

Familienexterne Lösungen

Wie Käufer und Verkäufer zueinander finden

Von Prof. Dr. Frank Wallau und Nadine Schlömer,
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Nach Schätzungen des IfM Bonn steht in jährlich rund 71.000 Familienunternehmen die Regelung der Nachfolge an. In jeweils knapp der Hälfte dieser Unternehmen soll die Nachfolge gemäß den Plänen der Alteigentümer familienintern bzw. -extern gelöst werden. Letztere unterscheiden sich in mehrerer Hinsicht von familieninternen Nachfolgelösungen. Diese Unterschiede treten vornehmlich in der Vorphase des eigentlichen Übergabeprozesses auf – mit der Folge, dass eine schnelle Einigung zwischen den beiden an der familienexternen Nachfolge beteiligten Parteien zumeist nicht möglich ist. So sind sich beide Seiten üblicherweise nicht bekannt und müssen erst zueinander finden. Außerdem fehlen den potenziellen Käufern und Verkäufern grundlegende Informationen übereinander. Denn anders als die Kinder des Alteigentümers kann ein familienexterner Nachfolger das zur Übergabe stehende Unternehmen zumeist nicht über Jahre hinweg beobachten. Umgekehrt kann der Eigentümer die Arbeit des potenziellen familienexternen Nachfolgers nicht über längere Zeit verfolgen, um sich so ein fundiertes Urteil über seine Fähigkeiten als Unternehmer zu bilden. Diesen Besonderheiten der familienexternen Nachfolge hat sich das IfM Bonn in zwei aktuellen Studien gewidmet.

Suche mit Hilfe Dritter

Beim Zusammenkommen übergabewilliger Eigentümer und Übernahmeinteressierter dominieren die Einschaltung von Dritten oder Inserate bspw. in der Wirtschaftspresse. Wegen der häufig fehlenden Bekanntschaft kommt die direkte Ansprache potenzieller Eigentümer bzw. Nachfolger nur eher selten in Betracht. Die Dienst-



Prof. Dr. Frank Wallau



Nadine Schlömer

leistungen Dritter, dies sind z.B. Unternehmensberater, Kammern, Freunde, Bekannte, Geschäftsfreunde oder Online-Nachfolgebörsen, werden von Kaufinteressenten insgesamt häufiger bei der Suche in Anspruch genommen als von Eigentümern (siehe Abb. 1). Von den Übernahmeinteressierten werden am häufigsten Kammern und Online-Unternehmensbörsen genutzt, von den Inhabern Unternehmensberater. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass sich vor allem die Kosten der Vermittler und fehlende Anlaufstellen aus Sicht der befragten Eigentümer als Problem bei der Suche nach einem Nachfolger erweisen. Auf Seiten der Übernahmeinteressierten liegt das größte Problem dagegen darin, dass die verkaufswilligen Eigentümer ihre Suche nur selten publik machen.

Häufiges Scheitern in der Verhandlungsphase

Haben sich Käufer und Verkäufer gefunden, ist der Prozess noch lange nicht abgeschlossen. Jetzt müssen die Details geregelt werden. Diese Verhandlungen scheitern häufig: Etwa 71% der befragten Unternehmer, die noch nach einem Nachfolger suchen, haben zuvor schon mindestens einmal konkretere Verhandlungen abgebrochen. Auf Seiten der Übernahmeinteressierten ist der entsprechende Anteil mit 84% noch höher. Dabei haben Unternehmenskäufer vor allem Probleme mit der Finanzierung, und die Inhaber können sich nur schwer vom Unternehmen trennen.

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. FRANK WALLAU
UND NADINE SCHLÖMER

Prof. Dr. Frank Wallau (wallau@ifm-bonn.org) ist stellvertretender Geschäftsführer, Nadine Schlömer (schloemer@ifm-bonn.org) wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung IfM Bonn. Die Studien „Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern“ sowie „Informationsasymmetrien in der familienexternen Nachfolge und ihre Überwindung“ können auf der Website des Instituts kostenlos heruntergeladen werden. www.ifm-bonn.org

Attraktivität eines Unternehmens begünstigt familienexterne Nachfolge

Die jeweiligen Suchanstrengungen entscheiden nicht alleine über den Erfolg des Zusammenfindens von Übergeber und Nachfolger. Von großer Bedeutung ist dabei auch die Attraktivität des Unternehmens. So zeichnen sich die Firmen von Eigentümern, die einen Nachfolger gefunden haben, nicht nur durch eine bessere Gewinnentwicklung in der Vergangenheit aus. Sie sind vielmehr mit durchschnittlich 18 Beschäftigten auch deutlich größer als die Unternehmen der noch suchenden Eigentümer mit durchschnittlich acht Beschäftigten. Inhaber größerer Unternehmen haben zudem den Vorteil, dass

sie eher über die finanziellen Mittel verfügen, Wertgutachten in Auftrag geben zu können, die den Übernahmepotenzialen die ansonsten fehlenden Informationen liefern und damit die Bewertung erleichtern. Auf diese Weise wird ein zentrales Hemmnis in der Verhandlungsphase familienexterner Nachfolgen überwunden. Gutachten anerkannter Stellen wie z.B. von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind dabei besser geeignet als solche vom eigenen Steuerberater.

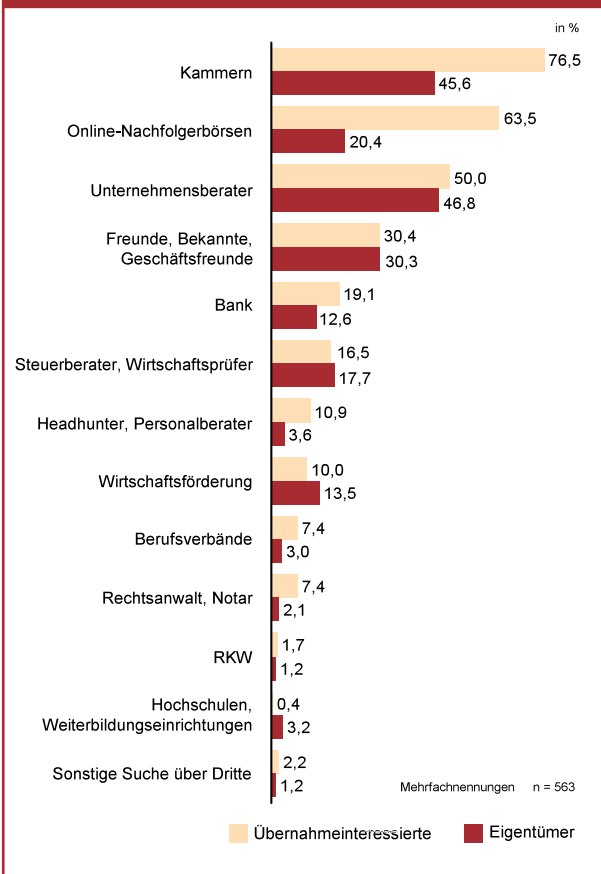
Führungskräfte haben weniger Erfolg mit Übernahmeplänen

Als Nachfolger kommen neben Führungskräften (des zu übergebenden oder eines anderen Unternehmens) Unternehmer und Investoren in Frage. An der Übernahme interessierte Führungskräfte setzen ihre Absichten mit geringerem Erfolg um als Unternehmer oder Investoren. Dies hat verschiedene Ursachen. So verfügen Führungskräfte i.d.R. nicht nur über geringere (finanzielle und personelle) Ressourcen für die Umsetzung einer Übernahme als Unternehmer oder Investoren, sondern verfügen auch über geringere Erfahrungen in diesem Bereich. Außerdem können sie dem Eigentümer ihre unternehmerischen Fähigkeiten oft nicht glaubhaft machen. Dies führt häufig zur Bevorzugung von Unternehmern oder Investoren. Von deren – tatsächlich oder vermeintlich – größerer Befähigung zur Unternehmensführung versprechen sich die Alteigentümer die ihnen am Herzen liegende langfristige Fortführung des Betriebes und damit den Erhalt der Arbeitsplätze.

Fazit:

Diese Schlaglichter machen deutlich, dass familienexterne Lösungen mit besonderen Problemen verbunden sind, die in dieser Art bei familieninternen Nachfolgen nicht auftreten. Daraus resultiert für beide Parteien die Notwendigkeit, ausreichend Zeit für die Suche nach geeigneten Nachfolgern und die anschließenden Verhandlungen einzuplanen. In den vom IfM Bonn untersuchten erfolgreich abgeschlossenen Fällen familienexterner Nachfolge dauerte die Suche im Schnitt rund 14 Monate. Der kontinuierliche Anstieg der Zahl familienexterner Nachfolgen in den letzten Jahren zeigt, dass diese Probleme aber durchaus lösbar sind.

ABB. 1: BEDEUTUNG DER DIENSTLEISTER, DIE UNTERNEHMENSKÄUFER UND VERKÄUFER BEI DER EXTERNEN NACHFOLGE NUTZEN



Quelle: IfM Bonn bzw. Schlömer/Kay 2008