

Nachfolgeplanung, aber richtig

Der Experte Dr. Ralph Beckmann weiß, worauf es bei der Übergabe eines Unternehmens an einen externen Käufer ankommt.

Gerade im Mittelstand fällt es Unternehmern nicht immer leicht, von ihrem Lebenswerk loszulassen und sich zur Ruhe zu setzen – vor allem, wenn ein Nachfolger aus der Familie fehlt. Dr. Ralph Beckmann, Abteilungsleiter Nachfolgeberatung bei der Commerzbank in Frankfurt am Main, kennt die Probleme und nennt Lösungen.



Dr. R. Beckmann: Spezialist für Nachfolgeberatung bei der Commerzbank

Verkauf an einen Konzern oder an einen Finanzinvestor nur um den Preis geht, kommt beim Verkauf an ein kleineres Unternehmen die Persönlichkeit des Inhabers zum Tragen. Je kleiner das zu verkaufende Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es an einen mittelständischen Käufer geht. Trotz aller rationalen Überlegungen, die

ein Unternehmer im Verkaufsprozess anstellen sollte, bleibt die Persönlichkeit des Käufers eine maßgebliche Größe. Selbst wenn alle Rahmenbedingungen passen – stimmt der Nasenfaktor nicht, wird der Verkauf scheitern.

DUB: Wie vermeidet der Unternehmer dabei, dass sein Nachfolger nur das Abziehbild der eigenen Person wird?

Dr. Ralph Beckmann: Vor der Suche sollte er sich klarmachen, dass jeder ein Unternehmen auf seine Art führt und auch führen muss. Eine Neuauflage der eigenen Persönlichkeit wird es nicht geben. Die Leitfrage bei der Auswahl ist also nicht: Macht es mein Nachfolger wie ich?, sondern: Ist er in der Lage, den Kern des Unternehmens zu erhalten, dessen Fortbestand und damit die Arbeitsplätze der Mitarbeiter zu sichern? Diese Frage stellen wir uns als Bank im Übrigen auch, wenn es um die Finanzierung des Kaufs geht.

DUB: Stichwort Finanzierung, was ist bei der Auswahl eines Nachfolgers wichtiger

– dessen Qualität oder das ihm zur Verfügung stehende Kapital?

Dr. Ralph Beckmann: Die Qualität ist mehr wert als das Kapital. Der Cashflow des Unternehmens sollte den Kredit tragen, das heißt, Zinszahlung und Tilgung müssen in sieben Jahren daraus bedient werden können. Ist dies nicht der Fall, ist der Kaufpreis zu hoch oder das Management zu schlecht. Ist der Cashflow ausreichend, spielt das Eigenkapital eine nachrangige Rolle. Allerdings sollte der Eigenkapitaleinsatz so bemessen sein, dass die Bank daraus die Bereitschaft des Kreditnehmers zur Übernahme des unternehmerischen Risikos ersehen kann.

DUB: Wie findet ein Unternehmer den optimalen Kaufpreis für sein Unternehmen?

Dr. Ralph Beckmann: Das Thema Bewertung ist für Unternehmer oft sehr schwierig, da es emotional behaftet ist. Die wenigsten Verkäufer sind in der Lage, den Preis für ihr Unternehmen realistisch einzuschätzen. Für sie ist daher wichtig, möglichst viele Kaufinteressenten anzusprechen. Je größer der Wettbewerb, desto höher lässt sich der Kaufpreis ansetzen. Bei aufwendigen Kauf- und Übernahmeprozessen sollte ein Berater eingebunden werden, der die Marktpreise kennt. Kleineren Unternehmen hilft bereits eine elektronische Plattform wie die Deutsche Unternehmerbörse weiter. Die dort eingestellten Inserate bieten dem Unternehmer gute Vergleichsmöglichkeiten. Im weiteren Verkaufsprozess sollte er sich von einem Berater unterstützen lassen, da die Fragen der Bankenfinanzierung, der Vertragsgestaltung und der steuerlichen Folgen für ihn allein schwer zu überblicken sind.

Fortbestand des Unternehmens über Beteiligung sichern

Beteiligungsgesellschaften sind mehr als reine Eigenkapitalgeber. So unterstützt zum Beispiel Kai Capital Management Unternehmen in ungeklärter Nachfolgesituation.

Die Frage nach dem Ruhestand sollten ältere Unternehmer nicht aufschieben. Immerhin geht es um das Lebenswerk. Eine rechtzeitige Planung der Nachfolge ist Pflicht, sind doch mit dem Ausstieg eine Reihe von Zielen verbunden, die der Altunternehmer erreichen möchte. Ein guter Preis für das Unternehmen ist dabei nicht alles. Vielmehr möchte er seine Firma in der Regel in guten Händen wissen, um deren Fortbestand und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter zu sichern. Deshalb sollte der Nachfolger gut zum Unternehmen passen.

Lösungen für den Nachfolgefall

Ein häufiger Lösungsweg in der Nachfolgeplanung ist die Unternehmensübernahme durch einen Mitarbeiter aus dem Management (Management Buy-out) oder der Verkauf an eine externe Führungskraft (Management Buy-in). Für die erste Variante spricht, dass der Mitar-

beiter das Unternehmen kennt und maßgeblich an dessen Marktstrategie mitgewirkt hat. Vorteil einer externen Lösung kann es sein, dass der neue Chef mit seinem Know-how für frische Impulse sorgt, die das Unternehmen weiterbringen. In vielen Fällen ist allerdings die Finanzierung der Übernahme ein Problem. Oft fehlt dem passenden Kandidaten das nötige Eigenkapital. Einen Ausweg stellt die Zusammenarbeit mit einer Beteiligungsgesellschaft dar. So bietet zum Beispiel Kai Capital Management mittelständischen Unternehmen praktische Hilfe bei der Umsetzung ihrer Nachfolgelösung. Dabei sind die Düsseldorfer Beteiligungsexperten mehr als reine Kapitalgeber. „In enger Part-



V. Reisgen: Setzt auf langfristige Nachfolgelösungen

nerschaft mit der alten und der neuen Unternehmensleitung verstehen wir uns als unternehmerischer und aktiver Gesellschafter. Anders als Private-Equity-Gesellschaften denken wir nicht an den nächsten Weiterverkauf. Stattdessen wollen wir das Unternehmen mit dem neuen Geschäftsführer langfristig halten und erfolgreich weiterentwickeln“, erklärt Valentin Reisgen, geschäftsführender Gesellschafter von Kai Capital Management, die Strategie. So kann das neue Management gerade in der Einarbeitungszeit zu Beginn des Übernahmeprozesses auf ein professionelles Coaching und die Hilfe von Beiräten zurückgreifen.

Mehr Informationen: www.kaicap.de

OBJEKTE DER WOCHE

Fünf Firmen stehen zum Verkauf, ein Unternehmen wird gesucht. Weitere Informationen zu den Inseraten finden Sie unter www.dub.de

01

NACHFOLGEREGELUNG MASCHINENBAU (BAUGRUPPEN, SONDERMASCHINEN)

Branche	Produktion
Umsatz	1,7 Mio. Euro
Mitarbeiter	14
Gewinn	90.000 Euro
Preis	800.000 Euro

02

SIEB- UND DIGITALDRUCK/ WERBEAGENTUR

JÜRGEN EISSELE
UNTERNEHMENSBERATER
WWW.TRANZ-FER.COM

Branche	Druckverlage/Werbung
Umsatz	3 Mio. Euro
Mitarbeiter	30
Gewinn	350.000 Euro
Preis	3,5 Mio. Euro

03

WELLNESSPRODUKTE MIT MONTAGE

con|cess
M+A-Partner

Branche	Baunebengewerbe
Umsatz	1,8 Mio. Euro
Mitarbeiter	6
Gewinn	170.000 Euro
Preis	1,1 Mio. Euro

04

KFZ-VERTRAGS- HÄNDLER

con|cess
M+A-Partner

Branche	Kfz-Handel, Instandhaltung, Reparaturen
Umsatz	3 Mio. Euro
Mitarbeiter	7
Gewinn	150.000 Euro
Preis	500.000 Euro

05

WINDPARK

tms
Unternehmensberatung AG
Wir bewegen Mittelstand

Branche	Dienstleistungen /Ingenieurbüros
Umsatz	3,5 Mio. Euro
Mitarbeiter	20
Gewinn	550.000 Euro
Preis	3,3 Mio. Euro

GESUCH DER WOCHE

01

SAP-BERATUNG (SOFTWARE UND/ ODER SYSTEMHAUS)

G G D
CONSULTING

Branche	IT-Dienstleistungen
Umsatz	10 bis 20 Mio. Euro
Mitarbeiter	bis 200
Gewinn	positiv oder ausgeglichen
Preis	bis 15 Mio. Euro

Ein Partner von

Handelsblatt