

UNTERNEHMENSNACH

Was wird aus Ihrem Betrieb?

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 bis 35 Jahre abzeichnet, wird in vielen Unternehmen auf eine professionell geplante und umgesetzte Nachfolgeregelung verzichtet. Leider bleiben damit auch die Chancen auf eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens ungenutzt. Die marktbekannten Fakten untermauern diese These.



Dass bei jährlich 70 000 Unternehmen die Nachfolge geregelt werden muss und damit ca. 650 000 Arbeitsplätze unmittelbar betroffen sind, ist eine erwiesene Tatsache. Dass aber 15% der betroffenen Unternehmen wegen der unregelmäßigen Nachfolge schließen müssen, 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 guten Initiativen, wie der Unternehmensbörse „next change“, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und führenden Handwerks- und Fachverbänden getragen werden. Dazu gibt es verschiedene Plattformen sowie Vermittler, die behilflich sind, ein Unternehmen zu verkaufen. Leider setzen viele dieser Initiativen an einem Punkt an, an dem bereits feststeht, 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 Übernahmeprozesses nimmt nicht selten drei bis fünf Jahre in Anspruch. Dabei muss als oberstes Ziel 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?

Foto: Margot Kessler/pixelio.de



FOLGE REGELN

- 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, Mitarbeiters, 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 Unternehmer, Nachfolger, Familie, Mitarbeiter 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 Unternehmen 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 Juniors 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 Nachfolgegeneration 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 zustande, bestehen verschiedene Optionen, das Unternehmen entweder unter Beibehaltung der finanziellen Kontrolle weiterzuführen oder es über verschiedene Modelle zu veräußern.

Von einem Management Buy-Out (MBO) 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.

Im Falle eines Management Buy-In (MBI) 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 ein externer Geschäftsführer, der dann – gemeinsam mit dem Eigentümer – für einen fest definierten Zeitraum die Geschicke des Unternehmens lenkt. Durch die Übernahme eines kleineren Geschäftsanteils am Anfang der Tätigkeit und eine entsprechende Darstellung gegenüber Kunden und Lieferanten, kann der Nachfolger schließlich 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, was positive Effekte auf die Unternehmensentwicklung hat.

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

Der Prozess von Unternehmensnachfolge/-verkauf folgt dabei einem logischen Muster:

Orientierungsphase

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

Potential, Wertanalyse, 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 Kaufinteressenten:

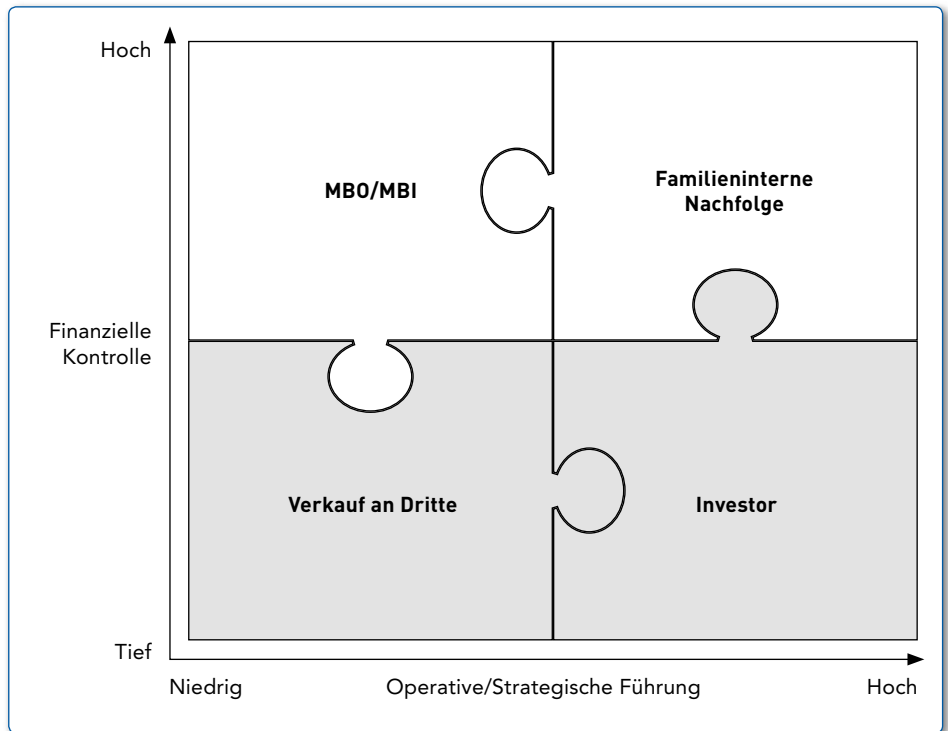
- Veröffentlichungskonzeption
- Zielgruppendefinition
- Direktansprache potentieller Interessenten
- Regelung und Wahrung der gegenseitigen Vertraulichkeit
- Vorauswahl (der Käufer sieht maximal ein Drittel der potentiellen Kaufinteressenten)

Verhandlung und Abschluss:

- Moderation der Verhandlungen
- Überprüfung des Finanzierungskonzeptes des Käufers

Umsetzungsphase:

- Erstellen und Umsetzung Kommunikationskonzept für Kunden und Lieferanten
- Coaching/Mentoring des neuen Inhabers/Eigentümers
- Umsetzung Businessplan



	Vorteile	Nachteile
MBO	<ul style="list-style-type: none"> Kunden und Netzwerke werden nicht durch öffentliche Käufer-suche verunsichert Management kennt das Unternehmen Managementkontinuität Motivation der Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> Konfliktsituation für Management, da gleichzeitig Käufer und Verkäufer keine Kaufpreismaximierung Finanzierung aus der Unternehmung heraus, Fremdkapital und Zinsbelastung
MBI	<ul style="list-style-type: none"> Neue Ideen und Fach-/Marktwissen von erfahrenen, aber nicht betriebsblinden Führungskräften Motivation der Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> Konflikte mit aktuellem Stelleninhaber über Schlüsselfunktionen Fremdkapital oder Verkäuferdarlehn Optimaler Verkaufspreis nicht immer möglich

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 Handlungsoption, 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.

Uwe Wenzel und Ewald W. Schneider,
Bad Bederkesa