

Unternehmensnachfolge regeln

Was wird aus Ihrem Betrieb? (Teil 1)

Uwe Wenzel und Ewald W. Schneider,
Bad Bederkesa

Dass bei jährlich 70 000 Unternehmen die Nachfolge geregelt werden muss und unmittelbar damit ca. 650 000 Arbeitsplätze betroffen sind, ist eine Tatsache. Dass aber 15 % der betroffenen Unternehmen wegen der unregelmäßigten Nachfolge schließen, bleibt weitgehend verborgen. Somit bieten erfolgreich umgesetzte Unternehmensnachfolgen nicht nur Vorteile für die Eigentümerfamilien der betroffenen Unternehmen, sondern sie sind auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht von Bedeutung.

Das Problem ist von Politik und Verbänden erkannt und es mangelt auch nicht an

Familiengeführte Handwerksunternehmen müssen bei der Regelung Ihrer Unternehmensnachfolge komplexe und vor allem aus der Tagesarbeit unbekannte Problemstellungen bewältigen. Weil sich das Ereignis aber nur alle 25 – 35 Jahre abzeichnet, wird in vielen Unternehmen auf eine professionell geplante und umgesetzte Nachfolgeregelung verzichtet. Leider bleiben damit auch die Chancen einer erfolgreichen Nachfolgeregelung ungenutzt. Die marktbekannten Fakten untermauern diese These.

guten Initiativen, wie der Unternehmensbörse „nexxt change“, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sowie von führenden Handwerks- und Fachverbänden getragen werden. Dazu gibt es verschiedene Plattformen und Unternehmensvermittler, die behilflich sind ein Unternehmen zu verkaufen. Leider setzen viele dieser Initiativen an einem Punkt an, an dem bereits fest steht, dass das Unternehmen verkauft wird.

Die Identifizierung und Einarbeitung eines Nachfolgers (intern, wie extern), dessen Etablierung bei Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern sowie die gleichzeitige finanzielle, rechtliche und betriebswirtschaftliche Abwicklung des Nachfolgeprozesses nimmt nicht selten drei bis fünf Jahre in Anspruch. Dabei muss als oberstes Ziel einer erfolgreichen Nachfolgeregelung der Grundsatz verfolgt werden, die Existenz und positive Weiterentwicklung des Unternehmens langfristig zu sichern. Dies setzt voraus, sich frühzeitig und strukturiert mit dem Thema auseinander zu setzen.

Nachfolgeregelung: je früher desto besser

Je früher ein Unternehmer das Thema Nachfolge angeht, desto breiter ist sein Handlungsspielraum, so zeigt es die tägliche Praxis, und desto erfolgreicher – im Sinne der erfolgreichen Weiterentwicklung – ist die Unternehmensnachfolge. Am Anfang aller Überlegungen muss der Unternehmer jedoch für sich selbst eine Reihe grundsätzlicher Fragen beantworten:

- › Was will ich für mich selbst?
- › Bin ich bereit loszulassen?
- › Welche Vorstellungen habe ich für meinen Ruhestand?
- › Was will ich für mein Unternehmen?

- › Wann soll eine Übergabe stattfinden?
- › Kommt eine Tätigkeit als Mentor in Frage?
- › Was muss mein Nachfolger mitbringen?
- › Traue ich einem Familienmitglied/Mitarbeiter die Übernahme zu?
- › Wie stehe ich zu externen Interessenten, Wettbewerbern, Institutionellen Anlegern?
- › Was ist mein Unternehmen wert? Gefühlt und real?

Die eigentliche Herausforderung besteht dann darin, einen roten Faden für den komplexen Prozess zu erarbeiten und gleichzeitig auch die Situation aus dem Blickwinkel des möglichen Nachfolgers, von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zu sehen.

In den meisten Fällen betritt ein Eigentümer und meist auch Gründer eines mittelständischen SHK-Unternehmens mit dieser Aufgabenstellung unbekanntes Terrain und muss völlig neue Themen neben seinen ureigensten Aufgaben be- und erarbeiten. Die Herausforderung der Situation wird noch deutlicher, wenn man sich vergegenwärtigt, dass mehrere strategische Aufgaben im Rahmen einer Nachfolgeregelung gestaltet werden müssen.

- › Sicherung der Unternehmenszukunft
- › Gestaltung und Kanalisierung der unausweichlich entstehenden und vorhandenen psychologischen Spannungsfelder zwischen dem Unternehmer, dem Nachfolger, der Familie, Mitarbeitern und Führungskräften
- › Beachtung und Gestaltung der steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensübergabe

Grundsätzlich sollten im ersten Schritt (Orientierungsphase) die engsten Vertrauten aus dem Kreis der Familie und ggf. auch wichtige Führungskräfte aus dem Unterneh-



Foto: Margot Kessler / pixelio.de

men in die ersten Überlegungen einbezogen werden. Neben der Klärung und Kommunikation der Motive, Ziele und Vorstellungen des Eigentümers, ist die erste Prozessphase von der Frage bestimmt, welche Form der Nachfolgeregelung angestrebt wird.

Grundlegend für den möglichen Weg der Nachfolge ist die Frage, wie weit sich der Eigentümer 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, die Eigentümerfamilie nach der „Übergabe“ noch ausüben möchte.

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 es in der Familie überhaupt einen geeigneten Nachfolger gibt. Die Eignung und den Willen des Junior vorausgesetzt, besteht die Möglichkeit im ersten Schritt die operative Führung des Geschäftes an ein Familienmitglied zu übergeben. Im nächsten Schritt, insbesondere begleitet durch entsprechenden Aufbau des Juniors bei Lieferanten, Kunden und Netzwerkpartnern und der unternehmerischen Bewährung, kann auch die finanzielle Kontrolle in die Hand der Nachfolgeneration gelegt werden.

Um den Prozess einer stufenweisen Übergabe zu gestalten, bietet 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.

Externe Nachfolge

Kommt eine familieninterne Nachfolgeregelung nicht zu Stande, bestehen verschiedene Optionen das Unternehmen entweder unter Beibehaltung der finanziellen Kontrolle weiter zu führen oder es über verschiedene Modelle zu veräußern.

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 finan-

zielle Kontrolle über das Unternehmen. Die neue Führung kennt das Unternehmen in allen Facetten und kann damit Stärken und Schwächen gut einschätzen.

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 Vorteile beider Varianten verbindet der Einsatz eines externen Geschäftsführers, der dann gemeinsam mit dem Eigentümer für einen fest definierten Zeitraum die Geschicke des Unternehmens lenkt. Durch die Übernahme eines kleineren Geschäftsanteils vom Beginn der Tätigkeit und eine entsprechende Darstellung gegenüber Kunden und Lieferanten, kann so ein Nachfolger kontinuierlich aufgebaut werden.

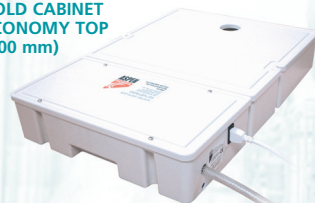
Meist verfügen die neuen Führungskräfte/Inhaber nicht über die finanziellen Mittel zur sofortigen und kompletten Übernahme. Hier zeigt sich der eigentliche Vorteil und Nutzen von MBO/MBI, nämlich in der Zusammenführung von Arbeitskraft, Know-how und finanziellem Einsatz, der positive Effekte auf die Unternehmensentwicklung beinhaltet.

Mit dem Verkauf des Unternehmens an einen Mitbewerber oder einen Investor, entsteht die Möglichkeit sich am schnellsten und nachhaltigsten finanziell und operativ von Ihrem Unternehmen zu trennen.

Die Pumpen-Lösung für Ihre Kühlmöbel

- * fördert sicher anfallendes Kondensat
- * sehr geringe Bauhöhen
- * großer Behälterinhalt
- * einfache Installation

COLD CABINET
ECONOMY TOP
(100 mm)



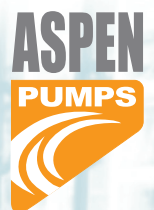
COLD CABINET
ECONOMY SIDE
(100 mm)



COLD CABINET
STANDARD (105 mm)



COLD CABINET
ECO SLIMLINE
(75 mm)



ASPEN-GENERALVERTRETUNG



MALESSA & SCHÜLLER
Pumpen- und Anlagentechnik

Hoffeldstraße 104 • 40235 Düsseldorf
Tel.: 0211 - 467979 • Fax: 0211 - 466770
E-Mail: info@aspens-pumpen.de

www.aspens-pumpen.de

Der Prozess zur Regelung einer Unternehmensnachfolge/eines Unternehmensverkaufs folgt einem logischen Muster:

ORIENTIERUNGSPHASE

- › Übergabemotiv, Ziele und Vorstellungen
- › Beschäftigung mit der Ausgangssituation und Bewertung der Erfolgschancen einer Nachfolgeregelung
- › Entwickeln und Festlegen einer Nachfolgestrategie

POTENTIAL, WERTANALYSE UND FESTLEGUNG:

- › Ermittlung des Unternehmenswertes auf Basis wirtschaftlicher Kennzahlen
- › Unternehmensstruktur und Potentialanalyse
- › Entwicklung und Definition eines Businessplans für die nächsten drei Geschäftsjahre
- › Unternehmensbewertung – Kaufpreisvorstellung
- › Entwicklung der geeigneten Verkaufsstrategie
- › Erstellung eines Unternehmensmemorandums und Verkaufsexposé

SUCHE NACH KAUFINTERESSEN

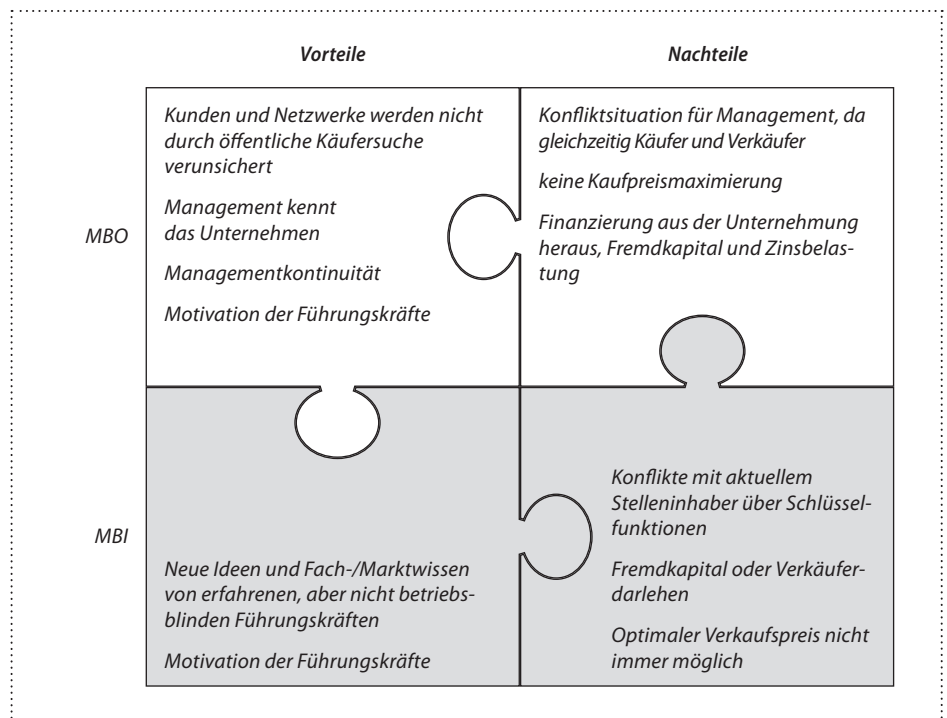
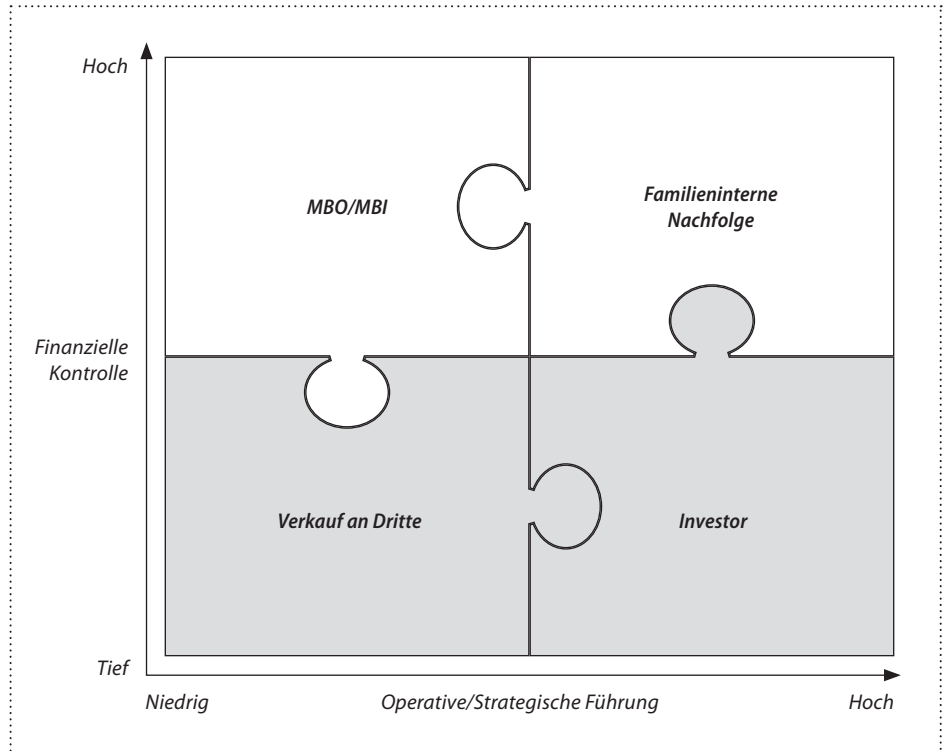
- › Veröffentlichungskonzeption
- › Zielgruppendefinition
- › Direktansprache potentieller Interessenten
- › Regelung und Wahrung der gegenseitigen Vertraulichkeit
- › Vorauswahl (der Käufer sieht maximal ein Drittel der potentiellen Kaufinteressenten)

VERHANDLUNG UND ABSCHLUSS:

- › Moderation der Verhandlungen
- › Überprüfung des Finanzierungskonzeptes des Käufers

UMSETZUNGSPHASE:

- › Erstellung und Umsetzung eines Kommunikationskonzepts für Kunden und Lieferanten
- › Coaching/Mentoring des neuen Inhabers/Eigentümers
- › Umsetzung Businessplan



Fazit

Die Regelung und erfolgreiche Umsetzung des Generationswechsels in einem Handwerksunternehmen ist ein komplexer Prozess, der für einen Unternehmer meist völliges Neuland bedeutet und nur schwer neben dem Tagesgeschäft professionell begleitet werden kann. Die frühzeitige und strukturierte Beschäftigung mit dem Thema, eröffnet dem Unternehmer viele Handlungsoptionen, um das höchste unternehmerische Ziel, der kontinuierlichen und positiven Weiterentwicklung des Lebenswerks, zu gewährleisten. Sind die Motive und Ziele im Prozess der Generationenfolge geklärt und das Modell der Nachfolge definiert, muss im nächsten Schritt der Wert des Unternehmens definiert werden.

Dieses Thema werden wir im Rahmen unseres nächsten Teils dieser Beitrags-Serie behandeln.