

KMU-Nachfolgelösung

Beispiel – Mittelstandsfonds löst Finanzierungsproblematik

Axel Bauer

Wer mit Herzblut an seinem Lebenswerk hängt, findet nur schwer jemanden, dem er zutraut, die Firma genauso gut zu leiten wie er selbst. Diese Sichtweise muss nicht stimmen, wenn ein schlüssiges Konzept mit einer darauf aufsetzenden Finanzierungslösung kombiniert wird, wie der Praxisfall beweist. (Red.)

Mit nahendem Rentenalter wurde es für die Inhaber einer großen Dienstleistungsfirma allmählich Zeit, sich um die Unternehmensnachfolge zu kümmern. Das war leichter gesagt als getan, denn schließlich musste eine Form gefunden werden, die einen Teil ihrer wirtschaftlichen Altersabsicherung tragen sollte.

Nachfolger mit Bedacht gewählt

Auf dem mühsamen Weg zu einer optimalen Lösung wechselte die Geschäftsführung häufiger, bestand mal aus einer, mal aus drei Personen. Schließlich konnte vor zwei Jahren ein Bewerber gewonnen werden, der als Sprecher der Geschäftsführung das Unternehmen im Sinne der Gründer führt. Der neue Mann an der Spitze hatte Führungserfahrung bei Wettbewerbsunternehmen gesammelt und ist sehr akquisitionsstark. Ihm trauen die bisherigen Inhaber zu, als ihr Nachfolger die Firma erfolgreich weiter zu führen.

Die Erfolgsstory begann vor gut 20 Jahren: Zwei Pioniere aus der Erwachsenen-Bildung machten sich selbstständig. Sie kamen aus der Branche und wussten, was der Markt braucht. Bald florierte die Firma, in der knapp 100 Mitarbeiter pro Kopf rund 100 000 Euro Umsatz erwirtschafteten. Doch selbst mit einem Ergebnis von 18 Prozent Rendite vom Umsatz war die jetzt glücklich endende Suche eines Nachfolgers nicht ganz einfach.

Damit war ein erster, richtungsweisender Teil der Vorbereitung für die Unternehmensübergabe geschafft: Das Unternehmen stellte sich nicht mehr als abhängig von den Gründern dar.

Entscheiden sich Unternehmensinhaber dafür, ihr Unternehmen zu verkaufen, erleichtern sie auf diese Weise den Verkaufsprozess. Haben sie sich aber entschieden, als Gesellschafter weiterhin von den Gewinnausschüttungen zu leben, vermeiden sie so, verkaufen zu müssen, um diese Entscheidung in die Tat umsetzen zu können so ist das dann ebenfalls möglich.

Was in vielen Fällen eine Nachfolge erschwert ist die Tatsache, dass das Unternehmen oftmals so sehr auf den bisherigen Inhaber zugeschnitten ist, dass es kaum gelingt, ihn aus der Firma heraus zu trennen, ohne dass die Geschäfte anschließend darunter leiden. Das schmälert nicht selten einen erhofften Verkaufserlös. Da in dem hier beschriebenen Beispiel der gefundene Nachfolger als Teilhaber die Firma mitübernehmen sollte, musste nun ein Investor gefunden werden, der den anderen Teil der Firma übernimmt.

Die Kompetenzen klar regeln ...

Bereits bevor der Nachfolger bekannt war, hatten die Verkäufer Kontakt mit möglichen Finanziers aufgenommen. Mithilfe ihres Beraters hatten sie verschiedene Angebote und Personen unter die Lupe genommen. Auch bestand eine genaue Vorstellung vom Kaufpreis: Nicht einmal als das fünffache Jahresergebnis vor Steuern und Zinsen sollte ein Erwerber für ein schuldenfreies Unternehmen zahlen. Angesichts der nachgewiesenen Ergebnisse gab es von Seiten möglicher Finanzinvestoren keine Einwände. Insofern konnten sich die Verkäufer auf diejenigen Anbieter konzentrieren, bei denen die menschliche Komponente passte und die einen praxisorientierten Ansatz verfolgten. Das Rennen schließlich

machte ein Mittelstandsfonds. Die Chemie stimmte und es bestand Einigkeit über das weitere Vorgehen. Der Qualifikation des neuen Teilhabers wurde darüber hinaus ein besonderer Wert beigemessen. So legte der Mittelstandsfonds schließlich ein akzeptables passendes Angebot vor.

Nachdem der letzte Jahresabschluss die Kaufpreisvorstellung der Verkäufer rechtfertigte, wurde ein sogenanntes Anforderungs-Eignungs-Profil (AEP) durchgeführt. Ein AEP sollte Bestandteil einer jeden Nachfolgeregelung sein. Es vergleicht die Anforderungen der neuen Aufgabe mit der Eignung des Nachfolgers. Hierzu hat der Mittelstandsfonds eine spezialisierte Unternehmensberatung vor Ort beauftragt. Das AEP bestätigte eine zufriedenstellende Aufgabenteilungs-Lösung zwischen dem neuen Geschäftsführer und dem Finanzinvestor: Der Geschäftsführer zeichnete verantwortlich für die geschäftsführenden sowie vertriebsrelevanten Aufgaben, der Finanzinvestor übernahm nach der Unternehmensübergabe das Controlling. Auf diese Weise wurden jegliche Interessenkonflikte von vornherein ausgeschlossen.

... und durch eine solide Finanzierungsstruktur abrunden

In einem letzten Schritt wurde gemeinsam eine Beteiligungsprüfung (Due Diligence) durchgeführt und danach die Kaufverträge unterschrieben. Mit insgesamt 500 000 Euro beteiligte sich der neue Chef an der Übernahme und erhielt dafür 50,01 Prozent der Anteile. Der Mittelstandsfonds steuerte ebenfalls 500 000 Euro bei und übernahm die restlichen Anteile. Darüber hinaus brachte er eine stille Beteiligung ein, um das Eigenkapital stärker zu unterlegen. Den fehlenden Betrag zur Kaufpreisfinanzierung erhielten die Parteien dann über die lokale Sparkasse im Zuge einer Darlehenslösung. Auch deren Konditionen wurden durch die hier gefundene Finanzierungslösung erheblich verbessert. Der Mittelstandsfonds hat sich insofern als ideales Instrument zur Lösung der Nachfolgesituation erwiesen. **V&S**

Dr. Axel Bauer, Vorstand MIDAS
Unternehmensgruppe, Köln,
www.midasgruppe.de