

# Übergabe richtig gestalten

## ERFOLGSFAKTOREN UND TIPPS ZUR NACHFOLGEREGELUNG

Experten gehen davon aus, dass von den ca. 3,2 Millionen umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland ca. 550.000 Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre eine Unternehmensnachfolge anstreben. Diese Einschätzung leitet sich u.a. aus der Erkenntnis ab, dass in diesem Zeitfenster entsprechend viele Unternehmer älter als 60 Jahre sind und die Unternehmensnachfolge als strategisches Unternehmensziel bei diesen Unternehmen in den Fokus rückt.

### RAHMENBEDINGUNGEN DES MARKTES UND GESTALTUNGSOPTIONEN

Auf die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie fällt derzeit zwar immer noch ein Anteil von knapp über 50 Prozent der Fälle, der Unternehmensverkauf an externe Investoren oder Manager (MBI) wird jedoch - wie bereits in den letzten Jahren - zunehmend an Bedeutung gewinnen; derzeit liegt der Anteil bereits bei ca. 30 Prozent der Fälle. In knapp 20 Prozent der Fälle wird die Unternehmensnachfolge durch Übergabe an die eigenen Mitarbeiter oder die eigene Führung über Management-Buy-out (MBO) geregelt.

Wird ein Unternehmen am freien Markt zum Verkauf angeboten, trifft ein Investor statistisch auf etwa drei bis vier Angebote; es liegt somit eindeutig ein Käufermarkt vor. Die tatsächlichen Verkaufschancen hängen allerdings erheblich von der Branche, den unternehmens-individuellen Merkmalen, der Preisvorstellung und den Zukunftsperspektiven des Unternehmens ab.

Somit wird deutlich, dass der Erfolg einer Unternehmensnachfolge wesentlich davon abhängt, inwieweit es im Vorfeld der Unternehmensnachfolge gelingt, das Unternehmen übergabefähig und zukunftsfähig aufzustellen. Dies gilt unabhängig davon, welche Gestaltungsoption zur Unternehmensnachfolge angestrebt wird.

### UNTERNEHMENSNACHFOLGE ALS STRATEGISCHES UNTERNEHMENSZIEL

Wie bei jedem Ziel, das vom Management bzw. Inhaber eines Unternehmens definiert und verfolgt wird, sind auch bei dem Ziel „Gestaltung der Unternehmensnachfolge“ Maßnahmen festzulegen und umzusetzen, um das Ziel zu erreichen. Die notwendigen Maßnahmen hängen dabei entscheidend von der verfolgten Gestaltungsoption ab. Bei der familieninternen Nachfolgelösung und einer MBO-Lösung werden andere Maßnahmen auf der Agenda stehen als bei einem Verkauf an einen externen Investor, wo häufig das Ziel eines maximalen Verkaufspreises verfolgt wird.

### DAS UNTERNEHMEN STABIL UND ZUKUNFTSFÄHIG GESTALTEN – IMMER DIE RICHTIGE OPTION!

Unabhängig von der verfolgten Gestaltungsoption, können die Chancen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge deutlich verbessert werden, wenn das Unternehmen bereits im Vorfeld des geplanten Übergabezeitpunktes so gesteuert und aufgestellt wird, dass folgende Merkmale vorliegen:

- 1 Positiver Trend bei Umsatz und EBIT bezogen auf die letzten Geschäftsjahre;
- 2 Gute Auftragslage;
- 3 Gute Marktpositionierung (Marktbedeutung, Bekanntheitsgrad, ausgewogener Produktmix, starke Kundenbindung);
- 4 Ausgewogene Kundenstruktur;
- 5 Verantwortlichkeiten auf mehrere Personen verteilt, keine Abhängigkeit von Einzelpersonen;
- 6 Qualifizierte Mitarbeiter und ausgewogene Altersstruktur;
- 7 Zeitgemäße Infrastruktur (z. B. EDV, Maschinen, Räumlichkeiten);
- 8 Transparenz über betriebswirtschaftliche Daten;
- 9 Geschäftsmodell mit Zukunfts- und Entwicklungspotenzial (strategische Perspektiven).

### DER UNTERNEHMENSVERKAUF BENÖTIGT ZEIT

Wird der Unternehmensverkauf im Zuge der Unternehmensnachfolge angestrebt, ist einzukalkulieren, dass der Unternehmensverkauf eine gewisse Zeit benötigt. Dies gilt insbesondere dann, wenn ein maximaler Verkaufspreis angestrebt wird und/oder hohe Anforderungen an den Übernehmer gestellt werden.

Während der „lehrbuchmäßige“ Verkaufsprozess - beginnend mit der Käufersuche und abschließend mit dem Notartermin - in ca. vier bis sechs Monaten abgeschlossen sein kann, dauert der Verkaufsprozess in der Realität häufig wesentlich

länger und erstreckt sich nicht selten über mehrere Jahre. Ursächlich hierfür können u. a. folgende Gründe sein:

- › Schwierigkeiten überhaupt einen geeigneten Käufer zu finden;
- › Überzogene Preisvorstellungen auf Seiten des Verkäufers;
- › Finanzierungsprobleme auf Käuferseite;
- › Entscheidungsprozesse seitens der involvierten Geldgeber;
- › Während des Verkaufsprozesses wachsendes Risikobewusstsein auf Käuferseite, evtl. Rücknahme der Kaufabsicht;
- › Kündigungsfristen, Sperrfristen bei Managern, die als Kaufinteressenten auftreten;
- › Verhandlungstaktik auf Käuferseite;
- › Unvorhergesehene Ereignisse (z. B. einbrechende Auftragslage, Krankheit einer der Beteiligten);

Durch den Einsatz eines leistungsfähigen Unternehmensmaklers kann der Verkaufsprozess i.d.R. deutlich beschleunigt werden, weil insbesondere die Suche nach einem geeigneten Käufer sich verkürzt und der gesamte Prozess straff geführt wird.

AUTOR

REIMUND KOZIOLLEK



Reimund Koziollek ist geschäftsführender Gesellschafter der U.M.P. GmbH in Stuttgart, eine auf Unternehmensnachfolgen und Unternehmensverkauf spezialisiertes Beratungsunternehmen mit über zehnjähriger Erfahrung im Bereich M&A. ([www.ump-gmbh.net](http://www.ump-gmbh.net)).



1. Rechtzeitig, d. h. durchaus ca. drei Jahre vor der geplanten Übergabe, mit der Ausgestaltung der Unternehmensnachfolge beginnen; Verkauf unter zeitlichem Druck vermeiden.

2. Entscheidung über das verfolgte Nachfolgemodell (familienintern, MBI, MBO) treffen

3. Das Unternehmen wirtschaftlich stabil und zukunftsfähig ausrichten

4. Aufgrund der Komplexität der rechtlichen und steuerrechtlichen Fragestellungen Rechtsanwalt und Steuerberater einbeziehen

5. Insbesondere, wenn der externe Verkauf angestrebt wird und/oder der Faktor Zeit verkürzt werden soll, ist die Einbindung eines M&A-Beraters bzw. Unternehmensmaklers zu empfehlen.

## Unternehmensnachfolge richtig gestalten

Um die Unternehmensnachfolge richtig zu gestalten hilft es somit sich an folgenden Leitlinien zu orientieren: