

Professionelle Vorbereitung des Unternehmensverkaufs

Strukturen stärken

Inhabergeführte mittelständische Unternehmen sind erfolgreich im Markt, wenn sich die Gesellschafter stark mit dem Geschäft identifizieren und wenn Entscheidungen schnell getroffen werden. Diese beiden Tugenden gilt es auch bei einem Generationswechsel zu bewahren. Für die Nachfolge gibt es mehrere Optionen. Die beiden wichtigsten sind eine interne Lösung in der Familie und der Verkauf.

Erste Überlegungen fünf Jahre vor der Umsetzung ▶

Gedanken zu ihrer Nachfolge sollten sich Unternehmer schon fünf Jahre vor dem geplanten Nachfolgezeitpunkt machen, besser sogar noch früher. Zu diesem Zeitpunkt, also beispielsweise mit 55 Jahren, muss jedoch noch nicht feststehen, welche Nachfolgevariante später realisiert werden soll. Dies wird oft auch gar nicht möglich sein: Die Kinder des Unternehmers sind vielleicht noch in der Ausbildung oder sie sammeln gerade erste Praxiserfahrungen in anderen Unternehmen, so dass die Frage, ob sie zur Übernahme der Verantwortung in fünf oder zehn Jahren be-

reit und geeignet sind, einstweilen offen bleiben muss. Gleichwohl sollten Vorbereitungen getroffen werden, die für den Fall eines späteren Unternehmensverkaufs notwendig sind, ohne diesen zu präjudizieren.



Bernhard Rittel

Unternehmensstruktur: Teilverantwortungen delegieren ▶

Im Mittelstand liegen alle wichtigen Entscheidungen beim Unternehmer selbst. Die erfolgreiche Vorbereitung auf die Nachfolge erfordert jedoch, im Unternehmen eine mehrköpfige Führungsstruktur zu schaffen, die anspruchsvolle Aufgaben auf andere Schultern verteilt. Unternehmer sollten hierfür einen Fahrplan

verfolgen, nach dem Führungsaufgaben im Vertrieb, in der Produktion und im Kaufmännischen auf leitende Mitarbeiter übergehen. Dadurch findet schrittweise eine Entlastung statt, wobei das Unternehmen eine Führungsstruktur gewinnt, die es dann in der Nachfolge braucht. Je nachdem, ob solche Mitarbeiter schon im Haus sind oder noch gewonnen werden müssen, sind für diesen Prozess drei bis fünf Jahre zu veranschlagen.

Rechnungswesen und Controlling: Transparenz schaffen ▶ Anders als in Konzernen und in Großunternehmen sind das Rechnungswesen und das Controlling im Mittelstand deutlich weniger ausgeprägt. Mit dem Unternehmer in der Geschäftsführung ist vielleicht auch kein ausgefeiltes Controlling und Reporting erforderlich, weil er aus den unterschiedlichen Bereichen zeitnah Informationen erhält, die ihm einen aktuellen Stand für seine Entscheidungen vermitteln.

Zur Vorbereitung auf die Option des Verkaufs ist hier jedoch eine Umstellung geboten: Das Unternehmen sollte ein modernes Controlling-Instrumentarium einführen, und auch den Jahresabschluss, der oft erst sehr spät fertiggestellt wird, nicht nur als Pflichtübung für das Finanzamt verstehen, sondern als umfassende Dokumentation des Laufs der Dinge für die Gesellschafter und für wichtige Geschäftspartner (Banken, Lieferanten, Schlüsselkunden). Eine solche Umstellung ist mit den heutigen ERP-Systemen kein Hexenwerk und sollte inklusive der Schaffung der betrieblichen Voraussetzungen (Datenerfassung und Datenverarbeitung, Implementierung von Systemen) in ein bis zwei Jahren neben dem laufenden Geschäftsbetrieb möglich sein. Steht später der Unternehmensverkauf als Option an,

werden zeitnah valide Daten über die Geschäftsentwicklung in allen wesentlichen Bereichen gebraucht. Zudem sollte der Abschluss dann innerhalb von drei Monaten nach Ende des Geschäftsjahrs vorliegen.

Steuerliche Situation: Weichen früh stellen ▶ Zur längerfristigen Vorbereitung der Option eines Unternehmensverkaufs gehört auch, sich früh mit seinem Steuerberater auszutauschen, wie die steuerliche Situation ist und was gegebenenfalls anzupassen ist. Die steuerlichen Rahmenbedingungen für Unternehmensverkäufe in Deutschland sind so, dass die Rechtsform der GmbH für den verkaufenden Unternehmer steuerlich grundsätzlich vorteilhafter ist als die der GmbH & Co. KG. Im Hinblick darauf ist also mit dem Steuerberater zu überlegen, ob vielleicht ein Rechtsformwechsel sinnvoll sein kann. Dabei sind steuerliche Fristen von bis zu sieben Jahren zu beachten. Außerdem sollten besondere Gestaltungen, die sich häufig noch der Gründungsphase von Unternehmen verdanken, beispielsweise Betriebsaufspaltungen, mit dem Steuerberater erörtert und überprüft werden. Wenn die Option des Verkaufs virulent wird, lassen sich solche Strukturen in vielen Fällen nicht mehr steuerschonend ändern, weil die dafür verpflichtenden Fristen nicht mehr einzuhalten sind.

Unternehmensverkauf zum Projekt machen ▶ Wenn die Entscheidung getroffen ist, den Betrieb zu verkaufen, sollte der Unternehmer das Thema zum Projekt machen. Insofern sind detaillierte Vorbereitungen für die Ansprache potenzieller Käufer zu treffen, ein Zeitplan ist aufzustellen und diskret abzuarbeiten. Mit der Projektleitung sollte ein erfahrener M&A-Berater beauftragt werden, der seine Schritte in enger Abstimmung mit dem Unternehmer geht und dabei ausschließlich dessen individuellen Zielen verpflichtet ist. Ein solcher Berater wird mit dem Unternehmer über dessen Zielvorstellungen sprechen und ihm aufgrund der Situation der Firma, ihrer Ertragskraft und ihrer Marktposition eine Einschätzung geben, welche Bewertungsbandbreite im Verkaufsprozess realistisch zu erwarten ist. Im Zuge dieser vorbereitenden Gespräche wird zwischen dem Unternehmer und dem M&A-Berater auch festgelegt, welche potenziellen Käufer bzw. Käufergruppen vertraulich angesprochen werden sollen. Das können strategische Käufer aus dem Marktumfeld und dem Wettbewerbsumfeld sein oder ausländische Adressen, die den Markteintritt in Deutschland suchen. Alternativ ist auch der Verkauf an Finanzinvestoren oder »Family Offices« denkbar, die gern gemeinsam mit leitenden Mitarbeitern (MBO) oder neu eintretenden externen Managern (MBI) investieren. Sind die Ziele für den Verkaufsprozess definiert, wird der M&A-Berater in enger Absprache mit dem Unternehmer den Prozess strukturieren und umsetzen. Hierfür sind neun bis zwölf Monate zu veranschlagen.

Wie die Ausführungen zeigen, ist zur Vorbereitung auf die Option Unternehmensverkauf ein Zeitraum von fünf Jahren sinnvoll, hinsichtlich der Steuerstruktur vielleicht sogar von acht bis zehn Jahren. Eine mittelfristige Vorbereitung ist jedoch auch für die Nachfolge in der Familie des Unternehmers sinnvoll und hilfreich, weil sie die Strukturen des Unternehmens stärkt (zweite Führungsebene) und die Klarheit über seine Entwicklung verbessert (Rechnungswesen und Controlling). Dies macht es dann auch den Kindern des Unternehmers leichter, sein Lebenswerk erfolgreich fortzuführen. ■

Bernhard Rittel, Partner MARKUS Partners, Frankfurt/M.