

# Zukunftsfähig übergeben

Vor der Übergabe eines Unternehmens auch das Geschäftsmodell noch einmal zu überprüfen und zu optimieren, sollte selbstverständlich sein. Denn es verschafft dem Nachfolger beste Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft als Unternehmer, verbessert aber auch, wenn sich kein Nachfolger findet, die Verkaufsoptionen. **GABRIELE LÜKE**

**MITTE DIESES JAHRES** wird Peter Schneider den Neu- und Gebrauchtwagenhandel sowie die dazugehörige Werkstatt seiner Eltern übernehmen – einen auf Wachstum programmierten, zukunftsfähigen Betrieb. Dass dies so ist, liegt nicht nur an der jahrelangen guten Arbeit seines Vaters und seiner Mutter, die die Autohaus Schneider GmbH in Sonthofen vor rund 30 Jahren gründeten, sondern auch daran, dass Schneider das Unternehmen vor der Übernahme noch einmal genauestens auf den Prüfstand gestellt hat. Dabei geholten ha-

ben ihm seine Eltern, aber auch – unterstützt durch das Nachfolgecoaching – der Betriebsberater Markus Zimmermann, Geschäftsführer der mareco GmbH in Seeg. Gemeinsam haben sie eine Bestandsaufnahme gemacht, die Zahlen gecheckt, das Geschäftsmodell überdacht, die Risiken ausgelotet – und ausgeräumt. „Die Überprüfung war auch im Sinne meiner Eltern“, erzählt Schneider. Diese selbst haben im Laufe ihrer aktiven Unternehmerjahre immer wieder innegehalten und sondiert ob alles passt, haben das Geschäftsmodell

weiterentwickelt. „Umso wichtiger war ihnen der Check vor der Übergabe“, betont Schneider. „Denn sie wollten mir die Firma in bestem Zustand und mit optimalen Zukunftsperspektiven übergeben.“

Vor allem diese drei Maßnahmen trugen dazu bei. So hatte sich im Laufe der letzten Jahre ein hoher Bestand an Gebrauchtwagen aufgehäuft, das Gleiche galt für Ersatzteile. Über das normale Maß hinaus füllte der tote Stock Flächen und Lager. Mit geschickter Angebotspolitik und einem Rückverkauf der Ersatzteile an einen

## Wenn der Investor anklopft – bleibt eine strenge Prüfung nicht aus ...

Reinhard Wollschlaeger, der die Würfel Kunststofftechnik GmbH Präzisionsspritzguss und Werkzeugbau in Velten bei Berlin als Geschäftsführer leitet, möchte bei seinen Kunden im süddeutschen Raum gern präsent sein. Also hat er sich am Standort Oberbayern nach einem passenden Kaufobjekt umgeschaut. „Wir haben einen Betrieb gefunden, der einen externen Nachfolger suchte“, erzählt er. Um nicht die Katze im Sack zu kaufen, hat er den Betrieb einer strengen Prüfung unterzogen. Dafür hat er ein schlagkräftiges Team zusammengestellt: Er selbst, sein Geschäftsführungskollege, sein Steuerberater, aber auch der Produktions- und Werkzeugbauleiter aus Velten haben das Unternehmen auf Herz und Nieren geprüft. Von Verkäuferseite unterstützten der Senior-Unternehmer und ebenfalls der Steuerberater die Bestandsaufnahme. Gemeinsam führten sie im Laufe von rund drei Monaten eine klassische Due-Diligence-Prüfung durch, schauten sich die Zahlen, die Personalsituation, die Qualifikationen, die Arbeitsplätze, die Technik, die Produkte, die gerade laufenden Produktserien, die Kunden und alle weiteren einschlägigen Unternehmensbereiche an. Als besonders sensiblen Punkt empfand Wollschlaeger die Analyse der Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter – die menschliche

Seite. „Wir vermeiden, zwar einerseits – um keine Verunsicherung auszulösen –, dass sie zu früh, also schon in der ersten Kontaktpphase, von den Verkaufsabsichten erfahren. Zumal der Verkauf ja immer auch scheitern kann.“ Wollschlaeger meint aber: „Andererseits brauchen wir die Informationen über sie auch zeitnah, denn wir müssen beispielsweise abschätzen, ob sie bereit sind, sich auf Veränderungen, modifizierte Pflichtenhefte oder ähnliches einzulassen.“ Zudem sieht er rechtzeitige, offene Gespräche auch als Chance für den Käufer sowie Belegschaft und Partner: „Wir werben dabei ja auch bereits um Vertrauen in uns, verhindern so etwa auch, dass wichtige Personen abspringen.“ Unterm Strich war Wollschlaeger mit seinem oberbayerischen Zielobjekt sehr zufrieden. „Das Unternehmen erfüllt das Ziel, uns mehr Präsenz in Süddeutschland zu verschaffen, passt technisch und vom Angebot her gut zu uns.“ Die bisher vorliegenden Ergebnisse der Due Diligence seien ebenfalls prima, die Risiken mit wenigen Investitionen zu beheben. Auch die Zukunftsaussichten entsprechen den Vorstellungen Wollschlaegers. Auf Basis dieser Resultate gilt es nun einen für beide Seiten adäquaten Preis auszuhandeln.

daraus abgeleitete Optimierungsplan haben sich, rekapituliert er, gelohnt, das Unternehmen steht richtig gut da, was auch die aktuellen Zahlen bestätigen. Er freut sich: „Ich sehe meiner Zukunft als Nachfolger nun noch positiver entgegen.“

Vor der Übergabe das Geschäftsmodell eines Unternehmens, seinen Zustand noch einmal gründlich auf den Prüfstand zu stellen – für Semir Fersadi, Finanzierungs-Experte der IHK für München und Oberbayern ist diese Herangehensweise vorbildlich. Werde ein Unternehmen verkauft, sei es – um den besten Käufer zu finden und einen adäquaten Preis zu erzielen – ganz selbstverständlich, seinen Zustand zu analysieren, Positives zu verstärken, Potenziale zu entwickeln, Risiken auszugleichen, das Unternehmen so marktgängig und verkaufsfähig zu machen. Bei familieninternen Übergaben, beobachtet Fersadi, sei dieser Schritt jedoch noch nicht selbstverständlich. Doch auch hier sei der Check

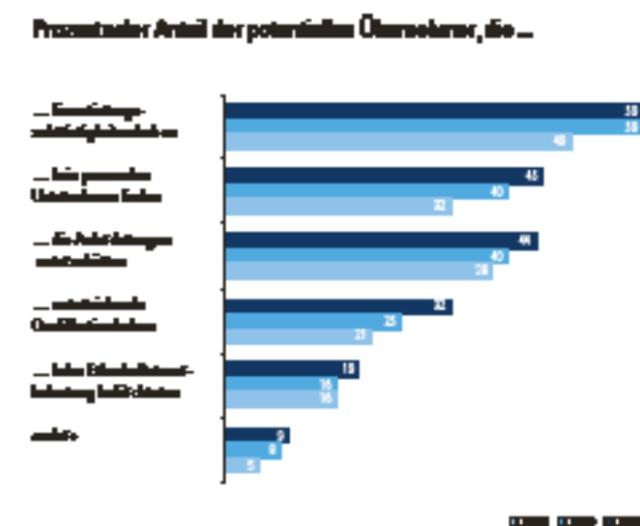
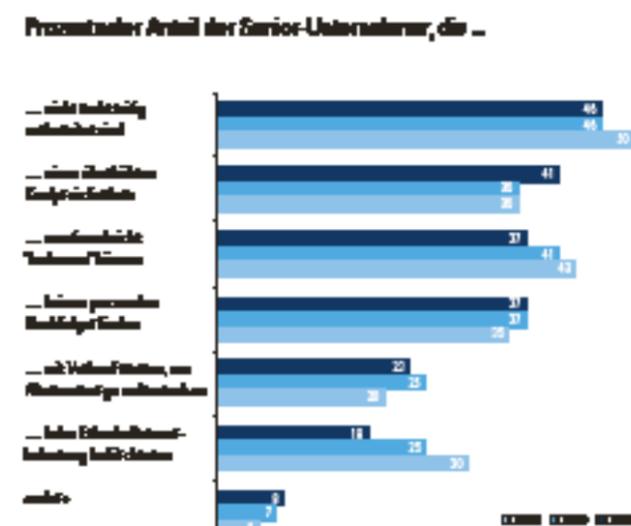
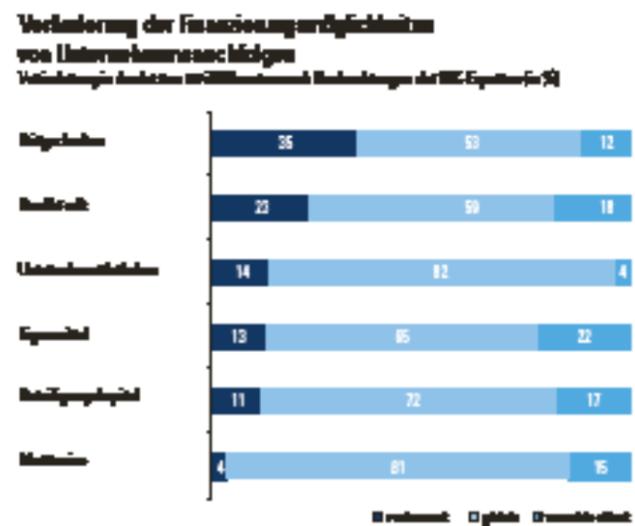
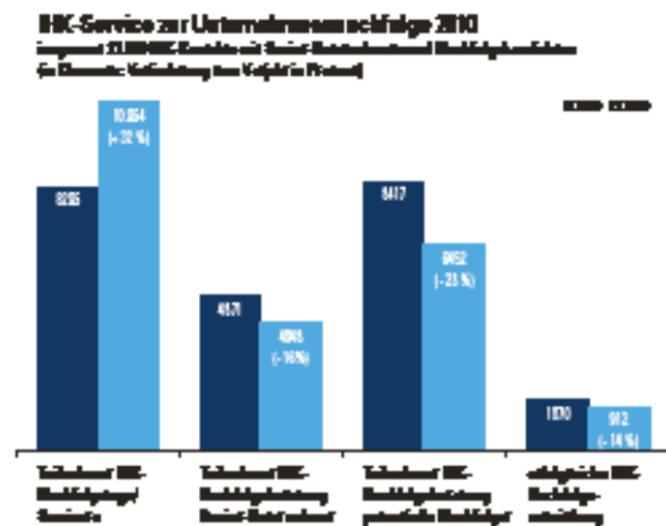
der Hersteller reduzierte Schneider den Bestand, hat nun weniger und vor allem mehr Neuwagen auf Lager, kann auf die schnelle Modellpolitik der Autobauer wieder besser reagieren, ist für Hersteller wie Kunden damit ein noch begerterter Partner. Einige der Flächen, auf denen die Gebrauchtwagen bisher standen, konnte er zudem gewinnbringend verkaufen. Einher mit der neuen Lagerpolitik ging auch eine erweiterte Kundenorientierung. Und zwar

durch Direktannahme: Wenn der Kunde das Auto zur Reparatur bringt, nimmt die Werkstatt den Wagen nicht mehr nur an, stellt ihn ab und macht später einen Kostenvoranschlag. Der Werkstattleiter – Peter Schneiders Bruder Thomas – schaut das Auto nun sofort gemeinsam mit dem Kunden an. So weiß dieser gleich, was bezüglich der Kosten und Reparaturzeit auf ihn zukommt. Die Autobesitzer der Region wissen diese Dienstleistung bereits sehr zu schätzen. Nicht zuletzt kümmerte sich Peter Schneider auch um seine Weiterbildung. Weil er eine technische Ausbildung hat, macht er jetzt seinen Betriebswirt, um auch die kaufmännische Seite der Geschäftsführung besser zu beherrschen. Die Bestandsaufnahme und der



*»Meine Eltern wollten mir die Firma in bestem Zustand und mit optimalen Zukunftsperspektiven übergeben.«*

PETER SCHNEIDER, AUTOHAUS SCHNEIDER GMBH



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011 „Fachkraft Chef“ gesucht

„Fachkraft Chef gesucht“

Regelmäßig untersucht die IHK-Organisation den Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011 „Fachkraft Chef gesucht“ hat die folgenden Zahlen und Einschätzungen – Basisjahr 2010 – ermittelt. Fazit: Inzwischen hat jeder dritte Unternehmer große Schwierigkeiten, den richtigen Nachfolger zu finden. Die Ergebnisse im Einzelnen:

**Grundlegende Informationen sind stärker nachgefragt:** Fast 11000 Unternehmer und Existenzgründer informierten sich 2010 bei IHK-Veranstaltungen zur Unternehmensnachfolge – 32 Prozent mehr als im Vorjahr. Die aktuelle Konjunktur erschwert den Übergabeprozess: Wie erfreulich die derzeitige Konjunktur auch grundsätzlich ist, für den Stabwechsel ist sie eher hinderlich. Denn sie lässt die konkrete Übergabeplanung – trotz des erhöhten Interesses am Thema – hinter das Tagesgeschäft zurücktreten. So sank 2010 die Zahl der IHK-Beratungsgespräche mit Seniorunternehmern von 4800 auf 4000, die Zahl der vermittelten Unternehmen um 14 Prozent auf 900.

**Finanzierung bleibt Hemmnis Nr. 1 für die Nachfolger:** Eine Unternehmensnachfolge ist in der Regel eine Transaktion mit großem Fremdfinanzierungsanteil. Die IHKs beobachten bei 59 Prozent der nachfolgeinteressierten Existenzgründer Finanzierungsprobleme. In diesem Sinne werfen auch bereits die künftigen Basel-III-Regelungen ihre Schatten voraus. Der DIHK fordert, dass Kreditinstitute und Finanzierungspartner bei der Unternehmensnachfolge die Perspektiven

des Betriebs stärker berücksichtigen. Dies kann beschränkt auf Oberbayern Markus Neuner, IHK Nachfolge-Experte bestätigen: „Dies ist häufig eine Folge davon, dass die Vorbereitungszeit für die Nachfolge oft unterschätzt und zeitlich nicht ausreichend eingeplant wird. Gerade hier setzt die IHK Akademie Westerham mit ihren Nachfolgeseminaren und die IHK mit ihren Beratungen an. Zusätzlich leistet die IHK Hilfestellung, so Neuner, „mit ihrer Nachfolgebörse bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern und potenziellen Übergebern“.

**Nachfolger unterschätzen Anforderungen:** Fast jeder dritte Nachfolger ist nur unzureichend qualifiziert und fast jeder zweite unterschätzt die Anforderungen einer Unternehmensübernahme. Dieser Trend verstärkt sich seit Jahren und bereitet den IHKs mehr und mehr Sorgen.

**Erbschaftsteuer wird ein immer größeres Hindernis:** Aufgrund steigender Unternehmenswerte und der für viele Nachfolger schwierigen Finanzierungssituation gewinnt dieses Thema wieder an Bedeutung. So beobachten die IHKs, dass die Erbschaftsteuer derzeit für 19 Prozent der potenziellen Nachfolger ein Hemmnis ist. Im Jahr 2008 beklagten sich nur 16 Prozent.

**Dauer des Nachfolgeprozesses wird unterschätzt:** Jeder fünfte Senior strebt eine Übergabe innerhalb eines halben Jahres an, jeder zweite innerhalb eines Jahres. Die IHK-Experten berichten, dass der Nachfolgeprozess jedoch durchschnittlich drei Jahre in Anspruch nimmt.

**Preisvorstellungen klaffen auseinander:** Mehr als 41 Prozent der Senior-Unternehmer gehen mit zu hohen Preisvorstellungen in die Verhandlungen. Das sind fünf Prozent mehr als im Vorjahr.

**Familieninterne Übergabe bevorzugt:** Auch wenn jeder zweite Senior-Unternehmer sich einen Nachfolger aus der Familie wünscht, gelingt dies nur in einem Drittel der Fälle. Rund acht Prozent der zur Übergabe anstehenden Unternehmen werden letztendlich liquidiert.

**Notfallkoffer wird nicht gepackt:** Nur jeder vierte Unternehmer hat für den Fall eines Unfalls, einer Krankheit oder im schlimmsten Fall seines unerwarteten Todes einen Notfallkoffer gepackt, in dem alle wichtigen Vollmachten, Vertretungspläne, Bankverbindungen, Passwörter und vieles mehr für eine Vertrauensperson abgelegt sind. Der Bericht steht unter <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2011-10-14-nachfolgereport-11> zum Download im Internet bereit.

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**  
**Finanzierung:**  
 Semir Fersadi, Tel. 089 5116-1335  
 E-Mail: semir.fersadi@muenchen.ihk.de

**Unternehmensnachfolge**  
 Markus Neuner, Tel. 089 5116-1259  
 E-Mail: markus.neuner@muenchen.ihk.de  
[www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de) –  
**Webcode: 0204AAD**

Pflicht. Nicht nur weil zwischen den Generationen viel Geld fließt, sondern auch weil der Nachfolger den Betrieb stets unter den bestmöglichen Bedingungen übernehmen sollte. „Und das ist nur möglich, wenn eine Überprüfung und, wenn nötig, Optimierung stattgefunden hat.“

Jürgen Rilling, Gründer und Geschäftsführer der Mirablau, einer auf die Begleitung von Nachfolgeprozessen spezialisierten Beratungs- und Investmentgesellschaft in München, liefert noch ein weiteres Argument für den Übergabecheck: „Übergaben funktionieren nicht immer so proaktiv, systematisch und konsequent, wie es sein sollte, oft geht der gefasste Plan nicht auf.“ Gehe der Übergabe eine umfassende Bestandsaufnahme voran, lasse sich die optimale Lösung für das Unternehmen und alle Beteiligten deutlich leichter finden und

umsetzen – denn der Check offenbart neben Potenzialen und Risiken auch Übergabealternativen. So mag sich herausstellen, dass der eigentlich bereits designierte Nachfolger angesichts der vor ihm liegenden Aufgaben gar nicht fähig oder willig ist, den Betrieb zu übernehmen, dass ein Mitarbeiter zu einem Management-Buy-out bereit ist oder der Verkauf an einen langjährigen Partner auch für die Zukunft des Betriebs sehr sinnvoll sein könnte. Eine schlechte oder gar offene Nachfolge, so zeigt Rillings Beobachtung, verunsichert die Mitarbeiter, Kunden und Partner, führt ein Unternehmen leicht auf die Misserfolgsspur. „Auch in diesem Sinne fördert ein systematischer Check, indem er die Übergabeoptionen erweitert und damit eine bessere Lösung ermöglicht, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.“ Er

ergänzt: „Außerdem geht der spätere praktische Stabwechsel reibungsloser vonstatten.“ Für einen erfolgreichen Übergabecheck gilt es, alle Bereiche des Unternehmens genau unter die Lupe zu nehmen. Eine gute Vorlage bietet die Due-Diligence-Prüfung, ein Verfahren, das üblicherweise auch beim Unternehmensverkauf zum Einsatz kommt. Dabei geht es um Zahlen, Controlling, Produkte und Dienstleistungen, Innovationen, Einkauf, Vertrieb, technische Ausstattung, Organisation, Personal, Zukunftsvision (siehe Kasten S. 57). Aus den Ergebnissen leiten sich dann die Pluspunkte, aber eben auch die Risiken und entsprechend die Hausaufgaben ab, die vor der finalen Übergabe zu machen sind. „Diese sollten auf jeden Fall in einem Business- oder Maßnahmenplan dokumentiert und konsequent umgesetzt werden“,

rät Toni C. Plonner, Gründer und Geschäftsführer der Unternehmerplan GmbH in München und auf die Begleitung von Unternehmensnachfolgen spezialisiert. In der Praxis beobachtet der Experte vor allem diese Risiken: So ist die Dokumentation der Zahlen häufig sehr individuell gestrickt, damit aber auch wenig transparent, was den Überblick und Entscheidungen erschweren kann. Auch notwendige Innovationen oder Ersatzinvestitionen bleiben in den letzten Jahren vor einer Übergabe häufig auf der Strecke. Vor allem aber ist in vielen Unternehmen der Senior-Unternehmer zu sehr der Dreh- und Angelpunkt: So fehlt eine zweite Managementebene, die den Käufer oder Nachfolger später unterstützen kann; die Kunden werden vornehmlich vom Senior selbst bedient, fühlen sich also durch sein Ausscheiden verunsichert. „Deshalb ist es auch wichtig, den Unternehmenscheck rechtzeitig vor dem Übergabetermin anzugehen, denn viele Maßnahmen, etwa Führungskräfte aufzubauen oder Innovationen zu entwickeln, kosten einfach Zeit.“

Bleibt die Frage, wer die Bestandsaufnahme und Optimierung durchführt. Der klare Blick, die neutrale Hilfe eines externen Sparringspartners können nicht schaden. Und auch die Führungskräfte sollten an der Bestandsaufnahme teilnehmen. Ebenso wichtig ist aber, vor allem wenn der Stabwechsel familienintern angelegt wird, auch den designierten Nachfolger ins Boot zu holen. „Die Rollen zwischen Senior und Junior müssen geklärt werden, die Generationen müssen zusammenarbeiten“, erklärt Toni C. Plonner. Das sei auch im Sinne des Wissenstransfers wichtig. Das Wissen und die Erfahrung des Seniors dürfen dem Junior nicht verloren gehen. Übrigens: Auch auf die zweite Managementebene, die Führungskräfte, sollte diese Kenntnis transferiert werden. Eine weitere Empfehlung von Jürgen Rilling: Der Junior sollte, wenn möglich, immer auch Erfahrungen in anderen Unternehmen gesammelt haben, optimalerweise bereits eine eigene Position im zu übernehmenden Unternehmen innehaben. „Dann kann er echtes Selbstbewusstsein entwickeln, an der Überarbeitung des Geschäftsmodells aktiv teilnehmen und eigene Akzente setzen – oder auch noch früh aussteigen

und den Weg für Alternativen frei machen.“

Dem Rat der Experten zu folgen und spätestens vor der Übergabe der Firma noch einmal einen Generalcheck vorzunehmen: Für Andreas Endres, dessen Nachfolgeprozess von Toni C. Plonner begleitet wurde, war das selbstverständlich. Jetzt hat er sein Unternehmen, das ehemalige Andreas Endres Ingenieurbüro in Neusäß-Steppach bei Augsburg, erfolgreich an die Grontmij GmbH mit Hauptsitz in Bremen verkauft. „Letztendlich habe ich mein Geschäftskonzept während meiner ganzen praktischen Jahre in regelmäßigen Abständen in Frage gestellt und angepasst, habe die Firma so stets marktgängig und zukunftsfähig gehalten“, beginnt er. „Darauf führe ich auch meinen kontinuierlichen Unternehmenserfolg zurück.“ Als es auf die Übergabe zulief, fiel der Check aber noch einmal gründlicher aus. Unterm Strich konnte Endres mit der Bestandsaufnahme sehr zufrieden sein. Seine technische Ausstattung war auf dem neuesten Stand, die Qualität seiner Mitarbeiter und ihrer Arbeit war sehr gut und fand bei den Kunden viel Anerkennung, ihr Service

#### IHK-Veranstaltungshinweis

**Seminarangebote der IHK-Akademie Westerham zum Thema „Nachfolge“:**

Unternehmensnachfolge-Training für Junioren/innen  
 Next generation – erfolgreich Verantwortung übernehmen  
 mit Beatrice Rodenstock und Dr. Erich Jedelhauser  
**Termine:** 4.–5. Mai 2012 oder 26.–27. Oktober 2012  
**Preis:** 980 Euro inkl. Übernachtung und Vollpension

Orientierungstag Unternehmensnachfolge mit Dr. Erich Jedelhauser  
 Termine: 22. März 2012 oder 15. Oktober 2012  
 Preis: 450 Euro inkl. Verpflegung

#### → IHK-ANSPRECHPARTNER

**Thomas Kölbl**, Tel: 08063 91-251,  
 E-Mail: thomas.koelbl@muenchen.ihk.de  
 Alle Infos zur IHK-Akademie unter [www.akademie.ihk-muenchen.de](http://www.akademie.ihk-muenchen.de)

#### Viele offene Fragen

Wer einen Übergabecheck vornehmen will, kommt um die Beantwortung dieser von Toni C. Plonner, Geschäftsführer der Münchner Unternehmerplan GmbH, zusammengestellten Fragen nicht herum.

- ☞ Wie sehen die Unternehmenszahlen aus? Ist die Bilanz positiv? Ist das Unternehmen damit auch investitionsfähig und kreditwürdig? Sind private und Unternehmensfinanzen klar getrennt? Welches Verhältnis besteht zu den Banken? Wie wird dokumentiert? Sind die buchhalterische Dokumentation, das Controlling individuell gestrickt oder standardisiert? Das heißt auch, ist die Dokumentation für Dritte nachvollziehbar und transparent?
- ☞ Wie steht es um die Produkte/Dienstleistungen? Sind sie innovativ? Stimmt die Qualität? Was ist an Entwicklungen, neuen Dienstleistungen oder Serien in der Pipeline? Ist die technische Ausstattung auf der Höhe der Zeit?
- ☞ Wie effizient sind die Prozesse?
- ☞ Bestehen Rohstoffrisiken?
- ☞ Wie steht das Unternehmen gegenüber seinen Wettbewerbern da? Ist es Marktführer? Regional? Weltweit? Besetzt es eine Nische? Wie lange dürfte es die Nischenposition noch innehaben? Wer sind die Kunden? Hängt das Unternehmen von einigen weni-

gen Kunden ab, ist der Kundenstamm ausreichend breit? Wie steht es um die Kundenorientierung und -bindung?

- ☞ Wie ist die Personalsituation inklusive designiertem Nachfolger? Gibt es genug Fach- und Führungskräfte mit ausreichenden Befugnissen? Wie ist der Altersdurchschnitt der Belegschaft? Gibt es ausreichend firmeninternen Nachwuchs durch Azubis?
- ☞ Wie ist es um die Arbeitsplätze bestellt? Sind die Mitarbeiter für mehr als eine Arbeitsposition qualifiziert, flexibel einsetzbar?
- ☞ Wie sieht die Führungskultur und Organisation aus?
- ☞ Wie nachhaltig ist das Geschäftsmodell auch ohne den Senior? Hängen die Kundenbeziehungen oder die Innovationen allein von ihm ab – oder ist das Unternehmen auch ohne ihn marktgängig und zukunftsfähig? Sind Ziele und Vision unabhängig vom Senior umzusetzen?



Toni C. Plonner

wurde hochgeschätzt, die Altersstruktur der Mitarbeiter war gut gemischt, auch die Kundenstruktur ausreichend breit. Endres hatte seine Dienstleistungen auf die Region Mittelschwaben in dem Bereich zwischen Augsburg und Ulm konzentriert, ist dort sehr gut vernetzt und gefragter Ansprechpartner, wenn es um kommunale Ingenieurdienstleistungen geht. An einer Stelle musste der Senior-Unternehmer aber doch nachlegen. Er sei schon der Mittelpunkt seiner Firma gewesen, alle Fäden seien bei ihm zusammengelaufen, bekennt er. Es ging also um einen gezielten Aufbau der zweiten Managementebene, also die Schulung von zwei Mitarbeitern zu Führungskräften sowie um die Schaffung von neuen organisatorischen Untereinheiten – Wasserwirtschaft und Verkehr – zur Verteilung der Verantwortung. Diese Maßnahmen ging Endres unverzüglich an. Sie werden nun nach dem Übergang seiner Firma auf die Grontmij GmbH am 1. Januar dieses Jahres noch weiter fortgesetzt. Dabei wird an die beiden Führungskräfte mehr und mehr praktische Verantwortung übertragen, nach einer Übergangszeit übernehmen sie dann die beiden neuen organisatorischen Einheiten.

„Der Check und die Maßnahmen haben es letztendlich auch erleichtert, die beste Nachfolgelösung zu finden“, betont End-

res. Eine familieninterne Übergabe kam nicht in Frage. Für einen Käufer sind gute Führungskräfte und Strukturen aber eben ein wichtiges Argument. Denn sie garantieren, dass das Unternehmen nach dem Verkauf reibungslos weiterläuft – nach einer Übergangszeit auch ohne den ehemaligen Chef. Andreas Endres' Fazit: „Durch

die abschließende Überprüfung des Geschäftsmodells und die entsprechenden Maßnahmen konnte ich nicht nur alle Fragen des Käufers bestens beantworten, am Ende hatte ich sogar mehrere Käufer zur Auswahl.“ Er freut sich: „Jetzt ist mein Lebenswerk in guten Händen, für alle ist gesorgt.“