



Lebenswerk abzugeben

Über 30000 Unternehmer in Nord-Westfalen sind über 55 Jahre alt. Wie geht es mit ihren Unternehmen weiter, wenn sie selber nicht mehr am Ruder stehen? Einen Nachfolger zu finden, ist oft ein langwieriger, manchmal schmerzhafter Prozess. Aber abwarten hilft nicht.

Die Unternehmensgründer aus der Babyboomer-Generation kommen in das Ruhestandsalter. Ein gewaltiger Umwälzungsprozess steht bevor. Nach einer IHK-Studie in Zusammenarbeit mit TNS Emnid und Prof. Frank Wallau von der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Bielefeld und Paderborn sind in fast jedem dritten Familienunternehmen im IHK-Bezirk die Inhaber älter als 55 Jahre. Damit stehen sie vor der Frage: Wer wird in Zukunft das Unternehmen übernehmen? Konkret sind es in 95 000 Familienunternehmen 31 000 Inhaber mit 160 000 Beschäftigten. Jedes dieser Familienunternehmen wird sich früher oder später um die eigene Nachfolgeregelung kümmern müssen.

Problem Zeitdruck

Zum Problem werden Betriebsübergaben, wenn die Nachfolge zu spät und unzureichend geplant wird. Es entsteht Zeitdruck, wichtige Prozessschritte können nur oberflächlich behandelt werden. Die Verhandlungsposition der abgebenden Generation verschlechtert sich. Im schlimmsten Fall wird kein geeigneter Nachfolger gefunden.

Problematisch ist es für viele kleine Betriebe - bis zu fünf Mitarbeitern und bis zu 250 000 Euro Umsatz. Sie sind häufig nicht renditestark genug, um für geeignete Nachfolger attraktiv zu sein. Hinzu kommt, dass durch den Wandel der Wirtschaft - etwa durch die zunehmende Digitalisierung - ehemals gut funktionierende Geschäftsmodelle langfristig nicht mehr zukunftsfähig sind. Beispielsweise ist es für viele Einzelhändler und Gastronomen in den ländlichen Regionen extrem schwer, den Betrieb zu übergeben. Rein wissenschaftlich sind drei Viertel der Familienbetriebe in Nord-Westfalen nicht übernahmefähig: Ihr Gewinn ist kleiner als 50 000 Euro jährlich - vor dem Unternehmerlohn.

Doch rund 7500 Familienunternehmen in Nord-Westfalen werden von Inhabern geleitet, die älter als 55 Jahre sind, und machen genug Gewinn, um auch für einen Nachfolger eine Zukunftsperspektive bieten zu können.

Viele Unternehmen gehen diesen Generationenwechsel rechtzeitig an und setzen ihn auch pragmatisch und erfolgreich um. Folgende Schritte sind wichtige Erfolgsfaktoren für eine gelungene Unternehmensnachfolge:

- ▶ **Familien und Unternehmensziele:** Zuerst sollte die abgebende Generation sich bei Experten über die steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen informieren und - wenn möglich - mit der Familie über die Betriebsübergabe sprechen.
- ▶ **Loslassen können:** Der Altinhaber sollte sich rechtzeitig überlegen, was er nach der Übergabe - im Ruhestand - machen will. Das Unternehmen ist

3. IHK-Forum „Nachfolge“

Beim 3. IHK-Forum „Praktische Tipps für den Generationenwechsel in Familienunternehmen“ am 17. Oktober ab 15.30 Uhr in der Halle Münsterland in Münster berichten Unternehmer und Fachreferenten über ihre Erfahrungen bei Nachfolgeprojekten.

Anmeldung bei Mechthild Reetz
(reetz@ihk-nordwestfalen.de, Tel. 0251 707-229)
oder unter [www.ihk-nw.de/Dok.-Nr. 15699641](http://www.ihk-nw.de/Dok.-Nr.15699641)

oft ein Lebenswerk, in das viel Herzblut und Energie investiert wurde. Wer Pläne hat, gewinnt leichter Abstand.

- ▶ **Altersvorsorge:** Es ist zu prüfen, ob die Familie über genügend finanzielle Mittel für den Ruhestand verfügt. Der Preis für das Unternehmen darf sich nicht allein an den Bedürfnissen des Altinhabers bemessen. Dieses Phänomen ist speziell bei Übergaben innerhalb der Familie zu beobachten.
- ▶ **Unternehmenswert:** Unternehmensbewertungen sind nicht einfach. Altinhaber bewerten damit ihre



Jetzt reicht's! Ich mach
das jetzt noch mal 5 Jahre
und dann überhimmst
Du den ganzen Laden!

IHK-ANSPRECHPARTNER FÜR DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Klemens Hütter
Tel. 0209 388-103
huetter@ihk-nw.de



Reinhard Schulten
Tel. 02871 9903-13
schulten@ihk-nw.de



Michael Meese
Tel. 0251 707-226
meese@ihk-nw.de

Ablauf des Nachfolgeprozesses und die Nachfolgersuche. Nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmer fühlt sich gut vorbereitet. Die IHK Nord Westfalen unterstützt den Nachfolgeprozess seit vielen Jahren mit zahlreichen Angeboten, zum Beispiel dem IHK-Nachfolger-Club.

Zwar werden nach wie vor die meisten Unternehmen innerhalb der Familie übergeben. Wer aber keinen Nachfolger innerhalb der Familie findet, kann sich an die IHK wenden, die womöglich aus dem Pool von Kandidaten im IHK-Nachfolger-Club einen Vorschlag machen kann.

Allein für Nord-Westfalen sind hier über 150 Frauen und Männer gelistet, die ein Unternehmen kaufen möchten. In NRW sind es knapp 500 Personen, die den IHKs persönlich bekannt sind. Die fachliche Eignung dieser „Chefs auf Abruf“ wurde von den IHKs schon geprüft. Die Vermittlung an geeignete Unternehmen verlangt allerdings von allen Seiten höchste Diskretion.

Wenn noch nicht feststeht, wer das Unternehmen übernehmen wird, sollten die verschiedenen Varianten einer internen und externen Lösung durchgespielt werden. Vielfach macht es Sinn, einen guten Kandidaten – sei es in der Familie oder im Betrieb – rechtzeitig und gezielt aufzubauen.

Die heranwachsende Generation Y hat dabei das As der Demografie im Ärmel, denn immer mehr Altinhaber suchen unter immer weniger potenziellen Kandidaten. Was dies bedeutet, spüren die Unternehmen schon heute bei der Suche nach Fachkräften.

MICHAEL MEESE

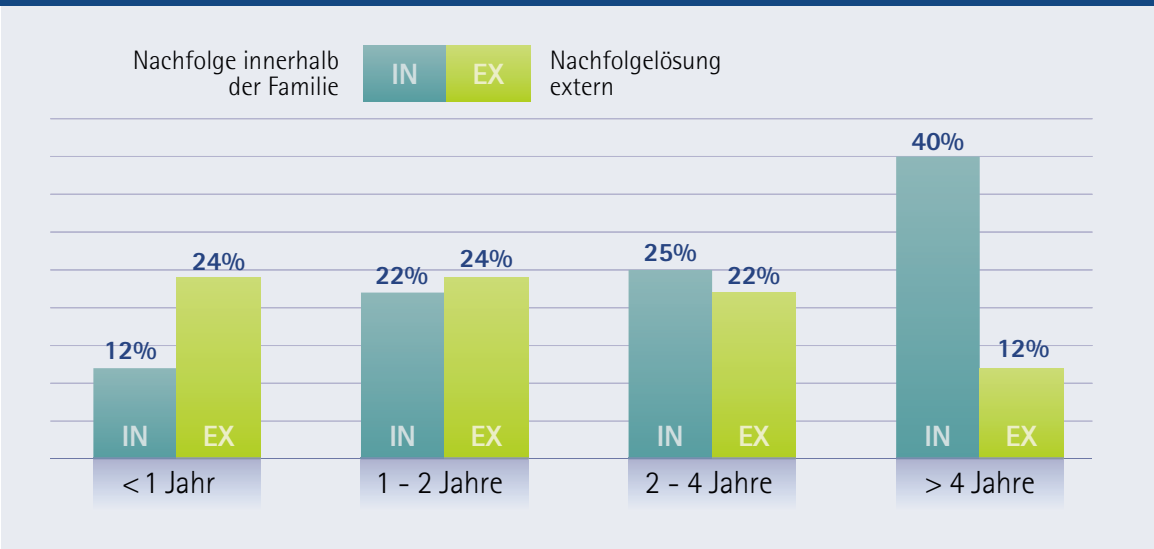
Lebensleistung im Rückblick, Unternehmer ihre Zukunftschancen (siehe Seite 22).

► **Übergabephase:** Vor der Übergabe muss geklärt werden, ob und wie lange der Altinhaber im Unternehmen bleibt, um Interna und Fachwissen an den Nachfolger weiterzugeben. Hierfür sollte ein Zeit- und Übergabeplan festgelegt werden.

Hoher Informationsbedarf

Die IHK-Studie hat die Erfahrungen der IHK-Berater aus der Praxis bestätigt, wie umfangreich und komplex der Generationenwechsel ist. Ganz oben beim Informationsbedarf sind Themen wie Vertragsgestaltung, Steuerrecht, Unternehmensbewertung,

WIE LANGE DIE ÜBERGABE DAUERT



Quelle: IHK-NRW-Studie „Von Generation zu Generation: Nachfolgegeschehen in NRW“

IHK-Service Nachfolge:

IHK-Nachfolgesprächtag mit Experten

Regelmäßig bietet die IHK Nord Westfalen IHK-Nachfolgesprächstage mit ausgesuchten Spezialisten zu den Themen Unternehmensbewertung, rechtliche Aspekte, Steuern, Finanzierung und Konfliktlösungen an. Die Experten sind öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige für Unternehmensbewertung, Steuerberater, Rechtsanwälte und versierte Unternehmensberater.

www.ihk-nw.de/nachfolgesprachtag

Praxishandbuch – für Inhaber und Nachfolger

Das Praxishandbuch „Generationenwechsel im Unternehmen“ bietet einen schnellen Überblick zu den wichtigen Fragestellungen der Unternehmensnachfolge. Behandelt werden unter anderem Fragen zur Form der Übergabe, zur Berechnung des Unternehmenswertes und zur Finanzierung einer Nachfolge. Darüber hinaus gibt es Hinweise zu weiterführenden Informationsquellen, Checklisten und Formularen.

www.ihk-nw.de, Dok.-Nr. 3569698



Externen Nachfolger suchen

Beim IHK-Nachfolger-Club bringt die IHK übergabewillige Unternehmensinhaber mit geeigneten Nachfolgekandidaten zusammen. Dabei kann sie auf einen Pool von rund 150 Übernahmeinteressenten zurückgreifen, die ein Unternehmen kaufen und führen wollen. Die IHK-Berater stellen bei größter Diskretion den Kontakt her und begleiten den Übergabeprozess. Ansprechpartner für Nachfolgeinteressenten ist Christian Seega, Tel. 02 51 707-246, seega@ihk-nw.de.

www.ihk-nw.de, Dok.-Nr. 3569936



Die next-change-Unternehmensbörse ist ein Internetportal, auf dem Unternehmer, die ihren Betrieb ganz oder teilweise abgeben möchten, kostenfreie und anonyme Suchanzeigen für einen externen Nachfolger schalten können. Ansprechpartnerin ist Inci Deniz, Tel. 02871 9903-105, deniz@ihk-nw.de.

www.ihk-nw.de, Dok.-Nr. 3569934



Persönliche Beratung

Das Vier-Augen-Gespräch ist ein wichtiger Bestandteil des IHK-Dienstleistungsangebots. In der individuellen Beratung werden die relevanten Problemfelder und der Handlungsbedarf für abgebende Unternehmer und Nachfolger aufgezeigt sowie Hinweise zur weiteren Vorgehensweise gegeben. (Ansprechpartner siehe Seite 16)

Notfall-Handbuch für Unternehmen

Nicht nur für Unternehmensinhaber über 55 eignet sich das Notfall-Handbuch. Denn Unfälle oder Krankheiten lassen sich nicht vorhersagen. Daher ist es wichtig, mit der richtigen Strategie und einigen praktischen Vorsorgemaßnahmen das Unternehmen und die Familie wirksam abzusichern, wenn der Fall der Fälle eintritt. Das Notfall-Handbuch soll Anregung, Orientierung und Werkzeug zugleich sein, die wichtigsten Regelungen zu treffen – mit Links zu Merkblättern, Musterverträgen, Mustervollmachten und Hilfetexten.

www.ihk-nw.de/notfallhandbuch

„Vertrauen ist der Schlüssel“

Keine Nachfolge verläuft exakt wie die andere. Schließlich hat jedes Unternehmen eine eigene Geschichte, eigene Zahlen, Ziele und Herausforderungen. Das zeigen diese drei Beispiele aus der Region mit Nachfolgern aus der Familie, aus dem IHK-Nachfolger-Club und aus der Universität.



Der Feuerwehrmann André Schulze Forsthövel passt sehr gut als neuer Inhaber zum Brandschutz-Center Münster Horst Brinck GmbH in Münster.

Foto: Grundmann/IHK

André Schulze Forsthövel ist von der schnellen Truppe – und das nicht nur, wenn er bei der Freiwilligen Feuerwehr Drensteinfurt im Einsatz ist. Auch auf seinem beruflichen Werdegang hat er nichts anbrennen lassen: Nach der Ausbildung zum Elektroinstallateur bildet er sich zum staatlich geprüften Techniker weiter, wechselt dann in den Vertrieb eines Maschinenbauunternehmens und absolviert ein berufsbegleitendes betriebswirtschaftliches Studium bis zum Master. Dann hat er die Führungsebene erreicht, als stellvertretender Vertriebsleiter der Deutschland-Division eines asiatischen Konzerns.

Erster Aufschlag mit 25

So hätte es eigentlich weitergehen können, wäre da nicht dieser lang gehegte Plan gewesen: „Ich habe schon sehr früh daran gedacht, mich beruflich selbstständig zu machen, konnte mir vorstellen, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen, und habe deshalb bereits beim IHK-Nachfolger-Club angeklopft, als ich 25 war“, erzählt Schulze Forsthövel.

IHK-Mitarbeiter Michael Meese rät ihm, zunächst noch etwas mehr Erfahrung zu sammeln. Einige Jahre später hat Meese ein Unternehmen an der Hand, das wirklich perfekt zum potenziellen Nachfolger passt. Zunächst erfährt Schulze Forsthövel nur, dass die Firma in der Sicherheitsbranche unter-

Brandschutz-Center Münster Brink GmbH

Gründungsjahr: 1966

Branche: Brandschutz

Geschäftsfelder: Service, Technischer Handel

Mitarbeiter: 20

Standort: Münster

Hotel Residenz

Gründungsjahr: 2000

Branche: Hotellerie/Gastronomie

Mitarbeiter: 42

Standort: Bocholt

wegs ist. „Dann kam die Gänsehaut, als ich beim ersten Gesprächstermin erfuhr, dass es um die Brandschutz-Center Münster Horst Brinck GmbH geht“, berichtet er weiter. Der 37-Jährige erklärt: „Das Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist im vorbeugenden und abwehrenden Brandschutz als Partner von Feuerwehr und Industrie tätig und genießt einen exzellenten Ruf.“

Seine erste Feuerwehruniform hat er von der Firma Brinck bezogen. Er ist begeistert von der Vorstellung, dieses Unternehmen zu leiten. Jetzt muss er andere überzeugen, um ans Ziel zu gelangen: die Verkäufer, die eigene Familie, die Bank und die Belegschaft des Brandschutz-Centers. Zuerst die Familie. „2016 sind wir zum ersten Mal Eltern geworden, da überlegt man schon ein paar schlaflose Nächte hindurch, ob es richtig ist, ausgerechnet jetzt ein Unternehmen zu übernehmen“, erzählt der Betriebswirt und Techniker. Genau das Richtige, meint damals seine Frau. „Sonst hätte ich es nicht gemacht“, sagt Schulze Forsthövel. Die Bank gibt schnell grünes Licht – schließlich kennt sie Reputation und Geschäftszahlen des Unternehmens. Aber die Preisfindung erweist sich als Herausforderung.

Aufgabe: Ängste nehmen

„Solche Verhandlungen sind oft schwierig, weil jemand sein Lebenswerk veräußert, auf der anderen Seite aber der Käufer den emotionalen Wert, der aus Sicht des Verkäufers im Unternehmen steckt, nicht mitbezahlen will“, erklärt Schulze Forsthövel. Auch bei seinem Fall gab es „Moderationsbedarf“. Externe Experten sind bei der Preisfindung mit von der Partie. Auf Grundlage der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie weiterer Informationen, die der Verkäufer zur Verfügung gestellt hatte, taxieren sie den Wert des Unternehmens. Zudem bestellen die Inhaber einen von der IHK geprüften unabhängigen Gutachter. „Alle Experten kamen zu ähnlichen Ergebnissen“, resümiert Schulze Forsthövel.

Dass er das Rennen unter den Bewerbern für sich entschieden hat, erklärt er so: „Ein Punkt war, dass ich Feuerwehrmann bin und weiß, wie die Feuerwehr tickt“, sagt der Hauptbrandmeister. Ein weiterer Punkt: „Den Inhabern war wichtig, dass das Brandschutz-Center Münster auch nach der externen Nachfolge ein Familienunternehmen bleiben würde.“ Schon im Vorfeld der Nachfolge, im späten



Ralf Siebelt hat sein Unternehmen – das Bocholter Hotel Residenz – von einem Sachverständigen schätzen lassen vor der Übergabe an seine Tochter Elena-Christina Siebelt.

Foto: Deutz/Hotel Residenz

Herbst 2016, macht der künftige Chef auf einer Betriebsversammlung klar, dass sich am familiären Arbeitsklima nichts ändern wird. „Wenn ein Unternehmen veräußert wird, sind in der Belegschaft zunächst oft negative Gefühle im Spiel, umso wichtiger ist es, die Ängste zu nehmen“, betont Schulze Forsthövel. Sobald er Anfang 2017 die Geschäftsleitung übernommen hat, führt er mit allen Mitarbeitern ein persönliches Gespräch. Eine Botschaft übermittelt er immer: „Dein Job ist sicher, ich bin froh, dass du da bist.“ Und er begleitet alle Mitarbeiter mindestens einmal auf deren Tour zu den Kunden und packt selbst mit an. „Es geht mir um die Gespräche vorn im Bulli beim Frühstück, weil sich dann nicht alles nur um den Job dreht“, erklärt er.

Respekt erwerben

Elena-Christina Siebelt dagegen kann die Vorstellungsrunde in ihrem Unternehmen getrost auslassen. Schließlich ist sie der Belegschaft im Bocholter Hotel Residenz bestens bekannt: Die Tochter des Inhaber-Ehepaars hat hier schon mit Begeisterung unter Anleitung der Eltern eingedeckt, als sie noch kaum über die Tischkante gucken konnte. Später hat sie im elterlichen Betrieb auch ihre Ausbildung zur Hotelfachfrau absolviert.

Bei einer familieninternen Nachfolge spielt naturgemäß das emotionale Moment eine weitaus größere Rolle als bei einem Verkauf des Unternehmens an Dritte. „Das Erfolgsrezept heißt Kommunikation. Wir setzen uns in der Übergangsphase jeden Mittag zusammen und sprechen darüber, was gut und was weniger gut gelaufen ist und vermeiden somit, dass

Konflikte entstehen“, erklärt Siebelt. Nicht immer fällt ihrem Vater Ralf Siebelt der Rollenwechsel vom Entscheider zum Berater leicht. Als Elena-Christina ihre Ideen zur Innenarchitektur des Restaurants umsetzt und dabei Interieur opfert, das weder alt noch billig ist, sieht er „mit einem lachenden und einem weinenden Auge“ zu. „Es war aber wichtig, ihr freie Hand zu lassen, denn wenn meine Tochter nicht gestalten darf, kann sie nicht wirklich selbstständig werden“, sagt Siebelt und fügt hinzu: „Vertrauen ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Nachfolge.“

Im Zweifelsfalle aber geht die jetzige alleinige Inhaberin auf Nummer sicher und fragt den Hotelier um Rat. „Papa hat ja viel mehr Erfahrung als ich“, berichtet die 25-jährige Nachfolgerin. In den aktuellen Bankgesprächen über den Neubau eines weiteren Hotels etwa steht Siebelt seiner Tochter zur Seite, weil in dieser Situation „nicht nur Fakten, sondern auch Erfahrungen zählen“, wie der Hotelier erklärt. Zudem hat er im Zuge der Unternehmensübergabe in weiteren Finanzfragen externe Experten konsultiert – eine Maßnahme, die er auch und gerade im Falle familieninterner Nachfolgeprozesse für sinnvoll hält. „Wir haben das Unternehmen von einem zugelassenen Sachverständigen schätzen lassen“, erzählt der Hotelier und fügt an: „Das kostet Geld, aber man gewinnt neutrale Zahlen, die wichtig sind, wenn es beispielsweise darum geht, ein Teilerbe zu ermitteln oder ein Finanzierungskonzept für ein Expansionsprojekt aufzustellen.“ Elena-Christi-

na Siebelt lernt gerade noch mehr über die Geschäftszahlen: Berufsbegleitend studiert sie Hotelmanagement, strebt den Bachelor-Abschluss an. Eigentlich war ein Vollzeitstudium geplant. Doch nach dem Tod ihrer Mutter wollte sie dem Betrieb nicht für vier Jahre den Rücken kehren, sondern die Verantwortung übernehmen. „Meine Eltern haben das Hotel Residenz aus dem Nichts aufgebaut, und von klein auf stand für mich fest, das weiterzuführen, was sie geschaffen haben“, sagt die Nachfolgerin. Nicht als Pflicht, sondern als Berufung sieht sie diese Aufgabe. „Elena hat viele Charakterzüge von ihrer Mutter geerbt, die Hotellerie liegt ihr im Blut“, weiß Ralf Siebelt.

„Wir haben Mitarbeiter, die seit der Eröffnung vor 17 Jahren zum Team gehören“, berichtet Siebelt. „Entsprechend bin ich von Teilen der Belegschaft zunächst immer noch als kleine Tochter des Chefs gesehen worden“, ergänzt Elena-Christina Siebelt und fügt hinzu: „Ich musste mir den Respekt erarbeiten.“ Das ist ihr schnell gelungen – nicht nur, weil sie ihre Ausbildung als Jahrgangsbeste abgeschlossen, bereits mehrere Branchen-Wettbewerbe gewonnen und eine klare Linie als Chefin hat. Sondern auch, weil sie das freundschaftliche Verhältnis zum vormaligen Kollegen- und heutigen Mitarbeiterteam ihrer neuen Rolle nicht opfern will – so schwierig das auch manchmal sei, wie sie einräumt. Und die Gäste? „Sie sagen, ich führe das Hotel so gut wie meine Mutter, und darauf bin ich stolz“, antwortet Elena-Christina Siebelt.

31000 UNTERNEHMEN VOR DER ÜBERGABE

95000
Familienunternehmen in
Nord-Westfalen

davon:
31000 Unternehmer älter als 55 Jahre

davon:
7500 mit mehr als 50000 € Gewinn

Zur Übergabe anstehende Unternehmen in
Nord-Westfalen (Schätzung für die nächsten 10 Jahre)

Quelle: Prof. Dr. Frank Wallau, FHDW



Sohnemann, das ist ja toll, was
Du dir da aufgebaut hast, aber
was wird dann mal aus
meiner Pommersbude?

GLAMAtronic GmbH

Gründungsjahr: 1992
 Branche: Maschinenbau,
 Sondermaschinenbau
 Mitarbeiter: 62
 Standort: Gladbeck



Dr. Philipp Schütte (rechts) hatte sich bereits mit dem Kondensatorentladungsschweißen befasst – wissenschaftlich. Damit war er ein geeigneter Juniorchef der Firma GLAMAtronic Schweiß- und Anlagentechnik GmbH, Gladbeck, die Hans-Josef Kniat gegründet hatte. Foto: Grundmann/IHK

Den Nachfolger aufzubauen und sich selbst zugleich zurückzunehmen: Das hat auch der vormalige Geschäftsführer der GLAMAtronic Schweiß- und Anlagentechnik GmbH, Hans-Josef Kniat, geschafft. In der Familie des Firmengründers besteht kein Interesse an einer Nachfolge. Vor einigen Jahren müssen sich Kniat und Geschäftsführer-Kollege Reinhard Schwarz zunächst die Frage stellen: Wo finden wir einen Ingenieur, der mindestens mit dem Thema Sondermaschinenbau, besser noch mit dem Verfahren des Kondensatorentladungsschweißens vertraut ist? Denn genau auf diesem Gebiet hat sich GLAMAtronic insbesondere in der Automobilindustrie weltweit einen Namen gemacht.

„Wir haben einen Headhunter beauftragt und von ihm jahrelang Vorschläge erhalten, die aber nicht wirklich gepasst haben“, berichtet Kniat. Dann bietet sich im Zuge der Zusammenarbeit mit einer Hochschule plötzlich eine neue Perspektive. Ein Studierender der Ruhr-Universität Bochum hospitiert im Zuge seiner Abschlussarbeit bei GLAMAtronic in Gladbeck. So erfährt der Forschungsleiter des Unternehmens, Klaus-Dieter Czekalla, dass es tatsächlich einen Ingenieur gibt, der aufgrund seiner verfahrenstechnischen Kenntnisse in der Geschäftsleitung eine Idealbesetzung wäre. Es ist der Wissenschaftler, der die Abschlussarbeit betreut: Dr. Philipp Schütte, der seit Jahren mit dem Gedanken spielt, sich selbstständig zu machen. „Ich war exakt in demselben Feld der Verfahrenstechnik unterwegs wie GLAMAtronic und hatte schon damals Kontakte zur Autoindustrie“, erzählt Schütte. „Ich habe mich sozusagen, ohne es zu wissen, vier Jahre lang auf GLAMAtronic vorbereitet.“ Kurzfristig wird ein Gespräch zwischen Kniat, Schwarz und Schütte anberaunt. „Wir hatten

das Gefühl, dass man Herrn Dr. Schütte vertrauen kann, dass er Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter übernimmt“, erinnert sich Kniat, der GLAMAtronic auch im Ruhestand als Berater und Gesellschafter erhalten bleibt. Die Kaufpreisverhandlungen bleiben fair. „Wir haben nicht gepokert“, bestätigt Schütte. Kniat will Schütte nicht „kurzfristig zu einer Lebensentscheidung dieser Tragweite zwingen“: Schütte wird zunächst nicht Gesellschafter, sondern arbeitet ein Dreivierteljahr lang als angestellter Manager. Damit kann er den Betrieb kennenlernen und den Schritt aus der Wissenschaft in die Wirtschaft gegebenenfalls revidieren.

Tipps vom Team

Mit Unterstützung seines Chefs sowie des gesamten Teams lernt er, was zu lernen ist: Warenwirtschaft, Kalkulation, Buchhaltung. „Wenn ich Fragen habe, kann ich mich auf Herrn Kniat und meine Mitarbeiter verlassen“, berichtet er. Während der Einarbeitungsphase wird Schütte klar, dass er zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist und hier selbst Chef werden will. Businessplan, Bankgespräch und Finanzierungskonzept gehen schnell über die Bühne. „Keine großen Punkte“, sagt Philipp Schütte. Dann fährt er mit Kniat zu den Kunden. Das hat Signalwirkung: „Sie wissen jetzt, dass ein Nachfolger da ist, dass es weitergeht mit GLAMAtronic, mit unseren Maschinen und unseren Serviceleistungen.“ Die Richtung legen die drei Gesellschafter beim Notar gemeinsam in einem Vertrag fest. Im Übrigen setzen sie auf gegenseitiges persönliches Vertrauen. „Genau deshalb ist diese Nachfolge so gut gelungen“, sagt Hans-Josef Kniat.

DOMINIK DOPHEIDE

Blick in die Glaskugel

Viele Nachfolgen scheitern, weil Verkäufer und Käufer extrem unterschiedliche Vorstellungen über den Kaufpreis haben. Eine valide Kaufpreisschätzung berücksichtigt drei Elemente: den objektivierten Wert, die Kapitaldienstfähigkeit eines Erwerbers sowie einen möglichen „emotionalen Discount“.

Es gibt kein einheitliches Verfahren, um den Wert eines Unternehmens zu ermitteln. Je nach Branche, Größe oder Unternehmensform bieten sich andere Methoden an. Beim einen gibt der Gewinn den Ausschlag, beim anderen die teuren Maschinen. Dabei gilt: Der ermittelte Wert ist immer nur eine Orientierungsgröße. Den tatsächlichen Kaufpreis regeln dann Angebot und Nachfrage.



Foto: TMS

Prof. Dr. Birgit Felden

Zunehmend haben sich in der Praxis die Ermittlung der nachhaltig erzielbaren Erträge nach dem Ertragswertverfahren sowie die Berechnung der realisierbaren Cash-Flows nach der Discounted Cash-Flow Methode (DCF) durchgesetzt. Der Wert des Unternehmens wird bei diesen Verfahren daran bemessen, was ein Käufer in Zukunft mit dem Unternehmen verdienen kann. Die Erträge bzw. Zahlungsströme der letzten und die geschätzten Erträge/Zahlungsströme der kommenden Jahre werden mit einem Kapitalisierungszinssatz abgezinst, der sich aus dem Zins einer risikolosen Anlage und einer Prämie für das unternehmerische Risiko zusammensetzt.

Lässt sich Erfolg prognostizieren?

Problematisch bei diesem Verfahren ist allerdings, den zukünftigen Erfolg zu prognostizieren. Auch der Kapitalisierungszinssatz lässt sich nicht objektiv berechnen. Anders als bei Großunterneh-

men scheidet bei kleinen und mittleren Betrieben die Anwendung standardisierter, kapitalmarktbezogener Risikoprämien aus. Es muss in jedem Fall betriebsindividuell beurteilt werden. Betriebsspezifische Risikofaktoren und die Inhaberabhängigkeit, die auch nach dem Verkauf noch eine gewisse Zeit nachwirkt, müssen berücksichtigt werden. Typische Risikofaktoren kommen aus den Bereichen Produkt- und Leistungsangebot, Markt und Branche, Beziehungen, Mitarbeiter und Organisation. Somit kann beispielsweise die höhere Abhängigkeit vom Management im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen oder die geringere Marktmacht mittelständischer Unternehmen in der Branche berücksichtigt werden. Je niedriger das Risiko anzusetzen ist, desto niedriger fällt der Zins aus.

Eine plausible Wertermittlung kann nicht durch die Verwendung allgemeiner Durchschnittsmultiplikatoren erfolgen. Eine transparente und plausible Ermittlung des Unternehmenswertes wird nur durch die vorherige Analyse des Unternehmens ermöglicht. Der gesamte Betrieb muss hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken eingehend beleuchtet werden. Diese detaillierte Analyse umfasst sowohl die Produkte, den Markt, die Kunden- und Lieferantenstruktur, die Organisation, das Management und die Beurteilung bisher getroffener Notfall- und Nachfolgeregelungen als auch die Analyse der Unternehmenszahlen.

Für eine Aussage zur Finanzierbarkeit ist eine alleinige Unternehmensbewertung nicht ausreichend. Das Ertragswertverfahren geht davon aus, dass ein

potenzieller Erwerber die Entscheidung über eine Anlage trifft, die er mit Eigenmitteln finanziert. Dementsprechend wird ein (risikoadäquater Eigenkapital-) Zins berücksichtigt, nicht aber die für einen Kapitaldienst ebenfalls erforderlichen Tilgungen und Aufwendungen. In der Realität werden Unternehmensverkäufe in aller Regel in hohem Umfang fremdfinanziert. Aus den Ertragsplanungen der nächsten Jahre müssen daher die jeweiligen ausschüttbaren Erträge errechnet und dem notwendigen Kapitaldienst des Übernehmers für jedes Jahr gegenübergestellt werden.

Für die Ermittlung des Kapitaldienstes werden verschiedene Annahmen über die Finanzierungsstruktur, Zinssätze und Tilgungszeitpunkte getroffen. Als Grundlage werden häufig Eckdaten einer öffentlichen Förderung durch die KfW Mittelstandsbank verwendet. Kann der Nachfolger den Kapitaldienst für die Kaufpreisfinanzierung nicht innerhalb eines vertretbaren Zeitraums aus den ausschüttbaren Erträgen bestreiten, dann sind der Unternehmenskaufpreis und damit auch der Unternehmenswert für diesen Verkauf nicht realistisch.

Die Person spielt eine Rolle

Oftmals sind Verkäufer jedoch auch bereit, für den richtigen Nachfolger oder die richtige Nachfolgerin einen Abschlag auf den Kaufpreis hinzunehmen, um den Verkauf überhaupt zu realisieren. Dieser emotionale Discount wird zum Beispiel beeinflusst durch die persönliche Nähe zum potenziellen Übernehmer, aber auch durch den Wunsch des Übergebers, den Mitarbeitern des Betriebes den Arbeitsplatz zu sichern oder den Namen des Unternehmens zu erhalten.

Eine valide Kaufpreisabschätzung sollte diese drei Elemente – den objektivierten Wert, die Kapitaldienstfähigkeit eines Erwerbers sowie die Gründe für einen möglichen emotionalen Discount – berücksichtigen.

PROF. DR. BIRGIT FELDEN
(TMS UNTERNEHMENSBERATUNG AG, KÖLN)