

Interview mit K.E.R.N – die Nachfolgespezialisten

Gute Planung erhöht Unternehmenswert

Ist es eine gute Entscheidung, sich von Maschinen oder Kunden zu lösen, eine Neuausrichtung zu wagen? Auch bei einem Generationswechsel im Unternehmen tauchen viele Fragen auf. Kammern und Verbände geben erste wichtige und kostenfreie Tipps zum Thema. Eine Beraterdatenbank bietet der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) an. Aufgrund seiner speziellen Expertise aus der Druckbranche sprachen wir mit Unternehmensberater **Ingo Claus** von K.E.R.N und Partner zur Gestaltung eines Generationswechsels.

Nils Koerber erlebte alle Facetten eines Generationswechsels im eigenen Familienunternehmen. Diese Erfahrungen bildeten den Grundstein für die Gründung von K.E.R.N¹⁾ und Partner, einer auf Unternehmensnachfolgen spezialisierten Unternehmensberatung. An bundesweit 14 Standorten beraten die Nachfolgespezialisten von K.E.R.N Unternehmer in allen Fragen der Nachfolge und des Generationswechsels. Ingo Claus, der u. a. als Spezialist für Kunden aus der Druckbranche vor gut einem Jahr angeheuert wurde, bringt, wie viele aus dem Team, vor allem praktische Erfahrungen ein. Praxis statt Theorie? Aus den Erfahrungen vieler Einzelprojekte entstand im Laufe von zehn

Jahren neben einem Newsblog²⁾, das Claus selber initiierte, auch eine der wichtigsten deutschen Börsen für Unternehmenskäufer und -verkäufer³⁾.

Ingo Claus ist seit mehr als 15 Jahren in der Medienindustrie aktiv und kennt die Druckbranche mit ihren Höhen und Tiefen aus eigener Erfahrung gut. Das hilft natürlich bei der Bewertung von Vorhaben von Branchenteilnehmern und ergänzt die Expertise um einen wichtigen Faktor. Für besondere Fachgebiete, beispielsweise bei steuerrechtlichen oder rechtlichen Fragen, stehen entsprechend ausgewählte Partner zur Seite, die empfohlen werden, aber natürlich nicht zwingend beauftragt werden müssen.

► **Herr Claus: Ich starte direkt mit der wohl wichtigsten Frage für Nachfolge: Wann soll was an wen übergeben werden?**

IC: Es gibt kein perfektes Alter, um über Unternehmensnachfolge nachzudenken. Ein Zeitplan, welche Vermögenswerte wann an wen übergeben werden sollen, hat sich in der Praxis als sehr hilfreich erwiesen. Der Übergebende plant dabei am besten rückwärts und beantwortet die Frage, wie viele Jahre er den verdienten Ruhestand ausgehend von einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 78 bzw. 83 Jahren (Männer/Frauen) genießen will.

► **Bei der Unternehmensnachfolge kommt häufig die Frage auf, ob ein Mitglied der Familie die Geschäfte weiterführt oder ein Fremdgeschäftsführer.**

IC: In mehr als 40 Prozent aller Nachfolgen findet sich in der Familie kein geeigneter Nachfolger. Wenn das Unternehmen im Familienbesitz verbleiben soll, muss also rechtzeitig ein kompetenter Fremdgeschäftsführer gefunden und in das Unternehmen eingearbeitet werden. Dies erfordert eine sorgfältige Planung und dauert mehrere Monate.

Gibt es in der Unternehmerfamilie einen geeigneten und bereiten Nachfolger, sollte dieser rechtzeitig in das Unternehmen eingeführt werden. Eventuell anspruchsberechtigte Geschwister sollten durch Vermögensübertragungen abgefunden werden.

Grundsätzlich gilt hier, dass derjenige, der ein höheres Risiko schultert, einen höheren Anteil an der Erbmasse bekommen sollte. Ein Fremdgeschäftsführer oder eine zweite Managementebene verringert im Übrigen die Abhängigkeit des Unternehmens von der Person des Inhabers. Dies hat positive Auswirkungen auf den Unternehmenswert.

► **Gibt es einen idealen Zeitpunkt für den Verkauf eines Unternehmens? Mit welchen Timelines muss gerechnet werden?**

IC: Der Zeitpunkt für eine Übergabe oder den Verkauf eines Unternehmens ist sehr individuell. Banken sprechen das Thema in ihren Jahresgesprächen erstmals an, wenn der Inhaber das 55. Lebensjahr erreicht hat. Wir empfehlen ebenfalls, dass Unternehmer beginnen, sich in diesem Alter schon mit der Regelung ihres unternehmerischen Erbes auseinanderzusetzen.

Je nach Komplexitätsgrad kann ein innerfamiliärer Generationswechsel oder eine externe Unternehmensnachfolge bis zu fünf Jahre dauern. Wenn es wirklich schnell geht, dauert der Prozess zwischen sechs und zwölf Monaten. Im Schnitt sind wir mit einem Projekt zwischen ein und drei Jahren befasst.

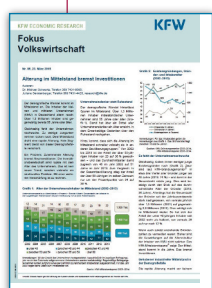
► **Sie bieten eine Checkliste an. Was genau fragen Sie da ab?**

IC: Mit unserer Fragenliste motivieren wir Seniorunternehmer, sich mit der Regelung ihres unternehmerischen Erbes auseinanderzusetzen. In sieben Themenbereichen stellen wir Fragen zur aktuellen Ist-Situation und geben Anregungen für den anstehenden Regelungsbedarf.

► **Wann fallen Kosten an und wie gehen Sie im Zuge einer Begleitung konkret vor?**

IC: Zunächst loten wir in einem kostenfreien Erstgespräch die Ausgangslage und individuelle Aufgabenstellung des Verkäufers- bzw. Käufermandates aus. Erst dann erstellen wir ein Angebot, das die einzelnen Prozessschritte beschreibt und bepreist. Die Zusammenarbeit kann zu jedem Zeitpunkt beendet werden.

► INTERESSANTE INFORMATIONSQUELLEN



Verbände, Banken und Organisationen halten affine Informationen zum Thema Nachfolge und Unternehmensverkauf bereit. Beispielsweise stellt die KfW⁴⁾ regelmäßige Analysen und Berichte zur Verfügung.

Eine umfassende Auswahl von Unternehmensberatern stellt der Bundesverband der Unternehmensberater (BDU e.V.) kostenfrei zur Verfügung. Interessenten können hier

über eine Beraterdatenbank⁵⁾ Fachberater nach bestimmten Fachgebieten auswählen und Detailseiten einsehen. So stehen Begriffe wie Unternehmensnachfolge, Unternehmensbewertung

(Due Diligence) oder auch Unternehmensverkauf zur Verfügung. Interessenten können zudem eine Projektanfrage⁶⁾ einstellen, die sodann an entsprechende Beratungsunternehmen zugestellt wird.



1) www.druckdeal.de/go/05-42-01, 2) www.druckdeal.de/go/05-42-02

3) www.druckdeal.de/go/05-42-03, 4) www.druckdeal.de/go/05-42-04

5) www.druckdeal.de/go/05-42-05, 6) www.druckdeal.de/go/05-42-06



Als Unternehmensberater bei der Organisation K.E.R.N und Partner bringt **Ingo Claus** praktische Erfahrungen aus der Druck- und Medienbranche in die Beratungen mit ein.

► **Wer trägt die Kosten: Verkäufer oder Käufer?**

IC: Unsere typischen Mandate sind i.d.R. immer eine Mischung aus leistungsabhängiger Erfolgsprovision, fixen Kostenbestandteilen und zeitabhängig abgerechneten Aufwänden. Dabei verrechnen wir die im Rahmen eines Projektes entstandenen Vorlaufkosten zu einem wesentlichen Teil mit der späteren Erfolgsprovision. Dies ist der Grundsatz unseres Selbstverständnisses als professionelles Beratungsunternehmen. Wir teilen die Erfolgsrisiken und -chancen in Projekten mit unseren Auftraggebern fair und gerecht. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten trägt bei uns immer der Auftraggeber die Kosten, egal ob Käufer oder Verkäufer.

► **Wie finden Sie Käufer? Verfügt K.E.R.N über besondere Netzwerke oder Adressbestände oder gibt es so eine Art Börse mit entsprechenden Kaufinteressenten?**

IC: K.E.R.N hat in seiner über zehnjährigen Praxis ein deutschlandweites Netzwerk zu Kammern, Branchenverbänden, Banken und strategischen Investoren aus dem In- und Ausland aufgebaut. Daneben betreiben wir eine Börse²⁾ für Unternehmenskäufer/-verkäufer. Dieses Netzwerk ist für eine schnelle Identifikation potenzieller Unternehmensnachfolger wesentlich. Daneben definieren wir für jedes Projekt den Kreis möglicher Erwerber und sprechen diese nachfolgend gezielt an.

► **Stichwort Wertermittlung. Bei einer Familiennachfolge ist es wohl wünschenswert, den Wert möglichst klein zu beziffern, um Familienmitglieder nicht zu belasten. Anders als bei externen Verkäufen?**

IC: Aus unserer Beobachtung schätzen etwa 70 % aller Unternehmer den Wert ihres Unternehmens als zu hoch ein. Diese Überschätzung hat in der Praxis oft gravierende Folgen: So wird der familieninterne Nachfolger beim Generationswechsel u. U. mit zu

hohen Ausgleichsansprüchen der Miterben oder einer überhöhten Erbschaftsteuerforderung konfrontiert. Im Falle eines geplanten Verkaufs führt eine zu hohe Bewertung nicht selten zu überhöhten Preiserwartungen und damit zu einer Unverkäuflichkeit des Unternehmens.

Neben dem Substanzwert- und Multiplikatorverfahren wird in Deutschland insbesondere das Ertragswertverfahren für die Bewertung von Unternehmen angewendet. Diese von Wirtschaft und Behörden akzeptierte Methode der Unternehmensbewertung ist ein Indikator für einen objektivierten (real erzielbaren) Marktwert eines Unternehmens. Im Vergleich zu behördlichen Bewertungsmethoden führt dies sehr oft zu einer geringeren Steuerbelastung bzw. geringeren Abfindungssummen gegenüber Miterben. Ein realistischer (objektiver) Kaufpreis hilft einem Erwerber sicherlich bei seiner Chancen-Risiken-Abwägung und im Gespräch mit seinen finanzierenden Banken.

► **Gibt es Stolpersteine oder Hürden, die häufig auftreten?**

IC: Wie wenig Augenmerk auf die Vorbereitung gelegt wird, ist immer wieder erstaunlich, werden doch an dieser Stelle bereits die Weichen für den Projekterfolg gestellt. Im Rahmen einer guten Vorbereitung beantwortet ein Unternehmer bereits viele Fragen, die ein potenzieller externer Unternehmensnachfolger zur Firma und deren Marktposition sowie dem Zahlenwerk hat.

► **Wo können sich Interessierte weiter über das Thema informieren?** Wir empfehlen die Informationsangebote der Kammern und Verbände. Hier können sich Seniorunternehmer wie auf unseren Websites¹⁾ zunächst kostenfrei informieren.

► **Ist das Coming-out der schwierigste Moment für einen Verkäufer?**

IC: Ist ein Angebot in einer Börse platziert, erreichen den Unternehmer schnell 20 bis 30 Anfragen. Hier muss sich der Unternehmer bereits öffnen. Ein Berater kann diese Filterfunktion übernehmen und den Interessenten vorab „durchleuchten“. Ist das Ergebnis positiv, wird eine Vertraulichkeitserklärung ausgetauscht und die Anonymität aufgehoben.

Wie sieht es bei Fachdisziplinen wie Steuer- oder Wirtschaftsrecht aus?

IC: Die 14 K.E.R.N-Standorte arbeiten in einem Kompetenznetzwerk, in dem wir u. a. mit auf Unternehmensnachfolge spezialisierten Steuerberatern, Vertrags- und Gesellschaftsrechtlern, Spezialisten für Pensionsrückstellungen, Wirtschaftsmediatoren oder Due-Diligence-Experten zusammenarbeiten. Damit sichern wir für die Projektbeteiligten höchstmögliche Qualität in den unterschiedlichsten Phasen eines Nachfolgeprojektes. Unsere Mandanten haben aber grundsätzlich die freie Wahl, ihre eigenen Spezialisten einzubeziehen.

► **Herr Claus, etwas provokativ gefragt: Was können Sie besser?**

IC: Wir als Nachfolgespezialisten konzentrieren uns ausschließlich auf den Generationswechsel und die Unternehmensnachfolge im familiengeprägten Mittelstand. Unsere Berater kommen zum großen Teil aus Familienunternehmen und kennen den Generationswechsel aus ihrem eigenen unternehmerischen Leben. Wir begleiten den Nachfolgeprozess von A bis Z. Den wesentlichen Fokus legen wir dabei auf die Vorbereitung der Unternehmensbewertung, des Unternehmensexposés und, um böse Überraschungen auszuschalten, auf die Prüfung potenzieller Erwerber.

Vielen Dank für das Interview.

NACHFOLGE

► **QUELLEN**

Praxisinfos zur Nachfolge



Informieren zur Unternehmensnachfolge und „Schlüsselübergabe“ an die nächste Generation: v.l.n.r. Ingo Claus, Dr. Christian Mäscher, Thomas Serries.

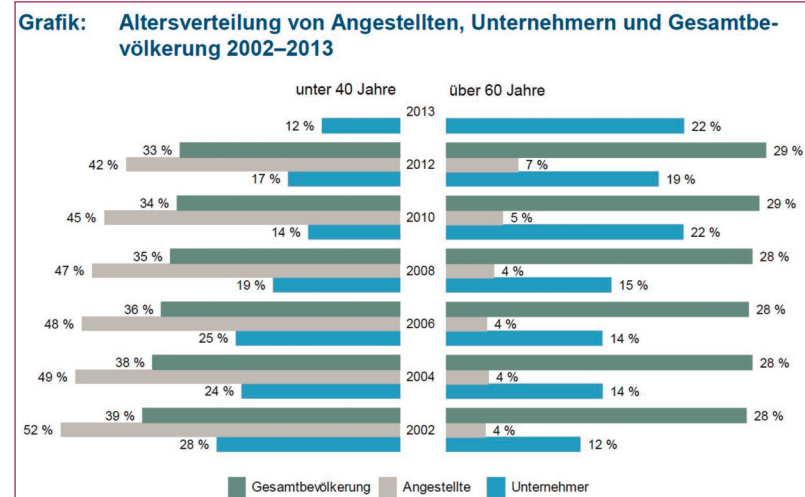
Unternehmens-Nachfolge-News fasst Nachrichten aus der Praxis für Seniorunternehmer und Unternehmensnachfolger zusammen und beantwortet für Interessenten wichtige Fragen zum Thema. K.E.R.N und Partner betreibt eine der wichtigsten deutschen Börsen für Unternehmenskäufer und -verkäufer.

► unternehmenskauf-24.de

Deutschland in der Demografie-Falle?

2002 noch waren nur 12 Prozent der Unternehmensinhaber und Gesellschafter mittelständischer Unternehmen über 60 Jahre alt. Nach nur elf Jahren stieg die Zahl um zehn Prozent auf insgesamt 22 Prozent. Das Problem: Gleichzeitig rücken immer weniger junge Unternehmer nach und ältere Unternehmer sind zudem weniger investitionsfreudig.

► **MITTELSTAND ALTERT IM ZEITRAFFER**



Grafik: KfW: Vollständiger Artikel⁴⁾