

Unternehmensnachfolge im Mittelstand – wo hakt es?

12

Jedes Jahr müssen in Deutschland rund 7.000 Unternehmen schließen, weil der Chef zu alt ist und sich kein Nachfolger finden lässt. Dadurch gehen Jahr für Jahr etwa 30.000 Arbeitsplätze verloren, schätzen die Statistiker. Wie lässt sich das ändern? Fragen an Bernd Rüegg, Unternehmensberater mit Schwerpunkt Unternehmensnachfolgen im Mittelstand aus Biebergemünd.

?: Herr Rüegg, ist die Übergabe des eigenen Unternehmens an die nächste Generation in der Familie heute noch der Normalfall?

Rüegg: Weniger als 50 Prozent aller Firmen werden heute in der Familie übergeben. Das heißt mehr als 50 Prozent sind auf eine „familien-externe“ Nachfolgeregelung angewiesen. Die „familien-externe“ Nachfolgeregelung wird damit zum Regelfall.

?: Wenn das die Zukunft ist, welche theoretischen Optionen hat ein Unternehmer für seine Nachfolge?

Rüegg: Es gibt drei mögliche Ansätze für die Übergabe. Das ist erstens der Verkauf an Existenzgründer, das so genannte Management-Buy-In (MBI), zweitens der Verkauf an einen oder mehrere Firmenmitarbeiter, das Management-Buy-Out (MBO) sowie drittens der Verkauf an ein anderes Unternehmen, das wäre dann Business-To-Business (B2B). Jede dieser Lösungen ist emotional für einen Unternehmer sicher keine Wunschlösung. Aber jede kann rational sein und unausweichlich ist die Übergabe irgendwann ohnehin.

?: Welche Chance, haben denn „familien-externe“ Nachfolgeregelungen? Finden sich überhaupt Kandidaten?

Rüegg: Der oft verkündete Mangel an Nachfolgern ist objektiv gesehen Quatsch. Es gibt deutlich mehr potenzielle Nachfolgekandidaten als Angebote am Markt. Sicher ist das im Einzelfall auch von der Attraktivität des Unternehmens selbst abhängig. Im Grundsatz liegt das Problem jedoch bei den Unternehmern selbst, die keine oder inhaltlich und preislich völlig unattraktive Angebote machen. Für im Markt gut positionierte Firmen mit einem vernünftigen Verkaufskonzept und einem realistischen Preis findet sich immer ein qualifizierter Nachfolger.

?: Welche Probleme gibt es zu meistern, damit die „familien-externe“ Nachfolge funktioniert?

Rüegg: „Familien-externe“ Unternehmensnachfolgen sind hochkomplexe Prozesse aus methodischen, finanziellen, steuerlichen, verhandlungsstrategischen, rechtlichen und emotionalen Einzelkomponenten. Oft erstrecken sich die Übergaben über mehr als zwei bis drei Jahre. Fast immer sind mehrere potenzielle Käufer und der Verkäufer zeitlich und fachlich zu koordinieren. Hinzu kommen gegebenenfalls Mitgesellschafter sowie von beiden Seiten die Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer, die Rechtsanwälte, Banken, Förderbanken und andere Beteiligte im Einzelfall. Oft laufen die Verhandlungen über viele Monate hinweg parallel in mehreren Stufen.

Das will und muss richtig methodisch und zeitlich vorbereitet, geplant und abgewickelt werden. Selbst für einen Profi, der Erfahrungen mit der Materie hat, kommen da leicht 60 bis 90 Arbeitstage zusammen. Daneben noch das unternehmerische Tagesgeschäft adäquat abzuwickeln, überfordert die meisten Unternehmer sehr nachhaltig.

?: Das klingt nicht nach Zuckerschlecken! Welche Vorgehensweise empfehlen Sie einem übergabewilligen Unternehmer?

Rüegg: Ein erfolgreicher Unternehmensverkauf läuft immer nach einer klaren Methodik ab. Da sind erstens die Bestandsaufnahme der Unternehmensdaten und -zahlen sowie die persönlichen Vorstellungen zur Übergabe/Übernahme festzuhalten. Zweitens sollte ein schriftliches Verkaufsangebot erfolgen und eine gründliche Unternehmensbewertung.

Info | Bernd Rüegg (51)...

... ist seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Unternehmensnachfolge und Unternehmensbewertung. Der Diplom-Betriebswirt ist beim RKW Hessen, Bayern und RLP und der KfW-Mittelstandsbank als Fachberater für Unternehmensnachfolge akkreditiert. Üblicherweise betreut Rüegg bundesweit Inhaber geführte, mittelständische Unternehmen mit etwa 1,0 bis 15 Millionen € Umsatz im Jahr beim strategischen und altersbedingten Firmenverkauf. Rüegg arbeitete vor seiner Beratertätigkeit 20 Jahre als General Manager im Maschinen- und Anlagenbau, davon 17 Jahre bei Leybold AG in Hanau. ●



Erst danach sollte als dritter Schritt die aktive Suche und Vorauswahl von geeigneten Übernehmern einsetzen. In Block vier des Aktionsschemas sollten die Gespräche und Verhandlungen mit geeigneten Übernehmern geführt werden, und es sollte eine Endauswahl erfolgen. Fünfter Punkt wäre dann die Unternehmensprüfung und die Kaufabsichtsvereinbarung. Wenn das alles stimmt, geht es an das Einholen der gegebenenfalls erforderlichen Finanzierung und ans Erstellen der Kaufverträge.

Wer diese Methodik nicht einhält, erhöht fast immer deutlich den Gesamtaufwand. Außerdem sinken gleichzeitig die Chancen auf einen wirtschaftlich erfolgreichen und zeitnahen Verkauf. Bedenken Sie: In der Regel werden einhundert bis 150 vorausgewählte Interessenten aktiv gesprochen, mit zehn bis 15 Interessenten vorverhandelt und mit drei bis fünf Interessenten ernsthaft verhandelt! Erst dann passt statistisch final der Deckel zum Topf. Die Erfolgsquote eines Unternehmensverkaufs ist damit sehr nachhaltig von Aufwand und Qualität in der Vorbereitung und Umsetzung abhängig.

?: Welche Vorteile ergeben sich für Verkäufer und Käufer, wenn in diesen Prozess ein externer Berater hinzugezogen wird?

Rüegg: Grob gesagt entlasten wir Berater den Unternehmer von rund 80 Prozent aller zeitlichen und sachlichen Arbeiten. Dies gilt nicht nur in allen organisatorisch-methodischen Aufgabstellungen. Oft sind wir auch der mediatorische Sparringspartner, wenn der Prozess irgendwo emotional klemmt. Wir koordinieren alle Aktivitäten auch mit Steuerberatern, Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Banken, sofern notwendig.

Der Unternehmer selbst ist jedoch immer der finale Entscheider; das gilt sowohl für das Vorgehen als auch für die Resultate. Letztlich muss sich der Übergeber mit dem Übernehmer einigen – dazu liefern wir, aus 15 Jahren Erfahrung zum Thema Unternehmensverkauf, die erforderlichen Entscheidungshilfen und Vorgehenskonzepte. ●



VORURTEILE KÖNNEN TEUER WERDEN SELBST WENN MAN SIE NICHT HAT



ROLAND ● ANTIDISKRIMINIERUNGS-RECHTSSCHUTZ

Mit dem neuen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) brechen unsichere Zeiten an. Ab jetzt steigt das Risiko, wegen einer angeblichen Diskriminierung vor den Richter zitiert zu werden. Dort muss man - anders als bisher - nachweisen, dass man nicht gegen das Gesetz verstoßen hat.

Der ROLAND Antidiskriminierungs-Rechtsschutz ist speziell auf die neue Rechtslage zugeschnitten und erstattet Anwalts- und Prozesskosten zur Anspruchsabwehr rund um Benachteiligungsverbote. ROLAND Antidiskriminierungs-Rechtsschutz: Ein elementarer Baustein der Risikoabsicherung von Unternehmen.



ROLAND

WIR KÄMPFEN FÜR IHR GUTES RECHT.

Achtung:
Jetzt gilt das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).
Alles, was Sie wissen müssen, unter: **0800 337-8000** oder **www.roland-rechtsschutz.de**