

INFOPORT

Ausgabe 3/2012, 8. Mai 2012



Unternehmensnachfolge in Ostdeutschland

Standortrelevanz des Themas, Finanzierungsfragen etc.

Zunehmend wird die bei einer fehlenden Nachfolgeregelung drohende Schließung von Unternehmen und der damit einhergehende Verlust an wirtschaftlichem Potenzial und Arbeitsplätzen problematisiert, und zwar auch und gerade bezogen auf Unternehmen, die eigentlich günstige Zukunftsperspektiven aufweisen. Für die ostdeutschen Länder ist insoweit von besonderer Relevanz, dass die Gründergeneration der Nachwendezeit derzeit vermehrt das Rentenalter erreicht. Jede erfolgreiche Übergabe trägt hier zur Standortsicherung bei. Unternehmensnachfolge ist damit in Ostdeutschland ein zentrales Standortthema.

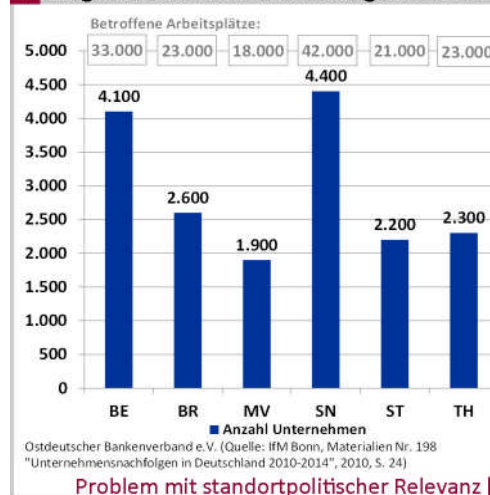
Auch künftig wird das Thema seine Aktualität behalten, prägt doch eine permanente Fluktuation die Unternehmenslandschaft. Aufgrund der demografischen Entwicklung zeichnet sich gleichzeitig ab, dass die Zahl potenzieller Übernehmer tendenziell geringer wird. Ein wesentliches Problem im Nachfolgeprozess besteht daher im Finden eines „passenden“ Nachfolgers. Aber auch der Übernehmende hat mit vielfältigen Herausforderungen umzugehen. Die Finanzierung ist dabei ein zentraler Aspekt, der über den Erfolg oder Nichterfolg einer Übernahme mitentscheidet und daher einer sorgfältigen Vorbereitung bedarf.

Nachfolgeregelung —
in Ostdeutschland ein
zentrales Standortthema

Unternehmensnachfolge — Relevanz für den Standort

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn schätzt, dass ca. 18.000 Unternehmen in Ostdeutschland im aktuellen Zeitraum 2010 bis 2014 zur potenziell erfolgreichen Übergabe anstehen (s. Grafik 1). Dieser Zahl liegt u.a. die Annahme zugrunde, dass ab einem Jahresgewinn von ca. 50.000 € die Übernahme und damit die Weiterführung eines Unternehmens attraktiv ist. In der Praxis wird sich vielfach auch unterhalb dieser Gewinnschwelle ein Einstieg aus Sicht eines möglichen Übernehmers lohnen. Die tatsächliche Zahl anstehender Nachfolgefälle dürfte daher tendenziell sogar noch etwas höher ausfallen.

1 Mögliche Unternehmensnachfolgen 2010-14



2010 bis 2014: mindestens
18.000 Unternehmens-
übergaben

Hausbanken wichtige externe Impulsgeber zur konsequenten Verfolgung eines Lösungsweges

Dabei sind Übergaben aufgrund des Alters des Unternehmers bzw. der Geschäftsleitung die Regel und treffen laut IfM in fast 9 von 10 der Fälle zu. Diese Nachfolgen sind frühzeitig vorhersehbar und ermöglichen daher eigentlich eine vorausschauende Planung.

Allerdings ist bei den Betroffenen das Bewusstsein hierfür sehr differenziert ausgeprägt. Auf die Nachfolge bereitet sich nur eine Minderheit der Unternehmen aktiv vor. Der Vorbereitungsgrad sinkt dabei mit abnehmender Betriebsgröße. Zudem erfolgen die Planungen oft sehr kurzfristig, wo doch die hohe Komplexität einer Unternehmensübergabe (s. schon **INFOPORT** 1/2008) einer langfristigen Vorbereitung bedarf.

Insofern sollte der Unternehmensnachfolge als ein existenzielles Strategiethema, trotz der Dominanz des Tagesgeschäfts, schon frühzeitig Aufmerksamkeit gewidmet werden. Wirtschaftspolitik, Verbände, Kammern und Banken sind daher gefordert, permanent auf eine noch stärkere Sensibilisierung für dieses wichtige Standortthema hinzuwirken. Im persönlichen Gespräch sowie mittels Veranstaltungen, auch in Zusammenarbeit mit Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern etc., sprechen die Hausbanken in ihrer Rolle als externer Impulsgeber ihre Kunden auf das Thema an. Individuell wird die Problematik der Vorsorge vor allem im Kreditgespräch altersunabhängig berücksichtigt. Die konsequente Verfolgung eines Lösungswegs fließt in die Kreditentscheidungen ein.

Übernahme — Verwirklichung einer eigenen beruflichen Zukunft

Eine Vielzahl von Unternehmen steht in den nächsten Jahren zur Übertragung an. Erfolgt diese nicht innerhalb der Familie des Geschäftsinhabers, kann das Unternehmen auf unterschiedlichen Wegen verkauft werden (s. nochmals **INFOPORT** 1/2008). Diese Option gewinnt

zunehmend an Bedeutung, da die Zahl familieninterner Nachfolgen tendenziell abnimmt. Dies und die steigende Anzahl von übergabereifen Unternehmen ermöglichen potenziellen Übernehmern verstärkt den Schritt in die Selbstständigkeit.

Hemmnisse bei der Übernahme

Ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen hat gegenüber der Neugründung den Vorteil, dass die Aufbauarbeit bereits erledigt ist und die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen am Markt eingeführt sind.

einem hohen Kapitalbedarf verbunden ist. Da Interessenten oftmals nur geringe Eigenmittel bereitstellen können, ist die Sicherstellung der Finanzierung somit ein zentraler Aspekt im Übernahmeprozess. Oftmals werden aber auch die Anforderungen unterschätzt, zum Teil verfügen potenzielle Nachfolger noch nicht über

Übernahme — ein komplexer Prozess

Interessierte Käufer berichten allerdings häufig von Schwierigkeiten, ein geeignet erscheinendes Unternehmen zu finden. Gerade bei kleineren Betriebsgrößen bieten hier Unternehmensbörsen Möglichkeiten, sich einen Überblick über mögliche „Übernahmekandidaten“ zu verschaffen. Die privaten Banken unterstützen entsprechende Plattformen bzw. stellen diese teilweise auch hausintern bereit.

Zugleich bestehen im Vorfeld weitere Hemmnisse, die berücksichtigt werden müssen, um eine Übernahme erfolgreich anzugehen (s. **Grafik 2**). Zuallererst ist der Kaufpreis für das Unternehmen aufzubringen, was meist mit

2 Hemmnisse bei der Unternehmensnachfolge



eine ausreichende Qualifikation für die Geschäftsleitung. Ob es letztlich zur Übernahme kommt, hängt im Regelfall ebenso stark von den Perspektiven und Erfolgsaussichten des Unternehmens ab. Insgesamt ist der Prozess sehr komplex und sollte deshalb nur auf Basis strategischer Überlegungen sowie sorgfältiger Planungen erfolgen.

Der Nachfolger wird aber auch nach der Geschäftsaufnahme mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Weder darf er den Zeitbedarf für die Einarbeitung noch den Schwierigkeitsgrad von möglichen Umstrukturierungen unterschätzen. Auch muss das Unternehmen weiterentwickelt werden. Und: Der Übernehmer muss die Akzeptanz bei Mitarbei-

tern und Kunden sicherstellen (s. *Grafik 3*). Eine frühzeitige Vorbereitung auf die Übernahme ist also auch auf der Nachfolgerseite notwendig.



Entscheidend: frühzeitige intensive Vorbereitung — des Übergebers und Übernehmers

Finanzierung der Unternehmensnachfolge gestalten

Ausreichende Finanzierungsmittel sind eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensübernahme. Über die anstehenden finanziellen Herausforderungen sollte sich der Nachfolger im Rahmen einer Finanzplanung Klarheit verschaffen. Aus einem vollständigen Finanzplan ist ersichtlich, ob und zu welchen Konditionen das Unternehmen übernommen werden kann. Diese Konzeption ist gleichzeitig eine wesentliche Grundlage für das Gespräch mit möglichen Kapitalgebern.

Häufig wird hierbei allerdings der Kapitalbedarf zu niedrig kalkuliert, muss doch nicht nur der Kaufpreis finanziert werden, sondern u.U. auch ein Investitionsstau abgebaut oder in die Entwicklung neuer Produkte investiert werden (s. *nochmals Grafik 3*). Wichtig ist zudem zu klären, ob langfristig Zinsen und Tilgung erwirtschaftet werden können, ohne dass es durch die Darlehensaufnahme zu einer Überschuldung des Unternehmens kommt.

Die Basis einer jeden Finanzierung bilden i.d.R. die Mittel, die der Nachfolger selbst einbringen kann. Für die Differenz von Kapitalbedarf und Eigenmitteln steht eine breite Palette an grundsätzlich möglichen Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung (s. *Grafik 4*). Häufiger ist z.B. der

bisherige Unternehmer bereit, einen Teil des Kaufpreises in ein Darlehen umzuwandeln. Diese üblicherweise nachrangigen Verbindlichkeiten reduzieren damit den weiteren Finanzierungsbedarf. Bei Finanzierungen über Kapitalgeber ist das Bankdarlehen das meistgenutzte Instrument, insbesondere bei kleineren Betrieben und Unternehmen.

Oftmals kann es zudem sinnvoll sein, Mischformen aus Eigen- und Fremdkapital zu verwenden, etwa eine stille Beteiligung der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften. Da es sich hierbei um haftendes Kapital handelt, verbessert es die Bonität des Unternehmens und er-

Finanzierung — eine der Schlüsselfragen

4 Finanzierungsinstrumente im Übernahmeprozess

Kapitalart	Instrument	Kapitalgeber
Eigenkapital	Eigenmittel	Übernehmer
	Direkte Beteiligungen	Finanz- bzw. Privatinvestoren
	Stille Beteiligungen	Mittelständische Beteiligungsgesellschaften Öffentliche Beteiligungsgesellschaften Finanz- bzw. Privatinvestoren
	Verkäuferdarlehen	Übergeber
	Nachrangdarlehen	Bundes- bzw. landeseigene Förderinstitute Hausbank(en)
Fremdkapital	Bankdarlehen	Hausbank(en)
	Förderkredite	Bundes- bzw. landeseigene Förderinstitute

Ostdeutscher Bankenverband e.V.

vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten

Neben Krediten müssen ergänzende Instrumente strategisch genutzt werden

möglicht den Zugang zu anderen Finanzierungsoptionen. Vorurteile gegen Beteiligungsfinanzierungen sollten abgebaut werden.

Ergänzend können Fördermittel in die Finanzierung einbezogen werden. Die Übernahme eines Unternehmens zu begleiten, ist dabei das Ziel einer Reihe von Maßnahmen auf Bundes- und

Begleitung durch die Hausbank

Unternehmensnachfolge ist nicht nur standortpolitisch ein wichtiges Thema. Jeder Einzelfall hat auch konkrete Auswirkungen auf die involvierten Kapitalgeber. Die privaten Banken sind als Hauptkreditgeber der ostdeutschen Wirtschaft in besonderem Maße betroffen und daher jeweils an einer erfolgreichen Nachfolgelösung interessiert. Die Institute begleiten den Prozess dabei nicht nur mit der Beratung des bisherigen Unternehmers, sondern finanzieren auch aktiv die Übernahme durch den Nachfolger. Gegenüber einer Existenzgründung bietet sich hierbei der Vorteil, dass das Unternehmen in seinem Zahlenwerk, der Marktposition etc. aufgrund der oftmals langjährigen Kundenbeziehung bereits bekannt ist.

Wie bei jeder Kreditvergabe ist allerdings auch bei der Finanzierung einer Nachfolgelösung eine intensive Kreditprüfung notwendig.

Landesebene. Zumeist besteht die Förderungsmöglichkeit innerhalb der allgemeinen Gründungsförderung. Dabei ist es unerheblich, ob ein bestehendes Unternehmen übernommen oder ein neues gegründet wird. Über das Hausbankprinzip vergebene Darlehen sind hier ein wichtiger Bestandteil der allgemeinen Breitenförderung der regionalen Wirtschaft.

Dabei wird die neue Unternehmensleitung den Kreditgeber von ihrer unternehmerischen Kompetenz und Kreditwürdigkeit überzeugen müssen. Dazu sind zunächst neben einer umfassenden Unternehmensplanung auch Nachweise über Eigenkapital und Sicherheiten sowie der fachlichen Qualifikation des Nachfolgers notwendig.

Eine intensivere Prüfung wird im Rahmen eines Ratingprozesses erfolgen. Für diesen benötigen Banken zusätzliche Informationen. Im quantitativen Rating bilden Finanzkennzahlen zur Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage den Kern der Unternehmensbewertung. Daneben werden aber auch eine Reihe qualitativer Faktoren in die Analyse einbezogen, beispielsweise Fragen zur strategischen Steuerung des Unternehmens.

Unverzichtbar ist daher eine aktive Finanzkommunikation des Nachfolgers mit den Kapitalgebern. Informationen über das Unternehmen sollten offen und kontinuierlich bereitgestellt werden und mögliche Schritte bei der Unternehmensübergabe mit den bisherigen Hausbanken erörtert werden. Vor dem Hintergrund sich abzeichnender Veränderungen der Rahmenbedingungen für Mittelstandskredite (Basel III etc.), steht dabei zunehmend die strategische Ausrichtung der Gesamtfinanzierung im Mittelpunkt. Alternativen zum klassischen Kredit — z.B. stille Beteiligungen — sollten hierzu stärker zur Optimierung der Finanzierungsstruktur einbezogen werden.

5 Weitere Informationen zur Unternehmensnachfolge

Jede Übernahme ist letztlich ein Einzelfall, daher sind auf die Herausforderungen auch jeweils individuelle Antworten notwendig. Der Übernehmer wird dabei mit einer Vielzahl von komplexen Problemlagen konfrontiert, die alle seine Aufmerksamkeit beanspruchen. Ausführliche Informationen zur Unternehmensübernahme und entsprechender Vorbereitungen stellt der Bundesverband deutscher Banken e.V. mit seiner Broschüre „Unternehmensnachfolge finanzieren“ in der Reihe fokus:unternehmen bereit.

www.bankenverband.de/publikationen



mit Unterstützungsangeboten auseinandersetzen

IMPRESSUM

Ostdeutscher
Bankenverband e.V.
Fotoquelle: www.BilderBox.com

Berliner Str. 44
10713 Berlin

030/8877788-0
030/8877788-8

info@ostbv.de
www.ostbv.de

Verantwortlich: Klaus Wagner-Wieduwilt