

Unternehmensnachfolgeplanung

Sieben entscheidende Gebote für eine systematische Firmenübergabe

Rainer Steinhaus

Viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU's) aus Industrie, Handwerk, Handel, Dienstleistung und freien Berufen sehen in den nächsten Jahren einem Generationenwechsel entgegen. Da ein Großteil der Unternehmen nicht innerhalb der Familie weitergegeben werden kann, müssen Betriebsübergaben sorgfältig vorbereitet sein, weiß der Autor aus einschlägiger Beratungserfahrung. (Red.)

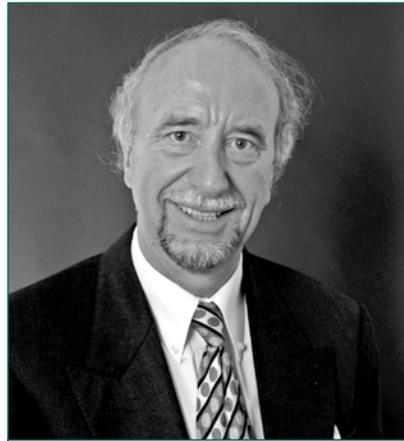
Vorab sei auf den Aspekt der Verantwortlichkeit für über eine Vielzahl von Arbeitsplätzen verwiesen, dem aktuell besondere Bedeutung zufällt. Die sieben wichtigsten Punkte indes sind:

1. Gebot: Anforderungsprofil als Basis erarbeiten

Dreh- und Angelpunkt bei der Entscheidung für ein Nachfolgemodell ist die Wahl eines geeigneten Nachfolgers. Aber wer kommt in Frage? Ein Familienmitglied oder jemand von außen? Wer als Unternehmer frühzeitig und systematisch die Firmenübergabe plant, kann bösen Überraschungen vorbeugen. Vorsicht: Bei einer familieninternen Unternehmensnachfolge läuft der Generationenwechsel leider nicht immer harmonisch ab. Anscheinend ist der Faktor Übergabe sowohl für den bisherigen Unternehmer als auch für den Nachfolger eine Extremsituation. In der Praxis erlebt man immer wieder, dass sich Unternehmer bei der Planung ihrer Nachfolge überschätzen. Häufig wird erst nach Misserfolgen eingesehen, dass es auch auf weiche Faktoren ankommt und man selbst viel zu parteiisch ist. Nicht selten sind dann bereits große Vermögenswerte vernichtet.

2. Gebot: Folgeschwere Fehler vermeiden

Jede Unternehmensübergabe ist ein individueller Prozess; durch sorgfältiges



Rainer Steinhaus, Vorstandssprecher, GIA Gesellschaft für Industrieberatung AG, Wipperfurth, Geschäftsführer, Institut für Capitalmanagement GmbH, Düsseldorf
www.gia-industrieberatung.de

und vorausschauendes Management lassen sich folgeschwere Fehler vermeiden. Unternehmer sollten fünf bis zehn Jahre vor der eigentlichen Übergabe mit der Planung der Nachfolge beginnen. Ein Coach, ein erfahrener Unternehmensnachfolgeberater, der bei allen nachfolgerelevanten Fragen zur Seite steht, kann den Prozess steuern – zu einem späteren Zeitpunkt kommen dann Steuerberater, Rechtsanwälte und weitere Experten hinzu.

Wichtig: Ein Unternehmer, der sich, seine Familie, vor allem aber auch sein Unternehmen vor nicht nur persönlich belastenden, sondern auch wirtschaftlich nachteiligen Folgen schützen möchte, sollte die Unternehmensnachfolge rechtzeitig planen. Bei der Vielzahl von rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Fragen vernachlässigen viele Unternehmer die „weichen“ Faktoren, die zu einer Übernahme genauso zwingend gehören wie das Studium der Bilanzen.

Die Personalfehler sind bekannt, werden aber trotzdem gerne wiederholt: auf der Seite des Seniors mangelndes Vertrauen und Nicht-Loslassen-Können. Auch besteht oftmals ein falsches

(manchmal zu positives) Bild von den Fähigkeiten des Nachfolgers. Von der anderen Seite wiederum droht unbedachtes Hineinstolpern in neue Aufgaben, beziehungsweise ein Versagen aufgrund zu radikaler Schnitte oder eines fehlerhaften Timings.

3. Gebot: Beirat hinzuziehen

Grundsätzlich sollte ein Beirat installiert werden. Mögliche Beiratsmitglieder: der Senior-Unternehmer, ein „neutraler“ Steuerberater, der das Vertrauen vom Senior und Junior besitzt. Überdacht werden sollte aber auch das Hinzuziehen eines erfahrenen M&A-Unternehmensberaters als Mediator. Erfahrungsgemäß führt das bei über 80 Prozent derartig agierender Unternehmen nicht zu den oftmals zu beobachtenden Umsatz- und Ertragsrückgängen.

Der Verkauf eines Unternehmens, sowohl familienintern als auch an einen „fremden Dritten“, ist für den Eigentümer meist eine einmalige und unwiderfällige Entscheidung. Fehler sind hierbei äußerst kostspielig und die Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen, ist kaum gegeben. Die Verhandlungen mit einem Kaufinteressenten sollten unseres Ermessens folgende Abläufe beinhalten:

- Es findet eine erste Kontaktaufnahme statt; daran schließen sich Vorgespräche an.
- Die Verhandlungspartner schließen eine Vertraulichkeits- und Geheimhaltungsvereinbarung ab.
- Die Verhandlungspartner tauschen einen Letter of Intent (LoI) aus.
- Die Verhandlungspartner schließen eine Exklusivitätsvereinbarung ab.
- Der Kaufinteressent führt eine Due-Diligence-Untersuchung durch.
- Typischerweise legt der Kaufinteressent einen Vertragsentwurf vor.
- Die Vertragsverhandlungen folgen.
- Der Vertragsabschluss schließt sich an.
- Der Käufer übernimmt die unternehmerische Leitungsmacht.

Vorteil: Bei dieser Vorgehensweise lässt sich die Diskretion am besten wahren. Die Unternehmen laufen dann auch nicht Gefahr, Opfer einer „Wettbewerbsanalyse“ von strategischen Kaufinteressenten zu werden. Mit jeder Kaufprüfung besteht das Risiko von Know-how-Verlust und auch von Indiskretionen.

4. Gebot: Den eigenen Lebensstandard sichern

Viele Unternehmer sehen sich am Ende ihrer beruflichen Laufbahn damit konfrontiert, dass die außerhalb des Unternehmens gesicherte Altersversorgung für einen angemessenen Lebensstandard nicht ausreicht. Diese Unternehmer benötigen einen akzeptablen Kaufpreis, um die Altersversorgung sicherzustellen. Auch für Sparkassen und Banken sind diese einschneidenden Vorgänge geschäftspolitisch hinsichtlich der Konsequenzen durchaus von größter Bedeutung; immerhin steht damit der Fortbestand einer etablierten, langjährigen Kundenbeziehung auf dem Spiel.

Das vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) initiierte Projekt „Neuausrichtung Branchendienst“ sieht die Bearbeitung von rund 70 Branchen vor. Die Reports sind gegenüber den bisherigen Branchenberichten nicht nur moderner gestaltet worden, auch unterstützt eine für alle Branchen einheitliche Gliederung ein effizientes Arbeiten.

5. Gebot: Bewertungsplattform zur Unterstützung einsetzen

Der erstmals in 2006 erschienene „Branchenfokus“ hält als stark komprimierte Version des Branchenreports einzigartige Branchen-Kennzahlen, Prognosen und Trendaussagen bereit. Das konzipierte Produkt gibt dem Unternehmer und dessen Beratern eine einzigartige Sicht auf die Bewertung seiner Branche und die relevanten Branchenkennzahlen durch sein Kreditinstitut.

Um ein Unternehmen erfolgreich zu verkaufen, bedarf es einer Vielzahl von Überlegungen und Strategien. Erfahrungsgemäß haben Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ihre Expertise auf anderen Gebieten. Die GIA Industrieberatung AG, gegründet 1972,

und das Institut für Capitalmanagement GmbH (GIA und SRS-Audit-Beratung) verfügen über umfangreiche Transaktionserfahrungen und über die im M&A-Bereich wünschenswerten Kompetenzen, Kontakte und Referenzen.

6. Gebot: Externe Kontakte aktivieren

Steht kein Familienmitglied zur Verfügung, bietet sich vielleicht jemand aus dem Gesellschafterkreis an, von den Führungskräften, den Meistern oder den anderen Mitarbeitern. Wenn aus diesem Kreis kein potenzieller Nachfolger infrage kommt, muss der Firmeninhaber dennoch nichts dem Zufall überlassen. Er sollte die Initiative ergreifen und das Unternehmen aktiv zur Übernahme anbieten. Dies kann bei Unternehmen der eigenen oder auch einer fremden Branche der Fall sein.

Auch die Nutzung von Unternehmens- und Nachfolgebörsen, Inserate in Tageszeitungen oder Fachzeitschriften gehören zum üblichen Repertoire der Übergabevorbereitungen.

Wichtig: Nicht zuletzt ist der Kontakt zur Bank und den Kammern hilfreich. Wer

sich entschließt, ein Unternehmen durch Kauf zu übernehmen, dem stellt sich die grundlegende Frage der richtigen Finanzierung. Überzogene Erwartungen des Inhabers und seine sofortige Auszahlung können den Nachfolger in erhebliche Schwierigkeiten bringen. Doch es gibt Alternativen:

1. Finanzierungsalternativen überdenken
2. Fördermittel eruiieren
3. Hausbank einschalten und auch die Beauftragung eines erfahrenen M&A-Beraters
4. Beteiligungsform abstimmen.

7. Gebot: Einsatz privater Investoren prüfen

Vor allem wenn keine Sicherheiten vorhanden sind, ist es günstig, ein Darlehen von privater Seite in Anspruch zu nehmen. Privatpersonen oder auch Business Angels stellen oftmals neben dem Kapitalbedarf auch ihr Know-how und/oder ihre Kontakte dem Unternehmen zur Verfügung (www.businessangels.de). V&S

Prüfpunkte: Anforderungsprofil – kaufmännische, fachliche und soziale Kompetenz

Ganz gleich, woher der Nachfolger kommt: wichtig ist ein Anforderungsprofil. Dabei gilt es im Vorfeld, kaufmännische, fachliche und soziale Kompetenz abzufragen.

1. Unternehmerische Qualifikationen wie zum Beispiel:

- Verantwortungsbewusstsein
- Zukunftsorientiertes Denken
- Führungsqualität.
- Fähigkeit zur unternehmerischen Vision
- Ziel- und planmäßiges Denken

2. Fachliche, für den Betrieb notwendige Qualifikationen, wie

- Technisches Know-how
- Branchenkenntnisse
- Erfahrung in der Personalführung
- Vertriebserfahrung
- Kaufmännische Kenntnisse
- Grundkenntnisse in der Steuerlehre.

3. Persönliche Qualifikationen, etwa

- Kommunikationsfähigkeit
- Realitätsbewusstsein
- Toleranz
- Belastbarkeit
- Emotionale Intelligenz
- Verhandlungsgeschick.