

Nachfolge Übernehmen Sie!



Start in die Selbstständigkeit durch Übernahme eines bestehenden Unternehmens: Worauf ist zu achten?

Gründer, die ein bestehendes Unternehmen übernehmen wollen, hatten wohl noch nie eine so große Auswahl: Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) schätzt, dass von 2018 bis 2022 rund 150 000 Familienunternehmen mit insgesamt 2,4 Mio. Mitarbeitern an einen Nachfolger übergeben werden sollen – darunter auch viele kleine Betriebe, sodass sich auch für Übernehmer mit begrenzten finanziellen Möglichkeiten Chancen eröffnen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Regelung der Nachfolge ist eine sorgfältige und detaillierte Planung, denn es gibt eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und nicht zuletzt psychologischen Aspekten zu beachten. Aus Sicht des ausscheidenden Unternehmers wird dafür ein Zeitraum von mindestens drei Jahren empfohlen, bei komplexen mittelständischen Unternehmen sogar besser acht bis zehn Jahre. Dabei sollte der bisherige Chef auch die Übergangszeit einberechnen, in der der Übernehmer die Zügel übernimmt und – je nach Vereinbarung – eingearbeitet werden soll.

Der externe Nachfolger sollte sich natürlich ebenfalls nicht spontan für den Einstieg in ein auf den ersten Blick attraktives Unternehmen entscheiden, sondern sich vorher über eine Reihe von Fragen klar werden: Bin ich ein Unternehmertyp, der gestalten will, gerne Ideen und Innovationen umsetzt, betriebswirtschaftliches Verständnis und ein Gespür für Marktchancen hat? In welchem Bereich oder in welcher Branche bringe ich besondere Expertise, Fachwissen und auch Begeisterungsfähigkeit mit? Wie groß soll das Unternehmen höchstens sein, dessen Übernahme ich mir zutraue (z. B. bezüglich Umsatz, Mitarbeiterzahl, Aktivitäten im Ausland)?

Eine Reihe von Informationsquellen steht zur Verfügung, um sich einen Überblick über potenziell geeignete Unternehmen zu verschaffen und um Kontakt mit ihnen aufzunehmen: Ein bedeutendes Portal ist die Nachfolgebörse www.nexxt-change.org, die Gründer und Übergeber zusammenbringen will und vom Bundeswirtschaftsministerium, den deutschen IHKs und Handwerkskammern, der KfW Bankengruppe sowie von den Bundesverbänden der deutschen Sparkassen und deutschen Volks- und Raiffeisenbanken getragen wird (siehe Seite 59). Eine weitere Unternehmensbörse im Internet ist beispielsweise die Deutsche Unternehmensbörse www.dub.de. Wertvoll sein können Kontakte mit Kammern, Unternehmensberatern, Vertretern von Banken oder den Wirtschaftsförderern der Kommunen und Landkreise. Sie kennen vielfach Unternehmer, die einen Nachfolger suchen und sich einen externen Übernehmer vorstellen können.

Unternehmenswert bestimmen

Die Verhandlungen über eine Übernahme sind ein komplexes Unterfangen, wobei die Ermittlung des Unternehmenswertes und die Einigung auf einen Kaufpreis in der Regel zentrale Themen sind. Es gibt eine Reihe von Bewertungsverfahren, die je nach Branche, Unternehmensgröße und Komplexität des Unternehmens ausgewählt werden sollten. Die IHK Nürnberg für Mittelfranken gibt auf ihrer Homepage einen Überblick über die gängigen Verfahren (www.ihk-nuernberg.de/unternehmensbewertung). Der Unternehmenswert umfasst weit mehr als das Anlage- und Umlaufvermögen, sondern wird aufgrund einer Vielzahl von Aspekten ermittelt, die auch immaterieller Art sind und deren Bewertung deshalb entsprechend herausfordernd ist. Neben den betriebswirtschaftlichen Daten, die selbstverständlich einer genauen Analyse bedürfen (z. B. hinsichtlich Umsatzstruktur, Ertragslage, Personal- und Verwaltungsaufwand, Liquidität, Verschuldung), werden auch Kundenstruktur, Marktstellung, Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, Innovationskraft, Risikomanagement usw. analysiert und bewertet.

Beispielhaft einige Fragen, die in diesem Zusammenhang zu beantworten sind: Wie ist es um die Akzeptanz der Produkte bestellt? Lassen sich aus der Kundenstruktur mögliche Risiken erkennen? Ist das Unternehmen beispielsweise von wenigen großen Kunden abhängig, deren Ausfall den Fortbestand gefährden können? Oder wird ein hoher Umsatzanteil mit einer Vielzahl von kleinen Kunden erzielt, deren Betreuung hohe Kosten und hohen Aufwand verursacht, die aber einen zu geringen Deckungsbeitrag aufweisen und zu wenig zum Ertrag beitragen. Bestehen langfristige ungünstige Vertragsbedingungen, die ein flexibles Handeln erschweren? Eine ähnliche Bewertung ist bei den Lieferanten vorzunehmen: Dabei geht es nicht nur um Einkaufspreise und vertragliche Konditionen, sondern ebenfalls auch um die Bewertung von Risiken (z. B. zu große Abhängigkeiten von bestimmten Lieferanten, Abschätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit von Lieferanten, alternative Bezugsquellen). Die Wertermittlung ist stets anspruchsvoll, weshalb zu empfehlen ist, externe Experten wie Rechtsanwälte, Steuerberater oder Unternehmensberater hinzuzuziehen. Dies ist natürlich auch angesichts der Tatsache ratsam, dass die Wertermittlung in der Regel die Basis für die Kaufpreisfindung bildet.

Finanzierung klären

Frühzeitig sollte der Übernehmer insbesondere auch die Finanzplanung angehen und dabei seine Möglichkeiten realistisch einschätzen. Ein entscheidender Baustein ist die Beantwortung der Frage, wie viel Eigenkapital der Übernehmer selbst einbringen kann und wie viel Fremdkapital erforderlich ist.

Die meisten Kreditinstitute bieten exakt zugeschnittene Kredite für die Finanzierung der Unternehmensnachfolge an. Wichtig ist, dass man bestens vorbereitet zu den Gesprächen mit den potenziellen Kreditgebern geht und dass die Unterlagen vollständig und nachvollziehbar sind. Gründer und Übernehmer sollten u. a. Businessplan (inklusive Kapitalbedarfsplan und Finanzierungsplan), Umsatz- und Rentabilitätsvorschau sowie zusätzlich die Zahlen der letzten Jahre des zu übernehmenden Unternehmens mitbringen. Die Kreditexperten werden aber nicht nur die Planzahlen unter die Lupe nehmen und überprüfen, ob diese realistisch sind. Sie nehmen sich auch die genannten immateriellen Aspekte wie etwa das Risikomanagement vor, die auch bei der Ermittlung des Unternehmenswertes relevant sind. Selbstverständlich sollten die Übernehmer auch auf Fragen nach Sicherheiten oder Bürgschaften überzeugend antworten können.

Neben den Kreditinstituten helfen auch IHKs und Verbände beim Thema Finanzierung weiter: Sie informieren, wie man sich auf Kreditgespräche vorbereitet und welche staatlichen Fördermöglichkeiten für Gründer und Übernehmer zur Verfügung stehen. Dazu zählen beispielsweise vergünstigte Darlehen der staatlichen Förderbanken wie der LfA Förderbank Bayern. Die IHK vermittelt auch Kontakte zu Beteiligungsgesellschaften und anderen Investoren, außerdem bietet sie regelmäßig Informationsveranstaltungen zu allen Facetten der Unternehmensgründung und -übernahme an.

Christian Neusser ist Inhaber der Unternehmensberatung Phalanx GmbH mit Büros in Erlangen und Nürnberg, die kleine und mittlere Unternehmen in den Bereichen Unternehmensnachfolge, Digitalisierung, Finanzierung und Veränderung begleitet (neusser@phalanx.de, www.phalanx.de).

Autor: <p>Christian Neusser</p>

WiM - Wirtschaft in Mittelfranken, Ausgabe 10/2019, Seite 17