

# UNTERNEHMENSNACHFOLGE IM BESTATTER-HANDWERK

- DIE BEWEGGRÜNDE EINER ÜBERGABE, DIE ABLÄUFE UND FALLSTRICKE EINER UNTERNEHMENSNACHFOLGE -

DANIEL NIEMEYER, M.A.



Handout zum Impulsvortrag steht zum Download bereit:

[www.niemeyer-beratung.de/download](http://www.niemeyer-beratung.de/download)



danielniemeyer  
*Experte für das Bestatter-Handwerk*

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

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
- Suchen & Finden eines geeigneten Übernehmers
  - Übernahme durch Familie, Personal oder externe Lösung
  - Exposé, Verschwiegenheitserklärung und Letter of Intent
  - Kaufpreisverhandlung und Finanzierung
- Übergabe des Bestattungsunternehmens
- Abschluss
  - Schlussgedanken
  - Fragen

Die nachfolgenden Inhalte wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Es handelt sich hierbei um allgemeine Informationen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Richtigkeit erheben. Trotz sorgfältiger Prüfung wird keine Gewähr für die inhaltliche Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernommen. Jegliche Haftung ist ausgeschlossen. Die Nutzung der Inhalte erfolgt auf eigene Verantwortung.

Soweit rechtliche, steuerliche oder betriebswirtschaftliche Sachverhalte dargestellt werden, handelt es sich ausschließlich um allgemeine Hinweise, die nicht auf die besonderen Umstände des Einzelfalls zugeschnitten sind. Dieses Skript bzw. das begleitende Seminar ersetzen keine individuelle Beratung durch eine/n Rechtsanwalt/Rechtsanwältin, Steuerberater/in oder Unternehmensberater/in.

Das Skript sowie sämtliche darin enthaltenen Inhalte unterliegen dem Urheberrecht. Es können darüber hinaus Rechte Dritter bestehen. Die Nutzung ist ausschließlich für Unterrichtszwecke und den persönlichen Gebrauch gestattet. Eine Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Weitergabe – auch auszugsweise – ist ohne vorherige schriftliche Genehmigung nicht zulässig.

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

Einführung

Grundgedanken

„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?“

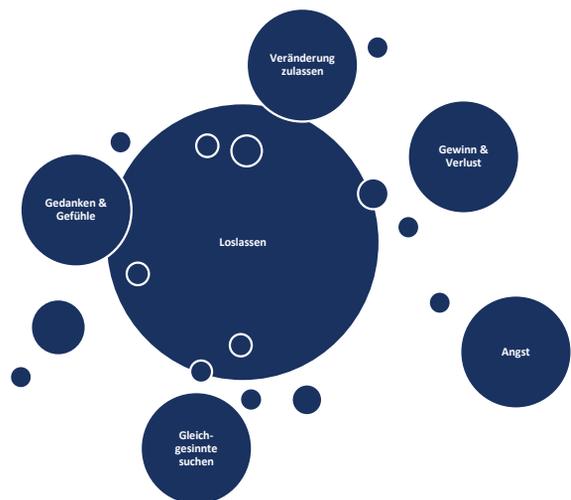
„Den geeigneten Übernehmer finden wir in unserer Familie. Wir sind schließlich ein Familienunternehmen.“

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

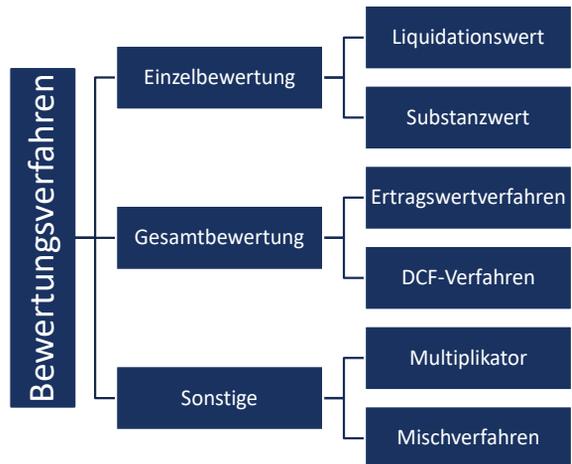
5

Erste Überlegungen

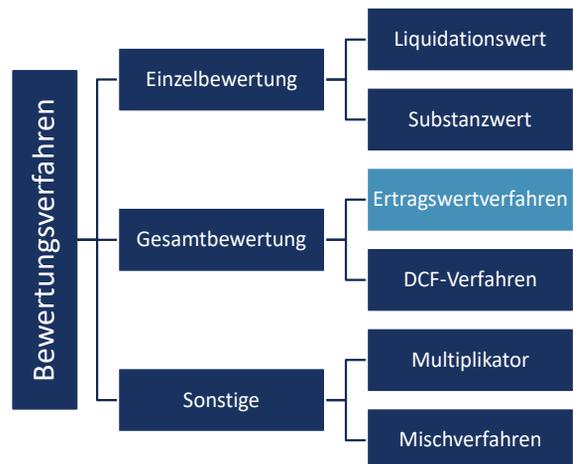
- „Ich bin bereit, mein Bestattungshaus **tatsächlich** zu übergeben.“
  - Grund für die Übergabe
  - Planung für die **finanzielle Absicherung** des Ruhestandes
  - Übergeber kann „*loslassen*“.
  - Übergeber hat bereits **Pläne für die Zeit danach**.
    - „Ich arbeite dann im Garten.“
    - „Das Haus 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.

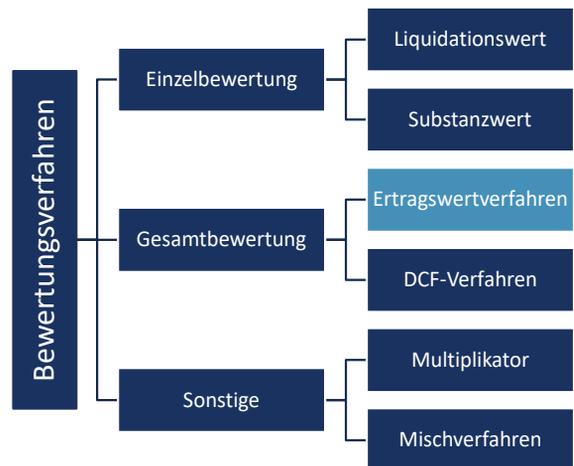


- *Ertragswertmethode* kapitalisiert grundsätzlich die Überschüsse eines Bestattungsunternehmens.
- **vereinfachtes** Ertragswertverfahren (§ 199 BewG)
  - Vorgaben sind im Bewertungsgesetz verankert.
  - **steuerrechtliches** Bewertungsverfahren
  - Bsp. Ermittlung von Erbschafts- und Schenkungssteuern 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	3
Auftragserteilung	6
Gesellschafterstruktur	7
Daniel Niemeyer - Experte für das Bestatter-Handwerk	8
Pflichtangaben zum Berater	9
Pflichtangaben Annahmen und Vorgehensweise zur Wertabschätzung	11
Grundlegende Annahmen	13
Beratungsvermerk	19
Bereinigte betriebswirtschaftliche Strukturbilanz	23
Bereinigte betriebswirtschaftliche Gewinn- und Verlustrechnungen	30
Übersicht zu den Strukturbereinigungen	31
Erfolgsprognose	32
Planungsanpassung GuV kumuliert	33
Herleitung der kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen	35
Herleitung der Ertragssteuer	36
Berechnung der Ertragssteuer	37
Kapitalisierungszinsfußes	40
Herleitung des Kapitalisierungszinsfußes	42
Erläuterungen zur Herleitung des Kapitalisierungszinsfußes	42
Zusammensetzung des Ertragswertes	44
Unternehmenswert als Asset und Share Deal	46
Besonderheit: Betrachtung von Bestattungsvorsorgen	47
Quellenangaben	49
<b>Anlagen:</b>	
Allgemeine Geschäftsbedingungen	49
Hinweise zur Wertabschätzung	50
Hinweise zur Wertabschätzung	50
Datenschutzhinweis nach Art. 13 DSGVO	50

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)

Suchen & Finden eines geeigneten Übernehmers

Exposé, Verschwiegenheitserklärung und Letter of Intent

- „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 12

Suchen & Finden eines geeigneten Übernehmers

Exposé, Verschwiegenheitserklärung und Letter of Intent

- „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, Auslagenersatzregelungen** sowie **Exklusivitätsklausel** niedergeschrieben.



Quelle: Auszüge aus Muster einer Vertraulichkeitsvereinbarung und aus Muster eines Letter of Intent 13

■ „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

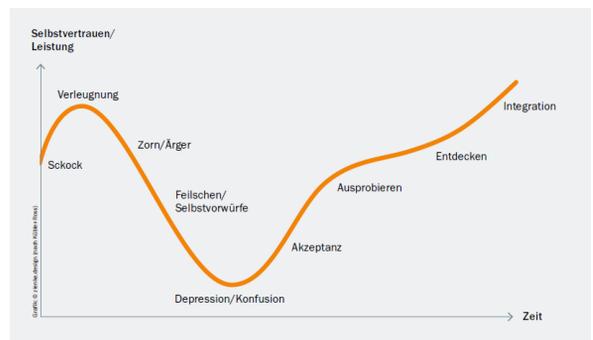


■ „Das Geld bekomme ich schon irgendwie zusammen.“

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

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

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.“

16

---

Ende



Handout zum Impulsvortrag steht zum Download bereit:  
[www.niemeyer-beratung.de/download](http://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](mailto:info@niemeyer-beratung.de)  
[www.niemeyer-beratung.de](http://www.niemeyer-beratung.de)

17