

Unternehmensnachfolge braucht Zukunftsfähigkeit

Die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit als
kritischer Faktor im Nachfolgeprozess



**Nachfolge als strategischer Prozess mit
ausreichendem Vorlauf**

**Klarheit über die Zukunftsfähigkeit als Basis der
Gestaltung einer optimalen Nachfolge**

Die Nachfolge, insbesondere in Familienunternehmen, ist eine heikle Aufgabe. Von der nicht zu unterschätzenden Dynamik innerhalb der Familie, über die Eignung und Willigkeit familieninterner Nachfolger, bis hin zu einer steuerlich optimalen und mehrheitsfähigen Verteilung des Vermögens, gibt es viele Aspekte, die berücksichtigt werden müssen. Allein diese - nicht abschließende - Aufzählung legt nahe, dass die Unternehmensnachfolge als strategischer Prozess mit ausreichend Vorlauf durchgeführt werden muss, um seine Komplexität in den Griff zu bekommen und allen Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

In diesem Whitepaper wollen wir Ihnen zeigen, wie Sie Ihr Unternehmen fit für die Nachfolge machen.

Die fachliche Auseinandersetzung mit der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens hilft Generationskonflikte zu lösen und bildet für alle Formen der Nachfolge eine wichtige Basis und zusätzliche Optionen für die Auswahl und Gestaltung der für Sie und Ihr Unternehmen optimalen und nachhaltigen Lösung.

Exkurs Zukunftsfähigkeit - Weshalb ist die Zukunftsfähigkeit für etablierte Unternehmen aktueller denn je und was verstehen wir darunter?

Für uns besteht Zukunftsfähigkeit aus der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens, unterstützt durch die aktive Nutzung von Daten, der Weiterentwicklung traditioneller Stärken und der Fähigkeit, Marktentwicklungen als Chancen zu nutzen. Ein proaktives Marktmanagement wird durch die zunehmenden Herausforderungen sich stetig verändernder Rahmenparameter immer wichtiger. Diese begünstigen neue Wettbewerber, neue Wertschöpfungsketten und -tiefen, neue Absatzmärkte und verlangen gleichzeitig eine hohe Anpassungsfähigkeit der bestehenden Marktteilnehmer. Um etablierte Unternehmen zukunftsfähig zu erhalten, braucht es deshalb nicht allein die Optimierung des Kerngeschäftes - auf Effizienz und Stabilität wurde von den meisten Unternehmen in den letzten Jahren der Fokus gelegt - sondern insbesondere die Öffnung gegenüber sowie Erkundung und Nutzung dieser Marktentwicklungen. Eine Diversifikation in der Geschäftsentwicklung eröffnet durch branchenübergreifend gedachtes Management neue Optionen und investiert in Ihre Unternehmenszukunft (Ambidexterie*).

Sehr explizit hat Prof. Heinrich Arnold die Verantwortung der Eigentümer für die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen in seinem Artikel [„Technologieschock Digitalisierung: Rolle der Eigentümer und Aufsichtsräte zur Zukunftssicherung etablierter Unternehmen“](#) herausgearbeitet.

Lernen – Bauen – Messen

Traditionelle Stärken weiterentwickeln

Marktentwicklungen als Chance

AMBIDEXTERIE



EXPLOITATION



EXPLORATION



**Ambidextrie (Beidhändigkeit) soll die Wichtigkeit der Integration von Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) und Exploration (Erkundung von Neuem) verdeutlichen. (Wikipedia)*

VUCA-Welt: Die Rahmenbedingungen in einer zunehmend digitalisierten Welt ändern sich stetig und bringen gänzlich neue Herausforderungen für Unternehmen mit sich

VUCA



VOLATILITY



COMPLEXITY



UNCERTAINTY

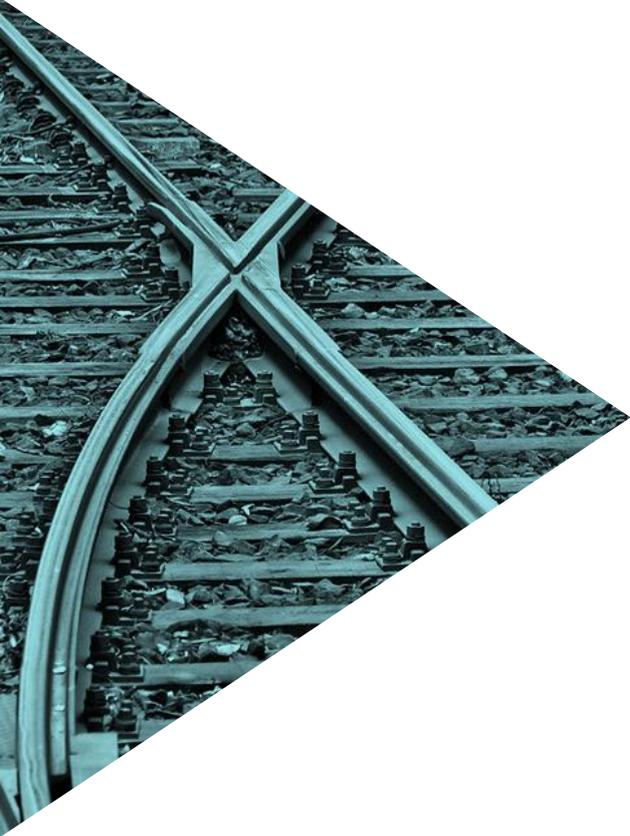


AMBIGUITY

**VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit)*

VUCA-Welt oder der Frosch im Kochtopf

Bereits 323 v. Chr. war im Alexanderreich zu beobachten, dass eine unregelmäßige Nachfolge Verwerfungen und Kriegsschauplätze mit sich bringt. Der Wechsel von einer Generation zur nächsten hatte immer das Potential, selbst die erfolgreichsten Traditionsunternehmen (oder Weltreiche) vor ernste Herausforderungen zu stellen. All das war bevor Begriffe wie VUCA* (treffenderweise im Ursprung militärisch) geprägt wurden und man sich lediglich über den Nachfolger, nicht aber über das der Firma zugrundeliegende Geschäftsmodell Gedanken machen musste. Dieser Umstand hat sich über viele Jahre schleichend und in den letzten Monaten drastisch gewandelt. Auch wenn viele Mittelständler lange von Ihrer gesunden Substanz zehrten und sowohl die Notwendigkeit zur Digitalisierung, als auch die Veränderung Ihrer Branchen durch stetig konvergierende Märkte ohne große finanzielle Einbußen durchstehen konnten, ist die Zukunftsfähigkeit der zu übergebenden Unternehmen lange nicht mehr so sicher, wie für die letzte Generation. Sonderereignisse wie die Corona-Krise dienen lediglich als Brandbeschleuniger. Es erinnert an das Bild mit dem Frosch im Kochtopf - wird das Wasser langsam erhitzt, bleibt der Frosch einfach sitzen, bis es zu spät ist.



Weichenstellungen für die nächste Generation

Bei nur noch 53% der Unternehmen gelingt
laut IfM eine familieninterne Nachfolge

Externe Unternehmensnachfolge
gewinnt an Bedeutung

Die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit ist ein kritischer Faktor sowohl für die Suche nach externen Nachfolgern als auch für die nächste Generation der Familie

In den Generationen herrscht häufig eine sehr unterschiedliche Sichtweise auf die notwendigen Weichenstellungen. Bleiben wir im Bild der Ambidextrie - möchte der Seniorchef einer Batterien-Fertigung die Produktionsprozesse weiter optimieren, um die Preise wettbewerbsfähig zu halten, plant der Sohn, MBA-Absolvent, zukünftig alle Investitionsmittel in ein neues Standbein mit zugekauften Lithiumelementen zu stecken. Es gilt nun die Zukunftsfähigkeit zu fördern, indem beide Aspekte richtig ausbalanciert werden. Solche fachlichen Konflikte haben enorme Sprengkraft. Wird nicht frühzeitig ein gemeinsames Verständnis über den einzuschlagenden Weg gefunden, wirkt sich das unweigerlich negativ auf das Unternehmen und den Nachfolgeprozess aus. Eine kompetente fachliche Beratung hilft den Beteiligten, neben einem Mentoring auf der persönlichen Ebene, enorm bei der Versachlichung, bringt Struktur und neue inhaltliche Optionen.

Der Anteil der familieninternen Nachfolge ist in den letzten zehn Jahren auf rund 53% gesunken, externe Lösungen gewinnen an Bedeutung. Sei es der angestellte Geschäftsführer, MBI, MBO, Umwandlung in eine Stiftung, oder gar der Verkauf an einen Finanzinvestor oder Strategen; **externe Partner gilt es mit zeitgemäßen Geschäftsmodellen, eingeleiteter Digitalisierung und einer auf die Marktveränderungen flexibel reagierenden Strategie zu überzeugen - also die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachzuweisen.**

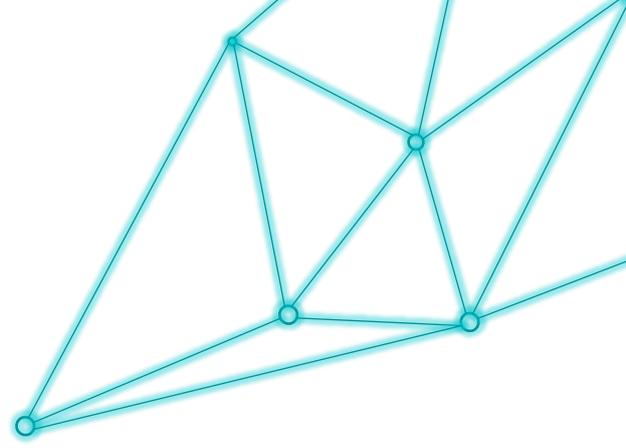


Nachhaltigkeit der Geschäftsmodelle und Positionierung - vor dem Hintergrund der Digitalisierung und Veränderungen am Markt - steht bei keinem der bisher beteiligten Berater im Fokus

Die Nachfolge ist eine vielschichtige Aufgabe, mit der man sich vermutlich als Unternehmer nur einmal beschäftigt. Deshalb ist es sinnvoll, externe Berater für spezielle Themen hinzuzuziehen. Im besten Fall sind diese hochspezialisiert und bringen viel Erfahrung und nützliche Netzwerke für den jeweiligen Aspekt mit an den Tisch. Häufig ist der langjährige Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer eine der ersten Anlaufstellen. Auch der Corporate Finance Berater wird - besonders wenn es um die Vermögensberatung geht - frühzeitig eingebunden. Durch das gewachsene Vertrauensverhältnis und die Erfahrung mit dem Unternehmen ist dieses Vorgehen nachvollziehbar und richtig. Impulse von außen und Spezialisten für beispielsweise die Konfliktberatung innerhalb der Familie oder Transaktionsberatung können und sollten sie jedoch nicht ersetzen.

Allen klassisch involvierten Beratern ist gemein, dass sie sich ausschließlich auf die Gesellschafterebene konzentrieren, aber eben nicht das Unternehmen selbst und dessen Zukunftsfähigkeit im Fokus haben.

Wie wichtig und wertvoll die aktive Beschäftigung mit der Sicherung und Weiterentwicklung der Zukunftsfähigkeit als Teil des Nachfolgeprozesses ist, wird im folgenden Abschnitt untersucht.



FAMILIENINTERNE NACHFOLGE



WEICHENSTELLUNG UND GEMEINSAM GETRAGENE VISION
FÜR DIE FAMILIENINTERNE NACHFOLGE

VERKAUF AN FINANZINVESTOREN



STÄRKUNG DER VERKAUFSREIFE MIT DEM
INVESTORENBlick

VERKAUF AN STRATEGEN

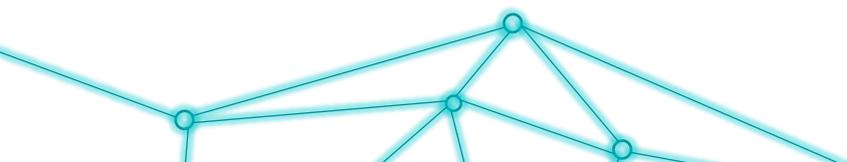


VERKAUF AN WETTBEWERBER, VON DENEN SIE NICHT
WUSSTEN, DASS ES WELCHE SIND

MBO & MBI



DIE SUCHE NACH DEM MANAGER, DER DAS MITBRINGT,
WAS FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT WIRKLICH WICHTIG IST



Weichenstellung und gemeinsam getragene Vision für die familieninterne Nachfolge

Die Sicherung der Arbeitsplätze und des Aufgebauten ist statistisch für den Übergeber der wichtigste Aspekt. Der Übernehmer macht sich indes am häufigsten Sorgen darüber, dass der bisherige Inhaber nicht loslassen kann. Ein Nachfolgecoaching ist die optimale Unterstützung bei dieser Art von Spannungen in der Kommunikations- und Beziehungsebene.

Worin sich beide Generationen einig sind, ist der Wunsch einer sachlichen Entscheidungsfindung. Basis sollte die neutrale Bestandsaufnahme und Einschätzung der Zukunftsfähigkeit der bestehenden Geschäftsmodelle und Positionierung sein. Darauf aufbauend kann eine gemeinsam getragene Vision erarbeitet und die dafür notwendigen Weichenstellungen vereinbart werden.

Um auf der sachlichen Ebene zu bleiben ist eine fachliche Moderation mit externem Blick und Expertise, die über den Branchenhorizont hinausgeht, empfehlenswert. Hierbei sollte die Nachhaltigkeit Ihrer Geschäftsmodelle und Positionierung, vor dem Hintergrund der Digitalisierung und den Veränderungen am Markt, im Zentrum stehen. So ermöglichen Sie die gewünschte Versachlichung und erhalten wertvolle inhaltliche Impulse, die Ihnen helfen, die richtige Balance zwischen den zu erhaltenden Unternehmenstugenden und den notwendigen Veränderungen herauszuarbeiten.

ECKPUNKTE

- Ermöglichen einer neutralen Einschätzung der Zukunftsfähigkeit und externer Impulse als Basis einer sachlichen Weichenstellung
- Ggf. fachliche Moderation klassischer Generationskonflikte zu Unternehmenswerten und notwendigen Veränderungen

ZUKUNFTSFÄHIGE GEMEINSAME STRATEGIE

Spannungen in der Kommunikations- und Beziehungsebene

Gemeinsam getragene Vision

Fachliche Moderation und wertvolle Impulse

Stärkung der Verkaufsreife mit dem Investorenblick

Lassen Sie sich nicht durch Vorurteile gegen Private Equity als Heuschrecken verunsichern. Gibt es Überlegungen, das Unternehmen zu verkaufen oder ist eine größere Finanzspritze für Investitionen notwendig, so sind Finanzinvestoren eine interessante Option – solide Verkaufsreife und attraktive Investment-Hypothese vorausgesetzt. Für den Verkaufsprozess ist der M&A Berater der richtige Experte. Dieser begleitet im Prozess, bereitet den Datenraum und Ihre Erfolgspotentialstory ansprechend auf und tritt mit den potenziellen Käufern in Kontakt. Was aber tun, wenn die Gruppe potenzieller Käufer zu klein und ihre Erfolgspotentialstory keine attraktive Unternehmensbewertung untermauert? Der M&A-Prozess ist nicht darauf ausgerichtet, fehlende Erfolgspotentiale erst noch zu schaffen.

Vor dem eigentlichen Verkaufsprozess eine für Investoren überzeugende und attraktive Vision zu erarbeiten und zu initiieren lohnt sich. Diese eröffnet dem M&A Berater gänzlich neue Optionen in der Vermarktung und erhöht den potentiellen Kaufpreis. Achten Sie besonders auf die Schritt-für-Schritt-Umsetzbarkeit und untermauern Sie die Glaubwürdigkeit Ihrer Potentiale dadurch, dass Sie bereits erste Schritte und Erfolge auf dem skizzierten Weg vorweisen können. Da Kultur, Schwerpunkte und Anforderungen von Investoren für die meisten Unternehmer ungewohnt sind, ist das Hinzuziehen von Experten sinnvoll.

ECKPUNKTE

- Schwachstellen vor der Transaktion mitigieren, M&A Prozess unterstützen
- Schaffen von zukunftsfähigen Potentialen für eine attraktive Investment-Hypothese
- Potentiale durch Umsetzung erster Schritte und Erfolge für Investoren belegen

KAUFPREIS

OPTIMIEREN

Der M&A-Prozess ist nicht darauf ausgerichtet, fehlende Erfolgspotentiale erst noch zu schaffen

Für ein optimales Ergebnis: Machen Sie Ihr Unternehmen vor dem Verkaufsprozess attraktiv für Investoren

Machen Sie Ihr Erfolgspotential glaubwürdig durch erste erfolgreiche Umsetzungsschritte

ECKPUNKTE

- Kombination Ihrer Stärken mit neuen Kooperationen oder Geschäftsmodellen
- Horizontale Anwendungen der Unternehmensstärken
- Adaption von Best Practices für Ihre Branche

Verkauf an Wettbewerber, von denen Sie nicht wussten, dass es welche sind

Strategische Käufer zahlen bei vorhandenen Synergien hohe Unternehmensbewertungen, weshalb Wettbewerber - neben Finanzinvestoren - sehr interessante Kandidaten für einen Kauf oder eine Fusion sind. Bei direkten Konkurrenten kann sich dieser Prozess schwierig gestalten. Die Herausgabe der notwendigen Informationen, ohne zu riskieren, dass keine echte Kaufabsicht vorliegt und nur Daten abgesaugt werden, ist heikel.

Ein Cross-Industry Ansatz kann die entscheidenden Chancen hervorbringen, indem bisher ungeahnte Potentiale für mögliche Käufer und Kooperationen - außerhalb der „alten Bekannten“ - aufgedeckt werden. Nicht nur ist der Informationsaustausch unkritischer, im optimalen Fall könnten diese bereit sein, höhere Branchen-Bewertungen zu zahlen als die direkten Wettbewerber.

Auch durch das Übertragen von Best Practices aus anderen Industrien können Sie Potentiale beim Verkauf heben. Finden Sie neue Perspektiven und eröffnen Sie sich zukunftsfähige Optionen. Beispielsweise wird die Umstellung des bestehenden Geschäftsmodells von Verkauf auf Abo von Investoren mit höheren Unternehmensbewertungen belohnt. Mehr zu Multiples & Co. lesen Sie in unserem nächsten Whitepaper „*Besser vorbereitet in den Unternehmens(ver)kauf*“.

KÄUFERKREIS
ERWEITERN

Ansprache von direkten Konkurrenten birgt auch Risiken

Neue Käuferschichten und Kooperationspartner außerhalb der Branchengrenzen finden

CROSS-INDUSTRY ALS TEIL DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT - BEISPIEL:

Ein Hersteller von Kontaktlinsen muss sich nicht auf die Augenheilkunde-Branche limitieren, sondern sein Spezialwissen ist beispielsweise wertvoll für IT-Unternehmen, die smarte Kontaktlinsen, die auch Blutzucker messen können, herstellen möchte. (Novartis-Tochter Alcon und Google)

Die Suche nach dem Manager, der das mitbringt, was für die Zukunftsfähigkeit wirklich wichtig ist

Eine weitere Nachfolgevariante ist der MBO (Management Buy Out) an bereits mit dem Unternehmen vertraute Führungskräfte oder auch der MBI (Management Buy In), bei dem externen Manager sowohl die Unternehmensführung übernehmen, als sich auch parallel signifikant am Unternehmen beteiligen. Diese Form der Nachfolge hat ihre eigenen Chancen und Herausforderungen.

Beim MBO stellt sich - wie bei der familieninternen Nachfolge - die Frage, ob der Kandidat aus Unternehmerholz geschnitzt ist und die Aufgabe meistern kann. Zusätzlich belastet ein MBO häufig die Liquidität des Unternehmens über Jahre. Das neue Management verfügt in der Regel nicht über ausreichendes Eigenkapital, um den Kaufpreis vollständig aufbringen zu können. Der Verkäufer muss einen Teil des Kaufpreises stehen lassen, der dann durch den Käufer über die Gewinnausschüttungen der Folgejahre zurückgeführt wird.

Damit Ihr Unternehmen in fähige Hände übergeben wird, sollten potentielle Nachfolger Ihre Vision zur Positionierung samt Investitionsplanung vorstellen und mit Ihnen und Fachexperten auf den Prüfstand stellen, bevor sich nach der Transaktion herausstellt, dass der Nachfolger der unternehmerischen oder der finanziellen Herausforderung nicht gewachsen ist. Dies gilt ebenso für die Suche nach einem angestellten Geschäftsführer oder der Bewertung eines MBI.

ECKPUNKTE

- Klare Vision zu notwendigen Weichenstellungen und Investitionen
- Perspektiven steigern die Attraktivität des Unternehmens für zukünftiges oder bestehendes Management
- Klares Profil für die Kandidatensuche

ARBEITSPLÄTZE

SICHERN

Fähiger Manager vs. finanzielles Risiko

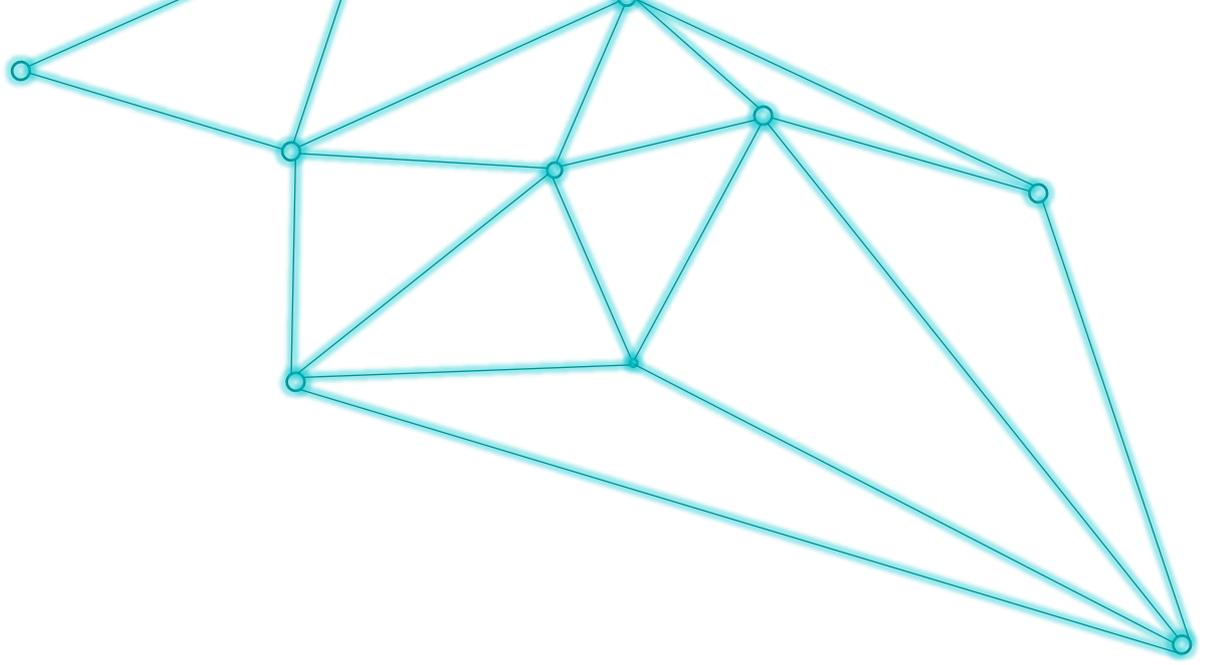
Strategische Zielstellung und Investitionsplanung als Prüfstein

Kandidatenprofil muss zur strategischen Ausrichtung passen

Fazit – Lohnt es sich, die Zukunftsfähigkeit im Nachfolgeprozess zu berücksichtigen?

Für die Mehrheit der Übergeber ist der Fortbestand des aufgebauten Unternehmens ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg eines Nachfolgeprozesses. Die Herstellung der Zukunftsfähigkeit ist ein Investment im Rahmen des Nachfolgeprozesses, das sich in den Dimensionen Kaufpreis und nachhaltigem Fortbestand zügig amortisiert. Dieses Investment wird der jahrzehntelangen mühevollen Aufbau- und Entwicklungsarbeit des Unternehmens bis zur heutigen Größe auch gerecht - **die Inhaber geben damit den wichtigen Impuls für die nächste Phase in der Unternehmensgeschichte.**

- Die Berücksichtigung der Unternehmensebene und nicht nur der Gesellschafterebene eröffnet neue Optionen und unterstützt an kritischen Stellen den Nachfolgeprozess.
- Der Fokus auf die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens identifiziert notwendige Weichenstellungen für den nachhaltigen Erfolg und der Sicherung des von Ihnen aufgebauten Unternehmens und damit der Arbeitsplätze.
- Die Möglichkeiten einer horizontalen Anwendung bestehender Stärken auf neue Branchen kann neue Potentiale schaffen oder Unternehmen und Angebote aus der Nische holen.
- Durch die Einleitung erster wesentliche Schritte, kann die Attraktivität für Nachfolger oder Käufer stark positiv beeinflusst werden, und die Suche nach einem geeigneten Nachfolger gezielter stattfinden.
- Diese Aktivitäten integrieren sich reibungslos in die der bestehenden Beratern des Unternehmens (Steuer, Recht, M&A, Personal, Bank) und ergänzen diese durch wesentliche Mehrwerte, um Ihr Unternehmen erfolgreich in neue Hände zu übergeben.



Wir haben Ihre Zukunftsfähigkeit im Fokus



Unternehmensberatung GmbH

Udenbreth 66
53940 Hellenthal
Deutschland

oliver.fietz@digitalstab.de

+49 151 20176668

christine.guenther@digitalstab.de

+49 179 5446678

www.digitalstab.de

