

UNTERNEHMENSNACHFOLGE IM BESTATTER-HANDWERK - IN GUTEN HÄNDEN? -

DANIEL NIEMEYER, M.A.



Handout zum Impulsvortrag steht zum Download bereit:
www.niemeyer-beratung.de/download



Sind Sie ...



Vorstellung

Daniel Niemeyer, M.A.

Daniel Niemeyer, M.A.

Geschäftsführender Gesellschafter Bestattungshaus Niemeyer GmbH
Geschäftsführender Gesellschafter Daniel Niemeyer GmbH | Wirtschaftsberatung



Qualifikationen/Mitgliedschaften:

Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (Master of Arts)

Bestattermeister | Geprüfter Thanatopraktiker

Fachkraft für Konfliktberatung und Mediation (IHK) | Fachkraft für systemische Beratung und Coaching (SCGD & IHK)

Fachexperte für Unternehmensbewertung und -beratung von Bestattungsunternehmen (Assoziiertes Mitglied im Bundesverband Deutscher Sachverständiger und Fachgutachter e.V.)

Weitere Tätigkeiten:

- Autor für das grundlegende Lehrbuch „Bestattung in Deutschland“, Stephan Neuser (Hrsg.), Düsseldorf
- Autor für das „Steuerberater Branchenhandbuch“, Betriebswirtschaft, Teil A, Bestattungsunternehmen, Deutsches Steuerberaterinstitut e.V. (Hrsg.), Bonn
- Dozent im Bundesausbildungszentrum der Bestatter, Münsterstadt
- Stv. Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutschen Bestattungsvorsorge Treuhand AG, Düsseldorf
- Mitglied Prüfungsausschüsse der Handwerkskammer Düsseldorf (Bestattermeister, Geprüfter Bestatter, Bürokommunikationsfachwirt im Bestatter-Handwerk)
- Mitglied Prüfungsausschuss der Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim (Kaufmann/-frau für Büromanagement)
- Beisitzer NFV-Sportgericht Bezirk Weser-Ems

Inhalte

- Einführung
 - Disclaimer
 - Grundgedanken
- Erste Überlegungen
- Wertermittlung
 - Bewertungsverfahren
 - Ertragswertverfahren
 - Bericht
 - Unterlagen
- Suchen & Finden eines geeigneten Übernehmers
 - Übernahme durch Familie, Personal oder externe Lösung
 - Exposé, Verschwiegenheitserklärung und Letter of Intent
 - Kaufpreisverhandlung und Finanzierung
- Steuerrechtliche und rechtliche Fragen klären
- Übergabe des Bestattungsunternehmens
- Weitere Hilfestellungen
 - Checkliste
 - BDB-Plattform für den Kauf und Verkauf von Bestattungsunternehmen
 - Nachfolge-Coaching
- Abschluss
 - Schlussgedanken
 - Fragen

Die nachfolgenden Inhalte wurden nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Es handelt sich hierbei um allgemeine Informationen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der in diesem Werk gemachten Angaben kann trotz sorgfältiger Prüfung keine Gewähr übernommen werden. Eine Haftung besteht nicht. Die Anwendung erfolgt immer auf eigene Verantwortung.

Sofern insbesondere rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Grundlagen dargestellt werden, handelt es sich ausschließlich um allgemeine Informationen, die nicht für den individuellen Einzelfall bestimmt sind. Eine individuelle Beratung durch eine/n Rechtsanwalt/Rechtsanwältin, Steuerberater/in oder Unternehmensberater/in können und wollen dieses Skript bzw. dieses Seminar nicht ersetzen.

Dieses Skript und seine Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Es können auch Rechte Dritter bestehen. Die Nutzung des Skriptes ist nur für den Unterricht und den Eigengebrauch bestimmt. Die Weitergabe und Verwendung des Skriptes und seiner Inhalte ist ohne schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

„Ich bin bereit, mein Bestattungshaus tatsächlich zu übergeben.“

„Was möchte ich übergeben?“

„Lass uns verhandeln. Unter uns gilt noch der Handschlag.“

„Wir verstehen uns prima. Das wird schon alles klappen.“

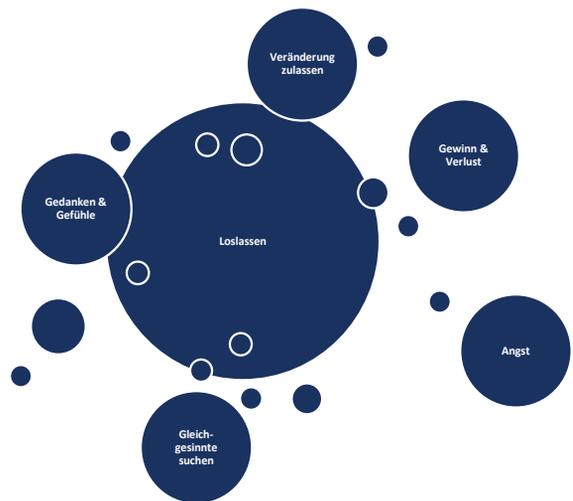
„Sag mir mal, was mein Bestattungshaus ungefähr wert ist?“

„Den geeigneten Übernehmer finden wir in unserer Familie. Wir sind schließlich ein Familienunternehmen.“

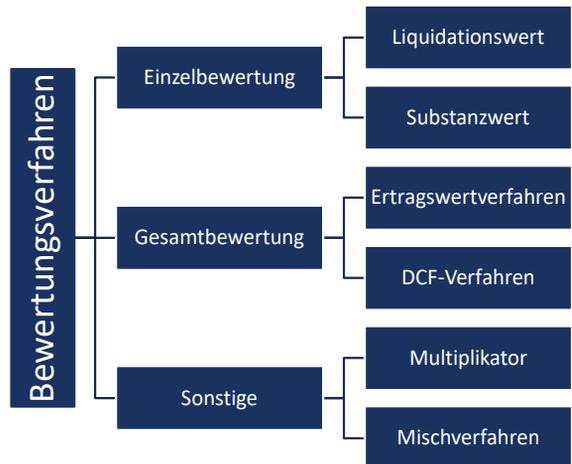
„So, dann machen wir mal weiter – wie bisher.“

Erste Überlegungen

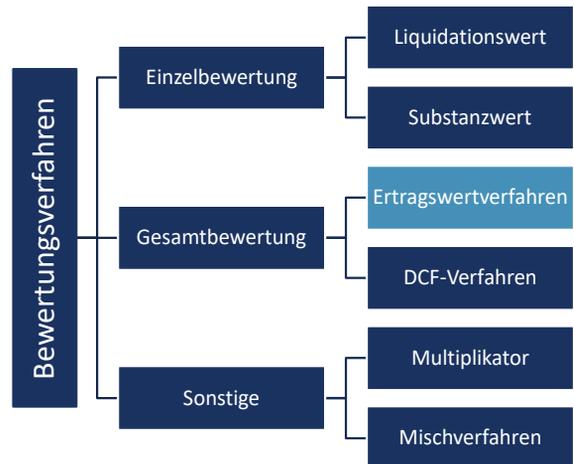
- „Ich bin bereit, mein Bestattungshaus **tatsächlich** zu übergeben.“
 - Grund für die Übergabe
 - Planung für die **finanzielle Absicherung** des Ruhestandes
 - Übergeber kann „*loslassen*“.
 - Übergeber hat bereits **Pläne für die Zeit danach**.
 - „Ich arbeite dann im Garten.“
 - „Das Haus muss renoviert werden.“
- „Was möchte ich übergeben?“
 - **nur** betriebsnotwendige Vermögensgegenstände als **Asset Deal**
 - **gesamtes** Bestattungsunternehmen als **Share Deal**
 - Betriebsgebäude und -grundstück
 - Wertermittlung berücksichtigen.
 - Altersabsicherung, rechtliche und steuerrechtliche Dimension beachten.



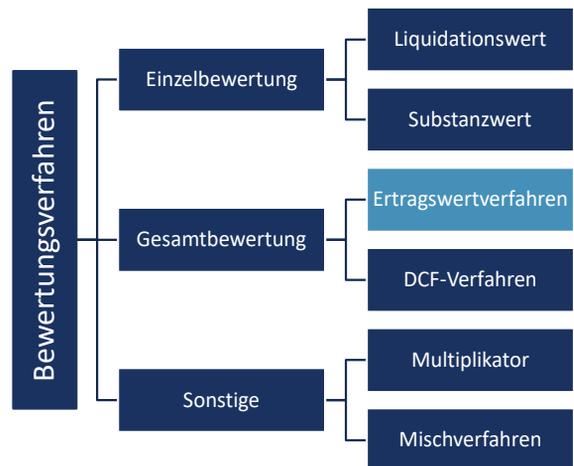
- „Sag mir mal, was mein Bestattungshaus ungefähr wert ist?“
 - **Vielzahl** an Bewertungsverfahren mit **unterschiedlichen Zielsetzungen**.
 - Spezialisierte Betriebs- und Unternehmensberatungen können Wertermittlungen durchführen.
 - Vorgehensweise für die Wertermittlung **transparent und nachvollziehbar** erklären lassen.
 - Auftrag **eindeutig** definieren.
 - **Branchenspezifische Besonderheiten** müssen Berücksichtigung finden.



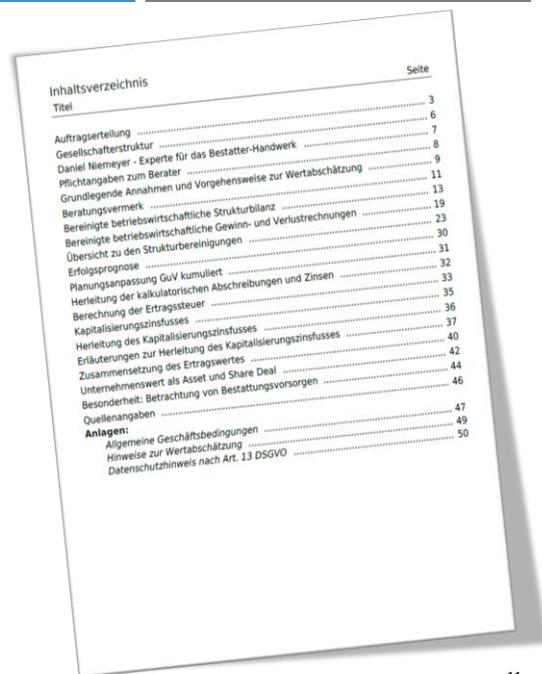
- *Ertragswertmethode* kapitalisiert grundsätzlich die Überschüsse eines Bestattungsunternehmens.
- **vereinfachtes** Ertragswertverfahren (§ 199 BewG)
 - Vorgaben sind im Bewertungsgesetz verankert.
 - **steuerrechtliches** Bewertungsverfahren
 - Bsp. Ermittlung von Erbschafts- und Schenkungssteuern durch Steuerberatung
 - **vorgeschriebener, starrer** Kapitalisierungsfaktor (13,75) gemäß § 203 BewG
 - Einsatz außerhalb der vom Gesetzgeber vorgegebenen Einsatzgebiete wenig zielführend.



- **modifiziertes** Ertragswertverfahren
 - **betriebswirtschaftliche Bereinigung** der handels- bzw. steuerrechtlichen Jahresabschlüsse
 - Abgrenzung von **betriebsnotwendigen** und **nicht betriebsnotwendigen** Vermögen
 - Abschreibungen werden durch **kalkulatorische** Abschreibungen ersetzt.
 - **Kalkulatorische** Zinsen ersetzen sowohl Zinserträge als auch -aufwendungen.
 - **betriebswirtschaftliche** Ermittlung der Ertragssteuern
 - Kapitalisierungszinssatz ist branchen- und unternehmensnah zu ermitteln.
 - **Herausforderungen** im Bestatter-Handwerk
 - häufig keine Planungsrechnungen → Ertragsprognose aufgrund von Vergangenheitswerten
 - keine bilanzielle Erfassung von Bestattungsvorsorgen → grds. Berechnung der enthaltenen Gewinnanteile
 - hohe Anzahl von Einzelunternehmen mit eigenem Gebäude → Wertermittlung ohne Gebäude
 - **Praktikable Möglichkeit**, die die Besonderheiten des Bestatter-Handwerks berücksichtigt.



- Wertermittlungsergebnis
 - **Asset Deal Wert**
(Erwerb aller bzw. bestimmter Vermögensgegenstände)
 - **Share Deal Wert** (Anteilskauf)
 - Die Ergebnisse sind in einem **Bericht** darzulegen, der in Umfang und Darstellung einem **sachkundigen Dritten** die Möglichkeit bietet, das Ergebnis der Wertermittlung **einschätzen** zu können.
 - Betrachtung von getroffenen Annahmen
 - Wiedergabe von grundlegendem Zahlen- und Datenmaterial
 - Nachvollziehbarkeit durch Darstellung der einzelnen Schritte sicherstellen.
 - Zusammensetzung des Ertragswertes



Inhaltsverzeichnis	Seite
Titel	
Auftragserteilung	3
Gesellschafterstruktur	6
Daniel Niemeyer - Experte für das Bestatter-Handwerk	7
Pflichtangaben zum Berater	8
Pflichtangaben Annahmen und Vorgehensweise zur Wertabschätzung	9
Grundlegende Annahmen	11
Beratungsvermerk	13
Bereinigte betriebswirtschaftliche Strukturbilanz	19
Bereinigte betriebswirtschaftliche Gewinn- und Verlustrechnungen	23
Übersicht zu den Strukturbereinigungen	30
Erfolgsprognose	31
Planungsanpassung GuV kumuliert	32
Herleitung der kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen	33
Herleitung der Ertragssteuer	35
Berechnung der Ertragssteuer	36
Kapitalisierungszinsfußes	37
Herleitung des Kapitalisierungszinsfußes	37
Erläuterungen zur Herleitung des Kapitalisierungszinsfußes	40
Zusammensetzung des Ertragswertes	42
Unternehmenswert als Asset und Share Deal	44
Besonderheit: Betrachtung von Bestattungsvorsorgen	46
Quellenangaben	47
Anlagen:	
Allgemeine Geschäftsbedingungen	49
Hinweise zur Wertabschätzung	49
Hinweise zur Wertabschätzung	50
Datenschutzhinweis nach Art. 13 DSGVO	50

- Grundlegende Unterlagen zur Wertermittlung mithilfe der modifizierten Ertragswertmethode
 - **Jahresabschlüsse** der letzten **vier abgeschlossenen** Geschäftsjahre
 - Als **Alternative** zum Jahresabschluss kann eine **betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)** als Datenbasis genutzt werden (Verkehrszahlen).
 - betriebswirtschaftlich prognostizierte Bilanz
 - betriebswirtschaftlich prognostizierte GuV
 - **Summen- und Saldenlisten** (SuSa)
 - Anlagenspiegel und Abschreibungsvorschau
 - Dokumente zum Bestand an **Bestattungsvorsorgeverträgen**
 - Weitere Unterlagen können nach Vorgabe des Beraters erforderlich sein **oder** werden im Verlauf des Projektes benötigt.



Suchen & Finden eines geeigneten Übernehmers

Übernahme durch Familie, Personal oder externe Lösung

- „Den geeigneten Übernehmer finden wir in unserer Familie. Wir sind schließlich ein **Familienunternehmen**.“
 - Übergabe innerhalb der Familie
 - Übergabe an Personal
 - Übergabe an externe Personen/Firmen/Mitbewerber
 - **offene und transparente** Kommunikation
 - Unbewusste „*Treiber*“ berücksichtigen.

- „Wir verstehen uns prima. Das wird schon alles klappen.“
 - **Rollenkonflikte** beachten.
 - „*Unausgesprochenes*“ kann im Raum stehen.
 - Problem der „*Hidden Agenda*“



Quelle: Phasenmodell der Eskalation nach Friedrich Glasl (1980)

- „Ich mache 180 Sterbefälle im Jahr und habe einen Bestand von 200 Bestattungsvorsorgen. Mach mir mal ein Angebot.“
 - Ein **Exposé** über das Bestattungshaus enthält wichtige Informationen für einen Interessenten und ist die **Grundlage einer Übergabe**.
 - nachvollziehbare Gliederung
 - formale Details (Geschichte, Rechtsform, Gesellschafter, Beweggründe usw.)
 - wirtschaftliche Situation (Bestattungsprodukte und -dienstleistungen, Marktsituation und Wettbewerb, Kundenstruktur, Personal, Jahresabschlüsse bzw. BWA, Bestand an Bestattungsvorsorgen usw.)
 - Erläuterung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen
 - Verkaufsobjekte und Nennung eines Kaufpreises
 - Interessent gewinnt **ersten Eindruck** und kann **Seriosität** einschätzen.



Quelle: Auszüge aus Muster einer Vertraulichkeitsvereinbarung und aus Muster eines Letter of Intent 14

- „Wir kennen uns. Ich leite dir die Informationen weiter.“
 - Im Nachfolgeprozess werden **sensible, vertrauliche Daten** ausgetauscht.
 - **Verschwiegenheitserklärung** schützt vertrauliche Informationen und wird häufig vor der Übergabe eines Exposés abgeschlossen.
 - Grundlegend wird geregelt, welche Informationen **vertraulich** sind, in welchem **Umfang** die Geheimhaltung gilt und welche **rechtlichen Konsequenzen** bei einem Verstoß folgen können.
- „Lass uns verhandeln. Unter uns gilt noch der Handschlag.“
 - **Letter of Intent** ist eine Absichtserklärung der beteiligten Parteien.
 - Letter of Intent ist **nicht** mit einem Vorvertrag zu verwechseln, kann aber bereits **Pflichten für die Parteien** enthalten (Schutzpflichten, Sorgfaltspflichten).
 - Inhaltlich wird zumeist das **Interesse bekundet**, bisherige **Gesprächsergebnisse** zusammengefasst, **Zeitplan** (einer Due-Diligence-Prüfung), **Fristen, Bedingungen, Beendigungsgründe, Auslagensatzregelungen** sowie **Exklusivitätsklausel** niedergeschrieben.



Quelle: Auszüge aus Muster einer Vertraulichkeitsvereinbarung und aus Muster eines Letter of Intent 15

■ „Ich verlange diesen Wert. Das ist mein letztes Wort.“

- Ergebnis der **Wertermittlung \neq Kaufpreis**
 - Der **Kaufpreis** wird durch Angebot und Nachfrage bestimmt (Bsp. Ergebnis von Verhandlungen).
 - Ein höherer Kaufpreis kann sich aufgrund von **Besonderheiten** des Bestattungsunternehmens rechtfertigen.
 - Wertermittlung unterstützt, die Kauf- bzw. Verkaufsentscheidung **bewerten** zu können.
 - Wertermittlung kann **utopische** Preisvorstellungen auf Verkäuferseite verhindern.
 - Wertermittlung kann beide Seiten vor fehlerhaften Einschätzungen schützen.
- Verhandlung der **finalen Kaufpreismodalitäten** und **weiteren Bedingungen** der Transaktion
 - Abwicklung der Transaktion, Übergabezeitpunkt
 - Begleitung des Überganges bzw. temporärer Weiterbeschäftigung

Käufersicht

Verkäufersicht

Kaufpreis > Ergebnis Wertermittlung



Kaufpreis = Ergebnis Wertermittlung



Kaufpreis < Ergebnis Wertermittlung



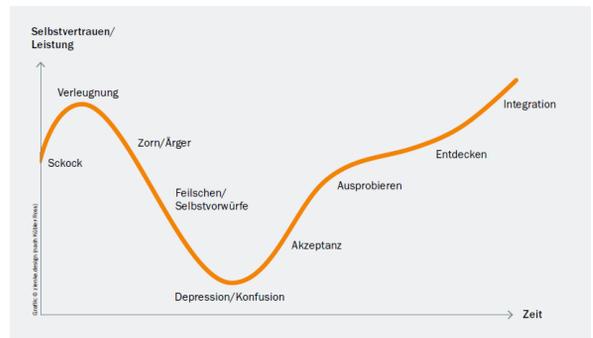
■ „Das Geld bekomme ich schon irgendwie zusammen.“

- **Sicherstellung der Finanzierung** durch den Übernehmer
 - Eigenmittel oder Fremdmittel (Bank, Investoren usw.)
 - In Abhängigkeit der jeweiligen Umstände des Einzelfalles startet dieser Schritt schon früher.

- „Such mal nach einem Muster im Internet oder frag mal die KI.“
 - Unternehmensnachfolge wird für den **Übergeber als auch Übernehmer** auch durch **steuerrechtliche und rechtliche** Fragen bzw. Probleme flankiert.
 - Jede Partei ist grundsätzlich **selbst** für die steuerrechtliche bzw. rechtliche Ausgestaltung der Übergabe verantwortlich.
 - Idealerweise lässt sich ein **Konsens** bilden, der für beiden Parteien sinnvoll ist.
 - **Vertragsunterlagen** für die Übergabe sind zu erstellen.
 - Formvorschriften
 - Fristen
 - Ggf. ist je nach Konstellation noch die Gründung einer Gesellschaft notwendig.
 - **Personen unterschiedlicher (Berater-)Disziplinen** können notwendig werden.
 - Betriebswirtschaftslehre
 - Recht
 - Steuern
 - Mediation
 - Coaching

Übergabe des Bestattungsunternehmens

- „So, dann machen wir mal weiter – wie bisher.“
 - Einführung und planmäßiger Rückzug
 - **Vorstellung des Übernehmers** beim Personal, bei Ämtern und Behörden
 - Kontaktherstellung zu wichtigen Lieferanten
 - Einbindung in **regionale gesellschaftliche Strukturen**
 - räumliche Umstrukturierungen
 - Übergeber zieht sich nach **Plan** zurück.
- Umgang mit Veränderungen
 - Durchlaufen der **Veränderungskurve** nach Kübler-Ross
 - Einfinden in die neuen „**Rollen**“
 - kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensentwicklung
 - Umsatz-, Kosten- und Liquiditätsplanung
 - regelmäßige betriebswirtschaftliche Analysen



Veränderungskurve nach Kübler-Ross

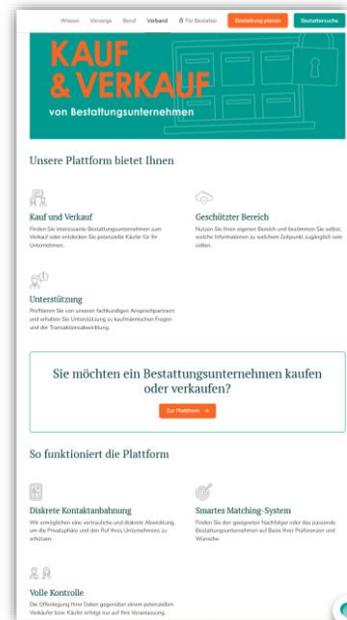
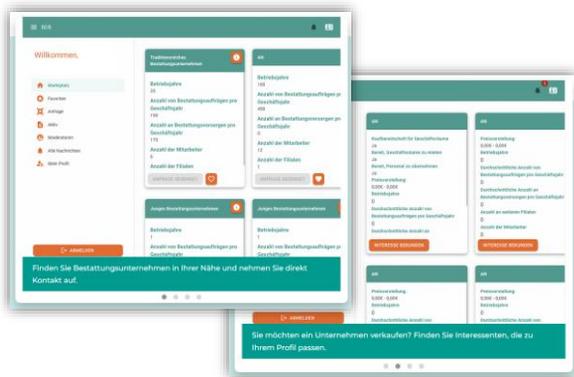
Quelle: Unternehmensnachfolge im Bestatterhandwerk, bestattungskultur 11.2023, S. 11

- Checkliste zur Unternehmensnachfolge im Bestatter-Handwerk
 - veröffentlicht in der bestattungskultur 11.2023
 - Die Checkliste bietet einen **Leitfaden**.
 - Diese Präsentation hat sich an der Checkliste orientiert, sodass diese eine sinnvolle Ergänzung sein kann.
 - Aktuell online abrufbar unter:
https://www.bestatter.de/fileadmin/bestatter/verband/unternehmens-plattform/BDB-Info_Checkliste-Unternehmensnachfolge_bk_11-23.pdf



Quelle: Checkliste, bestattungskultur 11.2023, S. 11

- Spezialisierte Plattform des Bundesverbandes Deutscher Bestatter e.V.
 - **Zusammenbringen** von Verkäufern eines Bestattungsunternehmens und potentiellen Kaufinteressenten
 - Unterstützung für **Mitgliedsunternehmen**
 - **kostenlose Registrierung**
 - Aktuell online abrufbar unter: <https://unternehmen.bestatter.de>



Quelle: <https://www.bestatter.de/verband/unternehmensnachfolge/bestattungsunternehmen-kaufen-verkaufen/>, Abruf am 25.03.2025.

- **Coaching zur Unternehmensnachfolge** für Bestattungsunternehmen mit Daniel Niemeyer*
 - Leitmotiv von Galileo Galilei: „*Du kannst anderen nichts beibringen, du kannst ihnen nur helfen, bei ihren Entdeckungen.*“
 - zwei **getrennte, voneinander unabhängige** Angebote
 - **Übernehmercoaching (max. 10 Plätze)**
 - 17.10.-19.10.2025 und 09.01.-11.01.2026 (Präsenz in Düsseldorf und Siegburg)
 - 12.11.2025 halbtags, 10.12.2025 halbtags (digital)
 - **Übergebercoaching (max. 10 Plätze)**
 - Termin für 2026 befindet sich in Planung.
 - hoher Praxisbezug, direkter **Praxistransfer**, Eingehen auf **individuelle Herausforderungen**, Verknüpfung von digitalem und analogem Austausch, **feste Gruppe**, Reduzierung von **Theorie auf das Wesentliche** und Einsatz unterschiedlicher Methoden
 - Ansprechpartnerin und weitere Auskünfte:
Bettina Lindecke
Fachverlag des Deutschen Bestattungsgewerbes GmbH
Telefon: 0211 – 16 00 8 22
Mail: lindecke@bestatter.de

Übergebercoaching

- Kennenlernen innerhalb der Coaching-Gruppe
- Erfahrungsaustausch innerhalb der Gruppe
- Formen der Übergabe
- Persönliche Altersabsicherung
- Methoden zur Ermittlung des Unternehmenswertes
- Verschwiegenheitsklärung und Letter of Intent
- Exposé für die Übergabe / Formen der Vermarktung / Plattform Bundesverband
- Fahrplan/Checkliste zur Unternehmensübergabe
- Spannungsrück und Herausforderungen der Unternehmensübergabe in Bezug auf familiäre Übergabe oder Übergabe an externe Personen
- Kommunikation
- Stufen des Change-Managements – Wie gehe ich mit den Veränderungen um?
- Aufgabe und Lebensinhalte nach der Übergabe des Bestattungsunternehmens
- Probleme, Sorgen und Ängste der Übergaber
- Individuelle Themen der Gruppe

Übernehmercoaching

- Kennenlernen innerhalb der Coaching-Gruppe
- Erfahrungsaustausch innerhalb der Gruppe
- Formen der Übernahme
- Methoden zur Ermittlung des Unternehmenswertes und Finanzierung eines Kaufpreises
- Fahrplan/Checkliste zur Unternehmensübernahme
- Spannungsrück und Herausforderungen der Unternehmensübernahme in Bezug auf eine familiäre Übernahme oder Übernahme von einer externen Person
- Gesprächsführung und Kommunikation
- Herausforderungen der Selbstständigkeit meistern
- Private Absicherung als Selbstständiger – bereits jetzt an die Zukunft denken
- Stufen des Change-Managements – Wie setze ich meine Vorstellungen um?
- Unternehmerisch denken und handeln – Die Rolle als Unternehmer meistern
- Sich und andere führen – Kompetenzen in den Bereichen „strategische Betriebsführung“ und „Management“ entwickeln
- Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente sinnvoll nutzen und einsetzen
- Entwicklung der Preisstruktur sowie Selbstkostenbetrachtung mithilfe einer Kalkulation
- Probleme, Sorgen und Ängste der Übernehmer
- Individuelle Themen der Gruppe bearbeiten

* unverbindliche Informationen; verbindliche Informationen erteilt der Fachverlag des Deutschen Bestattungsgewerbes GmbH

Quelle: <https://www.bestatter.de/verband/bestattungsunternehmen-nachfolge/coaching-unternehmensnachfolge/>, Abruf am 25.03.2025.

Abschluss

Schlussgedanken

„Ich bin bereit, mein Bestattungshaus tatsächlich zu übergeben.“

„Was möchte ich übergeben?“

„Lass uns verhandeln. Unter uns gilt noch der Handschlag.“

„Wir verstehen uns prima. Das wird schon alles klappen.“

„Sag mir mal, was mein Bestattungshaus ungefähr wert ist?“

„Den geeigneten Übernehmer finden wir in unserer Familie. Wir sind schließlich ein Familienunternehmen.“

„So, dann machen wir mal weiter – wie bisher.“

22

Ende



Handout zum Impulsvortrag steht zum Download bereit:
www.niemeyer-beratung.de/download

Haben Sie Fragen?

danielniemeyer
Experte für das Bestatter-Handwerk

Danke für die Aufmerksamkeit

Daniel Niemeyer GmbH
Wirtschaftsberatung | Experte für das Bestatter-Handwerk
Am Graskamp 32d · 48531 Nordhorn
(0 59 21) 30 88 60 · info@niemeyer-beratung.de
www.niemeyer-beratung.de

23