

GEDANKEN ÜBER DIE RISIKEN UND BEDINGUNGEN BEI FIRMENÜBERNAHMEN

(Die geschlechtsspezifischen Nennungen sind in diesem Aufsatz ausschließlich weiblich gehalten. Die weiblichen Bezeichnungen stehen aber in ihrer Bedeutung auch für Menschen männlichen und diversen Geschlechts.)

Dieser Aufsatz versucht, einen Überblick über die Vorteile und Nachteile einer Firmenübernahme darzustellen, welche verschiedenen Schritte gegangen werden können und letztlich, welche wirtschaftlichen Risiken dabei bestehen.

Eine Übernahme eines bestehenden Betriebes ist grundsätzlich einfacher als eine Neugründung. Ein paar Vorteile sollen hier exemplarisch genannt werden:

- Ein am Markt eingeführtes Unternehmen wird übernommen.
- Eine Startphase mit unsicheren Verhältnissen entfällt.
- Es kann mit planbaren Erlösen gerechnet und gewirtschaftet werden.
- Es gibt – in unserer Branche – meist eine Vielzahl von Stimm- und Wartungsverträgen, die einen garantierten Umsatz erwarten lassen.
- Räumlichkeiten und Betriebseinrichtung – zunächst ungeachtet des Zustandes – sind vorhanden.
- Ein bewährtes Mitarbeiterteam ist vorhanden.

Die exemplarischen Nachteile:

- bisweilen hohe Anfangsinvestitionen wegen eines möglichen Sanierungsstaus
- Übernahme einer nicht mit den eigenen Vorstellungen übereinstimmenden Unternehmenskultur – und deren Änderung ein langwieriger Prozess sein kann
- „Sprung in kaltes Wasser“ als Geschäftsführer oder Führungskraft
- Übernahmeverpflichtung auch ungeeigneter Mitarbeiter
- mögliche Einmischung vom Voreigentümer

Diese Auflistung der Vor- und Nachteile zeigt jedoch deutlich, dass die Vorteile – in wirtschaftlicher Hinsicht – höherwertig sind und deshalb die Übernahme eines bestehenden Betriebes einer Neugründung vorzuziehen ist.

Ein Generationenwechsel in der Firmen- und Eigentümersituation im deutschen Orgelbau ist nun bereits seit mehreren Jahren in vollem Gang. Deutschlandweit stehen zurzeit branchenübergreifend etwas 150.000 Firmen zur Übernahme bereit. Auch viele renommierte kleine und große Unternehmen im Orgelbau stehen zur Übernahme durch eine neue Generation in Leitung, Besitz und Eigentum zur Verfügung. Die Übernahme eines bestehenden Betriebes ist grundsätzlich eine große Chance für junge Orgelbauerinnen, aber auch mit großen Risiken verbunden. Diese sind in erster Linie wirtschaftlicher Art. Die nachfolgend beschriebenen Übernahmemodelle erheben nicht den Anspruch der Vollständigkeit.

Modell 1: Übernahme durch Erbe

Die nächste Generation in der Eigentümerfamilie übernimmt den Betrieb. Dies ist bei Betrachtung aller Modelle wahrscheinlich das einfachste und risikoärmste Modell. Denn die nächste Generation hat – so der Idealfall – das Handwerk gelernt, lange im eigenen Betrieb und in anderen Betrieben gearbeitet, ggf. studiert und ist nun bereit, die Verantwortung im mütterlichen Betrieb zu übernehmen. Die oben genannten Vorteile sind alle auf diesen Fall anzuwenden.

Im Idealfall übergibt die Mutter per Stichtag die komplette Verantwortung an die Tochter und sieht sich selbst nur noch in der Beraterfunktion. So kann die Nachfolgerin von einem Tag auf den anderen die volle Verantwortung übernehmen, ohne dass die alte Generation hineinspricht und Entscheidungen in Frage stellt oder aufhebt. Rechtlich wird die Tochter als neue Geschäftsführerin ins Handelsregister eingetragen, und die Mutter wird vielleicht noch als unterschriftsberechtigt, als Prokuristin, in das Register eingetragen. Damit wird auch rechtlich deutlich, wer ab jetzt das Sagen hat. Neue Wege in der Leitung, der Mitarbeiterführung können gegangen werden, neue Wege in Design, Ausführung und Vollendung von Orgeln sind möglich.

Der nicht so einfache Weg ist die Beteiligung oder Partnerschaft der Tochter in der Leitung der Firma. Die Theorie dahinter ist die gemeinsame Leitung der Firma für die nächste Zeit, bis die Mutter dann endgültig in den Ruhestand geht. Die Tochter wird lediglich als Prokuristin oder als weitere Geschäftsführerin in das Register eingetragen und haftet – im zweiten Fall von diesem Augenblick an mit ihrem Privatvermögen, ohne aber die Möglichkeit zu haben, vollumfänglich die Geschicke der Firma zu leiten und damit zu verantworten. Die Mutter ist häufig in der Außendarstellung noch in der dominierenden Rolle, was sich auf die Neu-Ausrichtung der Firma negativ auswirken kann.

Ein wirtschaftliches Risiko ist in dem Fall der Übernahme durch Erbe nicht so groß wie in anderen Fällen. Ein mögliches Vermögen ist vorhanden und kann vorab vererbt werden, um der Tochter den notwendigen finanziellen Spielraum zu geben. Investitionen stehen auch in diesem Fall an, die finanziert werden müssen.

Nachteile, wie oben genannt, sind aber auch in diesem Falle zu berücksichtigen.

Modell 2: Übernahme durch Gesamtkauf durch eine externe Person

In diesem Modell gibt es wiederum zwei Möglichkeiten der Durchführung:

1. Die externe Person übernimmt an einem Stichtag das Eigentum und die Leitung der Firma. Die ehemalige Eigentümerin verbleibt in der Firma und wird als Angestellte geführt. Sie übernimmt weiterhin auch repräsentative Aufgaben, arbeitet in der Werkstatt und im Büro mit und berät den neuen Eigentümer.
2. Die externe Person übernimmt an einem Stichtag das Eigentum und die Leitung der Firma. Die vorherige Eigentümerin scheidet aus dem Unternehmen aus und überlässt die Geschicke der neuen Eigentümerin.

Die Risiken überwiegen bei der zweiten Variante. Die neue Eigentümerin wird als Geschäftsführerin eingetragen und übernimmt die volle Verantwortung in der Leitung und für wirtschaftliche Erfolge, ohne dass eine Beratung oder Einführung stattfindet. Es gibt aber auch hier Beispiele für einen guten Übergang. Eines sei hier exemplarisch genannt: Eine gut eingeführte und gut geleitete Werkstatt soll an eine neue Eigentümerin verkauft werden, die in absehbarer Zeit die volle Verantwortung übernehmen soll. Der vereinbarte Kaufpreis fließt jedoch unmittelbar. Die Vorgängerin verbleibt als Angestellte – zuerst als Vollzeitmitarbeiterin, später als geringfügig Beschäftigte – in der Firma und

übernimmt die Aufgaben einer Angestellten. Die unternehmerischen Entscheidungen werden gemeinsam gefällt. In diesem Fall war die neue Eigentümerin bereits lange im Unternehmen beschäftigt. Sie kam als Orgelbauerin, ohne zunächst Übernahmeambitionen zu haben. Nach der Meisterschule waren alle fachlichen Voraussetzungen erfüllt, um eine Übernahme zu überlegen. Gemeinsam mit der alten Eigentümerin wurde ein Kaufpreis verhandelt, und der Verkauf erfolgte. Durch die langjährige Mitarbeit konnten beide Seiten die Eignung der Kandidatin für eine Leitungs- oder Cheffunktion ausloten. Dies hat sich im Nachhinein als ein glücklicher Umstand erwiesen. Der Kaufpreis wurde anhand folgender Kriterien ermittelt:

- Zustand und Wert des Firmengebäudes
- Werkstattausstattung
- Zustand und Wert des Maschinenparks
- Anzahl und Wert der Aufträge sowie Anzahl und Wert der Stimm- und Wartungsverträge
- Anzahl und Wert der Firmenfahrzeuge
- Wert des Firmennamens
- Anzahl der Mitarbeiter und daraus resultierende Verpflichtungen

Die angemessene Höhe der Immobilienbewertung und die teilweise oder vollständige Übernahme des Gebäudes hat eigene Gesetze und Regeln, die hier im Einzelnen nicht erläutert werden sollen. Häufig verbleiben die Grundstücke und Gebäude im Eigentum der Vorbesitzerin, die die Mieteinnahmen als Alterssicherung nutzt. Damit erhöht sich auf der einen Seite das Risiko der Käuferin, da sie neben den Kosten der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes auch die Miete generieren muss. Auf der anderen Seite müssen aber auch evtl. Kredite bedient werden. Die Bewertung des Gebäudes ist dabei häufig ein Streitpunkt im gesamten Übernahmeverfahren. In dem Übernahmebeispiel wurde das Gebäude von der Käuferin nicht übernommen, spielte dann lediglich bei der Diskussion über die Höhe und Angemessenheit der Miete eine Rolle.

Die Ermittlung des mobilen Inventars ist anhand der Anschaffungs- und Abschreibungshöhe recht leicht. Schwieriger ist die Bemessung der Stimm- und Wartungsverträge und die Bemessung des Namenwertes. Hier gibt es keine allgemeinen Regeln. Die Bewertung der Stimmverträge kann man an der Gewinnmarge jedes einzelnen Vertrages ermitteln und die Gewinne entsprechend der Bedeutung der Verträge an dem Gesamtumsatz, bzw. Gesamtgewinn errechnen. Den Firmennamen zu bewerten ist indes eine schwierige Aufgabe. Es spielen Marktposition, Anzahl und Häufigkeit von Angebotsanfragen, Tradition, öffentliche Wahrnehmung und der allgemeine Ruf der Firma eine Rolle. Den aus diesen Punkten resultierenden Namenswert sollte die bisherige Eigentümerin gemeinsam mit der Käuferin erarbeiten. Eine externe Person (mit Branchenkenntnis) sollte dabei in die Diskussion mit einbezogen werden.

Modell 3: Übernahme von prozentualen Anteilen durch Anteilscheine

Diese Art der Übernahme ist im Orgelbau – meines Wissens – noch nie angewandt worden. Sie ist aber recht einfach.

Wie bereits in Modell 2 beschrieben, wird ein Firmenwert ermittelt. Wenn der Firmenwert diskutiert und festgelegt worden ist, wird er in gleich große Teile – wir wollen sie hier „Aktien“ nennen – geteilt. Die Anzahl der Aktien ist dann festzulegen. Wenn schon eine Übernahmekandidatin gefunden wurde und diese bereits im Unternehmen mitarbeitet, wird eine bestimmte und festgelegte Anzahl von Aktien von der Kandidatin gekauft, und sie kann zukünftig ihren Anteil an der Firma durch den Zukauf weiterer Aktien erhöhen bis zur Erreichung der mehrheitlichen Beteiligung und somit Übernahme der Verantwortung. Eine Umfirmierung des Betriebs ist nicht notwendig, da es sich um

eine interne Angelegenheit oder Verabredung ohne rechtlichen Charakter in der Art der Übernahme handelt. Eine zweiseitige vertragliche Regelung mit Festlegung einer Schlichtungsstelle bei Nichteinigkeit sollte aber zwingend in den Prozess eingebunden werden.

Der Erwerb der Aktien kann auch durch Entgeltumwandlung erfolgen, was die finanzielle Belastung der Kandidatin minimiert. Eine richtige Planung ist dabei elementar und hat höchste Priorität. Die steuerliche Behandlung der durch den Verkauf von Aktien erzielten Einnahmen muss durch eine frühzeitige Einbeziehung eines Steuerberaters geplant werden.

Die aktuelle Situation im Orgelbau

Es bestehen zurzeit etwa 300 Betriebe in Deutschland, die sich als Orgelbauer bezeichnen und deren Haupttätigkeit der Orgelbau darstellt. Von diesen knapp 300 Betrieben stehen in den nächsten zehn Jahren 140 zur Übernahme zur Verfügung. Diese Zahl wurde von mir nach dem Alter der Firmeneigentümerinnen ermittelt und basiert daher letztlich auf einer Schätzung.

Betrachtet man die Ertragssituation der Firmen, zeigt sich ein Bild, welches die Attraktivität einer Betriebsübernahme deutlich mindert. Die Ertragslage liegt bei den meisten Betrieben unter 5 % des Gesamtumsatzes, bei einem gewünschten Ertrag von 10–15 %. Jahresergebnisse mit negativer Ertragssituation sind nicht selten. Der Hauptkostenfaktor ist die Arbeit. Dabei ist es unerheblich, ob die Eigentümerin produktiv mitarbeitet oder unproduktive Arbeit leistet.

Betrachtet man diese geringe Ertragslage, so schwindet die Attraktivität der Übernahme eines Orgelbaubetriebes. Potentielle Geldgeber, wie Banken oder Investoren, beschäftigen sich erst gar nicht mit dem Gedanken einer finanziellen Beteiligung. Ein Beispiel zeigt, wie es üblicherweise läuft: Eine Orgelbauerin möchte einen Betrieb kaufen und benötigt Kapital von einem Geldgeber. Sie legt dafür die letzten drei Jahresberichte des Betriebs und eine Zukunftsprognose mit für die nächsten drei Jahre gefüllten Auftragsbüchern vor. Alle drei Berichte lauten auf ein geringes, aber positives Ergebnis. Sie weisen 2, 3 und im jüngsten Bericht 5 % Rendite aus. Die Bank ist auf dieser Grundlage bereit, 15 % des Kaufwertes zu finanzieren. Die Eigenkapitallage beträgt jedoch keine 85 % des Kaufpreises, sodass letztlich der Kauf scheitert.

Es besteht die realistische Gefahr, dass annähernd die Hälfte der heute existierenden Orgelbaubetriebe ihre Pforten schließen müssen, da eine junge und hochmotivierte Orgelbauerin nicht genügend Geld hat oder leihen kann, um das Kapital bereitzustellen, welches für eine Übernahme notwendig ist; außerdem ist sie nicht bereit, bei dieser geringen Ertragslage ihr Eigenkapital und finanzielle Spielräume zu riskieren.

Dies liegt nicht zuletzt an den zu geringen Stundensätzen, die am Markt erzielt werden können. So werden auch junge Menschen, die ein Handwerk erlernen wollen, sich in anderen Branchen umsehen, in denen mehr Geld verdient werden kann. Die Stundenverrechnungssätze in anderen Branchen liegen häufig um das Doppelte höher als im Orgelbau – auch dann, wenn es sich im Anspruch um ein geringwertigeres Gewerk handelt. Ich frage mich, ob die Handwerkerstunde anderer Gewerke so viel mehr wert sein soll, als eine Orgelbauerstunde.

Manche Orgelbauer verkaufen sich darüber hinaus deutlich unter Wert. So hat eine Versicherung bei mir um ein Gutachten über einen Kostenvoranschlag zur Reinigung einer Orgel nach Steinstaubkontamination durch unsachgemäßen Arbeitsschutz bei Steinschneidarbeiten im Kirchenraum gebeten. Der Orgelbauer (ein kleiner Meisterbetrieb) hatte einen Stundensatz für sich und seine Mitarbeiter von EUR 38,00 netto angegeben und auf diesem Stundensatz sein Angebot erstellt. Meine Nachfrage bei ihm, warum er einen solch niedrigen Stundensatz habe, antwortete er,

dass er bei einem höherem Stundensatz keine Aufträge in seiner Gegend bekommen würde. Die Sachverständigen wären darin sehr streng.

So stellt sich abschließend eine Frage, die ich nicht zu beantworten vermag: Wie kommt es, dass ein Meisterbetrieb mit einem so geringem Stundensatz auskommen muss, welcher letztlich nicht auskömmlich ist? Auf dieser Basis werden sich keine Kandidaten finden, die einen Betrieb übernehmen möchten, und der Orgelbau in Deutschland wird in Zukunft weniger vielfältig und bunt sein.