

# Erfahrungstransfer Unternehmensnachfolge - Professionelle Vorgehensweise

Ein Beitrag von Dr. Erich Georg  
Frankfurt IHK Wirtschaftsforum im Juni, 2018



**Eine Firmenübergabe seitens des Inhabers geht oft mit Bedenken einher. Finanzielle Aspekte und erprobte Abläufe erfolgreicher Transfers werden dargestellt, die den Fortbestand des Unternehmens sichern.**

In der Wirtschaftspresse werden seit einigen Monaten Unternehmensnachfolgen wieder stärker thematisiert. In diesem Kontext wird mit Sorge betrachtet, dass immer mehr mittelständische Unternehmer eine Nachfolgeregelung suchen. Sofern die Suche erfolglos bleibt, besteht das Risiko einer erheblichen Schwächung des deutschen Mittelstandes.

Die Ursachen sind bereits vielfach erörtert worden. Inhaber treiben in der Regel zwei Sorgen um. Einerseits, dass potenzielle Nachfolger der Aufgabe nicht gewachsen sind und dadurch die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter nicht mehr gesichert ist. Andererseits, dass sie für ihr Lebenswerk keine adäquate finanzielle Kompensation erhalten. Oftmals wird Hilfe von außen gesucht, um gemeinsam Lösungswege zu entwickeln, die sowohl den Inhaber zufriedenstellen als auch den Fortbestand des Unternehmens sichern.

## Keine Standardlösungen

Die Herausforderung dabei ist, dass es keine Standardlösung gibt, da jeder der zu beratenden Unternehmer mit seiner Erfahrung und Persönlichkeit die zu behandelnden Themen anders angeht. Hinzu kommen noch die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen der Globalisierung und die immensen Anforderungen der Digitalisierung, die unablässig neue Varianten und Möglichkeiten eröffnen, neue Produkte zu entwickeln, diese produktiver herzustellen und zum Teil über neue digitale Vertriebswege zu verkaufen.

Die Anforderungen der Kunden ändern sich ebenfalls

schneller als je zuvor. Daraus ergibt sich ein kontinuierlicher Zwang, sich mit diesen Möglichkeiten und den daraus entstehenden Herausforderungen auseinanderzusetzen. Viele Unternehmenslenker tun dies auch. Manch einer will das aber nicht mehr und vertraut stattdessen primär auf in der Vergangenheit erfolgreiche Vorgehensweisen.

Der Berater sollte den Unternehmer in diesem Fall behutsam, aber bestimmt auf die Veränderungsnotwendigkeit hinweisen, zum Wohl des Unternehmens.

## Verschiedene Arten von Lösungsansätzen

Verschiedene Arten von Lösungsmöglichkeiten sind denkbar. In Deutschland gibt es zahlreiche Investoren, die bereit sind, sich an Unternehmen zu beteiligen oder diese ganz zu übernehmen. Zu den Investoren gehören Family Offices, Private-Equity-Unternehmen sowie Ausgliederungsgesellschaften deutscher Geschäftsbanken. Sie werden oftmals selbst von erfahrenen Unternehmerpersönlichkeiten geführt, die übergebene oder übernommene Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln können.

Fusionen mit anderen Unternehmen können ebenfalls eine Lösung sein. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Patriarchen oft ein skeptisches Auge auf einen solchen potenziellen Partner werfen, da dieser im Geschäftsleben häufig ein Konkurrent war. Eine Übernahme wird dann eher als Niederlage interpretiert und das ist es im Grunde auch. Das negative Image dieser Lösung ist daher nicht leicht zu vermitteln.

Der unternehmerisch denkende Berater hat die Aufgabe, das Unternehmen zu verstehen, um dann die richtige Nachfolgelösung mit einem passenden Partner für die Übernahme zu finden. Erfolgversprechend ist es, wenn der potenzielle Partner bereits zahlreiche vergleichbare Transaktionen durchgeführt hat. Für manchen Unternehmer ist das

Loslassen leichter, wenn dieser noch einige Zeit in führender Rolle im Unternehmen verbleiben kann. Die Angst vor der zukünftigen Unternehmensentwicklung unter neuen Eigentümern wird dadurch schrittweise abgebaut.

## Zwei Übergangsregelungen

Zwei solcher Übergangsregelungen sollen hier skizziert werden. Der erste Weg ist, dass der Alteigentümer für eine von vornherein befristete Übergangszeit von ein bis zwei Jahren das Unternehmen weiterführt und so Nachfolger einführen kann. Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass der Alteigentümer mit einer Minderheitsbeteiligung von bis zu 25 Prozent im Management oder in der Kundenbetreuung weiter verantwortlich tätig ist. Dazu lassen sich Vereinbarungen treffen, die den Altunternehmer bei Beteiligten noch einmal verbessern.

## Kriterien der Unternehmensbewertung

Problematisch sind allzu oft die Kriterien der Unternehmensbewertung. Grundsätzlich muss der Unternehmer verstehen, dass der Investor Geld verdienen muss. Dazu legen die Investoren Fonds auf, in die Privatleute oder Institutionen, etwa Rentenfonds, Geld einbringen. Die Kriterien, nach welchen Investitionen getätigt werden, orientieren sich an der mittelfristigen Entwicklung des Unternehmens und am Wachstum der bedienten Märkte. Dabei sind auch die Wettbewerbsstärke, Alleinstellungsmerkmale oder innovative Produkte wichtige Punkte der Bewertung. In einer Due Diligence wird das Unternehmen analysiert und bewertet. Für eine erste Runde der Bewertung, in der eine Kaufpreisindikation getroffen wird, genügen die steuerlich geprüften Abschlüsse der letzten zwei bis drei Jahre, das Year-to-date-Ergebnis sowie die nachhaltige Planung der zukünftigen zwei bis drei Jahre.

Ein erfahrener Berater kann daraus eine Kaufpreisindikation errechnen. Eine einfache Methode ist ein Multiplikator auf das Earning before Interest and Tax (Ebit). Der Multiplikator lag Ende 2017 je nach Branche zwischen sechs und neun. In konservativen Branchen wie der mechanischen Bearbeitung tendiert er zu sechs. In der Automatisierungstechnik, Elektronik und Telekommunikation liegt er aktuell zwischen sieben und neun. In Zukunftsbranchen wie Software kann der Multiplikator sogar bis auf zehn steigen. Auch die Firmengröße hat Einfluss. Je größer die Firma,

desto höher der Multiplier.

Natürlich sind weitere Einflussfaktoren wie Fremdkapital, Cashflow, Innovation und Einstieg in neue Märkte, Globalisierungseinfluss sowie vieles mehr in der Detailbewertung wichtig. Die Glaubwürdigkeit eines gewinnträchtigen nachhaltigen Wachstums beeinflusst aber die Bewertung in besonderem Maße.

## Zwei Fallbeispiele

Zwei Fallbeispiele sollen dies verdeutlichen. Der 75-jährige Eigentümer eines vorbildlich geführten metallverarbeitenden Unternehmens möchte altershalber verkaufen, da seine Kinder die Firma nicht übernehmen wollen. Der Umsatz beträgt 120 Millionen Euro, das durchschnittliche Ebit zehn Prozent. Für die nächsten Jahre sind drei Prozent Umsatzsteigerung und zwei Prozent Kosteneinsparung pro Jahr geplant. Kunden sind renommierte Firmen in Europa und Nord- und Mittelamerika. Die Planung lässt erwarten, dass die Rentabilität des Unternehmens dauerhaft über zehn Prozent liegen kann. Bei einem in dieser Branche unterstellten Multiplikator eines siebenfachen Ebits beträgt der Kaufpreisrichtwert 84 Millionen Euro.

Im zweiten Beispiel möchte der Unternehmer, 60 Jahre alt, gut vernetzt und agil, aus privaten Gründen verkaufen. Das Unternehmen ist auf die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung konzentriert und bietet Automatisierungslösungen für zahlreiche Applikationen an. Der Umsatz liegt bei 40 Millionen Euro, das Ebit bei 13 Prozent, die Planung der nächsten Jahre sieht ein Wachstum von zehn Prozent vor, Kostensteigerungen sind unterproportional. Durch Mehrfachverwendung von Basislösungen können schnell und kostengünstig kundenspezifische Lösungen entwickelt werden. Die Belegschaft hat ein niedriges Durchschnittsalter. Bedingt durch Branche und zukünftige Wachstumsaussichten liegt der Kaufpreisindikator bei 52 Millionen Euro, einen Multiplikator von zehn unterstellt. Der Kaufpreis aus der ersten Kaufpreisindikation kann sich bei detaillierterer Betrachtung und im Zuge der abschließenden Verhandlungen noch verändern.

Die Fallbeispiele mit dem einfachen Ebit-Multiplier zeigen die Varianz in der Bewertung auf. Besteht eine realistische Vorstellung über den angestrebten Veräußerungserlös, können Verkaufsverhandlungen aufgenommen werden. Äußerst wichtig sind dabei Vertraulichkeit und Geheimhaltung.

Grundsätzlich gilt, je weniger Personen in der Vorfeldanalyse eingesetzt werden, desto sicherer können Käufer und Verkäufer sein, dass keine Information zu Unbefugten durchdringt. Die formale Vertraulichkeit kann durch den Abschluss eines NDA (Non Discloser Agreement) sichergestellt werden.

Jetzt liegt es einzig am Unternehmer, den ersten Schritt zu tun und die Vorteile des Loslassens zu erkennen. Dabei hilft es, den Kaufpreis als eine faire Kompensation der eigenen Leistung zu akzeptieren und die Gewissheit zu haben, dass die zukünftige

Weiterentwicklung des Lebenswerks und die soziale Verpflichtung, Arbeitsplätze zu erhalten, gesichert sind.

Der richtige Zeitpunkt, den Übergang in die Tat umzusetzen, war noch nie so gut wie aktuell. Die Wirtschaft eilt von Rekord zu Rekord. Die Vorgehensweise, die beschrieben wurde, hat sich in vielen Fällen bewährt. Dieses positive Umfeld erhöht noch einmal die Chancen für einen erfolgreichen Übergang.



**Der Autor Dr. Erich Georg** ist BrainFleet Mitglied seit 2016. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der MCIC GmbH, einem M&A Beratungsunternehmen für Mittelständische Unternehmen in Europa. MCIC GmbH arbeitet mit einem Netzwerk von Industrie-Spezialisten und renommierten Private Equity Häusern in Deutschland und USA. Dr. Georg ist Dipl. Physiker und Spezialist für Elektronik, Sensorik und Automatisierungstechnik. Er war Geschäftsführer und Vorstand von kleinen und großen Unternehmen zuletzt Präsident der Control and Instrumentation Group der Siemens AG und u.a. verantwortlich für den Vertrieb der Power Generation in Deutschland. Neben seiner Tätigkeit in der MCIC ist er in der Vertriebsleitung EU für die Designwerk AG in Winterthur, einem Produzenten von schweren 100% elektrischen LKWs für die Entsorgung- und Transportlogistik engagiert.