

Chancen



## **Christa G. Kober**

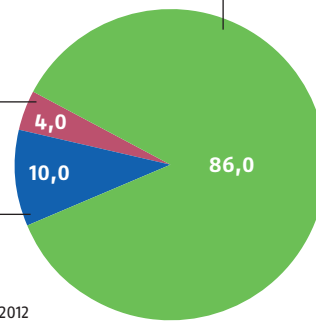
„Lass uns Worte finden ...“

- **Mediation**
- **Coaching**
- **Consulting**

Christa G. Kober  
Wirtschaftsmediatorin & Coach  
Schanbacher Straße 20  
73732 Esslingen

Mobil: 0172 85 84 805  
E-Mail: [info@mediation-kober.de](mailto:info@mediation-kober.de)  
Internet: [www.mediation-kober.de](http://www.mediation-kober.de)

Alter 18 900 Betriebe

Krankheit  
900 BetriebeTod  
2200 Betriebein Prozent,  
Betriebe pro Jahr;  
Quelle: IfM, Bonn, 2012**Großes Angebot für Nachfolger**

Da zurzeit viele Unternehmer im Mittelstand ihren Betrieb aus Altersgründen abgeben, haben Betriebsnachfolger beim Einstieg eine hervorragende Auswahl unter den Firmen.

# Eine perfekte Übergabe

**Praxisreport** Nachfolger sollten die Übernahme einer Firma gut vorbereiten. Mechanikermeister Lothar Möschle zeigt, wie Sie die richtigen Partner finden und erfolgreich in die Selbständigkeit starten.

Text **Eva Neuthinger** Foto **KD Busch**

**L**othar Möschle lehnt sich entspannt in seinem neuen Chefsessel zurück. Mit ein wenig Stolz in der Stimme erzählt er von seiner Erfolgsgeschichte. „Hinter mir liegen anderthalb harte Jahre, mit vielen Gesprächen, mitunter sehr zähen Verhandlungen und jeder Menge Arbeit“, berichtet der Firmenchef. Seit Anfang August ist er neuer Inhaber der Firma Söhnel Maschinenbau

## Vom Mitarbeiter zum Chef

Lothar Möschle (re.) hat sich schnell mit seinem früheren Chef Dieter Söhnel auf die Übernahme geeinigt. Heute steht ihm der Senior als Berater zur Verfügung.

mit elf Mitarbeitern in Baltmannsweiler bei Esslingen. Neben seinem Schreibtisch stehen noch volle Umzugskartons: „Bisher bin ich noch nicht dazu gekommen, alles auszupacken.“

## Eine Million Euro investiert

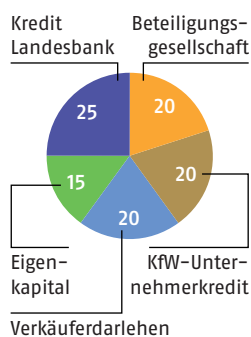
Innerhalb der ersten vier Wochen nach der Übernahme hat sich viel verändert beim Maschinenbauunternehmen Söhnel. Zum Beispiel der Standort. „Ich habe nicht nur eine Firma gekauft, sondern auch eine großflächige Gewerbeimmobilie“, berichtet Möschle. Mehr als eine Million Euro investierte der Jungunternehmer, um sich den Traum vom eigenen Unternehmen zu erfüllen.

**Das Team** seiner früheren Kollegen hat Lothar Möschle von Dieter Söhnel gleich mitübernommen: Christian Benz, Ender Gül, Oliver Metzger und Andreas Beck (v. l.).



Foto: KO Busch

### Finanzierung der Übernahme



in Prozent;  
Quelle: eigene Recherchen

**Die meisten** Nachfolger kombinieren die Geldquellen für die Übernahme wie Lothar Möschle.

Ein enormer Kraftakt, den wie Möschle jedes Jahr rund 22 000 Unternehmer nach einer Statistik des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn auf sich nehmen (siehe Grafik Seite 9). Häufig vergehen mehrere Jahre, bis eine solche Übernahme in trockenen Tüchern ist. So gilt es, sich mit dem Alt-Inhaber auf einen akzeptablen Kaufpreis zu einigen, den auch die Geldgeber akzeptieren (siehe „Kaufpreis“, Seite 11). Gleichzeitig sind die Modalitäten des Firmenkaufs zu klären und zu planen (siehe „Kaufvorbereitung“, Seite 14). Und selbst wenn die Staffelübergabe innerhalb der Familie erfolgt, braucht die Übergabe viel Zeit (siehe „Familiennachfolge“, Seite 12). Schließlich muss der Junior sukzessive an seine neuen Aufgaben herangeführt werden, bevor er das Zepter übernehmen kann. Die unternehmerische Nachfolge muss also akribisch vorbereitet sein. Möschle erinnert sich noch gut an die einzelnen Schritte bei seiner Firmenübernahme:

**Esslingen, Anfang 2011:** Lothar Möschle sitzt mit seinen Kollegen in einem Meeting. Die Stimmung ist leicht angespannt. Firmenchef Dieter Söhnel spricht über seine Nachfolgepläne. Er fragt in die Runde, ob einer seiner Mitarbeiter Interesse an dieser Aufgabe habe. Möschle wirft sofort seinen Hut in den Ring. Bereits seit mehreren Jahren trägt er sich mit dem Gedanken, eine Firma zu kaufen und sich den Traum vom eigenen Chef zu erfüllen. Permanent bildete er sich nach seinem Abschluss als Mechaniker weiter. Er absolvierte eine Ausbildung zum Techniker, legte später noch die Prüfung zum Betriebswirt des Handwerks ab. Seit 1989 arbeitet Möschle bei der Firma Söhnel: „Maschinen so zu entwerfen, wie sich unsere Kunden

das vorstellen, bereitet mir enormen Spaß.“ Deshalb ergreift er jetzt seine Chance: Die Firma zu übernehmen und in den Erhalt seines eigenen wie auch der Arbeitsplätze seiner Kollegen zu investieren, ist für ihn Berufung.

**Frühjahr 2011:** Möschle und Söhnel tauschen in ersten Gesprächen ihre Erwartungen und Vorstellungen über die Nachfolge aus. Möschle entwickelt bereits eine klare Vorstellung, wie er die Firma weiterführen will: „Wir bewegen uns in einem Nischenmarkt, in dem ich einen erweiterten Kundenkreis erschließen möchte.“ Die Firma hat sich darauf spezialisiert, Sondermaschinen für die Verpackung von Tabletten in Röhrchen herzustellen. Der Betrieb arbeitet auf der bestehenden Fläche an der Kapazitätsgrenze. Werden mehrere Großaufträge gleichzeitig ausgeführt, wird es eng in der Fertigungshalle. Möschle hat sich entschlossen, ein neues Gewerbeobjekt zu erwerben, um nach der Firmenübernahme einen reibungslosen Produktionsablauf zu gewährleisten.

### Gründungscoach eingeschaltet

Nach dem ersten strategischen Termin mit Söhnel nimmt er sofort Kontakt mit Gründungscoach Christa Kober in Esslingen auf. Die beiden vereinbaren kurzfristig einen Termin. Der Handwerksmeister erläutert sein Konzept. „Im ersten Schritt erstellten wir einen ausführlichen Businessplan“, sagt Kober. Im Team diskutieren sie die künftige Geschäftsstrategie. Kober konfrontiert den Maschinenbautechniker immer wieder mit kritischen Fragen: „Es geht darum, schon im Vorfeld die Schwachstellen des Konzeptes zu eruieren. Denn die Finanzierungsinstitute fühlen den

Chart: handwerk magazin

## → Kaufpreis

**So geht die Bank vor**

**Wie viel ein Käufer für die Firma zu zahlen bereit ist, hängt von der Marktsituation ab. Doch für die Bank zählt der Wert des Unternehmens.**

**Ein Spagat.** Der Verkäufer will einen hohen Preis erzielen. Der Übernehmer muss ihn aus den Erträgen stemmen. Das wissen auch die Banken. Im Idealfall einigen sich die beiden Parteien auf einen Kompromiss. Bei Möschle und Söhnel lag dieser bei zehn Prozent über dem Unternehmenswert.

**Gutachten.** Die Geldgeber erwarten einen Nachweis, wie viel der Betrieb nach objektiven Kriterien wert ist. Im Handwerk wird in der Regel der sogenannte Ertragswert gewählt, der nach einem speziellen Verfahren errechnet wird (Details siehe Seite 52 bis 54). Bei einem Unternehmenswert von bis zu 300 000 Euro genügt der Bank ein Gutachten der Handwerkskammer. Liegt der Wert weit darüber, wird das Kreditinstitut ein weiteres unabhängiges Gutachten in Auftrag geben.



**Share-Deal.** Bei den meisten Nachfolgen im Handwerk werden die Geschäftsanteile ganz übernommen (Share-Deal). So war es bei Möschle. Er hat auf einen Schlag alle Unternehmensteile gekauft. Bei einem Asset-Deal werden nur die betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände wie Immobilien, Maschinen, Geräte und Fahrzeuge verkauft.

**Sicherheit.** Das Unternehmen dient als Sicherheit bei der Finanzierung. Mit welchem Wert es in die Finanzierung einfließt, hängt auch davon ab, wie hoch die Geldinstitute ihr Risiko einschätzen.

**Verkäuferdarlehen.** Bei einem hohen Kaufpreis erwarten die Banken oft, dass der Verkäufer sich mit einem „nachrangigen Darlehen“ mit einbringt. Das bedeutet: Falls der Nachfolger Zins und Tilgung nicht mehr leisten kann, kommt zuerst die Bank zum Zug. Bei Möschle kam das Verkäuferdarlehen ins Spiel, weil der Kreditbedarf in Kombination mit dem Kauf der Immobilie bei mehreren 100 000 Euro lag.

**Operatives Geschäft.** Viele Jungunternehmer begehen den Fehler, sich bei ihrem Finanzierungsbedarf ausschließlich am Kaufpreis zu orientieren. Sie bedenken nicht, dass auch die Finanzierung des operativen Geschäfts gesichert sein muss. Entsprechend weicht der Finanzierungsbedarf nach oben vom Kaufpreis ab. Möschle hat sich mit der Übernahme ein ausreichend hohes Kontokorrentlimit gesichert.

**Existenzgründern auf den Zahn.** „Schließlich wollen sie ihr Risiko einschätzen können und gewährleisten wissen, dass der Unternehmer Zins und Tilgung stemmen kann. „Dazu erwarten sie Planzahlen für die nächsten drei Jahre sowie einen ausführlichen Liquiditäts-, Investitions- und Ertragsplan“, so Christa Kober.

**Juni/Juli 2011:** Möschle und Söhnel schalten mit Unterstützung des Gründungscoachs die Handwerkskammer Stuttgart ein. Um eine realistische Grundlage für die Kaufpreisverhandlungen zu schaffen, erstellen die unabhängigen Kammerexperten ein Wertgutachten. „Wir erkennen häufig, dass die Vorstellungen vom Käufer und Übernehmer weit auseinander liegen“, erklärt Franz Falk, Geschäftsführer der Handwerkskammer Region Stuttgart. Für den Senior geht es zumeist um den Verkauf seines Lebenswerks – und um seine Altersvorsorge. Der Junior dagegen muss den Kaufpreis aus den späteren Erträgen erwirtschaften. Deshalb hat das Wertgutachten auch für die Hausbank höchste Relevanz.

**Höheren Kaufpreis vereinbart**

Die Handwerkskammer ermittelt anhand des sogenannten Ertragswertverfahrens – also einer Prognose künftiger Gewinne – den Unternehmenswert. Für Senior Söhnel die Stunde der Wahrheit: Er ist bei seiner Planung von einem deutlich höheren Betrag ausgegangen. Die beiden Parteien einigen sich später auf einen Kaufpreis, der um rund zehn Prozent über dem von der Kammer ermittelten Unternehmenswert liegt.

**Herbst 2011:** Möschle sucht gezielt nach einer geeigneten Immobilie. Er recherchiert im Internet auf namhaften Immobilienportalen, besichtigt verschiedene Objekte in der näheren Umgebung: „Wir arbeiten mit qualifizierten Mitarbeitern und können es uns nicht leisten, wenn eine Fachkraft aufgrund eines langen Anfahrtsweges abspringt.“ Die Suche gestaltet sich schwierig. Denn die Räumlichkeiten müssen repräsentativ sein: „Zu unseren Kunden gehören große Konzerne, die ein zeitgemäßes Ambiente bei den Verhandlungen und Gesprächen erwarten“, erklärt der Handwerksunternehmer. Zwei geplante Immobilienkäufe scheitern, weil die Verkäufer ihr Angebot zurückziehen. Beim dritten Anlauf kommt Möschle ans Ziel: Das Objekt entspricht weitgehend seinen Vorstellungen, und auch mit dem Verkäufer wird er sich schnell einig. Parallel zur Suche nach einem geeigneten Objekt wendet er sich an die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen als Hausbank: „Die Zusammenarbeit lief schon beim ersten Gespräch reibungslos. Deshalb habe ich darauf verzichtet, weitere Finanzierungsangebote einzuholen“, erklärt Möschle.



**„Wenn Nachfolger einen renommierten Berater mitbringen, kommt das bei uns sehr gut an.“**

Annette Hecht,  
Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen.



Foto: iD Busch

**Maschinen** so zu entwerfen, wie es sich die Kunden vorstellen, macht Lothar Möschle enormen Spaß. In der neuen Halle hat er genügend Platz.

**„Oft liegt der Preis von Käufer und Übernehmer weit auseinander.“**



Foto: Uli Regenschiet

**Franz Falk**, Geschäftsführer Handwerkskammer Stuttgart.

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen arbeitet bereits seit mehreren Jahren mit der Firma Söhnel zusammen. „Deshalb handelt es sich bei dieser Nachfolge nicht um ein uns völlig unbekanntes Unternehmen, und dies erleichtert die Risikoanalyse“, erläutert Annette Hecht, Leiterin Existenzgründungsberatung bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen. Möschle legt der Hausbank die Jahresabschlüsse der vergangenen drei Jahre, betriebswirtschaftliche Auswertungen, den ausführlichen Businessplan mit sämtlichen Anlagen wie Rentabilitäts-, Investitions- und Liquiditätsplanung, außerdem seinen Lebenslauf vor. Der Jungunternehmer avisiert rund zwei Millionen Euro Jahresumsatz in der Anfangsphase.

### Sparkasse schnell überzeugt

Das Zahlenwerk erläutert der Betriebswirt des Handwerks schlüssig – wohl auch, weil er seine Planung mit Expertin Kober zuvor mehrfach durchgesprochen und angepasst hat. „Existenzgründer sollten beim Gespräch mit den Geldinstituten auch eine Antwort darauf parat haben, welche Maßnahmen sie ergreifen wollen, falls sich das Geschäft nicht wie vorgesehen entwickelt“, sagt Kober. Die Expertin beobachtet bei einem Unternehmenskauf häufiger, dass Jungunternehmer solche Details außer Acht lassen.

Die Kreissparkasse wertet es als Pluspunkt, dass Gründungscoach Kober dem Handwerksunternehmer zur Seite steht. „Wenn Firmengründer einen erfahrenen und renommierten Berater mitbringen, kommt das bei uns gut an“, sagt Hecht. Falls die Verhandlungen zwischen den Parteien stocken, kann Kober vermitteln – zum Beispiel bei der Frage, ob seine Ehefrau mithaftet und Sicherheiten einbringt. Für Möschle kommt das nicht

## → Familiennachfolge

### Kinder nicht drängen

**Nachfolger sind oft frustriert, weil der Senior weiter das Sagen haben will. Welche Besonderheiten bei der Übergabe in der Familie zu beachten sind.**

**Rollen wechseln.** Übernahmen in der Familie haben Besonderheiten. Der Senior muss in der Lage sein, seine Rolle als Vater in die des Geschäftspartners zu verwandeln. Vielfach aber scheitern die Alt-Unternehmer an dieser Aufgabe. Sie mischen sich auch nach der Übergabe in das Tagesgeschäft ein. Konflikte sind programmiert – zum Schaden der Firma.

**Erfahrungen sammeln.** Der Junior sollte frühzeitig in die Geschäftsführung mit aufgenommen werden. Auch um den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zu dokumentieren, dass er bald das Sagen hat. Sohn oder Tochter sollte über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren die Möglichkeit haben, sich zu profilieren und neue Ideen einzubringen. Wichtig: Der Nachfolger muss die Aufgabe übernehmen wollen. Das bedeutet: Er sollte sich kritisch die Frage stellen, ob die Firmenübernahme seinem Berufswunsch entspricht. Wird der Junior dazu gedrängt, scheitert das Vorhaben.



**Berater einschalten.** Experten empfehlen, unabhängige Berater einzuschalten. Zum einen sollte die Handwerkskammer ein Wertgutachten erstellen – bei internen Nachfolgen ist das nicht anders als bei Übergabe an Mitarbeiter oder externen Käufer. Denn der Wert der Firma spielt auch mit Blick auf die vorweggenommene Erbfolge eine Rolle. Entsprechend begleitet in der Regel der Steuerberater die Nachfolge. Oftmals kann ein Mediator unterstützen, falls der Prozess ins Stocken gerät, kann er vermitteln.

infrage. Dennoch kann er die Kreissparkasse überzeugen. Allerdings nur, weil er glaubhaft machen kann, dass seine Familie ihn darüber hinaus voll und ganz bei seinem Vorhaben unterstützt. Rund 15 Prozent Eigenkapital bringt der Jungunternehmer selbst ein. Als Sicherheiten dienen eine Immobilie sowie seine Lebensversicherung. Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen bringt die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg mit ins Spiel. Das Institut übernimmt eine Haftungsfreistellung für einen Teil der Darlehen. Möschle stellt sich auch den kritischen Fragen der Mitarbeiter der Bürgschaftsbank. „Wenn wir Darle-

Vignette: Stockphoto



Foto: KD Busch

**Präzisionsarbeit:** Lothar Möschle und sein Mitarbeiter Andreas Beck messen genau die Tablettenröhrchen, die ihre Maschinen befüllen sollen.

hensverträge von über 250000 Euro verbürgen, wollen wir den Unternehmer persönlich kennen lernen“, erklärt Martin Eggert, Finanzierungsexperte der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg. Der Jungunternehmer erläutert in diesem Gespräch offene Fragen zu seinem Konzept und zur Finanzierungsstruktur. Seine langjährige Branchenerfahrung wie auch sein technisches Know-How überzeugen die Finanzierungspartner.

### Auch Verkäufer gibt Kredit

Über die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen kann Möschle auch die Staatsbank KfW mit einem Gründerdarlehen mit ins Boot holen. Auch die L-Bank gewährt ein zinsgünstiges Darlehen. Zusätzlich erhält er vom Firmenbesitzer Dieter Söhnel ein Verkäuferdarlehen. Die Kreissparkasse Esslingen sieht das gerne. Wenn der Senior sich dazu bereit erklärt, dem Nachfolger privates Geld zu geben, zeigt dies, dass er an einer erfolgreichen Übergabe seines Lebenswerks interessiert ist und eine positive Zukunft für seine Firma sieht. Außerdem reduziert sich dadurch der Kapitalbedarf über die Kreissparkasse. „Wir geben die Zusage für die Finanzierung, weil so das Risiko auf verschiedenen Schultern verteilt ist“, sagt Hecht.

**Juni 2012:** Die Finanzierung steht. Möschle und Söhnel schalten einen Rechtsanwalt für die vertraglichen Details ein. Söhnel will dem Jungunternehmer auch nach der Staffelübergabe als Berater zur Seite stehen. Möschle sieht für sich mehrere Vorteile: „Zum einen habe ich immer einen Ansprechpartner und Ratgeber, zum anderen können wir gegenüber Kunden und Lieferanten in der ersten Phase weiter als Team auftreten.“ ■

harald.klein@handwerk-magazin.de

### Online exklusiv

Nachfolger bereiten sich am besten mit der bewährten Checkliste auf die Übernahme vor: [handwerk-magazin.de/gruender2](http://handwerk-magazin.de/gruender2)

#### Checkliste Betriebsübernahme

Ähnliche Beiträge zum Thema finden Sie hier: [handwerk-magazin.de/gruender](http://handwerk-magazin.de/gruender)

## → Kaufvorbereitung

### Langfristig planen

**Der Kauf einer Firma kann nicht ad hoc passieren, sondern braucht mindestens ein Jahr Vorbereitungszeit. Wie dabei am besten vorzugehen ist.**

**Firma finden.** Interessenten können sich an einen Makler wenden, um eine geeignete Firma zu finden. Alternativ suchen sie im Internet unter [nexas.de](http://nexas.de) oder nutzen ihren Kontakt zur Handwerkskammer.

**Emotionale Faktoren.** Die Chemie zwischen dem Altunternehmer und dem Junior sollte sofort stimmen. Andernfalls gestalten sich die Verhandlungen als extrem schwierig. Denn die Nachfolge muss auf beiden Seiten passen. Schließlich will der Senior sein Lebenswerk in sichere Hände geben.



**Harte Faktoren.** Der potenzielle Käufer wird die Bilanzen der vergangenen Jahre sowie die aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen auszuwerten haben. Insbesondere werden für ihn die strategische Entwicklung und die Geschäftspotenziale der nächsten Jahre relevant sein, weniger die Vergangenheit. Entscheidend ist, welche Erträge aus wiederkehrendem und einem zukunftsorientierten Geschäft resultieren.

Möschle war hier im Vorteil, weil er als langjähriger Mitarbeiter in einer vertrauensvollen Position im Unternehmen die Geschäftsentwicklung verfolgte. Dennoch analysierte er gemeinsam mit Expertin Kober die Bilanzen und Jahresabschlüsse der vergangenen Jahre. Der Übernehmer muss sich mit dem Verkäufer auf einen Kaufpreis einigen, der möglichst nicht zu stark vom Unternehmenswert abweicht.

**Finanzierungskonzept.** Um die Bank zu überzeugen, erstellt der Junior einen ausführlichen Businessplan. Die Finanzierung läuft in der Regel auf einen Mix verschiedener Geldgeber hinaus. Denn die finanzielle Situation von Nachfolgern zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie geringe Sicherheiten und wenig Eigenkapital mitbringen. Deshalb sind am Finanzierungskonzept zumeist die Hausbank, die Förderbank KfW mit einem Gründerkredit sowie die Bürgschaftsbanken der Länder beteiligt. Letztere kann mit einer Bürgschaft für einen Hausbank- oder Förderbankkredit die fehlenden Sicherheiten ersetzen. So war das auch bei Möschle. Zusätzlich kann bei einem größeren Finanzierungsvolumen noch eine Beteiligungsgesellschaft gewonnen werden. Diese bringt sogenanntes Mezzaninekapital ein, dass die Banken ähnlich wie Eigenkapital bewerten.

Vignette: Stockphoto