

Familienexterne Unternehmensnachfolge - Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern

Jedes Jahr müssen laut dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) über 70.000 kleine und mittelgroße Unternehmen mit mindestens EUR 50.000 Jahresumsatz und rund 680.000 Mitarbeitern in Deutschland ihre Nachfolge regeln. Häufigster Grund ist bei jährlich fast 50.000 Unternehmen mit insgesamt ca. 450.000 Beschäftigten das Alter der Unternehmerin oder des Unternehmers. Die Sicherung des Unternehmensfortbestandes, ihres Know-hows und ihrer Arbeitsplätze ist die wohl weitreichendste Entscheidung eines Unternehmers. Weil die Nachfolge nicht geregelt werden konnte, werden jährlich 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 nur innerhalb der Familie übertragen, denn oftmals haben die eigenen Kinder ihre beruflichen Weichen anders gestellt. Das ist strukturpolitisch bedauerlich, da sich diese Unternehmen traditionell durch Erfolgsmerkmale wie Werteorientierung, Kundennähe und flache Hierarchien auszeichnen.

Familienexterne Nachfolgelösungen gewinnen deshalb in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Die Realisierung einer familienexternen Nachfolge gestaltet sich oft deutlich schwieriger als die Realisierung einer familieninternen Lösung – vor allem in der so genannten Findungsphase (Matchingphase). Diese ist durch das Finden geeigneter Übernahmeinteressierter bzw. Unternehmen und die Verhandlungen der beiden Parteien über Details der Nachfolge gekennzeichnet. Die Befragungen des IfM Bonn (Materialien Nr. 182) belegen, dass die Suche nach einem familienexternen Nachfolger bzw. einem Unternehmen problembehaftet und schwierig ist. Allerdings erweist sich die an die Suche anschließende Verhandlungsphase als noch kritischer.

Nicht öffentliche Suche des Übergebers erschwert die Suche nach einem Übernehmer

Viele Unternehmer machen die Suche nach einem externen Nachfolger nicht der Allgemeinheit publik, sondern nutzen hierfür ihr persönliches Netzwerk. Dieses Vorgehen der Eigentümer verringert die Chancen der Übergabe. Dementsprechend bewerten die befragten Übernahmeinteressierten wie auch die befragten Experten die nicht öffentliche Suche der Eigentümer als ein größeres Problem.

Wenn Eigentümer aber bei ihrer Suche über ihr privates Netzwerk keinen Nachfolger finden konnten, dann gehen sie in die Öffentlichkeit und zwar, indem sie verstärkt Dritte (wie Unternehmensberater, Kammern) um Unterstützung bei der Suche bitten.

Übergeber und Übernehmer finden selten im ersten Anlauf zueinander

Die größten Probleme in der Verhandlungsphase bilden die **Einigung auf einen Kaufpreis** und die **Finanzierungsschwierigkeiten der Nachfolger**. Diese Probleme führen häufig zum Abbruch der Verhandlungen, so dass die Suche von vorne beginnt. So sind laut der Befragung des IfM Bonn etwa 71 % der noch suchenden Eigentümer schon mindestens einmal in konkreteren Verhandlungen gescheitert. Dieser Anteil war unter den noch suchenden Übernahmeinteressierten mit 84 % noch höher.

Die Attraktivität eines Unternehmens fördert die Realisierung einer familienexternen Nachfolge

Das Finden eines geeigneten Nachfolgers hängt nicht nur vom Engagement des Eigentümers ab. Auch die **Qualität des Unternehmens** hat einen nicht unbedeutenden Einfluss auf den Übergabeerfolg. So weisen Unternehmen von Eigentümern, die einen Nachfolger gefunden haben, nicht nur eine signifikant **bessere Gewinnentwicklung** in der Vergangenheit auf. Sie sind mit durchschnittlich 18 Beschäftigten auch signifikant größer als die Unternehmen der noch suchenden Eigentümer mit durchschnittlich 8 Beschäftigten.

Für den Übernahmeinteressierten haben die Attraktivität des Unternehmens und natürlich die zukünftigen Marktchancen große Bedeutung. Demnach stellen die Produkte und Dienstleistungen des gesuchten Unternehmens zusammen mit der

Rentabilität und der Gewinnsituation bei der Suche nach einem passenden Unternehmen die wichtigsten Auswahlkriterien dar.

Übernahmeinteressierte Privatpersonen haben seltener Erfolg bei der Suche nach einem Unternehmen als Unternehmer oder Investoren

Der geringere Sucherfolg von Privatpersonen hat verschiedene Ursachen:

Privatpersonen verfügen oft über weniger finanzielle oder/und personelle Ressourcen, die die Umsetzung einer Unternehmensübernahme erleichtern. Zum anderen haben sie meistens auch weniger Erfahrungen beim Kauf von Unternehmen als Unternehmer oder Investoren.

Privatpersonen sind auch unter den Übernahmeinteressierten, die den Plan der Unternehmensübernahme zum Zeitpunkt der Befragung wieder aufgegeben haben, die größte Gruppe mit über 70 %. Neben einem zu hohen finanziellen Risiko für ihren Haushalt geben sie nicht ausreichende eigene Finanzmittel als wichtigsten Grund für die Aufgabe des Plans, ein Unternehmen zu übernehmen, an.

Kriterien für eine gelungene Übergabe und einen guten Verkaufspreis

- **Vermeidung von Zeitdruck**
- **Transparenz**
- **realistische Preisvorstellungen**
- **keine rückläufigen Umsätze und Gewinne**
- **vorhandene Unternehmensbewertungen / -planungen**
- **zinsgünstige Finanzierung des Kaufpreises durch den Käufer**

Erfolgreich kann eine Übernahme nur sein, wenn sich der Übergebende und der Übernehmende **einigen**. 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.

Unterstützung bei der Nachfolge

Damit Familienunternehmen beim Verkaufspoker weder den Interessenten mit überhöhten Preisvorstellungen (häufigster Grund für das Scheitern von Verkaufsverhandlungen) verschrecken, noch ihre Altersvorsorge verlieren, sollte ein versierter 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 usw.) und nachweisbare Qualitätsstandards (z.B. CMS/BDU) Berücksichtigung finden.

Die bedeutendsten Leistungselemente einer Nachfolgeberatung sind die Ermittlung des Kaufpreises, die Erstellung eines Finanzierungskonzeptes, die Erarbeitung eines Übergabekonzeptes und das Aufzeigen von Entwicklungspotenzial des zur Nachfolge anstehenden Unternehmens.

Alf Baumhöfer
Bankkaufmann / Diplom-Ökonom / Unternehmensberater CMC
BDU – Fachverband Gründung, Entwicklung, Nachfolge

www.baumhoefer-bdu.de mail@baumhoefer-bdu.de
Telefon 0441-219 85 89 - 0 Telefax 0441-219 85 89 – 9