

## Unternehmensnachfolge – der Spagat zwischen Öffentlichkeit und Privatangelegenheit



Ulf Herfurth  
Freier Sachverständiger für  
Unternehmensnachfolgen  
@ gl@unternehmenskontor.de

### Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn ein Unternehmen ein stattlicher Oldtimer wäre, über dessen Verkauf man nachzudenken hätte, wäre vieles viel leichter und dennoch nicht einfach. Dick kommt es dann, wenn das liebe-gewordene ein Unternehmen mit Tradition ist, das für viele Unternehmer der Mittelpunkt des Lebens geworden ist.

Warum ist das so? Dazu müssen wir vielleicht in die Zeit der Übernahme oder Gründung des Unternehmens vor über 20 Jahren zurücksehen. Die Aufgabe war, sich am Markt zu etablieren, Märkte und Kunden zu finden, zu halten und das Unternehmen an die Bedürfnisse des Marktes anzupassen. So entstanden oft unbewusst Unternehmen mit einem Namen am Markt sowie Marken und Spezialisten. Alle davon sind nicht mehr wegzudenken.

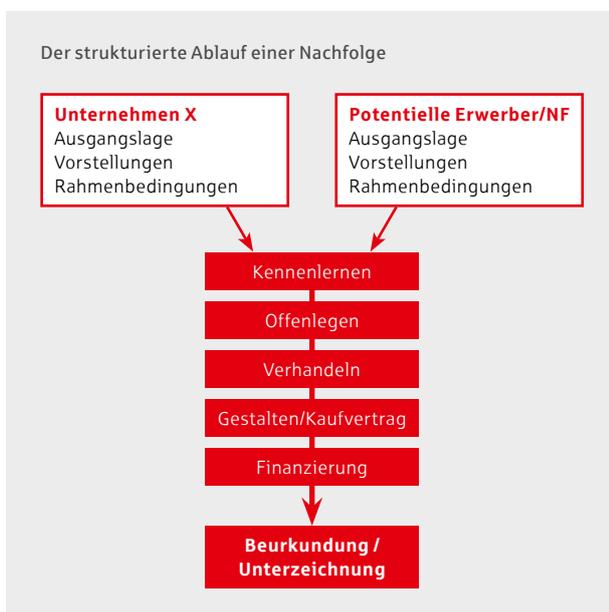
*„Bei der Unternehmensnachfolge gibt es vieles zu beachten. Man benötigt einen guten Plan, einen guten Berater und für die Umsetzung viel Zeit.“*

Diese Unternehmen aufzubauen, war und ist nicht von einzelnen Personen leistbar, sondern von Organisationen mit vielen Gesichtern, unserem Mittelstand in den unterschiedlichsten Rechtsformen. Damit Unternehmen ihre Leistungen erbringen können, sind viele Voraussetzungen zu erfüllen. Volkswirtschaftlich ausgedrückt, brauchen die entscheidenden Marktteilnehmer eine gute Vernetzung mit den anderen Teilnehmern des Marktes. Es entstehen unter anderem langfristige Kundenbeziehungen,

Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Bankenwelt und im Unternehmen Kulturen einer Zusammenarbeit und des Umgangs. Jeder leistet einen Beitrag dazu, dass sich die gut verzahnten Märkte drehen, und hat das Bestreben, dass dies auch künftig für alle vorteilhaft weiterbesteht.

Jetzt kommen Sie als Teilnehmer des Marktes plötzlich auf die Idee, nicht mehr Bestandteil dieses Getriebes sein zu wollen, und stellen erste Überlegungen an, wie man das denn umsetzen könne. Kaum haben Unternehmer dies mit der ersten vertrauten Person besprochen, wird mit Erstaunen festgestellt, welch hohes Interesse andere an dieser doch sehr privaten Angelegenheit haben.

Wer sind die anderen? Wenn man den Kreis der Eigentümer und die Familie vorerst ausklammert, dann sind es zuallererst die Familien der Beschäftigten, die Kunden, die Lieferanten, die Kapitalgeber und nicht zuletzt der Staat,



*„Bei einer Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie ist zu beachten, dass die Nachfolger nur das umsetzen, was ihnen am Herzen liegt. Traditionen werden fortgeführt, wenn sie keine Last sind und die Chance bieten, sich selbst zu verwirklichen.“*

der ein hohes Interesse am Fortbestand des Mittelstandes haben. Ziemlich viele, könnte man spontan denken. Wie sollte man mit dieser Aufmerksamkeit am besten umgehen? Meine Empfehlung an dieser Stelle wäre, dies ernstzunehmen und sich eine passende Strategie zu erarbeiten. Die Lösung liegt beim Betrachten und der Analyse der Prioritäten. Wenn Ihnen am Fortbestand des Unternehmens und an der Sicherung der Arbeitsplätze viel gelegen ist, was ich in den meisten Gesprächen höre, dann beginnen Sie am besten mit dem Beantworten der Frage „Was möchten Sie bis wann erreicht haben?“

Beziehen Sie Ihr engstes privates Umfeld mit ein und lassen Sie prüfen, ob dies plausibel und auch wie gewünscht umsetzbar ist. Einige Leser werden sich vielleicht fragen, warum man das nicht alleine entscheiden kann, so wie alle strategischen Dinge bisher vielleicht allein entschieden wurden? Die Antwort liegt bei der eigentlichen Aufgabe, die Nachfolge zu regeln. In diesem Fall steigt die Anzahl der Betroffenen meist erheblich. Es ist also ratsam, diese im ersten Schritt vielleicht nicht sofort zu informieren, aber bei dem Erarbeiten der Nachfolgestrategie mit einzubeziehen.

Was könnten die wichtigsten Punkte in den einzelnen Bereichen sein? In der Familie wird in der Praxis nur das mit Herz umgesetzt, was alle Mitglieder mit Herz auch

## Emotionale Aspekte

umsetzen möchten. Traditionen werden nicht fortgeführt, wenn es eine Last wird, man sich nicht selbst verwirklichen und nicht für die Familie sorgen kann. Mitarbeiter, eines der strategisch wichtigsten Güter eines Unternehmens, werden nur dann einem Unternehmen treu bleiben, wenn sich bei einer Nachfolgeregelung die Rahmenbedingungen nicht verschlechtern und eine gute Perspektive herrscht. Wenn nicht, gute engagierte Fachkräfte werden händeringend gesucht. Kunden des Unternehmens schauen ebenso interessiert auf ihre Kunden. Sie würden gern weitere Aufträge vergeben, wenn sie nur ein gutes Gefühl hätten, dass es auch in den kom-

*„Mitarbeiter gehören zu den strategisch wichtigsten Gütern eines Unternehmens. Sie bleiben einem Unternehmen nur treu, wenn sich die Rahmenbedingungen nicht verschlechtern und sie in der Unternehmensnachfolge eine gute Perspektive sehen.“*

menden Jahren beständig weiterginge. Ebenso geht es Lieferanten, die zuverlässige Kunden nicht verlieren möchten.

Damit sich diese Kreisläufe auch bewegen können, dürfen wir in diesem Zusammenhang auch nicht den Kreis der Banken vergessen. Die Finanzierung von Anlage- und Umlaufvermögen ist in der Regel

mithilfe von Banken erfolgt. Nun ist es verständlich, dass sich Banken ebenso dafür interessieren, ob und wie es perspektivisch weitergeht. Wenn Sie Geld verleihen würden, hätten Sie auch ein hohes Interesse daran zu erfahren, wie sicher es ist, dass der Betrag auch wieder bei Ihnen ankommt. Und so könnte man den Kreis der von Nachfolgen Betroffenen gut erweitern.



Mein persönlicher Rat an dieser Stelle: Man sollte es den vermeintlich Unbeteiligten nicht übelnehmen, wenn diese interessiert sind und Fragen stellen, wie es mit dem Unternehmen weitergeht. Am besten begegnet man diesem Interesse mit einem guten Plan und Antworten, die im Umfeld keine Sorgen auslösen. Im ersten Schritt braucht man Zeit, klare Ziele und dazu eine passende Strategie, wie man in Ruhe in den verdienten Ruhestand kommt. Und wenn es an der Zeit ist, sollte man sein Umfeld sorgsam in seine Überlegungen mit einbeziehen. Durch ein klares Handeln erhalten Sie so die Kultur



im Umfeld und gute Beziehungen zu allen Bereichen, mit denen Ihr Unternehmen in Verbindung steht. Wenn man in dem Punkt zu vorsichtig oder planlos ist, darf man sich nicht wundern, wenn man Stück für Stück vor vollendete Tatsachen gestellt wird, die man kaum noch zu beeinflussen vermag.

Wie kommt man nun zu einer Strategie der Nachfolge, wie oben beschrieben? Eigene Erfahrungen gibt es kaum, und die schlechten Nachrichten am Markt von Insolvenzen mangels Plan helfen ebenso nicht weiter. Besprechen Sie Ihre Ideen und Wünsche mit Personen, die Erfahrungen in diesem Bereich aufweisen können.

M&A-Berater oder Nachfolgespezialisten haben den Blick auf möglichst alle Aufgabenstellungen und zeigen Ihnen Lösungswege auf, die Ihren Plänen nahekommen. Dort und auch bei Steuerberatern und Anwälten, die sich auf diesem Feld spezialisiert haben, dürfen Sie auch einen Rat zu Ihren Vorstellungen erwarten, die zwar von Ihnen gut gemeint sind, aber so vielleicht nicht umgesetzt werden sollten. Sie bringen nicht selten unangenehme Folgen mit sich.

Bei Beratern erhalten Sie Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Interessenten und strategische Unterstützung bei der Verhandlungsführung. „Warum schon wieder Unterstützung?“, werden Sie sich an diesem Punkt möglicherweise fragen. Verhandelt habe ich bisher alleine. Nicht in dieser Sache! Hier bewegen Sie sich auf unbekanntem Territorium und da sind Umsicht und Vorsicht geboten. Ein erfahrener Berater zeigt Ihnen auch den Weg zu einem marktfähigen Kaufpreis auf, eines der K.o.-Kriterien für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung. Er darf auch Dinge in Verhandlungen aus- und ansprechen, die direkt Beteiligte vielleicht persönlich treffen würden, was wiederum den Abbruch der Gespräche zur Folge hätte.

*„Verhandeln Sie eine Nachfolge nicht alleine, denn Sie bewegen sich auf unbekanntem Territorium.“*

Ein Schaffen von Ausgleich und Moderation ist in diesem Moment für alle Beteiligten oft die Rettung des gemeinsamen Projektes, auch bei Familiennachfolgen. Sie sehen, zu beachten gibt es vieles. Interessierte gibt es viele und wenn es nicht unangenehm werden soll, braucht man einen guten Plan, einen guten Berater und für die Umsetzung mehr Zeit als gedacht. ■