

IST KAUFEN DAS NEUE GRÜNDEN?

In den Jahren bis 2026 stehen laut dem Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) mehr als 750.000 Unternehmen in Deutschland zur Übernahme an. Darunter sind zum einen auch Unternehmen aus dem Umfeld Online-Marketing und E-Commerce, aber auch Handelsunternehmen, die zu einer Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung explizit Fachkompetenz aus den Bereichen Online und Digitalisierung benötigen. Vielleicht Zeit, einen Unternehmenskauf als Option zukünftiger beruflicher Entwicklung einzubeziehen.

Die Risiken und Schwierigkeiten der Unternehmensgründung

Wenn man ehrlich ist, liegt die letzte große Gründungs- und Innovationswelle, die von Europa ausgegangen ist, schon einige Jahrzehnte, fast ein Jahrhundert zurück: Es waren die unzähligen Ideen rund um das Automobil, deren Zulieferer und Dienstleister. In allen anderen Branchen und Technologien ist man stets anderen Regionen der Welt (fast immer Nordamerika) hinterhergelaufen. Gründer und Gründungen haben auch schon immer eher mit höheren Hürden zu rechnen, insbesondere in Deutschland. Insbesondere innovative Ideen durch Technologieeinsatz oder Geschäftsmodelle, die sich als sogenannte Start-ups, also Gründungen mit hohen wirtschaftlichen Risiken, einem Streben nach sehr schnellem Wachstum

und Skalierung sowie der Beteiligung von entsprechenden Investoren definieren, haben sich schwergetan. Dies wurde in den letzten fünf bis zehn Jahren aber überdeckt durch fehlende alternative Investitionen und eine Niedrig- bis Nullzinspolitik, wodurch das Geld lockerer saß. Wenn man heute eine Risikofinanzierung, zum Beispiel von einem Business Angel oder durch Venture Capital (VC), aber auch – bei entsprechenden Sicherheiten – von der Bank benötigt, dann zu deutlich schlechteren Konditionen als Ende 2021. Aber auch konventionelle Geschäftsideen und Gründungen in etablierten Modellen und Märkten haben ihren Sinn etwas verloren: Während in den 1990er- und 2000er-Jahren die Schaffung neuer Arbeitsplätze zur Reduktion der Arbeitslosigkeit und der Weg in die Vollbeschäftigung politisch postuliert wurden, stehen nun aufgrund des all-

DER AUTOR



Dr. Michael Müßig ist Professor an der THWS und dort in Studiengängen im Umfeld Digitalisierung tätig. In Seminaren, aber auch in Research und Consulting hat er eine Vielzahl von Gründungen und verstärkt auch Unternehmensnachfolgen begleitet.

seits bekannten Fachkräftemangels die Sicherung bestehender Arbeitsplätze und die Effizienzsteigerung im Vordergrund. Volkswirtschaftlich kommt dem Thema Unternehmensübergabe und -übernahme in den nächsten Jahren eine sehr große Bedeutung zu. So stehen insgesamt ca. 750.000 Unternehmen zur Übergabe an, allein im Bereich des Online-Marketings dürften es deutlich über 1.000 Unternehmen sein, zusätzlich eine nicht zu beziffernde Anzahl von beispielsweise Handelsunternehmen, bei denen der Marketinganteil am Gesamterfolg entsprechend groß ist.

Alternative: Unternehmenskauf

Die Abwägung, ein bekanntes Geschäftsmodell (beispielsweise „SEO-Agentur“) durch eine eigene Gründung zu bearbeiten oder den Kauf eines bestehenden Unternehmens anzustreben, ist von vielen Faktoren abhängig. Für Selbstständigkeit und Unternehmertum an sich werden ja immer wieder Argumente wie Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung, Flexibilität, Kreativität, aber auch finanzielle Belohnung aufgeführt. Auf der Gegenseite stehen finanzielle Risiken, lange Arbeitszeiten, Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Themen und juristischen Fragestellungen, Behörden, aber auch die höhere Verantwortung für Mitarbeiter und Kunden. Ob die unternehmerische Freiheit und vielleicht die Erfüllung eines Lebensstraums im Vordergrund stehen, sind sehr individuelle Entscheidungen und unabhängig davon, ob man ein Unternehmen gründet oder eines kauft.

Folgende Faktoren sprechen für oder gegen ein Bestandsunternehmen:

- » **Zeitaufwand:** Der Vorlauf bis zur Gründung ist teilweise langwierig. Theoretisch geht der Kauf schneller. Nicht aber die Suche nach einem passenden Unternehmen und dessen Analyse. Zeit brauchen auch die Verhandlung und die vertragliche

Einigung. Da dann aber Kunden schon vorhanden und Mitarbeiter eingearbeitet sind, ist die „Time-to-Market“ extrem kurz. Es gibt ja einen laufenden Betrieb, den man bei einer Neugründung erst langwierig aufbauen muss.

Risiko: Wenn das gekaufte Unternehmen schon längerfristig mit Kundestamm, Dienstleistungs- und Produktangebot sowie Mitarbeitern am Markt ist, ist das Risiko deutlich reduziert. Bewährte Strategien können weiterlaufen. Voraussetzung ist aber eine entsprechende Unterlegung mit betriebswirtschaftlichen Zahlen. Das niedrigere Risiko erkaufte man sich über einen Kaufpreis, der natürlich über den entsprechenden Gründungskosten liegt. Im Idealfall hat man aber dadurch die ersten Wachstums-

schritte schon übersprungen. Gerade wenn Marktwahrnehmung und Geschäftshistorie bzw. Kundenbindung relevante Determinanten einer Branche sind, kann eine Übernahme Erfolg versprechend sein.

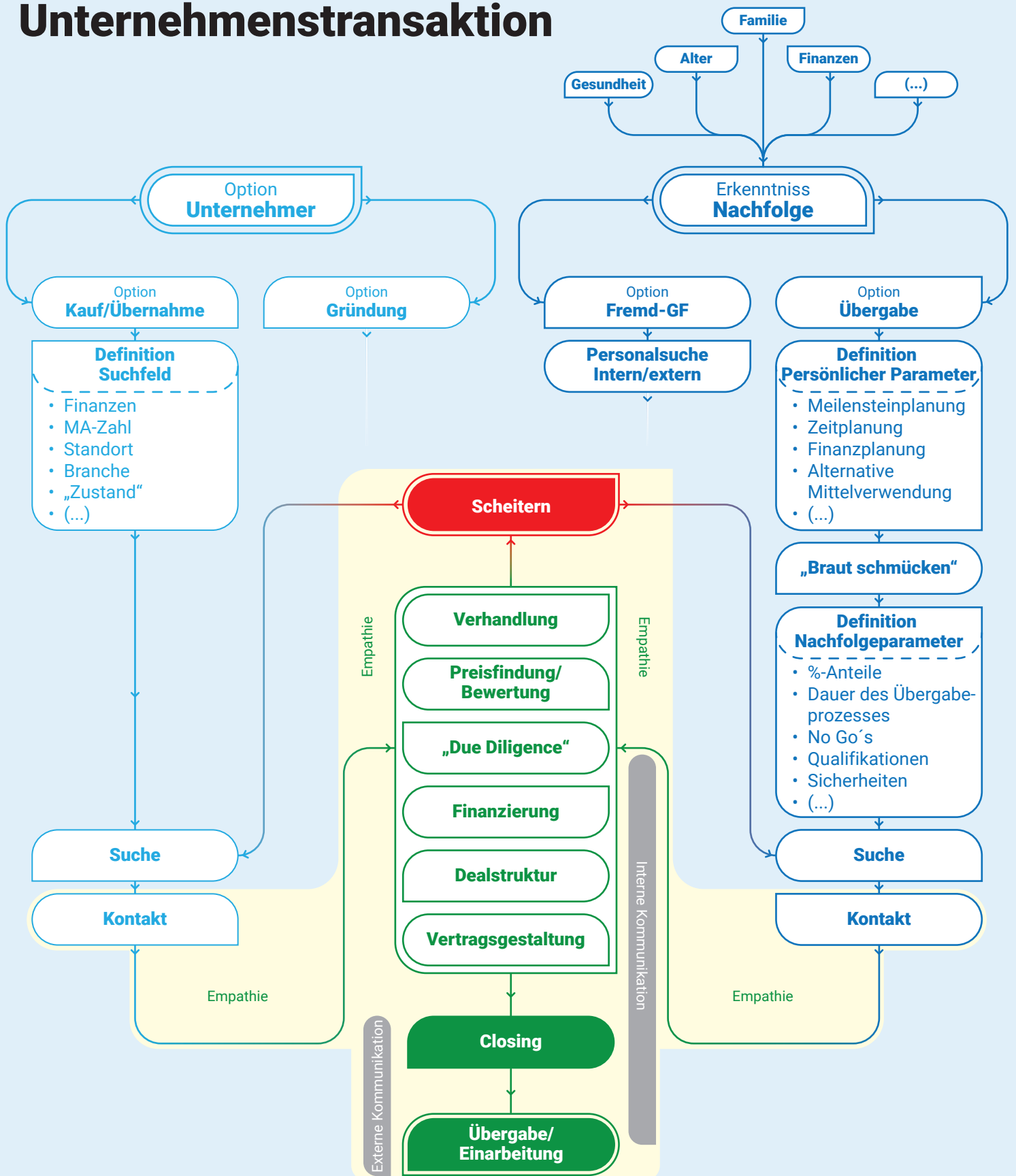
» **Finanzieller Aufwand und**

Finanzierung: Hier sind viele Parameter – bei staatlichen Förderungen auch individuelle Gegebenheiten – relevant. Welcher der beiden Wege der leichtere und rentablere ist, kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. Während man aber bei einer Neugründung mit dem Prinzip Hoffnung und Schätzung argumentiert, kann man bei einem Kauf – aufbauend auf fundierte Zahlen – Fortschreibungen und bessere Risikoabschätzungen gerade für Fremdkapitalgeber vornehmen.

DIE ZAHLEN HINTER DEM THEMA:

Eine durchgängig definierte Systematik für die Marktzahlen gibt es hier leider nicht. Allein die Abgrenzung „Agentur“ zu „Online-Marketing-Agenturen“ ist strittig. Laut Statistischem Bundesamt gab es 2020 rund 23.800 Werbeagenturen (Basis: Umsatzsteuervoranmeldungen), wobei gilt: „Werbeagenturen konzeptionieren, gestalten und realisieren Werbung für Unternehmen oder Institutionen.“ Damit ist „online“ wohl eine echte Teilmenge. Nach Datenmarkt.de gab es 2022 in Deutschland ca. 8.200 Online-Marketing-Agenturen. Der weitaus größte Teil (ca. 7.700) dieser Agenturen hat nach dieser Quelle eine Bilanzsumme unter zwei Millionen Euro, klassische KMU (Bilanzsumme zwischen zwei und 43 Millionen Euro) sind mit 5,9 % vertreten. Während die Gründungswellen bei klassischen IT-Unternehmen (Dienstleister, Softwareunternehmen, Systemhäuser etc.) in mehreren Wellen seit Ende der 1970er-Jahre stattfanden, dürften Unternehmen aus dem Online-Marketing frühestens Ende der 1990er in nennenswertem Umfang auf den Markt gegangen sein. Dieser Datenlage entsprechend ist das dargestellte Problem in sogenannten IT-Unternehmen noch viel virulenter als in der Agenturszene. Gleichzeitig ist im gesamten Cluster „Dienstleistungen, Information und Kommunikation“ (WZ08-J) in der Systematik des Statistischen Bundesamtes für 2020 herauszulesen, dass ca. 109.000 der insgesamt knapp über 126.000 Unternehmen in die Größenklasse „bis 9 tätige Personen“ fällt, und damit überschlägig als „bezahlbar“ zu qualifizierende Einheiten. Darunter sind zwar auch knapp 65.000 Einzelunternehmen, aber immerhin 34.000 Kapitalgesellschaften. Sicher ist damit festzustellen, dass das Thema der Unternehmensübergabe in dieser (Teil-)Branche erst am Anfang steht, wohl aber mit stetig steigenden Zahlen in den nächsten Jahren in der Szene zu rechnen ist. Wenn man einen vernünftigen Vorlauf durchdenkt, dann sind heute Mitte 50-jährige Unternehmerinnen und Unternehmer angehalten, erste strukturierte Schritte einzuleiten. Insgesamt stehen über alle Branchen und Wirtschaftszweige laut Institut für Mittelstandsforschung von knapp 3,7 Millionen Unternehmen in Deutschland im Zeitraum 2022 bis 2026 ca. 750.000 übernahmewürdige Unternehmen (wovon ca. 190.000 auch als übergabereif definiert werden können) zur Übernahme an. Die Babyboomer hinterlassen auch in der Unternehmerlandschaft ihre Spuren.

Der Funnel zur Unternehmenstransaktion



- Nicht-Kunden
- Lieferanten
- Steuerberater
- Wirtschaftsprüfer
- Ruhestandsplaner
- Kunden
- Arbeitsrechner
- Wirtschaftsjuristen
- Ext. Vertragspartner (Miete, Leasing, ...)
- Mitarbeiter
- Notar
- Banken
- Finanzierungspartner
- Förderberater
- (...)

DAS GIBT ES AUCH NOCH:

Es gibt viele Situationen und Gestaltungsmöglichkeiten, wie ein Unternehmen bezogen auf Anteile und Führung einen anderen Status erhält. In diesem Artikel sind ausschließlich Übergänge in der originären Unternehmerfunktion adressiert, die sich über „Geschäftsführung“ und Anteile mindestens in Höhe einer Sperrminorität, also > 25 % oder vertraglich vereinbart, in den Beschlüssen ähnliche Mitwirkungsmöglichkeiten definieren. Einer völlig anderen Systematik folgen Beteiligungen von Venture-Capital-Unternehmen, Finanzinvestoren sowie Fusionen auf sogenannter Augenhöhe. Ebenso wie die Übernahme durch einen Konzern bzw. ein entsprechend größeres Unternehmen, das die zugekaufte Einheit zukünftig als eigenständige Tochterunternehmung weiterführt, teilweise noch unter der Managementbeteiligung des als Gesellschafter ausgeschiedenen Unternehmers. Bei Börsengängen werden häufig ja nur kleinere Anteilspakete abgegeben, funktional bleibt es häufig bei denselben Playern. Auch alle Formen von Erbschaften oder ungeplante „Ad-hoc-Übergaben“ aufgrund von Tod oder schwerer Krankheit laufen nach anderen Regeln. Ebenso nur in Teilen stimmen die Aussagen für eine Übergabe innerhalb der Familie. Vieles wird hier leichter (Sicherheiten für die Kaufpreiszahlung etc.), aber vieles auch schwerer (emotionale Bindungen und Mitwirkungsverlangen nach abgeschlossener Übergabe beispielsweise). Zu guter Letzt sind bei rein freiberuflichen Tätigkeiten mit keinen oder sehr wenigen Angestellten und bei einer Liquidation als endgültig letztem Akt einer unternehmerischen Historie andere, primär rein juristische Aspekte zu beachten.

» **Permanenter Wechsel:** Auch wenn komplette Pivots – also ein vollständiges Drehen des Geschäftsmodells – bei einem „alten Unternehmen“ die Ausnahme sein werden, führen eine Neuaufstellung und Restrukturierung zu einer anderen Sichtweise, zum Beispiel auf die Chancen der Digitalisierung, oder eben der häufig fehlende „frische Wind“ zu einer Aufbruchstimung, wie man es eher aus der Gründer- und Start-up-Szene kennt. Der permanente Willen zum Verändern und zum Verbessern ist also bei Kauf und bei Gründung gleichermaßen erforderlich.

Der Käufer – grobe Typologie

Betrachtet man die Seite der (potenziellen) Käufer, dann kann man folgende Eigenschaften unterscheiden: Der mit Branchenwissen ausgestattete Käufer kann zum Beispiel heute in zweiter Reihe eines ähnlich aufgestellten Unternehmens stehen und will mit dem Schritt des Kaufs eigene unternehmerische Betätigung erreichen. Markt- und Arbeitsmarktwissen liegen vor, in betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Themen besteht Nachholbedarf. Freiere Entscheidungen und größere Unabhän-

gigkeit sind hier die Motivatoren. Der mit Fachwissen befähigte Käufer hat beispielsweise als Freelancer in der Fachdomäne große Erfahrung, aber wenig Einblick in die Insights entsprechender Unternehmen. Meist spielt hier der Wunsch nach Skalierbarkeit der eigenen Fachlichkeit mit Mitarbeitern eine Rolle. Der Typ „Unternehmer“ hat bereits entsprechende Erfahrungen und möchte – teilweise nach erfolgreichem Exit – erneut unternehmerisch tätig werden. Fachlichkeit kauft er dann zu bzw. hofft, diese im Unternehmen vorzufinden. Dafür sind Finanzierung und Management für diese Gruppe meist deutlich vereinfacht. Vereinzelt findet man auch den „Erben“, der mit reichhaltig verfügbarer Liquidität erste unternehmerische Erfahrungen – vielleicht auch außerhalb des altherwürdigen Familienunternehmens – sammeln will, häufig in „coolen“ Branchen, wozu ja Teile der Onlinewelt sicher zählen. Ob man mit dieser seltenen Spezies als Mitarbeiter glücklich und erfolgreich bleiben bzw. werden kann, ist häufig offen. Und genau wie bei Neugründungen kann es mehr als ratsam sein, wenn man sich nicht alleine, sondern mit einem kompetenzkomplementären Partner oder in einem Trio für einen Unternehmenskauf aufstellt.

Vorgehensweise

Jeder, der sich einmal intensiver mit Sales-Funnel etc. auseinandergesetzt hat, wird Altbekanntes wiederfinden. Zuerst steht die Awareness, das heißt, es muss ein persönliches Bewusstsein geschaffen werden, dass Unternehmertum als Ganzes, insbesondere aber auch die Übernahme eines Unternehmens im Möglichkeitsraum der beruflichen und persönlichen Entwicklung eine Rolle spielt. Danach achtet man passiv oder geht aktiv auf entsprechende Übernahmeangebote zu und gleicht diese mit den eigenen Bedürfnissen und Möglichkeiten ab. Dann erfolgt die sicher lange Phase von Detailinformationen, Verhandlungen, ersten Angeboten, Finanzierungsschleifen bis hin zu Vertragsentwürfen und „Closing“, wobei bei Unternehmen der Funnel ein zeitlich sehr langer und von der Conversion Rate ein sehr schwieriger sein dürfte. Umtausch abgeschlossen dürfte auch Bestandteil aller entsprechenden Verträge sein. In diesem Prozess gibt es beliebige Hürden: Informationsasymmetrien, Integrationsprobleme, Kulturprobleme und vereinzelt auch rechtliche Hindernisse und Besonderheiten. Und dies alles nicht nur im besonders sensiblen Bereich von Finanzen, Bilanzen und Steuern, sondern auch bezogen auf Kundeninformationen und Führungsthemen. Und ein weiterer, manchmal extrem kritischer Erfolgsfaktor ist das Feld der Emotionen. Der Verkäufer bezieht Identität und Selbstwertgefühl aus dem von ihm aufgebauten Unternehmen. Mit dem Verkauf verabschiedet er sich von einem wichtigen Bestandteil seines bisherigen Lebens, gibt Kontrolle unwiederbringlich ab. Aber auch das Verhältnis zu den dann ehemaligen Mitarbeitern kann emotionalen Stress oder Belastungen auslösen. Diese Veränderungen reichen aber auch in die Zukunft: finanzielle Überlegungen, Fragen der Gestaltung des Alltags, Veränderungen in familiären Gefügen. Unternehmen haben eben schon immer

etwas, meist viel unternommen.

Ein wichtiger Punkt im Sales- (oder besser Buying-?) Funnel ist die Frage nach der passenden Branche und Unternehmensgröße. Die Suchfeldbeschreibung ist manchmal nicht nur regional sehr eingeschränkt. Als leicht nachvollziehbar gilt es, wenn man als Online-Marketing-Profi eine Online-Marketing-Agentur übernehmen möchte. Aber wer kann sich vorstellen, im Rahmen einer Digitalisierungsoffensive ein rentables, doch stagnierendes Handelsunternehmen im Zuge einer Nachfolge neu aufzustellen, technisch und im Marketing entsprechend zu pushen, um dann mit deutlich erhöhter Effizienz, höheren Margen und steigenden Umsätzen den Unternehmenswert zügig und nachhaltig zu steigern. Vielleicht sogar in Partnerschaft mit einem jungen Vollblut –BWLer und erfahrenen Kaufmann, eine eingeführte Brand durch Innovation in eine Version 2.0 zu überführen und damit nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Mitarbeitenden einen klaren Motivationsschub in Verbindung mit einer hohen Employer Retention zu generieren und den Wettbewerb in die Schranken zu weisen. Eine solche Über-

FEEDBACK?

Sie haben bereits Erfahrungen mit gelungenen oder gescheiterten Transfers von Online-Agenturen oder IT-Unternehmen gesammelt? Und würden diese anonymisiert für eine qualitative Analyse teilen? Melden Sie sich bitte beim Autor.

nahme-Boost-Gründung vereint dann bei geeignetem Match die Ideale einer Unternehmensneugründung mit Gestaltungsspielraum und Freiheiten mit den Substanzeffekten, die durch Marke, Kunden, Lieferantenbeziehungen und Personal nur eine Übernahme bieten kann.

Wichtig ist dann aber, dass man nicht nur eine passende Gelegenheit findet, der Eigentümer und Geschäftsführer also wirklich in einem überschaubaren Rahmen (ein bis fünf Jahre) die Leitung und die Anteile abgeben möchte. Wichtig ist auch, dass das Unternehmen übergabereif ist, also die entsprechenden Vorarbeiten vom Alteigentümer geleistet wurden und dann die Übernahmewürdigkeit gewährleistet ist: Die stabil zu erwartenden Gewinne müssen mindestens so hoch sein wie Einkünfte aus einer vergleichbaren abhängigen Beschäftigung plus die Erträge aus einer (auch aus Risikogesichtspunkten) alternativen Kapitalanlage. Alles andere fällt

dann unter Sanierung – und das ist wieder ein anderes Feld.

Und die andere Seite?

Wenn ein Unternehmer beschließt, sein Unternehmen zu verkaufen, ist es wichtig, sicherzustellen, dass das Unternehmen attraktiv für potenzielle Käufer ist. Es gibt eine Reihe von Vorkehrungen, die ein Unternehmer treffen kann und muss, um sein Unternehmen für einen Verkauf vorzubereiten. Diese erfordern teilweise jahrelange Vorarbeiten und langfristige Überlegungen. Über die damit verbundenen emotionalen und kaufmännischen Aspekte sowie über Fragen zur Kommunikation mit den Stakeholdern wird ein zweiter Beitrag hier in Website Boosting aufklären. Nimmt man die Zahl der Personen in Beratungsgesprächen bei den IHKs in Deutschland, dann stehen branchenübergreifend laut DIHK Report drei Seniorunternehmer aktuell (2021) einem Übernahmeeinsteiger gegenüber. Und die Demografie wird diesen Quotienten weiter verschlechtern, oder – je nach Marktseite – verbessern. Aktives Handeln ist auf alle Fälle die richtige Entscheidung. ¶

 Userlutions

Ihre Agentur für User Experience

User-Research | Interaction-Design | Agiles Testing

Nah am Nutzer ✓



Jetzt anrufen

+49 30 509 308 290



E-mail schreiben

projekte@userlutions.com