

Foto: iStockphoto

Der Nächste, bitte!

Unternehmensnachfolge, Teil 2 ■ Die Regelung der Nachfolge kann wie eine Wiedergeburt des Unternehmens sein. Im ersten Artikel dieser achtteiligen Serie haben wir die Notwendigkeit der exakten Analyse, Konzeption und Umsetzung eines derartig komplexen Prozesses erläutert. Der zweite Teil zeigt, welche Möglichkeiten es gibt, die Nachfolge zu regeln. → **Uwe Wenzel und Ewald W. Schneider.**

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. Grundsätzlich für den möglichen Weg der Nachfolge ist die Frage, wie weit sich der Unternehmer persönlich und finanziell aus dem Unternehmen zurückziehen will. Denn bei der Gestaltung eines Nachfolgemodells geht es im Kern immer darum, welchen und wie viel Einfluss er bzw. die Eigentümerfamilie nach der Übergabe noch ausüben wollen.

Familieninterne Nachfolge

Zahlen belegen die sinkende Bereitschaft von Familienmitgliedern, in die Fußstapfen der Eltern zu treten. Die beliebte und häufig von den Unternehmern mit allen Mitteln angestrebte Variante der Nachfolgeregelung setzt aber voraus, dass der Firmeninhaber sich die Frage beantworten muss, ob es in der Familie überhaupt einen geeigneten Nachfolger gibt und was er von ihm erwartet. Im Grunde sollten bei allen Emotionen die Überlegungen vom Gedanken getragen sein, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens und die Weiterentwicklung sicher zu stellen.

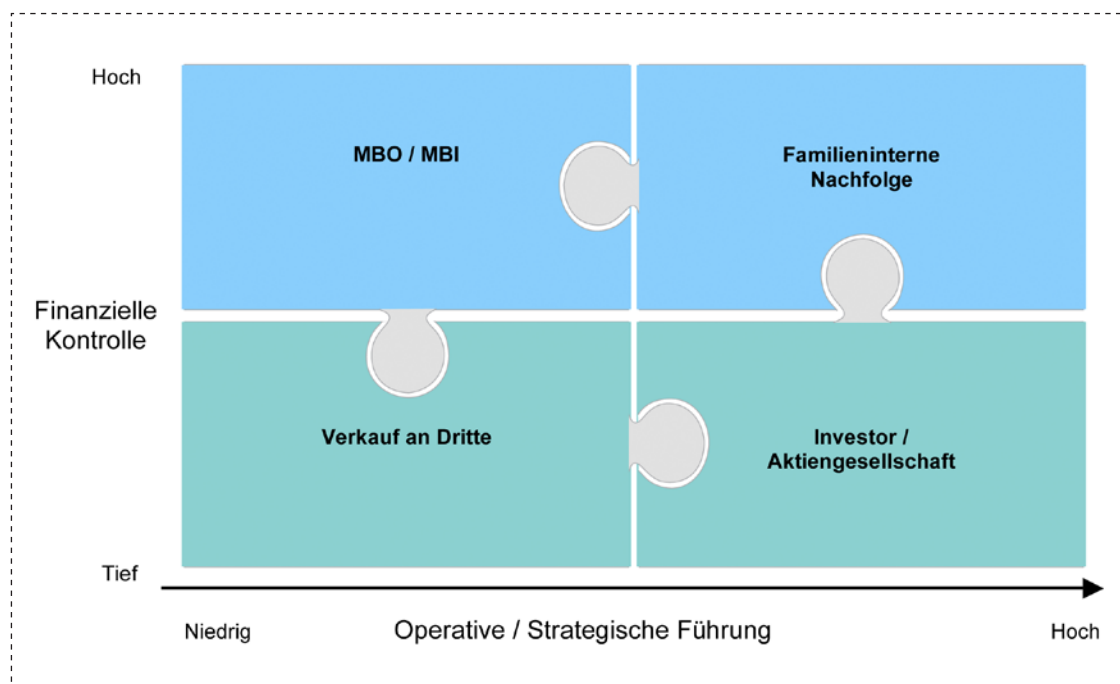
Die Eignung und den Willen vorausgesetzt, gibt es die Möglichkeit, im ersten Schritt die operative Führung des Geschäftes an ein Familienmitglied zu übergeben. Im nächsten Schritt, insbesondere nach einer entsprechenden Bewährungszeit und erfolgreichem Übergang und ggf. Neuausrichtung,

kann dann auch die finanzielle Kontrolle in die Hand der Nachfolgeneration gelegt werden. 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.

Alternativen einer Nachfolge

Wenn sich in der Familie keine geeignete Person für die Nachfolge findet und auch die Variante, einen Fremdgeschäftsführer einzusetzen, sich als nicht tragfähig erweist, sollte man den Verkauf des Unternehmens ins Auge fassen. Hier sei noch einmal betont, dass der gesamte Prozess der Übergabe mehrere Jahre

Potenzielle Nachfolger lassen sich kategorisieren und dadurch die unterschiedlichen Interessen durchleuchten.



in Anspruch nimmt und nur die frühzeitige Auseinandersetzung mit dieser unternehmensstrategischen Führungsaufgabe verhindert, dass der Unternehmer weit über das Renteneintrittsalter hinaus mit der operativen Führung der Firma beschäftigt sein wird. Grundsätzlich lässt sich hier 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 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 kann, dass notwendige Veränderungen nur zögerlich in Angriff genommen werden.

„Der Kontakt mit potenziellen Investoren sollte nicht ohne unterzeichnete Vertraulichkeitsvereinbarung enden.“

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.

Professionell vorbereiten

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 die Durchführbarkeit geprüft und bei positiver Bewertung die Übernahmestruktur entwickelt. Ge-

troffene 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

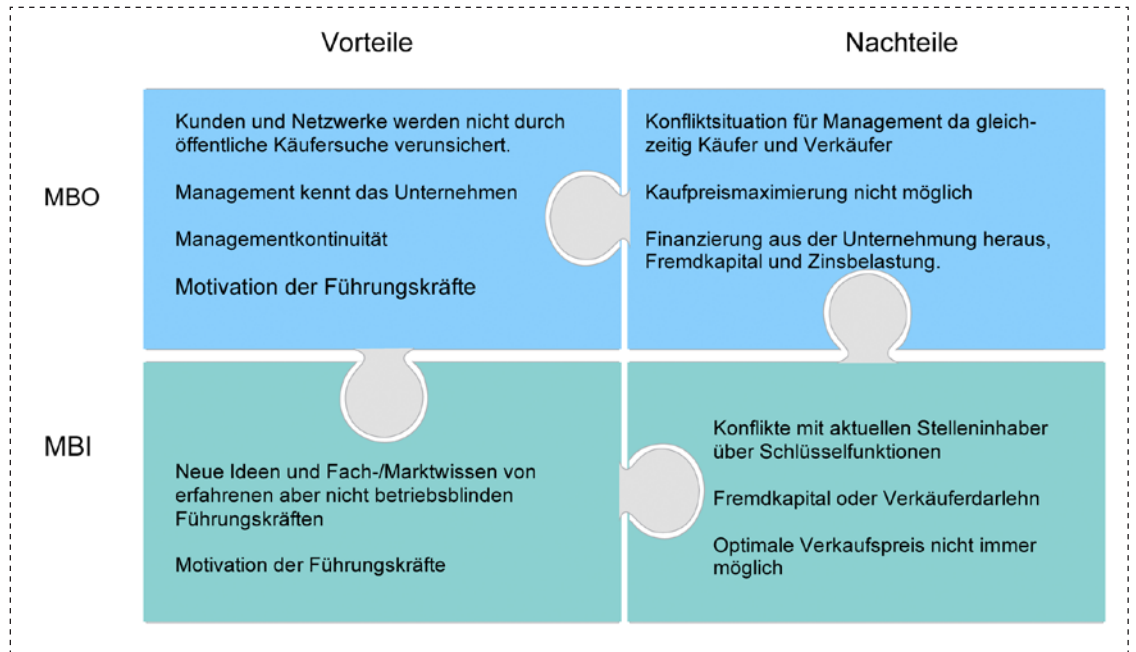
zeigt sich der eigentliche Vorteil und Nutzen von MBO/MBI, nämlich in der Zusammenführung von Arbeitskraft, Know-how und finanziellem Einsatz, die positive Effekte auf die Unternehmensentwicklung hat. Die neue Unternehmensführung hat neben der Alternative, die Finanzierung aus eigenen Mitteln zu stemmen, 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 zurückverkaufen, statt.

Wichtige Schritte im Prozess

Der Verkauf des Unternehmens an einen Wettbewerber, ein Partnerunternehmen oder einen Investor bietet die Möglichkeit, sich am schnellsten und nachhaltigsten finanziell und operativ vom Unternehmen zu trennen. Um den bestmöglichen Verkaufspreis zu erzielen, sollte das Unternehmen allerdings verkaufsfähig gemacht werden. Die frühe Beschäftigung mit dieser strategischen Aufgabe eröffnet dem Verkäufer die Möglichkeit, finanzielle, organisatorische und personelle Schwachstellen zu verbessern.

Auf Basis eines auf Kennzahlen beruhenden Unternehmenswertes sind insbesondere strategische Investoren (Wettbewerber oder

Um sein Gegenüber richtig einzuschätzen, braucht es weder hellseherische Fähigkeiten noch Voodoo.



Partnerunternehmen) an der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens interessiert und bereit für zukünftige Erträge, Synergie- und Wertschöpfungspotenziale auch höhere Kaufpreise zu akzeptieren. Wir empfehlen für Handwerksunternehmen den Übergang nicht abrupt zu gestalten, sondern in einer Übergangsphase von sechs Monaten bis zwei 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.

Blick stets auf das Ziel gerichtet

Vielfach befürchten Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, dass die Übernahme nicht ge-

lingt, mögliche Synergien nicht genutzt werden und sich das Unternehmen nicht wie gewünscht mit dem neuen Eigentümer weiterentwickelt, was letztendlich zum Weiterverkauf oder zur Liquidation führen kann. Trotzdem ist der Verkauf der Firma zunehmend der einzige Weg, um das im Betrieb steckende Familienkapital für die Gestaltung des Lebensabends zu nutzen und ggf. zu vererben, zumal bei einem Handwerksunternehmen die Voraussetzungen zu einem Börsengang meist nicht gegeben sind. Ein jeder, der sein Unternehmen erfolgreich übergeben will, hat im Wesentlichen die strategische Aufgabe:

- die Zukunftsfähigkeit der Firma zu sichern,
- das unausweichlich vorhandene und entstehende psychologische und menschliche Spannungsfeld zwischen Verkäufer und Nachfolger, der Familie und den

Mitarbeitern, insbesondere Führungskräften, zu gestalten und

- steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen der Übergabe zu beachten und gestalten.

Je früher sich der Unternehmer dieses Themas annimmt, desto mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum entsteht für einen individuellen Lösungsansatz der gleichermaßen die unternehmerische und familiäre Situation berücksichtigt.

Doch mehr dazu unter www.shk-unternehmensverkauf.de und in der nächsten SBZ-Ausgabe, wo im dritten Teil dieser Artikelserie Faktoren behandelt werden, die Unternehmensnachfolger beim Kauf eines SHK-Handwerksunternehmens beachten sollten.

→ INFO

SBZ-Artikelserie zur Unternehmensnachfolge

Teil 1: Grundlagen und Prozesse → SBZ 16/2013

Teil 2: Alternativen der Regelung → SBZ 18/2013

Teil 3: Wege zum Unternehmenswert

Teil 4: Motive von Unternehmenskäufern

Teil 5: Erfolgsfaktoren, die Käufer interessieren – interne Faktoren

Teil 6: Erfolgsfaktoren, die Käufer interessieren – externe Faktoren

Teil 7: Nachfolge richtig kommunizieren

Teil 8: Übergang zum Nachfolger gestalten

→ AUTOREN



Uwe Wenzel ist Geschäftsführender Gesellschafter bei der Ewald W. Schneider KG, 27624 Bad Bederkesa, Telefon (01 51) 52 44 20 26, E-Mail: uwe-wenzel@ewald-w-schneider.de



Ewald W. Schneider ist Gründer und Leiter der Unternehmensberatung Ewald W. Schneider und Partner sowie Gesellschafter, Initiator und Namensgeber der Ewald W. Schneider KG, 27624 Bad Bederkesa, Telefon (01 71) 3 66 54 82, E-Mail: info@ewald-w-schneider.de