



Foto: 123rf.de/Dmitriy Shironosov

Nachfolge

Rechtzeitig vorbereiten Planung der Unternehmensübergabe

von **Bernd Kordes**

Es gibt viele Gründe, warum Inhaber von Ingenieurbüros ihr Unternehmen veräußern wollen. Der häufigste Grund ist die Regelung der Altersnachfolge. Darauf fokussiert sich dieser Artikel. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Verkauf des Unternehmens an Dritte. Der Vollständigkeit halber wird aber auch die Nachfolge innerhalb der Familie oder des Unternehmens angesprochen.

Einleitung

Ein Büroinhaber, der sich über die Regelung seiner Nachfolge Gedanken macht, hat umso mehr Optionen, je früher er sich mit diesem Thema beschäftigt. Dabei sind, je nachdem welches Szenarium verfolgt wird, unterschiedliche vorbereitende Schritte sinnvoll. Nachfolgend werden zunächst einzelne Szenarien beschrieben und anschließend wird diskutiert, welche Vorbereitungen möglichst frühzeitig je nach gewähltem Szenarium sinnvoll sind.

Übergabeszenarien

Familiäre Nachfolge: Die meisten Unternehmer wünschen sich, dass sie ihr Unternehmen innerhalb der Familie weitergeben können – in der Regel an Kinder – manchmal aber auch an nahe Verwandte wie Geschwister oder Neffen. Oft wird dabei aber zu lange gewartet, bis die Nachfolge tatsächlich erfolgt und nicht selten scheitert die Nachfolge zu einem Zeitpunkt, an dem der Übergeber bereits ein Alter erreicht hat, in dem ein externer Verkauf schwierig, bzw. nicht selten sogar

unmöglich wird. Von daher ist auch in diesem vermeintlich einfachen Übergabeszenarium frühzeitig mit dem Prozess zu beginnen.

Übergabe an Mitarbeiter („Management-Buy-out“): Gerade bei kleinen Büros, bei denen keine familieninterne Lösung möglich ist, ist das fast die einzige echte Lösung zur Übergabe des Büros. Da in solchen Fällen der oder die übernehmenden Mitarbeiter in einer starken Verhandlungsposition sind, wenn es um die Bewertung des Unternehmens geht, sollte auch hier bereits frühzeitig die Übergabe geplant und eingeleitet werden, damit der Übergeber nicht mit der Übergabe scheitert und am Ende vielleicht nur noch die Option bleibt, sein Unternehmen zu liquidieren.

Verkauf an Dritte: Hier gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten. Bei kleineren Firmen ist ein Verkauf an einen externen Unternehmer denkbar, der dann im Rahmen eines „Management-Buy-in“ das Unternehmen weiterführt. Unternehmen jeder Größe können an strategische Investoren veräußert werden, wobei dies mit zunehmender Unternehmensgröße deutlich einfacher wird. Bei Bürogrößen mit weniger als 20 Mitarbeitern ist es häufig bereits recht schwierig, zumindest einen angemessenen Preis zu erzielen. Strategische Investoren sind meistens größere Ingenieurgesellschaften. Es kann sich aber auch um Käufer handeln, die aus anderen Bereichen kommen. So sind vereinzelt Energieversorger daran interessiert, Ingenieurbüros zu erwerben, oder auch große internationale Firmen des Anlagenbaus tauchen als potenzielle Käufer auf. Diese hoffen durch den Erwerb von deutschen Ingenieurbüros Zugang zu deutschem Ingenieur-Know-how zu bekommen.

Eine weitere Erwerbergruppe sind Finanzinvestoren. Diese Erwerbergruppe ist aber in der Regel erst dann interessiert, wenn wir von Unternehmenswerten reden, die bei > 20 Mio. Euro oder sogar deutlich darüber liegen. Bei Finanzinvestoren muss man unterscheiden zwischen Private-Equity-Firmen mit Turnaround- oder Buy-and-Build-Strategie. Die Einen kaufen Unternehmen, die in einer Krise sind und nach erfolgreicher Sanierung deutlich teurer weiter veräußert werden können. Die Anderen steigern den Unternehmenswert durch starkes organisches Wachstum oder durch Zukauf weiterer Büros deutlich. Daneben gibt es aber auch Finanzinvestoren, z. B. sogenannte Family Offices, die an einer langfristigen Beteiligung interessiert sind.

Vorbereitung der Übergabe

Wenn ein Käufer ein Unternehmen erwirbt, zahlt er einen Kaufpreis, der in der Zukunft wieder erwirtschaftet werden sollte. Er kauft nicht die Vergangenheit des Unternehmens, sondern versucht aus Vergangenheitsdaten und vielen anderen Informationen eine Prognose zu erarbeiten, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen könnte. Dabei spielen Themen wie Unternehmensführung, Kundenstamm und Auftragsbestand sowie Mitarbeiterstruktur und Mitarbeiterbindung an das Unternehmen eine herausragende Rolle.

Ein klassischer Fehler vieler erfolgreicher Büroinhaber ist, dass sie bis zum Zeitpunkt des geplanten Unternehmensver-

kaufs alle Fäden in der Hand halten. Sie sind verantwortlich für die Kundenbeziehungen, das Angebotswesen, die Sicherung der fachlichen Qualität und haben auch die kaufmännische Steuerung des Unternehmens in der Hand. Da sie bis jetzt sehr gute wirtschaftliche Ergebnisse erzielen, glauben sie, dass ihr Unternehmen einen hohen Wert hat. Für den potenziellen Käufer sieht das aber ganz anders aus. Wenn der Inhaber als Verkäufer aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, befürchten die neuen Eigentümer zu Recht, dass die Ergebnisse des Unternehmens schnell und drastisch einbrechen. Sie nehmen daher nicht selten Abstand von dem Unternehmenserwerb oder bieten einen Kaufpreis an, der weit unter dem eigentlichen Marktwert liegt. Unternehmenskäufer wollen solche Unternehmen erwerben, die für die Zukunft gut aufgestellt sind. Wie sieht ein solches Unternehmen aus?

1. Das Unternehmen hat eine kompetente Führungsmannschaft, die auch nach dem Verkauf weiter an Bord bleibt. Im Idealfall hat sich der Verkäufer bereits aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen und kann belegen, dass sein eigener Beitrag zum Unternehmenserfolg bereits sehr klein oder nicht mehr existent ist. Bei einem Verkauf an Dritte ist dieser Punkt der mit Abstand wichtigste.
2. Das Unternehmen hat eine ausgewogene Mitarbeiterstruktur bezüglich Alter und Qualifikation. Lange Betriebszugehörigkeiten der Mitarbeiter werden als Zeichen einer guten Führung und eines guten Betriebsklimas positiv gewertet. Außerdem besteht dann ein geringeres Risiko, dass Mitarbeiter aufgrund des Eigentümerwechsels das Unternehmen verlassen. Gerade in der heutigen Zeit, in der branchenweit ein Problem darin besteht, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und es immer schwieriger wird, neue Mitarbeiter zu finden, ist eine gute Personalführung ein ganz wichtiges „Asset“ eines Unternehmens.
3. Das Unternehmen hat ein gut eingeführtes kaufmännisches System. Zumindest ab einer Unternehmensgröße von ca. 20 Mitarbeitern gibt es ein System zum Projektcontrolling, das aus einer Auftragskalkulation und einer mitlaufenden Projektkontrolle besteht. Das erlaubt es dann auch, zum Bilanzstichtag Vorräte zu bewerten. Durch eine Vorratsbewertung werden starke Ausschläge im Umsatz und Ergebnis von einem zum anderen Jahr reduziert, aber nicht ganz verhindert. Für größere Unternehmen kann es sich auszahlen, neben der Bilanzierung nach HGB (Handelsgesetzbuch) auch eine Bilanzierung nach IFRS vorzunehmen, dem internationalen Standard zur Rechnungslegung. Im Unterschied zu HGB werden hier Vorräte zu Vollkosten plus dem anteiligen Gewinn bewertet. Das hat gleich zwei Vorteile. Zum einen entfallen die Schwankungen im Umsatz und Ergebnis, die sich bei der HGB-Bilanzierung beim Schlussrechnen großer Projekte unvermeidlich ergeben. Zum anderen sind die Ergebnisse zumindest bei wachsenden Unternehmen besser, da auch die Gewinnanteile von Projekten enthalten sind, die sich noch in Bearbeitung befinden.
4. Für eine Unternehmensübergabe ist es ideal, wenn sich Umsatz, Ergebnis und Auftragsbestand in den letzten drei

bis vier Jahren vor Übergabe kontinuierlich gesteigert haben, ohne dass große Sprünge von einem zum anderen Jahr zu verzeichnen waren. In der Praxis sieht man allerdings immer wieder Fälle, bei denen im letzten Jahr vor dem geplanten Verkaufszeitpunkt plötzlich Umsatz und Ergebnis sprunghaft gestiegen sind. Die Verkäufer erwarten dann, dass ein Erwerber das Unternehmen auf der Basis des Ergebnisses des letzten Jahres bewertet. Das wird dieser aber sicher nicht tun, da er ja zu Recht an der Nachhaltigkeit dieses hohen Einzelergebnisses zweifeln wird. Aus diesem Grund sollten Unternehmer, die eine Übergabe ihres Büros planen, mindestens drei bis vier Jahre vor dem geplanten Verkaufszeitpunkt die tatsächliche Ertragskraft ihres Unternehmens im Jahresabschluss auch zeigen. Das fällt vielen Unternehmern schwer, die es gewohnt waren, durch Ergebnisoptimierung möglichst wenig Unternehmenssteuern zu bezahlen.

5. Ingenieurbüros haben je nach Branche einen Auftragsbestand, der zwischen sechs Monaten und zwei Jahren liegen mag. Käufer des Unternehmens fragen sich daher immer, wo die neuen Aufträge für die Zukunft herkommen. Hier ist es wichtig, dass der Verkäufer durch Statistiken zeigen kann, wie sich seine Angebotspipeline historisch entwickelt hat und wie gut seine Trefferquote bei Angeboten in der Vergangenheit war. Hilfreich sind auch Daten zur prozentualen Aufteilung des Auftragsbestands nach Bestandskunden und neuen Auftraggebern. Interessant ist auch darzustellen, welcher Prozentanteil durch Nachträge oder Auftragsrweiterungen in laufenden Projekten entstanden ist.
6. Das Unternehmen hat eine klare Unternehmensstrategie (Leitbild, Strategische Ziele und dazugehöriger Maßnahmenplan), die regelmäßig überprüft und weiterentwickelt wird. Dabei sollten nicht nur der Unternehmer und seine leitenden Mitarbeiter, sondern alle Mitarbeiter diese Strategie kennen. Dazu gehört auch ein entsprechender professioneller Auftritt im Internet, idealerweise mit einer echten „Corporate Identity“. Ältere Unternehmer unterschätzen häufig die Wichtigkeit dieses Punktes und vergessen, dass auf der Übernehmerseite Entscheider sitzen, die in der Regel deutlich jünger sind als sie selber und entsprechend andere Wertmaßstäbe haben.
7. Das Unternehmen hat ein zertifiziertes Qualitäts-Managementsystem nach DIN ISO 9001. Je nach Branche können auch weitere Zertifizierungen (Umwelt, Arbeitssicherheit) oder Akkreditierungen hilfreich sein.
8. Unternehmen mit Auslandsgeschäft in korruptionsanfälligen Ländern sollten zudem ein Compliance Management System eingeführt haben.
9. Es gibt im Unternehmen keine „Red Flags“. Als solche werden Probleme oder Themen bezeichnet, die einen Verkauf schwer oder sogar unmöglich erscheinen lassen. Hierzu gehören schwelende Rechtsstreitigkeiten, nicht von der Versicherung abgedeckte Schadensfälle, behördliche Er-

mittlungen, Verträge mit ungewöhnlichen Risikoübernahmen und vieles mehr. Falls es derartige Probleme im Unternehmen gibt, sollten sie gelöst werden, bevor an eine Übergabe oder einen Verkauf gedacht wird.

Besonderheiten einzelner Übergabeszenarien

Familiäre Nachfolge: Viele der oben genannten Punkte spielen bei einer Übergabe des Unternehmens innerhalb der Familie keine Rolle. Entscheidend ist, wie die beiden Generationen die Übergabe regeln. Dazu gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen. Von daher soll hier nur ein Punkt angesprochen werden: der Altersunterschied zwischen den Generationen. Ideal ist es, wenn der „Junior“ die ersten fünf bis 10 Jahre nach Studium oder Promotion seine ersten beruflichen Erfahrungen außerhalb des Familienunternehmens gesammelt hat und dabei auch erste Erfolge erzielen konnte. Er sollte erst dann in das Unternehmen einsteigen, wenn die Übergabe innerhalb der nächsten zwei bis fünf Jahre erfolgen soll. Das setzt aber voraus, dass der Altersunterschied zwischen den Generationen nicht wesentlich größer als 30 Jahre ist. Ansonsten besteht das große Risiko, dass der Unternehmer lange auf die familiäre Nachfolge setzt, aber irgendwann erkennen muss, dass diese Lösung nicht praktikabel ist. Wenn er zu diesem Zeitpunkt bereits deutlich älter als 60 Jahre ist, kann es für ihn schwierig werden, noch eine externe Nachfolgeregelung zu finden.

Übergabe an Mitarbeiter („Management-Buy-out“): Ähnlich wie die familiäre Nachfolge ist auch dieser Weg wesentlich einfacher als ein Verkauf an Dritte. Aus finanziellen Gründen kommt er aber in der Regel nur bei kleineren Büros bis max. 50 Mitarbeiter in Frage. Wichtig für den übergebenden Unternehmer ist es, frühzeitig mit dem oder den vorgesehenen Übernehmern Einigkeit über den Zeitpunkt der Übergabe zu erzielen und auch klare Vereinbarungen zur Bewertung des Unternehmens und ggfs. zur Finanzierung des Kaufpreises zu treffen.

Verkauf an Dritte: Der Verkauf an Dritte ist immer dann eine gute Option, wenn die oben genannten Voraussetzungen weitgehend erfüllt sind. Dies setzt eine frühzeitige Planung des Verkaufs („Exit“) voraus. Der Verkäufer muss sich im Klaren sein, dass er nicht seine eigene erfolgreiche Unternehmensvergangenheit verkauft, sondern die Zukunft des Unternehmens, die nicht mehr von ihm gestaltet wird. Das bedeutet, je besser das Unternehmen von ihm für eine Zukunft ohne ihn vorbereitet wurde, um so einfacher ist der Verkauf. Sollte das nicht der Fall sein, kann er sein Unternehmen nur dann verkaufen, wenn er bereit ist, als angestellter Manager des Erwerbers die Integration in das Unternehmen des Käufers zu begleiten und auch ggfs. noch zu identifizierende neue Führungskräfte einzuarbeiten. Das setzt einen Verbleib im Unternehmen von drei bis fünf Jahren voraus und ein Alter des Verkäufers deutlich unterhalb des Renteneintrittsalters. ■

Autor

Dr.-Ing. Bernd Kordes,

Kordes Consulting, Weinheim