

Wechsel(t)räume - Unternehmensnachfolge im Mittelstand 2005



Inhaltsverzeichnis

Management Summary	2
1. In den Startlöchern	5
2. Das Ziel vor Augen	9
3. Die Wahl des Spielmakers	16
4. Der externe Spielmacher	19
5. Die richtige Vorbereitung	24
6. Wer die Hindernisse nicht meistert, erreicht das Ziel nicht	25
7. Gute Betreuer für ein erfolgreiches Team	27
8. Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg nur einen	28
Glossar	30

Das Projektteam „Unternehmensnachfolge 2005“

Projektleitung:

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Detlef Bernau-Henkel

Bernau & Partner GbR

Personal- und Managementberatung

Am Friedhof 21-23

D-48249 Dülmen

Tel.: (02594) 94 91 36, e-mail: info@bernau-partner.de

www.bernau-partner.de

Dipl.-Kfm./Geschäftsführer

Kurt Buchwald

Südwestfälische Industrie und Handelskammer zu Hagen SIHK

Bahnhofstraße 18

D-58095 Hagen

Tel.: (02331) 3 90-280, e-mail: buchwald@hagen.ihk.de

www.sihk.de

Prof. Dr. Ulrich Balz

Fachhochschule Münster

Corrensstr. 25

D-48148 Münster

Tel.: (0251) 83-65633, e-mail: balz@fh-muenster.de

www.fh-muenster.de/tb9/person/balz/homepage.shtm

Management Summary

Im Herbst 2004 wurden 1.750 Mitglieder der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen mit einem Umsatzvolumen von mehr als 50.000 € pro Jahr angeschrieben. Grundlage der Studie sind die Antworten von 131 Unternehmen. Über die Hälfte beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter und erzielen weniger als 5 Mio. € Jahresumsatz. Der Märkische Kreis, der Ennepe-Ruhr-Kreis und die Stadt Hagen weisen eine vorwiegend mittelständische, teilweise über Jahrzehnte gewachsene Industriestruktur auf. Aus den Antworten lassen sich wichtige Aussagen zur Unternehmensnachfolge im Märkischen Südwestfalen ziehen:

„Akutes Thema“

Ein Fünftel der Unternehmen stehen in den nächsten fünf Jahren zur Übernahme an

- Nach überschlägigen Schätzungen des Institutes für Mittelstandsforschung und der SIHK bedeutet dies für das Märkische Südwestfalen, dass ca. 4.300 Unternehmen mit ca. 35.000 Arbeitsplätzen und rund 1 bis 1,5 Mrd. € Unternehmenswert innerhalb der nächsten fünf Jahre Nachfolger suchen.
- Von den befragten Unternehmen sollen die Hälfte in den nächsten fünf Jahren übergeben werden.

„Unternehmen aus der Region für die Region“

Der Fortbestand der Unternehmen und die Sicherung der Arbeitsplätze hat dabei oberste Priorität

- Für 95 Prozent der Unternehmer ist der Fortbestand des eigenen Unternehmens wichtig.
- An zweiter Stelle steht mit 90 Prozent die Sicherung der Arbeitsplätze in der Region.
- Für 53 Prozent ist der Verkaufspreis nachrangig.

„Insel der Glückseligen“

Atypisches Unternehmerbild im Märkischen Südwestfalen

- Die Unternehmenskultur spiegelt sich im beruflichen und privaten Umfeld wider.
- Der Shareholder-Value spielt nicht die alles entscheidende Rolle.
- Das Verhältnis von Rendite und Arbeitsplätzen wird ausgewogen gewichtet.

„Familie oder Mitarbeiter“

Die Vorstellungen der Unternehmer lassen sich vor allem mit einer „Familiennachfolge“ oder einem „Management-buy-out“ realisieren – externe Nachfolger werden eher mit Skepsis betrachtet

- Den Erhalt des eigenen Unternehmens und der Arbeitsplätze in der Region trauen die Unternehmer mit Abstand am ehesten Familienmitgliedern und eigenen Mitarbeitern zu.
- Allerdings wird in der eigenen Familie die Zahlung eines angemessenen Kaufpreises bzw. die Sicherheit der Zahlung kritisch gesehen.
- Je näher der Übergabezeitpunkt kommt, desto mehr werden auch familienexterne Nachfolgemodelle als geeignet angesehen.

„Branchenführer mit sehr guten Fach- und Führungskräften“

Die Unternehmer schätzen die heutige und zukünftige Rendite ihrer Betriebe, ihre Fach- und Führungskräfte sowie die Entwicklung ihrer Branche erstaunlich gut ein

- Aktuell halten mehr als die Hälfte der Unternehmer die Rendite ihres Unternehmens für gut bis sehr gut. 63 Prozent erwarten eine entsprechende Entwicklung in den nächsten drei bis fünf Jahren. Eine positive Branchenentwicklung sagen sogar 68 Prozent der Unternehmer vorher.
- Acht von zehn Unternehmern haben eine gute bis sehr gute Wettbewerbsposition. Die Hälfte schätzt sich sogar als Branchenführer ein.
- Noch größer ist der Anteil der Unternehmer (94 Prozent), die ihre Fach- und Führungskräfte für gut bis sehr gut halten.

„Sicherheit durch Größe, Eigenkapitalquote und Übergabekonzept“

Die Zukunftserwartungen sind um so positiver, je größer das Unternehmen, je höher die Eigenkapitalquote und je besser das Übergabekonzept ist

- Große Unternehmen haben im Vergleich zu kleineren eine tendenziell bessere Zukunftserwartung.
- Eigenkapital gibt Sicherheit: Unternehmen mit geringer Eigenkapitalquote sehen die heutige und zukünftige Rendite weniger positiv.
- Unternehmer mit einem fundierten Übergabekonzept haben durchweg positive Zukunftserwartungen für ihr Unternehmen.
- Größe, Eigenkapitalquote und ein schlüssiges Nachfolgekonzep sind Garanten für eine gute Ratingnote beziehungsweise wesentliche Bausteine für die Fremdkapitalfinanzierung.

„Angst vor der Übergabe und Zweckoptimismus“

Einschätzungen und Erwartungen

- Ein geplanter Übergabezeitpunkt innerhalb der nächsten fünf Jahre beeinflusst die derzeitige Einschätzung der Unternehmer für die eigene Rendite und das Wachstumspotenzial negativ.
- Die Zukunftsaussichten des eigenen Unternehmens oder der Branche werden allerdings eher positiver bewertet.

„Hindernisse“

Einen geeigneten Nachfolger zu finden sowie die Übernahmefinanzierung stellen die größten Hindernisse dar

- Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger ist für über zwei Drittel der Befragten ein Problem.
- Fast drei Viertel der Unternehmer sehen in der Finanzierung des Kaufpreises ein Hindernis für die Übergabe.
- Insbesondere kleinere Unternehmen haben zu hohe Erwartungen an den Verkaufspreis und vergrößern damit die Finanzierungsprobleme. Übernahmeverhandlungen ziehen sich in die Länge.
- Für die Hälfte der Unternehmer ist die Art der Kaufpreisfinanzierung scheinbar ohne Bedeutung.
- Alternative Finanzierungsformen (Risikokapital) spielen derzeit keine Rolle.

„Helfer“

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer genießen das höchste Vertrauen

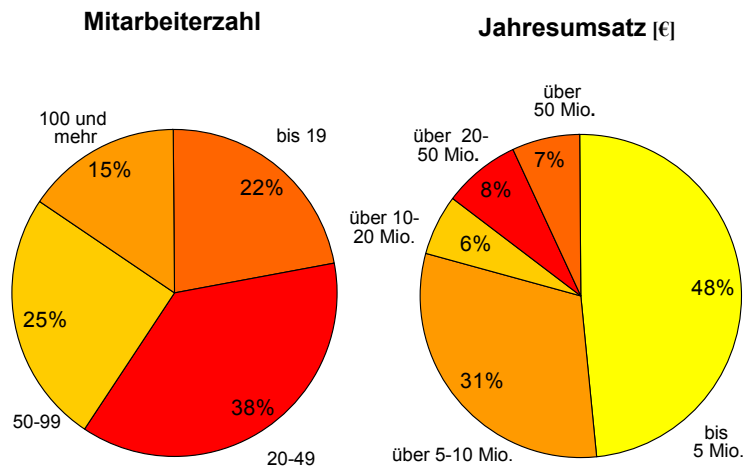
- Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (78 Prozent) werden mit signifikantem Abstand als die wichtigsten Ratgeber genannt, gefolgt von Unternehmensberatern und der Hausbank (39 Prozent). Die SIHK gilt als Partner mit Kompetenz und Know-how.
- Die wichtigste Informationsquelle zur Unternehmensnachfolge ist neben umfangreicher Fachliteratur die monatlich erscheinende SIHK-Zeitung.
- Für die Kontaktaufnahme mit potenziellen Nachfolgern wird die persönliche Ansprache bevorzugt. Ansonsten sind Steuerberater und Wirtschaftsprüfer vermittelnd tätig.

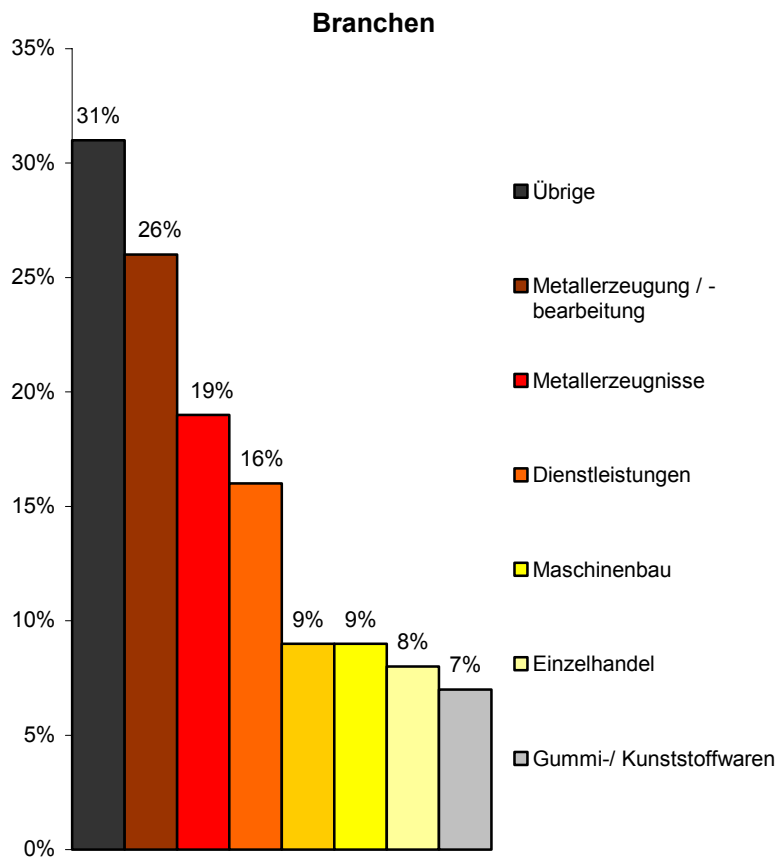
1. In den Startlöchern

Das Lebenswerk „Unternehmen“ ist materiell wie immateriell das Bedeutendste, was Unternehmer der Nachwelt hinterlassen. Allein in Nordrhein-Westfalen werden nach Schätzungen der NRW.Bank in den nächsten fünf Jahren zwischen 80.000 und 129.000 Unternehmen übergeben, die meisten davon aus Altersgründen. Nach überschlägigen Schätzungen bedeutet dies für den Bezirk der Südwestfälischen IHK zu Hagen, dass für ca. 4.300 Unternehmen mit 35.000 Arbeitsplätzen innerhalb der nächsten 5 Jahre Nachfolger gesucht werden. Das zu übertragende Eigenkapital hat schätzungsweise einen Transferwert von 1 bis 1,5 Mrd. Euro.

Erfolgreiche Unternehmensübergaben sind für den wirtschaftlichen Fortbestand und die weitere Entwicklung einer Region nicht zuletzt unter Berücksichtigung der demografischen Trends unverzichtbar. Davon betroffen sind die Arbeitsplätze, die Kaufkraft, das Fachkräfteangebot, die Zulieferstrukturen sowie öffentliche Finanzen und Einrichtungen. Existenzgründungen schaffen bei weitem nicht im gleichen Umfang Arbeitsplätze, wie durch Unternehmensschließungen aufgrund fehlender Nachfolger verloren gehen. Nach einer Faustregel werden 15 Neugründungen benötigt, um eine versäumte Nachfolgeregelung auszugleichen. Erfolgreich übergebene Unternehmen können daher ein wesentlicher Beitrag zur Standortsicherung sein.

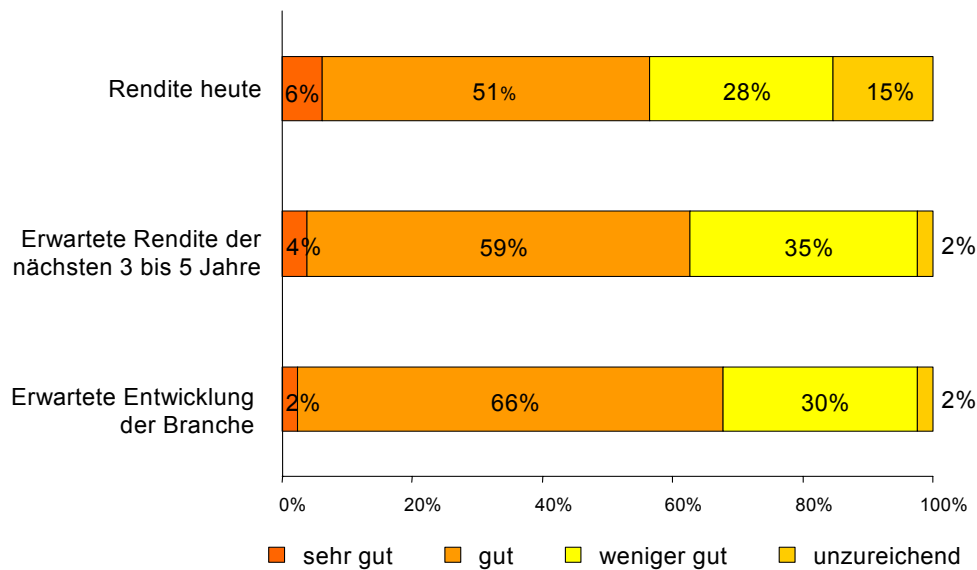
Abb. 1: Mitarbeiterzahl, Jahresumsatz und Branchen





Die Unternehmen sind den Branchen Metallherzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallherzeugnissen, Dienstleistungen, Groß- und Außenhandel sowie Maschinenbau zugehörig. Zwei Drittel von ihnen sind Traditionsbetriebe, die länger als 30 Jahre am Markt sind. Die Hälfte der Unternehmen steht innerhalb der nächsten fünf Jahre zur Übergabe an.

Auf den Wettbewerb haben sich die Betriebe unterschiedlich vorbereitet und so geht dem einen oder anderen mangels intensiven Trainings auf der Zielgeraden die Luft aus: Mehr als zwei Fünftel der Befragten bezeichnen die momentane Rendite ihrer Unternehmen als weniger gut oder unzureichend.

Abb. 2: Selbsteinschätzung der Rendite- und Branchenentwicklung

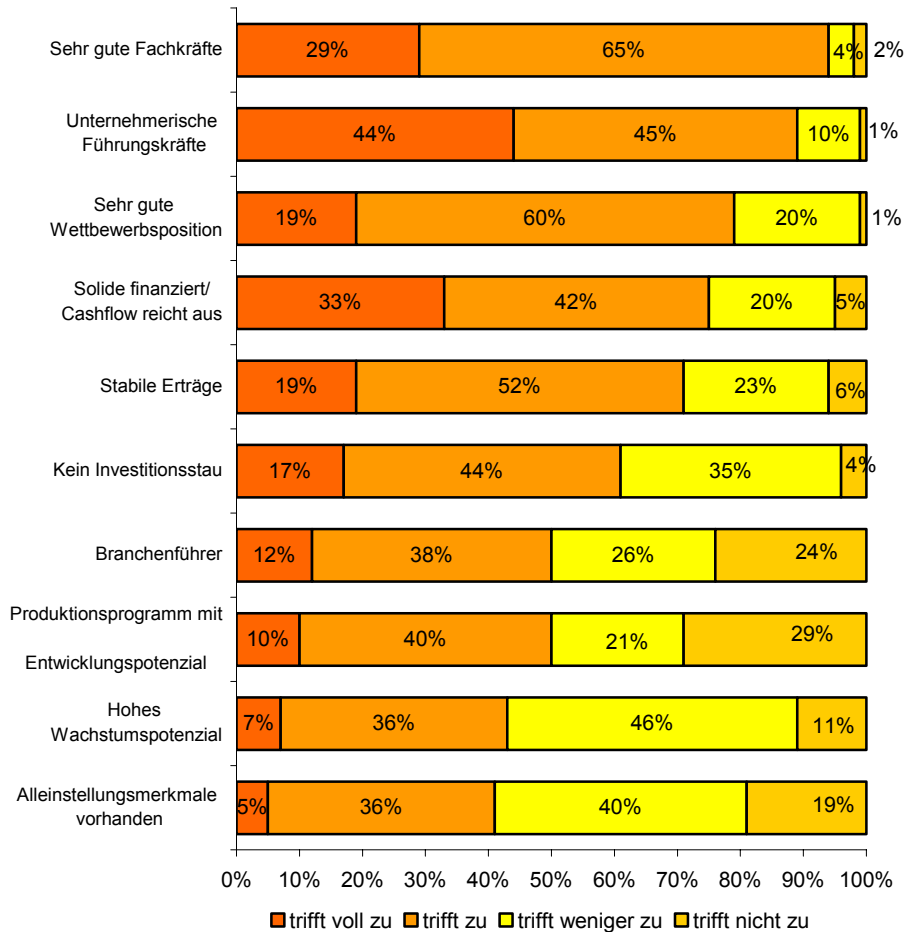
Die Unternehmer erwarten für ihre eigenen Betriebe in den nächsten Jahren keine wesentlichen Veränderungen. Dies gilt aber nicht für die Branchenentwicklung, die deutlich positiver gesehen wird. Die Diskrepanz zwischen der erwarteten eigenen Renditeentwicklung und der allgemeinen Branchenentwicklung entsteht vor allem dann, wenn die individuelle Situation schwächer eingestuft wird.

Die Untersuchung hat ergeben, dass Unternehmer ihren Betrieb um so kritischer beurteilen, je näher der Übergabezeitpunkt rückt. Nur die Hälfte der Unternehmen, die in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich übergeben werden, schätzen ihre heutige Rendite als (sehr) gut ein. Rund zwei Drittel der Betriebe sehen aber für die Zukunft eine positive Entwicklung ihrer Rendite und Branche voraus.

Im Hinblick auf die anstehende Unternehmensübergabe muss dies kein Zweckoptimismus sein, wie eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung zeigt. Danach hatten Hamburger Familienunternehmer nach der Übernahme ihrer Betriebe von deutlich positiven Veränderungen berichtet, die im wesentlichen „neuen Ideen“ zu verdanken seien. Dieser an sich positive Aspekt der Unternehmensnachfolge bietet jedoch reichlich Konfliktpotenzial. Denn die Renditeerwartung bestimmt im wesentlichen den Unternehmenswert und damit den Kaufpreis. Der Konflikt ist insofern programmiert: Soll die bestehende oder die zu erwartende Rendite zugrunde gelegt werden?

Die Höhe der Rendite wird von einer Reihe von Erfolgsfaktoren des Unternehmens beeinflusst:

Abb. 3: Selbsteinschätzung des Unternehmens



Im Ranking nimmt der Erfolgsfaktor „Qualifikation der Mitarbeiter“ die Spitzenposition ein. Den Führungskräften wird unternehmerische Kompetenz bescheinigt und fast jeder Betrieb gibt an, sehr gute Fachkräfte zu beschäftigen. Dieses Ergebnis belegt das Potenzial und die Bedeutung gut ausgebildeter Mitarbeiter für die Region. Gerade für externe Käufer ist ein exzellentes Management einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Insofern spielt der Faktor „Mitarbeiter“ damit bei der Übergabe eines Unternehmens eine wichtige Rolle.

Die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen zeigen ein uneinheitliches Bild – positiv wird die Ertragslage bewertet. Drei Viertel aller Unternehmer verfügen über einen ausreichenden Cash-flow und stabile Erträge. Kritisch wird allerdings die Investitionslage und das Wachstumspotenzial beurteilt: Fast 40 Prozent der Befragten haben nicht regelmäßig investiert. Es wurden vornehmlich Rationalisierungs- und Ersatzinvestitionen getätigt. Schwächen attestieren sich fast die Hälfte der Befragten bei der Weiterentwicklung des Produktprogramms.

Wie andere Umfragen belegen, führte die schlechte konjunkturelle Situation in den letzten Jahren zur Zurückhaltung bei Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen.

Die Untersuchung zeigt, dass übergabenahe Unternehmen in der Regel von ihren Eigentümern positiver beurteilt werden als übergabeferne Betriebe. Ausgenommen sind das Wachstumspotenzial, das Produktprogramm sowie die Investitionsbereitschaft und damit gerade die Faktoren, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens ausmachen. Diese Einschätzung deckt sich mit der Erfahrung, dass der ausscheidende Unternehmer selten noch kurz vor der Betriebsübergabe mehrjährige umfangreiche Investitions- und Entwicklungsprojekte beginnt.

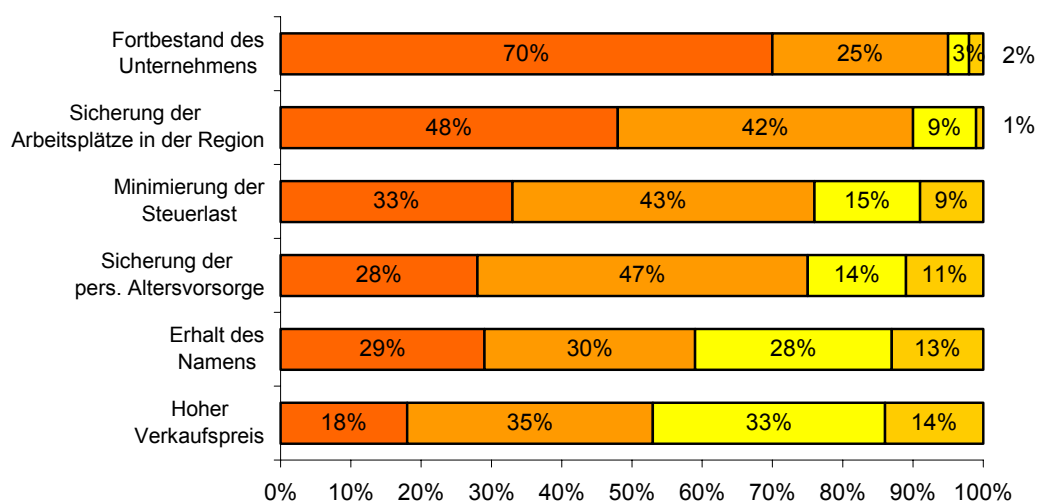
Um so wichtiger ist es für den Wert und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, dass die Phase des „strategischen Interregnums“ möglichst kurz währt, die Übergabe also zügig durchgeführt wird.

2. Das Ziel vor Augen

Die lange erfolgreich trainierte „Mannschaft“ liegt dem Teamchef am Herzen. Daher stehen bei der Übergabe qualitative Ziele der Unternehmer im Vordergrund.

Monetäre Aspekte sind wichtig – sie scheinen zumindest in der Vorbereitung einer Übergabe aber nicht entscheidend. Die genaue Zieldefinition beeinflusst die Struktur und den Prozess maßgeblich.

Abb. 4: Ziele bei der Unternehmensübergabe



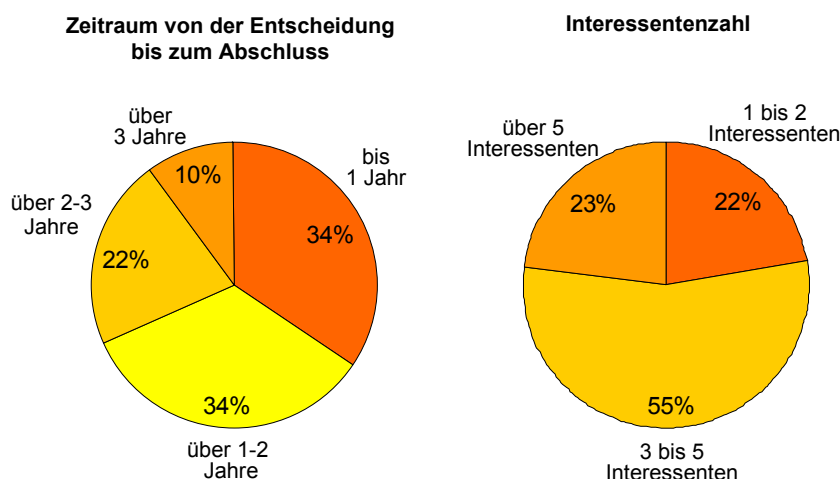
Kapital sucht sich immer die beste Rendite – diese Aussage lässt sich auf die untersuchte Region nicht uneingeschränkt anwenden. Mittelständische Unternehmer in der südwestfälischen Region geben bei der Nachfolgeregelung dem Fortbestand des Unternehmens und der Sicherung der Arbeitsplätze die Priorität. Die langfristige Existenzsicherung rangiert vor der Renditeorientierung.

Hier zeigt sich die Stärke: Viele Familienunternehmen sind über Jahrzehnte aufgebaut worden, haben ihren Sitz in kleinen Städten, sind wichtige Arbeitgeber vor Ort mit sozialen Verpflichtungen und emotionaler Bindung. Sie denken langfristig und berücksichtigen bei Strukturentscheidungen die Bedürfnisse der Region. Diese Haltung steht im Gegensatz zu der des angestellten, räumlich mobilen und am Shareholder Value orientierten Managers, der Strukturentscheidungen an der Verbesserung des Unternehmenswertes misst. Familienunternehmen tragen somit im besonderen Maße zur wirtschaftlichen Stabilität ihrer Region bei.

Aus der geringen Gewichtung des Verkaufspreises bei den strategischen Zielen einer Unternehmensübergabe kann jedoch nicht geschlossen werden, dass er in den Verkaufsverhandlungen bedeutungslos ist. Die Erfahrungen belegen, dass sich die Gewichtung zugunsten der Wertüberlegungen verschiebt, sobald der Verkaufszeitpunkt näher rückt.

Die befragten Unternehmer erwarten, die Verkaufsverhandlungen des Unternehmens zügig mit nur wenigen Kaufinteressenten abwickeln zu können.

Abb. 5: Erwarteter Zeitbedarf bis zum Abschluss / Interessentenzahl



Zwei Drittel wollen in weniger als zwei Jahren einen erfolgreichen Abschluss herbeiführen; drei Viertel möchten dies in Gesprächen mit maximal fünf Interessenten schaffen. Gerade bei kleineren Unternehmen liegen jedoch oft nur ungenügende Finanzdaten vor. Häufig sind noch notwendige Vorarbeiten wie eine eindeutige Trennung von Betriebs- und Privatvermögen, die Bereinigung der Bilanz um nicht relevante Positionen und die Anfertigung eines Verkaufsprospekts bzw. Exposés zu leisten. Kunden- und Lieferantenbeziehungen sind historisch gewachsen und nur unzureichend durch Verträge abgesichert. Diese Lücken gilt es zu schließen.

Ein Zeitbedarf von weniger als zwei Jahren und Verhandlungen mit maximal fünf Gesprächspartnern sind meist nur mit Unterstützung externer Berater realisierbar. Sie bereiten den Unternehmensverkauf professionell vor und filtern erfolgsversprechende Interessenten heraus.

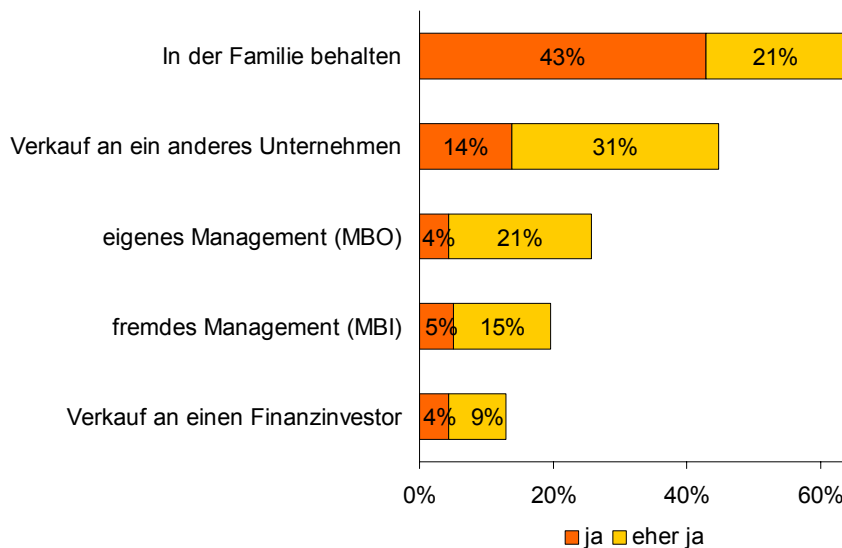
Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmer strebt die Übergabe innerhalb der nächsten fünf Jahre an. Die Erfahrung hat gezeigt: Unternehmen sollten rechtzeitig übergeben und die Vorbereitungen dazu frühzeitig begonnen werden.

Nur dann kann vermieden werden, dass

- die als Bewertungsgrundlage maßgeblichen Jahresergebnisse z.B. durch aperiodische Investitionen belastet sind,
- betriebsnotwendige Investitionen zu lange unterlassen werden, da man dem Nachfolger nicht vorgreifen will,
- das Unternehmen zunehmend als Belastung empfunden wird und
- wichtige Fachkräfte mangels fehlender Perspektiven abwandern.

Eindeutige Antworten hat die Umfrage auch darauf gegeben, welche Übergabevariante des Unternehmens präferiert wird:

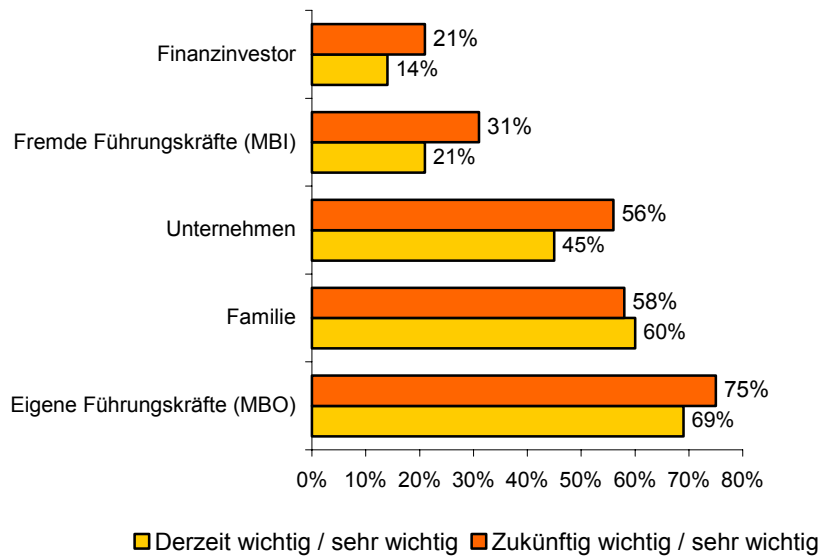
Abb. 6: Angestrebte Übergabevarianten (Mehrfachnennungen möglich)



Fast zwei Drittel der Unternehmer streben eine familieninterne Nachfolge an. Wenn an Externe verkauft werden soll, dann vor allem an ein anderes Unternehmen (Wettbewerber).

In immerhin einem Viertel der Fälle wird das eigene Management (MBO) als Käufer in Betracht gezogen. Nur ein Fünftel der Unternehmer können sich auch unternehmensfremde Führungskräfte (MBI) als Käufer vorstellen.

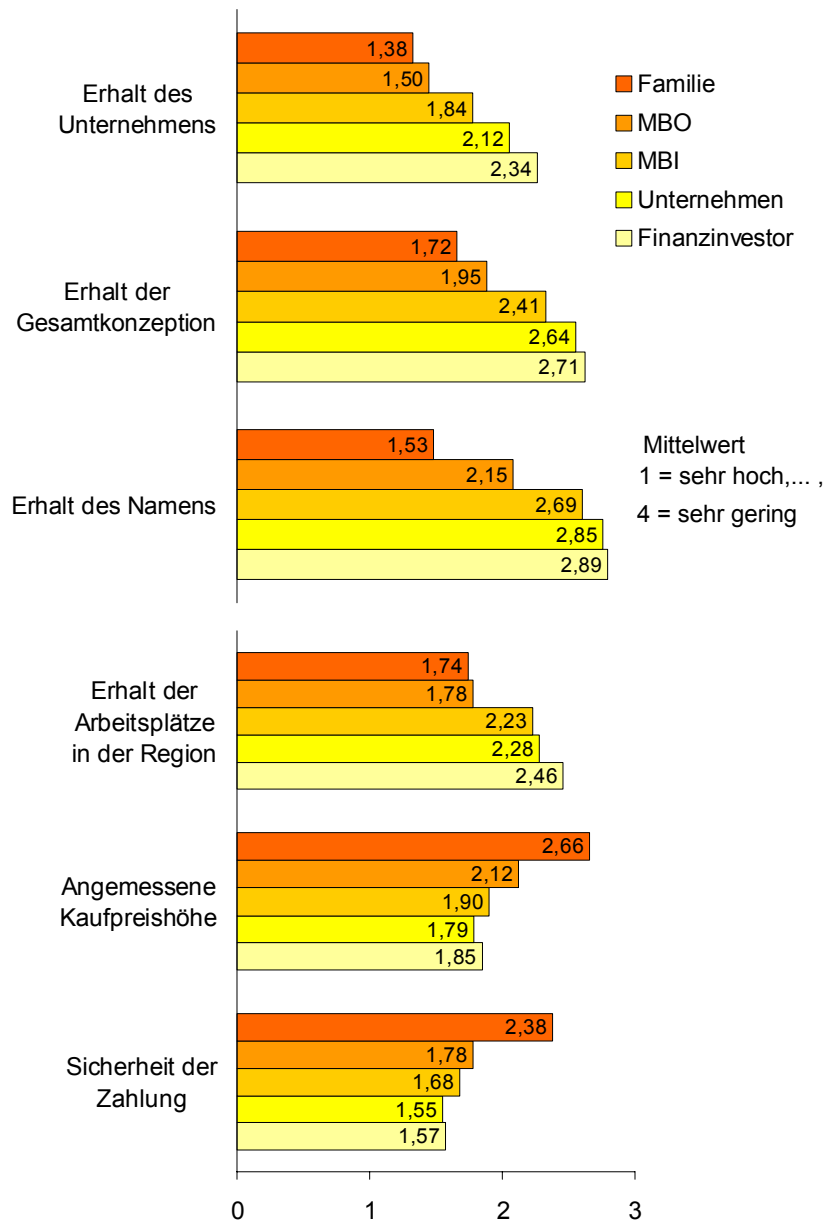
Der Verkauf an Finanzinvestoren kommt für die wenigsten in Frage. In vielen Fällen gibt es noch keinen „Königsweg“, wie die Mehrfachnennungen zeigen.

Abb. 7: Bedeutung der Nachfolgevarianten

Angesichts des mehrheitlichen Bekenntnisses zur Familiennachfolge überrascht die Einschätzung der Bedeutung der verschiedenen Nachfolgeoptionen. Der Verkauf an das eigene Management ist wichtiger als die Übergabe an ein Familienmitglied. In den nächsten Jahren wird vor allem der Verkauf an ein anderes Unternehmen an Bedeutung gewinnen – die Familiennachfolge wird dagegen in der Zukunft verlieren.

Diese Diskrepanz zwischen der real abnehmenden Bedeutung der Familiennachfolge und dem Wunsch nach einer familieninternen Lösung ist problematisch. Im Ergebnis könnte eine nicht umsetzbare Übergabevariante zu lange verfolgt werden. Wertvolle Zeit ginge verloren und der beste Übergabezeitpunkt würde verpasst. Die beschriebene Gefahr ist naheliegend, denn die Pläne ändern sich mit dem Übergabezeitpunkt. Übergabenahe Unternehmen streben nur noch zur Hälfte (übergabeferne zu fast drei Vierteln) eine familieninterne Lösung an. Dagegen gewinnen der Verkauf an das eigene Management (MBO) und der an ein fremdes Management (MBI) an Bedeutung.

Familienunternehmen werden bevorzugt an Nachfolger übergeben, die sich mit den Zielen und der Unternehmenstradition identifizieren. Die Übergabevarianten werden hinsichtlich der Zielerfüllung unterschiedlich beurteilt.

Abb. 8: Zielerfüllung bei bestimmten Übergabevarianten

Die Unternehmer haben klare Vorstellungen, welche Form der Unternehmensübergabe ihre Ziele am besten erfüllen kann. Mit Blick auf die „weichen Faktoren“ wie den Erhalt des Unternehmens, des Konzeptes, des Namens sowie der Arbeitsplätze, scheinen die Familiennachfolge und die Übergabe an eigene Mitarbeiter die besten Garanten. Der Betrieb soll mittelständisch geprägt und selbstständig bleiben.

Neben dem Ausloten familieninterner Nachfolgeoptionen, bereitet vor allem die liquiditätsmäßige Beanspruchung durch die Erbschaftssteuer große Sorgen.

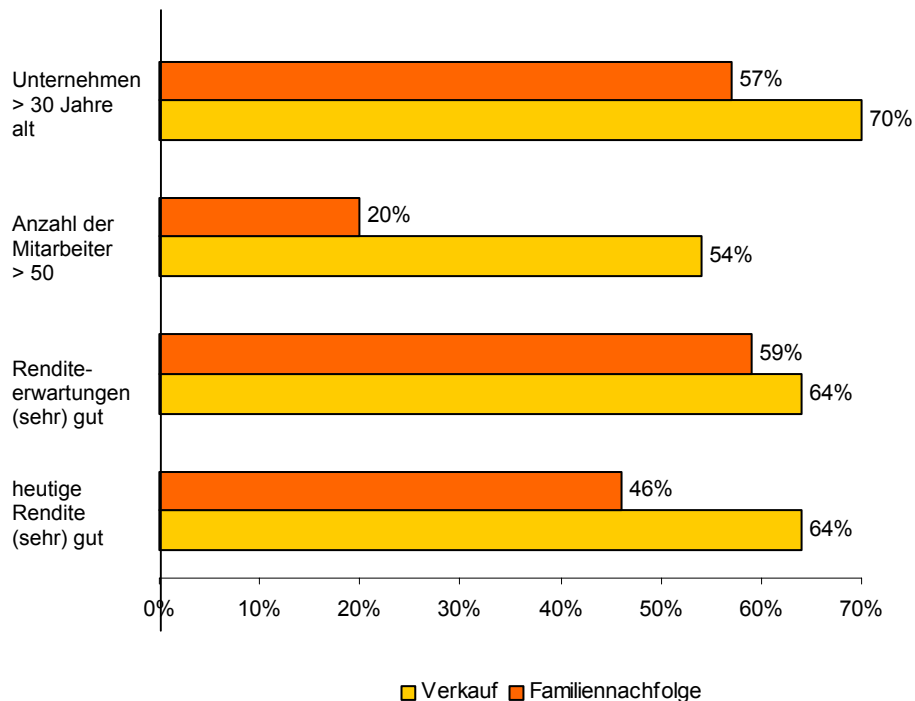
Hier ist eine unternehmensfreundlichere Steuer- und Standortpolitik im Interesse der Familienunternehmen dringend notwendig. Möglicherweise wird bei der Abgabe an einen Finanzinvestor oder ein fremdes Unternehmen (Wettbewerber) neben Synergieeffekten ein Ausverkauf des Know-hows und eine Verlagerung der Entscheidungsbefugnis befürchtet.

Statt einer strategischen Weiterentwicklung würde das zum Verkauf stehende Unternehmen schrumpfen. Auf der anderen Seite kann der Finanzinvestor vielleicht die einzige Chance bieten, ein Unternehmen zu erhalten und einen angemessenen Verkaufspreis zu realisieren. Das bestätigt auch diese Studie, denn bei den „harten Faktoren“ wie der Kaufpreishöhe und der Zahlungssicherheit tritt der Verkauf an ein anderes Unternehmen oder an einen Finanzinvestor in den Vordergrund.

Lediglich bei der Abgabe des Unternehmens an fremde Führungskräfte (MBI) gibt es bei einer durchschnittlichen Bewertung aller Zielvarianten keine eindeutigen Prioritäten. Hier ist eine Einschätzung der Interessen wohl am schwierigsten, denn es geht in der Regel weder um eine Maximierung des Verkaufspreises noch um die Erhaltung des Unternehmens aus rein sozialer Verantwortung für Mitarbeiter und Region.

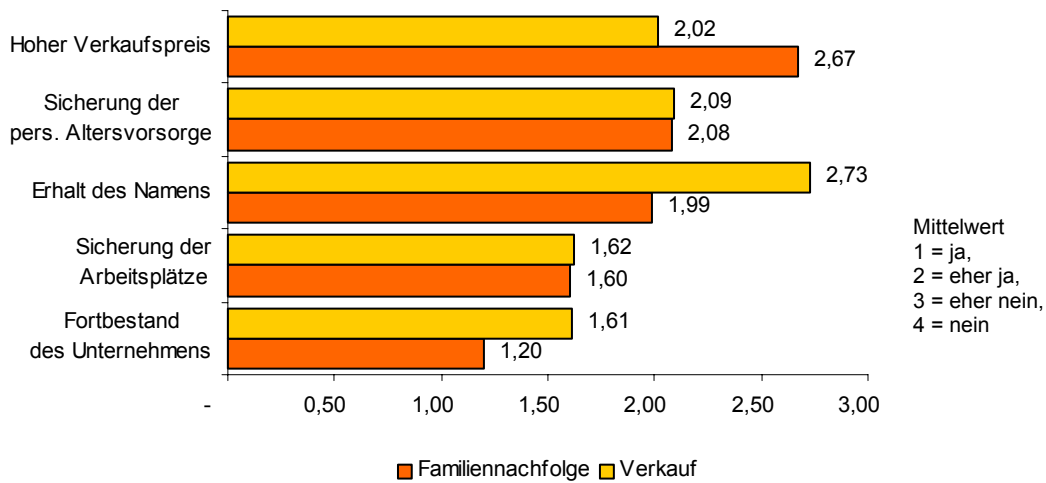
3. Wahl des „Spielmachers“

Abb. 9: Unternehmensmerkmale – „Familiennachfolge“ und „Verkauf“



Sollen Unternehmen in der Familie gehalten werden, sind sie tendenziell größer, älter und nach Einschätzung der heutigen Eigentümer auch renditestärker.

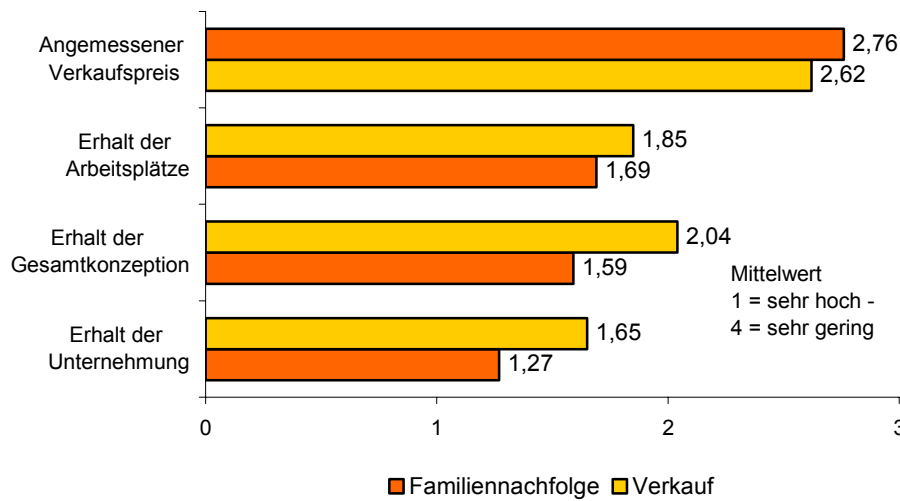
Die Untersuchung zeigt weiter, dass auch die personal- und finanzwirtschaftlichen Erfolgsfaktoren dieser Unternehmen besser eingeschätzt werden. Für einen Nachfolger sind sie damit attraktiver als diejenigen, die von vornherein zum Verkauf bestimmt sind.

Abb. 10: Ziele - „Familiennachfolge“ und „Verkauf“

Vor allem für Familiennachfolger ist der Fortbestand des Unternehmens wichtiger als die Erzielung eines möglichst hohen Verkaufspreises. Bedeutsam ist auch der Erhalt des Namens.

Hier bestätigt sich die enge Verbundenheit mit der Region. Der Märkische Kreis, der Ennepe-Ruhr-Kreis und die Stadt Hagen weisen eine vorwiegend mittelständische, teilweise über Jahrzehnte gewachsene Industriestruktur auf. Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern dominieren. Über Generationen hinweg werden eine Vielzahl der Betriebe innerhalb der Familie weitergegeben. Mitarbeiter werden nach ihrer Ausbildung oft ein Leben lang im gleichen Unternehmen weiter beschäftigt. Die Unternehmer sind durch Ehrenämter und politisches Engagement mit ihrer Region stark verbunden. Die Unternehmenskultur schlägt sich daher auch im außer- und innerbetrieblichen Lebensumfeld nieder.

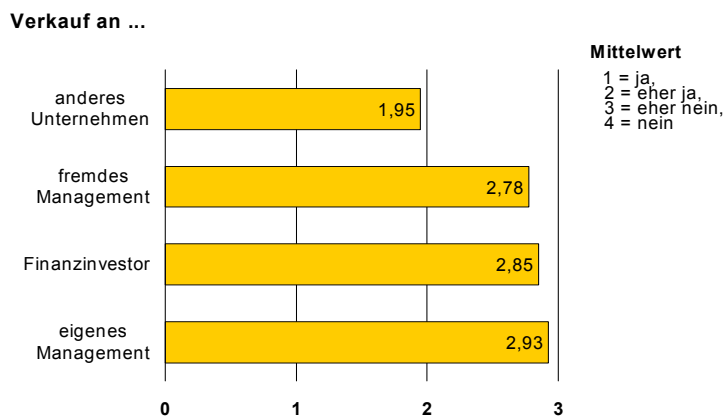
Der Erhalt der gewachsenen Strukturen wird laut Umfrage eher dem Familiennachfolger als dem Käufer zugetraut. Der Stellenwert der Altersvorsorgesicherung ist unabhängig von der Art der Unternehmensübergabe.

Abb. 11: Zielerfüllung „Familiennachfolge“ und „Verkauf“

Die Frage nach der Zielerfüllung bei einer Übergabe innerhalb der Familie wird konsistent beantwortet: Das Vertrauen auf eine familieninterne Lösung ist durchgängig größer. Lediglich für die Kaufpreishöhe und die Sicherheit der Zahlung gilt dies nicht (vergl. Abb. 8). Diese Einschätzung darf nicht mit Misstrauen gegenüber der Familie verwechselt werden. Vielmehr wollen sich die Unternehmer bei einer Familiennachfolge nicht sofort und vollständig von ihren Betrieben trennen.

Fast zwei Drittel derjenigen, die eine familieninterne Übergabe planen, können sich eine dauerhafte Kapitalbeteiligung vorstellen. Bei den Unternehmen, die eine Familiennachfolge eher ausschließen, ist es nur ein Fünftel. Die ausgeschütteten Gewinne an den abgebenden Unternehmer sind erfolgsabhängig und insofern unsicher.

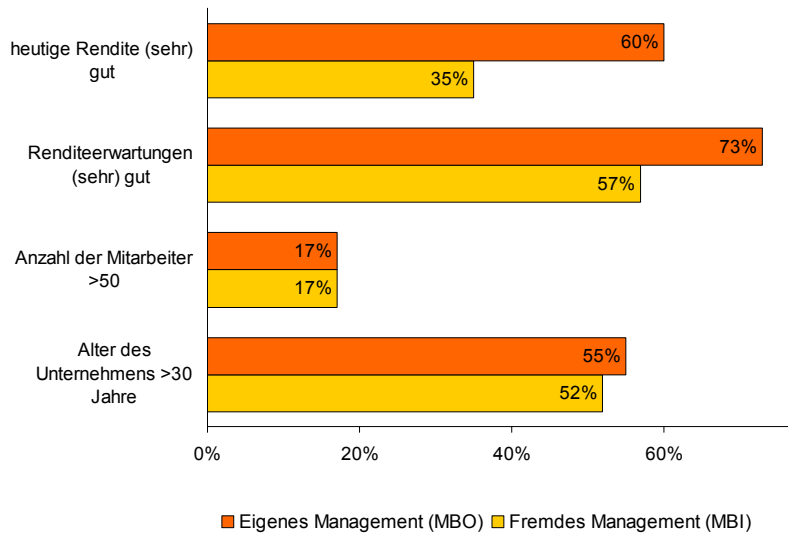
Für einen Unternehmensverkauf können sehr unterschiedliche Gründe ausschlaggebend sein. In einigen Fällen wird es keinen (geeigneten) Erben in der Familie geben oder potenzielle familieninterne Nachfolger wählen andere Lebensläufe. Wegen der negativen demographischen Entwicklung wird zudem die Suche nach einem „Familiennachfolger“ schwieriger werden. Vor allem Nachfolger aus der Familie kennen die Schwachstellen des Unternehmens und sind besonders kritisch im Hinblick auf das Zukunftspotenzial. Aber auch bei einem Verkauf gibt es unterschiedliche Präferenzen für Käufergruppen.

Abb. 12: Bewertung der Verkaufsoptionen

Das Ranking der Nachfolgevarianten ist eindeutig. Der Verkauf an ein externes Management (MBI) und ein anderes Unternehmen werden der Abgabe an das eigene Management (MBO) vorgezogen. Nicht nur familien-, sondern auch unternehmensinterne Nachfolgeoptionen scheinen schon geprüft und verworfen worden zu sein. Die Wahl eines Finanzinvestors ist zunächst nicht von Interesse, da dieser nicht mit den grundsätzlichen Vorstellungen der Unternehmer, wie dem Erhalt des Unternehmens und der Sicherung der Arbeitsplätze, kongruieren. Mit der Entscheidung für einen Finanzinvestor werden eher monetäre Ziele, wie die Höhe des Verkaufspreises und die Sicherheit der Zahlung verknüpft.

4. Der externe „Spielmacher“

Der Wunsch, das Unternehmen an einen Familiennachfolger abzugeben, lässt sich zunehmend immer seltener realisieren. Spezielle Formen der Unternehmensübernahme wie MBO und MBI rücken verstärkt in den Focus. Dabei könnte der Nachfolger im Rahmen eines MBOs die Unternehmenstradition ohne große Veränderungen fortsetzen. Bei einem Management Buy In (MBI), bei dem ein oder mehrere zuvor nicht im Unternehmen beschäftigte Manager das Unternehmen erwerben und leiten, ist dies zweifelhaft.

Abb. 13: Unternehmensmerkmale MBO / MBI

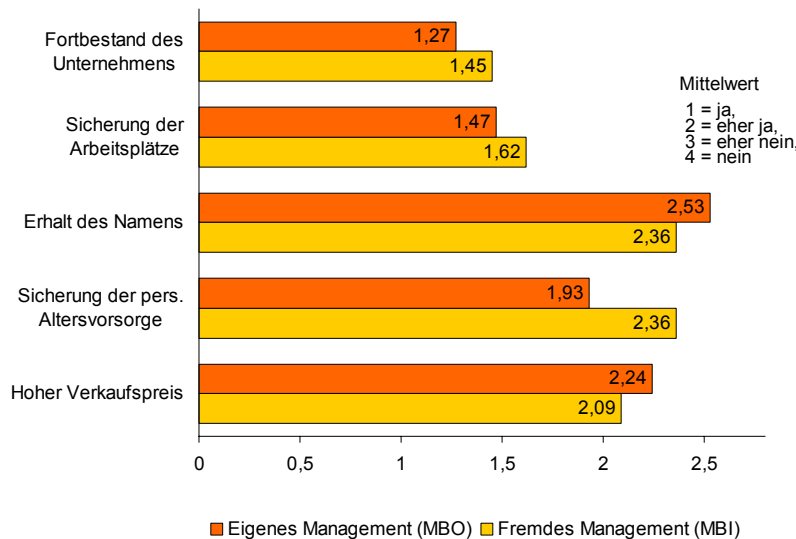
Unternehmer, die eine Übergabe an das eigene Management planen, schätzen die Rendite ihres Unternehmens höher ein als diejenigen, die an ein fremdes Management verkaufen wollen. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl sowie das Alter des Unternehmens sind in beiden Gruppen fast identisch.

Die Fähigkeiten der Führungskräfte spielen bei der Entscheidung für oder gegen ein MBO keine Rolle.

Fremden Führungskräfte werden vor allem ertragsschwache Unternehmen (65 Prozent) angeboten. Dagegen schätzen 60 Prozent der MBO-Unternehmer die Rendite ihrer Unternehmen (sehr) gut ein.

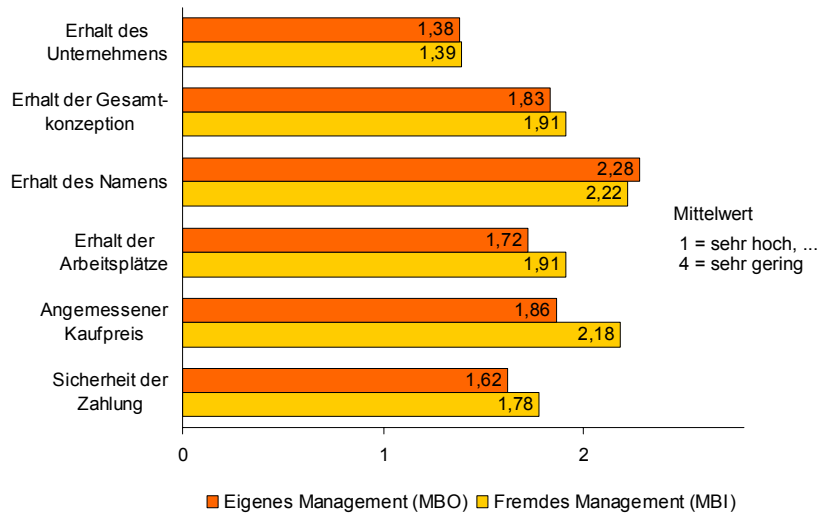
Die Ziele einer Unternehmensübergabe werden von den potenziellen MBO-Unternehmen und MBI-Unternehmen unterschiedlich gewichtet:

Abb. 14: Ziele der Unternehmensübergabe MBO / MBI



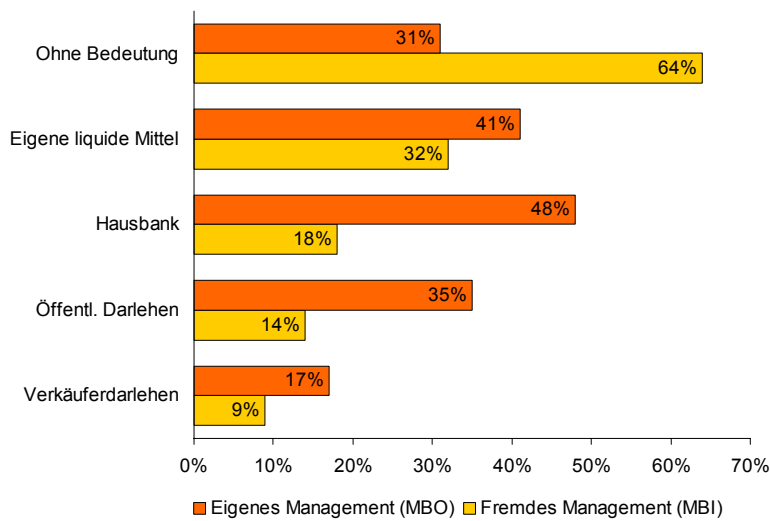
Unternehmer, die ihr Unternehmen an das eigene Management übergeben wollen, hoffen mit dieser Lösung den Fortbestand des Unternehmens, den Erhalt der Arbeitsplätze sowie die eigene Altersversorgung zu sichern und räumen diesen Zielen einen höheren Stellenwert ein als MBI-Interessenten. Der übernehmende Manager kennt das Unternehmen und das Umfeld. Die Unternehmenskontinuität bleibt gewahrt, was sich auch auf die Lieferanten- und Kundenbeziehungen positiv auswirken dürfte.

Ist der Verkauf an ein fremdes Management geplant, steht der Erhalt des Namens und die Höhe des Verkaufspreises im Vordergrund. Auch bei der Frage, ob man mit einer Umsetzung dieser Ziele rechnen kann, zeigen sich Unterschiede.

Abb. 15: Erwartete Zielerfüllung bei MBO und MBI

Bei den Zielen „Erhalt der Arbeitsplätze“, „Angemessener Kaufpreis“ und „Sicherheit der Zahlung“ ist die erwartete Zielerfüllung bei Übergabe an das eigene Management höher als beim Fremdmanagement. Dies ist auch insofern plausibel, als zwischen abgebendem Unternehmer und bisher im Unternehmen beschäftigten Managern vergleichsweise große Transparenz besteht. Man kennt sich, wohingegen der Fremdmanager teilweise ein „Buch mit sieben Siegeln“ ist.

MBO-Interessenten haben also gute Gründe, diesen Nachfolgeweg zu wählen. Insbesondere für Eigentümer kleinerer Unternehmen scheint ein MBO eine Alternative zu sein, deren Potenzial sicher noch nicht von jedem erkannt wurde.

Abb. 16: Bevorzugte Finanzierungsquellen bei MBO und MBI

Beim Vergleich der beiden Nachfolgevarianten fällt auf, dass die MBO-Unternehmer den Finanzierungsquellen einen hohen Stellenwert beimessen, während sie für fast zwei Drittel der MBI-Unternehmer keine Rolle spielen. Die Finanzierungsmöglichkeiten werden unterschiedlich gewichtet.

Für MBO-Unternehmer ist die Hausbank nach wie vor erster Ansprechpartner bevor auf das eigene Kapital oder öffentliche Darlehen zurückgegriffen wird.

Für einen MBI soll der Käufer dagegen vor allem eigene Mittel mitbringen. Die Erwartungen an die Hausbank und öffentliche Darlehen sind bescheidener.

Die Aussagen zur Nachfolgevariante „Verkauf an ein fremdes Management“ zeigen, dass die Bedeutung externer Führungskräfte als Nachfolger unterschätzt wird. Damit unterscheidet man sich von der Einschätzung des Instituts für Mittelstandsforschung. Danach wird bundesweit im Jahr 2005 der Verkauf an ein fremdes Management (17 Prozent) wesentlich bedeutender sein, als der Verkauf an eigene Mitarbeiter (10 Prozent).

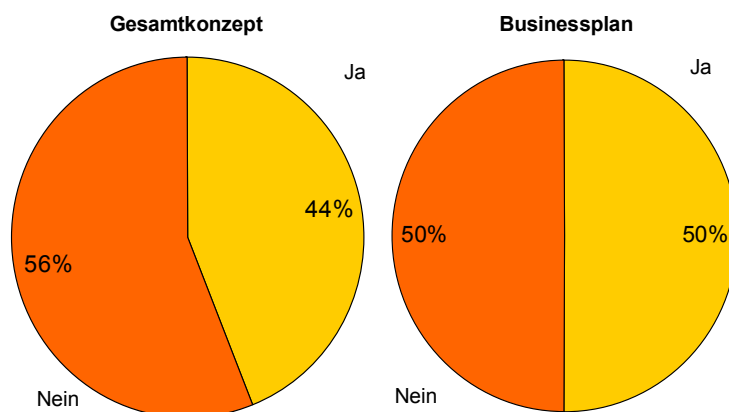
5. Die richtige Vorbereitung

Welche Rolle wird der abgebende Unternehmer nach dem Führungswechsel spielen? Die Antworten zu den Alternativen (Führungsabgabe, Kontrollabgabe und Kapitalabgabe) zeigen, dass es in vielen Fällen noch keine Entscheidung gibt.

Nur die Hälfte denkt an eine vollständige Kapitalabgabe, 87 Prozent möchten die Führung abgeben und sich vom täglichen operativen Geschäft fernhalten. Jeder Dritte plant den vollständigen Rückzug aus dem Unternehmen und steht dem Nachfolger damit nicht mehr zur Seite. Um so wichtiger ist eine gute und kompetente Nachfolgeplanung.

Doch gerade dabei wird ein Manko deutlich – nur 44 Prozent der übergabenahe Befragten (Übergabe innerhalb von fünf Jahren) haben ein Gesamtkonzept für den Unternehmensverkauf und 50 Prozent einen Businessplan erarbeitet.

Abb. 17: Planungsinstrumente



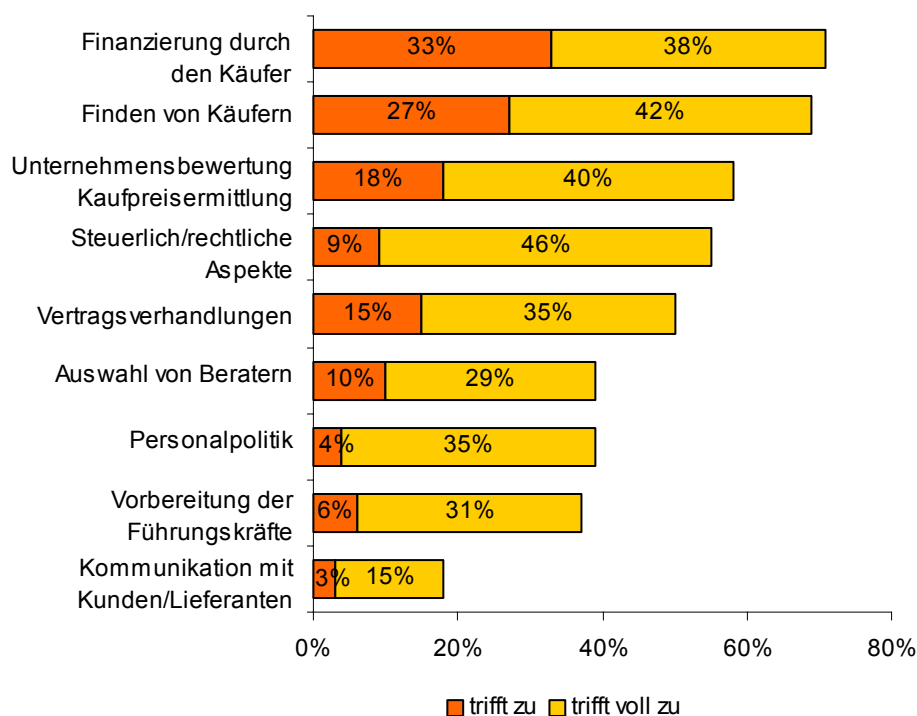
Niemand ist unersetzlich, das gilt auch für den „Teamchef“. Fehlt jedoch das entsprechende Training bzw. ein schlüssiges Nachfolgekonzept, droht schnell der Abstieg. Viele ältere Unternehmer denken noch nicht ans Aufhören. Sie fühlen sich noch zu jung für eine Nachfolgeplanung. Doch selbst wenn in den nächsten fünf Jahren der Wechsel in den Ruhestand vorgesehen ist, sind nicht einmal die Hälfte der Betriebe darauf vorbereitet.

Unternehmen ohne einen „Nachfolgeplan“ gehen ein großes Risiko ein, handlungsunfähig zu werden. Denn gerade aus Sicht von Kreditgebern kommt der Nachfolge beim Rating eine besonders hohe Bedeutung zu.

Außerdem drohen rechtliche und unternehmerische Fallstricke bei einer fehlenden oder unpassenden Nachfolgeregelung. Ist sie vorhanden, wird einer der größten Risikofaktoren im Unternehmen beseitigt. Dies gilt insbesondere für Familiengesellschaften, deren Entwicklung oft mit einer einzigen Person verbunden ist. Ist der Unternehmer jedoch entsprechend gewappnet, dann haben der Erhalt des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze die erste Priorität.

6. Wer die Hindernisse nicht meistert, erreicht das Ziel nicht

Abb. 18: Hindernisse



Bis zur erfolgreichen Unternehmensübergabe sind eine Reihe von Hindernissen zu überwinden. An erster Stelle wird die Finanzierung durch den Käufer genannt. Nicht selten scheitert die Fortführung selbst traditions- und erfolgreicher Gesellschaften daran, dass die Finanzierung nicht sichergestellt werden kann. Nicht zuletzt wegen mangelnder Eigenmittel, der Zugehörigkeit zu einer Problembranche, unerwartetem Kapitalbedarf und Planungsfehlern kommen viele Nachfolger nicht zum Zuge. Inzwischen stehen den Unternehmen aber neben dem Bankkredit, Factoring oder Leasing weitere interessante Varianten wie mezzanines Kapital zur Verfügung.

Private Equity stellt eine echte Alternative für Unternehmen mit soliden Zukunftsaussichten aber geringer Eigenkapitalbasis dar. Beteiligungskapital wird dem Unternehmen ohne bankübliche Sicherheiten auf Zeit zur Verfügung gestellt. Für ein Unternehmen kann Kapital aufgenommen werden, ohne dass die unternehmerischen Aktivitäten eingeschränkt werden.

Auch steuerliche Aspekte sind mit den familiären und wirtschaftlichen Bedürfnissen des Unternehmers in Einklang zu bringen. So kann eine gesellschaftsrechtlich naheliegende Lösung aufgrund erbschaftssteuerlicher Vorschriften zu einem Hinderungsgrund werden.

Die Besteuerung von Betriebsvermögen im Rahmen der Erbschafts- und Schenkungsteuer muss daher so bemessen sein, dass durch sie die Fortführung des Betriebes durch den Erben bzw. Beschenkten nicht gefährdet wird. Eine Alternative bei einer Betriebsfortführung wäre das Erlöschen der Erbschafts- bzw. Schenkungssteuerschuld über einen Zeitraum von 6–10 Jahren.

Gleichzeitig sollte die Steuerschuld für jedes Jahr der Fortführung in gleichen Jahresbeträgen abgebaut werden. Ein positives Signal für Unternehmen ist dringend notwendig, zumal andere europäische Länder mit deutlich interessanteren Schenkungs- und Erbschaftssteuersystemen locken.

Gibt es für eine Unternehmensnachfolge keine Kandidaten, die in die Fußstapfen des Alt-Unternehmers treten können und wollen, besteht das erste Hindernis in der Akquisition eines geeigneten Nachfolgers. Die Suche kann sich als langwierig darstellen, wenn ein bestimmtes Anforderungsprofil unumgänglich ist.

Hilfestellung kann dabei die Unternehmens- und Existenzgründungsbörse „Change Online“ geben. Gerade Kandidaten, an die besondere Anforderungen hinsichtlich Qualifikation und finanzieller Möglichkeiten gestellt werden, müssen geprüft und betreut werden. Deswegen gründen die Industrie- und Handelskammern in NRW Nachfolger-Clubs.

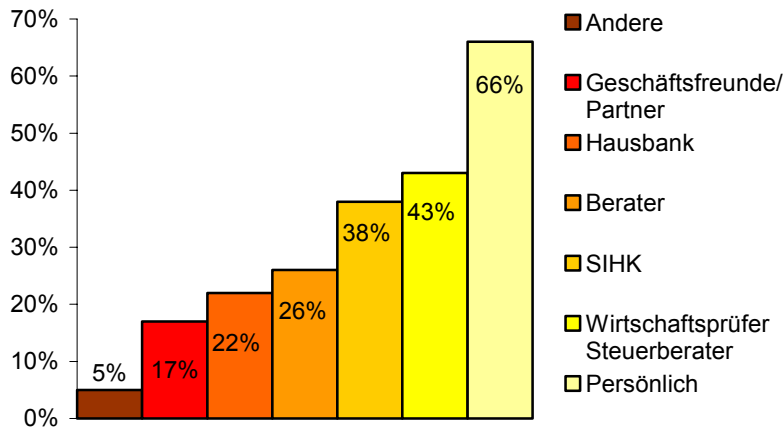
Der Unternehmer verbindet mit seinem Unternehmen oft immaterielle Werte, die sich in seinen Kaufpreisvorstellungen niederschlagen. Fast 60 Prozent der Befragten befürchten daher Probleme bei der Unternehmensbewertung und der sich daran orientierenden Kaufpreisermittlung.

Einen objektiven Unternehmenswert gibt es in der Praxis nicht. Die Unternehmensbewertung hängt von vielen Faktoren ab und auch die Wahl des Verfahrens ist nicht immer eindeutig. Unrealistische Preisvorstellungen bedeuten oft das Ende der Kaufpreisverhandlungen und damit des Nachfolgeprozesses.

Der sogenannte Ankereffekt – die Erwartung des Unternehmers orientiert sich an einem anfangs genannten aber unrealistischen Unternehmenswert – kann sich als besonderer Hemmschuh erweisen. Hier übernehmen Wirtschaftsprüfer und Steuerberater eine spezielle Verantwortung.

7. Gute Betreuer für ein erfolgreiches Team

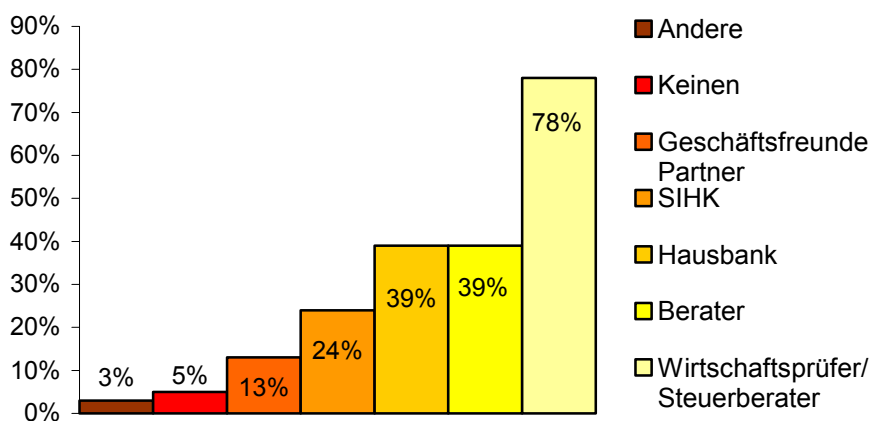
Abb.19: Form der Kontaktaufnahme



Ist ein Interessent über Börsen, Informationsveranstaltungen oder durch die Vermittlung Dritter gefunden, dann möchten mehr als 60 Prozent der Unternehmen den Kontakt persönlich aufnehmen. Sie verlassen sich dabei vorrangig auf ihr eigenes Urteil. Erste Anlaufstelle ist in den meisten Fällen der Wirtschaftsprüfer bzw. Steuerberater des Unternehmens.

Sein vertrauter Rat ist auch bei den Verhandlungen über eine Nachfolge und deren Inhalte gefragt. Die mit Unternehmensinterna vertrauten Berater übernehmen oft die Vermittlungsfunktion.

Abb.: 20 Gewichtung externer Ratgeber



Neben den Beratern begleiten auch die, mit der finanziellen Situation vertrauten Hausbanken die Nachfolgeverhandlungen. Dass nur fünf Prozent der Befragten keinen Rat benötigen, belegt die Komplexität des Prozesses. Das Netzwerk der Kammern wird von mehr als einem Drittel der Unternehmen genutzt.

Dabei bevorzugen kleinere Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter) sowohl bei der Kontaktaufnahme als auch bei den Verhandlungen deutlich stärker die Dienste der SIHK und der Hausbank, wohingegen größere Unternehmen häufiger Berater einsetzen.

Bevorzugte Informationsquellen sind neben der Tagespresse die SIHK-Zeitung sowie Fachliteratur und Foren. Aber nur jeder sechste besucht ein (Fach-)Forum.

8. Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg nur einen

Wichtige Aspekte für die Übergabe einer „Mannschaft“

- Für mittelständische Unternehmen bedeutet die Nachfolgeregelung eine Zäsur. Neben der Führung wechselt oft auch der Eigentümer. Hinzu kommt, dass es keinen Erfahrungsaustausch gibt und die Mehrheit der Unternehmer auf externes Fachwissen zurückgreifen muss.

Taktik, Training und Kondition

- Viele Übergaben werden schlecht vorbereitet. Notwendig sind neben dem Übergabekonzept ein realistischer Zeitplan, ein klares Anforderungsprofil für den Nachfolger sowie solide Kenntnisse über Unternehmensbewertung und Kaufpreisfinanzierung. Die angebotene Unterstützung unabhängiger Institutionen sollte frühzeitig und intensiver genutzt werden.

Spielersysteme und Spielerleistung

- Potentielle Übernehmer (die eigene Familie, andere Unternehmen, externe oder interne Führungskräfte, Finanzinvestoren) haben sehr differenzierte Vorstellungen und Möglichkeiten einer Unternehmensübernahme. Für den abgebenden Unternehmer ist es wichtig, alle Optionen zu prüfen, um die beste Lösung zu realisieren.

Den Nachwuchs fördern

- Die Unternehmer bescheinigen ihren Führungskräften unternehmerische Kompetenz. Angesichts der rückläufigen Bedeutung der Familiennachfolge wird der Bedarf an familienfremden Nachfolgern steigen. Interessierte Angestellte müssen auf diese Aufgabe rechtzeitig und intensiv vorbereitet werden. Beratern und Weiterbildungsinstituten eröffnen sich interessante Perspektiven.

Transparentes Transfersystem

- Der Markt für Unternehmen ist nur schwer zu durchschauen. Eine öffentliche Informationsquelle für Preismargen könnte der ersten Orientierung dienen. Statistische Auswertungen der bislang erzielten Preise sowie Schätzungen von Experten zur aktuellen Marktlage wären die Datenbasis.

Solider Sponsorenpool

- Der Verkauf an das eigene oder ein fremdes Management scheitert häufig an zu geringem Eigenkapital. Deswegen sollten alternative Finanzierungsmöglichkeiten besser genutzt werden. Auch die Angebote von Finanzinvestoren, die Möglichkeiten des Verkäuferdarlehens und das Potenzial von Mitarbeiterbeteiligungen gehören dazu. Öffentliche Förderprogramme sind zunehmend Bestandteil eines ausgewogenen Finanzierungsmixes. Auch Mittelstandsfonds können einen Beitrag zur Finanzierung und dem Erhalt von Unternehmen leisten.

Den Titel gewinnen

- Das Wissen über Werkzeuge und Alternativen einer Unternehmensnachfolge sind die Basis für eine erfolgreiche Übergabe. Die Umsetzung muss trotzdem noch gemeistert werden. Dieser Prozess erfordert am Ende eines „Unternehmerlebens“ noch einmal hohes Engagement. Die Begleitung durch einen persönlichen „Coach“ ist naheliegend, da die emotionale Belastung bei der Unternehmensübergabe besonders hoch ist. Die ersten Gespräche mit einem externen Berater sollten rechtzeitig vor der geplanten Übergabe beginnen.

Um die in den nächsten Jahren zahlreich anstehenden Nachfolgefragen in unserer Region zu meistern, müssen alle Beteiligten – sei es als Unternehmer, Mitarbeiter oder Berater – rechtzeitig kommunizieren. Wer darauf wartet, kurzfristig eine maßgeschneiderte Lösung für sein Nachfolgeproblem zu erhalten, riskiert seine persönliche Altersversorgung, den Verlust von Know-how und Arbeitsplätzen.

Glossar finanzierungstechnischer Begriffe

Discounted Cash Flow – Verfahren (DCF):

Verfahren der Unternehmensbewertung, die den Unternehmenswert auf Basis zukünftiger Zahlungsüberschüsse mit Hilfe eines am Risiko des Unternehmens orientierten Kapitalisierungszinssatzes ermitteln. Die gängigen Verfahren (Equity-Verfahren, Entity-Verfahren) unterscheiden sich in der Methodik, führen bei richtiger Anwendung jedoch zum gleichen Ergebnis. DCF-Verfahren sind international gebräuchlich und werden von Finanzinvestoren und Investmentbanken bevorzugt.

Due Diligence:

Wörtlich „mit der nötigen Sorgfalt“; Prüfung und Analyse eines Unternehmens durch einen Investor in Vorbereitung einer Beteiligung.

Equity-Kicker:

Vergütungskomponente für den Finanzinvestor, der Mezzanines Kapital (siehe dort) zur Verfügung gestellt hat. Die Höhe des Equity Kickers hängt von der Wertsteigerung des Unternehmens ab. Beispiele: Wandlung von mezzaninem Kapital in direktes Eigenkapital zu einem festgelegten Kurs oder Zahlung an den Finanzinvestor in Abhängigkeit von der Wertentwicklung des Unternehmens.

Equity-Story:

Zeigt die bisherige und geplante Entwicklung eines Unternehmens aus der Perspektive eines Eigenkapitalgebers. Beantwortet die Frage „Warum soll ich mich beteiligen?“.

Ertragswertverfahren:

Verfahren der Unternehmensbewertung, das den Unternehmenswert auf Basis zukünftiger Ertragsüberschüsse mit Hilfe eines am Risiko des Unternehmens orientierten Kapitalisierungszinssatzes ermittelt. Das Ertragswertverfahren wird insbesondere in Deutschland von Wirtschaftsprüfern angewendet. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) gibt Standards für die Bewertung mit Hilfe dieses Verfahrens heraus.

Exit:

Finanzinvestoren beteiligen sich zeitlich befristet an einem Unternehmen. Sie beurteilen daher schon beim Eingehen der Beteiligung die Wege eines späteren Ausstiegs („Exit“).

Exit-Varianten:

- Buy-back: Rückkauf der Anteile durch die Altgesellschafter
- IPO: „Initial Public Offering“ (Börsengang)
- Secondary Purchase: Verkauf an einen anderen Finanzinvestor
- Trade Sale: Verkauf an ein anderes Unternehmen der Branche oder der vor- bzw. nachgelagerten Stufe (Lieferanten bzw. Kunden)

Leveraged Buy-Out (LBO):

Weist das Unternehmen nach einem Kauf einen hohen Verschuldungsgrad auf, spricht man von einem LBO. Finanzinvestoren bevorzugen derartige Finanzierungsstrukturen, um die Rendite auf das von ihnen eingebrachte (geringe) Eigenkapital zu steigern.

Management Buy-In (MBI):

Kauf des Unternehmens durch ein Managementteam oder einzelne Führungskraft, die zuvor nicht im Unternehmen beschäftigt waren.

Management Buy-Out (MBO):

Kauf des Unternehmens durch bisherige Führungskräfte.

Mezzanines Kapital:

Sammelbegriff für Finanzierungsinstrumente, die gesellschaftsrechtlich Fremdkapital sind, wirtschaftlich aber Eigenkapital sein können. Hierzu zählen Nachrangdarlehen, Stille Beteiligungen, Genussrechte, Verkäuferdarlehen, Wandel- und Optionsanleihen. Mezzanine Finanzierungen bieten größere Gestaltungsmöglichkeiten als direktes Eigenkapital oder Kredite.

Private Equity:

Sammelbegriff für Eigenkapital und oft auch mezzanines Kapital, das von Finanzinvestoren ohne Börsengang (dann: Public Equity; siehe auch IPO) zur Verfügung gestellt wird.