

Generationenwechsel im Handwerk



Prof. Dr. Hubertus Sievers

„Ein Unternehmen, das eine Familie reich gemacht hat, wird zum Risiko für eine Familie, wenn die Nachfolge nicht funktioniert. Dann geht es nicht nur um den Betrieb, sondern um die Altersabsicherung und das private Vermögen“, sagt Prof. Hubertus Sievers. Der Betriebswirtschaftler und Experte für Existenzgründungen will wachrüteln. Denn die meisten Unternehmer beginnen zu spät mit der Suche nach einem Nachfolger und nach einer wirtschaftlich tragfähigen Nachfolgeregelung.

Bundesweit steht in 71.000 Unternehmen eine Nachfolge an. Dabei wird immer seltener der Staffelstab innerhalb der Familie übergeben. Nach Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung wird der Anteil der Familien-Nachfolgen in den

nächsten fünf Jahren von derzeit 45,6 Prozent auf 43,8 Prozent zurückgehen. Zeit zu handeln.

Gemeinsam mit der ICB-Unternehmensberatung hat Prof. Sievers ein strukturiertes Beratungsnetzwerk entwickelt, das sich inzwischen bei mehr als 30 erfolgreich abgeschlossenen Unternehmensnachfolgen bewährt hat. Prinzip ist dabei, dass Lösungen entwickelt werden, die für Altbesitzer und Erwerber den bestmöglichen Kompromiss darstellen. Dabei sind individuelle Lösungen gefragt, die maßgeschneidert für die Bedürfnisse beider Parteien sind.

Beispielsweise die Abgeltung eines Teils der Kaufsumme durch ein partiarisches Darlehen. Bei dieser Sonderform wird die Zinszahlung an den Gewinn des Unternehmens gekoppelt. Altbesitzer und Erwerber profitieren beide von der erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens.

„Was ist eigentlich das Unternehmen wert? Das ist die wichtigste Frage bei den Nachfolgen“, berichtet Professor Sievers. „Und es ist die Frage, an der die meisten Nachfolgen scheitern.“

Es gibt verschiedene Methoden zur Wertermittlung, zum Beispiel:

Das Liquidationswertverfahren

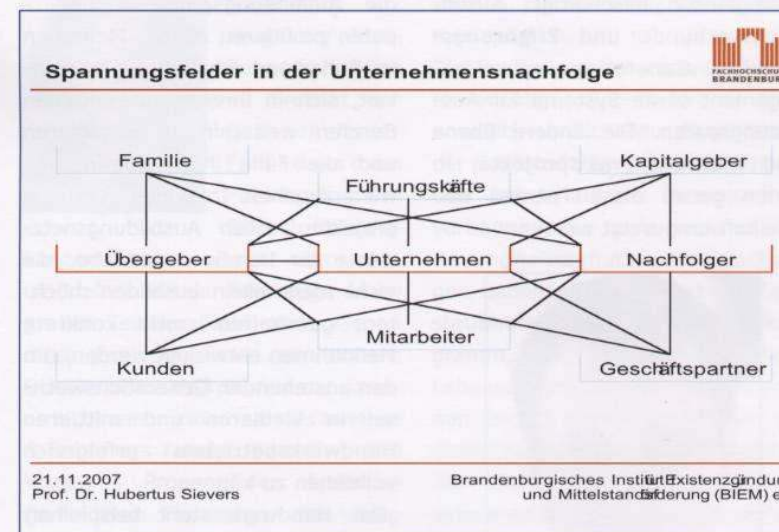
als worst case, wenn kein Nachfolger gefunden wird, bei dem das Anlagevermögen wie Immobilien, Fahrzeuge und Maschinen einzeln oder als Paket verkauft werden.

Das Substanzwertverfahren, bei dem der Wiederbeschaffungswert für die Ausstattung zugrunde gelegt wird.

Das Ertragswertverfahren, bei dem die Zukunftschancen des Unternehmens bewertet werden.

Beim Ertragswertverfahren wird der Preis aus dem Gewinn errechnet, der in den nächsten Jahren erzielt werden kann. Bilanzen, Marktbeobachtung, Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten geben Anhaltspunkte für die mögliche Entwicklung. Das Image des Unternehmens, die Motivation der Mitarbeiter und viele andere Faktoren spielen bei der Gewinnprognose eine Rolle. Das macht deutlich, wie kompliziert die Gewinnvoraussage ist.

Das Ertragswertverfahren ist das Beste, weil es der Bewertung eines am Markt tätigen Unternehmens am ehesten gerecht wird. Trotzdem weicht der tatsächlich gezahlte Kaufpreis häufig von der Wertermittlung ab. Die Gründe sind vielfältig. Unternehmen werden nicht bei E-Bay gehandelt, wo sich aus der Vielzahl der Verkäufe für jede Ware



21.11.2007
Prof. Dr. Hubertus Sievers

Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM) e.V.

ein Preis bildet. Und es gibt auch keine Schwacke-Liste, die auf Basis von Angebot und Nachfrage erstellt ist. Neben den rein geschäftlichen Fragen spielt bei der Unternehmensnachfolge auch die Sympathie eine Rolle. „Für viele Altbesitzer ist die menschliche und fachliche Qualifikation des Erwerbers ein wichtiges Auswahlkriterium. Wenn dann noch die Chemie stimmt, sind das gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übergabe“, sagt Prof. Sievers.

Fehler bei der Auswahl des Nachfolgers, bei der Bewertung des Unternehmens, bei der Vertragsgestaltung und bei Strategieentscheidungen bergen für alle Beteiligten große Risiken. Anders als bei den meisten Entscheidungen können die Unternehmer bei

der Nachfolge nicht auf ihre Erfahrungen vertrauen. Schlimmer noch: Sie haben keine Korrekturmöglichkeit. Deshalb sollte neben dem gesunden Menschenverstand nicht auf den Expertenrat von Wirtschaftsprüfern, Unternehmensberatern, Steuerberatern und Rechtsanwälten verzichtet werden.

Wesentliche Schritte für eine erfolgreiche Nachfolge sollte der Unternehmer bereits im Vorfeld selbst in die Wege leiten. Dazu gehört die Planung der Altersvorsorge, die Erbregelung oder die Suche und Auswahl eines geeigneten Nachfolgers, beispielsweise aus dem Management des eigenen Unternehmens.

Unabhängig von einer geplanten Nachfolge empfiehlt Prof. Sievers

jedem Unternehmer, Regelungen zu treffen für den Fall, dass die Nummer 1 im Unternehmen von einem Tag auf den anderen ausfällt. Eine klare Vertretungsregelung und ein Notfallkoffer sind erforderlich, um den Bestand des Unternehmens und den Unterhalt der Familie zu sichern.

Prof. Dr. Hubertus Sievers beantwortet Fragen zur Unternehmensnachfolge. Senden Sie eine E-Mail an: sievers@icb-berlin.net ICB InnovationsCenter Berlin Friedrichstr. 90, 10117 Berlin

- Das gehört in den Notfallkoffer:*
- Gesellschaftervertrag
 - Handelsregisterauszug
 - Geschäftsführervertrag
 - Verträge von A bis Z
 - Liste aller Vollmachten
 - Testament / Erb- und/oder Ehevertrag
 - Aktueller Jahresabschluss
 - Alle Bankverbindungen
 - Liste Immobilien
 - Liste betrieblicher Versicherungen
 - Adressliste wichtigster Kunden und Lieferanten
 - Passwörter
 - Schlüsselverzeichnis
 - Patente / Lizenzen