

## Organisation der Unternehmensnachfolge

Lösungen für ein zentrales Thema des deutschen Mittelstands



Seit mehreren Jahren ist die Nachfolgeproblematik zum Thema in der deutschen Wirtschaft geworden. Insbesondere im deutschen Mittelstand, mit seiner noch immer stark eigentümergeführten Struktur, hält die Diskussion über ungeklärte Lösungen dieses bedeutenden Punkts unternehmerischen Erfolgs unvermindert an.

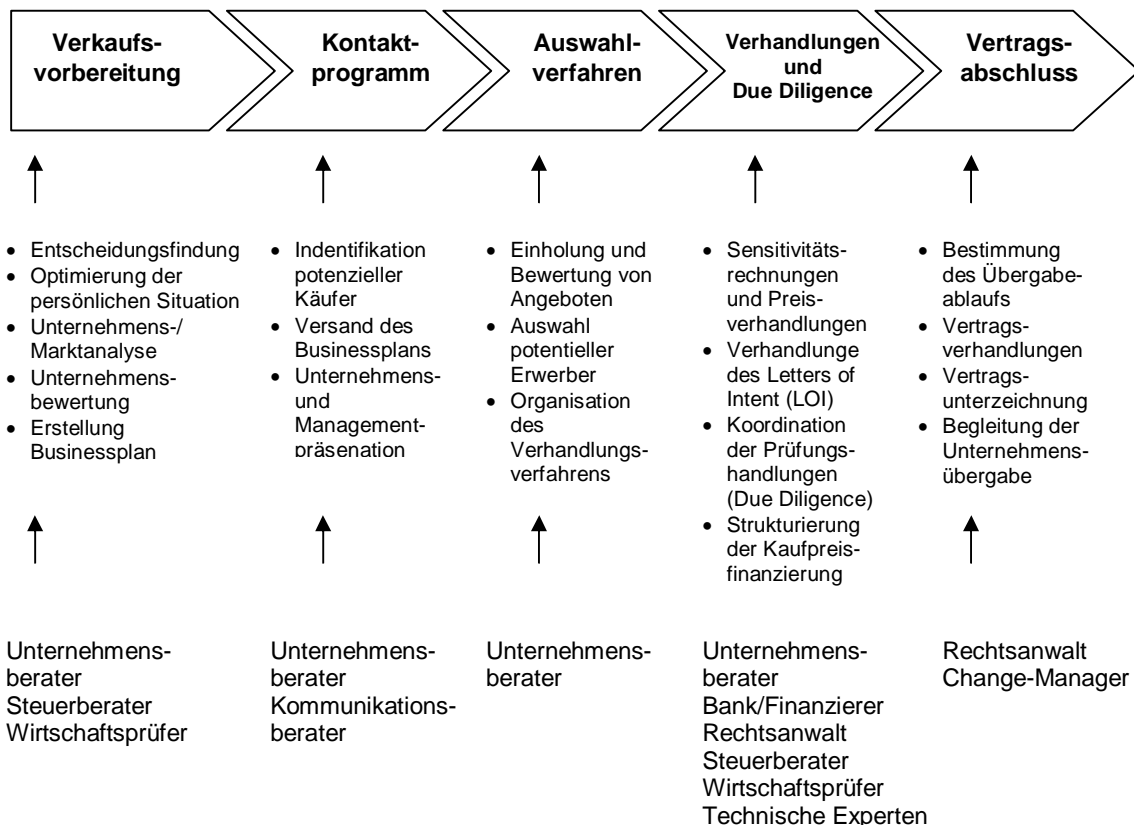
Der vorliegende Artikel beleuchtet Aspekte, die im Rahmen der Nachfolgethematik zu beachten und im Übergabeprozess zu bedenken sind.

Seit Einbeziehung der Nachfolgethematik in Finanzierungsgespräche und Unternehmensrating ist das Thema verstärkt in den Vordergrund gerückt.

Mit Erreichen der selbst gesetzten Altersgrenze wird vielfach klar, dass das bevorzugte Ziel, eine Weitergabe des Unternehmens im Familien- oder Mitarbeiterkreis nicht zu erreichen ist.

Die vielfachen Angebote der öffentlichen Institutionen – Nachfolgebörsen, wie Nexxt Change der KfW und IHKen – stellen gleichfalls nur Insellösungen dar. Es fehlt oftmals eine Instanz, die Verkaufsangebot und Nachfrage zusammenführt und durch alle Instanzen – von der Bestimmung des Verkaufspreises bis zum Abschluss der Kaufverhandlungen und Strukturierung der Kaufpreisfinanzierung – begleitet.

Das folgende Diagramm soll die verschiedenen Stufen und Beteiligten des Prozesses sowie deren Aufgaben identifizieren:





Bei Betrachtung des Prozesses fällt auf, dass es sich bei Verkauf des Unternehmens um ein komplexes Vorhaben handelt.

Hier gilt es, vor und während der Transaktion verschiedene Überlegungen seitens des Unternehmers (Erb- oder steuerrechtliche Bedingungen, soziale Aspekte gegenüber den Mitarbeitern, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, familiäre Gegebenheiten) und wirtschaftliche Tatbestände (Zahlenwerk, Szenarien, betriebswirtschaftliche Optimierung, bestehende und zukünftige Finanzierung) zu bedenken und gegebenenfalls anzupassen.

Das folgende Beispiel aus der Beraterpraxis soll einen Einblick in die Unterstützungsleistung geben, die im Nachfolgeprozess gegeben wird.

Der Unternehmer hatte erfolglos versucht, das in dritte Generation etablierte Familienunternehmen in der eigenen Familie weiterzugeben. Die zur Verfügung stehenden Personen waren allerdings nicht interessiert, da im Ausland verheiratet, wie die 32-jährige Tochter oder wurden vom Unternehmen als nicht tauglich empfunden, wie der 28-jährige Sohn. Da die finanzierenden Banken seit geraumer Zeit auf eine Nachfolgevorbereitung drangen, bestand Handlungsbedarf.

Zur Vorbereitung der Nachfolgeverhandlungen wurde ein Workshop angesetzt, an dem neben dem Unternehmer auch die Familienmitglieder und die leitenden Angestellten der ersten Führungsebene teilnahmen. Die Vorbereitung des Workshops umfasste ebenfalls eine Familienmediation auf Basis mehrerer Einzelgespräche, in denen die Interessen der Beteiligten in Übereinstimmung gebracht und ein zielorientiertes Vorgehen abgesprochen wurde.

In dem Workshop wurden neben der strategischen Ausrichtung des Such- und Übergabeprozesses auch ein Wording im Kommunikationsprozess zu Adressaten ausser- und innerhalb des Unternehmens erarbeitet. Das Profil des Unternehmens wurde geschärft, sodass die Basis der Prozessdokumentation gelegt werden konnte.

Im anschließenden Schritt wurden die beteiligten Partner (Rechtsanwälte, Steuerberater) involviert und der Zeitplan des Veräußerungsprojekts verabschiedet.

Auf Grundlage der Informationen des Workshops konnte ein guter Businessplan samt Exposé formuliert sowie ein Informationsmemorandum erstellt werden.

Dem folgte eine Zusammenstellung potentieller Erwerber, wobei die Liste im ersten Schritt ca. 300 Adressen umfasste. Geplant waren nach Reduzierung der Liste auf ca. 25 Namen zwei Zielrichtungen: die Veräußerung im Kreis der Führungskräfte bzw. der Verkauf des Unternehmens an einen Zulieferer oder Abnehmer entlang der Wertschöpfungskette.

Unter Mitwirkung der Hausbanken des Unternehmens wurde schließlich ein Konzept umgesetzt, das einen Management-Buy-Out unter Beteiligung des Nachwuchses vorsah, bei maßgeblicher Beteiligung eines wesentlichen Zulieferers. Die Finanzierung wurde mit verschiedenen Optionen ausgestattet, sodass eine endgültige Weitergabe verschiedenen Szenarien folgen kann.

Mehrere Faktoren sind letztendlich für die erfolgreiche Umsetzung maßgeblich gewesen:

- Die Fähigkeit des Beraters, eine Auseinandersetzung im Familienkreis im Rahmen eines vorgeschalteten Mediationsprozesses zu vermeiden und die beteiligten Parteien zu einer konstruktiven lösungsorientierten Vorgehensweise zu versammeln
- Die Kompetenz, im Rahmen eines Workshops die Unterstützung des Managements zu sichern, sodass sich eine ausgezeichnete Basis für die weitere Strategie ergab
- Die Möglichkeit, aufgrund der sehr guten Reputation und der zukunftsorientierten Dokumentations- und Planungslage einen zielgerichteten Auswahlprozess vorzunehmen
- Die Bereitschaft der Partner, eine zukunftsorientierte Lösung auszuwählen und sich im Rahmen zu einer dauerhaften Kooperation zu einigen.



Als Ergebnis ist das Unternehmen in einer ausgezeichneten Lage, die erfolgreiche Entwicklung fortzusetzen, Mitarbeiter und Management haben Zukunftssicherheit und gehen gestärkt in die weitere Generation.



---

Von Thomas Schirmer, Wiesbaden

---

Thomas Schirmer ist Unternehmensberater, Trainer und Coach in Wiesbaden.

Seit 2006 unterstützt er Unternehmer, Führungskräfte und Fachexperten darin, Antworten auf Herausforderungen in der Führung des Unternehmens oder des Verantwortungsbereichs zu finden.

Das Leistungsangebot der TSB Thomas Schirmer Beratung umfasst Beratung in Finanzierungs- und Prozessthemen, Unterstützung durch Führungstraining und Coaching.