

Die IHKs in Baden-Württemberg

OFFENSIV für den Fachhandel



**UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE IM HANDEL**

Sicherung der Unternehmens- nachfolge. Gute Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg!



Dipl.-Kfm. Stefan Gözl
Mitglied der
Geschäftsleitung
IHK Heilbronn-Franken

Liebe Leserin, lieber Leser,

auch der Einzelhandel bleibt vom demografischen Wandel nicht verschont. Bei vielen Traditions- und Familiengeschäften steht ein Generationenwechsel bevor, bei dem ein qualifizierter und geeigneter Nachfolger gefunden werden muss. Die Sicherung der Unternehmensnachfolge ist gerade bei inhabergeführten Fachgeschäften eine große Herausforderung, die viele nicht alleine bewältigen können.

Dabei gibt es bei der Suche nach dem Nachfolger neben finanziellen Fragen oder der Frage der praktischen Umsetzung der Übergabe, noch weitere, zum Teil sehr komplexe Details, die einen breitgefächerten Sachverstand und Objektivität erfordern. Oftmals besteht eine starke emotionale Bindung zwischen Inhaber und seinem Einzelhandelsgeschäft, die die Übergabe noch zusätzlich erschwert.

Deshalb unterstützen die baden-württembergischen IHKs den Einzelhandel dabei, die Problematik der nachhaltigen Nachfolgeregelung zu meistern. Eine unabhängige Unternehmensbewertung und die Hilfestellung durch einen „Moderator“ sind bei einer Übergabe essentiell. Denn man stelle sich nun den „worst case“ vor: Eine Innenstadt mit leeren Verkaufsräumen und ohne den Flair der individuellen Fachgeschäfte. Damit würde die Attraktivität des gesamten Standortes leiden; ein nicht zu unterschätzender Faktor, bei dem Bemühen qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Umso wichtiger ist es deshalb, Unternehmer im Einzelhandel, die Stadtverwaltung sowie alle Innenstadtakteure für das Thema Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren, damit rechtzeitig gehandelt wird und die Zukunft des stationären Handels gesichert ist.

Ihr
Stefan Gözl

Unternehmensnachfolge im inhabergeführten Facheinzelhandel

Im Zeitraum 2014 - 2018 stehen in Deutschland gemäß Studie des IFM, Bonn, im inhabergeführten Handel ca. 38.200 Betriebe mit rd. 378.000 Beschäftigten zur Übergabe an.

Dies entspricht einem Anteil von 28,2 Prozent an den rd.135.000 zur Nachfolge anstehenden und übergabefähigen Unternehmen in Deutschland.

Über 30 Prozent aller Selbständigen in Baden-Württemberg sind älter als 55 Jahre, der Generationswechsel steht in vielen Betrieben bevor. Jeder dritte Facheinzelhandel steht in den nächsten Jahren vor einer Nachfolgeentscheidung.

Bedeutsame Aspekte der Unternehmensnachfolge im inhabergeführten Facheinzelhandel – von der Standortbewertung, über Kaufpreisermittlung, Finanzierung und emotionale Faktoren bis hin zur zeitlichen Planung – stehen im Mittelpunkt dieses Beitrages.

»Nachfolgersuche

Nach den Erkenntnissen des aktuellen DIHK Nachfolgereports scheitern 41 Prozent der geplanten Unternehmensnachfolgen an der Suche nach einem geeigneten Nachfolger.

Eine vom Institut für angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen mit der IHK Stuttgart durchgeführte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass im Großraum Stuttgart nur jeder vierte, kleine mittelständische Betrieb die „Nachfolgeklippe“ bzw. den Generationenübergang bewältigen kann. Fehlende „Übergabewürdigkeit“ ist der wesentliche Grund hierfür. Die familieninterne Nachfolge, die in den neunziger Jahren noch mit über 70 Prozent die vorherrschende Nachfolgeregelung bei Familienbetrieben war, ist auf rd. 40 Prozent Anteil gesunken. Verbunden mit weiteren Ursachen wie demographische Entwicklung und Fachkräftemangel ist ein immer größer werdender Mangel an übernahmebereiten und geeigneten Nachfolgern festzustellen. Insbesondere viele hoch qualifizierte junge Leute streben nur relativ selten eine mit unternehmerischen Risiken verbundene Selbständigkeit an.

Die hohe Bedeutung des mittelständischen Unternehmertums für unsere Volkswirtschaft und unseren Wohlstand wird auch in den Bildungssystemen noch nicht hinreichend vermittelt. Das Werben für das Unternehmertum ist nicht nur eine Aufgabe der IHKs und HWKs, sondern auch eine immer wichtiger werdende politische Aufgabe.

IHK - Nachfolgebörse

Mit der Unternehmensbörse nexxt-change bieten Ihnen die IHKs Deutschlands größte Unternehmens-Plattform. In ihr stehen rund 7000 Unternehmens-Profile zur Auswahl, die einen Nachfolger suchen. Jedes Jahr werden bundesweit über die Börse mehr als 1.000 Unternehmensnachfolgen erfolgreich durchgeführt. Nähere Details der Börse finden Sie unter www.nexxt-change.org oder fragen Sie den Nachfolgemoderator Ihrer IHK.

»Standort

Neben den für die unternehmerische Selbständigkeit erforderlichen persönlichen Eigenschaften, der fachlichen Kompetenz und der schon beruflichen Erfahrung im Handel zählt der Standort des Einzelhandelsgeschäftes zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige, stabile wirtschaftliche Betriebsentwicklung.

Die vom potentiellen Nachfolger durchzuführende Standortanalyse und -bewertung sollte u.a. die Erreichbarkeit, die Wettbewerbssituation, die Lage und die Passantenströme, vor allem bei geringerer Stammkundschaft, in den Vordergrund stellen.

Häufiger ist der Übergeber nicht zugleich Vermieter/Verpächter der Betriebsimmobilie bzw. der Ladenräume. Ohne den neu zu schließenden Mietvertrag des potentiellen Nachfolgers mit dem Eigentümer/Vermieter der Ladenimmobilie ist eine Übernahme nicht möglich. Gelingt dies nicht zu für den Betrieb wirtschaftlich tragenden Mietkonditionen, ist eine Übernahme nur mit sinnvoller Standortverlagerung möglich. Ausgenommen wäre ein Anteilskauf an einer juristischen Person (z.B. GmbH), die Mieterin im Rahmen eines ungekündigten Mietvertrages mit längerer Laufzeit und akzeptablen Kündigungsfristen ist.

»Kaufpreis

Nicht selten existieren unrealistische Kaufpreisvorstellungen des Übergebers. Diese beruhen auf einer zu starken Orientierung einerseits an der Substanzwertbetrachtung und damit verbundener Überbewertung mit zu verkaufender Warenbestände und Geschäftseinrichtungen, andererseits am wirtschaftlichen Erfolg der Vergangenheit. Soll ein erzielter Verkaufspreis zudem eine wesentliche Basis der Altersversorgung des

Übergebers sein, führt das oftmals auch zu Überschätzungen. Der Substanzwert stellt genauso wenig einen den Unternehmenswert bestimmenden Faktor dar, wie die vergangenen Betriebsgewinne. Grundsätzlich gilt das „Ertragswertprinzip“ als allgemein gültiger Bewertungsstandard. Dabei dienen die aktuellen und vorsichtig geplanten Erträge, bereinigt um außerordentliche und periodenfremde Aufwands- und Ertragspositionen, als Grundlage für einen Unternehmenswert.

Allerdings sollten die auf der unternehmerischen Leistung des Nachfolgers beruhenden Ertragssteigerungen keine Berücksichtigung finden bzw. nicht erhöhend in die Kaufpreisermittlung miteinfließen.

Genauso wenig ist die ausschließliche Betrachtung der vergangenen Betriebsergebnisse sinnvoll. Dies ist der „Systemfehler“ des sogenannten „vereinfachten Ertragswertverfahrens“, das auch als gesetzliches Verfahren für die Betriebsbewertung im Erbrecht Anwendung findet.

Neben der Vergangenheitsbetrachtung führt es über den zugrundegelegten Kapitalisierungszins bzw. den daraus ermittelten Kapitalisierungsfaktor zu völlig unrealistischen Unternehmenswerten, die über dem fünfzehnfachen des ermittelten, vergangenen Durchschnittsertrages liegen können.

Eine individuelle Bewertung des Facheinzelhandelsunternehmens muss die Abhängigkeiten u.a. von der Person des Inhabers, von Mitarbeitern, von Hauptkunden, vom Standort und den Investitionsstau bzw. eine veraltete Geschäftseinrichtung mitberücksichtigen. Diese Faktoren müssen bei der Ermittlung des Kapitalisierungszinses und seines Umkehrwertes, des Kapitalisierungsfaktors, miteinfließen und mindern den Unternehmenswert.

Die Schwierigkeiten diese individuellen Faktoren einzuschätzen, in einem Zinsfuß zu erfassen und einen risikogerechten Kapitalisierungsfaktor zu ermitteln, bestehen bei allen Formen der Ertragswertverfahren.

Eine Gegenüberstellung eines ermittelten Ertragswertes mit dem realistisch bewertenden Substanzwert des Betriebes ist sinnvoll, da dieser den Mindestwert des Betriebes darstellen sollte. Der Substanzwert sollte dabei dem aktuellen Verkehrswert aller zu bewertenden Vermögensgegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens entsprechen (eventuelle Betriebsimmobilie, Laden- u. Geschäftseinrichtung, Fahrzeuge, Warenbestand). Allerdings werden die Warenbestände in der Praxis häufig viel zu hoch eingeschätzt.

Liegt der Ertragswert unter einem realistischen Substanzwert, so stellt sich die Frage



der Übernahmewürdigkeit des Unternehmens. Der Betrieb muss eine nachhaltige, angemessene wirtschaftliche Existenzgrundlage für den Übernehmer (persönliche Lebenshaltungskosten, Altersvorsorge) darstellen, Kapitaldienstfähigkeit (Zins, Tilgung) besitzen und auch noch für zukünftige Investitionen Verschuldungspotential haben.

Mit großer Sicherheit ist eine Fremdfinanzierung über Banken bei zu geringem Ertragswert nicht erreichbar bzw. muss die Übergabewürdigkeit infrage gestellt werden.

Ein Kaufpreis für Facheinzelhandelsunternehmen bewegt sich im Allgemeinen zwischen dem ein- bis dreifachen des bereinigten, operativen Ergebnisses, ermittelt auf Ist- und vorsichtigen Planwerten, plausibilisiert durch Vergangenheitswerte.

Für den Zeitraum 2010 - 2012 lag in Deutschland der Durchschnittswert der Unternehmensgewinne im Handel bei rd. T€ 65, in Baden-Württemberg bei rd. T€ 80 (Quelle: Deutsche Bundesbank, IAW Berechnungen).

Ob bei solchen Ertragsverhältnissen der zu übernehmende Handelsbetrieb eine nachhaltige Existenzgrundlage darstellt und eine Übergabewürdigkeit existiert, muss genau geprüft werden. Von großen Verschuldungsspielräumen bzw. ausreichender Kapitaldienstfähigkeit zur Bezahlung eines auch noch überhöhten Kaufpreises kann nicht gesprochen werden. Banken/Förderbanken werden verständlicherweise sehr schnell von einer Finanzierung Abstand nehmen.

»Investitionsstau

Infolge geringer Ertragskraft oder fehlender familieninterner Nachfolgeperspektive konnten bzw. wurden in vielen Fällen bei einem zur Übergabe anstehenden Handelsbetrieb über viele Jahre hinweg keine wesentlichen Investitionen vorgenommen. Diese notwendigen Investitionen müssen den Unternehmenswert/Kaufpreis mindern bzw. bei Ermittlung des Kapitalbedarfs/Kapitaldienst-

fähigkeit berücksichtigt werden. Nicht selten wird der Investitionsbedarf deutlich unterschätzt.

»Finanzierung der Übernahme

Die Erwartungen der Kreditinstitute liegen oft bei 15 -20 Prozent des Kaufpreises als „echte“ Eigenmittel (nicht refinanziert über Privatkredite, stille Beteiligungen, die ja auch in späterer Zukunft getilgt werden müssen). Diese Bedingung ist bei größeren Handelsbetrieben mit entsprechendem Unternehmenswert/Kaufpreis für jüngere potentielle Übernehmer oft schwer zu erfüllen.

Zu einer optimalen Finanzierungsstruktur gehören eigenkapitalähnliche Mittel, die von der Förderbank des Bundes, der KfW, im Rahmen ihres Programms ERP- Kapital für Gründung bis zu T€ 500 zur Verfügung gestellt werden können. Dieses muss, wie die meisten der Förderprogramme, über eine Bank beantragt werden. Diese muss über die Gesamtfinanzierung, eventuell unter zusätzlicher Einbindung von Förderkrediten, z. B. der L-Bank, zuerst eine positive Kreditentscheidung getroffen haben. Daneben gibt es durch den Mikromezzaninfonds Deutschland eigenkapitalähnliche Mittel, die in Baden-Württemberg vom Übernehmer direkt bei der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg (MBG) beantragt werden können. Bei diesem Mezzaninkapital handelt es sich nicht um direkte Mittel der MBG, sondern diese verwaltet treuhänderisch das Vermögen des Deutschlandfonds.

Zur Sicherstellung der Gesamtfinanzierung kann idealerweise neben den KfW Mitteln auf die Existenzförderkulisse der L-Bank zurückgegriffen werden. Beispielsweise kann mit der Startförderung 80 (bis T€ 150 Gesamtvorhaben, max. T€ 100 Darlehensvolumen) oder der Gründungsfinanzierung der L-Bank (bis € 10 Mio.) zinsgünstig und für die Bank sehr risikomindernd (Sicherheitenunterlegung bis zu 80 Prozent durch eine Ausfallbürgschaft

der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg) finanziert werden.

Neben der möglichen Erhöhung der Finanzierungs- und Kreditbereitschaft der Banken liegt für den potentiellen Übernehmer der Vorteil der Förderkredite in einer möglichen Schonung von Sicherheiten. Als Kreditnehmer der Förderkredite befindet er sich in der persönlichen Haftung mit seinem gesamten Privatvermögen. Die für das Hauptkreditrisiko (bis zu 80 Prozent) tragende Bürgschaftsbank zu stellenden Sicherheiten sollten in der Regel aus der betrieblichen Sphäre kommen (z.B. Grundschuld auf Betriebsimmobilie, Sicherungsübereignung des Warenlagers, eventuell stille Forderungszession). Somit sollten Forderungen der Banken nach Stellung von sog. Drittsicherheiten vermeidbar sein (z.B. Grundschuld auf privater Wohnimmobilie im Gemeinschaftseigentum von Ehepartnern oder im Alleineigentum des Ehepartners, der nicht Mitgesellschafter des übernommen Betriebes ist, Abtretung Depots, Festgeldguthaben, Kapitallebensversicherung des Ehepartners).

Der potentielle Übernehmer sollte neben der Bank seines Vertrauens das Land Baden-Württemberg (L-Bank, Bürgschaftsbank) und den Bund (KfW) als wichtige Partner seiner Existenzgründung und für seine unternehmerische Existenz gewinnen. ↗

IHK-Finanzierungsberatung

Ihr Nachfolgeberater bei Ihrer IHK berät Sie gerne über....

- welche Förderprogramme gibt es?
- welche davon sind besonders für Ihr Vorhaben geeignet?
- zu welchen Konditionen?
- wie verläuft der Prozess der Antragstellung?

Kontakt

IHK Bodensee-Oberschwaben
 Federführung Handel BW-IHK-Tag
 Bernhard Nattermann
 Tel. 0751 / 409-171

IHK Hochrhein-Bodensee
 Bertram Paganini
 Tel. 07531 / 2860-130

IHK Rhein-Neckar
 Petra Emmerich
 Tel. 0621 / 1709-160

IHK Heilbronn-Franken
 Herbert Feiler
 Tel. 07131 / 9677-128

IHK Karlsruhe
 Nicolas Schuff
 Tel. 0721 / 174 - 161

IHK Ostwürttemberg
 Alexander Paluch
 Tel. 07321 / 324 - 179

IHK Region Stuttgart
 Martin Eisenmann
 Tel. 07031 / 6201 - 8249

IHK Südlicher Oberrhein
 Thomas Kaiser
 Tel. 07821 / 2703 - 640

IHK Nordschwarzwald
 Hubert Spannagel
 Tel. 07231 / 201-105

IHK Ulm
 Josef Röhl
 Tel. 0731 / 173-117

IHK Reutlingen
 Karin Goldstein
 Tel. 07121 / 201-125

IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg
 Barbara Sand
 Tel. 07721 / 922-167



»Emotionale Faktoren

Die verständlicherweise hohe emotionale Bindung des Übergebers an seinen Betrieb kann zu einer vergangenheitsorientierten Sichtweise bei der Bewertung des Unternehmens führen. Der Übergeber, der zu Recht stolz auf sein unternehmerisches Lebenswerk ist, stellt eher subjektive Faktoren als objektive Fakten in den Vordergrund, so dass es zu einer Verklärung der Unternehmenssituation kommen kann. So kann das häufig an Selbstausbeutung grenzende hohe unternehmerische und zeitliche Engagement zu einer Verkennung der betriebswirtschaftlichen Realität führen. Vor allem bei kleineren Betriebsgrößen muss sich der Inhaber mangels Personal um alles selbst kümmern, so dass z.B. der reale betriebliche Personalaufwand nicht einer betriebswirtschaftlichen, kalkulatorischen Betrachtungsweise gerecht wird. Im Extremfall liegt der Unternehmerlohn sogar unter dem gesetzlichen Mindestlohn. Häufig kann der Übergeber nicht loslassen und möchte, dass sein Lebenswerk in seinem Sinne fortgeführt wird und beschränkt durch seine Erwartungen die unternehmerische Entscheidungsfreiheit des potentiellen Übernehmers, insbesondere bei einer familieninternen Nachfolge.

graphischen Entwicklung und der eigenen, verständlichen Lebens- und Berufsvorstellungen von Kindern in Unternehmerfamilien treten andere Übergabeformen immer mehr in den Vordergrund. Der Verkauf an Mitarbeiter, an externe Personen, an Wettbewerber erfolgt mit steigender Tendenz. Nicht nur weil Kreditinstitute in ihren Rating-systemen die Regelung der Nachfolge als ein Bewertungskriterium im Rahmen des sog. qualitativen Ratings erfassen, sollte mit der Nachfolgeplanung mindestens 5 Jahre vorher begonnen werden. Die IHKs in Baden-Württemberg stehen ihren Mitgliedsbetrieben beratend und unterstützend zur Seite. Manche begleiten mit sogenannten Nachfolgemoderatoren im Rahmen einer Kooperation mit dem Land Baden-Württemberg („Moderatorenkonzept Unternehmensnachfolge Baden-Württemberg“) den gesamten Prozess der Unternehmensnachfolge.

Autoreninformation:
 Diplom-Kaufmann Joachim Rupp
 Nachfolgemoderator, Referent Unternehmensfinanzierung
 Existenzgründung und Unternehmensförderung IHK Ulm

»Zeitliche Planung der Unternehmensnachfolge

Die Regelung der Nachfolge, der Generationswechsel im Betrieb, stellt eine der wichtigsten unternehmerischen Aufgaben dar. Der Wunsch das unternehmerische Lebenswerk an Familienmitglieder übergeben zu können ist weiterhin sehr hoch. Infolge der demo-

In der nächsten Ausgabe erhalten Sie einen Einblick in

14. Ausgabe Juni 2015

KAUFKRAFTENTWICKLUNG IN BADEN-WÜRTTEMBERG



Impressum

Herausgeber
 Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag
 Federführung Handel
 Jägerstr. 40
 70174 Stuttgart

Redaktion
 Customer Research 42 GmbH
 - Marktforschung -
 Birkenweilr 4
 88699 Frickingen
 Tel. 075 54. 98 79 840
 www.cr42.de

Eine Kooperation von



Gestaltung
 Tobias Schmid
 www.grafikpool.com

Bilder
 www.fotolia.de

