

Nachfolgemanagement sichert Zukunft

Strategische Entscheidungen und emotionale Betroffenheit, Verantwortung für die Zukunft und der Wunsch nach dem Bewahren einer Lebensleistung: Im Zuge einer Unternehmensnachfolge entsteht ein schwieriges Spannungsfeld. Das berührt nicht nur den Unternehmer oder die Unternehmerfamilie, die ihr Unternehmen an die nächste Generation übergeben möchten. Es betrifft ebenso denjenigen, der in die Fußstapfen des Vorgängers tritt. Norbert Schemmick, Geschäftsführer der Unternehmensberatung ValyouTeam, und Claus-Dieter Kuglarz, Steuerberater bei Heisterborg und Partner in Stadtlohn, erläutern, wie sich ein Generationenwechsel erfolgreich gestalten lässt.

Ein Generationenwechsel bedeutet für den Unternehmer eine weitreichende Entscheidung. Das gilt unter dem Gesichtspunkt seiner persönlichen und familiären Vermögensstrategie, aber auch hinsichtlich seiner zukünftigen Rollen in seinem sozialen Umfeld. Diese Staffelübergabe bedeutet für den Übernehmer, bewährte Handlungsfelder des Unternehmens fortzuführen. Er steht aber oft gleichzeitig vor der Herausforderung, eigene Wege zu finden in einem Marktumfeld, das sich dynamisch wandelt, um das Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu machen.

Der Generationenwechsel in einem Familienunternehmen ist in der Regel emotional. Er übt aber auch einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Altersvorsorge aus. Nicht zuletzt geht es um das Verhältnis zum eigenen Lebenswerk und damit zum persönlichen Selbstverständnis. Beispielhaft haben wir das unlängst bei unserem Mandanten, der Be & We Heizung und Sanitär GmbH aus Vreden, festgestellt. Dort wurde der Generationswechsel aktuell erfolgreich realisiert. Zeitgleich ließ sich dabei auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens klarer fokussieren. Dieser Prozess zielte darauf, sich stärker von den Wettbewerbern zu differenzieren. Den Grundstein dafür haben die Gründer des Unternehmens gelegt. Die Nachfolge-

strategie bei Be & We sieht vor, zwei Leistungsträger am Unternehmen zu beteiligen. Über ein Phasenmodell erfolgt eine schrittweise Aufstockung der Gesellschaftsanteile. Parallel werden die beiden Leistungsträger zunehmend in die Führungsverantwortung eingebunden – im ersten Schritt als Prokuristen und in naher Zukunft nach ei-

Die Unternehmensnachfolge und somit der Generationenwechsel scheitern oder verlaufen suboptimal, wenn die nachfolgenden Aspekte nicht professionell gemanagt werden:

- Die Planung der Nachfolge sollte ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Das betrifft die Nachfolge für Gesellschafter und Geschäftsführer

denen Phasen, die Übertragung des Unternehmens samt der Immobilien oder eine Trennung zwischen Betriebsgesellschaft und Besitzgesellschaft und mehr. Das Denken in Handlungsoptionen erhöht die Wahrscheinlichkeit, eine gute Lösung für das Unternehmen und für Sie zu finden.

- Reflektieren Sie selbstkritisch die Unternehmensentwicklung der vergangenen Jahre und den Status quo. Bewerten Sie die Attraktivität des Unternehmens für die nächste Generation. Das gilt auch für das Abschätzen der Zukunftsaussichten. Nutzen Sie gegebenenfalls die Zeit bis zu den abschließenden Verhandlungen mit potenziellen Nachfolgern, um Ihr Unternehmen gezielt besser zu positionieren. Das ermöglicht es beispielsweise, einen höheren Unternehmenswert zu generieren.

- Ermitteln Sie den Unternehmenswert auf der Grundlage bewährter, aber alternativer Ansätze. Glauben Sie nicht, dass sich mit mathematischen Instrumenten der Wert für ein inhabergeführtes, mittelständisches Unternehmen ermitteln lässt. Im Rahmen der Verhandlungen mit dem potenziellen Nachfolger ist häufig nicht die Ermittlung des Unternehmenswerts der ausschlaggebende Punkt. Wichtiger sind die Kommunikation und der Konsens über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Gleiches

Die Fragen sind zwar immer gleich,
aber die Antworten können sich unterscheiden.

ner weiteren, auch theoretischen Qualifizierungsphase auf der Ebene der Geschäftsführung. Illusorisch ist die Erwartung, dass der Nachfolger sofort alles können muss, was der Unternehmer sich an Wissen, Erfahrung und Netzwerk in 30 oder 40 Jahren aufgebaut hat. Es ist auch nicht optimal, zu glauben, dass der Nachfolger den beschrittenen Weg eins zu eins fortsetzen muss: Die Fragen nach nachhaltigem Wachstum, zufriedenstellenden Renditen und einem auskömmlichen Einkommen sind zwar in jeder Unternehmergeneration dieselben. Die Antworten, die es hierauf in Hinblick auf das Geschäftsmodell, die Mitarbeiterführung, den Kundennutzen und vieles mehr zu finden gilt, können sich jedoch durchaus unterscheiden.

aber auch die Ebene wichtiger Leistungsträger.

- Managen Sie die Nachfolge professionell wie andere Projekte und unterschätzen Sie dabei nicht das Zeitfenster. Mehr als die Hälfte der Nachfolgeregelungen benötigen eine Dauer von drei bis sieben Jahren.

- Binden Sie frühzeitig kompetente Partner wie Ihren Steuerberater, Rechtsanwalt und erfahrene Unternehmensberater ein. Dadurch profitieren Sie von deren Kompetenzen und Erfahrungen ein.

- Denken Sie in Handlungsoptionen: Dazu zählen die Übertragung des Unternehmens innerhalb der Familie oder an Dritte, die Übertragung des Unternehmens im Ganzen oder in Teilen, die Übertragung des Unternehmens sofort oder in verschie-

EXECUTIVES ONLINE
Wir vermitteln auch in Ihrer Branche:
✓ Führungskräfte
✓ Interim Manager
✓ Spezialisten

Top-Qualität. Top-Speed.
www.eo-muenster.de



msab
CONSULTING / TRAINING

www.neue-iso.de
Kostenlose Info-Hotline
0800 / 9001 2015

EXECUTIVES ONLINE
Wir vermitteln auch in Ihrer Branche:
✓ Führungskräfte
✓ Interim Manager
✓ Spezialisten

Top-Qualität. Top-Speed.
www.eo-muenster.de



gilt für die Möglichkeit, diesen Unternehmenswert durch den möglichen Erwerber refinanziert zu bekommen und dabei die Struktur der erforderlichen Zukunftsfinanzierung zu berücksichtigen.

- Sie sollten je nach Alter und persönlicher Vermögenslage nie Ihre Altersvorsorge auf Ihrem Unternehmensanteil als einzigem Baustein aufbauen.

- Führen Sie eine Due Diligence durch, um ihr Unternehmen durch die Brille des Nachfolgers zu sehen. Das führt dazu, dass Sie mehr Verständnis für die Aspekte entwickeln, die im Rahmen der Nachfolgeberhandlungen aufkommen. Erfolgreiches Nachfolgemanagement heißt professionelle Kommunikation mit dem Ziel aller Beteiligten, ein tragfähiges Verhandlungsergebnis zu erreichen.

- Fokussieren Sie das Nachfolgemanagement nicht ausschließlich auf eine altersbedingte Übergabe. Zwar werden mehr als 80 Prozent der Unternehmensnachfolgelösungen aufgrund des Alters durchgeführt, jedoch fast 20 Prozent aufgrund von Krankheit oder Tod.

- Denken Sie in Handlungsoptionen bezüglich möglicher Nachfolger. Ob in Gänze oder in Teilen: Familieninterne Lösungen sind nur zielführend, wenn neben der persönlichen Beziehung aufgrund des Familienstatus auch Kompetenz, Motivation und Risikobereitschaft passen. Als zielführende Konstellation erweisen sich oftmals auch Nachfolgerkombinationen aus dem Familienkreis in Ergänzung mit einem Management buy out oder Management buy in.

- Unterschätzen Sie bei potenziellen Nachfolgern nicht die Möglichkeit, nennenswerte Finanzmittel mobilisieren zu können – sei es über öffentliche Kreditprogramme oder auch durch das Hinzuziehen von speziellen Beteiligungsgesellschaften.

- Denken Sie schon jetzt darüber nach, wie es bei einem plötzlichen Notfall Ihrerseits organisatorisch und rechtlich bestellt ist. Haben Sie ein Testament verfasst? Gibt es entsprechende Vollmachten? Ist das Unternehmen überhaupt noch handlungsfähig, wenn Sie schwer erkranken oder plötzlich versterben sollten? Wenn nein: Wie ist dies sicherzustellen?

Trennung von Führungskraft und Gesellschafter

- Ein Vollblutunternehmer trennt oft nicht zwischen seiner Rolle als Führungskraft und als Gesellschafter. Sinnvoll erscheint es dabei, die Aspekte im Rahmen eines aktiven Nachfolgemanagements getrennt voneinander zu betrachten, die sich aus der jeweiligen Rolle ergeben. Es kann eventuell von Vorteil sein, das Unternehmen als Familienunternehmen im Familienbesitz zu halten, jedoch einen Fremdgeschäftsführer zu bestellen, der das Unternehmen mit einer Beteiligungsoption fortführt.

- Unterschätzen Sie nicht die Verhandlungsmacht verschiedener Stakeholder.

Dazu zählen Ihre Hausbanken, Ihre Leistungsträger, gegebenenfalls auch Ihre A-Kunden. Diese Stakeholder-Gruppen sind ab einer bestimmten Phase in den Kommunikationsprozess einzubinden.

- Vermeiden Sie die „Brautmachschön-Falle“! Wenn zum Beispiel die aktuelle Unternehmenssituation oder retrograde Entwicklung nicht gut verlaufen sind, ergibt sich rechnerisch natürlich auch kein hoher Unternehmenswert. Es kann zwar zutreffend sein, jetzt jedoch ausschließlich darauf zu vertrauen, dass die Zukunft zu einer signifikanten Ertragssteigerung führt und somit zu einer höheren Bewertung. Oftmals ist dies jedoch nicht der Fall. Allein das Erwarten einer besseren Zukunft reicht nämlich nicht aus. Nicht selten führt zum Beispiel die Erweiterung des Gesellschafterkreises oder des Geschäftsführerkreises

Der Generationenwechsel sollte ...

LAND

wirtschaftlich

Unsere Handschrift. Ihr Erfolg.

Denn Erfolg ist, wenn alles zusammenpasst. Dafür setzen wir uns täglich ein. Mit hochwertigen Produkten und umfassenden Lösungen, mit fachkundiger und herstellerunabhängiger Beratung sowie mit erstklassigem Service in den Bereichen Pflanzen, Tiere, Technik, Bauservice, Märkte und Energie. Mit Leidenschaft für Landwirtschaft.

www.agravis.de





dazu, dass neue Impulse in ein Unternehmen hineinkommen. Die Wahrscheinlichkeit einer besseren Entwicklung des Unternehmens erhöht sich somit sogar. Fixe und variable Kaufpreiskomponenten eröffnen dann eine Lösung.

- Vermeiden Sie die „Der Nachfolger wird schon allein auf mich zukommen“-Falle! Es gibt immer weniger leistungsbe- reite und kompetente Führungskräfte, die bereit sind, unternehmerisches Risiko auf sich zu nehmen. Jedoch steigt die Anzahl der Unternehmen, die einen Nachfolger benötigen. Der Generationenwechsel ist somit auch ein Spielball der Markt- kräfte. Wenn Sie keine Nachfolge im Rahmen Ihrer Familie als optima- len Lösungsweg verwirklichen können, konkurrieren Sie in dieser Frage auch mit anderen Unternehmen.

... in enger Abstimmung erfolgen.

Erwarten Sie nicht, dass potenzielle gute Nachfolger sofort bei Ihnen anrufen, wenn Sie mit dem Finger schnipsen. Die Anbahnung von Kontakten zu quali- fizierte Nachfolgern ist mit der Suche guter Kunden vergleichbar. Sie muss aktiv, systematisch und nachhaltig erfol- gen. Es gibt eine Vielzahl von Kommuni- kationskanälen, die Sie dabei unterstüt- zen können.

- Gehen Sie motiviert und in Zusammen- arbeit mit einem kompetenten Team das Thema Nachfolgemangement aktiv an – und haben Sie Spaß dabei. Denn es ist für Sie auch ein wichtiger Teilab- schnitt Ihres Lebens, Ihr Lebenswerk an die neue Generation zu übergeben, ob

Aktiv, systematisch und nachhaltig

im Familienkreis oder an Dritte. Und je nach finaler Konzeption stellt es oft den Schritt in eine andere Lebensphase mit weit weniger Pflichten dar, die Sie pro- aktiv in Ihrem Sinne gestalten sollten.

FAZIT

Sie wissen als Profi, dass sich die Kom- plexität dieses Themas nicht in einem kurzen Text voll umfänglich darstell- en lässt. Markieren Sie sich jedoch eini- ge Punkte, die für Ihr Nach- folgemanagement von be- sonderer Bedeutung sind. Damit legen Sie bereits den Grundstein, um Ihr Nach-

folgemangement aktiv und auf einem höheren Level anzugehen als eine Viel- zahl von Unternehmen. Nichtsdestotrotz sollten Sie das Nachfolgemangement in einem professionellen Team man- agen. Damit erhöhen Sie die Wahrschei- nlichkeit des Überlebens Ihres Lebens- werkes und der Sicherung Ihres Vermö- gensgutes.



Claus-Dieter Kuglarz
Steuerberater,
Heisterborg
und Partner



Norbert Schemmick
Geschäftsführer
ValyouTeam

EO EXECUTIVES ONLINE
Wir vermitteln auch in Ihrer Branche:
✓ Führungskräfte
✓ Interim Manager
✓ Spezialisten

Top-Qualität. Top-Speed.
www.eo-muenster.de

Seine
Batteriesysteme



Bei uns dreht sich alles um Ihren Antrieb.

Wir bei Albert Seine stehen seit mehr als 30 Jahren für Erfahrung, Kompetenz und Innovation in den Bereichen der **Blei- & Lithium-Ionen-Batteriesysteme** und **Ladetechnik**. Dazu zählen wir neben der Beratung beim Verkauf unserer Produkte auch auf die langfristige Betreuung.

Albert Seine GmbH | Ostdamm 127 | 48249 Dülmen

Service-Hotline: 0 25 94 / 50 86
www.seine-batterien.de