



Finanzierung der Unternehmensnachfolge

Praxisratgeber für eine erfolgreiche Nachfolge



Wir sind für Sie da!

Sprechen Sie uns bei Fragen rund um die Finanzierung von Nachfolgeprojekten jederzeit gern an.



Bürgschaften

Martin Neumann (Leiter)

Tel.: (0511) 337 05-39

E-Mail: neumann@nbb-hannover.de



Beteiligungen

Andreas Schramm (Leiter)

Tel.: (0511) 337 05-42

E-Mail: schramm@mbg-hannover.de

Diese Broschüre wurde überreicht durch:



Finanzierung der Unternehmensnachfolge

Einleitung	
Die passende Finanzierung der Unternehmensnachfolge	4
Aus der Praxis	
Tipps für die erfolgreiche Planung und Finanzierung	6
Eigenmittel & Eigenkapital	
Unternehmensnachfolge finanzieren mit Beteiligungskapital: „Wirtschaftliches Eigenkapital auf Zeit“	10
Unser Angebot	
Die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG): Verlässlicher Eigen- und Mezzaninkapitalgeber für Betriebsübernahmen	11
Die Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB): Sicherheiten für aussichtsreiche Unternehmensübernahmen	13
Weitere Angebote	
Zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten	15
Best Practice	
Professionelle Übergabe bei Profi Musik	16
Ausblick	
Information & Weiterführendes	19

Die passende Finanzierung der Unternehmensnachfolge

Nachfolger gesucht – und zwar tausendfach. Rund 2.500 Familienunternehmen in Niedersachsen stehen jedes Jahr vor der Herausforderung einer möglichst reibungslosen Übergabe an einen Nachfolger. Entscheidend für eine erfolgreiche Übernahme sind vor allem eine rechtzeitige Planung und eine passgenaue Finanzierung. Unser Ratgeber „Finanzierung der Unternehmensnachfolge“ informiert Sie über die wichtigsten Aspekte der Nachfolgeplanung und des nötigen Kapitalbedarfs – sowie seiner Co-Finanzierung mithilfe der NBB und MBG.

Jährlich suchen 2.500 niedersächsische Unternehmen eine Nachfolge

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) erwartet, dass bis 2018 pro Jahr rund 27.000 familiär geführte Unternehmen in Deutschland an Nachfolger übergeben werden, davon 2.500 in Niedersachsen. Doch die Zahl potenzieller Nachfolger sinkt. Die Gründe sind vielfältig, aber eigentlich bekannt: Vor allem der demografische Wandel, eine weiter rückläufige Bereitschaft der jüngeren Generationen, ein Unternehmen zu übernehmen sowie hohe Finanzierungshürden sind ausschlaggebend für die bereits zu spürende „Nachfolgelücke“, die in einigen Branchen, wie der Industrie, starke Auswirkungen erwarten lässt. 2013 haben die IHKs zum ersten Mal mehr Alt-Inhaber als übernahmeinteressierte Gründer beraten, deren Zahl zudem auf einen erneuten Tiefstand sank – Vorboten einer brisanten Entwicklung, welche die Bedeutung des Themas Unternehmensnachfolge unterstreicht.

Formen von Unternehmensübertragungen

Mehr als 95 Prozent aller Unternehmen sind in Familienhand, demzufolge steht die familieninterne Nachfolge, meist in Form einer Schenkung,



an erster Stelle der favorisierten Übertragungen. Doch dieser Anteil sinkt: Mehr als die Hälfte der Alt-Unternehmer übergibt mittlerweile an externe Übernehmer außerhalb der Familie, also Mitarbeiter oder externe Käufer. Hauptgrund für die Übergabe des Unternehmens ist nach Angaben des IfM überwiegend der Ruhestand des Inhabers.

Formen der Unternehmensübertragung

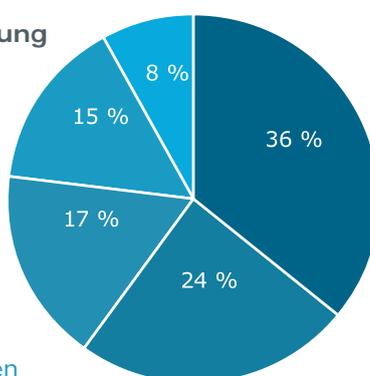
36 % Familieninterne Nachfolge:
Schenkung oder Verkauf, ggf. Verpachtung oder Einsetzung eines externen Geschäftsführers

24 % Management-Buy-out (MBO):
Unternehmensinterner Verkauf

17 % Management-Buy-in (MBI):
Unternehmensexterner Verkauf

15 % Verkauf an ein anderes Unternehmen

8 % Liquidation



Quelle: DIHK 2011

Knackpunkt Finanzierung

Jeder zweite Übernahminteressierte hat laut Angaben des DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) Schwierigkeiten, die Übernahme und nötige Investitionen zu finanzieren. Denn eine Nachfolge ist häufig mit erheblichen finanziellen Aufwendungen verbunden: Neben den materiellen Gütern wie Anlagen, Maschinen und Vorräten müssen zum Beispiel auch immateriell geschaffene Werte wie der Firmenname, die Kundenkartei oder der Standort bezahlt werden. Zusätzlich ist der laufende Geschäftsbetrieb mit ausreichend Kreditlinien auszustatten – oft sind größere Summen zu finanzieren, die aus eigenen Mitteln nicht aufgebracht werden können.

50 Prozent der Nachfolger haben Schwierigkeiten, die Übernahme zu finanzieren

Es ist deshalb wichtig, sich möglichst frühzeitig mit Finanzierungsmöglichkeiten und -strukturen zu befassen, um die optimal passende Mischung aus Eigen- und Fremdkapitalmitteln zu finden. NBB und MBG stehen hier als starke und erfahrene Partner bereit, um gemeinsam mit den Hausbanken Nachfolgeregelungen für wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen aus Niedersachsen zu ermöglichen. Unser Angebot und unsere besten Praxistipps aus jahrelanger Erfahrung finden Sie auf den nächsten Seiten.

Unternehmensnachfolge:

Tipps für die erfolgreiche Planung und Finanzierung



planbar. Dennoch kommt es häufig vor, dass sie zu spät eingeleitet wird und unter Zeitdruck erfolgt, auch für den Erwerber. 80 Prozent der Senior-Unternehmer suchen weniger als zwei Jahre vor der geplanten Übergabe die IHK-Berater auf.



Das Zeitfenster für einen gut eingespielten Übernahmeprozess sollte drei bis fünf Jahre betragen.

Vorteilhaft ist, wenn der potenzielle Erwerber das Unternehmen von innen kennt, bereits dort arbeitet, an die Unternehmerrolle sukzessive herangeführt wurde. Auch der Besuch spezieller Seminare und Schulungen bei Kammern ist empfehlenswert.

Eignung des Nachfolgers:

Der Übernehmer muss sich frühzeitig mit der Frage auseinandersetzen: Traue ich mir die Tätigkeit als Unternehmer zu? Zur Beantwortung gehört neben der fachlichen Qualifikation auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, kreativ zu sein, Mitarbeiter zu motivieren sowie die Fähigkeit, Kunden zu überzeugen und Entwicklungen voraussehen zu können. Zumindest anfänglich ist auch ein hohes zeitliches Engagement zu berücksichtigen: Was sagt die Familie?

Wovon hängt eine erfolgreiche Übernahme ab, was sind die Dreh- und Angelpunkte? NBB und MBG begleiten jährlich zahlreiche Nachfolgen von Unternehmen – und kennen die entscheidenden Themen.

Planung & Vorbereitung der Unternehmensnachfolge:

Zeitlicher Horizont:

Aus Sicht des Abgebers ist eine Übergabe aus Altersgründen in der Regel vorhersehbar und gut

„Lebenspartner und Familie unbedingt auf dem Laufenden halten in Bezug auf die Übernahme.“

Thomas Schrickel hat 2014 die Kalms Flightcase GmbH & Co. KG übernommen nachdem er dort bereits 22 Jahre als Produktionsleiter angestellt war.



Übergangsphase:

Der Übernehmer braucht Zeit, um sich im Unternehmen zurecht zu finden und die Mitarbeiter von sich zu überzeugen. Für einen gewissen Zeitraum kann es sinnvoll sein, den abgebenden Unternehmer an Bord zu lassen, um den Überleitungsprozess zu begleiten. Sechs bis zwölf Monate erscheinen ausreichend, um die bedeutenden Kunden überzuleiten, die Prozesse im Unternehmen zu durchleuchten und gegebenenfalls gemeinsam Anpassungen zu planen.

Business-Plan:

Die Übernahme bedarf einer weitreichenden Auseinandersetzung mit dem Vorhaben und den daraus resultierenden Chancen und Risiken. Der Businessplan soll hierüber Auskunft geben. Er dient aber nicht nur dazu, (Finanzierungs-)Partner zu überzeugen, sondern soll auch ein eigenes Controlling ermöglichen. Die Planung sollte insbesondere nach der Übernahme ständig aktualisiert werden, um zu überprüfen, ob das Unternehmen sich plangemäß entwickelt. Zu Inhalten und Gestaltung eines Businessplans beraten Gründungsexperten der Kammern (IHK, HWK)

in Niedersachsen. Insbesondere bei großen und komplexen Vorhaben empfehlen wir die Zusammenarbeit mit einer qualifizierten Beratungsgesellschaft. Wichtig: Ein fundierter Businessplan berücksichtigt auch die Auseinandersetzung mit auftretenden Störungen und beinhaltet eine entsprechende Notfallplanung.



Businessplan laufend aktualisieren und als Controlling-Instrument nutzen.

Steuerliche Aspekte:

Diese sind auf jeden Fall mit zu berücksichtigen.

Aber: Lassen Sie sich nicht alleine von steuerlichen Komponenten leiten. Steuern werden nur dann relevant, wenn Gewinne erzielt werden. Und dann muss ausreichend Liquidität vorhanden sein.



Binden sie frühzeitig einen Steuerberater mit ein.



Finanzierung der Nachfolge:

Ermittlung des Unternehmenswerts / Kaufpreises:

Für die erfolgreiche Übernahme des Unternehmens müssen sich Verkäufer und Käufer auf einen Preis einigen. Grundlage hierfür ist ein geeignetes Wertermittlungsverfahren. Das passende Verfahren hängt von Branche, Größe und Rechtsform des Unternehmens ab. In der Praxis häufig vorkommende Verfahren sind:

- Das Ertragswertverfahren – Berechnung der zukünftigen Ertragskraft des Unternehmens
- Das Substanzwertverfahren – Summe der Vermögensgegenstände im Unternehmen abzüglich der Verbindlichkeiten
- Das Multiplikatorverfahren – Ableitung aus dem Marktpreis vergleichbarer Unternehmen oder auf Basis von Preisen, die für vergleichbare Unternehmen gezahlt wurden

Entscheidend für den Preis sind letztlich aber Angebot und Nachfrage.

Unsere Empfehlungen:

- Ziehen Sie einen Berater Ihres Vertrauens oder einen Kammervertreter hinzu, der sich mit diesen Themenbereichen auskennt oder auch Branchenbesonderheiten einschätzen kann. Der bisher im Unternehmen involvierte Steuerberater kann schnell in einen Gewissenskonflikt zwischen den Parteien geraten und dann eventuell nicht mehr neutral agieren.



Berater Ihres Vertrauens oder Kammervertreter hinzuziehen.

- Verhandeln Sie intensiv und nachhaltig, denn Sie müssen den Preis für eine (möglicherweise erhöhte) Übernahme meist über einen sehr langen Zeitraum zurückzahlen.
- Wenn der Preis im Endverhandlungsstadium steht: Plausibilisierung anhand geeigneter

„Die wichtigsten Empfehlungen: Frühzeitige Vorbereitung, sofortige Hilfe von einem guten Steuerberater in Anspruch nehmen, mehrere Banken und Versicherungen anfragen.“

Dennis Menkens hat
2014 erfolgreich die
Friebe & Gerdes
GmbH übernommen.

FRIEBE & GERDES
CNC-ZERSpanung-Maschinenbau-Schlosserei

Verfahren. Das Unternehmen sollte in der Lage sein, aus den bisher erzielten Ergebnissen nach Unternehmerlohn und ohne Berücksichtigung von Sonderfaktoren den Firmenwert in einem angemessenen Zeitraum, maximal in zwölf Jahren, zurückzahlen zu können.



Tipp zur Berechnung der Unternehmerentlohnung: Angemessene Altersvorsorge und Sozialversicherungsbeiträge berücksichtigen.

- Es ist manchmal sinnvoll, den Verkäufer zumindest partiell mit in die Risiken des Vorhabens einzubeziehen, zum Beispiel durch ein Verkäuferdarlehen bei angemessener Laufzeit oder eine sogenannte Earn-out-Klausel im Kaufvertrag (siehe hierzu Seite 15).

Finanzierung:

Eine Unternehmensübernahme ist in der Regel mit beachtlichem Kapitalbedarf verbunden. Neben dem Kaufpreis müssen auch der laufende Kapitalbedarf des Unternehmens sowie der Aufwand für Ersatz- oder Modernisierungsinvestitionen berücksichtigt werden. Dementsprechend stark steigt der Investitionsaufwand des Erwer-



bers an. Klassisch ist ein „gesunder“ Mix aus Eigen- und Fremdkapital.

Unsere Empfehlungen:



Erster Ansprechpartner ist die Bank des Vertrauens, Ihre Hausbank. Sprechen Sie aber bezüglich des Vorhabens auch weitere Finanzierungspartner, wie NBB und MBG, an.

- Präsentieren Sie die Geschäftsidee und sich als Unternehmer, greifen Sie dabei auf den sorgfältig erstellten Businessplan zurück.
 - Achten Sie bei der Finanzierung auf einen guten Mix aus angemessenen Kapitaldiensten und ausreichender Liquidität – zumindest die ersten zwölf Monate sollten auch in Form einer detaillierten Liquiditätsplanung abgebildet werden und die hierfür benötigten Kreditrahmen berücksichtigen.
 - Prüfen Sie, ob die Einbindung von Förderdarlehen möglich ist (siehe Seite 15).
 - Wenn möglich: Bringen Sie angemessene Eigenkapitalbestandteile ein; gegebenenfalls mit Unterstützung Ihrer Familie. Richtwert sind mindestens 15 Prozent des Investitions-
- umfangs, je mehr, desto besser. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Abhängigkeit zu Fremdkapitalgebern wird reduziert, der eigene Handlungsspielraum erweitert.
 - Planen Sie eine angemessene Finanzierung des Umlaufvermögens.
 - Halten Sie ausreichend Liquidität für Unvorhergesehenes vor.
 - Berücksichtigen Sie die Erwartungshaltung der Kreditinstitute. Die Kreditbesicherung erfolgt auch auf Basis privater Vermögenswerte und persönlicher Bürgschaftsübernahmen, unabhängig von der gewählten Unternehmensrechtsform.

• Grundsätzlich gilt, dass die Bank die rechnerischen Blankorisiken der Finanzierung nicht alleine tragen kann bzw. will. Hier sind die Risikopartner NBB (Sicherheit) und MBG (Kapital) die richtige Wahl.

Unternehmensnachfolge

finanzieren mit Beteiligungskapital:

„Wirtschaftliches Eigenkapital auf Zeit“

Grundlage der Finanzierung einer Unternehmensübernahme sind üblicherweise eigene Mittel, die der Nachfolger einbringt. Dazu gehören zum Beispiel die vorhandenen Barvermögen, private Sicherheiten wie Immobilien oder auch private Bürgschaften. Doch oft verfügen die Übernehmenden – angesichts großer Summen, die aufgebracht werden müssen – nicht über ausreichendes Eigenkapital. Hinzu kommt, dass Fremdkapitalgeber häufig ein Mindestmaß an Haftkapital fordern. Und: Für die künftige Stabilität des Unternehmens ist von großer Bedeutung, dass ausreichend Haftkapital vorhanden ist, um auf positive wie auch negative Unternehmensentwicklungen reagieren zu können.



Mindestens 15 Prozent des Kaufpreises sollte der Nachfolger als Eigenkapital zur Verfügung haben. Je mehr, desto besser.

Mezzaninkapital stärkt die Eigenmittelbasis

Ein gegebenenfalls zu geringes Eigenkapital kann durch **extern gegebenes Kapital mit eigenkapitalähnlichem Charakter** verbessert werden. Hierzu gehört das sogenannte **Mezzaninkapital** oder **wirtschaftliche Eigenkapital**, welches **auch als Eigenmittel bezeichnet** wird. Solche Eigenmittel werden beispielsweise in Form einer typisch stillen Beteiligung von Beteiligungsgesellschaften wie der MBG zur Verfügung gestellt. Zumeist können durch Kombination von Eigenkapital und Eigenmitteln die Anforderungen von Fremdkapitalgebern erfüllt werden.

Im Rahmen einer typisch stillen Beteiligung leistet der stille Gesellschafter eine Einlage in das Vermögen der Gesellschaft, ohne eigene Anteile zu erwerben. Er haftet gegenüber den Gläubigern des Unternehmens bis zur Höhe seiner Einlage und nimmt keinen Einfluss auf die Geschäftsführung.

Die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG): Verlässlicher Eigen- und Mezzaninkapitalgeber für Betriebsübernahmen

Die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) ist seit 1991 verlässlicher Finanz- und Know-how-Partner von Unternehmen, Banken und Unternehmensberatern. Als bankenneutrale Beteiligungsgesellschaft investiert sie erfolgreich in kleine und mittlere Unternehmen aus Niedersachsen.

Beteiligungsumfang

Bei Gesellschafterwechsel, Unternehmensnachfolge, MBO oder MBI investiert die MBG Mezzaninkapital in Form der typisch stillen Beteiligung bis 1,25 Millionen Euro sowie Eigenkapital in Form einer direkten Beteiligung bis 200.000 Euro. Für junge und kleinere Unternehmen bietet die MBG Mittel aus dem Mikromezzaninfonds des Bundes und engagiert sich in Form stiller Kleinst-Beteiligungen von 10.000 bis 50.000 Euro.

Mit ihren Beteiligungen stärkt sie die Eigenmittel- und Haftungsbasis, optimiert die Kapitalstruktur und verbessert die Bonität von Unternehmen. So trägt die MBG zur finanziellen Stabilität bei – und öffnet Türen für weitere Fremdkapitalgeber. Mit Land und Bund als Risikopartnern und besonderen Refinanzierungsmöglichkeiten ist die MBG ein stabiler Kapitalgeber, der höchste Planungs- und Finanzierungssicherheit garantiert.

**Planungs- und
Finanzierungs-
sicherheit durch
MBG-Beteiligung**





„Die zusätzlichen Regularien der Finanzmärkte werden den Zugang zu Fremdkapital sukzessive erschweren. Deshalb wird die Finanzierung von Betriebsübernahmen

mit Beteiligungskapital künftig eine stärkere Rolle spielen.“

(DIHK, Januar 2015)

Langfristig orientiertes Investment

Starker, strategischer Partner für Nachfolger

Die MBG ist nicht nur Eigenkapital- oder Mezzaninkapitalgeber, sondern langfristig orientierter Investor und verlässlicher Finanzierungspartner. Ihre Zielsetzung ist stets die dauerhafte, erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens – und nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung. Im Gegensatz zu anderen Beteiligungsgesellschaften übernimmt sie keine operativen Aufgaben und greift nicht in die Geschäftsführung ein.

Die Beteiligungsmanager der MBG haben langjährige Erfahrung in der Strukturierung und Gestaltung von Finanzierungen und setzen ihr Know-how zum Wohle des Unternehmens ein. Dabei können sie sich auf ein starkes Netzwerk verlassen. Die MBG-Berater unterstützen das Management als kompetenter Sparringspartner bei allen strategischen und finanzwirtschaftlichen Aufgabenstellungen.

Ziel ist es, mit allen Beteiligten die künftigen Herausforderungen zu meistern, Freiräume zu schaffen und die Zukunft des Unternehmens erfolgreich zu gestalten.

Vorteile der Beteiligung auf einen Blick

- Breitere Haftungsbasis
- Planungs- und Finanzierungssicherheit durch Laufzeiten von bis zu zehn Jahren
- Liquiditätsschonung durch Tilgungsfreiheit von mindestens fünf Jahren
- Unabhängigkeit und Flexibilität durch Kündigungsmöglichkeit seitens Beteiligungsnehmer
- Keine Sicherheiten aus dem Unternehmen heraus
- Das langfristige Investment der MBG-Beteiligung öffnet Türen für weitere Kapitalgeber.
- Risikoentlastung für Kreditinstitute
- Gewinnung eines Finanz- und Know-how-Partners ohne Anteile am Unternehmen abzugeben
- Kein Eingriff in die Geschäftsführung

Die Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB): Sicherheiten für aussichtsreiche Unternehmensübernahmen

Als Spezial-Kreditinstitut der niedersächsischen Wirtschaft verschafft die NBB vielversprechenden unternehmerischen Ideen des niedersächsischen Mittelstands das notwendige Start- bzw. Erweiterungskapital. Dazu stellt sie Bürgschaften von bis zu 80 Prozent – in maximaler Höhe von 1,25 Millionen Euro – für Kredite zur Verfügung. Ein Angebot, das für Unternehmensnachfolger besonders interessant ist.

Partner der finanzierenden Banken und Sparkassen

Denn: Kreditinstitute oder Sparkassen, die für gewöhnlich in die komplexe Nachfolgefinanzierung eingebunden werden, betrachten eine Übernahme praktisch als Gründung, also mit einem höheren Risiko verbunden und mit schwierig zu beurteilender Kreditwürdigkeit. Entsprechend haben sie ein erhöhtes Bedürfnis nach Sicherheiten. Stehen eigene Vermögenswerte des Nachfolgers zur Besicherung der Kreditfinanzierung nicht in erforderlicher Höhe zur Verfügung, bietet sich in Niedersachsen die NBB als idealer Partner an. Sie ermöglicht mit der Übernahme sogenannter Ausfallbürgschaften zu Gunsten der Hausbank häufig erst die Finanzierung.

**NBB reduziert Risiko
für Hausbanken**

Geprüfte Umsetzbarkeit – moderate Konditionen

Ähnlich wie die Hausbank prüft die NBB das Vorhaben gründlich auf Umsetzbarkeit. Besonders im Fokus steht dabei, ob die künftigen Kapital-



dienste des Unternehmens, unter Zugrundelegung der erwarteten Cash-flows, ordnungsgemäß und in einem angemessenen Zeitraum bedient werden können. Zudem müssen auch ausreichende Puffer für eventuelle Abweichungen vorhanden sein. Ist beides der Fall, übernimmt die NBB die Bürgschaft und sichert die von der Hausbank herausgelegten Kredite, neben den banküblichen Sicherheiten, zusätzlich ab.

Dafür erhebt sie ein moderates Entgelt in Form einer laufenden Avalprovision in einer Spanne von 0,7 Prozent p.a. bis 1,5 Prozent p.a. bezogen auf den verbürgten Kredit. Die Höhe des Entgelts orientiert sich an dem Risiko des einzelnen spezifischen Vorhabens sowie dem Verbürgungsgrad. Durch die Einbindung der NBB können sich Zinsvorteile ergeben, die insbesondere bei öffentlichen Förderkrediten über den Bürgschaftskosten liegen.

Die Bürgschaften der NBB können Existenzgründer, kleine und mittlere Unternehmen sowie Freiberufler nutzen.

Vorteile einer NBB-Bürgschaft auf einen Blick:

- Die Umsetzung des Vorhabens wird mit Einbindung der NBB zusätzlich besichert – und häufig erst ermöglicht.
- Die Hausbank wird in ihrer Meinung, das Vorhaben zu unterstützen, durch die NBB gestärkt.
- Die Angemessenheit des Firmenwerts wird von einem unabhängigen Dritten noch einmal kritisch geprüft.
- Die Kammern als Partner der NBB beurteilen das Vorhaben zusätzlich.
- Die Hausbank kann nach Einbindung der NBB eine marktgerechtere Bepreisung der Finanzierung vornehmen.
- Es verbleiben dem Unternehmen finanzielle Freiräume für künftige Investitionen oder Wachstumsplanungen.

Zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten

Förderdarlehen

Förderkredite der KfW oder der NBank können eine Finanzierung rund um Bankdarlehen, Bürgschaft oder Beteiligung gut ergänzen. Unternehmensnachfolger profitieren dabei von denselben Vorteilen wie Gründer: Unternehmerfreundliche Laufzeiten und günstige, da öffentlich geförderte, Zinskonditionen.

KfW – Förderbank des Bundes

Die KfW vergibt im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen Kreditmittel sowohl unter eigener Haftungszusage, wie den „ERP-Gründerkredit Startgeld“ und „ERP-Kapital für Gründung“ als auch klassische Förderdarlehen unter Haftungszusage der Hausbank: den „KfW-Gründerkredit Universell“.

Fördermittel können die Finanzierung sinnvoll ergänzen

NBank – Investitions- und Förderbank Niedersachsen

Die NBank bietet unter anderem den „Niedersachsen-Gründerkredit“ als klassisches Förderdarlehen unter Haftungszusage der Hausbank an und berät bei allen Fragen zur öffentlichen Förderung in Niedersachsen.



Fördermittel müssen vor der Übernahme über die Hausbanken beantragt werden, rückwirkend können sie nicht bewilligt werden.

Leasinggesellschaften

Eine Einbindung sollte erwogen werden, wenn im Rahmen der Übernahme Ersatzinvestitionen anstehen. In besonderen Situationen ist auch hier die Einbindung der NBB möglich – näheres erfahren Sie unter www.leasing-buergschaft.de

Verkäuferdarlehen

Über ein Verkäuferdarlehen unterstützt der Altbesitzer die Übernahme. Ein Teil des Kaufpreises verbleibt hierbei als adäquat verzinstes Darlehen für einen bestimmten Zeitraum im Unternehmen. So verringert sich zunächst der (externe) Finanzierungsbedarf des Nachfolgers, Finanzierungslücken können gegebenenfalls geschlossen werden. Alternativ kann der Vorbesitzer durch eine Earn-out-Klausel am zukünftigen Erfolg teilhaben. Eine solche Klausel kann z.B. beinhalten, dass der Verkäufer eine nachträgliche Zahlung auf den Kaufpreis erhält, wenn künftig gewisse Ergebnisgrößen vom Unternehmen erzielt werden. Der Vorteil für den Käufer: Der Kaufpreis des Unternehmens reduziert sich, „Nachzahlungen“ werden erst dann fällig, wenn ein entsprechender wirtschaftlicher Erfolg dagegen steht.

Professionelle Übergabe bei Profi Musik

Beispielhaft und reibungslos verläuft eine Unternehmensnachfolge, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen. So wie bei der Profi Musik Handels GmbH aus Lüneburg: Hier haben langjährige Mitarbeiter das Unternehmen erfolgreich übernommen. Zum Gespräch trafen sich Unternehmensgründer Jürgen Thiele, Geschäftsführer Jonas Hellberg und Tobias Lange, Prokurist Marc Schülert, NBB-Firmenkundenbetreuerin Heike Schasse und Heidrun Reimann, Firmenkundenbetreuerin der Sparkasse Lüneburg, um der Frage nachzugehen, was eine gelungene Nachfolge ausmacht.

Herr Thiele, nach 33 Jahren haben Sie Ihr Unternehmen an drei Mitarbeiter übergeben. Wann haben Sie sich die ersten Gedanken zu einer Nachfolge gemacht?

Thiele: Die ersten Überlegungen standen 1995 im Raum, aber bis es dann konkreter wurde,

vergingen noch 15 Jahre. Der eigentliche Übergabeprozess dauerte rund drei Jahre.

Hellberg: Als Herr Thiele an uns herantrat, um das Geschäft zu übertragen, konnten wir schrittweise in die neuen Aufgaben hineinwachsen. Da wir schon zuvor im Unternehmen gearbeitet haben, waren wir vertraut mit den Abläufen, den Projekten und den Kunden. Herr Lange war zum Zeitpunkt der Übergabe bereits rund 20 Jahre im Betrieb und Herr Schülert zwölf Jahre.

Thiele: Das war mir sehr wichtig. Sehen Sie, ein Führungsteam muss die Vergangenheit eines Unternehmens weiterführen, es aber auch zu neuen Ufern bringen können. Und ein mittelständisches Unternehmen kann man nicht nur von oben – vom Management her – kennenlernen, sondern man muss mit allen Abläufen vertraut sein, wissen, wie die alltägliche Arbeit aussieht.



Tobias Lange, Jonas Hellberg, Marc Schülert, Heike Schasse, Heidrun Reimann, Moderator Steffen Buch und Jürgen Thiele im Gespräch über erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Wann ist denn der richtige Zeitpunkt gekommen, sein Unternehmen zu übergeben? Gibt es so etwas überhaupt?

Lange: Viele Unternehmer machen sich jedenfalls nicht rechtzeitig Gedanken, wie und an wen sie ihr Unternehmen übergeben und haben dann auch entsprechende Schwierigkeiten: Der Aufwand und der Vorlauf einer Übergabe sind nicht zu unterschätzen.

Thiele: Oft setzen sie sich einen festen Zeitpunkt – sagen wir einen runden Geburtstag – zu dem sie die Übergabe erledigt haben wollen. Wichtiger scheint mir, den Moment von den passenden Rahmenbedingungen abhängig zu machen.

Hellberg: Das stimmt. In unserem Fall waren es eine stabile Auftragslage und der positive wirtschaftliche Rahmen, die hier günstigen Rückenwind gegeben haben.

Thiele: Und, dass das richtige Team zur Stelle und bereit war.

Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, die Nachfolge inhaltlich auszurichten. Da prallen mitunter auch unterschiedliche Ansichten aufeinander.

Hellberg: Da wir schon zuvor miteinander gearbeitet hatten, konnten wir diesen „Generationenkonflikt“ früh lösen und in der Nachfolgefrage an einem Strang ziehen.

Schasse: Es ist immer von Vorteil für Übernahmen, wenn Alt- und Jungunternehmer sich als Team verstehen und gemeinsam die Ziele definieren. Dazu zählt auch, sich intensiv auseinanderzusetzen und den Prozess langsam entstehen zu lassen.



Als klar war, dass Sie die Nachfrage in der Teamkonstellation antreten werden, wie und wo haben Sie sich Rat geholt?

Schülert: Wir haben Hilfe bei externen Unternehmensberatern gesucht, gerade auch um den Businessplan aufzustellen und den Kaufwert zu ermitteln. Aber letztlich haben wir dabei viel Lehrgeld gezahlt, ohne dass wir mit dem Ergebnis wirklich zufrieden sein konnten. Am zielführendsten war schließlich die Beratung durch Sparkasse Lüneburg und NBB.

Reimann: Unser Vorteil als Hausbank ist, dass wir langjährige Unternehmenskenntnis haben und dann auch wissen, was ein Unternehmen braucht, um in seiner Nachfolge fit zu bleiben.

Schasse: Darauf setzen wir auf, bringen unsere langjährigen Erfahrungen ein und gestalten den Beratungsprozess konstruktiv mit.



Thiele: Ich meine, ein kleines Team von vertrauten Beratern, also Hausbank, Steuerberater und Anwalt, sind die besten Ratgeber.

Frau Schasse, Frau Reimann, mit welchem Konzept konnten Sie hier die Unternehmensnachfolge finanzieren?

Reimann: Für den Kauf der Gesellschaftsanteile von Profi Musik haben die Nachfolger eine Betreibergesellschaft gegründet. Mittels eines NBank-Darlehens und einer Bürgschaft durch die NBB konnten hier die Mittel bereitgestellt und abgesichert werden. Das Startkapital für die Profi Musik Handels GmbH konnten wir dann mit einem einfachen Kontokorrentkredit darstellen.

Schasse: Für die NBB war es außerdem ein gutes Signal, dass Herr Thiele sich mit einem Verkäuferdarlehen an der Nachfolge beteiligte. Das zeigte uns, dass er mit seinem Know-how noch eine Zeit im Boot bleibt und der neuen Geschäftsführung den Rücken stärkt. Das war ein starkes Bekenntnis.

Reimann: Hier stimmte es einfach – von der Chemie zwischen alter und neuer Geschäftsführung bis hin zum Businessplan. Ich denke, auch deswegen brauchte es von der Erstberatung bis zur Bewilligung der NBB-Bürgschaft nur drei Wochen.

Im Rückblick: Worauf waren Sie nicht gefasst und was würden Sie anderen Nachfolgern mit auf den Weg geben?

Lange: Wenn, wie bei uns, aus Kollegen Chefs werden, muss man daran denken, die Mitarbeiter auf die Veränderungen einzustimmen und den Dialog suchen. Wie wichtig das ist, haben wir anfangs möglicherweise unterschätzt.

Hellberg: Und man sollte sich viel Zeit nehmen, um alles kritisch zu hinterfragen. Gerade bei sehr branchenspezifischen Themen wie der Risikobewertung können externe Berater, die das Unternehmen nicht gut kennen, vielleicht weniger beitragen als beispielsweise die Hausbank oder andere Vertrauenspersonen.



Über die Profi Musik Handels GmbH

Das 1980 gegründete Systemhaus für Medien- und Veranstaltungstechnik ist mit über 30 Mitarbeitern in den Bereichen Events, Inszenierung von Installationen sowie Betreuung von Veranstaltungshäusern mittlerweile an den Standorten Lüneburg, Wolfsburg und Dresden aktiv.

Information & Weiterführendes

Förderangebote

Förderdatenbank des Bundes

www.foerderdatenbank.de

KfW – Förderbank des Bundes

www.kfw.de

NBank – Investitions- und Förderbank Niedersachsen

www.nbank.de

Beratung & Information

Deutscher Industrie- und Handelskammertag

www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/unternehmensnachfolge

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/unternehmensnachfolge-sichern.html

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM)

www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen

Unternehmensbörsen

NexxtChange

www.nexxt-change.org

Deutsche Unternehmerbörse

www.dub.de/unternehmensnachfolge



Impressum

Niedersächsische Bürgschaftsbank
(NBB) GmbH
Hildesheimer Straße 6
30169 Hannover

Telefon: (0511) 3 37 05-0
Telefax: (0511) 3 37 05-55
E-Mail: info@nbb-hannover.de
Internet: www.nbb-hannover.de

Konzept und Redaktion

Layout und Gestaltung

insignis GmbH
Agentur für Kommunikation (GPRA)
Luisenstraße 5
30159 Hannover

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Herausge-
bers gestattet. © 2015

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Niedersachsen (MBG) mbH
Hildesheimer Straße 6
30169 Hannover

Telefon: (0511) 3 37 05-0
Telefax: (0511) 3 37 05-55
E-Mail: info@mbg-hannover.de
Internet: www.mbg-hannover.de

Bildnachweise

Sebastian Dorbrietz / MOODMOOD; Horst
Lüdeking; Daniel Hermann / Photovision;
Shutterstock: Kinga / Ditty_about_summer