

## Alternative Finanzierungsform auf dem Vormarsch

Mit Sale-and-lease-back erfolgreich Expansion oder die Unternehmensnachfolge realisieren

Thomas Vinnen  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Nord Leasing GmbH

**E**in Maschinen- und Metallbauunternehmen aus dem Emsland beschäftigt 55 Mitarbeiter. Das Unternehmen läuft gut, der Firmeninhaber will sich jetzt – mit Mitte 60 – zur Ruhe setzen und das Unternehmen an einen Nachfolger übergeben. Da sein Sohn andere Pläne hat, sucht und findet er einen geeigneten externen geschäftsführenden Gesellschafter, der das Unternehmen übernimmt und weiterführt. Der Nachfolger schöpft mit dem Kauf bereits seine finanziellen Möglichkeiten so weit aus, dass für Investitionen keine weiteren finanziellen Mittel vorhanden sind. Der neue Gesellschafter möchte die Liquidität des Unternehmens stärken und die räumlichen Kapazitäten erhöhen. Dafür benötigt er kurzfristig zusätzliche Liquidität. Sein Finanzberater empfiehlt ihm, diese mit Hilfe einer Sale-and-lease-back-Finanzierung zu generieren.

Die führenden deutschen Wirtschaftsverbände sehen die Gestaltung der Unternehmensnachfolge als die zentrale Herausforderung für einen zukunfts- und wettbewerbsfähigen Mittelstand an. 580 000 Unternehmen in Deutschland suchen bis 2017 laut der KfW einen neuen Inhaber. Fast jeder zweite potenzielle Übernehmer hat Schwierigkeiten, die Unternehmensnachfolge finanziell zu stemmen.

Ein neuer Gesellschafter im Rahmen der Unternehmensnachfolge – sei es von extern oder aus der eigenen Familie – stellt für das Unternehmen meist eine große Zäsur dar. Oft verlangen die Banken zusätzliche Sicherheiten, Mitarbeiter verlassen das Unternehmen oder müssen abgefunden werden. Im schlimmsten Fall brechen Kunden weg oder Lieferanten versuchen, die Konditionen neu zu verhandeln. Dazu kommen die Ablösung von Altverträgen, Risikovorsorge, Abwicklungskosten etc.

Mit der Finanzierung der Geschäftsübernahme ist der Käufer meist ausreichend belastet, hat Sicherheiten vergeben und Darlehen aufgenommen. Für den Kapitalbedarf für anstehende Investitionen und Erweiterungen, typische Finanzierungsherausforderungen bei der Nachfolge, ist dann oft kein Spielraum mehr.

Die Nachfrage nach innovativen, alternativen Finanzierungsformen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Grund sind nicht zuletzt die gestiegenen Anforderungen durch Basel III. Auch wenn es auf den ersten Blick paradox erscheint, ist es trotz aktueller Niedrigzinsphase insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen schwierig, Zugang zu Krediten zu bekommen. Laut einer aktuellen Studie der TU Darmstadt beklagen vier von zehn deutschen Unternehmen, dass sie bei Banken und Sparkassen nicht mehr wie in früherem Umfang mit Krediten versorgt werden.

In der Praxis müssen viele Unternehmen zudem für relativ geringe Finanzierungsvolumina einen Großteil der bestehenden Vermögenswerte (Rechte, Sachanlagen, Vorräte, Forderungen und Beteiligungen) als Sicherheit zur Verfügung stellen. Zwar hat sich die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen in den letzten Jahren deutlich verbessert, trotzdem investieren die Unternehmen nur verhalten in Wachstum und Innovationen. Einer aktuellen Studie von Ernst & Young zufolge sind es vor allem finanzielle Engpässe, die Unternehmen daran hindern, beispielsweise in die notwendige Digitalisierung zu investieren. Das Erschließen alternativer und neuer Finanzierungsquellen wie Sale-and-lease-back oder Sale-and-rent-back (Mietkauf) wird für die Unternehmen also immer wichtiger.

Neben der Unternehmensnachfolge ist die Finanzierung von Investitionen eines der wichtigsten Felder, in

denen eine Sale-and-lease-back-Lösung häufig zum Tragen kommt. Wie sich mittels Sale-and-lease-back Wachstum finanzieren lässt, zeigt ein Beispiel. Ein Unternehmen aus dem Spritzgussbereich möchte sich am Markt neu positionieren: Die Produktpalette soll neu ausgerichtet werden, man will die Marke gezielt auf- und ausbauen und neue Vertriebskanäle erschließen. Angesichts der hohen Markttransparenz sowie des intensiven Wettbewerbs eine sinnvolle und notwendige Investition.

Beim Blick auf die Assets des Unternehmens rückt eine Finanzierung über Sale-and-lease-back in den Fokus: der Maschinenpark ist weitgehend abgeschrieben, nur ca. 30 % der Maschinen und maschinellen Anlagen sind über Leasing finanziert. Bei der Sale-and-lease-back-Lösung werden die im Eigentum befindlichen Maschinen zunächst bewertet und an die Leasingfirma verkauft. Die noch geleasten Maschinen werden ebenfalls bewertet und können gegen die Zahlung eines Ablösebetrages ebenfalls freigegeben und an den Leasinggeber veräußert werden. Gegen eine vereinbarte Leasingrate least das Spritzgussunternehmen die Anlagen wieder zurück. Das frei gewordene Kapital investiert die Geschäftsleitung wie geplant.

Experten ermitteln beim Sale-and-lease-back den aktuellen Zeitwert der Maschinen. Der Zeitwert ist der Wert, den ein potenzieller Käufer nach Abzug der von ihm zu tragenden Ab-bau-, Transport- und Ingangsetzungsaufwendungen zu zahlen bereit wäre – und dient gleichzeitig der Nord Leasing GmbH als Kaufpreis. Von der Prüfung bis zur Genehmigung und schließlich der Auszahlung des Kaufbetrages vergeht aufgrund der schlanken internen Prozessabläufe und des Erfahrungsschatzes der Nord Leasing meist nur wenig Zeit. Somit kann die Liquidi-

tät vergleichsweise schnell zur Verfügung gestellt werden.

Hinsichtlich der Nutzung der Maschinen ändert sich nichts. Diese stehen dem Unternehmer unverändert und ohne Unterbrechung für die Produktion zur Verfügung. Der Unternehmer, der die Maschinen zu-

rückleast, zahlt monatliche Raten, die sich aus den erwirtschafteten Umsätzen finanzieren und die ergebniswirksam in die Gewinn- und Verlust-Rechnung des Unternehmens einfließen. Neben der zügigen Generierung neuer Liquidität bei uneingeschränkter Nutzung der Ma-

schinen und Anlagen sind die Verbesserung der Eigenkapitalquote durch Herauslösen der finanzierten Maschinen aus der Bilanz sowie das Generieren von Buchgewinnen durch das Heben stiller Reserven mögliche weitere Vorteile einer Sale-and-lease-back-Lösung.