

## **Gute Unternehmen finden (fast) immer einen Nachfolger/in**

Carsten Linnemann, Volkswirt der Deutschen Bank und einer der Autoren der Studie „Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht?“, zieht das Fazit: Gute Unternehmen finden immer einen Nachfolger, nur Unternehmen, die wirtschaftlich nicht rentabel arbeiten, haben größte Probleme einen Nachfolger zu finden.

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) schätzt, dass jedes Jahr über 70.000 kleine und mittelgroße Unternehmen mit rund 680.000 Mitarbeitern in Deutschland aus unterschiedlichen Gründen ihren wirtschaftlichen Fortbestand sichern und übergeben müssen. Häufigster Grund ist bei jährlich fast 50.000 Unternehmen mit insgesamt ca. 450.000 Beschäftigten das Alter der Inhaberin oder des Inhabers. Die Sicherung des Unternehmensfortbestandes, ihres Know-hows und ihrer Arbeitsplätze ist hierbei wohl die weitreichendste Entscheidung eines Unternehmers. Weil die Nachfolge nicht geregelt werden konnte, werden in Deutschland mehr als 6.000 Unternehmen mit über 35.000 Mitarbeitern stillgelegt.

Die Gründergeneration der Nachkriegsjahre legt ihre Unternehmen in die Hände ihrer Nachfolger. Die meisten wünschen, dass dies die Hände ihrer Kinder sind. Dabei sinkt der Anteil der Unternehmen, die innerhalb der Familie weitergegeben werden. Weniger als die Hälfte der Betriebe werden aber nur innerhalb der Familie übertragen, denn oftmals haben die eigenen Kinder ihre beruflichen Weichen anders gestellt. „Dadurch droht das typisch deutsche Familienunternehmen ausgehöhlt zu werden“ sagt Carsten Linnemann. Das sei deshalb bedauerlich, da sich diese Unternehmen traditionell durch Erfolgsmerkmale wie Werteorientierung, Kundennähe und flache Hierarchien auszeichnen.

Nachfolgen sind zumeist einmalige und schwierige unternehmerische Aufgaben mit ungewissem Ausgang - denn Unternehmen sind vor allem sozio-ökonomische Organismen, deren Lebensfunktionen von Menschen und Märkten abhängen. Die

meisten Probleme entstehen, weil sich inhabergeführte Familienunternehmen nicht mit der Nachfolgeplanung beschäftigen.

Hierbei stellen sich dem Verkäufer / Übergeber folgende Basisfragen:

- Was ist meine persönliche Zielsetzung sowie die aller Beteiligten ?
- Welche Nachfolgemöglichkeiten sind überhaupt gegeben ?
- Wann übergebe ich und wie handhabe ich diesen Prozess ?
- Welchen Wert hat das Unternehmen ?
- Welche Anforderungen werden an den Nachfolger hinsichtlich Qualifikation, Integrität und Akzeptanz gestellt ?
- Besteht ein mittelfristiger Businessplan, der Aufschluss über Branche, Markt, Kundenstamm, Mitarbeiter und Ertragslage gibt ?
- Welche Auswirkungen hat ein Wechsel an der Firmenspitze auf die Organisation, Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner sowie die Öffentlichkeit ?
- Kann die Übergabe oder der Kauf des Unternehmens durch den Nachfolger/Käufer finanziert werden ?
- Welche rechtlichen und steuerlichen Aspekte sind von meinen Rechts- und Steuerberatern zu beachten ?

Der Übergabeprozess ist emotional von großer Tragweite für beide Parteien, schließlich handelt es sich um das Loslassen eines beruflichen Lebenswerkes als auch um die Gründung einer neuen beruflichen Existenz. Bei der Gestaltung eines solch sensiblen und aus harten Fakten bestehenden Vorganges ist es sinnvoll, einen auf die Nachfolge spezialisierten Unternehmensberater hinzuzuziehen. Dieser Berater sollte ausgleichend auf beide Seite wirken, kann aber nur die Interessen einer Seite vertreten.

Das Problem besteht oft darin, dass die Nachfolge schlecht bzw. gar nicht geregelt ist sowie unrealistisch angegangen wird. Dabei scheitern viele Übernahmen schon im Vorfeld der Übergabe – da es zu dieser aus den verschiedensten Gründen gar nicht kommt. Jede vierte Nachfolge scheitert innerhalb der ersten vier Jahre nach der Übernahme; oft sind fehlerhafte Unternehmensführung, eine mangelhafte Unternehmensplanung und eine zu geringe Kapitalausstattung hierfür verantwortlich.

Die **kritischen Faktoren** bei einer Nachfolge bzw. beim Verkauf sind:

- **unterschiedliche Preisvorstellungen**  
sind die häufigsten Gründe warum Verhandlungen abgebrochen werden - der Eigentümer eines Unternehmens hat oft wesentlich höhere Preisvorstellungen als der Käufer, da er sein persönliches Engagement für sein Lebenswerk in seine Preisvorstellung einbezieht, der Käufer will solche ideellen Werte aber nicht mitbezahlen; um dem vorzubeugen, sollte das erste Angebot im Vorfeld realistisch gestaltet werden; hilfreich ist hierbei eine nachvollziehbare, am Markt orientierte Unternehmensbewertung, die eine Grundlage für Verhandlungen bietet und grobe Fehleinschätzungen, die einen Verkauf von vornherein unmöglich machen, verhindern
- **emotionale Bindung des Verkäufers**  
den Chefs und Chefinnen fällt eine Trennung schwer
- **rückläufige Umsätze**  
schrecken interessierte Käufer erst einmal ab; real sind aber nur 50 % aller verkauften Firmen in den schwarzen Zahlen; somit müssen gute Argumente her, um die potenziellen Erwerber bei der Stange zuhalten
- **fehlende Transparenz und aussagekräftige Unterlagen**  
ohne nachvollziehbare Jahresabschlüsse und aktuelle betriebswirtschaftliche Abrechnungen sowie wichtige Geschäftsunterlagen (Mietvertrag, Arbeitsverträge) können keine ernst gemeinten Verkaufsverhandlungen geführt werden - von Vorteil ist eine aussagenstarke Unternehmensbeschreibung und -planung
- **Finanzierung des Kaufpreises**  
ohne ausreichendes Eigenkapital oder/und beleihungsfähige Sicherheiten ist eine Fremdfinanzierung über eine Bank oder Sparkasse fast ebenso aussichtslos, als wenn die Finanzierung des ausgehandelten Kaufpreises und notwendiger Ersatzinvestitionen keine Kapitaldienstfähigkeit aufweist, d.h. dass das übernommene Unternehmen laut einer realistischen Wirtschaftlichkeitsplanung nicht die gesamten Zinsen und Tilgungen aus der Übernahmefinanzierung erwirtschaften kann

Erfolgreich kann eine Übernahme nur sein, wenn sich der Übergebende und der Übernehmende **einigen** und der **Wille zum Geschäftsabschluss** bei beiden Parteien vorhanden ist. Bei einem positiven Verhandlungsklima lässt sich, wie schwer dieser Schritt auch für die eine oder andere Seite sein mag, leichter eine für beide Seiten akzeptable Lösung finden. Ergeben kann sich aus einer einvernehmlich gestalteten Verhandlung, dass der Übergebende **zeitbegrenzt** mitarbeitet, um die Kunden an den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin heranzuführen. Ein langsamer Ausstieg aus dem Berufsleben, dürfte für manchen Übergeber eine angenehme Vorstellung sein.

Für eine **gelungene Übergabe** sowie die Erzielung eines **guten Verkaufspreises** ist folgendes zu beachten:

- **Vermeidung von Zeitdruck**  
spätestens ab dem 55. Lebensjahr sollte sich der Unternehmer Gedanken über die Nachfolge machen
- **Wahrung der Anonymität**  
Kunden und Mitbewerber sollten von der Verkaufsabsicht nicht erfahren, denn Gerüchte sind schlecht für das laufende Geschäft und die Preisverhandlung
- **häufig besteht kein Interesse vom Käufer an die Immobilien des Verkäufers**  
entweder verkaufen die Unternehmer die Objekte oder sie schließen mit den Erwerbern neue Mietverträge zu marktüblichen Konditionen ab
- **Transparenz schaffen**  
mangelndes Controlling und schlechtes Rechnungswesen verunsichern interessierte Käufer

Damit Unternehmen beim Verkaufspoker weder den Interessenten mit überhöhten Preisvorstellungen und damit fehlender Kapitaldienstfähigkeit verschrecken, noch ihre Altersvorsorge verlieren, sollte ein auf die Nachfolge spezialisierter Unternehmensberater hinzugezogen werden, der die Interessen des Verkäufers vertritt und ausgleichend wirkt. Bei der Auswahl eines qualifizierten Unternehmensberaters sollten führende Berufsverbände (z.B. [www.bdu.de](http://www.bdu.de)) und nachweisbare Qualitätsstandards (z. B. CMS/BDU) Berücksichtigung finden. Die grundlegenden Leistungselemente einer Nachfolgeberatung sind die **Unternehmensanalyse**, das **Aufzeigen von Entwicklungspotenzial** des zur Nachfolge anstehenden Unternehmens, die **Unternehmensbewertung**, die **Einigung über den Kaufpreis**, die Erstellung eines **Finanzierungskonzeptes**, die Erarbeitung eines **Übergabekonzeptes** und die **Abwicklung der Verkaufes**.

Alf Baumhöfer  
Bankkaufmann / Diplom-Ökonom / Unternehmensberater CMC  
BDU – Fachverband Gründung, Entwicklung, Nachfolge  
Heiligengeisthöfe / Heiligengeiststraße 25  
26 121 Oldenburg

[www.baumhoefer-bdu.de](http://www.baumhoefer-bdu.de)      mail@baumhoefer-bdu.de  
Telefon 0441-219 85 89 - 0      Telefax 0441-219 85 89 - 9