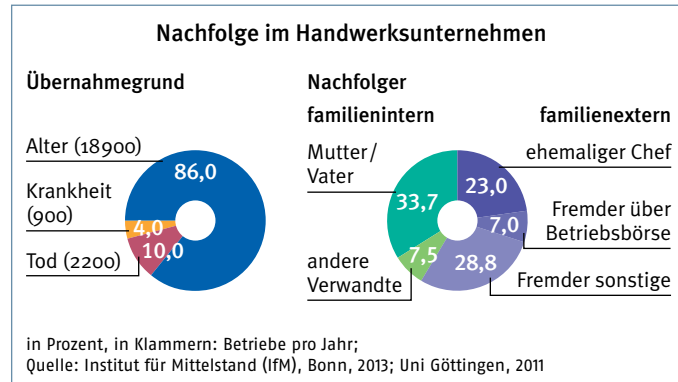


Titel





In den meisten Fällen wird die Firma übergeben, weil sich der bisherige Chef aufgrund seines Alters in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet. Im Handwerk bleibt der Betrieb dann oft in den Händen der Familie. Ein externer Käufer kommt seltener ins Spiel.

Die richtige Starthilfe für den Junior

Nachfolge. Viele Firmenübergaben scheitern an der Finanzierung. Doch wenn Senior und Junior an einem Strang ziehen, klappen auch kapitalintensive Übernahmen. Wie Sie die Übergabe perfekt vorbereiten.

Text Eva Neuthinger Foto KD Busch

Matthias Stickel hat sein großes Ziel erreicht. Im vergangenen Jahr übernahm der Diplom-Ingenieur die Firma seines Vaters. Die Stickel GmbH in Löchgau mit mehr als 70 Mitarbeitern fertigt anspruchsvolle Blech-Umformteile aus Stahl, Aluminium und nicht rostenden Blechen für den Prototypen- und Versuchsbaubereich sowie für Vor- und Kleinserien.

Ein perfektes Team

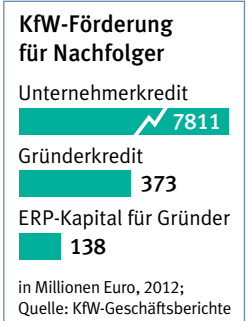
Im vergangenen Jahr hat Matthias Stickel (re.) die Firma seines Vaters Wilhelm Stickel übernommen. Der Betrieb fertigt in Löchgau anspruchsvolle Blech-Umformteile aus Stahl oder Aluminium, zum Beispiel für den Prototypen- und Versuchsbaubereich.

Auf die Nachfolge bereitete er sich viele Jahre vor. Bereits mit 16 Jahren entschied sich der heute 33-Jährige dafür, in den Betrieb einzusteigen. Er plante schon seine Ausbildung mit Blick auf die Bedürfnisse des Unternehmens. Stickel studierte Wirtschaftsingenieurwesen und engagierte sich später zielgerichtet in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens.

Respekt von den Mitarbeitern

Viele Mitarbeiter kennen den Junior bereits seit seiner Kindheit. „Ihren Respekt musste ich mir schon erarbeiten“, sagt Stickel. Zum Beispiel, in dem er bei einem erhöhten Auftragsengang samstags selbst an der Maschine steht und stets auf ein vertrauensvolles Verhältnis setzt.

Auch diskutierte das Unternehmer-Duo mit einem Berater verschiedene Übergabemodelle.



Fördergelder: Die Zinsen für die Nachfolgefinanzierung liegen oft unter vier Prozent.



Foto: KD Busch

► **Finanzierungsmodelle**

Mehrere Quellen nutzen

Bürgschaft, Verkäuferdarlehen oder Gewinnbeteiligung: Allein per Kreditfinanzierung lassen sich wenige Übergaben stemmen.

Verkäuferdarlehen. Die Finanzierungsrisiken sollten sich auf mehrere Kapitalgeber verteilen. Der Senior kann den Nachfolger unterstützen, wenn er ihm ein Verkäuferdarlehen gewährt. Damit dokumentiert das Team gegenüber der Hausbank, dass der Altunternehmer dem Jungunternehmer zutraut, erfolgreich die Firma zu führen.

Gewinnbeteiligung. Alternativ kann der Senior sich eine Gewinnbeteiligung in den Folgejahren sichern. Das entlastet die Kreditlinie der Firma und bietet dem Jungunternehmer Freiräume für Folgefinanzierungen.

Bürgschaft. Die Bürgschaftsbanken der Länder gewähren Haftungsfreistellungen, womit die Bank ihr Risiko minimieren kann. Clevere Jungunternehmer sprechen diese Möglichkeit gegenüber dem Firmenkundenbetreuer an.

Förderprogramme. Die KfW Bankengruppe unterstützt Nachfolger mit verschiedenen Förderprogrammen. Die Konditionen sind derzeit günstig und die Fördertöpfe voll.

Bankkredit. Welche Konditionen die Hausbank und die Förderbanken dem Jungunternehmer gewähren, hängt von seiner Bonität ab. Es zählt auch die Unternehmerpersönlichkeit – mit Blick auf die betriebswirtschaftliche Kompetenz.

Rente. Der Jungunternehmer kann den Kaufpreis auch als Rentenleistung an den Senior zahlen. Je nach Modell ergeben sich für diesen Steuervorteile, wenn bestimmte Vorgaben des Finanzamts eingehalten werden. Am besten nehmen die Parteien einen erfahrenen Steuerberater hinzu.

► **Erfolgreiche Übernahme**

Matthias Stickel: Der Geschäftsführer der Stickel GmbH hat sich auf die Übernahme viele Jahre lang intensiv vorbereitet. Parallel zur Staffelübergabe investierte der Juniorchef in eine neue Immobilie und energetische Maßnahmen. Die Finanzierung lief in Kooperation mit der Hausbank sowie der L-Bank und der KfW-Bankengruppe.

Es ging auch darum, testamentarische Regelungen zu treffen und einen Ausgleich für die anderen Geschwister der Familie festzulegen. „Wir holten alle Beteiligten ins Boot, um Konflikte in der Familie zu vermeiden.“

Parallel zur Staffelübergabe erweiterte Stickel seine Angebotspalette. „Wir fertigen jetzt auch spezielle Ersatzteile für Oldtimer und besetzen damit eine Nische“, so Stickel. Das erforderte hohe Investitionen in eine Immobilie und energetische Maßnahmen.

Geförderte Kredite

Die Finanzierung fußt auf einem Kredit der Hausbank sowie Förderprogrammen der L-Bank und der KfW-Bankengruppe. „Damit konnten wir uns vergleichsweise günstige Zinsen sichern und uns somit Luft für das operative Geschäft verschaffen“, berichtet Stickel.

Je detaillierter eine Nachfolge vorbereitet wird, desto besser stehen die Chancen für eine erfolgreiche Übernahme (siehe „Checkliste“ Seite 15, und „Suchwege“, Seite 16). „Cleverer Firmenchefs beginnen deshalb frühzeitig mit

„Zumeist erfolgreichen Übergaberegulungen unter Einbindung mehrerer Finanzierungspartner.“



Foto: Asani

Bekim Asani,
Corporate Finance
Manager Hamburger
Sparkasse.

der Suche nach einem potenziellen Kandidaten und führen ihn zielgerichtet in den Betrieb ein“, sagt Eric Hiedemann, Rechtsanwalt und Experte für Unternehmensnachfolgen der Kanzlei Hiedemann in Köln.

Denn es gilt in vielen Fällen, neben den Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern vor allem auch die Hausbanken zu überzeugen. Erfahrungsgemäß scheitern viele Staffelübergaben aufgrund des hohen Kapitalbedarfs an der Finanzierung. Senior und Nachfolger sollten sich zum Beispiel im Vorfeld Kenntnis über die relevanten Förderprogramme sowie über Finanzierungsmodelle verschaffen (siehe „Förderprogramme“, Seite 18).

Vor diesen Fragen stehen jedes Jahr zahlreiche Unternehmenschefs. Nach einer aktuellen Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn werden jedes Jahr rund 22000 Firmen übergeben. In 86 Prozent der Fälle verabschiedet sich der Senior in den wohlverdienten Ruhestand (siehe Grafik, Seite 13). Der Zeitpunkt ist somit planbar und absehbar.

Es fehlt das Vertrauen

„Zahlreiche Senior-Unternehmer halten die Zügel aber zu lange in der Hand und beschäftigen sich zu spät mit ihrer Nachfolge“, warnt Experte Hiedemann. Das gilt sowohl bei externen wie bei Staffelübergaben innerhalb der Familie. Hintergrund: Eltern bringen ihrem Nachwuchs nicht immer das unternehmerische Vertrauen entgegen. „Der Senior muss in der Lage sein, seine Rolle als Vater in die des Geschäftspartners zu verwandeln“, sagt Hiedemann. Denn einen Ranghöheren darf es bei der Nachfolgeplanung nicht geben.

Am besten arbeiten Senior und Junior mindestens drei bis fünf Jahre zusammen. Das ist wichtig, um die Akzeptanz für das Vorhaben bei Kunden, Lieferanten und vor allem den Mitarbeitern zu gewährleisten. Der Senior sollte

die Bereitschaft zeigen, Aufgaben und Kompetenzen bereits in dieser Phase abzugeben. So kann das aber nur laufen, wenn sich der Nachwuchs aus dem Eltern-Kind-Verhältnis befreit und sich gleichberechtigt in die Firma einbringt. „In der Praxis hat es sich als vorteilhaft erwiesen, wenn der Übernehmer Erfahrungen in einem anderen Unternehmen sammelt“, sagt Nachfolgeexperte Hiedemann. Das erleichtert auf jeden Fall den Einstieg als neuer Chef.

Perfekte Planung

„Eine perfekte Nachfolgeplanung innerhalb der Familie schließt auch mit ein, über erbrechtliche Regelungen offen zu diskutieren“, so Hiedemann. Das ist wichtig, damit Dritte wie etwa die Geschwister keine Pflichtteilsansprüche gegen den Übernehmer geltend machen können und so die Liquidität des Betriebes gefährden. In der Regel wird es darauf hinauslaufen, dass die Erben eine Abfindung erhalten. Der Experte rät dazu, parallel mit der Übergabe gleich ein Testament zu errichten oder einen Erbvertrag zu schließen. Diese Empfehlung gilt sowohl für den Senior als auch den Übernehmer. Clevere Jungunternehmer legen mit der Staffelübergabe ihren letzten Willen fest – so schwer es fällt.



Foto: Hiedemann


„Eine perfekte Nachfolgeplanung in der Familie schließt es mit ein, erbrechtliche Regelungen zu diskutieren.“


Eric Hiedemann, Rechtsanwalt in Köln.

► Checkliste


Die Nachfolge optimal vorbereiten


Kluge Unternehmer beginnen bereits Jahre vor der Staffelübergabe mit der Planung ihrer Nachfolge. Sie wählen den Kandidaten akribisch aus,

Kinder als Übernehmer. Der Traum vieler Handwerksunternehmer ist es, einen Nachfolger innerhalb der Familie einzusetzen. So verlockend die Vorstellung: Der Nachwuchs darf auf keinen Fall dazu gedrängt werden. Es kommt häufiger vor, dass Kinder erst übernehmen und dann nach wenigen Jahren das Handtuch werfen. Lassen Sie dem Nachwuchs die freie Wahl und ergreift er selbst die Initiative? 

Externe Nachfolge. Falls sich kein Übernehmer aus den eigenen Reihen findet, kann ein Mitarbeiter oder ein Käufer die Firma übernehmen. Entscheidend für eine gelungene Planung wird es sein, dass sich beide Parteien auf einen Kaufpreis einigen. Der Senior wird den Wert seines Lebenswerks automatisch höher einschätzen als der Nachfolger. Denn dieser bewertet in erster Linie seine Risiken. Die Handwerkskammern erstellen ein Wertgutachten, das sich an den künftigen Erträgen des Betriebes orientiert. Haben Sie eine Unternehmensbewertung in Auftrag gegeben? 

bereiten ihn für seine neue Aufgabe vor und gehen zahlreiche Optionen für das Übergabekonzept durch. So gelingt das Vorhaben:

Terminplanung. Der Senior sollte genau planen, wann er den Betrieb übergeben will. Am besten beginnt er bereits mindestens fünf Jahre vorher mit der Vorbereitung. Das ist nicht nur wichtig, um den richtigen Kandidaten zu finden. Der Unternehmer sollte den Betrieb für die Übergabe aufhübschen. Das bedeutet etwa, frühzeitig gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um die Unternehmensführung zu verbessern. Haben Sie die Firma entsprechend auf Schwachstellen etwa in der Leistungspalette überprüft? 

Bankgespräch. Wenn Handwerksunternehmer mit einem langen Vorlauf ihre Nachfolge planen, gibt das Pluspunkte beim Rating. Kluge Unternehmer klären die Hausbank deshalb vorab über die Details auf. Oftmals wird der Nachfolger den Kontakt zur Hausbank halten wollen. Die Firmenkundenbetreuer unterstützen das Projekt. Der Nachfolger sollte allerdings die Gesprächsführung bei seiner eigenen Finanzierung behalten. Haben Sie die Bank über Ihre Entscheidungen informiert? 



► **Übernahme vom Chef**

René Schwarz: Der Geschäftsführer der Firma Schwarz Gerüstbau e.K. in Pleidelsheim hat den Betrieb von seinem ehemaligen Chef übernommen. Der Senior führte ihn Schritt für Schritt in die Geschäftsführung ein. Wichtige Entscheidungen und Gespräche, etwa mit Kunden oder der Hausbank, führten sie gemeinsam.

„Bei einer stillen Beteiligung mischt sich der Kapitalgeber nicht ins Tagesgeschäft ein.“



Foto: Steffen Schmid

Dirk Buddensiek,
Vorstand Bürgschaftsbank
Baden-Württemberg.

Denn die gesetzliche Erbfolge begünstigt häufig Angehörige, die mit der Entwicklung des Betriebes nicht verbunden sind und andere Interessen verfolgen. Das zeigt, welche Detailfragen bei einer gut geplanten Nachfolge im Handwerk geregelt werden müssen.

Zahlreiche vertragliche Details

Es geht nicht nur um ein Übernahmekonzept, sondern auch um vertragliche Details. Das weiß Gerüstbaumeister René Schwarz aus Erfahrung. Vor gut fünf Jahren hat er seinem damaligen Chef die Firma in Pleidelsheim abgekauft. Zuvor arbeiteten beide fünf Jahre lang Hand in Hand. Der Jungunternehmer bekam einen genauen Einblick in die vorhandenen Strukturen, betrieblichen Abläufe und in die Geschäftsführung. „Wir traten nach außen immer im Team auf, zum Beispiel gegenüber der Hausbank“, so der Chef der Firma Schwarz Gerüstbau e.K. Diese unterstützte das Übernahmehorhaben, obwohl Schwarz nur über sehr wenig Eigenkapital verfügte. Die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg sicherte den größten Teil der Kredite ab. Auch überzeugte es die Geldgeber, dass ein Teil des Kaufpreises in Form einer zeitlich begrenzten jährlichen Gewinnbeteiligung an den

► **Suchwege**

Den Richtigen finden

Sie haben keinen Nachfolger in der Familie oder unter den Mitarbeitern? Dann sollten Sie rechtzeitig auf die folgenden Maßnahmen setzen.

Betriebsbörsen nutzen. Eine führende Börse für Übergeber und Übernehmer finden Sie unter: www.nexxt-change.org. Das Angebot ist kostenfrei und für beide Seiten anonym, Kaufgesuche und -angebote werden mit Chiffre-Nummern veröffentlicht. Zur Kontaktaufnahme und weiteren Beratung bei der Nachfolgeregelung wenden sich die Übergabeinteressenten dann jeweils an ihren zuständigen Regionalpartner vor Ort.

Führungskraft einstellen. Sie haben noch ein paar Jahre Zeit bis zur Übergabe und können in Ruhe einen Nachfolger aufbauen? Dann nutzen Sie die Chance, über den klassischen Stellenmarkt zunächst einen Geschäftsführer zu suchen, dem Sie dann später bei entsprechender Eignung den Betrieb anvertrauen können.

M & A-Berater engagieren. Die auf Fusionen und Übernahmen spezialisierten Mergers & Acquisitions-Berater begleiten den kompletten Nachfolgeprozess diskret und professionell, lohnen sich aber aufgrund der damit verbundenen Kosten meist nur für größere Betriebe ab 1,5 Millionen Euro Jahresumsatz.

Mundpropaganda ankurbeln. Um das Vertrauen bei Kunden und Lieferanten nicht zu gefährden, sollten Sie bei der Nachfolgesuche absolut diskret vorgehen. Informieren Sie deshalb gezielt einige wenige Vertrauensträger und bitten Sie diese, sich für Sie doch ein wenig umzuhören.

Foto: KD Busch



Über drei Millionen mittelständische Unternehmen in Deutschland.

Und wer bietet Finanzierungen?



früheren Inhaber floss und der Senior selbst ein Veräußererdarlehen gewährte. Damit ließ der Vorgänger ein großes Vertrauen gegenüber seinem Nachfolger erkennen.

Überzeugungsarbeit leisten

Ein klassischer Fall: „Zumeist erfolgen Übergabe-Regelungen unter Einbindung mehrerer Finanzierungspartner“, weiß Bekim Asani, Corporate Finance Manager der Hamburger Sparkasse (Haspa). Entsprechend viel Überzeugungsarbeit haben Senior und Junior zu leisten. Die Kapitalgeber erwarten zum Beispiel Sicherheiten wie etwa eine Lebensversicherung, Immobilien oder Barvermögen, die Jungunternehmer oft aber nicht mitbringen. Umso überzeugender muss das Übernahmekonzept sein. Chef und Junior legen am besten schon beim ersten Gespräch mit der Hausbank alle relevanten Unterlagen vor (siehe „Finanzierungsmodelle“, Seite 14). Dazu zählen neben dem Businessplan etwa die Jahresabschlüsse der vergangenen drei Jahre, aktuelle Betriebswirtschaftliche Auswertungen sowie der Entwurf des Kaufvertrags.

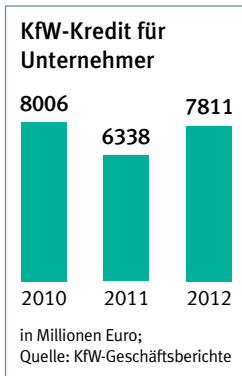
Am besten basiert die Planung des Vorhabens auf bewusst vorsichtig angesetzte Umsatz- und Ertragszahlen. Ein Knackpunkt bei den Finanzierungen ist regelmäßig das Eigenkapital. „Wir erwarten im Schnitt mindestens 25 Prozent“, sagt Finanzmanager Asani.

Mezzanine-Kapital einbringen

Zu unterscheiden ist allerdings zwischen echtem und wirtschaftlichem Eigenkapital. Wer zu wenig direkte eigene Mittel – etwa in Form von Bareinlagen – aufbringen kann, hat die Möglichkeit, mit sogenanntem Mezzanine als Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital aufzustocken. Das kommt bei den Banken gut an. „Bei einer stillen Beteiligung mischt sich der Kapitalgeber nicht ins Tagesgeschäft ein“, erklärt Dirk Buddensiek, Vorstand der Bürgerschaftsbank Baden-Württemberg.

Matthias Stickel brauchte sich bei seiner Übernahme mit diesen Fragen nicht auseinanderzusetzen. Die Finanzierung lief in guter Kooperation allein mit der Hausbank. ■

cornelia.hefer@handwerk-magazin.de



Nachfolger profitieren von zahlreichen Förderprogrammen. Klassiker ist der KfW-Unternehmerkredit.

► Förderprogramme

Wie Bund und Länder Handwerker unterstützen

Für Investitionen stehen Nachfolgern, Gründern und Unternehmern aus dem Handwerk zahlreiche Fördertöpfe der KfW und der Landesförderbanken

zur Verfügung. Nachfolger und Übergeber können sich dazu von Kammern und Innungen beraten lassen – die wichtigsten Förderprogramme.

Programm	Förderung	Wie wird gefördert?	Wer wird gefördert?	Antragstellung
Gründercoaching	Konzeptionelle und strategische Beratung	Zuschuss ¹ von 50–75 % (je nach Region) auf das Beraterhonorar von maximal 6000 Euro	KMU ² ab Gründung bis zum 5. Jahr der Geschäftstätigkeit	1. Berater auswählen kfw-beraterboerse.de 2. Antrag über die Handwerkskammer
KfW-Gründerkredit – StartGeld	Investitionen, Firmenübernahmen, Betriebsmittel	Darlehen bis 100 000 Euro pro Gründer (30 000 Euro für Betriebsmittel), Effektivzins ab 4,35 %, Laufzeit 5 oder 10 Jahre	Einzelgründer und KMU ² bis 3 Jahre nach Gründung, auch bei Zweitgründung möglich	1. Bankunterlagen vorbereiten ⁴ 2. Kreditantrag vor Beginn über Hausbank an die KfW
KfW-Beteiligungskapital	Wachstum, Innovation, Nachfolge	Beteiligungskapital bis 5 Mio. Euro (Eigenkapital, eigenkapitalähnlich. Mittel)	Kleinere, mittlere Firmen, die mind. 10 Jahre bestehen ³	1. Leadinvestor prüft Vorhaben 2. Antrag an KfW
Landesförderbank Bundesland	Investitionen, Innovation, Nachfolge, Betriebsmittel	Günstige Kredite für Unternehmen, Programme und Konditionen je nach Bundesland	Nachfolger, kleinere, mittlere Betriebe mit Hauptsitz im jeweiligen Land	1. Bankunterlagen vorbereiten ⁴ 2. Antrag über Hausbank stellen
Bürgschaften	Zugang zu Krediten trotz fehlender Sicherheiten	Institute bürgen für bis zu 80% vom Darlehen, Gebühren, Provision: 1–1,5 % des Kredits	Einzelgründer und KMU ² ohne eigene Sicherheiten	1. Bankunterlagen vorbereiten ⁴ 2. über Hausbank

1) muss nicht zurückgezahlt werden, 2) KMU = Kleine und mittlere Unternehmen, 3) Beteiligung eines privaten Investors erforderlich, 4) professionelle Beratung, z.B. durch Handwerkskammer, dringend empfohlen; Quelle: eigene Recherche, foerderdatenbank.de

Online

Rechner Firmenwert

Wie Sie den Wert Ihres Betriebs einschätzen können:

handwerk-magazin.de/11_2013