

10 goldene Regeln für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung

Vorwort

Das Ausscheiden aus dem eigenen Betrieb, dem eigenen Lebenswerk, ist für keinen Unternehmer eine angenehme Vorstellung. Nach Schätzung des IfM Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, tritt diese Situation jedoch in mehr als 20.000 Fällen pro Jahr ein, Tendenz stark steigend. Gleichzeitig sinkt die Zahl der familieninternen Unternehmensnachfolgen. Für diesen Fall, den Unternehmensverkauf an ein Nichtfamilienmitglied, möchte ich Ihnen aus meiner mehr als 22 jährigen Beratertätigkeit einige Tipps an die Hand geben, die Ihnen nützlich sein werden.

1. **Widmen Sie sich frühzeitig diesem Thema!**

Betreiben Sie aktive Vermögenssicherung!

Unternehmen sind auf Langlebigkeit angelegt. Sie sollen in der Regel nicht mit Renteneintritt des Unternehmers geschlossen werden. Daher müssen die Weichen auf Fortführung gestellt werden, mitunter bereits Jahre im Voraus, wenn man beispielsweise an langfristige Investitionsentscheidungen denkt.

Eine frühzeitige Planung ist für einen Unternehmer mit Weitsicht daher unumgänglich.

2. Lassen Sie sich beraten!

Unternehmensverkauf ist fast immer ein erst- und einmaliger Vorgang im Unternehmerleben. Kaum einer hat je eine Firma gekauft oder verkauft. Für ein professionelles und erfolgreiches Vorgehen fehlen daher Methode und Erfahrung.

Wie und wann ein solches Projekt beginnen? Wie erfolgreich vorgehen? Mit welchen Werten kann gerechnet werden? Wie die Vertraulichkeit wahren, Käufer finden, richtig anbieten und verhandeln? Wer muss wann mit welcher Diplomatie involviert werden (Familie, Gesellschafter, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken, Steuerberater, Rechtsanwalt und Notar etc.)? Wie sind die bestehenden jeweiligen Verhältnisse ggf. so umzugestalten, dass der Verkauf ein wirtschaftlich optimales Ergebnis erzielt?

3. Definieren Sie Ihre Ziele!

Wann soll verkauft werden und an wen?

Z.B. an Führungskräfte aus ihrem Unternehmen, sogenannter MBO-Vorgang (Management-Buy-out) oder an externe Branchenprofis, sogenannter MBI-Vorgang (Management-Buy-in)? In diesen Fällen spielt das Thema Eigenkapitalausstattung des Übernehmers und Finanzierungsmöglichkeiten oft eine herausragende Rolle. Es ist mitentscheidend für die Kaufpreisfindung und sonstigen Rahmenbedingungen. Ferner findet in diesen Fällen häufig kein Bieterwettbewerb statt, da es oft nur einen persönlich bekannten Bewerber gibt, auf den man sich bereits festgelegt hat. Manchmal auch schlicht aufgrund mangelnder Alternative.

Oder bietet sich der Verkauf an einen Finanzinvestor oder strategischen Käufer an, weil Ihr Unternehmen eine entsprechende Größe oder Attraktivität hat?

- **Finanzinvestoren** sehen im Kauf eines Unternehmens sehr sachlich ein Finanzinvestment, welches, je nach Anlagepolitik, ggf. wieder veräußert werden soll.
- **Strategische Käufer** können z.B. Mitbewerber sein, die ihre Wettbewerbsposition stärken wollen.

In diesen Fällen findet häufig ein Bieterverfahren mit dem Ziel einer höchstmöglichen Kaufpreiserzielung statt.

4. **Suchen Sie frühzeitig die emotionale Trennung von Ihrem Unternehmen!**

Betrachten Sie Ihr Unternehmen nicht mehr und nicht minder als das, was es ist: Ein Instrument zur Einkommenserzielung. Versachlichen Sie damit Ihre Haltung zur beabsichtigten Unternehmensnachfolge. Diese Versachlichung öffnet häufig den Blick für die wahren Dinge, insbesondere, wenn es z.B. um die Formulierung der eigenen Wertvorstellungen geht.

5. **Wert Ihres Unternehmens**

Eine klare und nachvollziehbare Vorstellung über den Wert des Unternehmens ist eine notwendige Voraussetzung für einen beabsichtigten Unternehmensverkaufsprozess.

In der Regel entsteht nur dann sinnvoll ein Marktwert, wenn das Unternehmen Gewinne erzielt und diese an den Inhaber, neben seinem Gehalt, auszahlen kann. Für die Ermittlung des Wertes haben sich gängige und marktübliche Bewertungsmethoden herausgebildet, u.a.:

a. Ertragswertverfahren:

Hierbei werden die nach realistischen Planzahlen in der Zukunft zu erwartenden „ausschüttungsfähigen“ Überschüsse auf den heutigen Tag diskontiert (Barwert)

b. Substanzwertverfahren:

Hierbei werden die materiellen und immateriellen Vermögenswerte mit ihrem jeweiligen heutigen Marktwert einzeln aufgenommen. Eine Preiskomponente für die Ganzheit des Unternehmens, seine Leistungskraft und seine Potenziale fallen bei dieser Betrachtung unter den Tisch.

Auf den Wert des Unternehmens nehmen viele Faktoren Einfluß, u.a.:

- **Dominanz und Zentralstellung des Inhabers.**
Mit der Nachfolge verliert das Unternehmen nicht selten seinen führenden Kopf, seine Ideen, sein Wissen. Ist das Unternehmen ohne ihn auf Dauer aufrecht zu erhalten? Wenn nicht, reduziert sich der Unternehmenswert in der Regel auf reine Liquidationswerte der Aktiva. Deshalb ist es so wichtig, dass sich der Unternehmer frühzeitig entbehrlich macht.
- **Marktstellung und „Zustand“ des Unternehmens**
Ein gut positioniertes Unternehmen hat mit seinen ausdrücklichen Alleinstellungsmerkmalen eine feste Position im Markt. Bestenfalls bietet es dem Kaufinteressenten sogar klar erkennbare Entwicklungspotenziale. Diese Stellung müssen sich Unternehmen bildlich geschrieben mit innerem Schwung und Elan täglich neu erkämpfen. Hieran kann es mangeln, wenn der Unternehmer mit zunehmendem Alter an seine Natur gesetzten Grenzen stößt.

6. Geben Sie als Geschäftsführer nochmal richtig Gas!

Der Wert des Unternehmens hängt, wie geschildert, auch von seinem inneren „Schwung“ ab, der Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, dem Marketing aber auch dem Zustand der Maschinen und Werkzeuge. Viele Unternehmer vernachlässigen diese Soffacts, scheuen bereits einige Jahre im Voraus langfristige Reinvestitionen in Maschinen und Gebäude, aktualisieren nicht mehr das Marketing.

Das ist eine schlichte Beobachtung. Umso wichtiger ist es, langfristig zu planen, in den letzten Jahren nochmal verstärkt Kraft und Energie in die Weiterentwicklung des Betriebs zu investieren. Wollen Sie das nicht oder fühlen sich nicht dazu in der Lage, so verkaufen Sie rechtzeitig.

7. Ziehen Sie sich nach Verkauf zügig Zurück!

In vielen Bankenbroschüren wird propagiert, der Seniorunternehmer solle Berater werden und die Nachfolge in seinem Sinne steuern, bis er Gewissheit habe, dass der Nachfolger das Unternehmen eigenverantwortlich führen kann.

Tun Sie sich das nicht an und vermeiden den vorprogrammierten, unschönen Konflikt mit Ihrem Nachfolger.

Sie lassen sich ja auch nicht von Ihrem Autohändler vorschreiben, wie schnell Sie fahren, bis er der Meinung ist, dass Sie jetzt für „Linke-Spur-Vollgas“ befähigt sind.

Sie haben sich entschieden, der Kaufpreis ist bezahlt, das Unternehmen ist mit allen Kundenbeziehungen erfolgreich übergeben, von hier gibt es kein Zurück mehr. Warum auch?

Tatsächlich ist dieser Vorschlag der Unsicherheit der Banken geschuldet.

Gibt es dafür Grund? Nein – denn die Finanzierung mit all seinen Detailbedingungen ist auf den Nachfolger abgestimmt. Das muss genügen.

8. Prüfen Sie Ihre persönliche Situation!

„Ihre persönliche Situation“: Damit meine ich in erster Linie Ihre private Vermögens- und Verbindlichkeitensituation. Ich erlebe es sehr häufig, dass der Unternehmer insbesondere gegenüber Banken weitreichende Haftungen eingegangen ist – oft ohne die Tragweite genau zu kennen. Das Wohnhaus mit Grundschulden belastet, die Bürgschaft, die Abtretung von Kapitallebensversicherungen etc.

Insbesondere in Verkaufssituationen im MBO- oder MBI-Prozess spielen die Privatsicherheiten eine wichtige Rolle. Manche Bank versucht an solchen Sicherheiten auch nach Übergabe noch fest zu halten. Das muss nicht sein.

Vielfach haben die KfW oder die bundeslandeseigenen Bürgschaftsbanken Förderprogramme, um Ersatzsicherheiten zu stellen. Die Materie ist jedoch für Unkundige komplex und schwierig zu durchschauen. Deswegen auch an dieser Stelle unsere Empfehlung: Lassen Sie sich bankenunabhängig durch uns als Spezialisten beraten.

9. Der Weg, einen geeigneten Nachfolger zu finden

Nicht jeder Unternehmer hat einen geeigneten Nachfolger unmittelbar im Blick, nicht in der Familie und nicht im Betrieb. Wo also einen Kandidaten finden?

In manchen Branchen bieten die Verbände entsprechende Kommunikationsplattformen. Vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie wird in Zusammenarbeit mit der KfW und anderen die Internetbörse „nexxt-change“ bereit gehalten. Diesen Börsen ist gemein, dass sie ein nur eher schwach ausgeprägtes Beratungs- und Dienstleistungsangebot bereit halten.

Daneben gibt es viele, teilweise regional begrenzte gewerbliche Internetbörsen. Professionell eingesetzt, können sie insbesondere im MBI-Prozess zu einer erfolgreichen Suche beitragen.

Im Verkaufsprozess an Finanzinvestoren bzw. strategische Investoren zeigen wir spezialisierten M&A-Berater die besten Erfolge.

10. Engagieren Sie uns als Ihre Berater und Verhandlungsführer

Wir sind ein auf Nachfolge- und Verkaufsfälle spezialisiertes und eingespieltes Beraterteam.

D.h. unsere Kompetenzen erstrecken sich auf die Prüfung und Wertfeststellung des Unternehmens einerseits sowie auf die professionelle Vorbereitung und Umsetzung von Nachfolge- bzw. Verkaufsprozessen andererseits.

Der Ablauf unserer Beratung

Sie führen zunächst ein Intensivgespräch mit mir, Boris Breidenstein, in dem der Fall besprochen, und Ihre Ziele und der Umfang der notwendigen Beratungsleistung und Dienstleistung festgelegt werden.

MBI- bzw. MBO-Prozess

Ausgangspunkt ist häufig ein schon vorhandener Kandidat zur Übernahme. Unsere Aufgabe besteht darin, die Rahmenbedingungen der Übernahme sinnvoll zu gestalten. Insbesondere dreht sich unsere Beratung um die Frage der Kaufpreisfinanzierung bzw. Neugestaltung der schon vorhandenen Unternehmensfinanzierungen. Wie oben erwähnt sind diese Fragen sowohl für den Übernehmer wie auch für den Übergeber von besonderer Brisanz.

Verkaufsprozess an Finanzinvestor oder strategischen Investor

Diesen Prozess gestalten wir grundsätzlich wie folgt:

Analysephase

Wir lernen Ihr Unternehmen intensiv kennen: Kennzahlen, Kunden- und Lieferantenstrukturen, Personalstrukturen, Immobilien, Maschinen und relevantes Marktumfeld. Daraus entwickeln wir zusammen mit Ihnen und ggf. Ihrem Steuerberater ein Verkaufskonzept und Exposé, welches Ihre sachlichen, persönlichen, terminlichen und finanziellen Ziele beinhaltet.

Mit Hilfe Ihrer internen und unserer externen Recherchemöglichkeiten identifizieren wir verdeckt potenzielle Kaufinteressenten.

Ansprache und Vorverhandlung

Die potentiellen Interessenten sprechen wir mit einem anonymisierten Kurzprofil Ihrer Firma an. Nach gezeigtem Interesse stellen wir gegen Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung das Exposé zur Verfügung. Daran schließen sich unsererseits persönliche Gespräche zur Klärung der Ernsthaftigkeit der Kaufabsicht an. Die 2-4 bestgeeigneten Interessenten legen uns ihre tatsächlichen Vorstellungen offen. Gegen Unterzeichnung einer Kaufabsichtsvereinbarung (LOI) treten wir zusammen mit Ihnen mit max. ggf. 2 Interessenten in konkrete Prüfungs- und Verkaufsverhandlungen ein.

Vertragsabschluss (Closing)

Unsere kooperierenden Rechtsanwälte, Steuerberater und ggf. Notare erstellen auf Basis der gefundenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen das zu unterzeichnende Vertragswerk.

Ich hoffe, diese Lektüre hat Ihnen für Ihr Vorhaben wichtige Hinweise gegeben.

Bei Bedarf sprechen Sie mich direkt an.

Boris Breidenstein
Bankbetriebswirt

01 51 - 12 23 30 40



KMU Mittelstandsberatung GmbH

Postanschrift
Postfach 1266
57621 Hachenburg

Hausanschrift
Medienpark Westerwald
Nisterfeld 11
57629 Müschenbach

Tel. 02662 / 969 - 8502
Fax 02662 / 969 - 8506

Internet: www.kmu-mittelstandsberatung.de

