



Spezial-Thema heute: Unternehmensnachfolge

DER BETRIEB spezial | Nr. 7 | 3.02.2009

Lesen Sie auf den folgenden Seiten:

- Finanzierung der Unternehmensnachfolge: Oft unterschätzt, aber krisenbedingt wichtiger denn je VII
- Wie gut ist der Nachfolger? VIII
- Häufig falsch eingeschätzte Faktoren bei der Unternehmensnachfolge X
- Erbschaftsteuerreform: Sicherung von Steuerbegünstigungen XII
- Suche nach Unternehmensnachfolgern wird schwerer XIII
- Liquiditätswirkungen bei Unternehmensnachfolgen XIV
- Konflikte zwischen Übergeber und Übernehmer XV

Mit der Unternehmensnachfolge im Mittelstand verbundene Gestaltungsfragen und Beratungsfelder stehen mehr im Blickpunkt als je zuvor. Auswirkungen aktueller Gesetzgebung – so insbesondere der seit langem erwarteten Erbschaftsteuerreform – lassen manches in neuem Licht erscheinen; ferner kennzeichnen die sich unter dem Eindruck der weltweiten Wirtschaftskrise dramatisch verändernden Markterfordernisse den dringenden Handlungsbedarf.

Finanzierung der Unternehmensnachfolge: Oft unterschätzt, aber krisenbedingt wichtiger denn je

Wenn es um die Regelung der Unternehmensnachfolge geht, werden recht häufig steuerliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte sowie die Konflikte im Generationenwechsel thematisiert. Die Finanzierung der Unternehmensnachfolge spielt in der öffentlichen Diskussion nur eine untergeordnete Rolle, was angesichts der steigenden Zahl der Unternehmensübergaben an familienfremde Nachfolger verwundert.

Nach den zuletzt vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) veröffentlichten Zahlen gibt es pro Jahr etwa 70.900 Nachfolgeregelungen. Bei Familienbetrieben (in Deutschland ca. 93 % aller Unternehmen) war früher eine Nachfolge im Familienkreis der Normalfall. Heutzutage wird aber ein immer größer werdender Anteil der Unternehmen an Dritte außerhalb der Familie veräußert: Es werden jährlich rund 36.700 Unternehmen im Rahmen der Nachfolgeregelung verkauft.

Unterschätzte Finanzierungsfragen

Aus der Praxis ist bekannt, dass Finanzierungsfragen häufig unterschätzt werden. Der abtretende Unternehmer möchte mit der Abgabe der Führungsverantwortung natürlich auch eine Trennung

von unternehmerischem Vermögen und Privatvermögen erreichen. Insbesondere möchte er nicht mehr für unternehmerische Risiken haften. Das bedeutet: Abzug von Gesellschafterdarlehen, Freistellung von persönlichen Verpflichtungen oder Belastungen auf Privatvermögen für Bankkredite. Darüber hinaus muss häufig nach einer Übernahme die Unternehmensfinanzierung vollständig auf das Unternehmen abgestellt werden.

Unternehmensnachfolger wollen in der Regel ihre eigene Unternehmensstrategie realisieren. Das kann Expansion zur Folge haben oder zu Investitionen führen. Die sich zwangsläufig dadurch ergebende Mittelbindung wird oft bei den gesamten Finanzierungsüberlegungen vernachlässigt.

Kaufpreis, Transaktionskosten und Kapitalanforderungen des zu übernehmenden Unternehmens sind nur über ein im Einzelnen auszutarierendes Gemisch von Eigen-, Nachrang- und Fremdkapital zu finanzieren. Dabei ergeben sich in der Praxis regelmäßig die in der Grafik auf S.VIII enthaltenen Spannungsfelder.

Quellen des benötigten Fremdkapitals

In den meisten Fällen besteht der verkaufsbereite Unternehmer auf den sofortigen Zufluss

des Kaufpreises. Da der Kaufpreis aber in der Regel nicht vollständig aus eigenen Mitteln des Übernehmers aufgebracht werden kann, ist dieser deshalb auch auf Fremdkapital angewiesen. Regelmäßig stammen Fremdmittel im Rahmen von Unternehmenstransaktionen aus diesen Quellen: Fördermittel, Bankdarlehen, Beteiligungsgesellschaften, private Investoren.

Fördermittel: Bei der Beantragung von Fördermitteln ist zu beachten, dass Anträge vor der Übernahme gestellt werden. Die unterschiedlichen Förderprogramme, die von der EU, dem Bund und den Ländern bereitgestellt werden, sind eine attraktive Form der Fremdfinanzierung. Sie sind zinsgünstig, haben eine langfristige Zinsbindung und lange Laufzeiten. Die Anlaufjahre sind häufig tilgungsfrei. Einige Fördermittel haben zudem eigenkapitalähnlichen Charakter.

Bankdarlehen: Die Höhe des Bankdarlehens wird durch den zukünftig zur Verfügung stehenden Cashflow des zu erwerbenden Unternehmens bestimmt. I. d. R. haben diese spezifischen Akquisitionsdarlehen eine Laufzeit von etwa fünf Jahren. Im Rahmen der Finanzierungs-konzeption muss glaubhaft gemacht werden, dass

rungen heruntergebrochen und nach Prioritäten geordnet. In einem kombinierten Selbstbild-/ Fremdbildverfahren werden diese mit den tatsächlichen Qualifikationen abgeglichen: Potenziale und Defizite liegen klar auf der Hand und nötige Maßnahmen können getroffen werden. Auf diesem Wege hilft die Einschätzung mittels AEP-Tool allen Beteiligten, aus einer intuitiven Entscheidung eine begründete Beurteilung für die Qualifikation des Managements und damit die Zukunft des Unternehmens zu formulieren (mehr Infos: www.tms.de).

Prof. Dr. Birgit Felden, FHW Berlin und Vorstandssprecherin der Kölner TMS Unternehmensberatung AG

Häufig falsch eingeschätzte Faktoren bei der Unternehmensnachfolge

Erschwerend zu der für sich genommen sehr hohen Zahl von ungeklärten Nachfolgeregelungen kommt hinzu, dass wichtige Faktoren bei der Unternehmensnachfolge immer wieder falsch eingeschätzt werden: Verzögerte Planung, überhöhte Kaufpreisvorstellungen, überzogene Erwartungen an den Nachfolger sind Problemfelder, die eigentlich dringend erforderlichem Handlungsbedarf entgegenstehen.

Es beginnt bereits mit der Planung (vgl. Grafik). Aufgrund

starker Einbindung in das operative Geschäft wird die grundsätzliche Entscheidung zur zeitlichen Bestimmung der Unternehmensnachfolge durch den Unternehmer meist immer wieder herausgezögert. Dieser Faktor hat ganz konkrete Auswirkungen. Der persönliche Planungszeitraum für den Übergeber verringert sich, entsprechend auch seine Handlungsmöglichkeiten, das Unternehmen für die Zukunft „fit zu machen“.

Eine Vorbereitungszeit von drei Jahren für eine Unternehmensnachfolgeplanung ist durchaus realistisch, wobei der eigentliche Transaktionszeitraum i. d. R. zwischen sechs und zwölf Monaten abgeschlossen werden kann. Ein entsprechendes Zeitfenster ermöglicht es dem Übergeber, seine persönliche Planung zu dokumentieren und zu realisieren. Dazu gehören konkrete Fakten zur Altersvorsorge und Erbregelung ebenso wie Gedanken und Pläne für die Zeit nach dem Ausstieg.

Wichtig bei der Suche nach einem passendem Käufer ist das diskrete Vorgehen auf dem Markt. Nichts wirkt sich negativer aus als ein Massenangebot. Über die Einschaltung ausgewiesener Spezialisten für Unternehmensnachfolge kann ein effektiver Marktzugang bei der Suche und Sichtung sowohl von potenziellen Käufern als auch von Investoren gewährleistet werden.

Überhöhte Kaufpreisvorstellungen

In der Praxis sind überhöhte Kaufpreisforderungen die Regel, was meist mehrere Gründe hat. Der Verkäufer betrachtet eher, was er und das Unternehmen in der Vergangenheit geleistet haben. Zudem wird überwiegend die Meinung vertreten, dass das eigene Unternehmen noch erhebliches Potenzial besitzt, was dem vermeintlichen Käufer in der Zukunft satte Gewinne beschern wird. Dies möchte der Verkäufer eingepreist haben. Hier stellt sich nur die Frage, warum der jetzige Eigentümer diese Potenziale nicht schon zur Steigerung der eigenen Gewinne genutzt hat? Zur Bestimmung eines fairen Unternehmenswerts gibt es recht verschiedene Methoden, eine Auswahl ist in diesem Spezial auf S. XII f. beschrieben. Im Bereich von KMU wird zur ersten Ermittlung des möglichen Verkaufspreises häufig mit einem

Multiplikator auf das EBIT gerechnet.

Verkaufsprozess: Effektiv gestalten

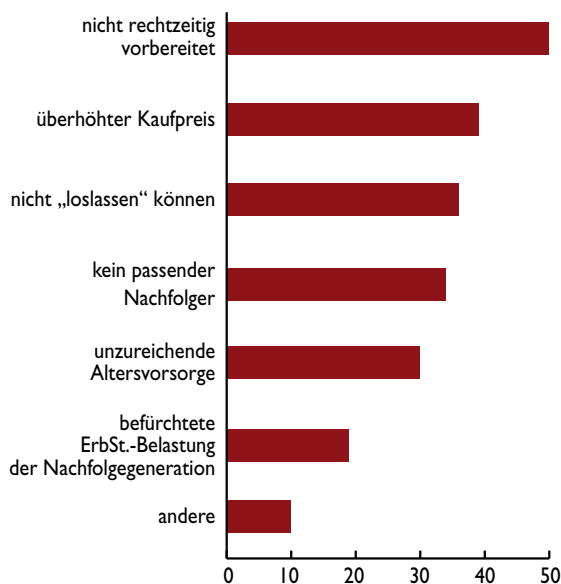
Der Unternehmer ist gewohnt, alle wichtigen Dinge seines Unternehmens selbst in die Hand zu nehmen. Diese Vorgehensweise war Teil seines Erfolgs. Ein Verkaufsprozess folgt eigenen Gesetzmäßigkeiten und benötigt viel Zeit; wertvolle Zeit, die dem Unternehmer alsbald für sein Kerngeschäft fehlt und sich plötzlich auch negativ in den betriebswirtschaftlichen Zahlen niederschlägt. Diese Aufgaben an professionelle Begleiter zu delegieren, sollte – bei richtiger Auswahl der Begleiter – deren Kosten um ein Vielfaches überwiegen. Der Unternehmer erhält so einen wertvollen Sparring-Partner im Übergabeprozess – sei es nun bei der internen Nachfolge oder dem Verkauf an Dritte.

Vorsicht ist aber sicher auch angebracht, wenn Berater den Transaktionsprozess unnötig verkomplizieren. Allein zur Due Dilligence gibt es mehr als 40-seitige Checklisten, die oft mehr der Absicherung der die Due Dilligence durchführenden Personen dienen sollen als dass sie auf die eigentlichen Schwerpunkte im konkret zu betrachtenden Unternehmen eingehen. So kommt es vor, dass mehrköpfige Beraterstäbe bei einem kleinen mittelständischen Unternehmen wochenlang prüfen wollen, wo es aufgrund des Geschäftsumfangs und der Größe des Unternehmens gar nicht so viel zu prüfen gibt. Risiken lassen sich zwar minimieren, die Unsicherheit über künftige Geschäftsverläufe aber bleibt. Schließlich gibt es bezüglich der Dauer einer Unternehmensnachfolge oft falsche Vorstellungen. Erst weigern sich viele Unternehmer, überhaupt an die Nachfolgeregelung zu denken. Ähnlich der Erstellung eines Testaments ist dies für die meisten eine unangenehme Frage. Oft sind es einschneidende Erlebnisse wie eine plötzliche Erkrankung, die die Notwendigkeit der Unternehmensnachfolge erzwingen. Unternehmer, Unternehmen und Nachfolger sind dann aber meist unvorbereitet.

Vertragsverhandlungen – ein häufig unterschätzter Einflussfaktor

Unterschätzt wird häufig die Bedeutung der Vertragsverhandlungen. Zum einen kann ein ei-

Hemmnisse der Unternehmensnachfolge bei Senior-Unternehmern (in %)



gentlich bereits mit Handschlag besiegelter Verkauf sich durch die detaillierten Verhandlungen der einzelnen Regelungen erheblich verzögern. Der Basiskonflikt liegt meist in der Kaufpreisfestlegung und in den vom Verkäufer zu leistenden Garantien. Da es das natürliche Interesse des Käufers ist, den Kaufpreis so niedrig wie möglich zu halten, aber auch alle Risiken nach Erwerb für ihn auszuschließen, besteht häufig die Gefahr, dass der Käufer das Unternehmen schlechter macht als es ist. Viele Unternehmer beziehen die Kritik am Unternehmen unmittelbar auf sich und hören daraus eine permanente Kritik an ihrer Unternehmensführung heraus. Hierdurch verschlechtert sich das Verhandlungsklima nicht selten derart, dass der Verkäufer das Unternehmen diesem Kaufinteressenten nicht mehr verkaufen möchte und die Verhandlungen aus persönlicher Verletztheit abbricht.

Zu großzügige Zusicherungen und die Abgabe von weitgehenden Garantien wiederum lassen die Parteien die nächsten Jahre nicht voneinander loskommen. Macht der Käufer plötzlich Garantien geltend, sind Regress- und Schadensersatzforderungen gegen den Veräußerer zu befürchten, die den erhaltenen Kaufpreis durch Rückzahlungen wieder schmälern – kompliziert noch dadurch, dass auf die Kaufsumme dann möglicherweise bereits Steuern entrichtet wurden.

Haben die Parteien Kaufpreistraten vereinbart (Earn-out-Regelung), dann besteht für den Verkäufer die Gefahr, dass der Käufer – berechtigt oder nicht – mit vermeintlichen Ansprüchen aufrechnet; u. U. sogar dann, wenn eine Aufrechnung im Kaufvertrag ausgeschlossen wurde. Dieses Verhalten zwingt dann den Verkäufer, seine ausstehenden Kaufpreistraten einzuklagen – mit allen Beweislaftrisiken gerät er plötzlich in die Defensive und der bereits verhandelte Kaufpreis steht plötzlich wieder (teilweise) in Gefahr.

Fazit: Rechtzeitige Unternehmensbewertung mit Augenmaß

Zur Sicherstellung einer gelungenen Unternehmensnachfolge ist zunächst der Faktor Zeit richtig einzuschätzen. Dies verlangt vom Unternehmer rechtzeitiges Planen und Umsetzen. Ferner ist die Unternehmensbe-

wertung mit Augenmaß bezogen auf die Unternehmenssituation und -größe vorzunehmen, sie ist immer abhängig von den jeweiligen Marktgegebenheiten und Aussichten. Die ordentliche Erstellung eines ausgewogenen Unternehmenskaufvertrags sollte mögliche Streitpotentiale erkennen und möglichst so lösen, dass die Gefahr späterer Konflikte so weit wie möglich verringert wird.

Dirk Otto / Dr. Hartmut Schneider, Geschäftsführer und Partner der M & A Strategie GmbH (www.ma-strategie.de)

Erbschaftsteuerreform: Sicherung von Steuerbegünstigungen

Die Erbschaftsteuerreform verschiebt entscheidende Parameter der Unternehmensnachfolge. In einigen Fällen kann eine vollständige Steuerbefreiung erreicht werden, während in anderen Fällen mit einer deutlich höheren Belastung gerechnet werden muss. Zukünftig wird eine sorgsame Planung der Unternehmensnachfolge noch wichtiger sein als bisher.

Steht im Rahmen einer Nachfolgeregelung die Übertragung von Betriebsvermögen an, ist zunächst der Verkehrswert des übertragenen Unternehmens zu ermitteln, wobei für alle Unternehmen jetzt einheitliche Regeln gelten. Der Verkehrswert des Unternehmens kann, wenn weitere Voraussetzungen erfüllt werden, zu 85% oder zu 100% von der ErbSt freigestellt werden. Wie die Inanspruchnahme dieser Steuerbegünstigung gewährleistet werden kann, soll nachfolgend näher dargestellt werden.

Umfang des Betriebsvermögens

Das erbschaftsteuerlich begünstigte Vermögen umfasst nach § 13b ErbStG land- und forstwirtschaftliches Vermögen, Anteile an PersGes. sowie Einzelunternehmen (auch freiberufliche) und Anteile des persönlichen haftenden Gesellschafters einer KGaA. Kapitalbeteiligungen, an denen eine unmittelbare Beteiligung von mehr als 25% besteht, sind ebenfalls erfasst. Durch den Abschluss von Poolverträgen mit Stimmbindung und den Zwang

zur einheitlichen Veräußerung können kleinere Anteile an KapGes. zusammengerechnet werden. Der Abschluss derartiger Poolverträge wird zukünftig zu einem Standardinstrument der Unternehmensnachfolge werden. Die Beendigung der Poolvereinbarung stellt allerdings einen Verstoß gegen die unten beschriebenen Behaltensfristen dar.

Bewertung: Ermittlung des gemeinen Werts

Die Bewertung von Betriebsvermögen erfolgt einheitlich mit dem gemeinen Wert. Bei börsennotierten Unternehmen wird der Kurswert am Übertragungstag zugrunde gelegt. Bei allen anderen Unternehmen soll der Wert vorrangig aus Verkäufen unter fremden Dritten innerhalb eines Jahres vor dem Stichtag abgeleitet werden. Wenn im letzten Jahr vor der Übertragung keine Verkäufe stattgefunden haben, muss eine Unternehmensbewertung durchgeführt werden. Das BewG stellt dafür in den §§ 199 - 203 ein vereinfachtes Ertragswertverfahren zur Verfügung, es können aber auch alle in der Praxis anerkannten Bewertungsverfahren zugrunde gelegt werden. Mindestwert wird immer der Substanzwert sein. Zur Vorbereitung größerer Nachfolgereinigungen werden zukünftig immer mehrere Vergleichsbewertungen empfehlenswert sein.

Vereinfachtes Ertragswertverfahren: Dieses kann angewendet werden, wenn es nicht zu offensichtlich unzutreffenden Ergebnissen führt. Entgegen den Gesetzentwürfen gibt es für kleinere Betriebe keinen Anwendungszwang, es steht auch Großbetrieben offen. Im Rahmen des vereinfachten Ertragswertverfahrens wird von den steuerlichen Ergebnissen der letzten drei Jahre ausgegangen; das durchschnittliche Ergebnis wird mit dem von der Bundesbank festgelegten Basiszins (für 2009: 3,61 %) zzgl. eines festen Risikozuschlags von 4,5 kapitalisiert. Der für 2009 anzuwendende Multiplikator beträgt demnach 12,33. Durch den hohen Multiplikator dürfte das vereinfachte Verfahren stark an Attraktivität verloren haben.

Weitere in der Praxis anerkannte Verfahren: Außer dem vereinfachten Ertragswertverfahren sind alle in der Praxis (nicht in

nicht aber am Gesellschaftsvermögen beteiligt. Beim Ausscheiden hat der stille Gesellschafter mithin lediglich einen Anspruch auf die Auszahlung seiner Einlage und des anteiligen Gewinns. Eine Beteiligung am Unternehmenswert erfolgt nicht.

Führungskräfte als Finanzpartner: Die finanziellen Möglichkeiten von Führungskräften werden häufig unterschätzt. Gerade in den letzten Jahren sind vielen Führungskräften durch Erbgang finanzielle Mittel zugeflossen. Als Partner kommen sowohl Führungskräfte des Unternehmens (Management-Buy-Out) als auch externe Führungskräfte (Management-Buy-In) in Frage. Neben dem Einsatz von Eigenkapital können Führungskräfte ihre Finanzierungsbasis durch Existenzgründungsdarlehen und ggf. auch durch externe Kapitalgeber, mit denen gemeinschaftlich eine NewCo gebildet wird, aufbessern.

Finanzinvestoren: In den letzten Jahren hat sich ein sehr großer Markt von Finanzinvestoren mit sehr unterschiedlichen Beteiligungskriterien entwickelt. Es gibt Finanzinvestoren, die sich ausschließlich mit Minderheitsbeteiligungen von bis zu maximal 49% beteiligen. Andere Finanzinvestoren übernehmen nur mehrheitliche Beteiligungen. Große Unterschiede gibt es auch hinsichtlich der Beteiligungsdauer. Die meisten Finanzinvestoren beteiligen sich lediglich auf Zeit (ca. vier bis sieben Jahre). Familienunternehmen bevorzugen allerdings i. d. R. Finanzinvestoren, die sich mit einem sehr langen Anlagehorizont beteiligen. Der Markt bietet auch dafür Möglichkeiten.

Strategische (Minderheits-) -Partner: Familienunternehmer legen i. d. R. großen Wert auf Eigenständigkeit. Diese wird weitestgehend erhalten, wenn Beteiligungen von bis zu maximal 49,9% abgegeben werden. Bei dieser Beteiligungsquote haben hinzutretende Gesellschafter lediglich „Verhinderungsrechte“. Gesellschaftsvertraglich werden Mitbestimmungs-, Kontroll- und Informationsrechte geregelt. Die Praxis bestätigt, dass Regelungen möglich sind, mit denen sich auch sehr konservative Familienunternehmer gut anfreunden können.

Fazit: Ziele der Übergeber und der Nachfolger aufeinander abstimmen

Die Nachfolgeregelung in Unternehmen ist eine der schwierigsten Entscheidungssituationen. Häufig gelingt es aber trotz aller Probleme, die Ziele der abtretenden Generation (Sicherung der Altersversorgung, Trennung Familien-/Firmenvermögen) und die Ziele der Nachfolger (solide Finanzierung der geplanten strategischen Neuausrichtung) in Einklang zu bringen. Auch in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation bietet der Markt vielfältige Möglichkeiten.

Karl A. Niggemann, Geschäftsführer der Gesellschafter des IfW, Meinerzhagen; Prof. Dr. Diethard B. Simmert, Studiengangsleiter an der International School of Management (ISM) sowie Geschäftsführer der IRCF ISM GmbH, Dortmund.

Konflikte zwischen Übergeber und Übernehmer

Bei 58% der Übergaben von mittelständischen Unternehmen treten Probleme auf, die zumeist auf Konflikte zwischen Übergeber und Übernehmer zurückzuführen sind. Diese Schwierigkeiten werden vor dem Übergabeprozess häufig unterschätzt.

Dies sind Ergebnisse einer Studie, die kürzlich seitens der Unternehmensberatungen Wolff & Häcker Finanzconsulting (whf) und Ebner Stolz Mönning Unternehmensberatung durchgeführt wurde. Hierfür befragten die Berater 840 Geschäftsführer und Vorstände mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg. Zielgruppe waren dabei Unternehmen mit Umsätzen zwischen 2 Mio. und 50 Mio. Euro.

Trotz der in der Studie festgestellten positiven Effekte vieler Nachfolgen auf die Ertragsituation im Unternehmen wie auch die Mitarbeiterzahl sind viele Mittelständler beim Thema Nachfolge zögerlich. 84% der Unternehmer gaben an, noch keine verbindliche Nachfolgeregelung getroffen zu haben.

Dabei zeigt der wirtschaftliche Trend nach erfolgter Übergabe durchaus nach oben. 80% der Übernehmer verzeichneten laut der Studie eine positive Entwicklung des Jahresüberschusses, 74% konnten ihre Mitarbeiterzahlen steigern. Dies sind deutlich bessere Einschätzungen als bei Unternehmen ohne vollzogene Nachfolge. Große Unterschiede gibt es zwischen einer Nachfolge aus dem Familienkreis und einer Regelung durch externe Nachfolger. Kleinere Unternehmen wählen oft den Nachfolger aus der Familie und benötigen häufig mehrere Jahre für den Übergabeprozess (in fast 90% der untersuchten Fälle mehr als 2 Jahre). Dagegen tendieren größere Mittelständler zur externen Lösung und setzen diese deutlich schneller um, so ein weiteres Ergebnis der Studie.

Zusammenfassend empfehlen die Autoren der Studie eine frühzeitige und systematische Beschäftigung mit der Nachfolgeregelung, keine zu frühe Festlegung auf eine familieninterne Lösung sowie die Einbeziehung Dritter (z.B. eines Beirats oder sonstiger Vertrauenspersonen) zur Eingrenzung und Lösung von Konflikten zwischen Übergeber und Übernehmer (die Studie kann unter <http://www.whf-ag.de> oder <http://www.esm-ub.de> angefordert werden).

M & A STRATEGIE GmbH

Unternehmensnachfolge
Unternehmenskauf
Unternehmensverkauf

► www.ma-strategie.de

Rothstr. 27 • 89073 Ulm • Tel.: 07 31 | 15 97 93 38

Ulm • Augsburg • Berlin • Duisburg • München • Köln