WHITEPAPAER
Ausgabe 01_2017

Mich begeistert es, Unternehmen wachsen und gedeihen zu sehen. Ich bin Entrepreneur – und im Kern heißt Entrepreneurship nichts anderes, als anders zu sein. Unsere Whitepapers behandeln vorwiegend die große Transformation der alten, uns bekannten Wirtschaftswelt, in eine neue Welt der **Wirtschaft 4.0**.
Die Umverteilung der Marktanteile in der neuen Digitalökonomie hat bereits begonnen. Daher sind wir Unternehmer aufgefordert jetzt Paradigmen zu wechseln und große Weichen zu stellen.

Ihr

Josef Kurzmann

INHALT:

Nachfolge und Wachstum oder Kapitulation: Das Projekt Generationswechsel

Die Chancen für die Nachfolger Mittelständischer Unternehmen sind groß. Es besteht aber auch das Risiko den Anschluss zu verlieren.

Nicht nur Fachkräfte werden rar im alternden Österreich und Deutschland. Auch der familieninterne Nachwuchs. In den kommenden zehn Jahren benötigt jeder zweite Mittelständler einen neuen Eigentümer. Viele Firmen kümmern sich zu spät.

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Der familieninterne Nachwuchs, sofern überhaupt vorhanden, entscheidet sich immer häufiger gegen eine Karriere in Vaters oder Mutters Betrieb.

Der demografische Wandel macht auch im Mittelstand - dem Rückgrat der Wirtschaft nicht Halt: Die überwiegend familiengeführten mittelständischen Unternehmen in Deutschland stehen nach den Worten der DZ Bank „vor einem großen Umbruch". Rund ein Viertel von ihnen wird in den kommenden fünf Jahren in neue Hände übergehen. Und in Österreich liegen die Zahlen sehr ähnlich.

„Auf Zehn Jahres Sicht steht sogar bei über der Hälfte der Mittelständler eine Unternehmensnachfolge an", lautet das Fazit einer repräsentativen Umfrage, die GfK Enigma im Auftrag der DZ Bank im vergangenen Herbst unter 1.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland durchgeführt hat.

Das sind pro Jahr 15.000 Unternehmen mit zusammen mehr als 500.000 Arbeitnehmern. „Diese gewaltigen Zahlen fordern zum Handeln auf. Individuelle Nachfolgelösungen als Geldgeber und Ratgeber zu erarbeiten, ist ein aktuelles Kernthema für uns", sagt Stefan Zeidler, DZ Bank Firmenkundenvorstand.

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Nicht nur die Fachkräfte werden rar, auch der familieninterne Nachwuchs, sofern vorhanden, entscheidet sich immer häufiger gegen eine Karriere in Vaters oder Mutters Betrieb. Waren bis dato 74 Prozent der Nachfolger Söhne, Töchter oder andere Verwandte, werden es nach Schätzungen bei künftigen Nachfolgen nur noch 64 Prozent sein. „Tendenz sinkend", ein weiteres Fazit dieser Umfrage: „Familienexterne Lösungen werden weiter zunehmen."

Das hat zwei Gründe: „Zum einen haben immer mehr potenzielle Nachfolger andere Interessen und wollen die Firma nicht übernehmen." Zugleich steigen die Ansprüche der Unternehmer und ihrer Beiräte: „Denen genügt es nicht mehr, dass ein Kandidat aus der Familie stammt. Er muss auch die nötige Qualifikation mitbringen." Wenn der eigene Nachwuchs nicht will oder seinen Talenten folgen möchte, bleiben auch andere gute Lösungen, das Unternehmen nachhaltig und im mehrheitlichen Familienbesitz weiter zu führen. Manchmal wird auch der Verkauf als beste Option gesehen.

Worauf es bei der Nachfolge ankommt:

1) Zeitplan beachten

Eine geordnete Übergabe braucht Zeit, egal ob ein familieninterner oder externer Nachfolger zur Verfügung steht. Experten gehen für die Übergangszeit von drei bis fünf Jahren aus. Viele Unternehmer fühlen sich jedoch unentbehrlich und halten erst mit 70+ nach einem Nachfolger Ausschau. Ein so später Zeitpunkt erschwert die Nachfolge meist. Die frühzeitige Regelung der Nachfolge verbessert zudem das qualitative Rating, das von Banken und Sparkassen für eine Kreditvergabe zugrunde gelegt wird.

2) Realistischer Kaufpreis

Viele Seniorunternehmer gehen mit zu hohen Erwartungen in die Verhandlungen für die Nachfolge. Der ideelle Wert spielt aber keine Rolle. Eine Bewertung durch Unternehmens-, Rechts- oder Steuerberater sollte den realistischen Wert der Firma ermitteln, um den Kapitalbedarf richtig einzuschätzen.

3) Neugründung: Pro und Contra

Es ist nicht unbedingt leichter ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen. Oft verhält es sich umgekehrt. Bei Neugründungen kann der angehende Unternehmer seinen Betrieb von

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Anfang an nach seinen Vorstellungen aufbauen, muss aber Mitarbeiter auswählen, den Markt für sein Produkt erobern und sich dort etablieren. Aber er wächst an den Aufgaben Zug um Zug mit seinem Unternehmen.

4) Nachfolge: Pro und Contra

Bei der Übernahme, also der Fortführung eines Unternehmens, muss der Nachfolger auf den bestehenden Vorgaben aufbauen. Er muss von Anfang an sein Können auf allen Schauplätzen des bereits gewachsenen Betriebs unter Beweis stellen. Viele mittelständische Unternehmen sind durch die Persönlichkeit des Seniorunternehmers geprägt. Der neue Chef muss sich das Vertrauen von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten erst erarbeiten. Die Übernahme bringt aber auch viele Vorteile: Das Unternehmen ist bereits etabliert, die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten existieren, das Team ist eingespielt und der Junior baut auf den Erfahrungen des Vorgängers auf.

5) Vorsicht vor der Traditionsfalle

Nachfolger müssen die persönlichen, unternehmerischen und fachlichen Anforderungen in jedem Fall erfüllen, um erfolgreich zu sein. Ein Nachfolger, der sich allein aus Traditionsbewusstsein für die Karriere im Familienbetrieb entscheidet, hat schlechte Karten. Auch die Tatsache, künftiger Erbe des Betriebs zu sein, qualifiziert nicht automatisch für die Unternehmensnachfolge. Ein ausreichendes Know-how und bestimmte charakterliche Eigenschaften sind wichtig.

6) Berater ins Boot holen

Eine Unternehmensnachfolge ist keine Kleinigkeit. Die vielen und unterschiedlichen Detailfragen und der Kaufpreis sollten in jedem Fall rechtzeitig mit Fachexperten (Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater) besprochen werden. Vor allem Finanzierung und Businessplan sollten zu diesem Zeitpunkt intensiv geprüft werden.

7) Konfliktpotenzial

Senior- und Juniorunternehmer sollten gemeinsam mit vertrauten Beratern eine Übergabestrategie und einen genauen Fahrplan entwickeln. Kein Wechsel in der Unternehmergeneration verläuft ohne Reibungen. Gegensätze sollten konstruktiv, im Interesse beider Parteien, ausgeglichen werden. Die Phase des Übergangs, die gemeinsame

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Unternehmensleitung, sollte gut geplant, aber auch nicht zu lang sein. Oft führt diese Phase zu Kompetenzüberschneidungen und Irritationen im Unternehmen und bei Geschäftspartnern.

8) Der Senior muss loslassen

Emotionen spielen bei der Unternehmensnachfolge eine große Rolle. Oft sind sie der Grund für das Scheitern des Vorhabens. Viele Seniorunternehmer haben zwar rational durchaus die Notwendig für die Übergabe erkannt, können ihr Lebenswerk aber emotional nicht loslassen. Wenn der ehemalige Chef aber immer mal wieder reinschaut, nach dem Rechten sieht und sich sogar ungebeten einmischt, kann das die Arbeit seines Nachfolgers erheblich belasten. Oft kritisiert der Senior Entscheidungen des Juniors, greift in die Unternehmensführung ein, was in der Regel zu Auseinandersetzungen führt, die dem Unternehmen schaden.

9) Varianten der Familiennachfolge

Bei der Familiennachfolge gibt es mehrere Varianten. In den meisten Fällen geht das Unternehmen in Form der vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung auf die nächste Generation über. Der Nachfolger erhält dabei den Betrieb unentgeltlich. Es gibt aber auch Varianten, in denen es sinnvoll oder sogar notwendig ist, dass der Nachfolger eine Gegenleistung für das Unternehmen erbringen muss. Ist etwa die Altersversorgung der Eltern nicht durch sonstiges Vermögen sichergestellt, so sollte gewährleistet sein, dass diese durch wiederkehrende Zahlungen, zum Beispiel eine Rente, versorgt sind. Geht das Unternehmen auf den Sohn, die Tochter oder ein anderes Familienmitglied über, erfolgt die Übergabe des Unternehmens entweder im Rahmen:

- einer schrittweisen Übertragung durch Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft,
- der vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung,
- der Erbfolge per Testament oder Erbvertrag,
- der gesetzlichen Erbfolge.

10) MBO und MBI

Wenn Mitarbeiter des Unternehmens „ihren" Betrieb kaufen und dies vor allem aus Eigenmitteln finanzieren, wird dies als Management-Buy-out (MBO) bezeichnet.

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Wird das Unternehmen von externen Führungskräften eines anderen Unternehmens übernommen, spricht man von Management-Buy-in (MBI). Wird der Kauf jeweils überwiegend mithilfe von Fremdkapital finanziert, spricht man zusätzlich von Leveraged-Buy-out (LBO).

11) Für den Käufer: Genau hinschauen!

Dass sich der zukünftige Nachfolger ein genaues Bild vom Unternehmen machen muss, liegt auf der Hand. Schließlich geht es darum, festzustellen, wie viel das Unternehmen wert ist. Aus diesem Grund sollte auch der Inhaber sein Unternehmen noch einmal genau „unter die Lupe nehmen". Natürlich kennt er sein Unternehmen in- und auswendig, aber dennoch: Manche Einschätzung stammt aus einer früheren Zeit, ist vielleicht doch zu positiv und muss korrigiert werden. Andererseits werden vielleicht bislang verborgene Werte entdeckt.

Wichtig ist, dass sowohl Nachfolger als auch Unternehmer über denselben Wissensstand verfügen und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird, um bei den anstehenden Verhandlungen einen angemessenen Preis auszuhandeln. Der Käufer sollte vor allem folgende Aufgabegründe des Unternehmers prüfen:

- Der Unternehmer möchte sich zur Ruhe setzen.
- Der Unternehmer ist krank.
- Der Unternehmer ist gestorben, die Erben verkaufen das Unternehmen.
- Der Unternehmer sucht eine neue Tätigkeit.
- Der Unternehmer benötigt Geld.
- Das Geschäftsmodel benötigt Erneuerung und Investitionen.
- Das Unternehmen ist „herunter gewirtschaftet"

12) Die Rechtsform: Wer haftet?

Das Thema Rechtsform ist sowohl für den Nachfolger als auch für den übergebenden Unternehmer von Bedeutung. Inhaber und Nachfolger müssen entscheiden, ob es sinnvoll ist, die bestehende Rechtsform zu behalten oder umzuwandeln. Welche Steuerbelastungen fallen je nach Rechtsform an? Welche Entscheidungsstrukturen entstehen? Wie reagiert die Hausbank?

Für den Fall, dass Nachfolger und Übergeber eine gemeinsame Übergangsphase planen, kann es sinnvoll sein, das Unternehmen von einem Einzelunternehmen in eine GmbH oder

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Personengesellschaft umzuwandeln. Je nach Rechtsform sind bei der Übertragung wichtige Fragen zur Haftung und Zustimmung evtl. weiterer Gesellschafter verknüpft. Inwieweit haftet beispielsweise der Käufer für Schulden, die vor der Übertragung entstanden sind? Inwieweit haftet der Verkäufer nach der Übertragung für zurückliegende Verbindlichkeiten?

Die entscheidenden Kriterien bei der Wahl der Rechtsform sind vor allem Haftung, Steueroptimierung, die Finanzierung beim Kauf und die Eignung für eine schrittweise Nachfolge.

Wer kauft die Firma, wenn es eng wird?

Ob die Firmen allerdings einen geeigneten Nachfolger finden, der den geforderten Kaufpreis auch zu zahlen bereit ist, wird laut der DZ Bank Studie zusehends unsicherer. Immerhin 40 Prozent der Befragten glauben, es sei ein Problem, einen Kaufinteressenten für ihr Unternehmen zu finden.

Etwas nüchterner sehen das einige M&A-Experten. „Das vermeintliche Nachfolgeproblem ist so alt wie das Unternehmertum - und konnte immer schon auf die eine oder andere Art und Weise gelöst werden." Wenn die Nachfolge scheitere, liege das in der Regel an einem zu späten Beginn und dem oft damit verbundenen Veränderungsstau, oder einer zu zögerlichen Umsetzung, falschen Erwartungen hinsichtlich des Marktwerts, oder zu hohen Anforderungen an den Nachfolger. Käufer gibt es immer, lautet das Fazit.

Je frühzeitiger, desto besser heißt das Nachfolge - Erfolgsrezept. Ein umsichtiger Firmenchef setzt sich ab Mitte 50 mit dem Thema auseinander. Mit dem Rücken zur Wand ist keine gute Ausgangsposition. Dazu gehört auch eine professionelle Aufbereitung der Finanzkennzahlen, der Strategie und des Businessplans für die nächsten drei bis fünf Jahre.

Doch nicht nur die Verkäufer müssen weit im Vorfeld einer Nachfolgeregelung ihre Hausaufgaben erledigt haben. Auch die Käuferseite sollte sich gründlich vorbereiten, vor allem finanziell. Eine reine Kreditfinanzierung ist heute eher selten. Deshalb ist es wichtig, eigene Reserven zu haben, oder frühzeitig **Eigenkapitalpartner** einzubinden. Dafür kommen primär **Mezzanine – Anbieter**, oder **Beteiligungsgesellschaften** infrage, so die M&A Experten.

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Zum Thema Beteiligung wird auch festgestellt, dass das klassische Fondsmodell der meisten **Finanzinvestoren** nicht zum deutschsprachigen Mittelstand (KMU) passt! Familienunternehmen haben Vorbehalte gegenüber Finanzinvestoren, da diese nach der Mehrheit im Unternehmen streben, sehr Rendite orientiert handeln und in drei bis fünf Jahren zwangsläufig das Unternehmen wieder bestmöglich weiterverkaufen müssen.

Der **Strategische Investor** mit Affinität zum Geschäft passt hingegen sehr gut zur Philosophie von Familienunternehmen. Sie bringen neben Kapital, auch das meist noch wichtigere Know-how und ein ganzes Netzwerk in das Unternehmen ein. Sie haben keinen Fonds im Rücken, agieren langfristig und sind auch an Minderheitsbeteiligungen interessiert. Know-how und Kapital werden schnell verfügbar, Risiken minimiert und Voraussetzungen geschaffen, um neue Marktchancen in positive Entwicklungen zu transferieren. Ein WIN - WIN für alle Stakeholder.

Abschließend ein Hinweis in eigener Sache:

Mit **Advised Equity®** hat **JKB** nicht nur eine neue Kategorie von **Mittelstand - Beteiligung** im Bereich Venture Capital begründet, sondern vor allem eine neue Dimension von (Zukunfts-)Qualität auf industriellem und internationalem Niveau für alle geschaffen.

Eine Neuentwicklung für **Familien Unternehmen** aus **Mittelstand & Industrie**.

Advised Equity® ist **intelligentes Kapital**: Es ist Liquidität, Know-how und Erfahrung gepackt. Die Verbindung der Schlüsselgrößen zukünftiger Unternehmensführung: **Menschen & Finanzen**. Denn Geld alleine ist kein Garant für Erfolg.

Wir sind die Experten für **Innovation** und **Wachstum** im neuen Umfeld von Digitalisierung und **Wirtschaft 4.0**. Daher auch immer öfter **Strategischer Partner** für Unternehmen, die vor der Entwicklung einer **Nachfolge Regelungen** stehen.

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Ich werde in den nächsten Wochen und Monaten zu diesen Themen immer wieder JKB Blog und Newsletter schreiben, um das Thema gemeinsam weiter auszuleuchten.

Lesen Sie mehr auf meiner Website unter: HOME > JOSEF KURZMANN

Oder schauen sie einfach regelmäßig in meiner Rubrik: NEWS > BLOG

Experte für Innovation - Wachstum - Nachfolge - Wirtschaft 4.0

JK BETEILIGUNG GMBH
DER WERT IST DER WEG

JOSEF KURZMANN
TECHNOLOGIEPARK 17 | 4320 PERG AUSTRIA
T +43 7262 57501 | F +43 7262 57501 9
OFFICE@KMU-WERT.AT | WWW.KMU-WERT.AT

UID: ATU 68562101 | FN 413417 t | FBG LINZ
GEWERBEREGISTER: 411/10807

© 2016 – Copyright JK Beteiligung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.