

Wenn die Nachfolge in der eigenen Familie nicht klappt

Familienunternehmen – ein Auslaufmodell?

Deutsche Familienunternehmen befinden sich in einem gravierenden Wandel. Denn nur jedes dritte Unternehmen soll nach dem Rückzug der gegenwärtigen Eigentümergeneration im Familienbesitz bleiben – so eine aktuelle Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC).

Mittelstand sucht Nachfolger

Zunehmend suchen händeringend viele ältere mittelständische Unternehmer in Deutschland einen externen Nachfolger, da es in der eigenen Familie keinen geeigneten Nachwuchs gibt.

Deshalb werden jedes Jahr für rund 15.000 Unternehmen Nachfolger außerhalb der Eigentümerfamilie benötigt.

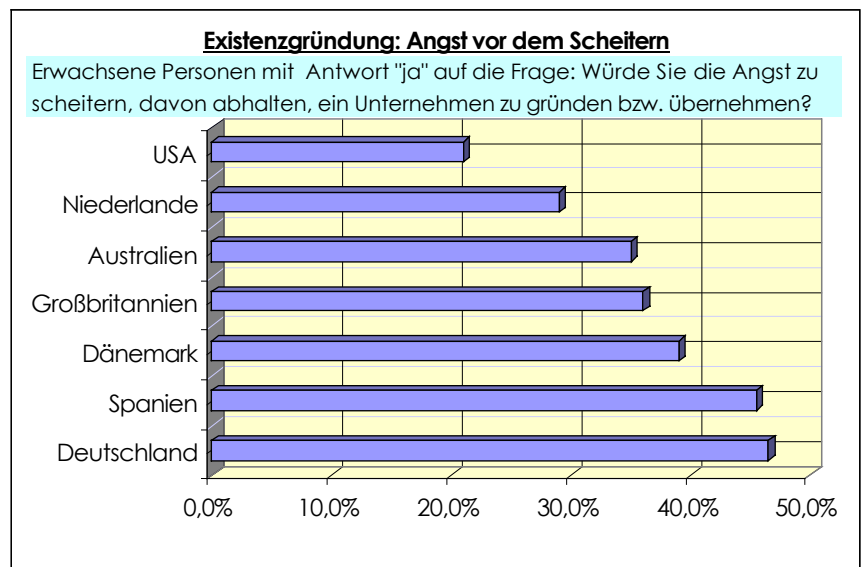
Deutschland fehlen die Unternehmer von morgen

Neben der großen Zahl an mittelständischen Unternehmen, die einen externen Übernehmer suchen, hat sich auch das Gründungsklima, d.h. die Bereitschaft unternehmerisch (sei es in Form von Firmen-Gründung oder -Übernahme) tätig zu werden, signifikant verschlechtert.

Nach einer Studie herrscht in Deutschland mit 46,5 % die größte Angst vor einem Scheitern – siehe nebenstehende Graphik.

Allein schon demographisch bedingt sterben bei uns die Unternehmer allmählich aus.

Die Chancen unter diesen Bedingungen, das eigene Unternehmen auf einen geeigneten Nachfolger überzuleiten, schwinden zunehmend.



Folgende Lösungen für eine Firmennachfolge können in Frage kommen:

- Firmeninterne Nachfolge durch Management Buy-Out
- Externe Übernahme durch
 - Strategischen Partner
 - Externe Führungskraft - Management Buy-In
 - Finanzinvestor

Firmen-Nachfolge – unternehmerische Chance für Führungskräfte

Weshalb an Führungskräfte verkaufen? Familienunternehmer bevorzugen häufig den Verkauf an Führungskräfte: Bei keiner anderen Käufergruppe kann so gut gewährleistet werden, daß die Unternehmens-Tradition und – Identität sowie auch der Standort und die Beschäftigungsstruktur gewahrt werden.

Motivation von Führungskräften: Viele Führungskräfte nehmen gern unternehmerische Herausforderungen an und möchten durch die damit verbundenen Chancen mehr Gestaltungsfreiheit, Selbstverwirklichung und langfristig auch mehr Vermögen erzielen; auch die Bereitschaft, unternehmerisches Risiko zu übernehmen ist gegeben.

Die MBO-Lösung: Im Unternehmen angestellte Manager kaufen von den bisherigen Eigentümern Gesellschaftsanteile und werden so zu Unternehmern. In diesen Fällen übernimmt das bestehende Management – oftmals auch mit Unterstützung

von externen Kapitalgebern – den eigenen Arbeitgeber.

Der ideale Buy-Out-Manager ist zwischen 40 und 50 Jahre alt und war bis dato als Geschäftsführer oder in der 2. Führungsebene im Unternehmen tätig. Der besondere Vorteil dieser Personen ist, daß sie das Geschäft, den Markt, die Kunden und Lieferanten bestens kennen. Problematisch ist vielfach eben die Kaufpreisfinanzierung.

Die MBI-Lösung: Recht häufig gibt es aber keine unternehmerisch geeigneten Führungskräfte im Unternehmen, sei es, daß das Unternehmen zu klein ist oder aber auch, daß der bisherige Inhaber keine Führungskräfte neben sich aufgebaut hat. In diesen Fällen entsteht, wenn der Inhaber ausscheidet, sowohl eine gravierende unternehmerische wie auch Führungslücke.

Hier bietet sich der externe, gestandene Manager als ideale Nachfolgelösung an. Die Anforderungen an einen MBI-Kandidaten sind

- hohes fachliches Know how in der jeweiligen Branche / Marktsegment
- langjährige Führungserfahrung
- erfolgreiche Linien-Verantwortung
- ausgeprägter Unternehmer-Geist und –Eignung
- angemessener finanzieller Spielraum

Für Führungskräfte mit diesem Format sind mittelständische Firmen auf ihrem Weg in das Unternehmertum sehr interessant. Hier können sie wirklich etwas bewegen, haben unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten und sind nicht, wie in vielen Großkonzernen, nur ein kleines Rädchen im Getriebe.

Dennoch gibt es trotz der vorerwähnten Verschlechterung des Gründungsklimas schon noch eine Anzahl solcher Manager, die in unserer Marktwirtschaft den Weg ins Unternehmertum durch eine Firmenübernahme suchen.

Strategische Partner: Bei dieser Käufergruppe handelt es sich um Unternehmen, für die die Übernahme mittelständischer Firmen zur Erreichung der eigenen strategischen Ziele von Bedeutung ist. Deren Engagement besteht aus Kapital und ggf. Management. Auf der horizontalen Ebene können dies Mitbewerber, und in der vertikalen Kette Kunden oder Lieferanten sein. In der Regel verfolgen sie das Ziel, durch Zukäufe Umsatzsprünge, Marktanteilszuwächse oder Synergieeffekte zu realisieren.

Bei solchen Übernahmen besteht die Gefahr, daß das Lebenswerk in das übernehmende Unternehmen untergeht und in seiner Struktur nicht erhalten bleibt. Des Weiteren besteht bereits bei den Kaufverhandlungen das Risiko der „Ausforschung“ durch strategische Interessenten.

Finanz-Investoren: Diese Käufergruppe engagiert sich ausschließlich mit Kapital, weshalb ihr Ziel in erster Linie auf die Maximierung des Unternehmenswertes gerichtet ist. Ihre Investition ist häufig mit begrenztem Zeithorizont. Aus ihrer Interessenslage heraus sind für diese Gruppe überwiegend nur größere Mittelstandsbetrieben ab mehreren Millionen Unternehmenswert und mit einem guten externen Management relevant. Somit scheiden die Finanzinvestoren für die Großzahl der kleineren

und mittleren Betriebe bei deren Nachfolgelösung von vornherein aus.

Scheitern von Übernahmen

Beim Unternehmensverkauf an Dritte haben sich bestimmte Spielregeln und gewisse Abläufe gebildet, die man kennen und beachten sollte, damit der Transfer nicht scheitert und auch um einen angemessenen Verkaufspreis zu erzielen.

Die Quote des Scheiterns von Unternehmens-Übernahmen ist recht hoch.

Nachfolgend die Hauptursachen:

Auf der Unternehmer-Seite

- Mangelndes Bewusstsein für die anstehende Nachfolgeregelung
- Fehlende zweite Management-Ebene
- Unternehmer will seine Einflussnahme nicht aufgeben („reinregieren“)
- Divergierende Kaufpreisvorstellungen
- Fehlende Altersvorsorge

Auf Seiten des Nachfolgers

- Eigenkapitalschwäche / Probleme bei der Kaufpreisfinanzierung
- Unzureichende unternehmerische Erfahrung
- Ungenügende Branchenkenntnis
- Umstellung des Managers auf mittelständischen Betrieb
- Mitarbeiter gehen auf Konfrontationskurs zum Nachfolger

Eine erfolgreiche Firmentransaktion umfaßt eine Vielzahl von Planungen und Regelungen. Daher sollte die Betriebsübergabe in einem strukturierten Prozeß erfolgen mit einer systematischen Vorgehensweise.

Für die Suche eines externen Kandidaten sollte ein klares Suchprofil erstellt werden. Ebenso sollte zur Beurteilung des Nachfolgekandidaten ein objektiver Anforderungskatalog vorhanden sein, nach welchem der Übernehmer ausgesucht wird.

Abschließend ist zu vermerken, daß aus der betrieblichen Praxis hinlänglich bekannt ist: gerade wenn die Übergabe an fremde Dritte erfolgen soll, sind mit fachlicher Beratung und einer erfahrenen Moderation die Chancen für einen erfolgreichen Firmentransfer um ein Vielfaches höher.