

MANAGEMENT BUY-IN

## Die größten Herausforderungen beim Firmenkauf

von: Jürgen P. Hoffmann  
Datum: 08.11.2015 16:54 Uhr

„Lebensaufgabe“ Nachfolge: Firmenbeteiligungen können kostspielig werden. Häufig fehlt es potenziellen Nachfolgern am notwendigen Kapital. Viele Investmenthäuser machen damit ihr Geschäft - und ermöglichen erst den Deal.



**Firmenübernahmen können teuer werden**

Euro-Noten auf einem Tisch: Viel Geld kostet externe Interessenten die Nachfolge in Unternehmen.

(Foto: dpa)

**Hamburg.** Oliver Moosmayer hatte mit Motorrädern eigentlich nie etwas im Sinn: „Als ich 15 war, habe ich mal mein Mofa frisiert, das war’s“, erinnert er sich. Das änderte sich Ende 2013, als der promovierte Jurist eine Unternehmensnachfolge über den Einstieg beim Hamburger Motorradfachhändler Paaschburg Wunderlich anstrebte.

Das vor 33 Jahren gegründete Traditionshaus stand zum Verkauf. Aus dem Handel mit gebrauchten „Feuerstühlen“ und Einzelteilen hatte Firmenchef Uwe Paaschburg 2010 ein Großhandelsunternehmen gemacht.

Der kinderlose Eigentümer wollte rechtzeitig die Unternehmensnachfolge einläuten. Sein mittelständischer Betrieb war kerngesund: rund 5.000 Kunden europaweit, Werkstätten, Einzelhandelsketten und Onlinehändler, 20.000 Artikel, die zwei Eigenmarken „Hightsider“ und „ShinYo“, 40 Mitarbeiter, 15 Millionen Euro Jahresumsatz. Eine Perle. „Doch das Preisschild, das an dem Unternehmen hing, war für mich zu groß“, musste Moosmayer, der zuletzt fünf Jahre im

## Vorstand des Fondshauses HCI gesessen hatte, konstatieren.

### WORAUF ES BEI DER NACHFOLGE ANKOMMT

#### 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 60+ 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.

**Quelle: Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung. Hrsg. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.**

#### 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.

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

#### 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 mittelständischen 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.

#### 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 ist wichtig.

#### 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 intensiv geprüft werden.

#### Konfliktpotenzial

Senior- und Juniorunternehmer sollten gemeinsam mit Beratern eine Übergabestrategie und einen genauen Fahrplan entwickeln. Kein Wechsel in der Unternehmergegeneration verläuft ohne Reibungen. Gegensätze sollten konstruktiv, im Interesse beider Parteien, ausgeglichen werden. Die Phase des Übergangs, die gemeinsame Unternehmensleitung, sollte gut geplant, aber auch nicht zu lang sein. Oft führt diese Phase zu Kompetenzüberschneidungen und Irritationen im Unternehmen und bei Geschäftspartnern.

#### 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 Notwendigkeit 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.

#### 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

#### 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. 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).

#### 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 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, um bei den anstehenden Verhandlungen einen angemessenen Preis auszuhandeln. Der Käufer sollte v.a. 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 Unternehmen ist „heruntergewirtschaftet“

#### 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 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.

**Er kontaktierte mehrere Beteiligungsfirmer, musste aber feststellen, dass diese höhere Rendite- und**

kurzfristigere Vorstellungen über den Ausstieg hatten: „Die Übernahme einer Firma stellt für den Manager eine Lebensaufgabe dar, für viele Investitionsgesellschaften ist es aber nur ein Deal.“

Lediglich die Haspa BGM Beteiligungsgesellschaft für den Mittelstand war bereit, sich wie Moosmayer langfristig zu engagieren. „Nach nur drei Gesprächen waren wir uns einig, gemeinsam die Übernahme zu realisieren“, berichtet der 47-Jährige. Die Verhandlungen mit Firmengründer Uwe Paaschburg waren erfolgreich. Moosmayer und die Beteiligungsfirma übernahmen je zur Hälfte 75 Prozent der gesellschaftsrechtlichen Anteile des Motorradzubehör-Betriebes, 25 Prozent blieben bei der Familie Paaschburg.

Da das Eigenkapital des Nachfolgemanagers für den Erwerb allein nicht ausreichte, stellte die Haspa BGM zusätzlich langfristige Gesellschafterdarlehen zur Verfügung, die bilanziell wie nachrangiges Eigenkapital behandelt werden. „Das gibt mir unternehmerische Sicherheit“, so Moosmayer. Zudem lasse ihm sein Finanzierungspartner im operativen Geschäft weitgehend freie Hand: „So bin ich das, was ich werden wollte: Chef im eigenen Haus.“

SCHLECHTE ZAHLUNGSMORAL

Geld eintreiben in sieben Schritten

Bild 1 von 13

Lassen Sie sich nicht narren!

Offene Forderungen sind nicht nur ärgerlich, sondern gefährden auch die Existenz unzähliger Firmen. Das Creditreform-Magazin.de hat sieben Schritten formuliert, wie Mahnschreiben, Mahnbescheid, Klage und Inkassodienstleister tatsächlich helfen. (Foto: Getty Images)

Die Zahl der Übernahmen durch externes Management, auch Management Buy-In (MBI) genannt, ist in Deutschland in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Das hängt mit den zahlreichen unregelmäßigten Unternehmensnachfolgen in Familienbetrieben zusammen.

In vielen Fällen, wenn der Inhaber wie im Fall Paaschburg Wunderlich in den Ruhestand gehen will, aus der Familie aber kein „Firmenerbe“ bereitsteht, ist der Einstieg eines Managers von außen eine Lösung.

Die Risiken eines MBI schätzen viele Fachleute höher ein als bei einem Management-Buy-Out (MBO), also wenn Führungskräfte Gesellschafter werden, die seit Jahren auf der Gehaltsliste des Unternehmens stehen und dieses genau kennen.

„Wenn ein Kandidat von außen kommt, ist immer die Frage: Passen die beiden Seiten, der neue



#### FIRMENNACHFOLGE

##### Was der neue Chef nicht tun sollte

Jeder dritte Chef ist heute schon Mitte 50 oder älter: Bis 2017 planen rund 580.000 davon ihre Nachfolge zu regeln. Was die neuen Unternehmenschefs in spe brauchen, um richtig erfolgreich zu sein. [mehr...](#)

Manager und das Unternehmen, zusammen“, sagt Maximilian Schilling, Geschäftsführer der Haspa BGM. Er empfiehlt, zum Beispiel einen Beirat zu installieren oder den Altbesitzer für eine Übergangszeit an Bord zu behalten, und vor allem vertraglich „Notbremsen“ einzubauen: „Wenn die Übergabe nicht funktioniert, sollte man einen Plan B haben.“

Auch Nicolas Himmelmann, Vorstand bei Auctus Capital Partners in München, unterstreicht, dass sich interne Übergaben in ihrer Komplexität und Risiko erheblich von externen Lösungen unterscheiden.

Der Kandidat müsse aus der Außenperspektive zusammen mit seinem Finanzpartner Potenziale, aber auch

Schwächen erkennen: „Dann setzt er alles auf eine Karte, indem er Karriere und Kapital in einen für ihn meist völlig neuen Weg investiert.“ Die Expertise des mitfinanzierenden Partners sei eine „Gehhilfe“, die ein Nachfolgemanager nutzen sollte.

---

© 2014 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min. Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben.