

Finanzierungsaspekte bei Unternehmensübernahmen

Der Entscheidung, ein Unternehmen zu übernehmen, ist i.d.R. eine andere bestimmende Weichenstellung voran gegangen: Der Entschluss, sich selbstständig zu machen. Für Kinder aus einer Unternehmerfamilie mag diese Entscheidung – aufgrund eines selbstverständlicheren Umgangs mit dieser Form des Broterwerbs – relativ leicht zu treffen sein. Menschen, die in einem anderen Umfeld groß geworden sind, müssen aber im Vorfeld besonders gründliche Überlegungen anstellen. Vor allem ist es notwendig, sich intensiv mit den Finanzierungsaspekten des Unternehmertums zu befassen.

Die Unternehmensübernahme kann ein aussichtsreicher Einstieg in die Selbstständigkeit sein. Wer ein Unternehmen übernimmt, kann beispielsweise auf ein Unternehmenskonzept zurückgreifen, das sich in der Praxis bewährt hat: Das Unternehmen hat bereits einen anerkannten Namen; Standort, Produkte sowie Absatzmärkte – und vor allem ein Kundenstamm – sind bereits vorhanden. Auch ein Team von Mitarbeitern, das in erprobten organisatorischen Abläufen zusammengearbeitet, erleichtert den Schritt in die Selbstständigkeit. Gleiches gilt für bereits vorhandene Lieferantenbeziehungen und das Netz von Geschäftspartnern, mit denen der Betrieb in der Vergangenheit erfolgreich kooperiert hat.

Ist das Unternehmen jedoch ein florierender, reibungslos zu übernehmender Be-

trieb, darf nicht vergessen werden, dass ein solches Objekt seinen Preis hat. Der Übernehmer und seine Geldgeber müssen i.d.R. mehr Kapital aufbringen als bei einer Neugründung. Entsprechend wichtig sind im Übernahmeprozess die Fragen nach der Bewertung des Unternehmens bzw. nach der Finanzierung des Unternehmenskaufs.

Ermittlung des zu finanzierenden Betrags

Die Frage der Finanzierung ist sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer im Rahmen einer Unternehmensübertragung von erheblicher Bedeutung. Durch den Generationenwechsel kommen auf beide Parteien Übertragungskosten zu und erhöhen den Liquiditätsbedarf des Unternehmens (z.B. für zwei Geschäftsführergehälter während der Übergangsphase). Hinzuzurechnen sind Abwicklungskosten in Form von Notar- oder Beraterkosten, die ebenfalls finanziert werden müssen.

Der Übernehmer muss den Unternehmenskauf und den Finanzbedarf direkt nach der Übernahme finanzieren und dabei eventuell notwendige Neu- oder Ersatzinvestitionen ebenso berücksichtigen wie beispielsweise Abfindungen an gekündigte Mitarbeiter (vgl. das Tableau auf S. M10).

Zur Finanzierung dieses Betrags wird das bisherige Privatvermögen des Nachfolgers zumeist aufgezehrt. Dennoch wird es für die

>> Seite 2

meisten Übernehmer nicht möglich sein, das Kapital für die Unternehmensnachfolge vollständig allein aufzubringen. Vielmehr müssen Kredite aufgenommen oder Risikokapitalgeber gefunden werden.

Alternative Finanzierungsmöglichkeiten

In diesem Zusammenhang ist besonders auffallend, dass die meisten Unternehmensnachfolger die Vielzahl der öffentlichen Fördermittel, die ihnen zur Verfügung stehen, nicht kennen. Dies ist bedauerlich, da die von der Europäischen Union, der Bundesrepublik Deutschland und den einzelnen Bundesländern bereit gestellten Fördermittel zur Existenzgründung auch für Übernehmer attraktive Möglichkeiten der Fremdfinanzierung bieten. So sind Fördermittel aufgrund ihrer langen Laufzeit und tilgungsfreien Anfangsjahre oft eine günstige Alternative oder Ergänzung. Ferner stehen sie nicht nur für Einzelgründungen (neu oder als Übernahme) zur Verfügung, sondern auch für

- partnerschaftliche Übernahmen mehrerer Gründer,
- Teilübernahmen im Rahmen einer langfristigen Eigentumsübertragung,
- Seminare und Beratungsleistungen oder
- als Bürgschaften für Bankkredite.

Neben öffentlichen Fördermitteln kann der Übernehmer auch auf andere Finanzierungsquellen zurückgreifen, so etwa auf den klassischen Bankkredit. Vor dem Hintergrund einer möglichen Kreditverknappung durch Basel III sollte ein Nachfolger aber auch an-

dere Alternativen zur Beschaffung von zusätzlichem Eigenkapital (über Beteiligungsgesellschaften, Business Angels oder die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung) nutzen, um bei der Kenngröße „Eigenkapitalquote“ eine positive Bewertung zu erzielen. Auch Mezzanine-Finanzierungsformen sind in die Planung einzubeziehen. Für Investitionen während und/oder nach der Übertragung bieten sich Möglichkeiten der Spezialfinanzierung wie Factoring und Leasing an, die dem Unternehmen einen erhöhten Liquiditätsspielraum verschaffen können.

Da der Übernehmer der „Neue“ ist, wird die Bank sehr genau hinschauen, wie vorausschauend und verlässlich bzw. wie blauäugig und leichtsinnig hier geplant wurde. Um sich selbst einen guten „Einstieg“ in die Geschäftsbeziehungen zur Bank oder einem anderen Finanzierungspartner zu verschaffen, sollte sich der Übernehmer deshalb bemühen, hier eher vorsichtig zu agieren. Auch auf einen Vergleich mit dem Finanzgebaren des Alt-Inhabers sollte der Nachfolger vorbereitet sein. Der Übernehmer sollte sich also gründlich auf das Gespräch mit seinen Finanzierungspartnern vorbereiten. Seine Aufgabe ist es, durch ein schlüssiges Unternehmenskonzept von seinem Vorhaben zu überzeugen. Nur dann werden die Entscheider bereit sein, ihm die gewünschten Gelder zuzusagen.

Prof. Dr. Birgit Felden, Vorstand der TMS Unternehmensberatung AG, Köln; Lehrstuhl Management KMU und Unternehmensnachfolge der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin