# Gute Planung ist alles

Off wird das Problem der Unternehmensnachfolge auf die lange Bank geschoben. Keine gute Idee meint Autor Simon Leopold und empfiehlt eine Vorbereitungsphase von mindestens drei Jahren.

Bis zum Jahr 2019 planen 500.000 bis 600.000 mittelständische Unternehmen die Übergabe oder den Verkauf ihres Betriebes. Das geht aus dem KfW-Mittelstandspanel 2016 hervor. Betroffen sind davon insgesamt mehr als vier Millionen Beschäftigte in Deutschland. Schon heute gibt es eine Vielzahl von Unterneh-

Vor dem Hintergrund der aktuellen Lage ist es umso erstaunlicher, dass Unternehmer das Nachfolgethema dennoch auf die lange Bank schieben. So zeigt eine Sonderbefragung von Creditreform und KfW Research, dass lediglich bei 42 Prozent der KMUs, deren Übergabe in weniger als drei Jahren bevorsteht, bereits der

Nachfolgeprozess läuft. Schlimmer noch – mehr als ein Drittel hat keine konkreten Pläne. Bei diesen wird die Zeit für eine erfolgreiche Übergabe langsam knapp. Führende Verbände und Experten empfehlen eine Vorbereitungsphase von mindestens drei Jahren. Für viele Senioren ist die Nachfolgelösung innerhalb der Familie nach

wie vor die erste Wahl, doch 48 Prozent erwägen nach Studienangaben einen Verkauf an einen externen Investor. Doch wie geht man dabei vor? Wo findet man mögliche Käufer für das eigene Unternehmen? Wie kann der Betrieb noch interessanter werden? Was kommt bei einem Verkauf steuerlich auf mich zu? Wo gibt es rechtliche Fallstricke?

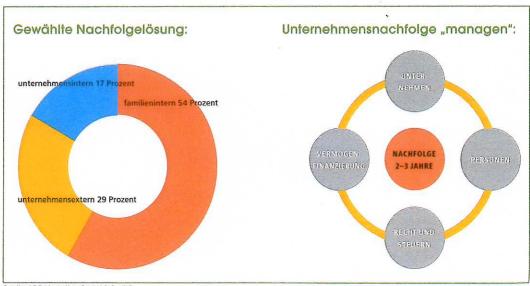
Schon vor Beginn eines möglichen Verkaufsprozesses steht die Frage nach der Übergabewürdigkeit des eigenen Unternehmens: Hat mein Betrieb eine entsprechende Marktakzeptanz beziehungsweise Marktstellung und wie sehen realistische Wachstumschancen aus? Ist das Geschäftsmodell zukunftsfähig? Denn, so wie für andere Branchen gibt es auch für die Geschäftsführer der Holzindustrie Aspekte, die Einfluss auf die Wettbewerbsund Zukunftsfähigkeit haben. Diese betreffen beispielsweise die Logistik, neuartige Holzwerkstoffe und die Art der Verarbeitung durch moderne Technologien sowie Strategien und Methoden für den ressourcenschonenden Umgang mit Holz.

Zur Übergabewürdigkeit gehören außerdem die Mitarbeiter eines Unternehmens, zum Beispiel im Hinblick auf die Altersstruktur. Es wird sich nur schwer ein Übernehmer finden, wenn die Mitarbeiter durchweg im gleichen Alter sind wie der Seniorchef und "alle gemeinsam in Richtung Rente bli-

# Auf der Suche nach einem Nachfolger – Die Möglichkeiten

- Deutschlandweite Unternehmensbörse www.nexxt-change.org
- Regionale Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern
- Netzwerk "Folgerichtig" für Region Dresden www.folgerichtig.net
- Netzwerk von Hausbanken, Fach- und Wirtschaftsverbänden
- Gezielte Investorenansprache am Markt (M & A Prozess)

men, die keinen Übernehmer für den eigenen Chefsessel finden. Das liegt zum einen daran, dass die Unternehmer altern und es jährlich mehr kurzfristig anstehende Nachfolgen gibt. Auf der anderen Seite fehlen potenzielle Nachfolger. So sind diese Generationen dünner besetzt und es mangelt ihnen an Gründungsinteresse. Aufgrund der derzeitigen guten Arbeitsmarktlage ziehen zudem viele ein vermeintlich sicheres Angestelltenverhältnis der Selbstständigkeit vor.



Quelle: ABG Marketing GmbH & Co. KG

©Dähne Verlag

cken". Auch ein vernünftiges Unternehmereinkommen muss gewährleistet sein – erwirtschaftet der Betrieb so viel, dass ein potenzieller Käufer davon seine Familie ernähren kann oder ist das Ganze schon seit Jahren eher ein "Zuschussgeschäft"?

Neben der Übergabewürdigkeit ist die Übergabefähigkeit entscheidend für den Erfolg: Diese ergibt sich insbesondere aus der Zukunftsfähigkeit und Organisation des Unternehmens. Wie hoch ist die Ertragskraft? Wie viel Eigenkapital gibt es und wie sieht generell die Finanzierungsstruktur aus? Ein möglicher Stolperstein in diesem Bereich ist zudem das Vertragswesen gibt es professionelle Verträge mit wichtigen Kunden und Lieferanten oder basiert die Zusammenarbeit vielmehr auf Zuruf. denn schließlich kennt man sich schon ewig? Sind die Allgemeinen Geschäftsbedingungen aktuell und gültige Arbeitsverträge vorhanden? Auch die Abläufe und Strukturen im Unternehmen müssen für einen Externen nachvollziehbar sein. Viele

Mittelständler sind hier komplett auf den Chef ausgerichtet: Es gibt keine zweite Managementebene, Zuständigkeiten und Abläufe sind nicht fest definiert, Wissen und wesentliche Kontakte sind beim Geschäftsführer gebündelt. Für einen Externen ist ein Kauf dann oft uninteressant, denn die erfolgreiche Organisation und Weiterführung des Unternehmens wird mit dem Tausch auf dem Chefsessel schwer, wenn nicht gar unmöglich. Das gilt ebenso für die Rechtsform: Als Einzelunternehmen wird ein Verkauf, zum Beispiel aufgrund von Haftungsthemen, wesentlich schwieriger gelingen als bei einer anderen Gesellschaftsform. Eine rechtliche Beratung und gegebenenfalls ein Wechsel sind im Vorfeld einer angedachten Nachfolge zu empfehlen.

Zusätzlich zu den aufgezeigten Themenkreisen sollte die steuerliche Gestaltung frühzeitig bedacht werden. Meist haben Steuerberater die Aufgabe, das Firmenergebnis möglichst niedrig zu halten, um Steuern zu sparen. Ein potenzieller Käufer wird allerdings wahrscheinlich mit den letzten Jahresabschlüssen zur Bank gehen, um eine Kaufpreisfinanzierung zu erhalten. Das muss bei der Erstellung der Abschlüsse im Vorfeld bedacht werden, damit das Unternehmen bei der Kreditprüfung entsprechend kapitaldienstfähig ist. Und auch für den Senior selber gibt es eine Vielzahl steuerlicher Betrachtungsmöglichkeiten im Vorfeld einer geplanten Übergabe, zum Beispiel im Hinblick auf die Kaufpreiszahlung.

Hält man sich an die Empfehlungen der Experten und plant seine Nachfolge mindestens drei Jahre im Voraus, lassen sich all diese Faktoren bei Bedarf noch aktiv angehen und optimieren. Oft spricht man in diesem Zusammenhang vom "Aufhübschen im Vorfeld" eines Verkaufsprozesses. Dazu gehören dann zusätzlich Vertrieb und Kommunikation eines Unternehmens, Mit etwas Vorlauf können die öffentliche Wahrnehmung und im besten Fall sogar das wirtschaftliche Ergebnis positiv beeinflusst werden. Angefangen bei einem modernen Au-Benauftritt, über eine stringente Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu festen Vertriebsprozessen gibt es eine große Spielwiese. Wichtig sind auch hier ein zielgruppengerechtes Konzept mit entsprechender Planung und natürlich die konsequente Umsetzung.

### ■■ Der Autor



Simon Leopold ist Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG im Beratungsverbund ABG-Partner. Er ist Bankkaufmann und Betriebswirt. Bereits langjährig als Consultant für den Kanzleiverbund ABG-Partner tätig, liegt seine Expertise in der betriebs-und finanzwirtschaft-

lichen Beratung von mittelständischen Unternehmen, besonders in Nachfolge-, Wachstums- und Sanierungsphasen.

# Geschäftsverbindungen



# WIR KAUFEN HOLZHANDLUNGEN vertraulich; 1-20 Mio. € Umsatz www.mimung-gmbh.de