

ANALYSE & BERATUNG: Ein frühzeitiger „TÜV“ sichert den Erfolg bei der Unternehmensnachfolge

Für den Zeitraum 2014 – 2018 hat das IfM Bonn in Deutschland rund 700.000 übernahmewürdige und 135.000 übernahmereife Unternehmen ermittelt. Die Regelung der Nachfolge stellt für einen Unternehmer eine der herausforderndsten Aufgaben in seinem Berufsleben dar. Der Nachfolge-TÜV hilft bei der richtigen Vorbereitung auf diese Transaktion.

Niklas Offermann, Berater, Institut für Wirtschaftsberatung (IfW), Meinerzhagen

1 PROBLEMSTELLUNG UND NACHFOLGE-TÜV

Unternehmen sind in vielen Fällen sehr stark auf den Unternehmer ausgerichtet. Dies ist insbesondere oftmals bei kleineren Unternehmen der Fall und auch bei Unternehmen, die sich in der ersten Generation befinden. Eine zu starke Abhängigkeit vom Unternehmer selbst sind Aspekte, die es im Rahmen einer Nachfolgeprüfung zu identifizieren gilt, um daran anschließend Lösungen aufzeigen zu können, die die Unternehmensübergabe in erheblichem Maße beeinflussen und auch erschweren können. Viele Beispiele zeigen, dass die Nachfolge erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn sich die Unternehmer frühestmöglich auf die Unternehmensnachfolge vorbereiten und ggf. erforderliche Maßnahmen einleiten. Oftmals scheitert die optimale Vorbereitung auch daran, dass der Unternehmer entweder beratungsresistent ist, also bei diesem komplexen Vorhaben nicht dem Know-how von Spezialisten vertraut oder deren Beratung infrage stellt. Infolgedessen ist er dann mit der Regelung seiner Nachfolge zeitlich und auch aufgrund von fehlenden Kenntnissen überfordert.

Die Beschäftigung mit der Nachfolge des eigenen Unternehmens beinhaltet zudem die Hürde, dass sich der Unternehmer mit dem „Leben danach“ auseinandersetzen muss und somit sein Lebenswerk gewissermaßen abgibt. Aufgrund der Komplexität und des für Unternehmer und für deren Mitarbeiter und auch Steuerberater unbekanntem Terrain, hat sich die Einbindung von Spezialisten in den Nachfolge- oder Unternehmensveräußerungsprozess oftmals als Erfolgsfaktor herauskristallisiert. Es sind viele verschiedene Aspekte, die es zu beachten gilt. Auch das Wissen darüber, was das Unternehmen am „Markt“ wert ist oder aber unternehmensspezifische Bereiche, die einen erheblichen Einfluss auf den Wert und sogar die Verkehrsfähigkeit einnehmen können, ist entscheidend.

Die Unternehmensnachfolge, gleich welcher Form, ist ein in besonderem Maße individueller Prozess, den der Übergebende verstehen sollte und gewillt ist umzusetzen. Der

Nachfolgeprozess sollte als eine Art „Schweizer Uhrwerk“ verstanden werden, das nur deshalb seinen guten Ruf hat, weil an „jedes Zahnrad“ gedacht wurde, so auch bei der Unternehmensnachfolge.

Durch eine Art „Nachfolge-TÜV“ kann sich der Unternehmer oder die Unternehmerfamilie einen ersten Überblick verschaffen. Im Rahmen dieses ersten Prozesses werden die wesentlichen Bereiche analysiert, um mögliche Maßnahmen einzuleiten. Außerdem werden Bereiche aufgezeigt, die es zu optimieren gilt. Der Nachfolge-TÜV soll weiterhin dazu dienen, dass für potenzielle Konflikt- und Problembereiche Lösungen erarbeitet werden, um dem Senior und dessen Familie eine optimale Vorbereitung zu ermöglichen. Entscheidend für den Erfolg und die Erreichung der Ziele ist insbesondere auch die Auswahl des Beraters. Anhand von Referenzen sollte dieser seine Kompetenz belegen können. Insbesondere beim Unternehmensverkauf sind ausschließlich erfolgsunabhängige Honorarvereinbarungen oftmals ein Indiz dafür, dass dem Berater wenig an der optimalen Lösung liegt oder aber das gesteckte Ziel vermutlich nicht erreichbar erscheint.

1.1 Wert des Unternehmens. Für den Unternehmer gilt es, grundlegend festzustellen, was das Unternehmen unter steuerlichen (insbesondere bei der familieninternen Nachfolge) und/oder marktbedingten (insbesondere bei der Veräußerung an einen Dritten) Prämissen wert ist. Dem Unternehmer sollte jedoch stets bewusst sein, dass der Wert seines Unternehmens nicht dem Kaufpreis für sein Unternehmen entsprechen muss. Zudem sind die Zielsetzungen, ob hoch oder niedrig, bei der Wertermittlung je nach Adressat und Bewertungsgrund unterschiedlich.

Der Preis für ein Unternehmen bildet sich, wie bei allen Gütern innerhalb einer funktionierenden Marktwirtschaft, durch das Angebot und die Nachfrage sowie die unternehmensspezifischen Komponenten. Hierbei ist jedoch die Besonderheit zu beachten, dass es den einen

Markt für mittelständische Unternehmen nicht gibt, an dem Angebot und Nachfrage „automatisch“ zusammen treffen. Durch Recherchen, Erfahrungen und das branchenübergreifende Netzwerk eines geeigneten Beraters, der Kenntnis über den aktuellen Markt und Erfahrungswerte hat, wird dieser in der Lage sein, eine für den Unternehmer qualifizierte Einschätzung zum Wert bzw. Preis seines Unternehmens geben zu können. Ergebnis eines Nachfolge-TÜV wäre ein erster Unternehmenswert bzw. ein am Markt erzielbarer Verkaufspreis. Letztendlich ist insbesondere auch die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens wichtig. In vielen mittelständischen Unternehmen werden aus unterschiedlichen Gründen keine bzw. wenig haltbare und aussagefähige Unternehmensplanungen erstellt. Für einen Nachfolger, ganz gleich ob Kind, strategischer Investor oder Finanzinvestor, ist eine konsistente und in allen Bereichen plausible Unternehmensplanung von elementarer Bedeutung.

In der Praxis werden in erster Linie ertragsorientierte Bewertungsmethoden, die auf dem zukünftigen Cashflow oder dem vergangenen sowie zukünftig erwarteten EBIT basieren, zugrunde gelegt oder auf die Substanz des Unternehmens abgestellt. Ein erfahrener und fachkundiger Berater wird unternehmensspezifisch erkennen können, welche Bewertungsmethode die passende ist bzw. mit welcher das Ziel erreicht wird. Waren Buffet hatte hierzu ausgeführt, dass der Preis das ist, was ein Käufer bereit ist zu bezahlen, und der Wert eben das, was der Käufer erhält. Bei der Unternehmensbewertung ist deshalb stets die Überlegung mit einzubeziehen, wer der geeignete Käufer ist, der dann möglicherweise einen strategischen Kaufpreis bereit ist zu bezahlen. Eine solche erste Analyse bezüglich des geeigneten Käufers oder Nachfolgers sollte Bestandteil des Nachfolge-TÜV sein.

1.2 Verkehrsfähigkeit des Unternehmens. Verkehrsfähigkeit unterstellt die Möglichkeit des Verkaufes zu akzeptablen Modalitäten aus Sicht des Verkäufers. Nicht allein der Ertrag, den ein Unternehmen in der Vergangenheit erwirtschaftet hat, ist für die Verkehrsfähigkeit entscheidend. Ein Nachfolger interessiert sich ausschließlich für die Zukunft des Unternehmens. Auch darf sich ein Unternehmer nicht von expansiven Erwartungen eines ungeeigneten Beraters blenden lassen. Außerdem sind es Aspekte wie Abhängigkeiten (z.B. von Kunden, vom Unternehmer, Lieferanten oder einzelnen Mitarbeitern), ein intensiver Wettbewerb (Verdrängung), ein extremer Investitionsstau, der Standort, zu hohe Verbindlichkeiten oder auch zu hohe Erwartungen des Verkäufers Komponenten, die die Verkehrsfähigkeit einschränken. Durch den Nachfolge-TÜV wird es möglich sein, sofern erforderlich, Optionen aufzuzeigen, um die Verkehrsfähigkeit zu erhöhen und zu optimieren.

1.3 Individuell geeignete Nachfolgevarianten. Bei der Beratung zu einer optimalen Nachfolgelösung ist es erforderlich, dass unterschiedliche Ziele des Unternehmens, des oder der Unternehmer sowie die der Familie gleichermaßen berücksichtigt werden. Eine pauschale Lösungsvariante, ohne Kenntnis von diesen Aspekten und Präferenzen, in Bezug auf eine mögliche Zielsetzung zu haben, ist zum Scheitern verurteilt oder führt schlussendlich zu einer nicht optimalen Unternehmensnachfolge. Aufgrund dieser individuellen, zeitintensiven und auch anspruchsvollen Thematik sollten im Voraus Anpassungen und Korrekturen geprüft sowie mögliche Optimierungen umgesetzt werden. In diesen Prozess sind nach Möglichkeit noch nicht alle zukünftig beteiligten Personen mit einzubeziehen. Der Unternehmer sollte im Vertrauen mit dem Berater Lösungswege erarbeiten, die anschließend im engeren Kreis besprochen werden.

2 ANPASSUNG UND OPTIMIERUNG

Sind dem Senioren Risikobereiche im Unternehmen bekannt oder werden mögliche Anpassungen vor dem Nachfolgeprozess gar nicht erst geprüft und Optimierungen in die Wege geleitet, ist dies fahrlässig. Mögliche Problembereiche werden vom fähigen und gut beratenen Käufer bzw. Nachfolger erkannt.

Das Unterlassen einer dezidierten Prüfung vor Beginn des Nachfolgeprozesses und auch ein überschätztes Selbstbewusstsein des Seniors können Risikofaktoren sein. Die Möglichkeit zur Bereinigung, Korrektur oder Anpassung z. B. in Bezug auf das Unternehmen oder die Unternehmerfamilie ohne Zeitdruck sollte das Ziel sein.

Bedeutende Einsparungen bei Mitarbeitern, das Unterlassen von Instandhaltungen und Verschieben von Investitionen kann eine negative Wirkung auf den gesamten Prozess haben. Erkennt der potenzielle Nachfolger diese Maßnahmen, erschwert dies eine mögliche Vertrauensbildung zwischen Übergebenden und Übernehmenden. Ein fachkundiger Erwerber wird stets in der Lage sein, diese „Schönheitsmaßnahmen“ zu identifizieren und spätestens im Kaufvertrag zu berücksichtigen. Auch sogenannte Bilanzkosmetik wird erkannt. Dies hat dann negative Auswirkungen auf das operative Geschäft sowie auf einen Nachfolgeprozess, wenn es übertrieben wird.

Nicht nur als Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge sollte ein Unternehmen offen für konstruktives und fachlich spezialisiertes Knowhow sein. Auf das Knowhow seines Controllers, Steuerberaters oder Bankberaters sollte er sich hierbei nicht ausschließlich verlassen. Diese vertrauten Stellen sind in ihren Bereichen zwar Spezialisten, jedoch oftmals nicht in der Lage, das Ganze zu überblicken.

Durch das Ausscheiden des Unternehmers kann ein Vakuum in der Unternehmensführung entstehen, das ein möglicher Käufer nicht ausfüllen will oder kann. Auch eine nicht vorhandene zweite Führungsebene, in der Vergangenheit vernachlässigte Investitionen und damit einhergehend ein hoher Investitionsstau können Aspekte sein, die die Nachfolge erschweren. Macht sich der Unternehmer dessen nicht frühzeitig bewusst, verschieben sich die Probleme und Risiken in die Zukunft.

Je nach zeitlichem Horizont des Unternehmers kann z. B. durch ein aktives Working Capital Management, die Optimierung der Bilanzstruktur oder der Aufbau einer zweiten Führungsebene das Unternehmen für einen Nachfolger attraktiver gestaltet werden. Beim Nachfolge-TÜV werden im Grunde diese beispielhaften Bereiche analysiert und überprüft:

- Verfassung der Gesellschaft, Beteiligungsstruktur
- Nachfolgelösungen in Bezug auf die Ziele des/der aktuellen Gesellschafter
- Finanzangelegenheiten (z. B. Finanzierungsstruktur, externes und internes Rechnungswesen und Controlling sowie Investitionen und auch Steuern)
- Einkauf, Absatz, Produkt- und Dienstleistungsportfolio und Wettbewerb
- Betriebsstätten und -anlagen sowie Grundstücke
- Geschäftsbetrieb und Umweltschutz
- gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte und Nutzungsrechte an solchen Rechten
- Personalangelegenheiten und Rechtsstreitigkeiten
- öffentliche Genehmigungen, Förderungen und Zuschüsse

Im Rahmen eines sich daran anschließenden Prozesses werden dann Aspekte wie Kaufvertrag, Ablauf der Due Diligence usw. beraten.

aus dem laufenden Cashflow getätigt werden kann – oder aber auch ein unzuverlässiges Rechnungswesen.

All diese Deal Breaker können im Rahmen des Nachfolge-TÜV aufgedeckt werden. Durch das Knowhow, den Erfahrungsschatz und auch das Netzwerk eines geeigneten Beraters, wird es in den meisten Fällen gelingen, eine Lösung aufzuzeigen.

3 NACHFOLGEKONZEPT

Um ein optimales Nachfolgekonzept zu erarbeiten, ist ein besonderes Maß an Erfahrung, fachlichem Wissen, Knowhow und auch kompetente Kreativität erforderlich. Ein optimales Konzept ist jedoch nur dann von Nutzen, wenn es praktisch umsetzbar ist und von Personen getragen wird, die es letztendlich auch umsetzen können. Wird es z. B. vom vertrauten Steuerberater ausgearbeitet, der die betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und ggf. auch rechtlichen Aspekte korrekt abbildet, wird das Nachfolgekonzept letztlich davon getragen, wie es umgesetzt wird. Familienintern, also wenn der Nachfolger bekannt ist, kann diese Variante erfolgreich sein. Erfolgt der Verkauf an einen Externen und verfügt der Steuerberater nicht über die notwendigen Erfahrungen und das Netzwerk, gestaltet es sich schwieriger. Ist der Berater zudem ungeübt und ungeeignet, kann es durch das Bekanntwerden der Nachfolge oder des Verkaufes zu unternehmensgefährdenden Risiken kommen.

3.1 Familiäre Nachfolge. Sofern die privaten Familienverhältnisse die Grundlage für eine familiäre Nachfolge ermöglichen, sind in der Regel auch die familieninterne Nachfolge der häufigste Wunsch und das Ziel des Unternehmers. An der Frage, ob der Sohn oder die Tochter für die Nachfolge geeignet ist, hängt nicht nur der familiäre

„ Neben dem Optimierungspotenzial ist es das Ziel des Nachfolge-TÜV Deal Breaker zu identifizieren “

Neben dem Optimierungspotenzial ist es das Ziel im Rahmen des Nachfolge-TÜV, sogenannte Deal Breaker zu identifizieren. Deal Breaker sind Aspekte, die dazu führen, dass die Unternehmensnachfolge scheitert.

Deal Breaker sind oftmals steuerliche oder arbeitsrechtliche Schwierigkeiten, wettbewerbsrechtliche Probleme, fehlende Schutzrechte, eine finanzielle Krise, Altlasten in Form von Bodenverunreinigungen oder Produkthaftungsrisiken, auch öffentlich-rechtliche Genehmigungen, ein künftig zu hoher Investitionsbedarf – der keineswegs

Frieden, sondern auch die Zukunft des Unternehmens. Ein geeigneter und ehrlicher Berater wird eine Eignung der infrage kommenden Junioren mit gewissem Abstand beurteilen können und dem scheidenden Senior hierzu Empfehlungen geben. Die entscheidende Frage für den Junior sollte lauten: „Würde ich dieses Unternehmen auch dann übernehmen wollen, wenn ich nicht der Sohn oder die Tochter des Unternehmers wäre?“ Die entscheidende Frage für den Senior hingegen lautet: „Würde ich ihm/ihr das Unternehmen auch dann anvertrauen, wenn er/sie nicht mein Sohn/meine Tochter wäre?“

In Familienunternehmen, bei denen die Anzahl der involvierten Familienmitglieder relativ hoch ist, hat sich die Familienstrategie als Teil der Unternehmensstrategie etabliert. Ziel einer Familienstrategie ist, in erster Linie die Verständigung innerhalb der Familie in Bezug auf Führung, Beteiligung und Mitarbeit zu regeln, und ist als Ergänzung zum Gesellschaftervertrag anzusehen. Auch über eine Familienverfassung, die von der Satzung des Unternehmens oder des Gesellschaftsvertrages strikt zu trennen ist, kann eine emotionale Lösung erarbeitet werden. Weiterhin kann auch die Installation eines Nachfolgebeirats sinnvoll und zielorientiert sein.

Der deutsche Mittelstand und insbesondere Familienunternehmen bzw. deren Unternehmer zeichnen sich dadurch aus, dass das Wohlergehen des Unternehmens an erster Stelle steht. So stellt sich oftmals die Situation so dar, dass der Unternehmer sämtliche Liquidität und Ersparnis „im Unternehmen“ hat. Kommt es nun zur Nachfolgelösung innerhalb der Familie, muss gewährleistet werden, dass u. a. die Altersversorgung des Seniors sichergestellt wird. Ist die daraus resultierende Belastung für das Unternehmen zu hoch oder fordert der Senior aufgrund der hieraus resultierenden Abhängigkeit zukünftig weiterhin Mitwirkungs- und/oder Bestimmungsrechte, können hieraus Risiken entstehen, die bei frühzeitiger Regelung der Nachfolge hätten bereinigt werden können.

Nachfolgeregelungen scheitern auch oft, weil rechtliche und steuerliche Belange nicht ausreichend beachtet werden. Hier sind besonders unstimmige Testamente, Gesellschaftsverträge sowie Ehe- und Erbverträge zu nennen, die jeweils einzeln betrachtet zum Zeitpunkt des Verfassens in sich schlüssig erscheinen, aber im Ganzen weder inhaltlich noch hinsichtlich der endgültigen Zielsetzung im Interesse der Beteiligten sind. Auch eine zu detaillierte Vorgehensweise, wie etwa eine rein steueroptimierte Nachfolgelösung ohne Blick für die Gesamtsituation, hat in der Vergangenheit häufig zu unüberbrückbaren Problemen geführt.

3.2 Externe Nachfolge. Im Rahmen der externen Nachfolge unterscheidet man grundsätzlich zwischen der operativen Nachfolge, in der die Gesellschaftsanteile beim Unternehmer verbleiben, und dem ganzheitlichen Verkauf. Der Verkauf über einen Management-Buy-In (MBI) oder -Buy-Out (MBO) sowie den Verkauf an einen strategischen Interessenten oder Finanzinvestor stellt unterschiedliche Anforderungen an das zu verkaufende Unternehmen. Je nach entwickelter Nachfolgestrategie und dem verfügbaren Zeitfenster sind grundlegende Anpassungen erforderlich. Durch den Nachfolge-TÜV kann die Anforderung an einen MBI-Kandidaten festgestellt werden. Die Anforderungen umfassen grundsätzlich die fachliche und persönliche Eignung sowie die Fähigkeit bzw. Möglichkeit

zur Sicherstellung der Kaufpreisfinanzierung. Je nach Absicht und Präferenz kann hierbei auch eine Rückbeteiligung des Altgeschafters eine sinnvolle Maßnahme darstellen.

3.3 Verkauf. Präferiert der Unternehmer die Lösung der Unternehmensnachfolge durch einen Verkauf seiner Gesellschaftsanteile, müssen besondere Aspekte berücksichtigt werden. Beim Verkauf des Unternehmens sollte ein Chancen-Risiko-Profil dezidiert und individuell für das Unternehmen erarbeitet werden.

Stellt es sich z. B. so dar, dass möglicherweise ein direkter Wettbewerber bereit ist, einen extrem hohen Preis zu zahlen, steht demgegenüber das Risiko, dass dem Wettbewerber im Rahmen der Kaufprüfung bzw. Due Diligence unternehmensspezifische Daten preisgegeben werden oder der Verkauf in der Branche bekannt wird. Werden zu viele Adressen kontaktiert, kann auch das zu einem unerwünschten Ergebnis führen, nämlich dem Bekanntwerden der Transaktion.

Aus diesem Grund sollte im Rahmen eines Nachfolge-TÜV frühzeitig über die möglichen Interessentengruppen gesprochen werden. Eine erste Strategie, die sich im Verlauf des Veräußerungsprozesses dynamisch verhält und somit optimiert werden kann, kann dem Senior dazu dienen, ein besseres Gefühl für die Thematik zu erhalten und seine Marktkenntnisse und Spezialwissen mit in den Prozess einzubringen.

Zudem ist oftmals nicht allein der Verkaufspreis entscheidend. Garantien, Verpflichtungen usw. im Rahmen eines späteren Kaufvertrages werden im weiteren Prozess genauso wichtig zu behandeln sein.

4 FAZIT

Der Nachfolge-TÜV kann als Basis bzw. als Grundlage für eine Vorgehensweise bei der Lösung der Unternehmensnachfolge verstanden werden. Grundsätzlich gilt, dass stets die Ganzheitlichkeit der Nachfolge beachtet und nicht nur einzelne Aspekte berücksichtigt werden. Bereits die zeitliche Investition in erste Gespräche mit einem geeigneten Berater wird sich nach unserer Erfahrung lohnen. Die Veräußerung oder auch familiäre Nachfolgeregelung ist ein für den Unternehmer einmaliger Prozess, der individuell gestaltet werden muss und keine Fehler enthalten sollte.

Aufgrund der Komplexität und des immensen Aufwandes der Nachfolgeregelung ist jeder aktiv im Unternehmen eingebundene Unternehmer gut beraten, wenn er sich dem Knowhow und der Erfahrung eines spezialisierten Beraters bedient. Nicht selten überschätzt sich der

Senior bei dieser Thematik und vernachlässigt aufgrund dessen das tägliche Geschäft, sodass es gewissermaßen auf beiden Ebenen (Unternehmen und Nachfolgeprozess) zu Blockaden und Hindernissen kommen kann.

Weiterhin kann das Ergebnis des Nachfolge-TÜV auch dazu dienen, dass sich der Senior, der oftmals nicht loslassen kann, mit der Thematik beschäftigt und schlussendlich der Schritt leichter fällt. Ein durchdachtes und kompetent erarbeitetes Nachfolgekonzept im Rahmen einer „TÜV-Prüfung“ hat sich zudem bewährt, da es möglich wird, das tatsächlich Umgesetzte zu überprüfen und

somit eine qualifizierte Kontrolle der Zielerreichung zu ermöglichen.

Zu den Aufgaben eines professionellen Beraters gehören neben der professionellen Interessentenauswahl und -ansprache weiterhin die Gewährleistung eines professionellen Ablaufes, ggf. die Lenkung, Beratung und auch positive Beeinflussung während der Gespräche und Verhandlungen zugunsten des Verkäufers, die Formulierung und Erarbeitung der optimalen Verhandlungsstrategie sowie auch die Strukturierung der Transaktion unter wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten.

KOMPAKT

- Die „TÜV-Prüfung“ sollte in einem frühen Prozess-Stadium erfolgen.
- Ein individuelles Nachfolgekonzept ist die Grundlage einer erfolgreichen Nachfolgeregelung.
- Eine frühzeitige Beschäftigung mit dem Thema der Nachfolge kann Konflikte vermeiden.
- Das Knowhow erfahrener Berater verhindert Fehler und unterstützt bei der Eliminierung von Deal Breakern.