



Angelika K. Maier

activa
Rosenberger Straße 17
92237 Sulzbach-Rosenberg
Tel. 09661/8748-0
e-Mail: angelika.maier@activa-steuerberatung.de

Unternehmensnachfolge

Wichtige Schritte zur
Planung und Durchführung
einer Unternehmensnachfolge mit
Erläuterungen zu Rating

Ideen zur Umsetzung
von Praktikern für
die Praxis
Leitfaden für die praktische Anwendung

Wirtschaftsjunioren Bayern
Angelika K. Maier

Nur für Juniorenarbeit zu verwenden!

Copyright: Wirtschaftsjunioren Bayern/Angelika K. Maier

Inhaltsverzeichnis:	Seiten
Gedanken zur Unternehmensnachfolge	4
Unternehmensnachfolge – allg.	5
...aus der Sicht des Übergebers	6,7
Vorbereitung / Unterlagen	8,9
Verkaufsvorbereitungen	10
Aktuelle Rechtsprechung	11
Nachfolgersuche	12,13,14
Schenkungen/erbschaftsteuerliche Folgen	15
Familienfremde Nachfolge	17,18
Konzeption/Übergabevorbereitung	19 ff
Rating	21 ff
Unternehmenstest Rating	29,30,31
Konkurrentenanalyse	32

Unternehmensbewertung	38 ff
Auswahlentscheidung u. Übergabeverhandlungen	44 ff
Übergabeformen	46 ff

Lieber Leser und Betroffener,

gerade für den Mittelstand – den Arbeitsplatzbeschaffer schlechthin – ist die Unternehmensnachfolge eine wesentliche Herausforderung; sollen doch gerade Arbeitsplätze gesichert und erhalten bleiben.

Eine Herausforderung, die tiefgreifende Einschnitte für die Betroffenen mit sich bringt.

Viele Handlungen wollen gut bedacht sein; gerade auch im Hinblick auf die Neuregelungen im Betriebsverfassungsgesetz.

Sollte man den Statistiken Glauben schenken, werden rund 45 % der von der Nachfolge anstehenden Unternehmen diesen Schritt nicht „überleben“.

Mit den nachstehenden Checklisten und Informationen können wir nicht Vollständigkeit der Ausführungen garantieren, wir wollen vielmehr hier einen Leitfaden aus der Praxis für die Praxis als Ergänzung zu den sonst erhältlichen Info-Broschüren liefern.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie gesuchte Informationen und praktischen Nutzen daraus ziehen können.

Ihre

Wirtschaftsjunioren Bayern

Unternehmensnachfolge

Im Laufe des Jahres 2002 und in den folgenden Jahren werden jährlich ca. 300.000 mittelständische deutsche Unternehmen in neue Hände übergeben.

Eine Zusammensetzung dieser Unternehmen sieht nach Umfragen wie folgt aus:

- 136.800 Unternehmen, die im Generationenwechsel übergeben werden
- 93.500 Unternehmen, die einen Wechsel aus persönlichen Gründen wie Krankheit oder Tod vollziehen werden und
- 69.700 Unternehmen, die sich zurückziehen wollen und müssen

Zwei Tendenzen sind in Studien, u.a. der Universität St. Gallen ermittelt worden.

Je größer ein Unternehmen ist, desto stärker ist der Anteil der Übernehmer durch Mitarbeiter oder externe Führungskräfte ausgeprägt.

Je kleiner ein Betrieb ist, desto größer ist die Gefahr, dass er wegen einer gescheiterten Übernahme stillgelegt werden muss.

Nachfolge ist für beide Beteiligte, für den Übergeber und für den Übernehmer, ein einschneidender Schritt.

Der Übergeber gibt sein Unternehmen, sein Lebenswerk aus der Hand; spiegelbildlich tritt der Übernehmer mit der Existenzgründung in einen neuen Lebensabschnitt ein.

Jede Unternehmensübergabe ist, wenn der Generationswechsel glückt, gleichzeitig auch eine Existenzgründung.

Gerade in Zeiten der Insolvenzen von Unternehmen gilt es besonders funktionierende Unternehmen durch den Übergabeprozess optimal zu schleusen, um hier auch die Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Dabei gilt es für den Existenzgründer, seine Möglichkeiten seinen Weg in die berufliche Selbständigkeit abzuwägen.

Während Neugründer den Markt erst erobern müssen, haben etablierte Unternehmen ihren Platz auf dem Markt bereits eingenommen.

Der Nachfolger muss sich deshalb prüfen und für sich abklären, ob der zur Übernahme eines auf den Vorgänger geprägten Betriebes geeignet ist.

Für uns als Wirtschaftsunioren bietet sich hier in der Mithilfe bei der Findung des Entscheidungsprozesses und den damit verbundenen Gesprächen zwischen Alt und Jung eine gute Gelegenheit unser Fachwissen und die eigenen Erfahrungen mit einzubringen.

Unternehmensübergabe

- eine „unternehmerische Herausforderung“

Der Prozess einer erfolgreichen Nachfolgeregelung dauert erfahrungsgemäß 2 bis 4 Jahre. Eine frühzeitige Planung ist somit Garantie für den Erfolg.

Ausgangssituation: - Aus der Sicht des Übergebers:

- Zieldefinition der Übergabe klar schriftlich dargelegt
- Festlegung des Übergabezeitraumes
- Welche Nachfolgevariante kommt in Frage
 - Familieninterne Nachfolge
 - Fremdgeschäftsführung
 - Mitarbeiter
 - Externer Nachfolger
- Wie soll das Unternehmen übergehen:
 - Vererben
 - Verschenken
 - Verkaufen
 - Vermieten
 - Verpachten
- Sind alle rechtlichen Aspekte der Übergabe berücksichtigt?
 - Testament
 - Ehevertrag
 - Erbvertrag
 - Gesellschafts- und sonstige Verträge
- Sind weitere Vorbereitungen im Privatbereich zu treffen?
 - Altersvorsorge
 - Vorbereitungen der Familie auf die Übergabe

- Sind Gedanken über das „DANACH“ gemacht worden?
Hobby
Ehrenamt
Neue Tätigkeit – Beratungstätigkeit
Familie
- Ist das Unternehmen auf die Übergabe vorbereitet?
- RATING – vielleicht jetzt der ideale Zeitpunkt

Die Analyse dieser Situation sollte schnellstmöglich vorgenommen werden, um kostbare Zeit für die Konzeption und Umsetzung verwenden zu können.

Welche Unterlagen sind zur Vorbereitung der Unternehmensnachfolge notwendig

- Sind alle rechtlichen Unterlagen auf Vollständigkeit, Aktualität, Kündigungsmöglichkeiten, Verlängerungsmöglichkeiten hin überprüft?

Gesellschaftsvertrag
Satzung
Beteiligungsverträge
Sonstige Verträge und Absprachen

- Liegt ein Organisationsplan und eine Stellenbeschreibung der wesentlichen Positionen im Unternehmen vor?

- Stehen wichtige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Managements auch nach der Übergabe dem Nachfolger zur Verfügung?

Arbeitsverträge / Kündigungsfristen / Alter

- Liegen die wichtigsten Informationen über das Personal vor?

Tarifverträge
Vereinbarungen
Sonderleistungen
Statistiken

- Liegen Jahresabschlüsse der letzten 5 Jahre und zusätzliche Informationen zur Finanz- und Ertragssituation bereit?

Gutachten
 Betriebswirtschaftliche Analysen und Berichte
 Kreditverträge
 Sicherheitenverzeichnisse
 Grundbuchauszüge
 Handelsregisterauszug
 Unterlagen zu den wichtigsten Geschäftsvorfällen

- Unterlagen zu Markt und Absatz

Marktanteile
 Aufgliederung der Mitbewerber – Regional und überregional sofern bedeutend
 Markt- und Absatzanalysen

- Liegen die wichtigsten Informationen über die Geschäftstätigkeit (Produktion bzw. Handelsbereich bzw. Dienstleistungsbereich) vor?

Stand u. Wartung der Produktionsanlagen (TÜV)
 Bestände
 Qualitätskontrolle – Zertifizierungsunterlagen (sofern durchgeführt)
 Versorgung (Verträge zu den Versorgern)
 Umweltlasten (Gutachten)

- Wenn es bereits Unternehmensplanungen gibt – dann Unterlagen dazu:

Strategie und Zielplanung
 Finanzplanung
 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung
 Plan-Bilanz
 Unternehmensphilosophie – Schriftform?
 Unternehmenshistorie
 Unternehmenskultur
 Nicht „greifbare“ Unternehmensgeschichte

Vorbereitung des Verkaufs:

- Gesellschaftsvertrag und Satzung sind geprüft?
Zustimmungserfordernisse von Mitgesellschaftern, Sonderrechte und -pflichten, Versorgungsansprüche etc. sind eingeholt.
Mögliche Rechte von Dritten sind berücksichtigt
- Gibt es mögliche öffentlich-rechtliche Beschränkungen im Verkauf
Steuerliche Berücksichtigungen – Beschränkungen; Invest.Zulagen
Förderprogramme
- Wurde bereits nicht betriebsnotwendiges Vermögen entnommen?
Kfz./Grundstücke etc.
- Art des Verkaufs?

Beteiligungsverkauf
Teilverkauf
Verkauf auf Rentenbasis
Im Ganzen sofort fällig
- Wer unterstützt den Verkauf als Berater?

Unternehmensberater
Berater von Kammer od. Verband
Rechtsanwalt – Hausanwalt – Experte
Steuerberater – bisheriger / Experte?
Wirtschaftsprüfer
- Wie werden die Mitarbeiter vom Verkauf unterrichtet? Oder sind Mitarbeiter in den Prozess mit eingebunden
- Welche Kosten kommen auf den Verkäufer zu?
Steuern
Gebühren/Abgaben
Abfindungen/Sozialplan
Vertragsstrafen
- Unternehmensbewertung – w/Kaufpreisfindung durchführen

Was unbedingt beachtet werden muss:

§ 613 a BGB schreibt vor, dass bei einem Betriebsübergang, also bei Veräußerung, Verschmelzung oder Spaltung alle Arbeitsverhältnisse auf den neuen Betriebsinhaber übergehen.

Kündigungen sind unwirksam!

Eine neue gesetzliche Regelung im deutschen Arbeitsrecht, seit Anfang April 2002 in Kraft, verschärft diese Regelung noch. Künftig muss jeder Mitarbeiter über die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen vollständig informiert werden.

Geschieht dies nicht, kann er dem Verkauf seiner Firma noch nach vielen Jahren widersprechen. Dabei genügt es schon, dass er glaubt, nicht vollständig informiert worden zu sein.

Das Risiko für einen Unternehmensnachfolger erscheint hier sehr hoch.

Es wirkt, als würde den einzelnen Arbeitnehmern im Verkaufsfall eine Kündigungsschutzklage mit an die Hand gegeben werden.

Mit dieser Form der Neuregelung des Betriebsübergangs ist die deutsche Justizministerin Däubler-Gmelin weit über die Forderungen hinausgegangen, die eine EU-Richtlinie aus Brüssel als Mindestform verlangt. So hätte es beim Übergang genügt, den Betriebsrat zu informieren (soweit vorhanden) und nicht jeden einzelnen Mitarbeiter.

Wie diese neue Regelung im Rahmen einer ordentlichen Nachfolgeregelung hier nicht zu einem Bumerang werden kann, vermag wohl derzeit kein Aussenstehender ersehen.

Es gilt jedenfalls bei Nachfolgesprächen und Verhandlungen die Informationspflicht an die Belegschaft zu erfüllen.

Weitergehende Rechtsprechung in diesem Punkt bleibt zu beachten.

Nachfolgersuche

- Wo wird der Nachfolger gesucht?
Familie/Mitarbeiter/fremdes Management
Unternehmensbörsen/Beratereinsatz
- Unternehmensprofil – Unternehmenskonzept erstellt, um Interesse am Betrieb zu wecken?
- Welche fachlichen, unternehmerischen und persönlichen Fähigkeiten und Potentiale muß Ihr Nachfolger oder Ihre Nachfolgerin mitbringen?
- Wie sprechen Sie interessante Kandidaten und Kandidatinnen an?
- über Berater oder Beratungsagenturen, über Nachfolgebörse, direkter Kontakt –
- Ist die Vertraulichkeit der weitergegebenen Unternehmerinformationen gewährleistet?
- Vertraulichkeitserklärung -
- Sind die wichtigsten Daten der Kandidaten erfaßt?
- Name, Anschrift, Telefon, Qualifikation, Berufserfahrung -
- Haben Sie die Auswahlkriterien festgelegt?
- Fachliche, persönliche und unternehmerische Fähigkeiten, Weiterführungskonzept, Kaufpreisvorstellung, Finanzierung des Kaufs -

- **Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen einer Unternehmensnachfolge**

Die Nachfolge umfasst alle Fragen, die durch den Wechsel in der Unternehmensführung und den Eigentumsrechten ausgelöst werden. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen sind steuerlich-finanzielle Fragen häufiger Ausgangspunkt der Gestaltung.

Nach allgemeiner Ansicht sind bei der Unternehmensnachfolge vor allem personelle (Eintrittsalter, Qualifikation usw.), rechtliche, steuerliche, zwischenmenschliche und betriebswirtschaftliche Fragen zu berücksichtigen.

Bei den betriebswirtschaftlichen Fragen stehen insbesondere im Vordergrund:

- Nachfolgeformen
- Unternehmensleistung
- Unternehmensstruktur (Unternehmensgegenstand, Standort, Betriebsgröße)
- Unternehmensbewertung
- Finanzierung (Kapitalbereitstellung, Altersvorsorge, Kapitalanlage).

Unternehmensübergabe

- Sind die Prioritäten für Verhandlungen sowie die Strategie bestimmt?
- Haben erste Vorverhandlungen stattgefunden?
 - persönliche Gespräche, Betriebsbesichtigung, tiefergehende Informationen ergänzend zum Unternehmensprofil, Besprechung der Übergabekriterien und des Weiterführungskonzepts, erste Preisverhandlungen?
- Hat sich der Nachfolger ein umfassendes Bild vom Unternehmen verschaffen können?
 - Betriebsanalyse
 - Tage im Unternehmen mit Verschwiegenheitserklärung
- Ist ein Rechtsberater eingeschaltet, der zu allen Überlegungen und Verhandlungen hinzugezogen wird?
- Haben Sie einen Übergabefahrplan entwickelt, der Ihre Vorstellungen und die Ihres Nachfolgers oder Ihrer Nachfolgerin berücksichtigt?
 - Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Zeitpunkte-
- Liegt eine Absichtserklärung zur Einhaltung des Übergabefahrplans vor?

- Haben Sie ein verbindliches Kaufangebot erhalten?
- Enthält der Kaufvertrag eindeutige Bestimmungen und ist dieser unter Mitwirkung eines erfahrenen Rechtsberaters aufgesetzt worden?
Vertragsgegenstand, Übergang der Anteile, Gewinnbezugsrecht, Vertragsparteien, Kaufpreis mit Fälligkeit und Verzinsung, Sicherheiten und Regelung bei Zahlungsverzögerung, Zusicherungen und weitere ergänzende Regelungen –
- Sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen von der bevorstehenden Übergabe informiert?

Die Nachfolgekonzepktion

Die Nachfolgekonzepktion sollte rechtzeitig, methodisch und schriftlich verfasst werden.

Die Rechtzeitigkeit hängt zum einen vom Alter, Gesundheitszustand und den persönlichen Lebenszielen des künftigen Erblassers ab. Zum anderen ist die Zeit zu berücksichtigen, die der Nachfolger benötigt, um sich zu qualifizieren.

Die Methodik setzt vor allem eine Analyse und eine stichhaltige Unternehmenspolitik voraus.

Zur Konzepktion gehört auch ein Maßnahmenrahmen, der rechtliche und tatsächliche Gegebenheiten in der Familie, hier vor allem auch ein eventueller Ehevertrag, sowie Besonderheiten im Unternehmen berücksichtigt. Bei Gesellschaften müssen die Möglichkeiten geprüft werden, den Vertrag im Sinne des künftigen Erblassers und seiner Nachfolgeregelung zu beeinflussen.

Zweischneidigkeit lebzeitiger Schenkungen

Eine lebzeitige Zuwendung ist oft das einfachste Mittel, Vermögenswerte aus der künftigen Erbmasse zu entfernen, und hat daher eine unbestrittene Bedeutung.

Vielfach wird jedoch nur aus steuerlichen Gründen empfohlen, Kindern Vermögen (Beteiligungen, Grundstücke, Geld) zu schenken. Geldvermögen wird häufig mit dem Hintergedanken „geschenkt“, dass das Kind die Beträge als Darlehen an das elterliche Unternehmen zurückzahlt.

Hier liegen erfahrungsgemäß Risiken in der weiteren nicht vorhersehbaren Entwicklung der Kinder (abgesehen von steuerlich riskanten Gestaltungen, die mangels fiskalischer Anerkennung ihr Ziel letztlich nicht erreichen). Zwar ist es möglich, Schenkungen zu widerrufen, das ist jedoch schwierig und obendrein peinlich.

Erbschaftsteuerliche Folgen falls die Nachfolge innerhalb der Familie angedacht ist

Einer in Einzelfällen existenzbedrohenden Steuerbelastung kann entgegengewirkt werden, indem der künftige Erblasser beispielsweise

- vorzeitig Vermögen auf die nächste Generation überträgt
- Vermögen bereits auf die übernächste Generation überträgt,
- die Steuerfreibeträge vollständig ausnutzt,
- steuergünstig schenkt.

Gerade bei der nach § 13a ErbStG begünstigten lebzeitigen Übertragung von Betriebsvermögen, bestimmten Kapitalanteilen und von land- und forstwirtschaftlichem Vermögen kann geprüft werden, ob das Betriebsvermögen vor der Übertragung noch erhöht oder vermindert werden sollte, oder inwieweit zusätzliche Zuwendungen zur Ausnutzung der Freibeträge möglich sind.

Fazit

Ein künftiger Erblasser ist gut beraten, wenn er die Folgen im Erbfall nicht dem Zufall überlässt, andererseits aber nicht aus rein steuerlichen Gründen Vermögen bereits zu Lebzeiten verschenkt.

Die Gestaltung der Erbfolge bei einer Mehrheit von Erben ist eine schwierige Aufgabe. Der Berater wägt alle familiären Interessen und wirtschaftlichen Zielsetzungen ab, setzt die gegebenen rechtlichen Instrumente ein und erreicht womöglich obendrein eine steuergünstige Lösung.

Wer keinen Familiennachfolger hat, muß neue Wege gehen!

Familienfremde Nachfolge

Häufig wird unter Unternehmensnachfolge die Übernahme des Familienbetriebs durch den Sohn, die Tochter oder einen anderen Verwandten verstanden. Von den ca. 380.000 Unternehmensübertragungen in den nächsten 5 Jahren werden aber nur 42% familienintern geregelt. Für rund die Hälfte der Betriebe steht eine familienfremde Nachfolge an. Die Unternehmer, deren Kinder nicht für die Nachfolge bereitstehen, müssen sich für eine andere Variante entscheiden. Hier bieten sich verschiedene Möglichkeiten, wie z.B. der Verkauf oder die Vermietung bzw. die Verpachtung des Betriebs, an. Aber auch Varianten, bei denen Management und Eigentum getrennt werden, sollten in Erwägung gezogen werden.

Trennung von Management und Eigentum

Die Trennung von Management und Eigentum kann beispielsweise durch den Wechsel der Rechtsform in eine Kapitalgesellschaft, wie die „Kleine AG“, und die Anstellung einer Fremdgeschäftsführung vollzogen werden. Eine weitere Möglichkeit bietet die Errichtung einer Stiftung, in der das Unternehmen eingebracht werden kann. Sinnvoll ist die Trennung vom Management und Eigentum aber erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße und –struktur. Der Vorteil ist hierbei, daß das Vermögen nach wie vor in der Familie bleibt.

Verkauf, Vermietung und Verpachtung

Eine naheliegende Lösung für den Verkauf oder die Vermietung bzw. die Verpachtung bietet sich zunächst im eigenen Unternehmen. Ein fähiger Mitarbeiter bzw. eine fähige Mitarbeiterin kennt den Betrieb und sein Umfeld. Deren Beurteilung der Erfolgsaussichten ist möglicherweise zutreffender als die einer außenstehenden Person. Diese Variante wird als Management Buy Out (MBO) bezeichnet. Der Unternehmer sollte sich bei dieser Nachfolgelösung jedoch fragen, ob ein fähiger Mitarbeiter auch ein fähiger Unternehmer ist.

Kommt ein MBO nicht in Frage, bleibt der Verkauf oder die Vermietung bzw. Verpachtung an einen externen Nachfolger oder Nachfolgerin. Diese Möglichkeit wird als Management Buy In (MBI) bezeichnet. Auch die Veräußerung an ein anderes Unternehmen, daß seine Marktposition ausbauen oder seine Produktpalette erweitern möchte, ist eine Alternative. Welche Variante letztendlich geeignet ist, hängt vom jeweiligen Einzelfall und den Zielen und Vorstellungen des übergebenden Unternehmers ab.

Frauen als Führungskräfte der Zukunft

Wichtig ist auch, die optimale Lösung der Betriebsübergabe nicht durch tradierte Wertvorstellungen zu behindern. Die Übernahme des Managements durch Frauen sollte nie automatisch ausgeschlossen sondern ernsthaft erwogen werden.

Positives Beispiel aus der Praxis ist die Familie Steilmann, die die Unternehmensnachfolge in eine der Töchter abgegeben hat.

Entscheidend für den Erhalt und zukünftigen Erfolg eines Unternehmens ist die geeignete fachliche sowie persönliche Qualifikation der Führung, nicht das Geschlecht. In Zeiten, in denen Kundenorientierung, Teamarbeit und kooperativer Führungsstil zunehmend an Bedeutung gewinnen, werden Frauen wegen ihrer Sozialkompetenz als die Führungskräfte der Zukunft gehandelt.

Konzeption – Vorbereitung der Übergabe:

- Übergabeunternehmen fit für Rating machen
- Finden des geeigneten Nachfolgers
- Übergabetermin – Prüfung der geeigneten Form – Rechtsformwechsel – steuerlich optimale Lösung
- Ermittlung des Unternehmenswertes
- Klärung was zu Übergeben ist
- Vorprüfungen bisheriger Verfügungen und Verträge
 - Gesellschaftsvertrag
 - Testament
 - Sonstige Verfügung
- Besprechung des Übergabevertrages
- Gegenprüfung des Vertrags
- Entwicklung Ablaufplan für Übergabe (sofort oder zunächst als Mitarbeiter)

Diese Phase leitet bereits die tatsächliche Übergabephase ein.

Übergabezeitraum

- Einarbeitung des Nachfolgers
- Beteiligung/Umsetzung der Konzeption
- Loslösen und loslassen

Wenn alle drei skizzierten Schritte eingehalten worden sind – ergibt sich hoffentlich eine glückliche Nachfolgeregelung und eine gute Fortführung des Unternehmens.

Alle sprechen davon – aber was bedeutet

RATING

Was hat Rating mit der Unternehmensnachfolge zu tun – oder gibt es hier eine gemeinsame Betrachtung?

Kredite des Mittelstands auf dem Prüfstand
Was will Ihre Bank von Ihnen? – Was ist zu tun?

Spätestens bei der Planung der Unternehmensnachfolge muß man sich mit dem Thema Rating auseinandersetzen.

Die Anforderungen an kreditsuchende Unternehmen werden sich weiter verschärfen. Hinzu kommt ein sich änderndes Finanzierungsumfeld.
Also auch im Bereich der Nachfolgefiananzierung hier ein zu betrachtendes Gebiet.

Die gesetzliche Seite (u.a. KonTraG, Rating gemäß Basel II, KWG) unterstützt diesen Trend. Tatsächlich gilt: Aufgrund der häufige niedrigen Eigenkapitaldecke im deutschen Mittelstand kann der klassische Bankkredit bald teurer werden. Aber er muss es nicht.

Und: neben den „harten“ Daten über Kreditnehmer wie Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen fließen in die Bewertung bei der Bank auch schon jetzt „weiche“ Informationen beispielsweise zur Managementqualität und zur Markt- und Wettbewerbssituation ein. Wissen Sie eigentlich wie Ihre Bank Ihr Unternehmen einstuft?

- Welche Informationen die Bank von Ihnen ausgesprochen und unausgesprochen haben will – und warum!
- Angstwort Rating: Warum sich Kreditinstitute anders verhalten müssen bzw. werden
- Wichtige Anhaltspunkte zur Selbsteinstufung und –darstellung (Management, Markt- und Wettbewerbssituation, finanzwirtschaftliche Situation)
- Wie sich der Mittelstand wappnen kann
- Alternative Finanzierungsmöglichkeiten

Gerade für Existenzgründung u. Junge Unternehmer, die ja potentielle Unternehmensnachfolger sind, wird das Thema zusehends brisanter. Die Frage danach, wie ab 2004 od. ggf. mit einer Verlängerung um ein weiteres Jahr danach Gründer noch finanziert werden können ist ungelöst. Es müsse hier sicherlich bereits im Vorfeld Gespräche auch mit den öffentlichen Geldgebern geführt werden. Und ab diesem Jahr greifen hier die Banken auf vergangenheitsbezogene Daten, also gut wenn sich das übernehmende Unternehmen hier bereits mit den Neuerungen vertraut gemacht hat.

Ein Ratingsystem ist allgemein definiert ein Beurteilungsverfahren, das bestimmte Betrachtungsobjekte in eine Rangordnung einordnet:

Ein Beurteiler (Rater) wendet ein Verfahren an, bei dem die Ausprägung bestimmter Merkmale meist anhand vorgegebener Kategorien (Ratingskalen) eingeschätzt werden. Innerhalb der Kategorien wird häufig eine Rangordnung angestrebt – stark – mittel – gering.

Kennzeichnend für den Einsatz ist das Bedürfnis eines Beurteilenden, unterschiedlichste Merkmale eines Beobachtungsobjektes, die nicht ohne weiteres zusammengefaßt werden können, zu einer „Note“ zusammenfassen zu wollen.

Bonitätsprüfung der Kreditinstitute gibt es bereits seit längerer Zeit. Was ist also neu an Ratingsystemen im Bereich der Bonitätsprüfung.

Man kann zwei Ratingsysteme grundsätzlich unterscheiden – und zwar nach dem Blickwinkel des Betrachters.

Creditrating – aus der Sicht des Gläubigers und
Equityrating – aus der Sicht des Eigentümers

Das Bonitätsrating ist auf ein bestimmtes Kreditengagement gerichtet. Basel II sieht beim internen Ratingansatz grundsätzlich eine zweistufige Vorgehensweise vor. Zunächst wird die generelle Eignung des Unternehmens betrachtet – Unternehmensrating – danach kommen die Aspekte der Sicherung (Issue) dazu.

Was bedeutet Baseler Eigenkapitalakkord?

Nach den geltenden Bestimmungen müssen Kreditinstitute für die Ausleihung von Kapital eine bestimmte Höhe des ausgeliehenen Betrages als Eigenkapital halten.

Es ist also nicht möglich, dass sämtliche Ausleihungen fremdfinanziert werden.

Baseler Eigenkapitalakkord stellte eine internationale Übereinkunft dar, in der Art und Vorgehensweise die Kapitalvergabe geregelt wird.

Zur Zeit ist Basel I in Kraft – ab voraussichtlich 2004 od. 2005 soll Basel II gelten. Die neuerlichen Vorschläge sollen dann in EU-Richtlinien übernommen werden und in nationales Recht übernommen werden.

z.Zt. betrifft BASEL II nur Kreditinstitute.

Die Situation für die Banken stellt sich nach BASEL II wie folgt dar.

Die Kreditvergabe von Banken soll risikoorientiert erfolgen. Das bedeutet, Kredite an bonitätsschwächere Unternehmen sollen bei gleichen Sicherheitshinterlegungen mehr Eigenkapital erfordern als Kreditvergaben an bonitätstärkere Unternehmen. In der Summe wird dies zu differenzierten Kreditkosten je nach Bonität- und Sicherheitshinterlegung der Unternehmen führen.

Banken werden sonach das Risikopotential entsprechend einschätzen und einordnen – eben „raten“.

Kreditkosten werden grundsätzlich von der

1. Ratingnote und der damit verbundenen Ausfallwahrscheinlichkeit
2. Den gestellten und Sicherheiten und deren Werthaltigkeit
3. Der institutionsspezifischen EK-Forderung (mind. 8 % der Risikoaktiva)
4. Der gewünschten EK-Rendite
5. Den Kosten der Refinanzierung des Kredits
6. Der generellen Wettbewerbssituation

Es gibt derzeit diverse **Rating-Systeme**, die im wesentlichen Bilanzkennzahlen, Branchen, Rechtsform, Präsentationen sowie Zusatzfaktoren mit in die „Waagschale“ – RATING werfen.

In die Betrachtungsweise fließen nach Auskunft der HypoVereinsbank zu 30 % „weiche“ Faktoren wie:

- Geschäftsentwicklung
- Management
- Information/Planung/Kontrolle
- Finanzierung/Investition
- Beschaffung/Vorratswesen
- Produktion/technische Ausstattung
- Produkte/Leistungen/Marktkonzept
- UMWELT

Nach Informationen aus der Coba und dem Sparkassenverband sowie Genossenschaftsverband sind diese Punkte ebenso in der Gewichtung, doch werden diese unterschiedlich nach Institut gewertet.

Die Positionen Unternehmensmanagement reichen von Qualität hinsichtlich Ausbildung, Unternehmerisches Verhalten, Nachfolgeregelungen, Gesellschafterkonflikten, Charakter, Führungsstil bis Dienstleistungen von externen Beratern u. Zielausrichtung der Geschäftsführung.

Es liegt hier sicherlich auf der Hand, dass dieser Bereich sehr subjektiv vom zu betrachtenden „Rater“ geprägt sein wird.

Es empfiehlt sich sicherlich schon zu einem frühen Zeitpunkt mit dem eigenen Berater (Steuerberater od. Wirtschaftsprüfer) ein klärendes Gespräch zu führen in welcher Weise wer und wie die wirtschaftliche Lage zu analysieren ist und wie präsentiert wird.

Die gewonnen Erkenntnisse sollen dann in den Nachfolgebericht entsprechend mit einfließen bzw. hier an den potentiellen Übergeber mit zur Verfügung gestellt werden.

Neben dem sogenannten internen Rating gibt es ebenso die Möglichkeit sich einem externen Rating zu unterwerfen. Kosten für ein qualitativ hochwertiges externes Rating liegen zwischen EURO 15.000 bis 30.000; je nach Grössenordnung.

Die Rating Services AG hat in einer Publikation dargestellt, dass gerade so konkrete Themen wie fehlende Nachfolgeregelungen vorab zu lösen sind; Ggf. auch Zertifizierungen. Dies bedeutet, dass häufig neben den Ratingkosten hier auch entsprechende weitergehende Beraterkosten anfallen können.

Die Erhebung des Rating bei einem **Fremdratingunternehmen** setzt sich aus der Branchenanalyse, Bilanzfassung und Vor-Ort-Erhebungen zusammen. Die Branchenanalyse wird mit Zeitreihen der Bilanzen korreliert als Vorbereitung zur Vor-Ort-Erhebung, die mindestens zwei Analysten an jeweils einem Tag erheben. Dabei werden neben der Befragung von unterschiedlichen Managementebenen Stichprobenprüfungen der Dokumente sowie einer Betriebsbegehung durchgeführt. Danach wird eine Auswertung erstellt, die dann in Abstimmung mit dem Analyseteam vervollständigt wird.

Die Erteilung der Ratingklassifizierung wird dann durch ein Komitee vorgenommen. Die Skalierung reicht von AAA als bester Bewertung bis D für insolvente Unternehmen.

Im Anschluß erfolgt eine Präsentation und das Unternehmen bestimmt selbst, ob das Rating veröffentlicht werden darf.

Es gibt sicherlich Situationen, in denen ein externes Rating (es ist aber immer stichtagbezogen) anzuraten ist, wie z.B. vor einem Börsengang, in einer konkreten Fremdnachfolge – Verkauf des Unternehmens, Zertifizierung.

Bei grossen Unternehmen, die vor einem Verkauf stehen, mag die Ratingeinstufung dch. eine externe Agentur sicherlich ein gute Verkaufsunterlage sein. Aber Einzelfallprüfung! Das Rating alleine ist kein Garant für eine glückliche und geglückte Unternehmensnachfolge.

Was muss der Berater bei Vorbereitung auf ein Rating beachten?

1. Welche Infos werden von den Banken regelmässig erfragt?

Gemeinsamkeiten – auch aus den unterschiedlichsten Ratingsystemen ergeben sich wie folgt:

- Erfahrungen mit dem Unternehmen als Kunde
(Kundenerfahrungen aus bisherigen Kreditbeziehungen – Zahlungsverhalten auf den Bankkonten)

- Quantitative Angaben über

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und quantitative Angaben über Privatverhältnisse bei der Analyse natürlicher Personen

- Qualitative Angaben zu einzelnen Bereichen des Unternehmens in der Definition der Voba sind dies Fragen zu
Marktpotentialen
Führungspotenzialen
Produktionspotenzialen

1.1 Erfahrungen mit dem Unternehmen als Kunde

Die Kundenerfahrung aus den bisherigen Kreditbeziehungen spielt bei allen Kreditinstituten eine wichtige Rolle. Dabei ist es nicht unbedingt so, dass nur kritische oder unkritische Tatsachen vermerkt werden. Oft wird auch der Umgang mit kritischen Situationen vermerkt.

Das Rating der Genossenschafts-Banken erfragt zum Thema Kundenerfahrungen ob der Kunde die Bank zeitnah, umfassend, glaubhaft und nachvollziehbar informiert hat.

Zum Themenkomplex mit dem Kunden gehören auch typische Crashfragen – meist als Ausschlusskriterium.

Es handelt sich hier um Fragen nach Zwangsvollstreckungsmassnahmen, Scheckrückgaben, -protesten, drohenden Insolvenzen, Überschuldungen etc.

Ist ein derartiges Kriterium gegeben, dann wird eine Kreditvergabe oder Kreditaufrechterhaltung regelmässig an Sicherheiten oder haftende andere Personen (Bürgen, Patronatserklärungen etc.) gebunden.

Zahlungsverhalten auf den eigenen Bankkonten

Hier erfolgt folgende Begutachtung:

1. Wurden alle Kreditanforderungen regelmässig und problemlos erfüllt?
2. Wurde das Kreditlimit im Berichtszeitraum unangekündigt überschritten und wenn ja, wie oft und wie viele Tage?
3. Erfolgte eine Aufforderung des Kreditnehmers zur Rückführung der Kontenstände? Wenn ja, wurde sofort reagiert und musste erneut erinnert werden?
4. Festgefahrene Kontoauslastung?
5. Geldeingang auf den Konten – Veränderungen – Rückgänge?
6. Anfragenhäufigkeit von anderen Kreditinstituten oder anderen Institutionen?

Als Berater in der Vorbereitung auf ein Rating (egal ob intern oder extern) ist es unbedingt notwendig, dass alle Informationen über das Zahlungsverhalten beginnend von der Kontenübersicht über die ggf. verschiedenen Kreditinstitute bis hin zum einzelnen Zahlungsverhalten bekannt sind.

Eine optimale Ratingbegleitung kann nur gewährleistet werden, wenn das Informationsaustauschverhalten gesichert ist.

1.2 Quantitative Angaben zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens

Regelmässig verlangen Kreditinstitute Jahresabschlüsse zur Kreditbeurteilung. Dabei werden drei mindestens zwei Jahre zur Analyse herangezogen.

Unabhängig davon, ob eine Bank die Handels- oder Steuerbilanz verlangt, unterstellen die Ratingsysteme der Kreditinstitute weitergehende Informationen, als diese beispielsweise nach dem HBG-Schema zu liefern sind. Werden diese Informationen nicht gegeben, dann analysieren die Systeme stets „zu Lasten“ der bilanzierenden Unternehmung.

Quantitative Angaben der Einnahmenüberschussrechner

Nahezu alle Banken nutzen für Ihre Ratingsysteme im quantitativen Bereich mathematisch statistische Methoden. Hauptproblem ist hier gegeben, wenn ein Unternehmen die Gewinnermittlungsart von Einnahmenüberschussrechner auf Bilanzierung ändert. Die verschiedenen Systeme sind nicht vergleichbar.

Hier sollte der Berater unbedingt bei der Bank nachfragen, wie die konkrete Vorgehensweise aussieht.

Zusätzlich zur Einnahmenüberschussrechnung verlangen die Kreditinstitute mindestens eine Aufstellung der Kreditverbindlichkeiten und eine Anlagenliste. Häufig wird auch eine Selbstauskunft verlangt.

Eine Selbstauskunft sollte von Seiten der Bank wie auch von Seiten des Kunden als eine Gesprächschance gewertet werden. Die Banken haben somit optimale Möglichkeiten Entwicklungen zu erfragen und der Kunde kann mit dem gemeinsamen Ausfüllen auch Beratungsbedarf od. Handlungsbedarf signalisieren. Wenig geeignet ist das ausschließliche Ausfüllenlassen oder Zusenden an den Kunden mit Frist zur Rückgabe!

Datendetaillierung für bilanzierende Unternehmen

Testen Sie Ihr Unternehmen - der erste Schritt zum Rating

1. Management	1	2	3	4	5	6
1.1 Qualität der Geschäftsführung/des Managements - Managementstruktur, - Kontinuität, Nachfolgeregelung - Erfahrung; Führungs- und Steuerungsqualität - Nachvollziehbarkeit der langfristigen Unternehmenskonzeption						
1.2 Qualität des Rechnungswesens/des Controlling - Kurzfristige Erfolgsrechnung - Kurzfristige Kosten- und Nachkalkulation - Finanz- und Erfolgsplanung						
Notendurchschnitt Management:						
2. Markt/Branche						
2.1 Markt-/Branchenentwicklung - Beurteilung der Branchenaussichten - Relevanter Markt und voraussichtliche Entwicklung						
2.2 Konjunkturabhängigkeit - Absatzzahlen - Auslastungsgrad im Vergleich mit Konjunkturdaten - Längerfristige Umsatzentwicklung - Beschäftigungssituation - Produkt-/Dienstleistungspalette						
2.3 Abnehmer-/Lieferantensteuerung - Austauschbarkeit der Produkte - Abnehmerstruktur - Lieferantenstruktur						
2.4 Export-/Importrisiken - Politische, wirtschaftliche und devisa-rechtliche Rahmenbedingungen - Umfang des Auslandsgeschäfts - Zahlungs- und Transportrisikoabsicherung (Versicherungen etc.)						
2.5 Konkurrenzintensität - Marktanteil des Unternehmens - Anzahl der Wettbewerber - Differenzierung bei entscheidenden Erfolgsfaktoren - Bewertung der wesentlichen Umsatzträger nach wachsenden bzw. schrumpfenden Märkten						

2. Markt/Branche	1	2	3	4	5	6
2.6 Produkt/Sortiment - Attraktivität der Produkte bzw. Dienstleistungen - Qualität der Produkte/Dienstleistungen - Zusammensetzung des Sortiments						
2.7 Leistungsstandard - Organisationsgrad - Informationsnutzung/Informationssteuerung - Effizienz der Produktionsabläufe/Lagerhaltung - Vertriebsaktivitäten - Vertriebswege						
Notendurchschnitt Markt/Branche:						
3. Kundenbeziehung						
3.1 Kontoführung - Einhalten von Absprachen - Vorherige Absprachen bei Überziehungen - Dokumentation der Rechnungslegung - Änderungen im Zahlungsverhalten						
3.2 Kundentransparenz - Besprechung strategischer Entscheidungen - Weitergabe wichtiger Informationen an die Bank - Vertrauensvolle Zusammenarbeit						
Notendurchschnitt Kundenbeziehung:						
4. Wirtschaftliche Verhältnisse						
4.1 Beurteilung des Jahresabschlusses - Ertragskraft des Unternehmens; z.B. Cash-flow-Berechnungen - Umschlaghäufigkeit - Liquidität des Unternehmens						
4.2 Gesamte Vermögensverhältnisse - Firmenvermögen - Privatvermögen - Relation Gesamtvermögen zu Gesamtverbindlichkeiten						
Notendurchschnitt wirtschaftliche Verhältnisse:						

5. Weitere Unternehmensentwicklung	1	2	3	4	5	6
5.1 Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluß - Umsatzentwicklung - Auftragsbestand/Lagerbestand - Einhaltung von Planzahlen - Entwicklung der Rentabilität - Entwicklung der Kapitaldienstfähigkeit Entwicklung der Liquidität						
5.2 Unternehmensplanung - Vorhandensein einer Umsatz-/Absatzplanung - Qualität der Planungsunterlagen - Plan-/Ist-Vergleiche						
5.3 Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit - Vorhandensein einer Ertragsplanung - Vorhandensein einer Investitionsplanung - Vorhandensein einer Liquiditätsplanung - Fähigkeit, die Zins- und Tilgungsleistungen aus Unternehmenserträgen zu finanzieren (Kapitaldienstfähigkeit)						
5.4 Besondere Unternehmensrisiken - Mögliche Umweltrisiken - Gewährleistungs-Risiken - Produkthaftungs-Risiken - Vorhandensein von Versicherungen - Abdeckung durch Rücklagen						
Notendurchschnitt weitere Unternehmensentwicklung:						
Gesamt-Notendurchschnitt:						

Damit die Existenzgründung durch Unternehmensnachfolge nicht zu einem Fiasko wird, Überlegungen und Handlungsempfehlungen für die Unternehmer; also Übernehmer und Übergeber, da Preisfindung einher mit Marktwert geht und beide Parteien von einer gesicherten Fortführung durch eine gute Marktplacierung ausgehen:

Als Vorbereitung auf eine Unternehmensnachfolge sollten neben Rating und allen anderen Kriterien auch die Betrachtung *Konkurrentenanalyse* stehen. Nachfolgende Checkliste soll nur einen kleinen Abriss geben und keinesfalls eine eigene Recherche hierzu ersetzen.

Konkurrentenanalyse.

Diese Checkliste dient zur Orientierung. Sie ist durch den Benutzer an die individuellen Gegebenheiten anzupassen und zu ergänzen.

Basisinformationen über den zu untersuchenden Konkurrenten.

Geschäftsführer:

Anzahl Mitarbeiter:

Gründung:

Tochterfirmen:

Firmenbezeichnung, Geschäftsanschrift des Konkurrenten:

Geschäftsführer:

Kapital:

Jahresumsatz:

Bilanzdaten:

Übersicht über die einzelnen Punkte

Konkurrentenanalyse

1 Produkte. Zielgruppen. Fähigkeiten. Stärken und Schwächen des Konkurrenten

- 1.1 Produkte/Name
- 1.2 Zielgruppe
- 1.3 Breite und Tiefe des Produktprogramms
- 1.4 Wie werden die Produkte aus Kundensicht bewertet
- 1.5 Wie innovativ -also neuartig- sind die Produkte?
- 1.6 Was ist geplant?
 - 1.6.1 Consulting
- 1.7 Wichtigste Produkte
- 1.8 Sonstiges
- 1.9 Stärken der Produkte (im Vergleich zu Ihrem Produkt)
 - 1.9.1 Qualitätskontrolle (DIN EN ISO 9000)
 - 1.9.2 Technologisches Niveau der Software und sonstigen Produkte

2 Marktposition

- 2.1 Wertmäßiger Marktanteil
- 2.2 Mengenmäßiger Marktanteil

3 Verkauf

- 3.1 Über welche Vertriebskanäle wird das Produkt vertrieben
- 3.2 Wie stark sind die Vertriebsstrategien
- 3.3 Wie gut sind die Verkäufer ausgebildet
- 3.4 Wie erfolgt die Präsentation der Angebote
- 3.5 Ausgeprägte, erkennbare Kundenorientierung
- 3.6 Ausstellungsobjekte / Neuheiten

4 Marketing

- 4.1 Fähigkeiten in jedem Aspekt des Marketing-Mix
- 4.2 Fähigkeiten in der Marktforschung
- 4.3 Broschüren, Inhalt, Aussagen, Wirkung
- 4.4 Verkaufshilfen
- 4.5 Demo-Versionen

5 Mitarbeiter

- 5.1 Personalfluktuaton
- 5.2 Soziales Standing
- 5.3 Qualität

6 Ziele für die Zukunft. Die Zieldiagnose. Das Zielsystem.

- 6.1 Unternehmensziele
 - 6.1.1 Marktführerschaft
 - 6.1.2 Technologische Position
- 6.2 Managementziele
 - 6.2.1 Werte und Überzeugungen
 - 6.2.2 Finanzielle Ziele
 - 6.2.3 Rentabilität
 - 6.2.4 Gewinne
 - 6.2.5 Ertrag
 - Loyalität erhalten bei Kunden, Mitarbeitern, Öffentlichkeit

7 Die gegenwärtige Strategie des Konkurrenten

8 Annahmen

- 8.1 Über sich selbst
- 8.2 Über die Branche und die anderen Unternehmen darin

9 Stärken seiner Dienstleistung (im Vergleich zu eigenem Produkt)

- 9.1 Qualitätskontrolle (DIN EN ISO 9002)
- 9.2 Beratung und Consulting

10 Sein Wissen- und Know-how - die immateriellen Werte.

- 10.1 Patente
- 10.2 Urheberrechte

11 Innovationskraft

- 11.1 Finanzielle Kapazität

12 Innovationsfähigkeit

- 12.1 Selbsterstellung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten
- 12.2 Externe Quellen zu Forschung und Entwicklung /Technologien
- 12.3 Kapazitätserweiterung möglich?

13 Managementfähigkeit

- 13.1 Führungsqualitäten des Managements
- 13.2 Alter, Ausbildung und funktionale Ausrichtung des Managements
- 13.3 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Managements
Fähigkeit zur Motivation und Coaching
Soziale Kompetenz

14 Wachstumsfähigkeiten

15 Fähigkeit zur schnellen Reaktion

16 Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen und Ereignisse

16.1 Neue Technologien (Internet)

17 Durchhaltevermögen

18 Kernfähigkeiten

18.1 Wo ist er besser?

18.2 Wo ist er schlechter?

18.3 Wie schneidet er beim Konsistenztest ab?

18.4 Wie und wodurch zeichnen sich mit wachsender Erfahrung Änderungen ab?

18.5 Werden diese Fähigkeiten zu- oder abnehmen?

19 Finanzielle Stärke

19.1 Cash-Flow

19.2 Kreditlinien

19.3 Eigenkapitalkapazitäten

19.4 Fähigkeiten des Finanzmanagements

20 Organisation

20.1 Einheitlichkeit von Werten und Klarheit über die Unternehmenszwecke

20.2 Übereinstimmung organisatorischer Strukturen mit der Strategie

20.3 Organisatorische Belastungen aufgrund von jüngst erfolgten Anforderungen

21 Unternehmensportfolio

- 21.1 Kooperationen
- 21.2 Sind Fusionen oder Beteiligungen geplant oder erkennbar?
- 21.3 An welchen Unternehmen ist er noch beteiligt?
- 21.4 Welche Geschäftszweige gibt es noch?
- 21.5 Wie werden Geschäftszweige eingestuft?
- 21.6 Von welchen Geschäftszweigen wird erwartet, dass sie "Cash-Kühe" sind?
- 21.7 Aus welchem Geschäftszweig fließen Gewinne zurück?
- 21.8 Welche Geschäftszweige dienen der Stabilisierung des Portfolios?

22 Sonstiges

- 22.1 Welche externen Berater sind engagiert?
- 22.2 Referenzen
 - 22.2.1 Regional
 - 22.2.2 Art

22 Besonderheiten

Bewertung

Die Bewertung ist neben der Konkurrenzanalyse eine der wichtigsten Fragen – unabhängig davon, ob das Unternehmen innerhalb oder außerhalb der Familie weitergegeben wird.

Um Kaufpreisverhandlungen überzeugend führen zu können, ist es empfehlenswert, den Wert des Unternehmens mittels eines gängigen Beweisverfahrens zu ermitteln.

Bei frühzeitigem Beginn der Ergänzungsanalyse erhält man die eigene Vorstellung des Wertes, Stärken und Wettbewerbsvorteile sowie festgestellte Schwächen, die sich durch konkrete Maßnahmen rechtzeitig beheben lassen.

Nachfolgender Abriss soll keinesfalls die Bewertung durch einen Experten ersetzen, sondern auf die Komplexität hinweisen.

OBJEKTIVIERTE VERFAHREN

(Möglichkeiten zur Preisfindung)

Substanzwertverfahren

- bewertet die Summe der Vermögensgegenstände abzüglich Verbindlichkeiten
→ in der Praxis eher selten

Kombinationsverfahren

Mischung zwischen Substanzwerten und Ertragswerten
→ Anwendung im Rahmen Stuttgarter Verfahren.
Es kommt nie auf die Gewichtung an.

Marktorientiertes Verfahren

- Daten börsenorientierter Vergleichsunternehmen
Ertragswerte vergleichbarer Unternehmen.
- ⊢ **Ergebnis nicht immer nachvollziehbarer Wert, jedoch Handlungsempfehlung für Käufer und Verkäufer**

ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTE VERFAHREN

Ertragswertverfahren

Wertvergleich zwischen Anlagealternativen.

Professionelle Gutachten arbeiten mit sog. I d W (Zukunftswert) bzw. DCF-Methoden (zukünftiger Cash-Flow)

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer arbeiten vorwiegend mit dem I d W Verfahren. Das DCF-Verfahren ist derzeit das „moderne“ Verfahren.

DIE VERMÖGENSORIENTIERTE Wertermittlung

Bei der vermögensorientierten Wertermittlung wird das Eigenkapital aus der Sicht des im Unternehmen angelegten Kapitals der Eigentümer festgestellt.

Substanzwertverfahren

Ein gängiges Verfahren bestimmt den sogenannten Substanzwert, der Nachbaukosten des Unternehmens berechnet. Hierfür wird das sogenannte Nettovermögen bestimmt. Die betriebsnotwendigen Wirtschaftsgüter werden zu Wiederbeschaffungspreisen angesetzt. Man addiert das nicht betriebsnotwendige Vermögen zu Liquidationswerten und verringert den Betrag um die Schulden.

Liquidationswertverfahren

Zur Bewertung unrentabler Unternehmen wird in der Regel der Liquidationswert herangezogen. Er geht von der Zerschlagung des Unternehmens aus und stellt den Wert dar, der sich aus dem Verkauf der einzelnen Vermögensposten nach Abzug der Verbindlichkeiten sowie der Liquidationskosten ergibt. Der Liquidationswert umfaßt nur Vermögensgegenstände, die sich veräußern lassen. Da der Liquidationswert nur eine Prognose über die Nettosumme der Zerschlagungswerte sein kann, ist er vorsichtig zu schätzen und dient dann in aller Regel als absolute Untergrenze für den Unternehmenswert.

Vor- und Nachteile

Der Vorteil der vermögensorientierten Wertermittlung liegt in der langjährigen Praxisbewährung und der scheinbar einfachen Ermittelbarkeit der Werte. Doch auch Grundstücke und Maschinen lassen sich vielfach nur unter Annahme von Prämissen bewerten. Außerdem werden nichtbilanzierungsfähige Werte wie zum Beispiel Kundenadressen, die oftmals einen hohen Anteil zum Erfolg des Unternehmens beitragen, nicht ermittelt.

DIE ERFOLGSORIENTIERTE WERTERMITTLUNG

Die meisten Unternehmensbewertungen werden mit dem sogenannten Ertragswertverfahren durchgeführt.

Ertragswertverfahren

Dabei werden die zukünftigen Erträge des Unternehmens zugrundegelegt. Aspekte wie der Firmenwert, ein gutes Management etc. werden über den Erfolg des Unternehmens im Ganzen in die Bewertung einbezogen. In der Regel liegen jedoch bei kleinen und mittleren Unternehmen keine Planungen vor, so daß die zukünftigen Erträge anhand der Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten Jahre ermittelt werden müssen. Ein anderes erfolgsorientiertes Verfahren, die Discounted Cash-flow-Methode, verwendet anstelle der Erträge die zukünftigen Zahlungsüberschüsse.

Wertermittlung

Die ermittelten Jahreserfolge müssen zu einem Wert, dem Unternehmenswert, verdichtet werden. Hierzu bedient man sich der Kapitalwertmethode, mit der zukünftige Erträge auf den Bewertungsstichtag abgezinst werden. Der Kapitalisierungszinsfuß gibt dabei die Rendite wieder, die ein Anleger durch anderweitige Anlage seines Kapitals erzielen könnte.

Nachteile

Probleme ergeben sich sowohl bei der Bestimmung des „richtigen“ Zeitraumes für die Lebenszeit des Unternehmens als auch bei der Ermittlung des Kapitalisierungszinsfußes.

Methode	Grundlage	Anmerkung
Substanzwertverfahren	Gegenwert des im Unternehmen angelegten Nettoreinvermögens zu einem Stichtag	keine Zukunftsbetrachtung keine Kapitalbedarfsplanung
Liquidationswertverfahren	Nettoerlös aus dem Verkauf der Wirtschaftsgüter	Preisuntergrenze für unrentable Unternehmen
Ertragswertverfahren	Barwert der zukünftigen Unternehmensgewinne	deutscher Standard
DCF-Methode	Abzinsung des freien Cash-flow mit einem internen Zinsfluß	internationaler Standard

ANDERE VERFAHREN

In der Praxis werden auch Kombinationen von Ertrags- und Substanzwert verwendet.

Stuttgarter Verfahren

Das Stuttgarter Verfahren ist ein derartiges Kombinationsverfahren. Es wird von der Finanzverwaltung eingesetzt, um zum Beispiel einen etwaigen Veräußerungsgewinn beim Verkauf von GmbH-Anteilen festzustellen, der der Einkommensteuer unterliegt.

Praktikerverfahren

Weit verbreitet sind in einigen Branchen spezifische Wertfestsetzungen. So benutzt man für:

- Freiberuflerpraxen: einen bestimmten Prozentsatz vom Umsatz
- Kreditinstitute: die Bilanzsumme
- Gastgewerbe: das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
- Werbeagenturen: den Umfang der verwalteten Werbebudgets
- Tageszeitungen: die verkaufte Auflage (Abonnements).

Häufig wird auch der letzte Jahresgewinn vervielfältigt. Um das Problem der Auffindung des richtigen Kapitalisierungszinssatzes zu umgehen, benutzt man den Branchengewinnmultiplikator:

(siehe Tabelle nächste Seite)

Gewinnmultiplikatoren in einzelnen Branchen

Bauindustrie	3-6
Chemische Industrie	5-9
Computerhandel	3-6
Eisen/Metallverarbeitung	4-6
Elektrotechnik	5-7
Feinkeramik	4-6
Glasindustrie	4-6
Getränkeindustrie	5-7
Handel	5-8
Maschinen/Anlagebau	5-6
Möbelindustrie	4-6
Nahrungsmittelindustrie	4-8
Papierverarbeitung	5-8
Schmuckindustrie	3-5
Softwarehäuser	3-4
Sportgerätehersteller	4-6
Textilhersteller	4-5
Umwelttechnik	3-5
Zulieferer	5-7
im Schnitt	5-facher Wert

Nachteile

Kann ein Unternehmen jedoch nicht eindeutig zugeordnet werden, reduziert sich die Auswahl an Beurteilungsgrößen. Als generelles Bewertungsverfahren für Unternehmen sind Praktikerverfahren daher nicht geeignet.

VORGEHENSMODELL FÜR DIE UNTERNEHMENSBEWERTUNG

Eine praxisorientierte Unternehmensbewertung beginnt in der Regel mit einer ausführlichen Analyse und Beschreibung des Unternehmens.

Betriebswirtschaftliche Analyse

Bei diesen – bei Verkaufsgesprächen als Due Diligence bezeichneten – Vorarbeiten werden neben den Jahresabschlüssen und Planungen auch das wirtschaftliche Umfeld, gesetzliche und steuerliche Rahmenbedingungen, Umweltbelastungen sowie vertragliche Garantien und Verpflichtungen einbezogen. Eine solche Prüfung ist für den Verkäufer riskant, weil der Interessent damit einen umfassenden Einblick erhält. Ein Vorvertrag mit einer detaillierten Geheimhaltungsverpflichtung begrenzt diese Risiken.

Planungsrechnungen

Auf Basis der Vergangenheitszahlen werden dann Planungsrechnungen für die kommenden Jahre erstellt. Dabei spielen vor allem die strategische Positionierung des Unternehmens im Markt, die Branchenerwartungen aber auch die Qualität des Managements und der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

Wertermittlung

Aus diesen Zahlen wird letztlich der Unternehmenswert in den einzelnen Methoden errechnet. Zur Bestimmung des Substanzwertes wird vereinfachend der Wert der einzelnen Vermögensgegenstände addiert. Eine Erfolgswertberechnung erfolgt über die Kapitalisierung der Planungsergebnisse.

Die Auswahlentscheidung und Übergabeverhandlung nach erfolgreicher Vermittlung von potentiellen Nachfolgern und Nachfolgerinnen

Auswahl des Nachfolgers oder der Nachfolgerin

Sind infolge der erfolgreichen Vermittlung über die Unternehmensbörse ein oder mehrere Nachfolgekandidaten oder –kandidatinnen gefunden, muß im nächsten Schritt die Entscheidung getroffen werden, mit wem konkret verhandelt werden soll. Dabei ist der Nachfolger oder die Nachfolgerin mit den notwendigen fachlichen, persönlichen und unternehmerischen Qualifikation und Potentialen auszuwählen. Auch die Vorstellung der Interessenten sollten den Zielen des Unternehmers weitestgehend entsprechen. Zusätzlich ist zu prüfen, ob die Finanzierung des Kaufpreises gesichert ist oder ggf. die zukünftige Ertragskraft für die Betriebspacht ausreicht. Zur Ermittlung der Kaufpreisvorstellung ist eine Unternehmensbewertung vorzunehmen, die, wenn möglich, auf die in Zukunft erzielbaren Erträge abgestellt ist. Siehe hierzu die vorausgegangenen Erläuterungen.

Vorverhandlungen

Die Übergabeverhandlungen können in drei Stufen unterteilt werden:

In der ersten Stufe finden Vorverhandlungen statt. Der Interessent wird zu einem persönlichen Gespräch und zu einer Betriebsbesichtigung eingeladen. Ergänzend zum Unternehmensprofil werden nun tiefergehende Informationen an den potentiellen Nachfolger bzw. an die potentielle Nachfolgerin weitergegeben.

Die wesentlichen Vorstellungen der Übergabe werden in mehreren Treffen besprochen und abgestimmt. Aus diesem Kontakt ergibt sich auch eine erste Preisverhandlung. Für diese Phase kann der Unternehmer einen Zeitraum von ca. drei Monate einplanen.

Übergabeverhandlungen

Die zweite Stufe leitet die Phase der Übergabeverhandlungen ein. Der Nachfolger prüft, ggf. mit Hilfe eines Beraters, alle Aspekte des zu erwerbenden Unternehmens. In weiteren Gesprächen mit dem Übergeber ist ein Übergabefahrplan zu entwickeln, in dem der Verlauf der Übergabe, Termine, notwendige Maßnahmen und die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Der Unternehmer und der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin sollten in einer Absichtserklärung (Letter of intent) ihren Willen bekunden, den Übergabefahrplan einzuhalten und umzusetzen. In dieser Phase wird auch festgelegt, ob zunächst eine Bewährungsphase im Unternehmen ansteht und die endgültige Nachfolgeentscheidung erst später fällt. Der Zeitbedarf für die zweite Stufe hängt vom geplanten Verlauf der Übergabe ab. Ist eine unmittelbare Nachfolge geplant, sollte mindestens ein Zeitraum von drei Monaten einkalkuliert werden. Mit der Abgabe eines konkreten Angebots beginnt die Verhandlung über den Kaufvertrag.

Abschluß

Der Abschluß des Kaufvertrages und die notarielle Beurkundung bilden die dritte Stufe der Übergabeverhandlungen. In dieser Übergabephase wird der Nachfolger bei den Mitarbeitern, den Lieferanten und den wichtigsten Kunden vorgestellt, wenn dies nicht bereits in der zweiten Stufe geschehen ist. Hier ist mit einem Zeitaufwand von mindestens einem Monat zu rechnen.

MAßNAHMEN ZUR WERTSTEIGERUNG DES UNTERNEHMENS VOR EINER ÜBERGABE

- Definierung der Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre
- Organisationsstruktur passend dem Unternehmen – Ist etwas veranlasst, sind Korrekturen notwendig?
- Altersmix der Firmenmannschaft passend – Wann sind die nächsten Änderungsprozesse?
- Überprüfung des Sortiments/ Produktpalette/ Dienstleistungsangebot
Was ist gut?
- Abhängigkeit zu Zulieferern und/oder Kunden
- Controlling?

ÜBERGABEFORMEN

Nur ein Abriss der Möglichkeiten. Die Vorstellung der Übergabeformen ersetzt hier keinesfalls ein Gespräch mit dem Steuerberater und / oder Wirtschaftsprüfer.

1. VERKAUF

Übergabe des Unternehmens in einem Schritt – es erfolgt hier ein völliges Loslassen

- Zahlung des Kaufpreises in einer Summe.
- Verkauf gegen Rate oder Renten.
- Aufspaltung des Unternehmens in ein Besitzunternehmen und operatives Unternehmen, wobei immer das „handelnde“ Unternehmen verkauft wird.

2. SCHRITTWEISE BETEILIGUNG

Schrittweise Beteiligung kann sowohl familienintern als auch –extern durchgeführt werden.

3. SCHRITTWEISE BETEILIGUNG IM RAHMEN DER Vorgenommenen Erbfolge

(Übergabevertrag – Versorgungsleistung)

4. SCHRITTWEISE BETEILIGUNG VON FAMILIENEXTERNEN

- M B O
- M B I

5. SONDERFORMEN

- Verpachtung
- Stiftung

DIE ÜBERGABE

Übergabekonzept

Bereits einige Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Unternehmer mit einer Bestandsaufnahme beginnen. Dabei ist in erster Linie zu klären, wie gut sein Unternehmen, seine Familie und er selbst auf die Übergabe vorbereitet ist. Rechtliche Aspekte wie Testament, Gesellschafts – und sonstige Verträge sind ebenso zu überprüfen wie die betriebswirtschaftliche Situation im Unternehmen und die private Vorbereitung für die neue Lebensphase. In einem zweiten Schritt legt der Unternehmer seine persönlichen Ziele fest. Anhand der persönlichen Ziele entwickelt er sein Übergabekonzept, bei dem alle Aspekte nach seinen Prioritäten berücksichtigt werden. Darin wird auch festgelegt, in welchem Zeitraum der Unternehmer seinen Betrieb übergeben will, und ob der Nachfolger das Unternehmen Schritt für Schritt oder sofort übernehmen soll. Die finanziellen Ansprüche für die Zukunft werden ebenfalls berücksichtigt. Fachliche Unterstützung durch Nachfolgeexperten ist in dieser Phase sinnvoll, um verschiedene Varianten zu durchdenken; denn auch wenn der Unternehmer Profi im eigenen Geschäft ist, so ist er, was die Unternehmensnachfolge angeht, meist Laie.

Übergabefahrplan

Steht das Konzept, beginnt die Phase der konkreten Planung. Hier ist auch der Nachfolger bzw. Nachfolgerin einzubeziehen. Der im Übergabekonzept festgestellte Handlungsbedarf ist umzusetzen. Die Verträge müssen möglicherweise modifiziert, die notwendigen Veränderungen im Unternehmen (zum Beispiel der Aufbau einer zweiten Führungsebene oder die Überarbeitung des Produktangebots) umgesetzt und die privaten Vorhaben realisiert werden. Eine weitere Beratungstätigkeit des Übergabenden im Unternehmen sollte im Detail und schriftlich festgehalten werden, damit keine Kompetenzkonflikte auftreten.

Auch der Nachfolger hat vielleicht noch weiteren Handlungsbedarf für die Übergabe. Möglicherweise muß seine fachliche Qualifikation durch zusätzliche Praktika oder andere weiterbildende Maßnahmen ausgebaut werden. Erfolgt die Übergabe Schritt für Schritt über einen längeren Zeitraum, sind zudem der Verlauf der Nachfolgeregelung und die Verantwortungsbereiche im Betrieb festzuhalten. Dazu werden die einzelnen Maßnahmen im Übergabefahrplan mit festen Terminen und den Zuständigkeiten für die Umsetzung festgelegt.

Umsetzung

Jede Vorbereitung und Planung ist wertlos, wenn sie nicht umgesetzt wird. Als Unternehmeraufgabe und Managementprozeß erfordert auch die Unternehmensübergabe eine strukturierte Vorgehensweise. Der Übergabefahrplan dient dem Unternehmer und seinem Nachfolger bzw. seiner Nachfolgerin als Leitfaden für den erfolgreichen Generationswechsel.

Kaufpreis

Jeder Unternehmer mit Verkaufs- und Übergabeabsichten wird sich mit dem Wert seines Unternehmens beschäftigen müssen. Der Kaufpreis, aber auch eine gerechte Erbteilung orientieren sich daran. Vielfach scheint jedoch die Frage gerechtfertigt: Kann man Unternehmen überhaupt bewerten?

Problematik

Eine Unternehmensbewertung ist deshalb besonders schwierig, weil bereits heute existierende Wirtschaftsgüter und Verbindlichkeiten, aber auch die zukünftig zu erwartenden Erträge eine Rolle spielen. Daher existiert in Theorie und Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Bewertungsverfahren.

Chancen und Risiken

Ein Unternehmen zu bewerten heißt daher nicht, eine Reihe von Zahlen nach einer bestimmten Formel zu einem Wert zu verdichten. Vielmehr müssen aus einer genauen Analyse des Unternehmens und seines Umfelds die Chancen und Risiken für den Übergeber und den Übernehmer bestimmt werden. Eine derartige Unternehmensbewertung verlangt fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse, aber auch rechtliches und steuerliches Know-how, sowie oftmals technische Kenntnisse, zum Beispiel zur Beurteilung von maschinellen Anlagen.

SCHLUßPUNKT UND KLARE VERHÄLTNISSE mit dem Vertrag der Unternehmensnachfolge

Die Übergabe schafft klare Verhältnisse.

Wichtig ist hierbei vor allem, daß ein sauberer Schlußpunkt gesetzt wird, auch wenn das Loslassen für keinen Unternehmer oder Unternehmerin einfach ist.

Das gilt sowohl für die Übertragung der Führungsverantwortlichkeit als auch für den Übergang des Unternehmens auf den Nachfolger oder die Nachfolgerin. Bei Übergaben, die über einen längeren Zeitraum und Schritt für Schritt erfolgen, ist darauf zu achten, daß die geplante Schrittlänge auch eingehalten wird. Für den Nachfolger oder die Nachfolgerin beginnt eine neue Existenz und für den Unternehmer einer neuer Lebensabschnitt.

- **FAZIT:**

Durch die Konkurrenzanalyse ist die bisherige Geschäftskonzeption in allen Details überprüft worden. Ein eigener Geschäftsplan des Übernehmers hat sich schon im Hinblick auf eine mögliche Finanzierung ergeben.

Die tatsächliche Realisierung kann somit in den vorgezeichneten Schritten begonnen werden.

Alle rechtlichen und steuerlichen Belange sind im Vorfeld entsprechend abgeklärt und optimal geregelt worden.

Ich hoffe, dass nach dem Lesen der vorausgehenden Seiten weitere Ideen gewonnen wurden, wie man sich selbst sowohl als Nachfolger, als auch als Übergeber der großen Herausforderung "Nachfolge im Unternehmen" stellen kann und welche konkreten Maßnahmen für die eigene individuelle Situation zielführend sind. Die Motivation der Unternehmer, konkrete Schritte zu ergreifen, sollte nicht nur aus dem Gesichtspunkt der Risikominimierung resultieren. Viel wesentlicher ist, sich klar darüber zu sein, dass ein erfolgreicher Generationenwechsel im Unternehmen, egal ob innerhalb der Familie oder durch Fremdnachfolge, großes Chancenpotential eröffnet.

DIE NACHFOLGERSUCHE: UNTERNEHMENSBÖRSE CHANGE/CHANCE

Nachfolgebörsen

Der fehlende Nachfolger oder die fehlende Nachfolgerin ist häufig eine zentrale Hürde der Unternehmensübergabe. Der Nachfolgersuche kommt dabei eine wesentliche Bedeutung bei der Übergaberegulung zu. Findet sich im unmittelbaren Umfeld des Unternehmens kein geeigneter Unternehmer, so bleiben dem Unternehmer verschiedene Wege über Berater, Institutionen oder Nachfolgebörsen.

Unternehmensbörse CHANGE/CHANCE

Ein erster Versuch kann dabei zunächst über regionale Nachfolgebörsen erfolgen. Hierbei ist zu bedenken, daß die Erfolgsaussichten besser sind, je größer Angebot und Nachfrage und je wahrscheinlicher ein echtes Interesse ist. Daher bieten sich Nachfolgebörsen an, in denen auch auf überregionaler Ebene gesucht werden kann. Die bundesweite, branchen- und institutionsübergreifende Unternehmensbörse der Gemeinschaftsinitiative Unternehmensnachfolge CHANGE/CHANCE hilft auf der einen Seite Unternehmern, einen geeigneten Nachfolger bzw. eine geeignete Nachfolgerin zu finden. Auf der anderen Seite unterstützt sie Existenzgründer und –gründerinnen bei der Suche nach einem geeigneten Unternehmen. Zudem hilft die Initiative Übergabe- und

Übernahmewillige durch lokale und regionale Informationsangebote zur Unternehmensnachfolge über die Kammer und Fachverbände.

Beratung hilft weiter

Als weitere Möglichkeit erweist sich der Weg über erfahrene Berater. Es gibt eine Reihe von Beratungsangeboten für den Verkauf des Betriebs und die Regelung der Unternehmensnachfolge. Auch hier unterstützt die Gemeinschaftsinitiative CHANGE/CHANCE durch die Vermittlung kompetenter Berater und Beraterinnen, die Unternehmer und Unternehmerinnen bei der Regelung der Nachfolge betreuen.

Wer hilft bei Fragen zur Unternehmensnachfolge weiter?

u.a.

- DtA-Informationsservice - im Bereich Finanzierung
- www.dta.de bzw. 0228/8312400

- IHK/HK im Verbund mit Change einer Initiative der DtA u. DIHK

- Eigene Nachfolgebörsen der Banken/Sparkassen
- Wirtschaftsunioren Bayern - hier Ansprechpartner Angelika K. Maier

Eine glückliche Unternehmensnachfolge wünschen

Wirtschaftsjunioren BAYERN