

Bis Ende 2021 sind rund 152 000 Unternehmer in Deutschland auf der Suche nach einem passenden Nachfolger

Frühzeitige Planung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor

Wer ist der richtige Nachfolger für mein Unternehmen? Eine Frage, mit der sich derzeit viele mittelständische Unternehmer in Deutschland konfrontiert sehen – laut einem aktuellen DIHK-Report sind bis Ende 2021 rund 152 000 Unternehmer auf der Suche nach einem passenden Nachfolger. Die Gründe dafür sind vielfältig: Vom Nachwuchs mit konträren beruflichen Interessen bis hin zum altersbedingten Rückzug des Gründers aus dem Unternehmen – der demografische Wandel macht auch vor dem Mittelstand nicht halt und stellt ihn vor zahlreiche Herausforderungen. Doch was müssen Unternehmer beim Nachfolgeprozess berücksichtigen? Und wie kann sichergestellt werden, dass das Lebenswerk auch nach dem Rücktritt nachhaltig weitergeführt wird?

Auslaufmodell Familiennachfolge

Auslaufmodell Familiennachfolge? Früher stand dieser Fakt selten zur Diskussion: Unternehmen werden von Generation zu Generation innerhalb der Familie weitergegeben, um die Werte und Traditionen der Firma im Sinne des Gründers fortzuführen. Doch allmählich verliert dieses klassische Modell immer mehr an Bedeutung. Nach aktuellen Umfragen der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) wünschen sich nur mehr rund 44 Prozent der mittelständischen Unternehmer eine Nachfolge durch die eigenen Nachkommen – ein Wert, der im Jahr 2017 noch um 10 Prozent höher lag.

Das Bild des unternehmerischen Generationenwechsels rückt in den Hintergrund. Woran liegt das? Zum einen ist sicherlich der fortschreitende demografische Wandel ein Grund für die rückläufigen Zahlen bei familieninternen Übergeben. Der Geburtenrückgang hat dazu geführt, dass es weniger potenzielle Nachfolger für das eigene Unternehmen gibt. Hinzu kommen oftmals noch die geänderten beruflichen Interessen des Nachwuchses, die nur noch selten die Übernahme des Familienbetriebs als erste Priorität berücksichtigen – Unternehmen müssen sich somit vermehrt über andere Wege der Nachfolge Gedanken machen.



Im deutschen Mittelstand lässt sich eine vorsichtige Trendwende erkennen: Unternehmer greifen bei der Frage nach der Nachfolge immer öfter auf familienfremde Käufer zurück – jeder zweite Inhaber kann sich einen externen Käufer oder den Verkauf an

die eigenen Mitarbeiter*innen vorstellen. Und auch die Vorbehalte gegen Finanzinvestoren sinken. Die Nachfolgemodelle in Deutschland werden demnach immer vielfältiger und das sorgt wiederum für ein größeres Spektrum an Möglichkeiten und für

mehr Entscheidungsspielraum: Unternehmer können gezielt entscheiden, ob sie sich mittels Kompletterverkauf gänzlich aus dem Unternehmen zurückziehen oder beispielsweise im Zuge einer Minderheitsbeteiligung vorerst weiter am Unternehmen be-

teiltig bleiben. Aber auch ein Verkauf an das bestehende Managementteam und somit an Unternehmensvertraute, die die internen Prozesse kennen und sich mit dem Unternehmen identifizieren, ist eine Möglichkeit, um die nachhaltige Fortführung der

Geschäfte im Sinne des Gründers sicherzustellen.

Eine frühzeitige Planung ist stets ein wesentlicher Erfolgsfaktor im komplexen und langfristigen Nachfolgeprozess. Experten zufolge sollten Unternehmer drei bis zehn Jahre vor dem geplanten Verkauf mit den entsprechenden Vorbereitungen beginnen. Doch viele Mittelständler haben diesen Aspekt in der Vergangenheit ignoriert und sich zu spät mit der Frage nach der Weiterführung des Lebenswerks beschäftigt. Die daraus resultierende Problematik sorgt jedoch allmählich für ein Umdenken: Unternehmer informieren sich bedeutend früher und besser über mögliche Nachfolgelösungen als noch vor ein paar Jahren. Durch diese vorausschauende Planung können ungewollte Risiken minimiert und die sorgfältige, strukturierte Organisation der Nachfolge gewährleistet werden.

Nachhaltige Weiterführung des Lebenswerks

Unternehmensübergaben sind unabhängig von der Art der Nachfolgeregelung oftmals mit großen Herausforderungen verbunden. Wichtige Faktoren – wie das Optimum aus Verkaufserlös, kultureller Übereinstimmung und operativer Unterstützung – müssen bei der Wahl des richtigen Partners berücksichtigt und Lösungen gefunden werden, die einerseits die derzeitige wirtschaftliche Situation des Unternehmens widerspiegeln und andererseits eine nachhaltige Weiterführung des Lebenswerks im Sinne des Gründers sicherstellen. Der Verkauf an eine operativ ausgelegte Industrieholding kann oftmals eine ausgewogene Lösung darstellen: Durch langfristiges Kapital steht bei dieser Käufergruppe nicht die schnelle Rendite, sondern die operative Unterstützung im Mittelpunkt. Gemeinsam mit dem ehemaligen Eigentümer werden nachhaltige Wachstumsstrategien umgesetzt, um auch in Zukunft eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens unter der Berücksichtigung der Werte und Traditionen des Gründers zu ermöglichen.

> PHILIPP GUSINDE

Der promovierte Autor ist Vorstandsmitglied bei der Münchener Industrieholding ADCURAM Group AG.

Die vier Determinanten einer erfolgreichen Nachfolgeplanung

Passende Antworten auf essenzielle Fragen finden

1. Ziele richtig zu identifizieren und entsprechend abzugrenzen kann bereits zu Beginn des Nachfolgeprozesses über Erfolg oder Frustration entscheiden. Es ist wichtig, frühstmöglich passende Antworten auf essenzielle Fragen wie die zukünftige Rolle des Inhabers (Rückbeteiligung, Komplettaustritt, Management-beziehungsweise Beiratstätigkeit), der Weiterentwicklung des Unternehmens (Analyse von Investitions-

Personal- und Kapitalbedarf sowie Marktausrichtung) oder die Höhe des Kaufpreises (Unternehmensbewertung) zu finden.

2. Eine ausgewogene Kommunikation und die rechtzeitige Einbindung von Stakeholdern sind ebenfalls bedeutende Erfolgsfaktoren. Ausschlaggebend dabei ist neben der Wahl des richtigen Zeitpunkts auch die Berücksichtigung potenzieller Sorgen sowie die Identifikation möglicher Inte-

ressenskonflikte: Wer kann und muss von Beginn an in das Projekt eingeweiht werden? Wann müssen weitere Anteilseigner, das Management und andere Bereiche ins Boot geholt werden? Müssen gegebenenfalls sogar bestimmte Geschäftspartner informiert werden? Wie sieht die Kommunikationsstrategie für Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Banken, Medien und gegebenenfalls Lokalpolitiker aus?

3. Bei der Nachfolgeregelung durch den Verkauf des Unternehmens ist eine ehrliche und realistische Situationsanalyse essenziell, wichtige wirtschaftliche Aspekte müssen sorgfältig geklärt werden: Wie ist die Kredit- und Finanzierungsfrage des Unternehmens? Wie sieht die persönliche Situation des Unternehmens aus? Welche rechtlichen und steuerlichen Fragen sind noch zu lösen, auf Unterneh-

mensebene wie auch auf der Ebene des Unternehmers? Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen, welche Chancen kann es wahrnehmen und welchen Risiken muss es sich stellen?

4. Bevor sich der Unternehmer für einen Partner entscheidet, sollte schlussendlich eine gründliche Analyse der potenziellen Käufer vorgenommen werden: Was bringt der mögliche Erwer-

ber mit, um die angestrebte Unternehmensentwicklung beispielsweise durch operative Expertise zu unterstützen? Worauf basiert die Finanzierungsstruktur des Investors und wie nachhaltig ist sein Kapital und somit sein Interesse an einer langfristigen Partnerschaft? Wie vertrauenswürdig ist der Investor in puncto Nachhaltigkeit, Verlässlichkeit und Verantwortungsbeusstsein? > B2

Beim auch als „Weißbier-Index“ bezeichneten Stimmungsbarmeter der bayerischen Wirtschaft ist das Glas derzeit recht leer – und es wird sich wohl nicht schnell füllen

Bayerische Wirtschaft weiter im Stimmungstief

Die Stimmung in der bayerischen Wirtschaft ist weiter ausgesprochen schlecht. Zwar verbesserte sich der von der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft erhobene Index im Vergleich zur letzten Erhebung im Frühjahr um 13 Punkte auf 64, doch das ist „nach wie vor ein extrem niedriger Wert“, wie die Organisation am Montag mitteilte. Das Normalniveau liege bei 100 Punkten.

Die aktuelle Verbesserung beim Index geht ausschließlich auf op-

timistischere Erwartungen zurück. Die aktuelle Lage wird dagegen noch einmal ein Stück negativer eingeschätzt als im Frühjahr. „Je schlechter die Lage, desto eher rechnet man mit einer Erholung“, erklärte Wolfram Hatz, Präsident der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft, in München.

Für Bayern erwartet er derzeit einen Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von 6,5 Prozent im laufenden Jahr. Das gelte aber nur,

wenn der aktuelle Teil-Lockdown auf den November begrenzt bleibe. Werde er verlängert und treffe das Weihnachtsgeschäft, sei dagegen mit einem Minus von sieben Prozent zu rechnen.

Dennoch unterstützte Hatz die aktuellen Maßnahmen. „Wenn wir die Infektionszahlen nicht in den Griff bekommen, wird es die Menschen und die Wirtschaft noch viel härter treffen“, sagte er. Darauf müsse man sich jetzt konzentrieren.



Eine schnelle Erholung der Wirtschaft erwartet Hatz nicht: „Auch wenn es zuletzt optimistische Meldungen im Hinblick auf einen Impfstoff gab, wir werden noch einige Zeit mit Einschränkungen leben und wirtschaften müssen.“ Zudem kämpfe man auch mit Schwierigkeiten jenseits von Corona wie dem drohenden ungeregelten Brexit oder protektionistischen Tendenzen in den USA und China.

> CHRISTOF RÜHRMAIR, DPA