

Sonderdruck des Buchbeitrags ISBN 978-3-7664-9957-8
Praxishilfen für den Mittelstand

**Nachfolge im Mittelstand – Führungsnachfolge
in Familien- und mittelständischen Unternehmen**



© Orhidea Briegel

Peter Gericke

Studium der technischen Physik in Regensburg und München, danach über 30 Jahre Erfahrung als Niederlassungsleiter, internationaler Vertriebsleiter, Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender in mittelständischen Unternehmen und in internationalen Konzernen.

Seit 2006 geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Gericke GmbH, mit den Schwerpunkten in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU): Unternehmensnachfolge, Mergers & Acquisitions (M&A), Strategische Beratung, Leiter KMU-Fachgruppe Unternehmensnachfolge.

Besondere Erfahrung in den Bereichen Transport und Logistik, Maschinen- und Werkzeugbau, Kunststoffverarbeitende Industrie, Fahrzeugbau, Elektroindustrie und Mineralölindustrie.

www.gerickeonline.de

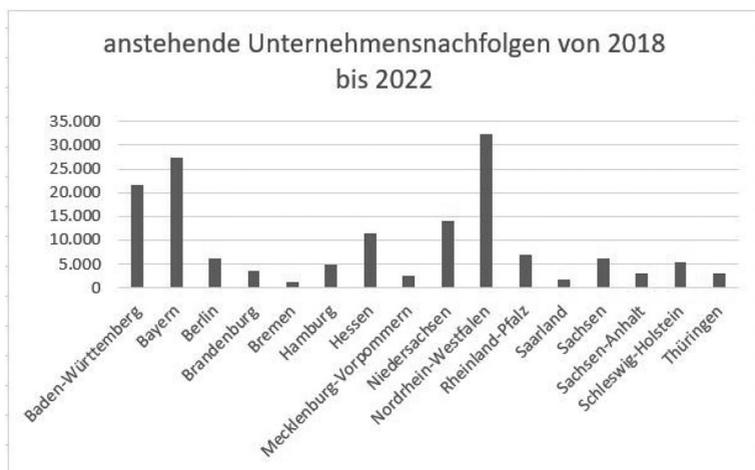
Nachfolge im Mittelstand – Führungsnachfolge in Familien- und mittelständischen Unternehmen

Fakten

Familienunternehmen nehmen in unserer heutigen Gesellschaft eine wichtige Schlüsselrolle ein. Über zwei Drittel der Erwerbstätigen arbeiten in diesen Unternehmen und erwirtschaften hier mehr als die Hälfte der Bruttowertschöpfung privater Firmen. Sie sind die Basis der wirtschaftlichen Innovation in unserer Gesellschaft.

Die Zahl der Unternehmen, die vor einem Generationswechsel stehen, einen Nachfolger suchen, steigt stetig, hierbei geht es um immens hohe Vermögenssummen und die Erhaltung Hunderttausender Arbeitsplätze.

Aufgrund fehlenden Gründergeistes der nachfolgenden Generation sowie deren großes Interesse, selbstbewusst den eigenen Weg zu beschreiten, ergibt sich eine alarmierende Statistik, in der nur geringfügig mehr als die Hälfte aller Firmen den Sprung in die zweite Generation schafft. Die Weiterführung des Unternehmens in der dritten und vierten Generation sieht noch erschreckender aus.



(Quelle: nach IFM Bonn, „Daten und Fakten Nr. 2018_V_124“, Kay R., Suprinovic O., Schlömer-Laufen N., Rauch A.)

Die Herausforderung

Nur in Ausnahmefällen liegen die entscheidenden Faktoren für das Scheitern eines Generationswechsels in Familienunternehmen in den reinen Sachthemen, die bei einem Übergang zwangsläufig auftreten. Bereiche, die über den betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und juristischen Gesichtspunkt hinausgehen, werden oft „stiefmütterlich“ behandelt. Hier steht häufig die Sachthematik im Vordergrund, da wesentlich leichter zu erkennen und zu fassen. Eine Beraterkultur, die sich im Wesentlichen auf Expertenwissen stützt sowie ein großes Spektrum an qualifizierten Ratschlägen bereithält, steht hierfür zur Verfügung.

Dabei sind es nur allzu oft die menschlichen und psychologischen Ansätze, die mit hoher Wahrnehmungskompetenz und dem mehrdimensionalen Gesamtüberblick letztendlich zum Erfolg der Nachfolgeregelung beitragen und diesen entscheidend mittragen. Der beteiligte Mensch ist ausschlaggebend. Er ist es, der jeden Generationswechsel zu einem individuellen Prozess macht, seine Werte, die familiäre Beziehung, traditionelle Gegebenheiten sowie die Identifikation zu seinem Unternehmen.

In meiner täglichen Arbeit als Nachfolgeberater lerne ich immer wieder Unternehmer kennen, die mir von ihrer gescheiterten internen Übergabe berichten. Enttäuschte Hoffnungen, emotionale Wunden in der Familie und das Bewusstsein, eine gute Chance vertan zu haben, belasten die Unternehmer eine sehr lange Zeit.

Ein gesunder Menschenverstand alleine ist nicht ausreichend, diese hochkomplexe Dynamik, die bei vielen Generationswechseln im Familienunternehmen entsteht, richtig einzuordnen und zu analysieren. Jede Nachfolge ist ein einzigartiger Prozess. Das aktive und bewusste Herangehen unter Bezugnahme auf die individuellen Eigenheiten jedes familiär geleiteten Unternehmens vervielfacht die Chance, eine tragfähige und langfristige Nachfolgeregelung mit allen am Prozess beteiligten Personen zu gestalten.

Die Rolle des Beraters

Es liegt nahe, sich bei der Komplexität des Themas Nachfolge einen professionellen Berater mit Erfahrung im Nachfolgeprozess zu suchen. Dies entbindet den Unternehmer allerdings nicht, sich bestenfalls drei bis fünf

Jahre vor dem Übergang intensiv mit der Thematik zu befassen und idealerweise unter Einbindung des Nachfolgeberaters sinnvolle Strategien und Lösungen für das Unternehmen zu erarbeiten.

Dies ist absolute Teamarbeit mit klar definierten Rollen. Die Beteiligten sind Gestalter, die auf vertrauensvollem Nährboden wesentliche Inhalte und Informationen zu einer Grundlage für eine dauerhafte und tragfähige Lösung im Sinne aller verschmelzen müssen. Und hier setzt die Aufgabe eines guten Beraters an, er muss dafür sorgen, die entsprechenden Inhalte, Wünsche, Vorstellungen und wesentlichen Positionen für eine Nachfolgeregelung herauszuarbeiten und so miteinander zu verknüpfen, dass die Chance auf eine tragfähige Lösung deutlich erhöht wird. Hierbei gilt es im Besonderen auf die einzelnen zu verschmelzenden Firmenkulturen Rücksicht zu nehmen.

Die Aufgaben eines guten Beraters:

- Keine klaren Antworten – sondern das Stellen der richtigen Fragen.
- Keine Prüfung der Korrektheit – sondern Herstellung der Stimmigkeit.
- Kein Aufzeigen von Lösungen – sondern Schaffung eines Rahmens, in dem die Beteiligten selbst Lösungen erarbeiten können.

Der bestmögliche Nachfolger

Wenn der Unternehmer den Fortbestand seiner Firma wünscht, sind die Suche nach und die Entscheidung für den bestmöglichen Nachfolger existenziell. Immer parallel hierzu stellt sich die Frage: Sollte an den Sohn oder die Tochter übergeben werden oder wäre es für die Weiterführung des Unternehmens ein besserer Schachzug, jemanden einzubeziehen, der nicht in die Familie gehört? Selbstverständlich sagen die meisten Unternehmer, mein Sohn/meine Tochter ist die beste Option. Eine traumhafte Möglichkeit, wenn es denn wirklich die beste Lösung für das Unternehmen ist. Gefühle sind allerdings immer schneller als die Vernunft. Eine Definition grundlegender Voraussetzungen, die ein künftiger Unternehmer mitbringen und erfüllen muss, lässt sich genau erstellen. Deshalb ist es anzuraten, an dieser Stelle einen unverbauten Blick von außerhalb auf den Prozess zu haben, damit keine Kompromisse geschlossen werden.

Es ist wie beim Sport. Oftmals muss der bestmögliche Nachfolger noch etwas trainiert werden. Der Blick des Unternehmers aufs Ganze muss

noch verinnerlicht werden. Manchmal genügt es auch, dem Champion nur eine faire Chance im Alltag zu gewähren. Dazu braucht es die Strukturierung eines Beraters von außen.

Unabhängig davon, ob der Nachfolger aus der Familie kommt oder nicht, zeigt sich im Rückblick bei größeren Familienunternehmen, die den Generationswechsel erfolgreich abgeschlossen haben, dass die Entscheidung für **den besten** Nachfolger ein wichtiger Erfolgsgarant war.

Die folgenden Gesichtspunkte helfen bei der erfolgreichen Suche nach einem Nachfolger:

Der Nutzen von vergleichenden Eignungsverfahren /Best-Practice-Modellen

Zur wichtigsten Qualität erfolgreicher Führungskräfte zählen Belastbarkeit, Durchsetzungskraft, soziale Kompetenz, Eigeninitiative und Entschlusskraft sowie Selbstvertrauen und Flexibilität. Ihr persönliches Verhalten zeichnet sich durch besondere Souveränität in beobachtbaren Merkmalen aus und sie verfügen über überzeugende Fachkompetenz.

Speziell erarbeitete Vergleichsprofile erleichtern es, die Potenziale und Stärken des Nachfolgers zu identifizieren. Sinn und Zweck der Eignungsdiagnostik ist es, gezielte Informationen über seine Persönlichkeit, die Führungsstärke und sein Selbstmanagement zu erhalten, um das Weiterentwicklungspotenzial im Sinne einer angestrebten Unternehmerrolle oder Geschäftsführerposition zu erkennen.

Diese individuellen Analysen können z. B. mit einem existierenden Normprofil von Topmanagern verglichen werden. Zur qualifizierten und objektivierten Auswahl eines bestmöglichen Nachfolgers können diese Ergebnisse einen wertvollen Beitrag leisten.

Mögliche Nachfolger

1. der geborene Nachfolger

Hier geht es um die Prozessqualität in der familiären Nachfolge und eventuell um die Qualifizierung des Nachfolgers wie z. B. im Sinne von „Welche Kompetenzen sind vorhanden, welche müssen noch erworben werden“. Denn ein bedeutender Schritt der Profilierung und Qualifizierung des Nachfolgers ist, einen fundierten Nachfolgeprozess zu zeichnen

und diesen konsequent und professionell zu verfolgen. Dies ist vielleicht seine erste und auch sehr wichtige Managementaufgabe.

Bei der internen Nachfolge eines Maschinenbauers sprach mich der Juniorchef an: „Jetzt drehe ich die fünfte Schleife mit dem Senior und komme nicht weiter.“ Manches Mal braucht es auch eine vertrauliche Vermittlung. Ein Gespräch zwischen dem Senior und mir als Berater über das Loslassen und die Aufstellung definierter Aufgaben hat einen Ausweg aus der Schleife gebracht.

Ein gründlich geplanter Prozessablauf, der von den Beteiligten konstruktiv mitgestaltet und getragen wurde, ist das A und O für versiertes und sicheres Handeln des „neuen Chefs“. Es versetzt ihn in die Situation, gestärkt und mit dem nötigen Wissen versehen in seine Aufgabe hineinzuwachsen, da er bei der Erarbeitung involviert war und sich bereits die ersten Sporen verdienen konnte. Er hat gelernt, mit komplexen Situationen umzugehen und gleichzeitig sehr emotionale Vorgänge zu meistern. Außerdem hat er gezeigt, wie wichtig eine gute Balance im Umgang mit Gefühl und Sache, Unternehmen und Familie ist.

2. der oder die leitenden Mitarbeiter (Management-Buy-out)

Wenn kein Familiennachwuchs vorhanden ist oder die Kinder andere Wege gehen wollen, bietet sich eventuell die Unternehmensübertragung an einen oder mehrere Mitarbeiter der Firma an, die schon seit Längerem mehr Verantwortung tragen. Zu hinterfragen ist hierbei allerdings, ob deren finanzieller Hintergrund mit der Wertevorstellung des Unternehmens in Einklang zu bringen ist. Hier gibt es unterschiedlichste Möglichkeiten der Kaufpreiszahlung, angefangen von einmaliger und sofortiger bis hin zur Tranchenzahlung oder einem Verkäuferdarlehen. Um unnötige Risiken zu vermeiden, sollte auch hier ein erfahrener Berater sein Wissen einbringen. In der Praxis kann der Unternehmer um die verdienten Früchte seiner Arbeit gebracht werden, wenn z. B. eine gut gemeinte Ratenzahlung des Kaufpreises aufgrund einer Schieflage des Unternehmens nicht mehr möglich ist. Häufig dient der Kaufpreis zum Unterhalt des Lebensabends, hier wäre dies besonders tragisch.

Praxisbeispiele zeigen, dass das frühzeitige Einschalten eines externen Beraters und eine intensive Betreuung und Beratung von Unternehmer und

Nachfolger solche Risiken ausschließen und minimieren und zu einem erfolgreichen Unternehmensübergang führen können. Zu denken ist hier neben der Eignung des oder der Nachfolger insbesondere auch an Finanzierungsthemen und Vertragsgestaltungen.

3. der externe Nachfolger (Management-Buy-in)

Mit großer Sorgfalt muss bei der externen Suche nach einem geeigneten Nachfolger vorgegangen werden, wenn keine interne Lösung gefunden werden kann. Hier ist – was gemeinhin gerne übersehen wird – neben all den anderen Faktoren besonders zu prüfen, ob die Firmenkultur mit der Kultur des Erwerbers zusammenpasst. Auch hier ist dringend anzuraten, einen Berater hinzuzuziehen. Zeigt ein externer Unternehmer oder Geschäftsführer Interesse, die Unternehmensanteile bis zu 100 % zu erwerben, so ist auch die Zusammenarbeit zwischen Erwerber und Unternehmer in einer Übergangsphase zu regeln. Hier geht es neben den menschlichen Aspekten um das enorm wichtige Thema der Finanzierung und der Vertragsgestaltung. Ein Erwerber sollte über ausreichend Eigenkapital verfügen, um das Unternehmen nicht mit hohen Schulden zu belasten. Wenn nötig, nimmt der Berater auch Kontakt zu einem Investor auf, der die Firmenübernahme finanziert. Auch diesen Ablauf begleitet ein kundiger Berater fachgerecht und versiert.



Ein schrittweises Übergabekonzept, in dem die Vorgehensweise für die entsprechenden Phasen anschaulich dokumentiert wird, ist sinnvoll.

(Quelle: Peter Gericke, Übergabeprozess, 2018)

Der Firmenumbau

Der zukunftsorientierte Firmenumbau ist eine Variante, die immer in der Strategie geprüft und von einem fachkundigen und erfahrenen Unternehmensberater begleitet werden sollte, da die beiden im Folgenden dargestellten möglichen Varianten sehr viel Aufwand darstellen und mit großem Fingerspitzengefühl betreut werden müssen.

Ein Unternehmer vertraute mir im Nachfolgespräch an, dass er aus dem operativen Geschäft aussteigen möchte, aber Ruhestand keine Option für ihn sei. Dies war der Beginn eines langjährigen Firmenumbaus. Heute ist der Unternehmer Beiratsvorsitzender, hat seine früheren Geschäftsführer am Unternehmen beteiligt, ist sehr erfolgreich und zufrieden im „Nicht“-Ruhestand.

Firmenumwandlung in eine Aktiengesellschaft

Es bietet sich immer dann eine Umwandlung in oder die Gründung einer Aktiengesellschaft an, wenn die Absicht besteht, z. B. eine Mitarbeiterbeteiligung anzustreben. Meist bleibt der Unternehmer hierbei Mehrheitsaktionär und gibt die Unternehmensleitung an die Vorstandschaft ab oder geht optional an die Börse. Häufig übernimmt der Mehrheitsgesellschafter dann den Vorsitz im Aufsichtsrat. Nötigenfalls wird auch die Unternehmensführung erweitert bzw. ein neuer Vorstand gesucht.

Gründung einer Stiftung

Nicht nur aus steuerlichen Aspekten heraus sollte geprüft werden, ob eine Stiftung gegründet werden sollte. Auch der Stiftungszweck sowie die Stiftungsart (gemeinnützig oder allgemein) sollte in die Überlegungen einfließen und hinterfragt werden. Außerdem gehen mit der Gründung einer Stiftung nicht unerhebliche Aufwendungen einher, sodass dies ebenfalls Berücksichtigung finden muss. Für gewöhnlich bringt der Eigentümer das Unternehmen in die Stiftung ein und lenkt diese selbst. Wenn er sich jedoch zurückziehen möchte, besteht die Möglichkeit, über den Stiftungsrat die Geschäftsführung zu kontrollieren. Auch in diesem Fall gilt es, eine gut geeignete Geschäftsführung bereits beizeiten zu etablieren.

Der Unternehmensverkauf

Immer mehr Bedeutung gewinnt der Anteilsverkauf (share deal) einer Gesellschaft oder der Unternehmensverkauf (asset deal). Ist gemeinsam geprüft, welchen Verkauf (share oder asset deal) der Unternehmer bevorzugt, sieht man sich zwei Hauptgruppen von Käufern gegenüber:

- **strategischen Käufern**, also Unternehmen, die ihre Produktlinie vertikal oder horizontal erweitern möchten, im Regelfall Kundenbeziehungen oder Technologie hinzukaufen und manches Mal auch zu den Wettbewerbern des Verkäufers zählen, oder
- **Finanzinvestoren**, meist Vermögensverwaltungen oder private Beteiligungsfirmen, die entweder bereits ein Firmenportfolio besitzen und erweitern oder zukaufen wollen. Je nach Beteiligungsunternehmen ist der Fokus auf die Branche des Zielunternehmens unterschiedlich.

Meist haben sowohl strategische Käufer als auch Finanzinvestoren professionelle Berater an Ihrer Seite. Umso wichtiger ist es, dass auch Sie in keinem Fall auf die Unterstützung eines versierten Beraters verzichten.

Der Ablauf eines Unternehmensverkaufs könnte folgendermaßen skizziert werden:

Verkaufsstrategie-Workshop: Am Anfang des Unternehmensverkaufsprozesses steht ein Strategie-Workshop. Zusammen mit dem Unternehmer, evtl. auch seinem Steuer- oder Wirtschaftsberater, werden die Marktposition, Stärken und Schwächen des Unternehmens, die Produktlinie, ein Ausblick auf die nähere Zukunft sowie die optimale Struktur des Unternehmensverkaufs besprochen. Die hier erarbeiteten Daten und Fakten fließen maßgeblich in den Verkaufsprozess ein und dienen als Leitlinie für die weitere Begleitung.

Erstellung von Verkaufsunterlagen: Die im Workshop herausgearbeiteten Erkenntnisse dienen als Basis für ein vom Berater erstelltes umfangreiches Exposé des Unternehmens, das dem Kaufinteressenten ein komplettes Bild der Firma zeigt. Nicht nur die operativen Leistungen, sondern auch die betriebswirtschaftlich wichtigen Eckdaten der Vergangenheit, der Ist-Situation und der Zukunftsplanung werden darin dargestellt. Das Exposé ist eine aussagekräftige Werbebroschüre des Unternehmensverkaufs, ihm kommt daher eine hohe Bedeutung zu.

Verkaufsprozess:

- Erstellung einer Kaufinteressentenliste – Ansprache der Kaufinteressenten
- Präsentation des zu verkaufenden Unternehmens
- Kennenlernen des Unternehmers
- Unternehmensbesichtigung
- Abgabe eines indikativen Kaufangebotes vom Kaufinteressenten
- Verhandlung der Konditionen
- Vereinbarung einer Absichtserklärung
- Unternehmensprüfung durch den Käufer
- Verhandlung und Unterzeichnung des Kaufvertrages

Firmenkulturen

Regelmäßig erlebe ich im Alltag des Unternehmensverkaufs, dass Käufer alle Themen der Unternehmensprüfung (Due Diligence) mit entsprechenden Fachleuten professionell durchleuchten. Auf meine Frage „Prüfen Sie, ob die Firmenkulturen zusammenpassen?“ antwortet üblicherweise der Käufer: „Ja, da schauen wir uns die Leute schon an, da wird genau geprüft.“ 50 % der Gründe, weshalb Firmenübernahmen scheitern, liegen in den unterschiedlichen Kulturen der Unternehmen. Ich muss die eigene Firmenkultur kennen, die Kultur der zu übernehmenden Firma erfahren und den Aufwand betreiben, beide Kulturen aufeinander abzustimmen. Für diesen Aufwand bekomme ich eine erfolgreiche Firmenübernahme! Nur die Führungskräfte zu interviewen (dies geschieht üblicherweise heute in der Due Diligence), reicht nicht aus.