

Welche Möglichkeiten Sie haben, um Ihre Nachfolge zu regeln

Unternehmensnachfolge im SHK-Betrieb - Teil 2

Die Regelung der Nachfolge kann wie eine Wiedergeburt des Unternehmens sein. Im ersten Artikel dieser Serie haben wir die Notwendigkeit der exakten Analyse, Konzeption und Umsetzung eines derartig komplexen Prozesses erläutert.

Wir stellen immer wieder fest, dass die steuerlichen und juristischen Optimierungen des Unternehmens die Diskussion dominieren. Dabei ist der betriebswirtschaftliche, strategische und psychologische Komplex von deutlich höherer Bedeutung, denn hier bietet sich die Chance mit der Regelung der Führungsnachfolge, auch die betrieblichen Strukturen und Prozesse auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten. Die frühzeitige Beschäftigung mit dieser strategischen Aufgabe eröffnet entsprechende Handlungs- und Gestaltungsspielräume. Grundlegend für den möglichen Weg der Nachfolge ist die Frage, wie weit Sie sich persönlich und finanziell aus dem Unternehmen zurückziehen wollen. Denn bei der Gestal-

tung eines Nachfolgemodells geht es im Kern immer darum, welchen und wie viel Einfluss Sie bzw. die Eigentümerfamilie nach der „Übergabe“ noch ausüben wollen.

Rein familieninterne Nachfolge

Zahlen belegen die sinkende Bereitschaft von Familienmitgliedern in die Fußstapfen der Eltern zu treten. Die beliebte und häufig durch die Unternehmer mit allen Mitteln angestrebte Variante der Nachfolgeregelung setzt aber voraus, dass Sie sich die Frage beantworten müssen, ob es in Ihrer Familie überhaupt einen geeigneten Nachfolger gibt und was Sie von ihm erwarten. Im Grunde sollten bei allen Emotionen Ihre Überlegungen vom

dem Gedanken getragen sein, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens und die Weiterentwicklung sicher zu stellen.

Die Eignung und den Willen vorausgesetzt, haben Sie die Möglichkeit im ersten Schritt die operative Führung des Geschäftes an ein Familienmitglied zu übergeben. Im nächsten Schritt, insbesondere nach einer entsprechenden Bewährungszeit und erfolgreichem Übergang und ggf. Neuausrichtung, können Sie auch die finanzielle Kontrolle in die Hand der Nachfolgeneration legen. Um den Prozess der stufenweisen Übergabe zu gestalten, bieten sich eine Vielzahl von Lösungsvarianten wie die Übergabe gegen Rente, vorläufige Verpachtung, Generationenvertrag, Schenkung oder Vererbung an. Wesentlicher Vorteil einer familieninternen Nachfolge ist die hohe Kontinuität der Unternehmensführung und der Bestand von Geschäftsbeziehungen, Netzwerken und der Unternehmenskultur.

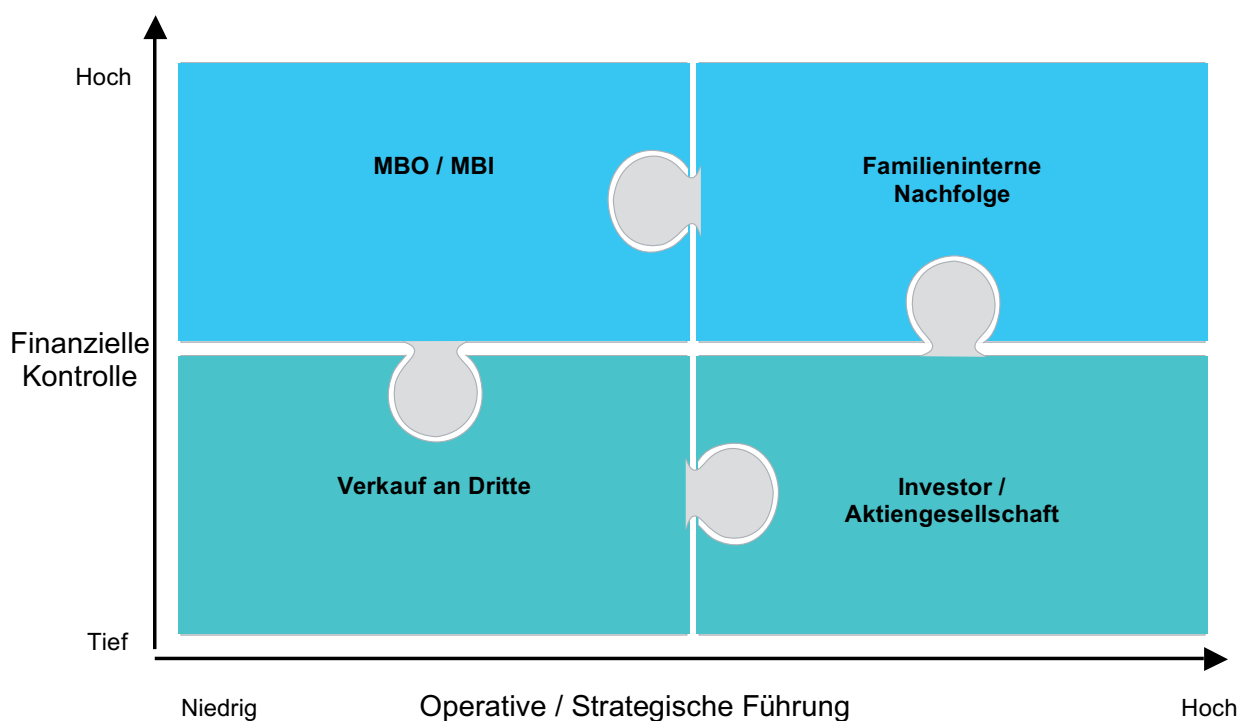


Autoren:

Uwe Wenzel + Ewald W. Schneider
Ewald W. Schneider KG
 Am Kanal 26, 27624 Bad Bederkesa
www.ewald-w-schneider.de

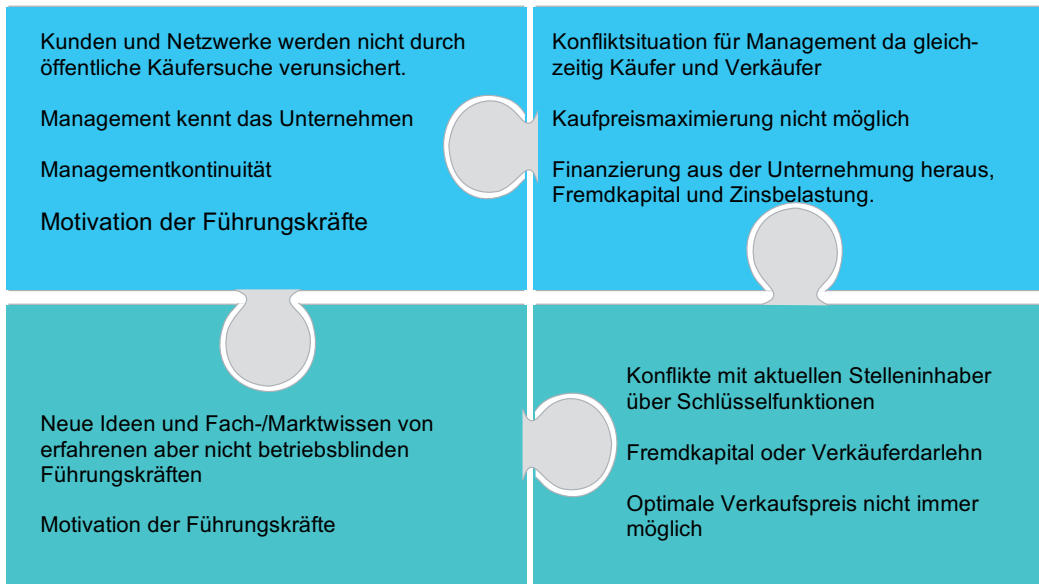
Externe Nachfolge

Wenn Sie in der Familie keine geeignete Person für die Nachfolge finden und auch die Variante einen Fremdgeschäftsführer einzusetzen, als nicht



Vorteile

Nachteile



tragfähig erweist, sollten Sie den Verkauf des Unternehmens ins Auge fassen. Hier sei noch einmal betont, dass der gesamte Prozess der Übergabe mehrer Jahre in Anspruch nimmt und nur die frühzeitige Auseinandersetzung mit dieser unternehmensstrategischen Führungsaufgabe verhindert, dass Sie weit über das Renteneintrittsalter hinaus mit der operativen Führung Ihrer Firma beschäftigt sein werden.

Grundsätzlich können Sie zwischen drei verschiedenen Grundformen des Verkaufs wählen

Von einem MBO (Management Buy-Out) spricht man, wenn im Unternehmen tätige Führungskräfte oder eine Gruppe daraus, die Finanzanteile erwerben und neben der operativen Führung und Kontrolle, dann auch die Rechte von Eigentümern wahrnehmen. In vielen Familienunternehmen gibt es qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die in der Lage sind die Unternehmensnachfolge anzutreten. Sie sind mit allen Vorgängen und Prozessen im Unternehmen vertraut und sind in der Lage die Firma ohne große Anlaufschwierigkeiten weiterzuführen. Die Vorteile der Unternehmenskontinuität bleiben auch hier gewahrt. Allerdings verliert die Unternehmerfamilie, je nach Modell des Übergangs, früher oder später die finanzielle Kontrolle über das Unternehmen. Die neue Führung kennt das Unternehmen in allen Facetten und kann damit Stärken und Schwächen

gut einschätzen. Allerdings besteht auch die Gefahr einer gewissen Betriebsblindheit, die ggf. dazu führen können, dass notwendige Veränderungen nur zögerlich in Angriff genommen werden.

Im Falle eines MBI (Management Buy-In) übernehmen externe, profilierte Brancheninsider die finanzielle und operative Kontrolle des Unternehmens. Dieser Personenkreis verfügt zwar nicht über unternehmensspezifisches Wissen, bringt dafür aber wertvolle Marktkenntnisse und Fach-Know-how ein.

Die Initiative für ein MBO/MBI geht häufig vom Unternehmer oder den Führungskräften aus. Bei Einigkeit zur Übernahme, wird durch ein Team aus externen Spezialisten, wie beispielsweise Ewald W. Schneider & Partner, die Durchführbarkeit geprüft und bei positiver Bewertung die Übernahmestruktur entwickelt. Getroffene Abreden und unverbindlich erstellte Pläne und Konzepte werden dann zu rechtsverbindlichen Verträgen zusammengestellt. Hier sei dringend auf die Notwendigkeit zur absoluten Vertraulichkeit innerhalb des gesamten Prozesses hingewiesen. Die Kenntnis größerer Kreise über eine mögliche Veränderung der Eigentümer, insbesondere bei Kunden und Netzwerkpartnern, sorgt meist für eine negative Entwicklung des Unternehmenswertes.

Meist verfügen die neuen Manager/Inhaber nicht über die finanziellen Mittel zur sofortigen und kompletten Übernahme. Hier zeigt sich der eigentliche Vorteil und Nutzen von

MBO/MBI, nämlich in der Zusammenführung von Arbeitskraft, Know-how und finanziellem Einsatz, die positive Effekte auf die Unternehmensentwicklung beinhaltet. Die neue Unternehmensführung hat neben der Alternative die Finanzierung aus eigenen Mitteln zu stemmen auch die Option, Liquidität über die Einbeziehung von Beteiligungsgesellschaften und Finanzinvestoren zu sichern. Bei diesem Modell wird der Kaufpreis durch das Vermögen der neuen Eigentümer und zukünftig erwirtschafteter Erträge des Unternehmens finanziert. Mit dem geregelten Ausscheiden des Verkäufers, übernimmt das neue Management die Unternehmung. Der finale Schluss eines MBO/MBI findet jedoch erst mit ausscheiden aller Finanzpartner, die ihre Anteile in der Regel drei bis acht Jahre nach Vertragsbeginn zurück verkaufen, statt.

Mit dem Verkauf Ihres Unternehmens an einen Wettbewerber, ein Partnerunternehmen oder einen Investor, haben Sie die Möglichkeit sich am schnellsten und nachhaltigsten finanziell und operativ von Ihrem Unternehmen zu trennen. Um den bestmöglichen Verkaufspreis zu erzielen, sollten Sie das Unternehmen „verkaufsfähig“ machen. Die frühe Beschäftigung mit dieser strategischen Aufgabe eröffnet Ihnen die Möglichkeit finanzielle, organisatorische und personelle Schwachstellen zu verbessern. Auf Basis eines auf Kennzahlen beruhenden Unternehmenswertes sind insbesondere strategische Investoren (Wettbewerber oder Partnerun-

ternehmen) an der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens interessiert und bereit für zukünftige Erträge, Synergie- und Wertschöpfungspotentiale, auch höhere Kaufpreise zu akzeptieren. Wir empfehlen für Handwerksunternehmen den Übergang nicht abrupt zu gestalten, sondern in einer Übergangsphase von 6 Monaten bis 2 Jahren, den Nachfolger (ggf. Existenzgründer) in das Unternehmen einzuführen und zu beraten. Voraussetzung hierfür ist, dass die Chemie beiderseits passt. Auch die schrittweise Übertragung der Kapitalanteile durch Gründung einer Personengesellschaft bspw. KG oder Kapitalgesellschaft (GmbH), kann sinnvoll sein, wenn die Übergabe in Etappen stattfinden soll du kann.

Vielfach befürchten Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, dass die Übernahme nicht gelingt, mögliche Synergien nicht genutzt werden und sich das Unternehmen nicht wie gewünscht mit dem neuen Eigentümer weiterentwickelt, was letztendlich zum Weiterverkauf oder Liquidation führen kann. Trotzdem ist der Verkauf der Firma zunehmend der einzige Weg um das im Betrieb steckende Familienkapital für die Gestaltung des Lebensabends und ggf. für Erbangelegenheiten zu nutzen, zumal bei einem Handwerksunternehmen die Voraussetzung zu einem Börsengang meist nicht gegeben sind. Wenn Sie Ihr Unternehmen erfolgreich übergeben wollen, dann haben Sie im Wesentlichen die strategische Aufgabe

- die Zukunftsfähigkeit der Firma zu sichern
- das unausweichlich vorhandene und entstehende psychologische und menschliche Spannungsfeld zwischen Ihnen, Ihrem Nachfolger, Ihrer Familie und den Mitarbeitern, insbesondere Führungskräften zu gestalten und
- steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen der Übergabe zu beachten und gestalten

Je früher Sie sich des Themas annehmen, desto mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum entsteht für einen individuellen Lösungsansatz der gleichermaßen Ihre unternehmerische und familiäre Situation berücksichtigt.