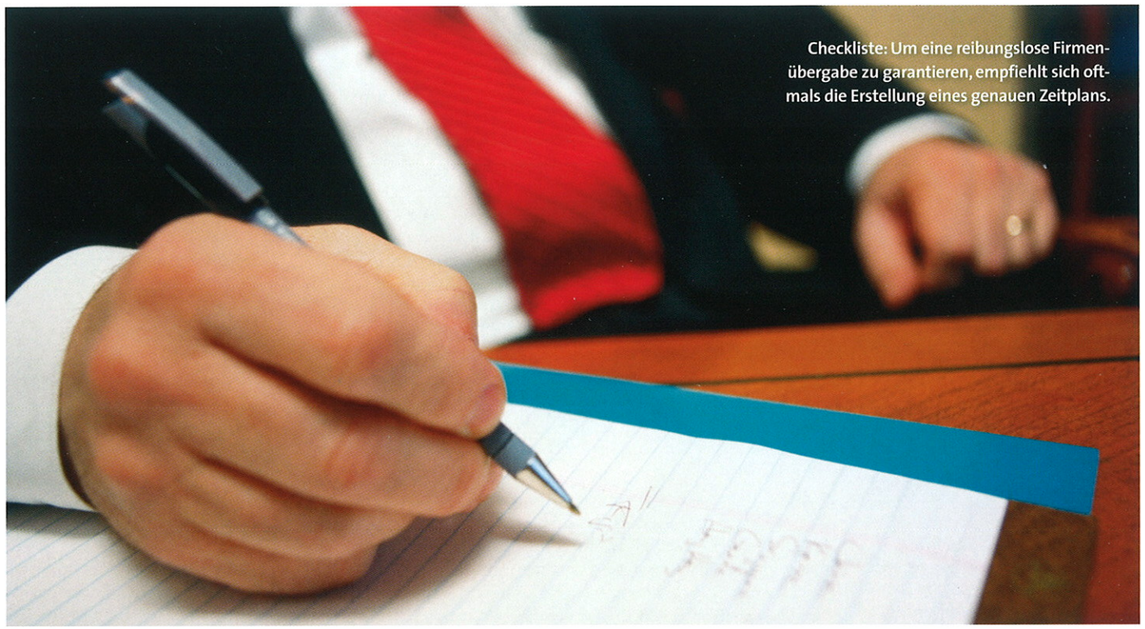

Checkliste: Um eine reibungslose Firmenübergabe zu garantieren, empfiehlt sich oftmals die Erstellung eines genauen Zeitplans.

Fotos: Photodisc

Richtig übergeben – richtig übernehmen

Im ersten Teil der neuen outdoor.markt-Serie zur geeigneten Nachfolgersuche ging es um die richtige Einstellung des Unternehmers zu Zeitpunkt und Art der Unternehmensübergabe sowie die Evaluierung eines geeigneten Kandidaten für die Nachfolge. In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit der Wertermittlung und dem richtigen Zeitrahmen der Unternehmensübergabe.

Von Michael Schoenberg, Lakner Unternehmensberatungs AG

Ob Übergabe in oder außerhalb der Familie – eine solide Wertermittlung ist die Basis, um berechtigte Interessen und Ansprüche aller Beteiligten fair berücksichtigen zu können. In der Praxis gibt es jedoch keinen objektiv richtigen Unternehmenswert. Emotionales ist nicht objektiv messbar und für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg auch nur bedingt von Bedeutung. Die Vorstellungen über den Unternehmenswert liegen in der Praxis deutlich auseinander. Eine rechtlich verbindliche Vorgehensweise für die Unternehmensbewertung gibt es ebenfalls nicht, aber Empfehlungen und differenzierte Methoden zur Wertermittlung. Die drei gängigsten und in der Praxis relevanten Bewertungsmethoden sind:

Substanzwert-Verfahren: ermittelt den gegenwärtigen Verkehrswert aller Vermögenspositionen abzüglich der Schulden.

- Die Bewertung immaterieller Werte ist relativ vage (derivativer Firmenwert, Kundenstamm, Rechte, Lieferantenbeziehungen, Image).
- Aktiva sind um stille Reserven zu erhöhen (z. B. ist der Verkehrswert einer Vermögensposition weit höher als der Buchwert).
- Realistische Abschläge für bereits vorhandene Risiken (z. B. zweifelhafte Forderungen oder überalterte Lagerbestände) sind festzulegen.
- Von Bedeutung für Unternehmen, die ihren Unternehmensertrag aus dieser betrieblichen Substanz heraus erwirtschaften.

Ertragswertverfahren: basiert auf der Annahme, dass der Unternehmenswert hauptsächlich über zu erwartende Erträge bestimmt wird.

- Der Kapitalisierungszinsfuß schließt einen Basiszinssatz (vergleichbar mit einer alternativen, risikolosen Kapitalanlage) und einen Risiko-Zins ein.
- Das Ertragswertverfahren führt allerdings zu falschen Ergebnissen, wenn das Unternehmen über hohes, werthaltiges Anlagevermögen verfügt (z. B. hohe Immobilienwerte), und der Ertragswert wesentlich kleiner als der Substanzwert ist.

Stuttgarter Verfahren: Mischform nach § 11 Abs. 2 Bewertungsgesetz. Es wird häufig eingesetzt, wenn ausscheidende Gesellschafter abzufinden sind, neue Gesellschafter ins Unternehmen eintreten oder die Nachfolgeregelung innerhalb der Familie stattfindet. Es berücksichtigt den Substanzwert und die Ertragsaussichten der kommenden fünf Jahre. Für die Schätzung des künftigen Jahresertrages geht man von den letzten drei Wirtschaftsjahren aus, deren Ergebnisse nach Aktualität gewichtet werden. Der gewichtete Ertrag – dem unterstellt wird, dass er in den nächsten fünf Jahren erzielbar ist – ist nach der derzeit geltenden Verwaltungsvorschrift mit einem Zinssatz von 9 % zu kapitalisieren. Die Formel lautet: Unternehmenswert = 0,67 (Substanzwert + 5 zu erwartende Erträge/Jahr).

Zeitgerecht beginnen

„Hätte ich mit der Nachfolgersuche doch nur früher angefangen!", bedauert der Unternehmer. Die Suche nach einem geeigneten Kandidaten erfordert Zeit. Ebenso die darauf folgende Übergabe. In der idealen Konstellation spricht der Unternehmer seine Pläne mit Mitarbeitern seines Vertrauens an, bespricht sie mit seiner Hausbank und findet nach ein paar Monaten einen geeigneten Kandidaten. Dieser prüft den Kaufpreis mit seinem Steuerberater und erstellt für den Finanzierungsantrag einen Businessplan. Der Unternehmer verspricht, den Nachfolger einzuarbeiten und steht noch drei Monate nach Übergang helfend zur Seite. Nach mehreren Gesprächen und Nachbesserungen ist die Finanzierung klar. Am Kaufvertrag wird noch gefeilt und letztendlich unterschrieben. Die Einarbeitung des Nachfolgers läuft planmäßig, Unternehmer und Nachfolger verstehen sich gut, die finanzielle Abwicklung ist korrekt. Die Lieferanten werden frühzeitig informiert, die Kunden rechtzeitig, der Übergang verläuft reibungslos. Auch die Unterstützung des Alt-Unternehmers nach dem Übergang verläuft wie vereinbart. Trotzdem ist inzwischen schon über ein Jahr vergangen.

In komplizierteren Fällen behindern einige Probleme den reibungslosen Übergang, z. B. bei Mängeln in der Übergabebereitschaft oder der Vorbereitung. Oder wenn die Firma, aufgrund nachhaltig negativer betriebswirtschaftlicher Leistung, eigentlich nicht übernahmefähig ist. In dieser Konstellation muss vor Übergabe klar Schiff gemacht oder das Unternehmen gar saniert werden. Hier hilft nur ein detaillierter Fahrplan mit Zeitrahmen, der die einzelnen Personen vertraglich verpflichtet und die einzelnen Maßnahmen definiert. Er soll die Kommunikation nach außen abstimmen und die Verantwortung genau festlegen. Alles läuft nach einem festen Plan ab:

1. Der Unternehmer trifft die Entscheidung, die Lösung der Nachfolgefrage jetzt und unwiderruflich einzuleiten.

2. Auf Basis aktueller Abschlüsse werden der Unternehmenswert ermittelt und Gespräche über den Übernahmepreis geführt. Dabei steht im Vordergrund, grob abzuschätzen, welche Erträge das Unternehmen in Zukunft erwirtschaften kann und ob damit der künftige Unternehmerlohn und die Tilgung der Finanzierungskosten gedeckt sind.

3. Der Zeitplan für die Übergangsphase erstreckt sich von der Entscheidung bis zum Vollzug der Übergabe. Er enthält die weiteren Abstimmungsphasen, die Zeit, die für weitere Abklärungen benötigt wird, und die Angabe, bis wann welche Maßnahmen zu vollziehen sind. Projekt-Meilensteine und die regelmäßige Erfolgskontrolle vereinbarter Maßnahmen sind festzulegen. Hier entstehen für beide Seiten erste Abhängigkeiten, Risiken und Kosten.

4. Schriftliche vertragliche Fixierung ist zu empfehlen. Sie dokumentiert den gemeinsamen Willen und bindet die Parteien, gegebenenfalls mit besonderen Verpflichtungen beider Parteien, etwaigen Vorbehalts- und Ausstiegsklauseln und die Kriterien dafür. Jetzt sollte man auch über Schadensersatz sprechen, falls eine Partei das Geschäft behindert oder „platzen" lässt. Es ist sinnvoll, einen „Moderator" zu benennen, der bei Streitigkeiten schlichtet und den Fortschritt gegebenenfalls zeitlich überwacht. Bei Übergabe bzw. Nachfolge innerhalb der Familie ist spätestens jetzt eine Regelung über die gerechte Verteilung des Erbes zu treffen. Dies geht weit über die Unternehmensnachfolge hinaus.

5. Klärung der Finanzierung, der künftigen Rechtsform und Erstellung eines Übernahmekonzeptes und des eigenen Businessplans. Die Klärung der Finanzierung kann unter Umständen mehrere Monate dauern, insbesondere, wenn Förderdarlehen involviert sind.

6. Die Aufgabenverteilung während der Übergangsphase zwischen dem übergebenden Unternehmer und dessen Nachfolger wird möglichst genau abgestimmt und ebenfalls schriftlich fixiert. Darin liegt Konfliktpotenzial, da der Unternehmer immer noch voll haftet, der Nachfolger andererseits schon neue Impulse einbringt und Entscheidungen zu diesem Zeitpunkt oft nicht aufgeschoben werden können.

7. Der Übergang von Verantwortung und Haftung wird sinnvollerweise zum Wechsel des Geschäftsjahres vereinbart. Es erfolgt die Information der Lieferanten und der wichtigsten Kunden über die bevorstehende Nachfolge. Soweit noch nicht geschehen, werden nun auch die Mitarbeiter der Firma informiert – mit expliziter Darstellung der Aufgabenverteilung zwischen Unternehmer und Nachfolger. Insbesondere die laufende Kommunikation nach außen (Banken, Kunden und Lieferanten) sowie nach innen (Personal) ist ein heikles Thema. Konfusion ist zu vermeiden.

8. Der Übergang des Unternehmens durch Übergabe der finalen Verantwortung und Haftung an den Nachfolger wird mit Eintragung ins Handelsregister der Öffentlichkeit dokumentiert.

Professionelle Hilfe suchen

Die Bewertung des Unternehmens ist keineswegs trivial und erfordert Sachverstand, um die Bewertungsparameter und deren Auswirkungen zu verstehen, und im Zusammenhang mit berechtigten Interessen des Altunternehmers und des Nachfolgers einen realistischen Übergabe- bzw. Übernahmepreis ermitteln zu können. Es ist empfehlenswert, den Interessensausgleich in dieser schwierigen Frage immer mithilfe eines sachkundigen Beraters anzugehen. ■

Die Thesen

- Um den Wert eines Unternehmens zu ermitteln, gibt es keine rechtlich verbindliche Vorgehenweise. In der Praxis werden hierfür verschiedene Bewertungsmethoden eingesetzt. Um die Interessen des Altunternehmers und des Nachfolgers gleichermaßen zu schützen, sollte man dabei stets einen sachkundigen Berater hinzuziehen.
- Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger und die Übergabe des Unternehmens erfordern eine Menge Zeit. Der vernünftige Unternehmer sollte darum zeitgerecht mit der Vorbereitung beginnen, im Idealfall vertrauenswürdige Mitarbeiter informieren und die Details der geplanten Übergabe mit seiner Hausbank besprechen.
- In vielen Fällen ist die Firmenübergabe mit einigen Hindernissen verbunden. Dann gilt es, vorab alle Details zu klären und einen detaillierten Zeitplan festzulegen, der die einzelnen Personen vertraglich zur Einhaltung verpflichtet. Dieser Plan umfasst mehrere Punkte, die in chronologischer Reihenfolge umzusetzen sind.

Zu wenig Gewinn ?
Wir machen Rendite!
Strategie Marketing Vertrieb Controlling
Leistungsverbesserung Restrukturierung Sanierung Krisenmanagement
Die Experten der Outdoorbranche für Handel, Großhandel, Industrie
Lakner Unternehmensberatungs AG
...wir machen Erfolge!
Panoramaweg 12 D-79809 Weilheim
Tel 07755-91041 Fax 07755-91042
h.p.lakner@lakner.de www.lakner.de
Wirtschaftlich Nachhaltig Sicher