

Verkauf des Unternehmens

Die **Unternehmensnachfolge** ist kein alltäglicher Prozess. Aus diesem Grund fehlt fundiertes Wissen zu der geeigneten Vorgehensweise, zu rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Aspekten und anderen Fragestellungen.

Der Generationswechsel in deutschen Unternehmen schreitet voran. Auch die Bäckerbranche ist von dieser Entwicklung nicht ausgeschlossen, da mehrere hundert Bäckereibetriebe in den nächsten Jahren von dem Thema „Unternehmensnachfolge“ betroffen sein werden. Der anstehende Wechsel in der Führung eines Unternehmens stellt



Foto: Pixelio.de / Rainer Sturm

einen der größten Einschnitte in der Entwicklung eines Unternehmens dar. Daher ist es wichtig, sich möglichst frühzeitig mit diesem Thema auseinanderzusetzen, unabhängig davon, ob eine Nachfolge in der Familie möglich ist oder das Unternehmen an einen fremden Dritten verkauft werden soll.

Anhand des nachfolgenden Beispiels werden die wesentlichen Fragen und Probleme deutlich, die sich immer wieder in dieser oder ähnlicher Form bei der Unternehmensnachfolge ergeben.

Bäckermeister Fritz F. ist 59 Jahre alt, verheiratet, hat zwei Kinder, schildert seine aktuelle Situation wie folgt:

- Ich bin seit circa 25 Jahren Inhaber einer kleinen Bäckerei mit fünf Verkaufsstellen, die knapp 1,5 Millionen Euro Jahresumsatz erzielt. Der durchschnittlich erzielte Gewinn der letzten Jahre von circa 125.000 Euro hat zu einem bilanziellen Eigenkapital von 180.000 Euro geführt.
- In den letzten Jahren musste ich für einen neuen Backofen und neue Ladeneinrichtungen erhebliche Kredite aufnehmen.
- Mein Vermögen besteht aus einem schuldenfreien Einfamilienhaus zuzüglich Gebäude mit dem Backhaus und Laden, zwei Lebensversicherungen und vor allem meinem Unternehmen.
- Das Unternehmen ist auf meine Frau, die den Verkauf organisiert, und mich in der Produktion zugeschnitten.
- Gesundheitliche Probleme belasten zunehmend meinen Alltag.

Daraus ergeben sich nun für mich, meine Familie und auch meine Hausbank viele Fragen:

Wer kann mein Nachfolger werden? Welche Anforderungen stelle ich an den Nachfolger?

Bei der Übertragung von traditionsreichen Bäckereiunternehmen geht es nicht nur um den „schlichten“ Verkauf eines Unternehmens, sondern vielmehr geht es häufig um die Fortführung eines Le-

benswerkes von mehreren Generationen. Es muss also ein Nachfolger gefunden werden, der diese Unternehmensgeschichte weiter erfolgreich fortschreiben will. Er muss von Mitarbeitern, Kunden, Banken und Lieferanten als neue Führungskraft akzeptiert werden. Das setzt neben den fachlichen Kenntnissen auch Führungsqualitäten wie Durchsetzungsstärke, Motivationsfähigkeit sowie soziale Kompetenzen voraus. Daher sollten Sie ein Anforderungsprofil Ihres Nachfolgers erstellen, in dem Sie Kriterien für sich definieren, welche der Nachfolger erfüllen sollte, um das Unternehmen erfolgreich weiter führen zu können.

Warum soll jemand meine Bäckerei übernehmen? Welches sind die Stärken und Schwächen?

Bevor Sie erste Gespräche mit möglichen Nachfolgern führen, stellen Sie die Stärken und die Schwächen Ihres Unternehmens gegenüber. Anhand dieser Analyse kann man Aussagen zu den Zukunftsaussichten des Unternehmens treffen. Folgende Fragen sollten Sie sich stellen: Wie ertragreich ist meine Bäckerei? Gibt es eine klare Unternehmensausrichtung? In welchem Zustand sind die Produktion und die Filialen? Gibt es einen Investitionsstau? Wie sind die Betriebsabläufe organisiert? Wie steht es um die Kommunikation im Unternehmen? Haben ich motivierte Mitarbeiter? Ist meine Bäckerei einzigartig? Diese und weitere Fragen wird Ihnen Ihr potentieller Nachfolger auch stellen, da er ein Interesse am Gesamtzustand und der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens haben wird.

Durch einen gezielten Unternehmens-Check kann man den möglichen Handlungsbedarf eines Unternehmens schnell ermitteln und mögliche Schwächen noch vor der Vertragsverhandlung abbauen, nach dem Motto: „Erst die Braut hübsch machen, bevor es zum Altar geht!“

Welchen Wert hat mein Unternehmen? Wie wird dieser ermittelt?

Wie bei jeder Ware entscheiden Angebot und Nachfrage über die Höhe des Preises. Im konkreten Einzelfall spielt dann natürlich noch das Verhandlungsgeschick des Käufers und Verkäufers eine ausschlaggebende Rolle. Das Sprichwort „Der Wert eines Unternehmens ist das, was ein anderer bereit ist, dafür zu bezahlen“ ist sehr nahe an der Wahrheit. Ein allgemein verbindliches Verfahren zur Bewertung von Unternehmen gibt es dabei aber nicht. Für die Unternehmensbewertung existieren eine Vielzahl von Methoden, die zu unterschiedlichen Werten für das Unternehmen führen. Zwei Verfahren haben sich bei der Unternehmensbewertung durchgesetzt. Das Discounted Cash Flow (DCF) Verfahren ist eher für größere Unternehmen gedacht und das Ertragswertverfahren eignet sich eher für kleinere und mittelständische Unternehmen. Verschiedene Praktikerverfahren, die Umsatz und/oder Gewinn mit einem Multiplikator multiplizieren, dienen allenfalls als Argumentationshilfe, aber nicht zur Bestimmung des Unternehmenswertes an sich. Für eine fundierte Bewertung Ihres Unternehmens sollten Sie die Unterstützung durch einen erfahrenden Unternehmensberater hinzuziehen, der sich mit Bäckereien auskennt.

Wie hoch ist die steuerliche Belastung durch die Übertragung?

Besonders wichtig sind bei Unternehmenskauf und -verkauf die steuerlichen Aspekte und die Auswirkungen der Übertragung für den Veräußerer und den Erwerber. Die Ertragssteuerbelastung für Sie als Verkäufer ist von Ihrem Alter, von der Rechtsform des zu veräußernden Unternehmens und natürlich vom Kaufpreis abhängig. Da es sich hierbei in der Regel um komplizierte Rechtsfragen handelt, sollte unbedingt der Rat von Steuer- und Rechtsexperten eingeholt werden, die Erfahrungen in der Begleitung von Unternehmensübertragungen haben.

Welche Auswirkungen hat der Wechsel in der Unternehmensführung auf das Unternehmen, die Mitarbeiter, Geschäftspartner und die Öffentlichkeit?

Die meisten mittelständischen Unternehmen sind inhabergeprägt. Dies erfordert eine sorgfältige und umsichtige Einführung des Nachfolgers durch den Übergeber. Häufig sind wichtige unternehmensrelevante Daten nur dem Unternehmer bekannt und nicht weiter dokumentiert. Dieses macht seine weitere Mitwirkung in der Übergangsphase unumgänglich. Da die Mitarbeiter einen mitentscheidenden

Einfluss auf den Erfolg der Unternehmensübertragung haben, sind sie frühzeitig über die Unternehmensnachfolge und dessen Prozess zu informieren, um Unruhe und Gerüchte im Unternehmen zu vermeiden. Auch die Bank sollte in den Prozess bei Zeiten eingebunden werden. Ebenso müssen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, die vielfach aufgrund jahrelanger vertrauensvoller Zusammenarbeit gewachsen sind, über die anstehende Nachfolge informiert werden. All dies mündet in einem nicht unerheblichen Zeitbedarf und damit zur anschließenden Frage: Wie sollte der optimale zeitliche Ablauf geplant werden?

Wann übergebe ich? Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Selbstverständlich spielen der gesundheitliche Zustand und der unternehmerische Wille des Übergebers eine wichtige Rolle, zu welchem Zeitpunkt der Prozess beginnen muss. Sie sollten bedenken, dass ein Unternehmensnachfolgeprozess fünf Jahre und länger dauern kann. Bei Gehrke Econ wurde die Erfahrung gemacht, dass man sich nicht früh genug mit dem Nachfolgeproblem beschäftigen kann und dass die Übergabephase zwischen dem fünfundfünfzigsten und dem fünfundsechzigsten Lebensjahr liegen sollte.

1. Vorbereitungsphase

- bewusste Einleitung der Nachfolge
- Nachfolger-Kriterienkatalog entwerfen
- Analyse der wirtschaftlichen Rahmendaten
- Klärung vertraglicher Voraussetzungen

2. Umsetzungsphase

- vertrauliche Gespräche mit Familienmitgliedern, Mitarbeiter und/oder externen Kandidaten
- Qualifizierungsbedarf für Nachfolger ermitteln
- Wissenstransfer gestalten
- Ermittlung Unternehmenswert
- Verhandlungen
- Vertragsabschluss

3. Übergangsphase

- Kompetenzen und Bereich festlegen
- interne und externe Kommunikation (Mitarbeiter, Geschäftspartner)
- Einarbeitung des Nachfolgers
- strategische und organisatorische Neuausrichtung
- Abschluss der Übergabe

Carsten Klingebiel

Der Autor ist Diplom-Ökonom, Steuerberater und in der Geschäftsleitung bei Gehrke Econ tätig. Sie erreichen ihn telefonisch unter 0511 700500 oder unter der E-Mail Adresse carsten.klingebiel@gehrke-econ.de.

Ein typischer Ablauf einer Unternehmensnachfolge in fünf Schritten oder Phasen

Grafik: Back Journal, Quelle: Gehrke Econ

