

Weiter geht es – Firmennachfolge will geplant sein

Jährlich müssen in Deutschland laut Auskunft des Institutes der deutschen Wirtschaft 30.000 mittelständische Unternehmen aus Alters- oder Krankheitsgründen übergeben werden. Auch im Reifenfachhandel. Viele Seniorchefs tun sich schwer mit der Suche nach einem passenden Nachfolger. Gut ist aber der Berater, der sich frühzeitig darüber Gedanken macht, egal, ob der Generationswechsel innerhalb der Familie passiert oder ob das Unternehmen verkauft wird: „Denn eine schlecht vorbereitete Führungsübergabe gefährdet den Fortbestand des Unternehmens“, weiß Nils Koerber von der Unternehmensberatung Kern – Die Nachfolgespezialisten, und er ergänzt: „Eine gründliche Vorbereitung zahlt sich hingegen oft in der Höhe des zu realisierenden Preises aus. An der Nachfolge hängt ja auch oft die Alterssicherung des Inhabers.“

Am Ende des Berufslebens steht für viele Firmeninhaber ein komplexer, bisweilen auch schmerzhafter Prozess. Denn nicht nur die tägliche Arbeit fällt weg, sondern auch das Lebenswerk wird in fremde Hände übergeben. Ein oft schwerer Schritt, der allzu oft auf die viel zu lange Bank geschoben wird. Nils Koerber weiß: „Manchmal sind die Menschen emotional einfach noch nicht soweit.“ Er mahnt aber: „Die demografische Entwicklung in Deutschland wird dazu führen, dass wir in wenigen

Jahren einen massiven Mangel an geeigneten Führungskräften haben werden, die als Käufer eines mittelständischen Unternehmens infrage kommen.“ Koerber bezieht sich auf Zahlen der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young, nach denen jedes vierte mittelständische Unternehmen in Deutschland innerhalb der nächsten zehn Jahre die Unternehmensführung neu regeln muss. Dies bestätigen auch die Zahlen der Förderbank KfW. Hier heißt es: Während 2002 erst zwölf Prozent der mittelständischen Unterneh-

NOTFALLKOFFER

70 Prozent aller Unternehmen haben ihren Notfallkoffer nicht oder unzureichend gepackt. Fällt der Chef unerwartet aus, wird es für viele kleine Firmen schnell existenzbedrohend, weil etwa keine Kontrollvollmachten vergeben oder Stellvertreterregelungen vereinbart und umgesetzt wurden. Was gehört in so einen Notfallkoffer?

- **Stellvertreterregelung:** Jeder Unternehmer sollte eine schriftlich fixierte Stellvertreterregelung haben. Diese Regelung sollte auch mit dem Betroffenen besprochen worden sein.
- **Beiratsregelung:** Für Unternehmen mit mehr als 15 Mitarbeitern könnte ein Beirat eingerichtet werden. Der könnte aus dem Steuerberater oder ein bis drei Unternehmern bestehen. Der Beirat könnte einspringen und zeitweilig die operative Leitung eines Unternehmens übernehmen.
- **Vollmachten:** Privatvollmachten und Kontovollmachten für Firmen und Privatkonten sowie eine Handlungsvollmacht oder Prokura für den Stellvertreter sollten eventuell beim Anwalt hinterlegt werden und erst herausgegeben werden, wenn der explizit besprochene Notfall eintritt.
- **Unternehmertestament:** In ihm wird geregelt, wie es mit der Firma und der Familie weitergehen soll. Denn die Praxis zeigt, dass die gesetzliche Erbfolge nur selten für den erfolgreichen Fortbestand einer Firma gut ist, so Nils Koerber. Da in Deutschland Gesellschaftsrecht vor Erbrecht geht, ist unbedingt darauf zu achten, dass ein Unternehmenstestament mit dem Gesellschaftsvertrag synchronisiert wird.

CS

mer älter als 60 Jahre waren, sind es mittlerweile 22 Prozent. Und mit 14 Prozent gehörten auch deutlich mehr Unternehmenslenker zur Altersklasse der 55- bis 59-Jährigen als im Jahr 2002. Denn damals waren es lediglich acht Prozent. Und das Dilemma wird größer. Dr. Klaus-Heiner Röhl vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. weiß: „Denn viele Unternehmer aus den geburtenstarken Jahrgängen Anfang der 1960er Jahre werden sich ab 2020 dem Ruhestandsalter nähern.“

Viele Mittelständler verdrängen die Tatsache, dass die Vorbereitungsschritte zur Firmenübernahme Zeit kosten, egal ob nun das Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben wird, ein Mitarbeiter das Unternehmen übernimmt oder aber es extern verkauft wird. Es gibt kein perfektes Alter, um über Unternehmensnachfolge nachzudenken. Nils Koerber gibt allerdings zu bedenken: „Je älter der Seniorunternehmer, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer unorganisierten Notfallnachfolge aufgrund von Tod oder Krankheit.“ Nach Erfahrung des Unternehmensberaters dauert der Verkauf bei einem gesunden Unternehmen ein bis einhalb Jahre – vorausgesetzt, die Firma ist verkaufsfähig und wird zu einem realistischen Marktpreis angeboten. Zwei bis drei Jahre werden es, wenn erst noch strategische Probleme gelöst werden müssen. Bei einem Generationswechsel in der Familie kann es sogar noch länger dauern. Nils Koerber: „Bei komplexen, innerfamiliären Prozessen sollte mit bis zu fünf Jahren gerechnet werden.“ Die Unternehmen sollten ja auch nicht in Zugzwang kommen, „sodass sie das erstbeste Angebot annehmen müssen“. Oft sei es für einen Käufer auch von Bedeutung, dass der bisherige Unternehmer oder Geschäftsführer noch ein bis zwei Jahre in einer Übergabephase mitarbeite, so Nils Koerber.

Die demografische Entwicklung und der damit verbundene Mangel an Jungunternehmern mache die Nachfolgefrage für viele

FIRMENWERT STEIGERN

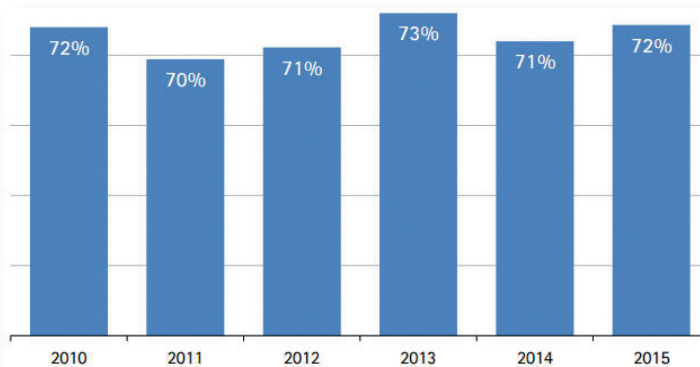
- + Wichtigster Punkt: Eine reale und eingespielte zweite Führungsebene. Sobald Stellvertreter den abgebenden Unternehmer im kaufmännischen und/oder technischen Bereich einer Firma vertreten können, ist das eine wichtige Wertsicherung.
- + Steueroptimierungen in den ein bis zwei Jahren vor dem Verkauf spätestens einstellen. Komplizierte Erklärungen machen einen möglichen Käufer eher misstrauisch.
- + Kosten und Erträge vor einem Verkauf bestmöglich optimieren.
- + Perspektiven aufbauen. Wo und wie kann zukünftig der Umsatz und Gewinn nach der Übernahme gesteigert werden. Dazu bedarf es belastbarer und nachvollziehbarer Argumente.

Betriebsinhaber schwierig. Nach Einschätzung von Dr. Klaus-Heiner Röhl stehen sich die Seniorchefs oft genug auch noch selber im Weg. „Rund 44 Prozent der übergabebereiten Firmenlenker fordern einen überhöhten Kaufpreis.“ Dies sei aus Sicht der Unternehmer zwar verständlich, „denn sie wollen ihr Lebenswerk gewürdigt wissen und versuchen darüber hinaus, durch den Verkauf eine möglichst gute Altersabsicherung zu erzielen“. Für Kaufinteressenten zähle allerdings allein die Ertragskraft eines Unternehmens, und die ist laut Röhl nicht immer rosig: „Denn mit zunehmenden Alter des Seniorchefs werden häufig auch die Investitionen in das Familienunternehmen zurückgefahren. Dadurch ist die Ausstattung nicht mehr up to date, und neue Geschäftsfelder bleiben unerschlossen. Und mit dem Seniorunternehmer altert häufig auch der Kundenstamm und droht wegzubrechen.“

Damit es zu einer erfolgreichen Firmenübergabe kommen kann, sollten rechtzeitig Berater mit ins Boot genommen werden, raten Röhl und Koerber.

christine.schoenfeld@reifenpresse.de

So viel Prozent der Seniorunternehmen in der IHK-Nachfolgeberatung verfügen nicht über einen „Notfallkoffer“



Quelle: IW Medien

NRZ 9/2017

Drei Fragen an den Nachfolgespezialisten Niels Koerber

NRZ: Herr Koerber, wenn Inhaber mittelständischer Unternehmen ihre Nachfolge planen, müssen sie vieles bedenken. Was sind für Sie die besonders kritischen Punkte?

Niels Koerber: An erster Stelle steht häufig die emotionale Abgabebereitschaft. Wenn die nicht vorhanden ist, steht immer das Risiko des Scheiterns im Raum. Früher oder später. Und dann folgt auch schon die professionelle Vorbereitung des anstehenden Verkaufsprozesses. Was will ich ganz konkret verkaufen? Was könnte kritisch gesehen werden? Was ist ein realistischer Marktpreis und zugleich möglichst hoher Wert für den Übergeber? Beispiel: Pensionsverpflichtungen des Verkäufers will kein Käufer übernehmen. Also benötige ich Zeit und auch die passenden Mittel, um solche Stolpersteine aus der Bilanz zu entfernen. Oder das Risiko von steuerlichen Veranlagungen bei Gebäuden in Verbindung mit einer Firma muss im Vorfeld mit ausreichend Zeit beseitigt werden. Und gibt

es im Idealfall eine zweite Führungsebene, die dem Käufer die Sicherheit gibt, dass nicht ad hoc das gesamte Know-how mit dem Tag der Übergabe und dem Austritt des Übergebers für das Unternehmen verloren ist?

NRZ: Was ist der richtige Zeitpunkt für eine Unternehmensnachfolge?

Niels Koerber: Den wird jeder Unternehmer für sich selbst finden müssen. Im Idealfall immer dann, wenn es dem Unternehmen und dem Unternehmer richtig gut geht. Sollten Person oder Firma „kränkeln“, wird sich das automatisch auf den Preis auswirken beziehungsweise den Übergeber selbst unter Druck setzen. Und bitte nicht zu lange warten, denn umfangreiche Analysen des DIHK ha-



Niels Koerber

ben ergeben, dass mit höherem Alter der Investitionsstau in einer Unternehmung proportional zum Alter zunimmt.

NRZ: Was sind die ersten Schritte, wenn die Entscheidung zur Übergabe des Unternehmens getroffen sind?

Niels Koerber: An erster Stelle steht in der Regel immer die Bewertungsfrage des Unternehmens. Was ist die Firmawert und zu welchem Preis will ich sie anbieten? Damit einhergehend gilt es dann auch Klarheit zu finden, was eigentlich alles zum Verkauf dazugehört oder gegebenenfalls vorab herausgenommen werden soll. Und dann folgt die Erstellung eines ausführlichen Verkaufsmemorandums für die möglichen Nachfolger bzw. Käufer. Eine solche Unterlage muss Appetit machen und eine erste umfassende Einschätzung der Unternehmung ermöglichen.

cs

VERSCHIEDENE NACHFOLGEN – UNTERSCHIEDLICHE HANDUNGSABLÄUFE

Familieninterne Nachfolge

Bei einem innerfamiliären Generationswechsel ist aus unserer Sicht an erster Stelle das Thema „Freiheit“ die wichtigste Grundlage für eine gelingende Nachfolgeregelung. Eltern und Kinder sollten sich gemeinsam klarmachen, dass die Nachfolge in der Firma sein kann, aber nicht sein muss. Das ist ein enormer Unterschied, und nur mit diesem Prinzip der Freiwilligkeit kann dann auch verabredet werden, welche Ausbildungsschritte sinnvoll und wichtig für die Zukunft der Unternehmung sind. Zugleich muss sich daran auch ein Kind messen lassen und zeigen, dass es wie eine fremde dritte Person in der Lage ist, den Ansprüchen an das zukünftige Management der Firma gerecht zu werden. Durch die enge Verzahnung von Familie und Firma sind ganz besonders „Spielregeln“ zu verabreden, dass die natürliche Überschneidung dieser unterschiedlichen „Systeme“ von Familie und Firma möglichst minimiert wird. Sonst sind Streitigkeiten schnell vorprogrammiert. Im Übergabeprozess hilft häufig auch eine neutrale Person von außen, die mit Erfahrung einen Wechsel zwischen Jung und Alt gut moderieren kann.

Firmeninterne Nachfolge

Firmeninterne Nachfolgen, also wenn leitende Mitarbeiter eine Unternehmung übernehmen, nennen sich auch MBO (Management-Buy-out). Dies kann eine wirklich ideale Situation sein, denn dem Nachfolger sind die Abläufe, der Markt, die Kunden und die Mitar-

beiter bestens bekannt, und es wechselt quasi nur der Kapitän und übergibt das Ruder an seinen leitenden Offizier. Bei einem MBO ist jedoch schon früh im Vorfeld zu besprechen, ob und wie eine Finanzierung auf die Beine gestellt werden kann. Hier kann es auch hilfreich sein, wenn der Übergeber dem Übernehmer mit einem sogenannten Verkäuferdarlehen in der Startphase hilft.

Verkaufen an jemand Fremden

Schon im Vorfeld muss klar sein, dass in der Regel der Verkauf an fremde Dritte immer bis zum Finale ein geheimes Projekt bleiben sollte. Das Risiko, dass in einem lange dauernden Auswahlverfahren, einem möglichen Scheitern und erneuten Suchprozess die Mitarbeiter nervös werden oder Konkurrenten dies schamlos ausnutzen, ist immer real gegeben. Da empfiehlt sich der Sicherheitspuffer eines Beraters, der nach außen eine wichtige Filterfunktion übernimmt und den eigentlichen Verkäufer gut beschützt und sicher in den ersten Schritten unbekannt lässt. Die verdeckte Vorauswahl von Einzelpersonen oder Firmen, die als Käufer Interesse bekunden ist das A und O einer professionellen Unternehmensnachfolge. Hier werden schon früh Finanzierungsmöglichkeiten, Kompetenzen und Synergien geprüft, und nur wer vom Verkäufer akzeptiert wird, erhält dann auch die vertraulichen Informationen. Natürlich inklusive einer strengen Vertraulichkeitserklärung zum Schutz des Verkäufers. Und auch der zeitliche Ablauf spielt eine Rolle und sollte mit einer gewissen Dynamik vor Abbrüchen und Ungewissheit schützen.

cs

Unternehmensnachfolge: Stephan Helm wollte keinen Einstieg ins gemachte Nest

Stephan Helm ist seit fünf Jahren Geschäftsführer von Reifen Helm. Er hat das Unternehmen von seinem Onkel Klaus übernommen. Das Unternehmen mit Stammsitz in Hamburg hat mittlerweile 50 Filialen im norddeutschen Raum inklusive Berlin. Der studierte Betriebswirt hatte vor Eintritt ins Familienunternehmen mehrere berufliche Stationen außerhalb des Reifenhandels. Die NEUE REIFENZEITUNG hat den 38-Jährigen, der seit Juni auch Vorsitzender des Bundesverbandes Reifenhandel imd Vulkaniseurhandwerk (BRV) ist, zu seinen Erfahrungen bei der Unternehmensnachfolge befragt.

NRZ: Herr Helm, seit wann ist das Thema Unternehmensnachfolge ein Thema in Ihrem Unternehmen?

Stephan Helm: Unser Unternehmen wird seit 1912 durchgehend durch die Inhaberkfamilie, aktuell in vierter Generation, geführt. Insofern sehen wir das Thema Unternehmensnachfolge nicht als statistisches/einmaliges Ereignis, sondern als einen kontinuierlichen Prozess. Ich kenne das Thema von Kindesbeinen an. Dies war eine laufende und ergebnisoffene Diskussion. Natürlich gibt es in so einem Prozess auch klare Entscheidungspunkte, zu dem alle Beteiligten „Farbe bekennen“ müssen.

NRZ: Wann wurde entschieden, dass Sie das Unternehmen übernehmen? Wann wurde Ihnen klar, dass Sie das auch machen möchten?

Stephan Helm: Mein Onkel hat das Unternehmen über 40 Jahre geführt und das Thema Nachfolge laufend im Auge gehabt. Ich hatte frühzeitig ein Interesse an dem Geschäft, was sich etwa in Praktika im Unternehmen und in der Branche oder auch durch die Teilnahme an Unternehmensveranstaltungen ausgedrückt hat. Ein erster wesentlicher Entscheidungspunkt war hierbei die Wahl der Ausbildung. Mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und einem Auslandspraktikum bei einem Reifenhersteller wurden bereits erste Akzente in Richtung Nachfolge gesetzt.

Mir persönlich wurde in dieser Phase klar, dass ich jedoch keinen direkten Einstieg ins „gemachte Nest“ wählen wollte. Daher habe ich meinen Berufseinstieg bewusst außerhalb der Branche und außerhalb des familiären Netzwerkes gewählt. Bei der Wahl meiner beruflichen Stationen hatte ich jedoch immer im Auge: Was kannst du mit Blick auf eine eventuelle Nachfolge lernen. Insbesondere: Welche Erfahrungen

brauche ich, die mir das Familienunternehmen nicht bieten kann.

Ich würde nicht sagen, dass jeder einzelne Schritt langfristig geplant war. Im Hinterkopf hatten jedoch alle Beteiligten, dass sich hier eine Chance ergeben könnte. Und siehe da: Es hat gepasst.

NRZ: Haben Sie klare Spielregeln für die Übernahme festgelegt? Wenn ja, für wie wichtig halten Sie die?

Stephan Helm: Nein, wir haben keine Spielregeln und formale Kompetenzen festgelegt, sondern situativ entschieden, wie weit wir Prozesse gemeinsam gestalten oder wo wir bereits „abgeben“. Auch ein Zeitplan stand nicht fest. Dieses Vorgehen fordert sicherlich viel Vertrauen von allen Beteiligten, hat sich für uns aber ausgezahlt. Wir hatten ein gemeinsames Ziel und konnten den Generationswechsel nach zirka drei Jahren abschließen.

NRZ: Haben Sie im Übergabeprozess eine neutrale Person beauftragt, die den Wechsel moderierte?

Stephan Helm: Was das eigentliche Geschäft betrifft, haben wir dies ohne externe Beratung vollzogen. Die formalen Prozesse wie Umstrukturierung der Firmengruppe, Anteilsübertragung, aber auch langfristige Ausrichtung wie etwa Erbverträge haben natürlich externe Profis begleitet. Die Erfahrungen aus anderen Unternehmerfamilien haben uns sehr geholfen. Nicht zuletzt spielen steuerliche Themen eine wesentliche Rolle. Alles Themenfelder, die einem im operativen Geschäft zwar nicht weiterhelfen. Wenn man sie jedoch nicht richtig regelt, können sie das Unternehmen gefährden.



Stephan Helm

Und der Erhalt des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze stehen bei uns an erster Stelle.

NRZ: Wird die Übergabe eines Betriebes an ein Familienmitglied bei den Mitarbeitern anders angesehen als wenn jemand Fremdes ins Unternehmen kommt?

Stephan Helm: Das müssen Sie unsere Mitarbeiter fragen.

Mein Gefühl war jedoch, dass mir im Familienunternehmen sehr viel Vertrauen entgegengebracht wurde. Ich bin überall mit sehr offenen Armen empfangen worden und habe alle Unterstützung erhalten, die nötig war. Das habe ich im Konzern auch schon mal anders erlebt.

NRZ: Bietet die Zeit der Firmenübergabe auch die Chance zu doppelter Power, als ideales Zeitfenster für Veränderung und Innovation?

Stephan Helm: Veränderung ist immer ein „heißes Eisen“. Und in der Tat bietet dieses Zeitfenster einen guten Rahmen für Veränderungen. Ich denke, kontinuierliche Veränderung wird unser Unternehmen und unsere Branche in den nächsten Jahren laufend auf Trab halten. Zum jetzigen Zeitpunkt kann ich nur sagen, dass die letzten Jahre eine Phase der persönlichen Aufbruchsstimmung waren. Ich denke, dass uns eine Menge Aufbruch und Veränderung gelungen ist. Ob dies an dem persönlichen Transportieren der Aufbruchsstimmung, am Generationenwechsel ganz allgemein oder an unserer guten Mannschaft liegt, kann ich ehrlich gesagt nicht beurteilen – vermutlich an allem gemeinsam. Zurzeit genieße ich einfach die positive Phase, die das Unternehmen durchläuft.

christine.schoenfeld@reifenpresse.de