

Marktplatz



Frank Beer

Anja Müller, Teamleiterin Mittelstand, Familienunternehmen und Start-ups

Tabuthema Firmenwert

Es gibt da diesen Satz, der immer wieder fällt, wenn es darum geht, den Wert eines Unternehmens festzustellen. Nämlich dieser, dass die Verkaufspreise meist von den besten Zeiten der Unternehmen geprägt sind und nicht von den aktuellen Bilanzen. So urteilen auch Manager, die gern mittelständische Unternehmen übernehmen wollen. Gemeint ist damit, dass viele Firmeninhaber nicht nur die emotionalen Werte ihres Unternehmens als Lebenswerk mit hineinrechnen. Sie überschätzen offenbar häufiger auch den realen Wert ihrer Firmen. Zum Beispiel, weil sie ihr Geschäftsmodell nicht auf den neuesten Stand gebracht haben – oder das Unternehmen nicht genug Gewinn pro Jahr erwirtschaftet. Nur spricht natürlich kaum ein Familienunternehmer darüber. Und zum Schwur kommt es ja auch erst, wenn die Nachfolge ansteht.

Nun hat das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) aktuell einen Mindesttragswert ermittelt, ab welcher Höhe des Jahresgewinns realistisch eine Übernahme übernahmewürdig, also attraktiv für interne Nachfolger und externe Übernehmer ist. Und dieser Mindestjahresgewinn liegt bei rund 59 000 Euro. Als Basis diente ein Durchschnittseinkommen im produzierenden Gewerbe als Unternehmerlohn plus Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung.

Und so hat das Institut für Mittelstandsforschung eine interessante Rechnung aufgemacht. Danach gibt es in Deutschland knapp 3,6 Millionen Unternehmen, davon 3,4 Millionen Familienunternehmen. Von denen erwirtschaften aber nur 700 000 einen Jahresgewinn, also besagten Mindesttragswert, von rund 59 000 Euro pro Jahr. Rund 150 000 von ihnen werden zwischen 2018 und 2022 zugleich übergabereif sein, weil ihre Inhaber gestorben sind oder durch Erreichen des Rentenalters oder Krankheit das Unternehmen übergeben müssen. Das sind etwas mehr als in den vergangenen Jahren. Laut IfM löst gut die Hälfte aller deutschen Familienunternehmen ihre Nachfolge familienintern, 18 Prozent übergeben das Unternehmen an ihre Mitarbeiter, und knapp 30 Prozent verkaufen ihre Firma an Externe. In absoluten Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass im Zeitraum 2018 bis 2022 rund 44 000 Firmeninhaber extern nach einem Nachfolger suchen werden.

Spannend an der Rechnung ist noch etwas anderes, und zwar der Umkehrschluss: Die restlichen 2,7 Millionen Familienunternehmen erwirtschaften den Mindesttragswert nicht. Es ist eine überraschend und vielleicht erschreckend große Zahl von Firmen des viel gepriesenen Rückgrats der deutschen Wirtschaft, die möglicherweise eher vor sich hin wurschteln, als Zukunft zu gestalten.

mueller@handelsblatt.com



Unternehmenslenker: Immer häufiger das Ziel angestellter Manager.

Er/Getty Images

Unternehmensnachfolge

Von der Sehnsucht, Unternehmer zu sein

Immer mehr Manager wollen nicht mehr Angestellte sein, sondern eine eigene Firma führen. Die Zeit ist dafür günstig, auch weil 44 000 Unternehmer externe Nachfolger suchen.

Anja Müller Düsseldorf

Thomas Goetzfried kennt den Unterschied, wie es sich anfühlt, Unternehmer oder angestellter Manager zu sein. Der heute 51-jährige hatte nach seinem Informatikstudium 1987 eine Firma für das Recruiting von IT-Spezialisten gegründet. 2006 kaufte Konkurrent Allgeier die Goetzfried AG komplett, mit damals 40 Millionen Euro Umsatz und 300 Mitarbeitern. Goetzfried ging fünf Jahre in den Allgeier-Vorstand. Der Umsatz von Goetzfried wuchs in der Zeit auf rund 100 Millionen Euro. „Aus eigener Kraft hätte ich das wahrscheinlich nicht geschafft“, resümiert er.

Dann aber wechselte Goetzfried 2011 in den Aufsichtsrat, denn er fand im Tagesgeschäft keine Herausforderung mehr. So hatte er viel Zeit, für den Ironman zu trainieren und zu reisen. Aber er stellte auch fest: „Unternehmer ist man gar nicht – oder immer.“ Also investierte er in Start-ups als Business-Angel und Mentor. 2016 wagte er erneut den Schritt ins Angestelltenverhältnis. Er stieg bei Allgeier Experts SE ein, dem Nachfolge-Unternehmen seiner eigenen Firma.

Im Januar ist er wieder ausgestiegen. Und nun sucht er eine Firma, die er übernehmen und führen kann.

Goetzfried ist kein Einzelfall. Immer mehr Manager liebäugeln mit den Freiheiten als Unternehmer. Vera-Carina Elter, Bereichsvorständin Familienunternehmen bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG, bestätigt den Trend: „Wir sind überrascht von der hohen Anzahl von Vorstandschefs und anderen Managern in leitender Funktion, die Sehnsucht haben, Unternehmer zu werden.“ Sie hätten eine vielversprechende Vita oder waren zuvor selbst Unternehmer.

In der Datenbank von KPMG, auf der sich 20 Prozent Unternehmensverkäufer und 80 Prozent Käufer vernetzen, bilden angestellte Manager, die mithilfe von Finanzinvestoren Unternehmer werden wollen, mit 35 Prozent die größte Käufer-Gruppe. Zum ersten Mal liegen damit Daten für sogenannte Management-Buy-in-Kandidaten vor, die den Trend abbilden.

Auch Michael Krauledat kennt beide Seiten. Von Modeunternehmer Wolfgang Ley lernte er, was Unternehmertum bedeutet. 15 Jahre führte er die Primera-Gruppe, eine Tochter von Escada. Krauledat blieb in der Modebranche und wurde Geschäftsführer bei Basler, verließ das Unternehmen vier Jahre vor der Insolvenz. Zuletzt war er angestellt als Finanzvorstand bei Karstadt Sport. Seit mehr als zwei Jahren arbeitet er als Berater und sucht ein Luxusmodedesign, in dem er sein eigener Herr sein kann. Und für Kunden arbeiten kann, „die es noch individueller haben wollen als bei Breuninger und Ludwig Beck“.

Und selbst ein MDax-Vorstand, der namentlich nicht genannt werden will, stellt erüchtigt fest, dass es in seiner Position an Gestaltungsspielraum fehlt. Das Haftungsrisiko nehme zu. Politische statt strategische Entscheidungen dominierten den Alltag. „Es gibt Menschen, die gehen in solchen Struk-

turen auf“, sagt der MDax-Vorstand. „Ich fühle mich in unternehmerischen Strukturen wohler.“

Goetzfried hat ähnliche Erfahrungen. Als angestellter Manager könne man nicht mehr so frei strategisch entscheiden und nicht mehr direkt umsetzen, wovon man überzeugt sei. Man sei langsamer. Außerdem will er gerne lernen und sich kreativ verwirklichen. „Die Arbeit am Unternehmen muss meinem Leben Sinn geben, sonst ist es verschenkte Lebenszeit.“ Das sind große Worte. Und der Weg zum Unternehmer ist alles andere als risikolos.

Mehr Firmen ohne Nachfolger

Die Zeichen stehen gut, dass es künftig noch mehr Manager gibt, die diesen Schritt wagen, bestätigt Andreas Odefey von der Beteiligungsgesellschaft BPE in Hamburg. Der Auslöser seien die „vermehrten Nachfolgesituationen“, also Unternehmen, die in der Familie keine Nachfolger finden. Hinzu kommt laut Odefey, dass sich viele Unternehmer scheuten, ihr Lebenswerk an einen Wettbewerber zu verkaufen, der das eigene Unternehmen in seines einfach integriere.

Oft hätten es Firmengründer auch versäumt, Unternehmertypen in der zweiten oder dritten Führungsebene zu etablieren. Deshalb brauchten sie beim Verkauf nicht nur Geld, sondern müssten auch die Frage der künftigen operativen Führung lösen, so Odefey. Dann sei ein Manager vorzugsweise mit Branchenkenntnis eine Lösung, der sich mithilfe von Finanzinvestoren einkaufte.

Gerade hat das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn ermittelt, dass es bis 2022 rund 150 000 übergabereife mittelständische Firmen in Deutschland gibt, die auch gesund genug für eine Übernahme sind. 44 000 Firmen suchen extern nach einem Nachfolger. Auch Nicolas Räddecke, Geschäftsführer bei der Deutschen Unternehmerbörse (DUB), an der das Handelsblatt beteiligt ist, kann den Trend bestätigen. Zunehmend wollten Manager Unternehmer werden, haben sie ihm in persönlichen Gesprächen anvertraut. Auch wenn sich aus den knapp 25 000 Suchenden, die bei der DUB registriert sind, nicht sofort herauslesen lasse, wer angestellter Manager ist.

Jörg Caesar, Partner bei Hannover Finanz, bestätigt: „Es gibt heute deutlich mehr Manager, die gern ein Unternehmen kaufen möchten.“ Allerdings ginge es dabei eher um kleinere Firmen, die weniger als zehn Millionen Euro umsetzen. Drei Faktoren haben den Trend gestützt. Erstens: Unternehmen sein wird von Managern als Wunsch nach selbstbestimmter Arbeit wahrgenommen. Zweitens haben viele Manager durch ihre Netzwerke erkannt, dass tatsächlich viele Unternehmen ohne Nachfolger dastehen und Käufer suchen. Drittens scheiterte ein Management-Buy-in früher meist am Geld. Heute sind Banken und Investoren,

Übernahme Zwei Modelle

Management-Buy-in (MBI) Vor allem wenn kein Nachfolger aus der eigenen Familie oder dem eigenen Unternehmen bereitsteht, kann ein externer Manager ein Unternehmen mithilfe von Finanzinvestoren übernehmen. Experten sehen darin einen aktuellen Trend mit Potenzial.

Management-Buy-out (MBO) Wenn Unternehmer ihre Firmen an eigene Mitarbeiter oder Manager verkaufen, benötigen diese bei größeren Übernahmen ebenfalls einen Finanzinvestor. Laut Institut für Mittelstandsforschung werden rund 18 Prozent der Familienunternehmen an Mitarbeiter verkauft. Finanzinvestoren finanzieren das gern, weil sie den neuen Chef gleich mitgeliefert bekommen.



„Ich wollte weiter unternehmerisch handeln. Das bietet mehr Freiräume und macht auch mehr Spaß.“

Matthias Kläsener
Vorstandschef CP Corporate Planning



„Unternehmer ist man gar nicht oder immer.“

Thomas Goetzfried
Manager auf der Suche



„Leider sind die Preisvorstellungen oft nicht von aktuellen Bilanzen geprägt, sondern von den besten Zeiten.“

Michael Krauledat
Berater und Manager auf der Suche

wie auch die Hannover Finanz, offener dafür. „Früher haben wir den Einstieg oft abgelehnt, wenn es kein funktionierendes Management in dem Unternehmen gab. Heute machen wir das. Und es werden zukünftig auch mehr werden“, sagt Caesar.

Erst vor wenigen Wochen wurde die Beteiligung von Hannover Finanz an der CP Corporate Planning AG abgeschlossen. Sie bietet integrierte Softwarelösungen für Controlling, Finanzplanung und Konzernkonsolidierungen an. Der Gründer wollte verkaufen, die zweite Managementebene funktionierte sehr gut und harmonierte. Es fehlte jedoch ein strategischer Kopf. „Erst als wir den hatten“, erklärt Caesar, „unterschieden wir den Kaufvertrag.“

Matthias Kläsener ist der strategische Kopf, den Hannover Finanz schließlich fand. Seit Ende Februar führt er Corporate Planning. Der 51-jährige hatte bei seinem vorigen Arbeitgeber Pro Alpha bereits eine Art Management-Buy-out (siehe Übernahmemodelle) gemacht, also mithilfe eines Finanzinvestors die Geschäfte der Firma Pro Alpha weitergeführt und sich am Unternehmen beteiligt. Nach dem Verkauf an einen britischen Finanzinvestor suchte er eine neue Herausforderung. Nach der positiven Erfahrung wollte er weiter unternehmerisch handeln. „Das bietet mehr Freiräume und macht auch mehr Spaß“, so Kläsener.

Manager brauchen eigenes Geld

Aber diesen Spaß muss man sich auch leisten können. Denn ohne eigenes finanzielles Engagement und Risiko geht es nicht. Investor Odefey rechnet vor: Bei einem typischen Abschluss mit einem Unternehmenswert von rund 15 bis 20 Millionen Euro zahlt der Manager gemeinsam mit dem Investor rund die Hälfte des Kaufpreises. Die Bank zahlt die andere Hälfte. Der Finanzinvestor kauft 90 Prozent und der Manager zehn Prozent zu Vorzugsbedingungen. Dann muss er rund 250 000 bis 500 000 Euro selbst aufbringen. Die finanziert er aus seinem Ersparnis oder über seine Bank beziehungsweise zum Teil über ein Gründerdarlehen der KfW.

Lutz Goebel, langjähriger Präsident des Verbandes Die Familienunternehmer hat den Schritt eines Management-Buy-in schon vor 18 Jahren gewagt. In der eigenen Unternehmerfamilie klappte es nicht mit der Nachfolge. Und so suchte sich Goebel eine Firma, die er übernehmen konnte. Bei Henkelhausen in Krefeld wurde er fündig. Die Finanzinvestoren sind inzwischen ausbezahlt. Weil er damals drei Jahre suchen musste, gab er 2017 einen Anstoß für die KPMG-Datenbank.

Es müssen allerdings viele Dinge zusammenpassen. Das Unternehmen braucht eine echte Wachstumsstory, damit sich ein erfolgreicher Manager findet, der mit eigenem Geld und Investorenhilfe einsteigt. So hat es Krauledat schon häufiger erlebt, dass viele Unternehmer in der gehobenen Modebranche es nicht nur verpasst hätten, die Töchter ihrer Kundinnen an sich zu binden. „Sie erkennen auch nicht die Realitäten in ihren Bilanzen.“ Die Preisvorstellungen seien oft nicht von den aktuellen Zahlen geprägt, sondern „von den besten Zeiten“.

Doch auch auf Verkäuferseite gibt es gelegentlich Vorbehalte gegenüber bislang angestellten Managern. Sie wollen wissen, ob die Neueigentümer wirklich unternehmerisch denken. Sie müssen signalisieren, dass sie sich die Aufgabe zutrauen und die Werte eines mittelständischen Unternehmers repräsentieren. Also nie die Zukunft der Firma zu riskieren, wenn man neue Projekte anstößt und auch den Firmenfrieden erhält.

Andererseits braucht jeder Finanzinvestor, der ja immer nur auf Zeit engagiert ist, eine Wachstumsstory. Da hilft es, dass Investoren wie Odefey über mehrere Jahre Kontakt zu zehn bis 15 potenziellen Kandidaten halten, die gern eine Firma übernehmen wollen. Denn die Übernahme eines Unternehmens durch einen Manager ist ein Balanceakt. Ist ein passender Betrieb gefunden, investiert man gemeinsam. Künftig könnte das häufiger passieren.

privat, Goetzfried Advisory GmbH