachfolgeprozess entwickeln und Termin für die Übergabe festlegen
- ☐ Geeignete Form der Unternehmensübertragung bestimmen
- ☐ Unternehmensbewertung durchführen
- ☐ Preisvorstellungen für die Unternehmensübernahme festlegen

## Vorbereitung der Nachfolge

- ☐ Geeignete Berater und Experten einbinden
- ☐ Kriterien und Anforderungen an die Nachfolgeperson definieren
- ☐ Exposé oder Unternehmensdarstellung für potenzielle Nachfolger erstellen
- ☐ Rechtliche Rahmenbedingungen und Konsequenzen prüfen
- ☐ Steuerliche Fragestellungen und Auswirkungen klären

## Nachfolger identifizieren

- ☐ Unternehmen gezielt am Markt präsentieren
- ☐ Passende Kandidaten für die Nachfolge auswählen
- ☐ Erste, gegebenenfalls anonyme Kontakte zu Interessenten herstellen
- ☐ Persönliche Gespräche mit qualifizierten Nachfolgekandidaten führen

## Vertragsphase und Übergabe

- ☐ Absichtserklärung (LOI) vorbereiten und Due-Diligence-Prozess begleiten
- ☐ Verhandlungen insbesondere zu Kaufpreis, Übergabetermin und Rahmenbedingungen führen
- ☐ Kauf- bzw. Übertragungsvertrag abschließen
- ☐ Beschäftigte, Kunden, Lieferanten und weitere Geschäftspartner rechtzeitig über die Nachfolge informieren

## Begleitung der Übergangsphase

- ☐ Strukturierte Einarbeitung des Nachfolgers gewährleisten
- ☐ Reibungsverluste und Konfliktsituationen vermeiden
- ☐ Bei Bedarf beratend zur Verfügung stehen
- ☐ Schrittweise aus dem Tagesgeschäft ausscheiden
- ☐ Möglichkeiten für ein ehrenamtliches oder beratendes Engagement nach der Übergabe prüfen

# Nachfolge ist *Vertrauenssache.*

Eine Unternehmensnachfolge lässt sich selten mit einem einzigen Gespräch und schon gar nicht von einer einzelnen Person lösen.

Unternehmenswert, Finanzierung, Vermögen, Vorsorge, rechtliche und steuerliche Fragen greifen ineinander. Deshalb kommt es darauf an, die richtigen Menschen zur richtigen Zeit zusammenzubringen.

## Eine Anlaufstelle. Viele Perspektiven.

Wir betrachten Ihre persönliche und unternehmerische Situation gemeinsam mit Ihnen, strukturieren die nächsten Schritte und bringen die passenden Kompetenzen zusammen.

## Die Unternehmensbörse

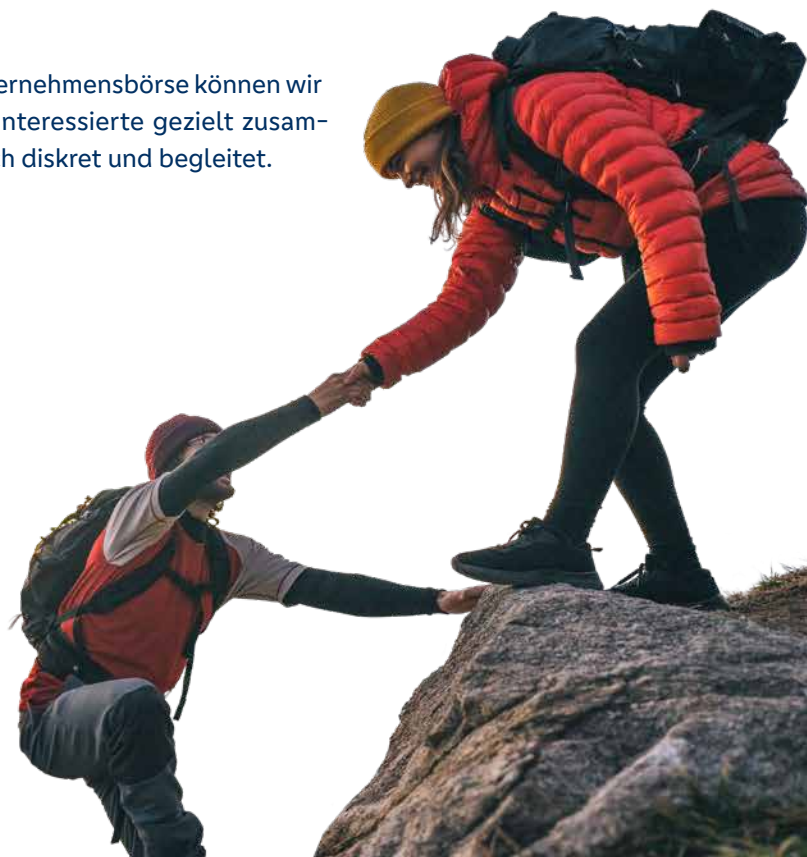
Nicht immer findet sich eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger in der Familie oder im eigenen Unternehmen. Dann können neue Kontakte neue Möglichkeiten eröffnen.

Mit unserer internen Unternehmensbörse können wir Unternehmen und Kaufinteressierte gezielt zusammenbringen – auf Wunsch diskret und begleitet.

## Sie behalten die Entscheidung. Wir behalten den Überblick mit Ihnen.

Unser Anspruch ist nicht, Ihnen den Weg vorzugeben. Gemeinsam finden wir heraus, welcher Weg zu Ihnen, Ihrem Unternehmen und Ihrer Zukunft und helfen dabei, die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen.

Nachfolge ist kein Schlussstrich, sondern der Beginn eines neuen Kapitels. Wir begleiten Sie dabei, diesen Übergang finanziell gut aufzustellen.



### Generationenberater

Sie unterstützen bei Fragen rund um Vermögen, Vorsorge und die Weitergabe an die nächste Generation – mit Blick auf Ihre persönlichen Ziele und Ihre Familie.



### Finanzierungs- und Fördermittelspezialist

Sie begleiten die Finanzierung der Unternehmensnachfolge und unterstützen bei der Nutzung von Fördermitteln, damit die Übernahme erfolgreich umgesetzt werden kann.



### Steuerberater

Sie unterstützen dabei, steuerliche Auswirkungen frühzeitig zu erkennen und die Übergabe vorausschauend zu planen.



### Notare

Sie sorgen dafür, dass wichtige Vereinbarungen und Verträge rechtssicher dokumentiert werden.



### Absicherungsspezialisten

Sie betrachten, wie sich Unternehmen, Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie Familien passend absichern lassen.



### Rechtsanwälte

Sie unterstützen beispielsweise bei Verträgen, gesellschaftsrechtlichen Fragen und klaren Regelungen für die Übergangszeit.



### Zahlungsverkehrsberater

Sie begleiten den Wechsel bei Konten, Vollmachten, Zahlungswegen und digitalen Prozessen, damit auch im Alltag alles reibungslos weiterläuft.

Unternehmensnachfolge

# Was bleibt. Was kommt. Was Sie *gestalten.*



**Volksbank**  
**Die Gestalterbank**



Am Riettor 1  
78048 Villingen-Schwenningen  
Telefon 07721 802-0

Okenstraße 7  
77652 Offenburg  
Telefon 0781 800-0

E-Mail [mail@gestalterbank.de](mailto:mail@gestalterbank.de)  
Website [gestalterbank.de](https://gestalterbank.de)



[gestalterbank.de/unternehmensnachfolge](https://gestalterbank.de/unternehmensnachfolge)

Folgen Sie uns auch auf:



LinkedIn

