

I. Verkauf des Unternehmens als Teil der Nachfolgegestaltung

1. Welche Ziele können mit dem Verkauf des Unternehmens verfolgt werden?

Bevor der mittelständische Familienunternehmer darüber nachdenkt, sein Unternehmen an Dritte zu veräußern, hat sich dieser regelmäßig schon weitreichende Gedanken dazu gemacht, wie und ob, die Nachfolge innerhalb der Familie oder eines Familienstammes rechtlich und steuerlich bewerkstelligt werden könnte. Hierzu sei den geneigten Lesern das Werk aus der Reihe Praxisratgeber Familienunternehmer „**Wie vererbe ich mein Unternehmen richtig**“, nahegelegt.

Erst wenn eine interne Lösung zur Nachfolge mangels vorhandener, gewillter oder geeigneter Nachfahren nicht möglich ist und auch eine **Stiftungslösung** nicht in Betracht kommt, wird der Unternehmer eine externe Lösung in Betracht ziehen und sich mit einem **Verkauf** des Unternehmens beschäftigen. Dabei ist zu beachten, dass die unternehmerische Nachfolgeplanung sich bei Familienunternehmen häufig nicht nur auf die eigenen Angehörigen auswirkt, sondern oftmals durch das jahrelange Bestehen des Unternehmens auch einen erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiter, Lieferanten und die sonstigen Geschäftspartner am Sitz der Heimatregion hat. Ein **misslungener Verkauf** des Unternehmens kann damit das Leben vieler Menschen beeinflussen und sollte mit einem guten Maß an **unternehmerischer Verantwortung** vorbereitet und durchgeführt werden.

Gerade deshalb ist der Verkauf eines Familienunternehmens regelmäßig eine der strategisch und emotional **bedeutendsten Entscheidungen** im Unternehmerleben. Er markiert häufig nicht nur das **Ende einer Ära**, sondern auch den Übergang zu einer neuen Eigentümerstruktur,

die das Unternehmen langfristig prägt. Während die familieninterne Nachfolge den Fortbestand innerhalb der Familie sichert, stellt der Verkauf an Dritte eine externe Nachfolgelösung dar, die rechtlich, steuerlich und strategisch besonders **sorgfältig vorbereitet** werden muss.

Am Anfang des Verkaufsprozesses steht immer zunächst die Überlegung des Unternehmenden, wie dieser am Ende des Verkaufsprozesses noch mit dem Unternehmen verbunden sein möchte. Neben der Möglichkeit das Unternehmen **komplett zu veräußern** und dem Käufer zu überlassen, stehen auch Möglichkeiten der **künftigen Einfluss-sicherung** im Raum. Oftmals machen es die Käufer auch zur **Bedingung**, dass der **Familienunternehmer** als **Know-how-Träger**, dem Unternehmen für eine **Übergangsphase** von sechs Monaten bis zu zwei Jahren, weiterhin operativ oder zumindest als **Berater** zur Verfügung steht. In-soweit ist es für den Unternehmer auch nicht unwichtig zu beachten, dass er – zumindest für den unmittelbaren Zeitraum direkt nach dem Verkauf des Unternehmens – zunächst keine Weltreise einplanen sollte.

Bei der Vorbereitung des Unternehmensverkaufs spielen ferner steuerliche Aspekte eine Rolle, namentlich die Frage, ob der **Kaufpreis** komplett nach der Transaktion oder gestreckt über mehrere **Tranchen**, über einen längeren Zeitraum an den Unternehmer gezahlt werden soll. Wird der Kaufpreis gestreckt und über einen längeren Zeitraum gezahlt, kann dies zwar steuerlich die bessere Option sein, rein tatsächlich besteht jedoch das **Risiko**, dass der Käufer – ganz unabhängig davon, ob diese berechtigt sind oder nicht – **Kaufpreiseinbehalte** geltend macht, sollte das Unternehmen nicht den erhofften wirtschaftlichen Erfolg bringen.

Hier kann der Verkäufer durch sein Mitwirken und einen guten Post-Merger-Integrationsprozess, erheblich zum weiteren Erfolg des Unternehmens beitragen, womit dieses Risiko potenziell minimiert wird. Denn nichts ist unangenehmer als sich direkt nach dem Verkauf des Unternehmens eines Gerichtsverfahrens (**Post-M&A Litigation**) ausgesetzt zu sehen.

2. Wie kann der Einfluss in dem Unternehmen gesichert werden?

a) Erhalt eines Mehrheitsanteils?

Am Anfang des Verkaufsprozesses steht regelmäßig die grundsätzliche strategische Entscheidung, ob der Unternehmer sein Unternehmen vollständig veräußern oder durch eine Beteiligung oder beratende Tätigkeit weiterhin Einfluss behalten möchte. Eine **vollständige Veräußerung** führt zum sofortigen **Kontroll- und Einflussverlust**, eröffnet aber die Möglichkeit einer **klaren Trennung** von unternehmerischer Verantwortung und persönlicher Lebensplanung.

Alternativ kann eine gestreckte Übergabe erfolgen, etwa durch den **sukzessiven Verkauf** von Anteilen oder den Verbleib des Unternehmers als Berater für eine Übergangszeit. Solche Modelle sind vor allem bei mittelständischen Unternehmen verbreitet. Möchte der Familienunternehmer, im Rahmen einer über mehrere Jahre geplanten Übergabe an einen neuen Gesellschafter, zunächst noch seinen Einfluss behalten, könnte es sich anbieten, zunächst nur einen Teil des Unternehmens zu veräußern und weiterhin die Gesellschaftermehrheit zu behalten. Durch **geschickte Gestaltung des Gesellschaftsvertrages** könnte so sichergestellt werden, dass der Familienunternehmer weiterhin auf Gesellschafterebene **entscheidungsbefugt** bleibt und dennoch durch den Teilverkauf eines Gesellschaftsanteilspakets bereits eine gewisse **Nachfolge einleitet**.

Hier bestünde dann zum einen für den **neuen Gesellschafter** die Möglichkeit, als Gesellschafter bereits **unternehmerisch beteiligt** zu werden, ohne aber sofort den Kaufpreis für das gesamte Unternehmen aufbringen zu müssen. Der Unternehmer muss sich für diesen Fall aber klar machen, dass für einige Entscheidungen auf Gesellschafterebene eine **qualifizierte Stimmenmehrheit** (Dreiviertelmehrheit) vorgesehen sein kann und in einigen gesetzlichen Fällen vorgesehen ist. Will er eine komplette Entscheidungsbefugnis beibehalten, so müsste er weiterhin eine Beteiligung von über **75 % halten**.

Praxishinweis:

Selbst bei einer entsprechend niedrigen Beteiligung unter 25 %, wird der Käufer versuchen, sich im Gesellschaftsvertrag sog. **Vetorechte** einräumen zu lassen. Diese sind unabhängig von der Kapitalbeteiligung zu beachten und können die Gesellschaft im schlimmsten Falle lahmlegen. Hier ist eine sorgfältige und gewissenhafte Vertragsgestaltung, die auch Lösungen für künftige **Pattsituation** vorsieht, entscheidend. Wie wird der Veräußerungserlös bei einer Personengesellschaft („Mitunternehmerschaft“) besteuert?

b) Erhalt einer Sperrminorität

Bleibt der Unternehmer nach dem Verkauf mit mindestens **25,1 %** beteiligt, sichert er sich eine **Sperrminorität**. Damit kann er Beschlüsse verhindern, die eine qualifizierte Mehrheit erfordern – insbesondere **Satzungsänderungen** oder die Auflösung der Gesellschaft (§ 60 Abs. 1 Nr. 2 GmbHG). Durch vertragliche Gestaltung im Gesellschaftsvertrag kann der Schutzbereich dieser Sperrminorität erweitert werden, etwa auf **Kapitalmaßnahmen** oder **Strukturentscheidungen**.

c) Erhalt einer Minderheitsbeteiligung

Möchte sich der Unternehmer ein Mindestmaß an Einfluss sichern, so wird ihm zu empfehlen sein, nach dem Verkauf noch mindestens **10 %** der Geschäftsanteile zu halten. Dieses **Quorum** ist notwendig, um gem. **§ 50 Abs. 1, 2 GmbHG** ein **Einberufungsverlangen** mit der Anmeldung von Beschlussgegenständen zur Tagesordnung anzumelden und soweit diesem nicht entsprochen wird, **selbst** zu einer Gesellschafterversammlung **zu laden** und diese abzuhalten. Dies stellt, gerade wenn zwischen Mehrheitsgesellschafter, der oftmals zusätzlich als Geschäftsführer bestellt ist, und dem Minderheitsgesellschafter ein Konflikt besteht, ein **scharfes Schwert** zur Überwachung der Geschäftsführung dar.

3. Reine Managementnachfolge als Alternative?

Alternativ zu den eben dargestellten Möglichkeiten bliebe auch die Überlegung, keine Gesellschaftsanteile zu veräußern, sondern lediglich ein **Fremdmanagement** zu implementieren. Während bei einer **GmbH** eine Fremdgeschäftsführung (sog. Drittorganschaft) gem. § 35 ff. GmbHG ohne weiteres **möglich** ist, ist dies bei den **Personengesellschaften**, soweit keine Sonderkonstellation wie etwa eine GmbH & Co. KG vorliegt, bei welcher die Geschäftsführung durch die komplementär GmbH ausgeführt wird, grds. **nicht möglich**. Dies liegt darin begründet, dass im Personengesellschaftsrecht die persönliche Haftung und Beteiligung prägend ist und daher das Prinzip der **Selbstorganschaft** gilt. Eine reine Managementbeteiligung käme daher nur dann in Betracht, wenn die Personengesellschaft zunächst in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt würde, wobei hierbei der Kosten- und Zeitfaktor durchaus nicht unterschätzt werden darf.

Ferner bleibt zu bedenken, dass eine reine Managementnachfolge durchaus auch ihre **Tücken** haben kann. Zwar kann ein fremder Blick auf das Unternehmen frischen Wind in das Unternehmen bringen und auch für eine **Modernisierung** und **Weiterentwicklung** sorgen, es ist aber immens wichtig, die Führungsposition sowohl mit fachlich wie auch menschlich tadellosen Personen zu besetzen, um auch weiterhin den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Eine solche Lösung erfordert daher klare **Governance-Strukturen**. Dabei sollte nicht unterschätzt werden, dass selbst im Mittelstand **Gehälter** für Führungspersonen zwischen **EUR 150.000,00** bis zu **EUR 400.000,00** pro Jahr, keine Seltenheit mehr darstellen.

Praxishinweis:

Bei der vertraglichen Ausgestaltung der Geschäftsführer-Anstellungsverträge sollte darauf geachtet werden, neben einem moderaten Grundgehalt auch mit **erfolgsabhängigen Vergütungsbestandtei-**

len zu arbeiten. Diese führen vor allem bei Fremdgeschäftsführern zu einer erhöhten Motivation. Daneben könnte auch an die Implementierung eines **VSOP** „Virtual Share Option Programm“ gedacht werden. Hierbei werden Führungskräfte am Unternehmenserfolg beteiligt, ohne dass man Ihnen „echte“ Geschäftsanteile am Unternehmen übertragen muss. Eine Beschränkung der Geschäftsführungsbefugnis im Innenverhältnis für bestimmte Geschäfte ist üblich und anzuraten.

4. Stellen MBO oder MBI gute Alternativen dar?

Bei einem **MBO (Management-Buy-Out)** handelt es sich um eine Transaktion, bei der in der Regel keine familieninterne Nachfolge möglich ist und daher ein oder mehrere langjährige Mitarbeiter das Unternehmen übernehmen wollen. Meist handelt es sich hierbei um **Mitarbeiter** der ersten oder zweiten **Führungsebenen**, die das Unternehmen bereits seit Jahren kennen und mitleiten, wie Geschäftsführer oder Prokuristen.

Bei einem **MBI (Management-Buy-In)** handelt es sich auch um die Übernahme von Angestellten aus der Führungsebene, nur kommen diese nicht aus dem eigenen Unternehmen, sondern sind meistens bei einem **Partnerunternehmen** der **Lieferkette** oder bei **Konkurrenzunternehmen** tätig, die mit dem Ausstieg des Unternehmers nunmehr die Möglichkeit sehen, sich im bekannten Branchenumfeld selbstständig zu machen.

An einem MBO und MBI ist **positiv** zu bewerten, dass das Unternehmen in Hände gelangt, die wegen ihrer **Branchenerfahrung** eine wirtschaftlich erfolgreiche **Weiterführung** des Unternehmens und die **künftige Sicherung** von **Arbeitsplätzen** wahrscheinlich erscheinen, lassen. Dies dürfte für Unternehmer, die ihr Unternehmen bereits in mehreren Generationen führen bzw. gegründet haben, nicht unwichtig sein.

Regelmäßig ist es jedoch der Fall, dass sowohl das externe als auch das interne Management **nicht** über **ausreichende Mittel** verfügt, um die Kosten für den Kaufpreis aufzubringen, weshalb hier oftmals die finanzielle Unterstützung von **Private-Equity-** oder **Venture-Capital** Investoren benötigt wird.

Zusammenfassend ist daher zu sagen, dass beide Modelle die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Fortführung erhöhen, aber regelmäßig **externe Finanzierung**, etwa durch Private-Equity- oder Finanzinvestoren benötigen, die dann zur Investmentsicherung wiederum versuchen werden, Einfluss auf das Unternehmen auszuüben.

5. Was ist von Finanzinvestoren und Private-Equity-Investoren zu halten?

Finanzinvestoren und Private-Equity-Fonds können für Familienunternehmen insbesondere dann eine Option sein, wenn **kein familieninterner Nachfolger** vorhanden ist oder ein **MBI** oder **MBO** finanziell nicht realisierbar ist. Ein strukturierter Verkaufsprozess mit klar definierten Bedingungen schützt den Verkäufer hier vor Kontrollverlust. Zu beachten ist, dass sowohl für Finanzinvestoren als auch Private-Equity-Investoren, häufig die **Rendite** und damit auch ein baldiger **Exit** im Fokus steht. Hier spielen dann häufig in erster Linie Effizienzgesichtspunkte und Kosteneinsparungen eine Rolle, was nicht selten mit einem gewissen **Druck** auf die **Geschäftsführung** und Mitgesellschafter miteinhergeht. Will man dieses verhindern, sollte ein **strategischer Investor** an Bord geholt werden, dem es in erster Linie um die Schöpfung von **Synergieeffekten** geht.

Zu beachten ist ferner, dass Private-Equity-Investoren wie auch Finanzinvestoren in den wenigsten Fällen in ein Unternehmen einsteigen, welches komplett verkauft wird. Daher kommen eher Teilverkäufe, eine Kombination mit einem **MBO** oder **MBI** in Betracht.

6. Ist ein Verkauf auch in der Krise oder Insolvenz möglich?

Der Begriff **Distressed-M&A** bezeichnet den Erwerb eines Unternehmens oder Unternehmensteils, das sich in einer wirtschaftlichen Krise befindet oder für das ein Insolvenzverfahren bereits eröffnet wurde.

Ein Unternehmenskauf kann folglich auch noch **vor Eröffnung** eines **Insolvenzverfahrens** erfolgen, etwa im Rahmen eines vor insolvenzlichen **Restrukturierungsverfahrens**. Hier ist für den Käufer jedoch besondere Vorsicht geboten, da Transaktionen kurz vor Insolvenzeröffnung häufig **insolvenzanfechtungsrechtlich** überprüft werden. Sicherheitsmechanismen wie marktübliche Kaufpreise, transparente Prozesse und die Einbindung externer Gutachter sind daher unerlässlich und **verkomplizieren** den **Prozess** häufig, was sich der potenzielle Käufer mit einem **hohen Risikoabschlag** vergüten lassen wird.

II. Gesellschaftsrechtliche Aspekte

Der rechtliche Rahmen eines Unternehmensverkaufs bestimmt maßgeblich die Geschwindigkeit, Rechtssicherheit und Risikoverteilung des gesamten Prozesses. Zentral ist die Wahl der Transaktionsstruktur – insbesondere zwischen **Asset Deal** und **Share Deal** sowie die rechtliche Vorbereitung und Absicherung der Verhandlungen. Eine sorgfältige Planung dieser Phase vermeidet spätere Streitigkeiten und reduziert Haftungsrisiken für den Verkäufer.

1. Welche rechtlichen Möglichkeiten gibt es, das Unternehmen zu verkaufen?

a) Asset Deal

Beim Asset Deal wird nicht die Gesellschaft selbst, sondern ihr Vermögen ganz oder teilweise veräußert. Gegenstand des Kaufvertrags sind **einzelne Wirtschaftsgüter** (z. B. Maschinen, Grundstücke, Vorräte, Kundenbeziehungen, immaterielle Rechte). Rechtlich handelt es sich um eine Vielzahl von **Einzelrechtsübertragungen**, die jeweils nach den einschlägigen Vorschriften erfolgen müssen. Dies führt zu **erhöhtem** organisatorischem **Aufwand**, ermöglicht aber eine selektive Übertragung und die Herauslösung unerwünschter Assets oder Verbindlichkeiten.

Besonders zu beachten ist § 613a BGB: Bei einem **Betriebsübergang** gehen die **Arbeitsverhältnisse** kraft Gesetzes auf den Erwerber über. Dies erfordert eine rechtzeitige und ordnungsgemäße **Unterrichtung** der Arbeitnehmer sowie die Beachtung etwaiger **Widerspruchsrechte**.

Versäumnisse in diesem Bereich können erhebliche Haftungsfolgen für den Verkäufer nach sich ziehen. Zudem müssen **Genehmigungen** und **Verträge** in der Regel **neu abgeschlossen** oder übertragen werden, was den Prozess verlängern kann.

Der **Asset Deal** ist bei **Distressed-M&A-Transaktionen** der **Regelfall**. Die rechtliche Einheit des insolventen Unternehmens bleibt bestehen und wird später abgewickelt. Der Käufer erwirbt das Unternehmen in der Regel „**frei von Altverbindlichkeiten**“, was rechtliche und wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt.

Praxishinweis:

Der Unternehmer hat üblicherweise ein Interesse daran, die Belegschaft nicht unnötig in Aufruhr zu versetzen und diese zu verunsichern, weshalb das Ziel ist, diese erst dann zu informieren, wenn der Abschluss der Transaktion als sicher gilt. Gerade bei einem Asset Deal ist es daher notwendig, den geeigneten Zeitpunkt für die Mitarbeiterunterrichtung zu bestimmen. Da die Widerspruchsfrist vier Wochen beträgt, bietet es sich häufig an, den Übergang einer Mindestanzahl der Mitarbeiter zu einer **Vollzugsbedingung** (sog. **Closing-Condition**) zu machen.

b) Share Deal

Beim Share Deal erwirbt der Käufer nicht die einzelnen Vermögensgegenstände, sondern die **Gesellschaft als Unternehmensträger** durch Übertragung der Geschäftsanteile. Rechtsträgerin des Unternehmens bleibt dabei unverändert dieselbe Gesellschaft; lediglich die Gesellschaftstellung wechselt. Eine Einzelübertragung der zum Gesellschaftsvermögen gehörenden Wirtschaftsgüter ist daher nicht erforderlich. **Arbeits- und Anstellungsverhältnisse, bestehende Vertragsverhältnisse sowie Verbindlichkeiten** verbleiben bei der Gesellschaft und bestehen unverändert fort. Dies führt häufig zu einer rechtlich einfacheren Abwicklung als beim Asset Deal. Der Käufer übernimmt die Gesellschaft allerdings im bestehenden Zustand mit allen Aktiva und Passiva.