

NACH FOLGEN IST DAS NEUE GRÜNDEN

DAS MAGAZIN - Ausgabe 2

KAUFEN



Tradition mit einem guten Tropfen Frische

Altenburger Destillerie, ein Traditionsunternehmen unter neuer Führung

Fischen im trüben Teich

Nachfolge-Berater Peter Kaul über die Tücken beim Unternehmenskauf



Michael Schenk

Geschäftsführender Gesellschafter

Altenburger Destilleriegruppe

- 04 10 Punkte,**
damit die Nachfolge in der Familie klappt.

- 06 Think big!**
bm|t Geschäftsführer Kevin Reeder im Gespräch über Nachfolgefiananzierung.

- 10 Tradition mit einem guten Tropfen Frische**
Altenburger Destillerie, ein Traditionsunternehmen unter neuer Führung.

- 14 Nachfolge zum Nachschlagen, Teil 2: I–P**
Die wichtigsten Grundbegriffe zur Unternehmensnachfolge leicht und übersichtlich erklärt.

- 16 Fischen im trüben Teich**
Nachfolge-Berater Peter Kaul über die Tücken beim Unternehmenskauf.

- 19 Der Quickcheck**
Wie viel Geld brauchen Sie für die Unternehmensübergabe?



Dirk Wegler
Leiter des Thüringer Zentrums für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx)

Sehr geehrte Gründerinnen und Gründer,
sehr geehrte Nachfolgerinnen und Nachfolger,

der allgemeine Trend zur Selbstständigkeit ist rückläufig. Ein bedauerlicher Fakt, der aber auch große Chancen für Thüringer Unternehmensnachfolgen mit sich bringt. Denn wir sind nach Bremen deutscher Spitzenreiter bei der Übernahme von Firmen durch junge Existenzgründer und haben sogar Baden-Württemberg eingeholt! Damit beweisen wir eindrucksvoll, dass Nachfolgen das neue Gründen ist.

Die Kehrseite der Medaille zeigt uns aber auch, wie schwer es ist, potenzielle Nachfolger zu finden. Liegt es daran, dass die Möglichkeiten, die sich aus einer Betriebsübernahme im Gegensatz zu einer Neugründung ergeben, bei einem Großteil der Existenzgründer noch nicht bekannt sind? Dem versuchen wir im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) zu begegnen. Inzwischen haben wir über 70 Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem gesamten Freistaat gefunden, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen als Mentoren an junge Gründer weitergeben. Denn als erste unternehmerische Entscheidung steht die Unternehmerin oder der Unternehmer vor der Aufgabe, die Vor- und Nachteile beider Gründungsformen gegenüber den eigenen Zielen und Vorstellungen abzuwägen, um schließlich zu entscheiden: Kann ich meine unternehmerische Vision in den Strukturen eines bestehenden Unternehmens verwirklichen? Lassen sich diese Strukturen bzw. das Geschäftsmodell nach meinen Vorstellungen ändern?

Beratungs- und Begleitangebote der Kammern und des ThEx in seiner Vielfältigkeit helfen jederzeit, Antworten darauf zu finden. Ist der Groschen schließlich gefallen, geht es an die Feinarbeit. Denn nur ein stimmiges Unternehmenskonzept und eine seriöse Finanzplanung, gepaart mit dem starken Willen, etwas zu bewegen, helfen, Finanzierungspartner und Investoren, wie die Thüringer Aufbaubank oder die beteiligungsmanagement thüringen gmbh (bm|t), zu überzeugen.

Nehmen Sie Informationen aus diesem Magazin mit, um IHRE Entscheidung zu treffen, und nutzen Sie UNSERE Kompetenzen, um sich externen Rat einzuholen!

Impressum:

Herausgeber: Thüringer Aufbaubank, Gorkistraße 9, 99084 Erfurt,
T: 0361 7447 268, presse@aufbaubank.de,
www.nachfolge-in-thüringen.de
Konzeption/Redaktion: Unternehmenskommunikation der Thüringer Aufbaubank, Creative Solutions Erfurt; Stand: September 2018
DEMNÄCHST: Ausgabe 3 WISSEN

Layout: Greycap Audiovisual Mediadesign
Interviews: Katrin Holl, Fotos: Raphael Köhler
Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung, auch auszugsweise, vorbehalten. Alle Beiträge wurden sorgfältig recherchiert. Eine Haftung wird nicht übernommen.

Punkt 1

Frühzeitige Planung

Egal wer für die Nachfolge vorgesehen ist, eine externe Person oder ein Familienmitglied, wichtig für eine gelungene Nachfolge ist eine frühzeitige Planung. Am besten sollte man fünf bis zehn Jahre im Voraus beginnen, damit auch noch die Zeit bleibt, eine eventuelle Fehlentscheidung zu korrigieren.

Punkt 2

Die Kinder müssen wollen

Gute Erfolgschancen und Freude an der Arbeit sind nicht nur nettes Beiwerk, sondern grundlegende Voraussetzungen für eine gelungene Übergabe. Wenn die Kinder andere Vorstellungen von ihrem Leben haben, dann müssen das die Eltern akzeptieren und die Nachfolge anderweitig regeln. Zwang ist an dieser Stelle unter keinen Umständen angebracht. Andernfalls geht nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Familienfrieden schnell den Bach runter.

Punkt 3

Offene Gesprächskultur

Die Bedürfnisse und Erwartungen aller Beteiligten müssen von Beginn an offen kommuniziert werden. Abgebende und Nachfolgende sollten deshalb, noch bevor sie die Übernahme nach außen kommunizieren, ein Familiengespräch anberaumen, das allen Beteiligten die Möglichkeit gibt, sich zu äußern. Auch Familienangehörige, die sich gerade nicht vor Ort befinden, aber Ansprüche auf Teile des Unternehmens haben, sollten zu dem Gespräch eingeladen werden. Spätere Streitigkeiten können so vermieden werden.

Punkt 4

Das nötige Handwerkszeug beherrschen

Der Wille zur Nachfolge alleine reicht nicht aus. Die fachlichen Grundvoraussetzungen, eine solide Ausbildung, eine gute Kenntnis des Unternehmens und der Branche und im besten Fall schon Arbeitserfahrung im eigenen sowie in externen Unternehmen runden den Erfahrungsschatz ab, den potenzielle Nachfolgende mitbringen sollten. Auch wenn es sich um ein Familienmitglied handelt, sollte man die fachlichen Voraussetzungen sehr klar und kritisch beurteilen, bevor man sich dafür oder dagegen entscheidet.

Punkt 5

Die richtige persönliche Eignung

Nicht jeder Mensch ist geboren zur Nachfolge. Manche fühlen sich einfach wohler, wenn sie nicht an vorderster Front stehen müssen. Kann ich Entscheidungen treffen? Rückschläge verkraften? Macht es mir Freude, Verantwortung zu übernehmen? Bin ich offen für neue Ideen? Kann ich andere motivieren und überzeugen? Bin ich kritikfähig? Kann ich eine potenzielle Selbstständigkeit mit meiner aktuellen Lebenssituation vereinbaren? All das sind Fragen, die man sich vor der Entscheidung für eine Nachfolge stellen sollte. Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantwortet haben, dann volle Kraft voraus.

10 PUNKTE, damit die Nachfolge in der Familie klappt.



Unternehmensnachfolge ist etwas sehr Individuelles. Meist haben die Beteiligten keine eigenen Erfahrungswerte und viel zu schnell werden schwer zu korrigierende unternehmerische und familiäre Fakten geschaffen. Deshalb versuchen wir schon seit Jahren, die Unternehmerinnen und Unternehmer für eine möglichst frühzeitige Beschäftigung mit dem Generationswechsel zu sensibilisieren und bieten umfangreiche Hilfestellung an.



Professor Gerald Grusser
IHK-Hauptgeschäftsführer
www.erfurt.ihk.de

Punkt 6

Übergabefahrplan erarbeiten

Wann informiere ich die Familie? Wann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wann das externe Netzwerk, Kunden und Kundinnen? Welche Ausbildungsbausteine fehlen noch für die erfolgreiche Nachfolge? Und wie genau gestaltet sich die Einarbeitungsphase? Wie lange ist die bisherige Leitung für offene Fragen noch ansprechbar? Und wie lange ist sie noch in Entscheidungsprozesse eingebunden? Nur ein kleiner Teil der Dinge, die im Vorfeld gut geklärt und geplant sein wollen.

Punkt 7

Finanzielle Planung

Auch bei der Übergabe innerhalb der Familie muss der finanzielle Bedarf geregelt werden. Gibt es Familienmitglieder, die abgefunden werden müssen? Was fällt an Steuern und Abgaben an? Welche dringenden Investitionen stehen an? Fragen, bei denen externe Beratung sinnvoll ist.

Punkt 8

Akzeptieren Sie Veränderungen

Außerdem muss die scheidende Geschäftsführung akzeptieren, dass die Nachfolge das Unternehmen verändern wird. Vielleicht nicht in den ersten Tagen, langfristig aber auf jeden Fall. Veränderung und Anpassung an neue Gegebenheiten sind nicht nur für Unternehmen überlebensnotwendig, also haben Sie keine Angst davor.

Punkt 9

Freizeitplanung für die Zeit danach

Eine wichtige Grundvoraussetzung für die problemlose Nachfolge ist, dass die bisherige Führung irgendwann loslassen muss. Es sollte klar geregelt sein, wie lange sie noch mitmischen darf. Das Loslassen fällt erfahrungsgemäß leichter, wenn man sich vorher überlegt, mit welchen Tätigkeiten man seine neu gewonnene Freizeit füllen möchte. Zeit mit neuen Hobbys oder alten Leidenschaften füllen, statt sie einfach totzuschlagen und dem Unternehmen nachzutruern.

Punkt 10

Ziele definieren

Auch wenn die Nachfolgerin oder der Nachfolger schon aus der Familie kommt, Gedanken über die Zukunft des Unternehmens sollten Sie sich schon vor der Übernahme machen und sich überlegen, wie sich das Geschäft unter Ihrer Führung weiterentwickeln soll. Das Erstellen eines fundierten Businessplans sollte deshalb zügig in Angriff genommen werden.

Unser Tipp:

Unabhängig davon, für welche Übergabeform Sie sich entscheiden, nutzen Sie die **kostenfreie** Beratung durch die Thüringer Handwerkskammern sowie die Industrie- und Handelskammern. Die Thüringer Nachfolgelotsen unterstützen Sie gerne.

www.thex.de



Think BIG!

**bm|t Geschäftsführer Kevin Reeder
im Gespräch über Nachfolgefinanzierung.**

Herr Reeder, was genau ist die bm|t?

Die bm|t ist eine Länderbeteiligungsgesellschaft in Deutschland und hat den Fokus auf Investments in Thüringen. Das Besondere an der bm|t ist, dass wir in Unternehmen in allen Lebensphasen investieren können. Wir haben Fonds für Start-up-Unternehmen und Neugründungen, Fonds für die Begleitung in den ersten Jahren, bis hin zu einem Wachstumsfonds für die Skalierung von schon erfolgreichen Firmenkonzerten. Außerdem haben wir auch einen Fonds, der das Thema Nachfolgen abdeckt, hier ist unser Mittelstands-Fonds Thüringen – kurz MFT – sehr interessant. Gerade, wenn es um Management-Buy-ins oder Buy-outs geht.

Und was machen Sie?

Wir suchen Firmen, die das Kapital aus den Fonds gut einsetzen können und sich mit unseren Investments positiv weiterentwickeln. Wir investieren aber nicht nur, wir begleiten die Firmen auch ein Stück auf ihrem Weg. Wir sind zwar ein Investor auf Zeit, das heißt, dass wir immer auch den Exit des Investments vor Augen haben, meistens so nach fünf bis zehn Jahren.

Kevin Reeder (40) ist seit dem 1. September 2017 neuer Geschäftsführer der bm|t. Der gebürtige US-Amerikaner und studierte Betriebswirt mit MBA-Abschluss in Oxford blickt auf eine vielfältige berufliche Laufbahn im internationalen Beteiligungsmanagement zurück. Bereits 2013 war Kevin Reeder als Investment Manager für die bm|t tätig und kennt sich daher in Thüringen und in Thüringer Unternehmen bestens aus.

Die bm|t beteiligungsmanagement thüringen gmbh mit Sitz in Erfurt ist eine Tochter der Thüringer Aufbaubank und eine der ersten Adressen für Beteiligungen in Thüringen. Die bm|t führt aktuell acht Fonds mit einem Gesamtvolumen von rund 320 Millionen Euro, die sich an innovativen Unternehmen nahezu aller Branchen und in allen Phasen der Unternehmensentwicklung beteiligen – sowohl in der Gründungs- als auch in der Wachstumsphase oder in Unternehmensnachfolgesituationen.

0361 - 7447-601

info@bm-t.de

www.bm-t.de

Aber in dieser Zeit sind wir nicht nur Geldgeber, sondern auch Berater und Unterstützer bei der Vernetzung. Man könnte sagen, wir funktionieren wie ein Katalysator für schnelleres und zielgerichtetes Wachstum.

Welche Voraussetzungen braucht eine Firma, damit die bm|t investiert?

Das Unternehmen sollte in Thüringen sitzen bzw. operieren. Aber sonst sind die Voraussetzungen sehr fondsspezifisch. Mit den Start-up-Fonds zum Beispiel können wir direkt nach der Gründung einsteigen, auch wenn das Unternehmen noch keinen einzigen Kunden hat. Wenn es um das Thema Nachfolgen geht, sieht das schon etwas anders aus. Hier greift der schon genannte Mittelstands-Fonds Thüringen (MFT). Er ist wie für das Thema Nachfolgen gemacht. Und die Kriterien sind überschaubar. Man braucht über 2 Mio. Euro Umsatz im letzten Jahr, ein positives EBIT und eine Umsatz- und Ergebnissteigerung über die letzten drei Jahre. Außerdem sollte das Unternehmen schon länger als fünf Jahre am Markt operieren.

Die Branche ist letzten Endes egal, es braucht aber einen wettbewerblichen Vorteil, der nicht nur aus harter Arbeit und guter Leistung besteht. Es sollte etwas Eigenes sein, etwas, das schwer zu kopieren ist. Generell mögen wir

Themen, die skalierbar sind und einen Technologiekern haben. Bei reinen Dienstleistungen tun wir uns schwer.

Der MFT ist noch relativ neu, warum wurde er aufgelegt?

Mit diesem Fonds haben wir direkt auf den Bedarf am Markt reagiert. In Thüringen gibt es mittlerweile einige Führungskräfte, die schon zwischen 60 und sogar 80 Jahren alt sind, und da muss man einfach an die Nachfolge denken. Ohne die Finanzierung der Übergabe ist das aber schwierig. Man kann sich zwar innerhalb einer Firma die unterschiedlichsten Gesellschafterkonstrukte ausdenken, aber am saubersten ist der Auskauf der vorherigen Generation, sodass die neue Generation die Firma auch wirklich besitzt. Diese MBOs und MBI begleiten wir sehr gerne, am liebsten als offene Beteiligung. Aber eine stille Beteiligung geht auch, wenn der Unternehmer Eigenkapital mitbringen kann.

Wie wird denn das Angebot angenommen?

Gerade haben wir vermehrt Anfragen zur Nachfolgebegleitung auf dem Tisch. Wenn es nach mir ginge, könnte es aber durchaus noch mehr werden.

Die bm|t hat noch ein leichtes "Schubladenproblem". Bisher wurden wir immer als Frühpha-

seninvestor wahrgenommen, aber eigentlich sind 80 % unseres Fondsvolumens auf am Markt etablierte Unternehmen, Spätphasen und Nachfolgeregelungen ausgerichtet. Die Fonds sind aber auch noch relativ neu. Der MFT Fonds zum Beispiel ist gerade erst zweieinhalb Jahre alt.

Wie läuft der Beteiligungsprozess der bm|t ab?

Wenn der Unternehmer sein Unternehmen präsentiert hat und wir grundsätzlich sagen, dass es passt, dann geht es erst richtig los. Wir besuchen das Unternehmen, um ein Gefühl für es zu bekommen und die Führungskräfte kennenzulernen. Dann schauen wir auf den gesamten Finanzierungsplan. Wenn auch hier alles stimmt, dann starten wir einen Due-Diligence-Prozess, der ca. ein bis zwei Monate dauert. Er beinhaltet drei Hauptkomponenten: ein technisches Gutachten, ein juristisches und dann eine kommerzielle Due Diligence. Da sprechen wir mit Zulieferern, Kunden etc. und bewerten die Zukunfts- und Wachstumschancen des Unternehmens. Danach müssen nur noch die Bedingungen verhandelt werden und dann wird der Vertrag unterzeichnet. Max. zehn Tage später ist schon das Geld auf dem Konto. Insgesamt muss man mit mindestens drei bis

sechs Monaten für den gesamten Prozess rechnen. Es wäre ein Fehler, sich erst drei Wochen vor Kapitalbedarf zu melden. Ein bisschen Zeit brauchen wir schon. Obwohl wir wirklich effizient arbeiten und sehr schlanke Strukturen haben. Bei Unternehmensnachfolgen würde ich es nicht komisch finden, wenn ein Unternehmen uns zwei bis drei Jahre im Vorfeld einer Übergabe anspricht.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Voraussetzungen, damit eine Nachfolge gelingt?

Planung und Kommunikation, würde ich sagen. Meiner Wahrnehmung nach, sind die Unternehmer, die diese Themen offen ansprechen im Vorteil. Abrupte und schlecht vorbereitete Übergaben sind schwierig, es kann vieles verloren gehen und die Firma schwächen. Rettungskapital statt Wachstumskapital zu suchen, ist unheimlich viel schwieriger und riskanter. Es kann sich sehr schnell drehen in dieser Zeit.

Wie sieht Ihre Wunschkandidatin, Ihr Wunschkandidat für Nachfolgeinvestments aus?

Wie gesagt, er meldet sich relativ früh. Grundsätzlich kann es sehr gut funktionieren, wenn ein neuer Geschäftsführer oder Gesellschafter von außen kommt, aber es kann auch eine Traumsituation sein, wenn ein Unternehmer seinen eigenen Nachwuchs selbst aufgebaut hat und er von Mitarbeitern und Kunden akzeptiert wird.

Meist werden wir zuerst vom gegenwärtigen Unternehmer angesprochen, unser Partner ist dann, nach der Finanzierung, aber der Nachfolger. Eine interessante Konstellation also.

Warum sollte man die bm|t anderen Investmentunternehmen vorziehen?

Wir sind ein sehr stabiler, langfristig orientierter und geduldiger Partner. Wir suchen unseren Vorteil nicht in schnellen, horrenden Ausschüttungen, sondern begleiten und unterstützen die neuen Geschäftsführer auf einem langfristig erfolgreichen Weg zur Wertsteigerung. Das passt gut zu Thüringen und gut zu uns.



Gerade hier in Thüringen haben wir unglaubliche Chancen, aber wir müssen zielbewusst mit diesen Chancen umgehen.

Woher weiß ich, wie viel das Unternehmen, das ich übernehmen will, tatsächlich wert ist?

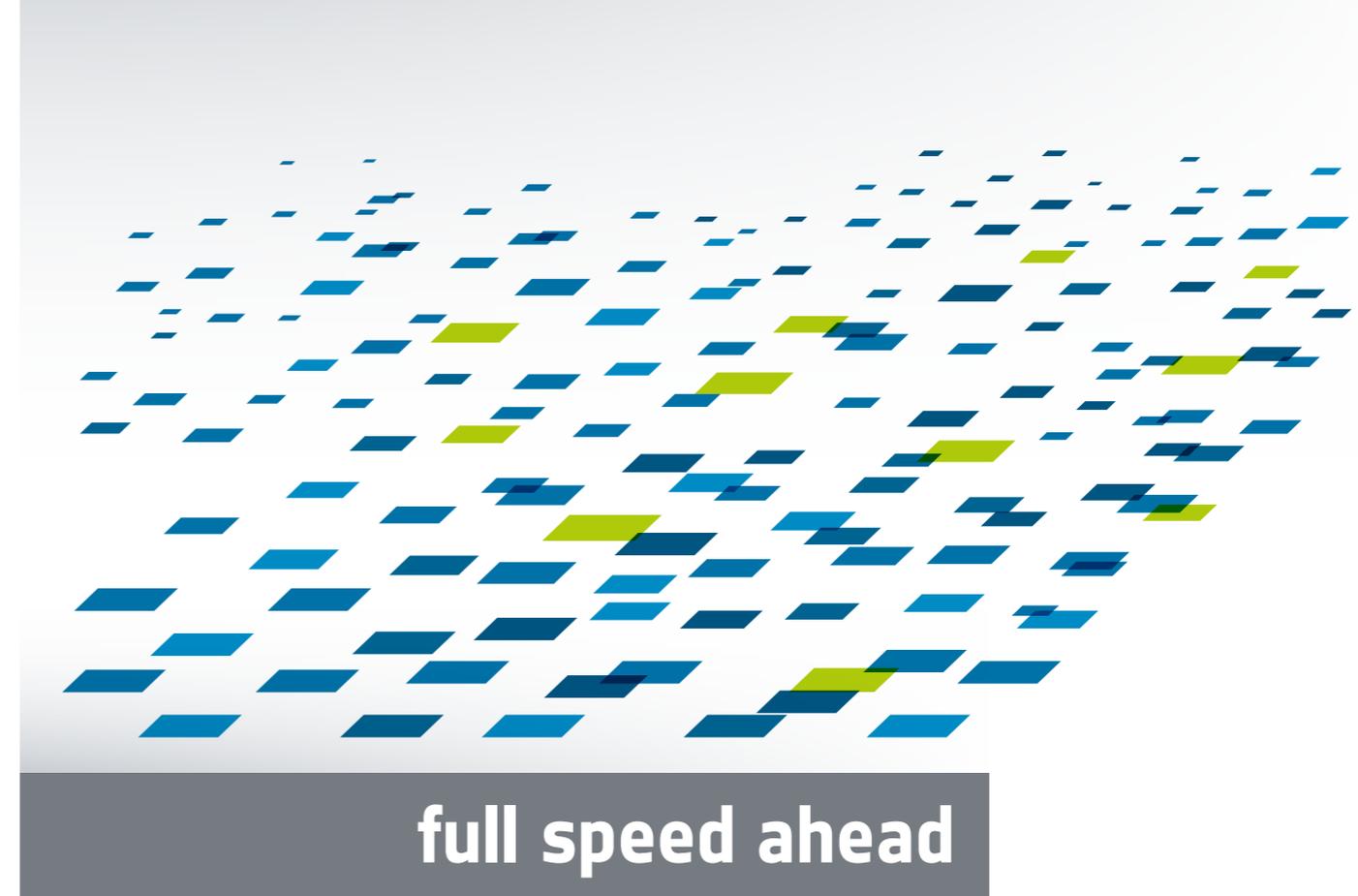
Viele gehen erst mal zur IHK, was auch genau richtig ist. Dort findet man eine gute Auswahl an Unternehmen, bei denen eine Nachfolge ansteht. Aber ab dem Punkt, wo man ein Unternehmen gefunden hat, das zu einem passt, sollte man tatsächlich zu uns kommen. Wir sind

der beste Partner hier in Thüringen, wenn es um die tatsächliche Gestaltung des Unternehmenskaufs geht. Hier können wir wirklich viel unterstützen. Erst mal haben wir ja den Due-Diligence-Prozess, in dem sich sehr schnell klärt, ob es im Unternehmen Geheimnisse gibt, die der Käufer wissen sollte. Auch bei der Bewertung und der Finanzierungsplanung helfen wir natürlich weiter. Genau das ist ja eine unserer Kernaufgaben. Wenn wir mitgestalten dürfen, finde ich das natürlich besonders interessant. Manchmal gibt es schon eine Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer, wodurch es zu Ängsten kommen kann, bestimmte Dinge anzusprechen. Wie zum Beispiel die Firmenbewertung. Das ist ein perfekter Einstieg für uns. Wir bitten dann die Parteien, mit uns zu arbeiten, engagieren uns in der Kommunikation und können helfen, die Verhandlungen für beide Seiten positiv zu gestalten.

Haben Sie einen letzten Tipp für potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger?

Think big!

Nachfolge sollte nicht heißen, etwas nur weiterzuverfolgen, sogar dann, wenn es erfolgreich war. Die Übergabe und die neue Gesellschafterstruktur sollte immer eine Chance sein. Die ersten sechs Monate, die Formierungsphase, sind entscheidend. Die Philosophie, die man ins Unternehmen bringt, die Weichen, die man stellt, die Partner, die man ins Boot holt, all das entscheidet maßgeblich über die gesamte Zukunft des Unternehmens. Das zu erkennen und zu nutzen, ist für Neugründer und Nachfolger extrem wichtig. Auch wenn es im Unternehmen Stimmen gibt, die gerne alles so weiterlaufen lassen würden wie bisher. Wenn man etwas erreichen will, dann muss man genau in dieser Phase ansetzen.



full speed ahead

Nachfolgesituationen, Internationalisierungsvorhaben oder ein Geschäftsausbau erzeugen erheblichen Kapitalbedarf im **Mittelstand**.

Kapital aus dem **Mittelstands-Fonds Thüringen (MFT)** erlaubt es Unternehmen, mehr Fahrt aufzunehmen und den Kurs auf **Zukunft** zu stellen.

Als Beteiligungsgesellschaft des Freistaates Thüringen unterstützen wir so Unternehmertum und Wachstum in der Region.

Erfahren Sie mehr unter [› www.bm-t.de](http://www.bm-t.de)

MFT
Mittelstands-Fonds
Thüringen GmbH & Co. KG

bm|t 15 JAHRE
beteiligungsmanagement
thüringen gmbh

ALTENBURGER DESTILLERIEGRUPPE

Michael Schenk

Geschäftsführender Gesellschafter Altenburger Destilleriegruppe



Der gesamte Übernahmeprozess hat alles zusammengefasst also fast drei Jahre gedauert. Man braucht schon Zeit und einen langen Atem für so ein großes Projekt!

TRADITION MIT EINEM GUTEN TROPFEN FRISCHE

Die Altenburger Destilleriegruppe wurde 1948 als VEB Altenburger Likörfabrik gegründet und 1996 von Dietrich Hueck übernommen, der das Unternehmen 20 Jahre lang führte und in dieser Zeit den Umsatz von 12 Mio. D-Mark auf über 106 Mio. Euro steigerte. 2016 übergab er die Traditionsfirma an den jetzigen Geschäftsführer Michael Schenk.

Dr. Schenk konnte das Umsatzvolumen der Destillerie weiter stärken und verschiedene neue Standbeine aufbauen, die neben einer Produktion mit Flaschen nun auch die Produktion von Dosenprodukten beinhalten. Mit einer Produktion von ca. 30 Mio. Flaschen pro Jahr gehört die Altenburger Destillerie heute zu den großen Spirituosenherstellern Deutschlands und Europas.

Herr Schenk, wie begann Ihre gemeinsame Geschichte mit der Altenburger Destillerie?

Den damaligen Eigentümer habe ich 2014 in meiner Tätigkeit als Berater kennengelernt und ihn dann eineinhalb Jahre im Tagesgeschäft begleitet. So konnte ich schön ins Unternehmen hineinwachsen. Irgendwann war dann klar, dass seine Kinder die Nachfolge nicht antreten würden. Ihnen fehlten einfach die Ambitionen und Fähigkeiten, ein Unternehmen in dieser Größe zu führen.

Was sind die Vorteile, schon vor der tatsächlichen Nachfolge im Unternehmen zu arbeiten?

Man sieht natürlich viele Dinge, die man auf dem Papier nicht sieht. Wie ist das Unternehmen strukturiert? Wie wird mit den Mitarbeitern umgegangen? Welche Leichen liegen im Keller? Man sieht aber auch das Volumen, das man übernehmen wird, welche Abhängigkeiten es von Kunden gibt, und kann dadurch das Risiko besser abschätzen.

Von wem haben Sie sich bei der Übergabe beraten lassen?

Da ich ja aus dem beratenden Bereich komme, war eine Grunderfahrung schon vorhanden. Aber natürlich braucht man Banken und Rechtsanwälte, die rechtliche Grundlagen abklären, weil man das alles gar nicht alleine kontrollieren kann. Ich habe mich bei Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten abgesichert. Und natürlich braucht es bei dieser Größenordnung eine gute Zusammenarbeit mit den Banken, um zu klären, welche Möglichkeit überhaupt besteht, ein Unternehmen dieser Größe zu übernehmen. Hier sind ja sehr große Summen im Spiel. Auch die Thüringer Aufbaubank war für mich ein wichtiger Teil für das gesamte Vorhaben, da sie das Vorhaben komplett eigenständig geprüft und natürlich auch ein Statement abgegeben hat, welche Sicherheiten und Zukunftsaussichten bestehen.

Wie haben Sie den Wert der Firma festgelegt?

Es gibt ja unterschiedliche Ermittlungsverfahren. Wir haben erst mal vom Alteigentümer einen Kaufpreis genannt bekommen, dann haben wir Umsätze und mögliche Gewinne kontrolliert und die Bankpartner haben eingeschätzt, wie realistisch das war. Am Ende gab es einen Mittelwert, auf den wir uns geeinigt haben.

Wie lange hat der Übernahmeprozess gedauert?

Der Übernahmeprozess bis zur Kaufabwicklung hat dann noch mal ein ganzes Jahr gedauert. Wir haben die Eigenkapitalhöhe und die einzelnen Finanzierungsbestandteile festgelegt und natürlich haben wir auch Fördermittel in Anspruch genommen. Der gesamte Übernahmeprozess hat alles zusammengefasst also fast drei Jahre gedauert. Man braucht schon Zeit und einen langen Atem für so ein großes Projekt.





Wie hat die Belegschaft auf den neuen Chef reagiert?

Grundsätzlich einmal kannte die Belegschaft mich ja schon und wusste, mit welcher Vehemenz und Geschwindigkeit ich arbeite. Aber es war schon eine Umstellung. Wenn man mit vielen Ideen kommt und die Mitarbeiter aus der Tradition heraus etwas anderes gewohnt sind, dann ist es erst mal nicht leicht. Sie kannten mich zwar, aber mit Datum der Übernahme hat sich die Geschwindigkeit dann noch mal vervielfacht.



Eine Nachfolge sollte immer auch eine Neugründung mit eigenen Ideen sein.

Wie war Ihr erster Tag als neuer Geschäftsführer?

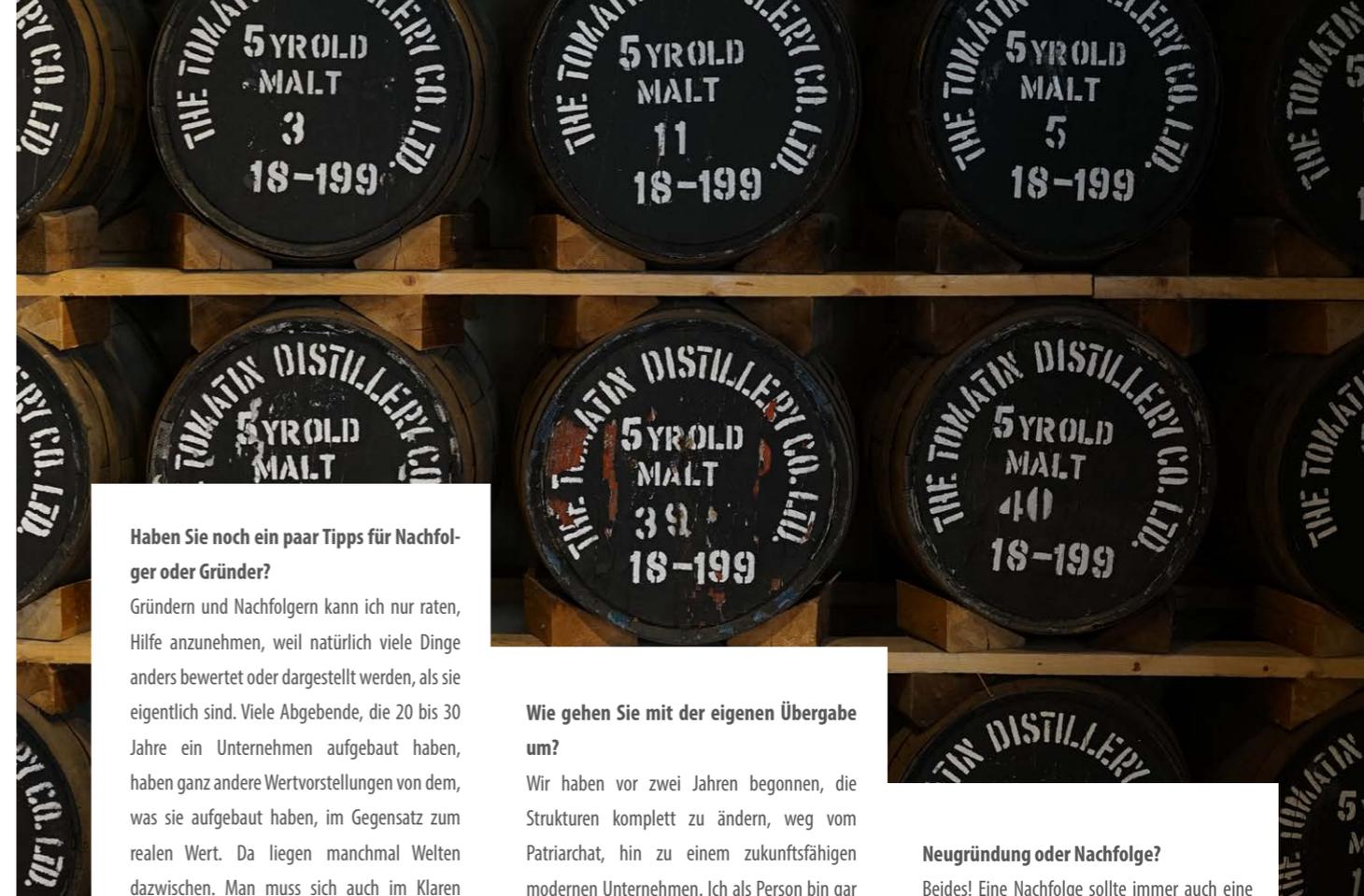
Daran kann ich mich noch sehr gut erinnern. Wir hatten ja die offizielle Übergabe mit Ministerpräsident und Wirtschaftsminister und haben über Nacht das Büro komplett umgeräumt und Nägel mit Köpfen gemacht. Ab dem Tag x gab es dann sehr viele Neuerungen, auf die wir ja schon eineinhalb Jahre gewartet hatten, die wir vorher aber noch nicht umsetzen durften.

Was war Ihre größte Herausforderung?

Es war nicht das Tagesgeschäft, sondern die sehr veralteten, sehr festen Strukturen im Unternehmen. Viele Wege, die man vorher gegangen war, z. B. nur auf Massenkunden zu setzen und sich nicht nach neuen Geschäftsfeldern umzusehen, mussten nun nachjustiert werden. Das war die größte Aufgabe, die leider nicht innerhalb von Monaten umzusetzen war, sondern immer noch andauert und immer noch die größte Herausforderung ist. Man sagt, zwei bis fünf Jahre braucht es, ein Unternehmen zu drehen und auf die Zukunft auszurichten.

Hätten Sie gerne mehr externe Unterstützung gehabt?

Mir hat nichts gefehlt. Aber Gründern, die weniger Erfahrung haben, würde ich immer raten, externe Unterstützung einzuholen und nicht blauäugig zu sagen: „Das wird schon!“ Wichtig ist natürlich auch, Kennzahlen zu betrachten und hinter die Kulissen zu schauen. Das heißt, Sie können heute ein Unternehmen übernehmen, bei dem die Kennzahlen wunderschön sind, aber da jeder Abgebende auch sein Baby abgibt, gibt er auch eine Geschichte ab. Oft sind Zahlen nicht so, wie sie vielleicht am Anfang scheinen. Deswegen sollte man sich aus verschiedenen Sparten Hilfe holen. Man sollte als Nachfolger unbedingt immer sehr tief graben und versuchen, auch Dinge zu bewerten, die man nicht kontrollieren kann. Das heißt, auch mal das Unternehmen beobachten und Kunden analysieren, um zu sehen, wie hoch die Abhängigkeit ist. Weil einem das, auch wenn man gute Ideen hat, das Genick brechen kann.



Haben Sie noch ein paar Tipps für Nachfolger oder Gründer?

Gründern und Nachfolgern kann ich nur raten, Hilfe anzunehmen, weil natürlich viele Dinge anders bewertet oder dargestellt werden, als sie eigentlich sind. Viele Abgebende, die 20 bis 30 Jahre ein Unternehmen aufgebaut haben, haben ganz andere Wertvorstellungen von dem, was sie aufgebaut haben, im Gegensatz zum realen Wert. Da liegen manchmal Welten dazwischen. Man muss sich auch im Klaren darüber sein, dass eine Firmenübernahme kein 8-Stunden-Job ist und nichts von heute auf morgen passiert. Es muss wirklich alles gut geplant sein.

Wie gehen Sie mit der eigenen Übergabe um?

Wir haben vor zwei Jahren begonnen, die Strukturen komplett zu ändern, weg vom Patriarchat, hin zu einem zukunftsfähigen modernen Unternehmen. Ich als Person bin gar nicht mehr so wichtig. Es gibt verschiedene Teams mit fähigen Leuten, die die Mitarbeiter anregen, sich persönlich weiterzuentwickeln. Und ein Ziel wäre es schon, da dann auch einen Nachfolger rauszuziehen.

Neugründung oder Nachfolge?

Beides! Eine Nachfolge sollte immer auch eine Neugründung mit eigenen Ideen sein. Alles hat seine Vor- und Nachteile, aber ich würde beides jederzeit wieder angehen. Es kann anstrengend sein, kann aber auch eine Menge Spaß bereiten.



Der Mittelstandsfonds-Thüringen passt perfekt zum #Nachfolgen!

Der Nachfolger kann gemeinsam mit dem MFT-Fonds die erfolgreiche Unternehmensentwicklung gestalten und hat dafür einen starken Finanzpartner wie die bm|t an seiner Seite.



Karin Rabe
Investmentmanagement bm|t
info@bm-t.de

Nachfolge zum Nachschlagen

Teil 2: I-P

Investitionsplan

Die Entscheidung, ob und zu welchen Konditionen Sie einen Betrieb übernehmen, sollten Sie auch von Ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig machen. Wichtig ist eine konkrete Vorstellung, wie viel Sie in die Unternehmensübernahme investieren wollen und können. Lassen Sie sich ausführlich beraten und erkundigen Sie sich über Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten zum Beispiel bei der Thüringer Aufbaubank (www.aufbaubank.de) oder der beteiligungsmanagement thüringen gmbh (www.bm-t.de). Die Zahlen über Unternehmenszusammenbrüche zeigen, dass der Kapitalbedarf für die Übernahme eines Unternehmens häufig unterschätzt wird. Mit unserem Quickcheck Investitionsplanung auf S. 19 können Sie sich einen ersten Überblick über die zu erwartenden Kosten verschaffen.

Kommunikation

An einer Unternehmensübertragung sind immer mehrere Personen mit unterschiedlichen Interessen beteiligt: die nachfolgende und abgebende Person, die Beschäftigten, die Kundschaft, das Netzwerk aus Vertrieb und Logistik, Banken und gegebenenfalls Förderinstitutionen. Bei Interessensunterschieden ist es ganz natürlich, dass Konflikte auftreten können. Gerade Bedürfnisse und Wünsche, die nicht klar formuliert werden, belasten oft die Kommunikation. Auch das Timing ist extrem wichtig, nicht jede Frage kann zu jedem Zeitpunkt gestellt werden, ohne dass sich die Beteiligten angegriffen oder überrumpelt fühlen. Kommunikation ist also kein Selbstläufer, sondern muss von allen Beteiligten aktiv gestaltet werden. Wenn in Gesprächen ein Klima der Offenheit und gegenseitigen Wertschätzung herrscht, in dem produktiv und zielstrebig gearbeitet werden kann, dann ist schon viel gewonnen. Dieser Idealzustand kommt leider in der Praxis eher selten vor. Deshalb ist eine frühzeitige externe Unterstützung bei der Unternehmensübergabe anzuraten.

KMU-Definition

Die Abkürzung KMU steht für „Kleine und mittlere Unternehmen“ und dient der größenabhängigen Abgrenzung der KMUs von großen Unternehmen und Konzernen. KMU weisen sowohl qualitative als auch quantitative Merkmale auf. Da die qualitativen Eigenschaften wie völlige oder weitgehende Unabhängigkeit von Konzernen, Einheit von Haftung und Eigentum, geringer Formalisierungsgrad etc. nur schwer messbar sind, werden die quantitativen Merkmale herangezogen, um KMUs abzugrenzen. Entscheidend sind hierbei der Umsatz, die Anzahl der Beschäftigten und die Bilanzsumme. Während die Beschäftigtenzahl keinesfalls überschritten werden darf, muss von den Kriterien Umsatz und Bilanzsumme nur eines erfüllt sein, um die jeweilige Einstufung zu erhalten.

Als Größenkriterien gelten EU-weit für KMU die folgenden Obergrenzen:

	Beschäftigtenzahl	Umsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €

MBO / MBI in der Nachfolge

Das Management-Buy-out (MBO), die Übernahme des Unternehmens durch leitende Angestellte, ist immer häufiger zu beobachten. MBOs kommen grundsätzlich für jedes Unternehmen jeder Rechtsform in Betracht.

Darüber hinaus können qualifizierte externe Führungskräfte mit der Zielsetzung eigener unternehmerischer Verantwortung hinzugewonnen werden (Management-Buy-in) und dadurch beträchtliche Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Gleichzeitig kann das Unternehmen in der bestehenden Form erhalten werden.

In der überwiegenden Zahl der Fälle werden MBOs mit einem hohen Anteil an Fremdkapital durchgeführt. Daher spielen bei der Finanzierung des Buy-outs oft öffentliche Förderprogramme, Bankenfinanzierungen und Verkäuferdarlehen eine größere Rolle. Auch hier sind in Thüringen die Thüringer Aufbaubank (www.aufbaubank.de) und die [bm|t](http://www.bm-t.de) (www.bm-t.de) die richtigen Ansprechpartner.

Prokura

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie man die Rechte und die Pflichten in Unternehmen auf verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufteilen kann. Eine Methode ist die Schaffung einer Prokuristin oder eines Prokuristen, die mit der Unterschrift der Verträge ganz unterschiedliche Rechte und Möglichkeiten erhalten. Wichtig ist eine genaue Definition der Aufgaben zur Schaffung eines rechtlichen Rahmens. An sich handelt es sich bei der Prokura nur um eine Vollmacht, die die Möglichkeit erteilt, in den verschiedensten Bereichen einer Firma Entscheidungen zu treffen. Die Erteilung von Prokura erlaubt auch eine Vertretung des Unternehmens nach außen und ist daher oft mit einem hierarchischen Aufstieg, manchmal sogar einer beginnenden Beteiligung verbunden. Mit Prokura darf man Geschäfte abschließen, denen auch nicht einfach so widersprochen werden kann. Daher ist es wichtig, dass Sie sich mit den entsprechenden Möglichkeiten, aber auch Risiken in diesem Bereich vertraut machen.

Unser Tipp:

Sie suchen gezielt einen Betrieb, den Sie übernehmen können, oder eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger für Ihr Unternehmen? Unter www.next-change.org können Sie aus mehr als 10.000 stets aktuellen und anonymisierten Inseraten passende Profile auswählen und dann über Ihre IHK Kontakt zu potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten aufnehmen.

Jährlich finden über „next-change“ 1.000 Unternehmerinnen und Unternehmer ihren Nachfolger.

Quelle: www.existenzgruender.de / die optimale Planung



Den Führungswechsel zu unterstützen und möglich zu machen, ist auch eine Aufgabe der Thüringer Aufbaubank mit ihrem Portfolio von Förderkrediten, Risikominderungshilfen und Zuschüssen. Wir begleiten Unternehmen und Nachfolgende von Beginn an und das seit 25 Jahren in der Thüringer Aufbaubank.

Das Team der TAB-Kundencenter
www.aufbaubank.de/kontakt

FISCHEN IM TRÜBEN TEICH

Nachfolge-Berater Peter Kaul über die Tücken beim Unternehmenskauf.

Wo liegt das Problem bei der Nachfolge?

Wenn man von Problem sprechen kann, wäre das die Zeit. Kaufinteressenten gibt es genug.

Wie können Sie Kaufinteressierten helfen?

Das Thema Unternehmensnachfolge gleicht dem Fischen in einem trüben Teich. Es gibt sehr viele Unternehmen, die einen Käufer suchen; aber das richtige Unternehmen zu finden, braucht sehr viel Zeit, Kraft und Energie. Dinge, die ein potenzieller Nachfolger nicht hat, weil er ja üblicherweise noch in einem Angestelltenverhältnis steckt. Und da können Fachleute helfen. Das könnten das Netzwerk Unternehmensnachfolge in Thüringen, aber auch die Nachfolgelotse des ThEx in Erfurt sein. Auch die Kammern und ein Unternehmen wie Ellipsis können sehr hilfreich sein.

Welche Voraussetzungen muss man für eine Unternehmensnachfolge mitbringen?

Die Ausbildung, die ein Kaufinteressent mitbringen sollte, hängt natürlich sehr stark vom Unternehmen ab, das er oder sie übernehmen möchte. Es ist sicher so, dass ein technisches Unternehmen entsprechende technische Kompetenzen beim Käufer braucht. Es ist aber auch so, dass ein Unternehmer auch kaufmännisches Know-how mitbringen muss. Je größer das Unternehmen, umso mehr kaufmännische Kompetenz ist gefragt, das technische Verständnis rutscht dann etwas in den Hintergrund. In größeren Unternehmen sind in der Regel zweite Führungsebenen installiert, in denen das technische Wissen vorhanden ist.

Was sind die Grundfragen, die sich ein Käufer stellen sollte?

Erst mal ist da die Frage nach der geografischen Lage. Wenn ich mir mit meiner Familie gerade ein Einfamilienhaus gebaut habe und den Wohnort nicht mehr wechseln will, dann sollte das Unternehmen von dort gut erreichbar sein. Dann folgen die Fragen nach der Branche, die ich bevorzuge, und die nach der Größe des Unternehmens. Der eine kommt mit 1 Mio. Umsatz bestens zurecht, der andere sagt, es müssen mindestens 10 Mio. sein. Das ist von Person zu Person verschieden, aber die Fragen muss sich ein Käufer stellen.

Und dann kommt schon die Frage, bringt er den richtigen Rucksack mit den entsprechenden Fähigkeiten und genügend Eigenkapital mit. Nicht zuletzt muss dann noch die Persönlichkeit stimmen und die Familie des Käufers muss dahinterstehen. Ohne den Rückhalt der eigenen Familie wird kaum eine Gründung oder Nachfolge gelingen.

Braucht man zum Gründen unbedingt Eigenkapital?

Ein potenzieller Käufer sollte schon bereit sein, Eigenkapital einzusetzen, und nicht alles von Förderbanken oder Fördermittelgebern einsammeln zu wollen. Es geht nicht nur um das Geld, es geht auch darum, dass er bereit ist, das Risiko mitzutragen.

Wenn das eigene Kapital aber nicht reicht, dann gibt es die Thüringer Aufbaubank, die Bürgschaftsbank und es gibt Beteiligungsgesellschaften wie die bm|t, die fehlendes Kapital sehr gut ausgleichen können.

Was ist beim Kauf für die Bank wichtig?

Auf der einen Seite das Unternehmen, es muss gesund sein, eine gute Ertragskraft haben und eine Perspektive für die Zukunft bieten. Aber viel wichtiger ist für die Bank eigentlich die Persönlichkeit des zukünftigen Unternehmers. Wenn diese nicht überzeugt, wird jede Bank das Gesuch ablehnen. Banken prüfen auch, ob der potenzielle Käufer überhaupt zum Unternehmen passt und das Ganze eine Einheit bildet. Ich würde empfehlen, grundsätzlich zwei Banken einzubeziehen. In der Regel die

Peter Kaul

Inhaber des Kontors für Unternehmensnachfolge

Peter Kaul ist seit 1991 in den neuen Bundesländern und befasst sich seit fast 20 Jahren speziell mit dem Thema Unternehmensnachfolge. Zusammen mit seinem Team begleitet er Verkaufende bei der Suche nach der passenden Unternehmensnachfolge. Auch Nachfolgeinteressierte werden vom Kontor betreut.

Kontakt:

Kontor für Unternehmensnachfolge – Peter Kaul

www.kontor-unternehmensnachfolge.de / T 0351 4 97 62 97

Hausbank des Kaufinteressenten. Die Bank kennt den Kaufinteressenten schon über Jahre und kann ihn oft schon sehr gut einschätzen. Ergänzend dazu die Bank des Unternehmens, die kennt das Unternehmen schon über Jahre und hat es in guten und in schlechten Zeiten begleitet, auch das hat viele Vorteile. Generell gilt, zwei Meinungen sind immer besser als eine.

Wie ermittle ich den Wert eines Unternehmens?

Bei der Wertermittlung unterstützen Steuerberater sehr gut. Es gibt Standardmethoden, wie das IDW-Gutachten, aber auch andere, nicht ganz so bekannte Möglichkeiten. Jede Unternehmensbewertung, die schon vom Verkäufer erstellt worden ist, muss vom Käufer grundsätzlich noch mal hinterfragt werden. Aus dem Grund empfehlen wir dem Käufer, sich mithilfe aller Zahlen, die ihm zur Verfügung gestellt werden, ein eigenes Bild zu machen.

Warum werden aktuell in Thüringen so viele Nachfolgerinnen und Nachfolger gesucht?

Wir haben in den neuen Bundesländern eine spezielle Situation, die so in den alten Bundesländern nicht der Fall ist. Das hängt mit der Wende zusammen. 1990 standen sehr viele junge, gut ausgebildete Mitarbeiter von großen Unternehmen vor der Situation, arbeitslos zu werden oder sich mit einem Teilbereich ihres alten Unternehmens selbstständig zu machen. Und da haben sich oft aus großen Firmen Abteilungen ausgegliedert, die sowieso zerschlagen worden wären. Die Unternehmer, die damals so

zwischen 30 und 40 Jahre alt waren, die stehen heute vor der Nachfolgefrage.

Ein weiteres Phänomen in den neuen Bundesländern ist, dass die Beziehung der Kinder zum Unternehmen, das die Eltern aufgebaut haben, nicht so eng ist. Im Westen, wo die Unternehmen teils schon über mehrere Generationen in der Familie sind, ist für die Kinder sehr früh klar, dass sie in die Fußstapfen der Eltern treten. In den neuen Bundesländern waren die Kinder zum Zeitpunkt der Wende oft schon in eine andere Richtung ausgerichtet.



Ohne den Rückhalt der eigenen Familie wird kaum eine Gründung oder Nachfolge gelingen.

Welchen Tipp würden Sie Käufern geben?

Ich würde jedem Kaufinteressenten empfehlen, sich an entsprechende Fachleute zu wenden, die ihm dabei helfen die Angebote zu selektieren. Es ist eine sehr aufwendige Geschichte, das richtige Unternehmen zu finden und den Prozess der Übergabe zu begleiten.

Unser Tipp:

Bei der finanziellen Realisierung unterstützen Sie im Freistaat Thüringen die Thüringer Aufbaubank (TAB), die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH (MBG), die beteiligungsmanagement thüringen gmbh (bm|t) und die Bürgschaftsbank Thüringen GmbH (BBT).

Die TAB vergibt über Hausbanken u. a. langfristige Förderkredite aus dem Programm GuW Thüringen (Höchstbetrag: 5 Mio. Euro). Die MBG hilft durch typische stille und offene Beteiligungen (Höchstbetrag: 1 Mio. Euro), eine angemessene Eigenkapitalbasis bereitzustellen. Für Beteiligungen über diesen Betrag hinaus ist die bm|t der richtige Ansprechpartner. Bei unzureichenden Sicherheiten können die TAB oder die BBT Hausbankkredite mit bis zu 80 % verbürgen.

www.aufbaubank.de T 361-7447 445



Der Quickcheck

INVESTITIONSPLANUNG

Wie viel Geld brauchen Sie für Ihre Unternehmensübernahme? Mithilfe des Investitionsplans ermitteln Sie, wie hoch Ihr Kapitalbedarf ist.

INVESTITIONEN	IN EURO
Grunderwerbskosten inkl. Nebenkosten (Grundstück, Gebäude)	<input type="text"/>
Gewerbliche Baukosten	<input type="text"/>
Maschinen, Geräte	<input type="text"/>
Einrichtung, Büroausstattung	<input type="text"/>
Fahrzeuge	<input type="text"/>
Übernahme/Kauf von Unternehmensanteilen	<input type="text"/>
Einmalige Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren	<input type="text"/>
Warenlager/Materiallager	<input type="text"/>
Markterschließungskosten	<input type="text"/>
Kosten für Beratung und Erstellung eines Werbekonzeptes	<input type="text"/>
Maßnahmen zur Anknüpfung konkreter Geschäftskontakte	<input type="text"/>
Kosten für einmalige Informationserfordernisse bei der Erschließung neuer Märkte	<input type="text"/>
Kosten für die Teilnahme an oder den Besuch von wichtigen Messen/Ausstellungen	<input type="text"/>
Kosten für die Ausbildung von Handelsvertretern	<input type="text"/>

ZWISCHENSUMME INVESTITIONEN

Betriebsmittel	<input type="text"/>
(Personalkosten / Miete / Heizung, Strom, ... / Werbung / Kfz-Kosten / Reisekosten / Büromaterial / Verpackung / Reparatur, Instandhaltung / Versicherungen / Beiträge / Buchführung, Beratung / Sonstige Ausgaben / Zinsen / Sonstige Aufwendungen)	

GESAMTSUMME KAPITALBEDARF

<input type="text"/>

#Nachfolgen ist das neue Gründen



Thüringer Aufbaubank

www.aufbaubank.de

info@aufbaubank.de



Partner für die Nachfolgeberatung:

www.thex.de/nachfolge

www.bm-t.de

www.gfaw-thuringen.de

www.nachfolge-in-deutschland.de

www.existenzgruender.de

www.erfurt.ihk.de

www.gera.ihk.de

www.suhl.ihk.de

www.hwk-erfurt.de

www.hwk-gera.de

www.hwk-suedthuringen.de

Bundesweite Nachfolgebörse:

www.nexxt-change.org

www.nachfolge-in-thuringen.de