



Foto: Jens Steingasser

GUTER RAT IST NICHT TEUER

— Wer zu Peter Syndikus ins Beratungsgespräch kommt, hat sich oft monate-, wenn nicht jahrelang vorbereitet. Übernahmewillige Existenzgründer haben dann bereits einen detaillierten Businessplan erstellt, eventuell Vertragsverhandlungen mit dem Verkäufer geführt und die Ertragslage von dessen Unternehmen mittels der Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) analysiert. „Manchmal sehen die potenziellen Käufer dann allerdings den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“, sagt der IHK-Experte Syndikus, „sie werden sozusagen betriebsblind.“ Wo der unerfahrene Gründer den Überblick verliert, erkennt das geschulte Auge von Syndikus die Fallstricke und Ungereimtheiten eines Vertrages. Das kann etwa eine fehlende Rücktrittsklausel sein, wenn der Kauf einer gutgehenden Gastronomie auf Rentenbasis finanziert werden soll. „Bleiben nun aber dauerhaft die Gäste aus, weil diese nur dem ehemaligen Inhaber vertraut haben, verliert der Verkäufer bei einer möglichen Insolvenz seine geplante Altersversorgung“, berichtet Syndikus aus seiner Beratungspraxis. In einem anderen Fall stützte Peter Syndikus, weil in den Unternehmenszahlen zwei Firmen statt einer auftauchten: Der Eigentümer hatte den Betrieb zwischenzeitlich auf seine Frau überschrieben. Dem Kaufinteressenten war dies nicht aufgefallen, wohl aber Peter Syndikus beim Studium der Unterlagen.

Der 43-jährige gelernte Bankkaufmann hat Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Finanzierung und Bankwesen studiert. Anschließend

Peter Syndikus von der IHK Darmstadt hilft beim Generationswechsel – unter anderem mit kostenlosen Erstgesprächen und Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten.

INFORMATION

Peter Syndikus
Geschäftsbereich Existenzgründung und Unternehmensförderung
T: 0 61 51 871-213
E: syndikus@darmstadt.ihk.de

DOKUMENT-NR.

www.darmstadt.ihk.de

1234

arbeitete er zehn Jahre als Unternehmensberater und sechs Jahre im Risk-Management eines Finanzdienstleisters, bevor er 2012 zur IHK Darmstadt wechselte. Dort ist Syndikus unter anderem für Existenzgründungen, Krisenberatungen und Unternehmensnachfolgen zuständig; er berät übernahmeinteressierte Existenzgründer ebenso wie Inhaber, die ihr Geschäft verkaufen wollen. Wer nur eine vage Vorstellung von einer Unternehmensnachfolge hat, ist bei Syndikus ebenso gut beraten wie Käufer und Verkäufer, die kurz vor Vertragsabschluss stehen.

ANGEBOTE AUF NEXXT-CHANGE-BÖRSE

„Ganz am Anfang einer Suche nach einem geeigneten Unternehmen oder eben einem geeigneten Nachfolger zeige ich meinen Gesprächspartnern oft die Nexxt-Change-Börse im Internet“, sagt Syndikus. Viele seien überrascht, wie gut das Angebot dort ist und wie einfach es sich handhaben lässt. Eine andere typische Aufgabe von Peter Syndikus ist es, den Wert eines Unternehmens zu ermitteln. Gute Dienste leisten ihm dabei die so genannten Finance-Multiplikatoren (Finance-Multiples). Diese basieren auf Markteinschätzungen von Experten aus M&A-Beratungshäusern (Mergers & Acquisitions, zu deutsch: Unternehmensübernahme und Fusion). Erhoben und aktualisiert werden die Finance-Multiples vier Mal jährlich, jeweils zum Ende eines Quartals. Dabei werden Korridore für die Ergebnis- und Umsatzmultiples von insgesamt 16 Branchen abgefragt und gemittelt. Sie be-

ruhen auf bereits erfolgten Transaktionen, ausgehend vom Umsatz und Gewinn der verschiedenen Branchen.

Anhand dieser Multiples lässt sich relativ schnell ermitteln, was ein Betrieb ungefähr kosten darf, sagt Syndikus: „Die so ermittelten Näherungswerte kommen den wesentlich umfangreicheren und komplizierteren Methoden wie Substanzwert- und Ertragswertverfahren im Ergebnis erstaunlich nahe.“ Syndikus ist auch ein guter „Sparringspartner“, wenn es um Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten geht. Der Umgang mit den einschlägigen Programmen der KfW-Bank, der Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen sowie der Bürgerschaftsbank Hessen ist sozusagen sein täglich Brot.

Nach einem kostenlosen Erstgespräch mit ihm haben seine Gesprächspartner das erforderliche Rüstzeug für das weitere Verfahren. Als „Hausaufgaben“ bekommen sie unter anderem mit, Anzeigen in Unternehmensbörsen zu schalten und sich einen erfahrenen Unternehmensberater sowie Steuerberater zu suchen. Syndikus vermittelt zudem an das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft e.V. (RKW) Hessen in Eschborn, über das Beratungen bezuschusst werden können.

Insgesamt bietet der Markt der Unternehmensnachfolgen viele Möglichkeiten – die Existenzgründer aber immer noch viel zu selten in Betracht ziehen. „Die tatsächliche Anzahl der Unternehmen, die einen unternehmensexternen Nachfolger suchen, ist eigentlich verschwindend gering. Im Vergleich zu den jährlich rund 11.000 Gewerbeanmeldungen allein im Darmstädter Kammerbezirk müssten nur etwa ein Prozent der Existenzgründer sich für eine Nachfolgeregelung entscheiden, und schon wäre das ‚Problem Unternehmensnachfolge‘ im Kammerbezirk gelöst. Deshalb wollen wir als Kammer künftig das Thema stärker in die Gründungsberatung einfließen lassen“, sagt Syndikus. *— jđ*

NACHFOLGETAG IN DER IHK DARMSTADT

Am **Freitag, 28. Juni 2013**, veranstaltet die IHK Darmstadt einen Nachfolgetag. Die Messe bietet von 16 bis 19 Uhr Vorträge, Infos und Kontakte rund um das Thema Unternehmensübergang.

Im einleitenden Vortrag vermittelt Unternehmensberaterin Barbara Eichelmann-Klebl einen Überblick zur „Unternehmensnachfolge: Prozess in fünf Schritten“. Danach besteht die Möglichkeit zum Besuch von parallel laufenden Workshops: Gründungsberater Manfred Fertig spricht über „Der Businessplan als Verkaufs-/Kaufprospekt“, IHK-Expertin Astrid Hamann über „Unternehmensbörsen als Marktplatz der Unternehmensnachfolge“. Barbara Eichelmann-Klebl klärt über „Unternehmensbewertung und Kaufpreisverhandlung“ auf. Roland Nestler referiert zum Thema „Fördermittel für Käufer, aber auch für Verkäufer“. Unternehmensberaterin Cornelia Hildebrandt widmet sich in ihrem Workshop dem Komplex „Übergang auf Nachfolger und Einarbeitung durch den Verkäufer“. Im Plenum gibt Rechtsanwältin Monika Wurster anschließend Impulse zum „Erfolgsgarant Wirtschaftsmediation: Wie man zwei Seiten in der Verhandlung zusammenbringt“.

Ort: Rheinstraße 89, 64295 Darmstadt

Teilnahme: kostenlos

Anmeldungen:

Peter Syndikus

T: 0 61 51 871 - 213

F: 0 61 51 871-100-213

E: syndikus@darmstadt.ihk.de

„Eine Nachfolge ist oft das größte Projekt im Leben“

IHK-Report: Frau Eichelmann-Klebl, was sollten Übergeber und Nachfolger besonders beachten?

Barbara Eichelmann-Klebl: Eine Unternehmensnachfolge ist finanziell und emotional ein extrem großes Projekt – vielleicht das größte im Leben sowohl des Übergebers als auch des Erwerbers. Fast immer haben beide Seiten so etwas noch nie gemacht. Insofern ist es überraschend zu sehen, wie oft die Beteiligten meinen, die Nachfolge quasi nebenbei erledigen zu können. Mein dringender Rat lautet daher, es professionell anzugehen. Damit meine ich zum einen, sich Kompetenz zu holen. Erfahrene Steuerberater, Rechtsanwälte, die IHK und Unternehmensberater verfügen über dieses Wissen. Zum anderen muss man Zeit mitbringen: Der Übergeber sollte sich in der Regel fünf Jahre für die Planung lassen. Die muss er nicht am Stück mit dem Thema Firmenübergabe verbringen, aber er sollte sich phasenweise immer wieder damit beschäftigen. Idealerweise hat er rechtzeitig eine zweite Führungsebene aufgebaut, die für ihn das Tagesgeschäft übernimmt. Viele unterschätzen nämlich, wie viel Kraft und Nerven eine Nachfolge kostet. Schließlich muss jeder einen konkreten „Übergabefahrplan“ für sich erstellen. Überspitzt gesagt ist es dafür zu spät, wenn sich ein Eigentümer erst mit 72 Jahren und nach seinem ersten Herzinfarkt damit befasst.

Betrifft das auch Familienunternehmen? Schätzungen zufolge sind fast 95 Prozent aller deutschen Unternehmen in Familienhand. Da wachsen die potenziellen Nachfolger doch quasi zusammen mit dem Betrieb auf.

Das stimmt zwar, aber gerade in Familienunternehmen schleifen sich über die Jahre hinweg Rollen ein. Und es entstehen Verletzlichkeiten. Der Übergeber muss es aushalten können, dass die Tochter oder der Sohn es vielleicht besser machen als er selbst. Immerhin hat er womöglich jahrzehntelang all seine Kraft ins Unternehmen gesteckt, es war sein Lebensinhalt –

Unternehmensberaterin Barbara Eichelmann-Klebl über eine gelungene Unternehmensübergabe, häufige Fehler und den Spezialfall Familienbetrieb



Barbara Eichelmann-Klebl ist Diplom-Wirtschaftsingenieurin und Inhaberin der Unternehmensberatung bei In Darmstadt. Seit elf Jahren ist sie als Unternehmensberaterin tätig. Davor war sie in großen Konzernen für die Sparte Unternehmensverkauf zuständig. Sie wird auch als Referentin beim Tag der Gründung zu hören sein.

und er hatte Erfolg damit. Die Kinder hingegen müssen sich als Nachfolger durchsetzen. Sie sollten Mut, Kreativität und die Kompetenz haben, ihre Ideen zu verwirklichen. Gleichzeitig müssen sie die Erfahrung und Expertise des Seniorchefs wertschätzen können. Das ist ein Balanceakt, der oft genug schiefliegt.

Was sind denn die Gründe dafür, dass ein Generationswechsel scheitert?

Zunächst einmal ist zu sagen, dass eine Nachfolge auch noch Jahre nach dem Vertragsschluss schiefliegen kann – unabhängig davon, ob es sich um ein Familienunternehmen handelt oder nicht. Grundsätzlich kann es in jedem Stadium einer Übergabe zu Problemen kommen. Zwischen den beiden Parteien kommt es nicht nur auf fachliche Fragen an; die Chemie muss stimmen. Das betrifft ganz besonders den Fall, dass der Übergeber zur Einarbeitung des Nachfolgers noch eine Zeitlang im Betrieb bleibt. Aber auch schon ganz zu Anfang missglückt eine Nachfolge häufig wegen überzogener Preisvorstellungen des Eigentümers. Immerhin handelt es sich oft um sein Lebenswerk, und das will er sich ordentlich vergüten lassen. Nicht selten haben Unternehmer eine schlechte Altersvorsorge, der Firmenverkauf soll das dann ausgleichen.

Und was sind häufige Fehler der Nachfolger?

Auf Seiten des Nachfolgers scheitert das Projekt oft, weil er die Finanzierung nicht stemmen kann. Oder er besitzt zu wenig beziehungsweise nur unpassende Führungserfahrung. Wenn jemand vorher in einem Konzern oder einer Behörde gearbeitet hat und in den Mittelstand wechselt, sind die Entscheidungswege plötzlich viel kürzer. Um es salopp zu formulieren: Die Mitarbeiter, mit denen man es nun zu tun hat, ticken völlig anders. Der Nachfolger muss insoweit lernen, umzuschalten. Das geht nicht innerhalb eines Monats. Allgemein ist einem Nachfolger zu raten, dass er die Erfahrung seiner neuen Leute anerkennt und ihnen dies zu verstehen gibt. Andererseits kann er ihnen dann guten Gewissens sagen, dass er sich damit auskennt, wie man ein Unternehmen strategisch in die Zukunft führt.

— Das Gespräch führte Jürgen Dickhaus.