

# Mittelstands Magazin

www.mitmagazin.com

G 1480

7/8  
2012

INFORMATIONEN UND FORUM FÜR MITTELSTAND, WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

## POLITIK

Der ESM auf dem Prüfstand

## INTERNET

Mit der Homepage besser verkaufen

## INTEGRATION

Frontbericht aus Berliner Schulen

110.000 BETRIEBE SUCHEN NACHFOLGER

# Übergang auf innovative Art





Foto: Pitopia

## PERSPEKTIVEN FÜR DEN BETRIEB

# Nachfolgeregelung auf innovative Art

Ein kontinuierliches Nachfolgemanagement - sprich das rechtzeitige, langfristige Beschäftigen mit der Nachfolge - ist strategische Kernaufgabe des Unternehmers

**In Deutschland stehen nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in den nächsten fünf Jahren rund 110.000 Familienbetriebe mit insgesamt etwa 1,4 Millionen Beschäftigten zur Nachfolge an.**

**Leider wird die Übergabe – eigentlich die letzte große strategische Herausforderung im Lebenswerk eines Unternehmers – in der Praxis häufig hinausgezögert oder nur nachrangig verfolgt. Die allgemeinwirtschaftliche Krisensituation der vergangenen Jahre hat diese Tendenz noch verstärkt, da viele Unternehmer gezwungen waren, sich auf das operative Geschäft zu konzentrieren. Die Folge ist, dass zwischenzeitlich ein regelrechter Nachfolgestau auszumachen ist.**

### Strategische Kernaufgabe

Ein kontinuierliches Nachfolgemanagement - sprich das rechtzeitige, langfristige Beschäftigen mit der Nachfolge - ist strategische Kernaufgabe des Unternehmers. Schließlich bleibt ohne gelungene Übergabe jedes noch so erfolgreiche Unternehmerleben ohne krönenden Abschluss. Und zudem: offene, ungeklärte Nachfolgen gefährden die Zukunft von Betrieben, Mitarbeitern und deren Angehörigen und nicht zuletzt auch das Vermögen mittelständischer Unternehmerfamilien. Nun, mit der allgemeinen ökonomischen Erholung und der zumeist entspannteren wirtschaftlichen Situation in den einzelnen Betrieben, sollte die Unternehmensnachfolge daher wieder nach ganz oben auf die Agenda.

Auch die Unternehmensbewertungen, welche in der Vergangenheit starken Schwankungen ausgesetzt waren, sind heute in der Regel wieder wesentlich attraktiver. Ein sehr essentieller Faktor, da für viele die Übergabe an Familienfremde aufgrund demographischer und soziologischer Tendenzen zunehmend ins Blickfeld gerückt ist. Die feste Tradition, Betrieb und dessen Leitung immer an die nächste Generation zu übergeben, hat sich überlebt. Alternative Lösungen müssen angedacht werden, denn heute sind individuelle Neigungen und Präferenzen der Junioren und deren Streben nach Selbstverwirklichung in Arbeit und Freizeit ausschlaggebend.

### Trennung von Management und Eigentum

Die Möglichkeit – eine Trennung von Management und Eigentum zu etablieren – wird im mittelgroßen Mittelstand oft als suboptimal und evtl. nicht nachhaltig betrachtet. Einem Dritten die Verantwortung für den Betrieb und damit wesentliche Teile des Familienvermögens zu übertragen, empfinden viele als zu riskant. Und selbst wenn sich der externe Manager als Glücksgriff erweist, bleibt die Furcht, als Mittelstandsbetrieb langfristig für hoch qualifizierte, familienfremde Führungskräfte nicht interessant zu sein. In der Konsequenz ist dann oft der Firmenverkauf die sinnvollste und nachhaltigste Variante.

Mittelständischen Familienbetrieben bieten sich verschiedene prinzipielle Alternativen bei der Veräußerung des Betriebs. Welche Käufergruppen in

Frage kommen, leitet sich aus den Absichten und Zielen des verkaufenden Unternehmers ab. Oft orientieren sich, sehr vereinfacht, diese Zielstellungen an der Erfüllung der Wünsche nach „hohem Erlös für die Familie“ und „guter Perspektive für den Betrieb“. Diese Wunschvorstellungen sind jedoch in der Regel gegenläufig. Entsprechend muss der Unternehmer entscheiden, entweder der Maximierung des Erlöses oder der Zukunftsperspektive des Betriebes bzw. der Langfristigkeit des Engagements des Übernehmers Priorität einzuräumen. Entsprechend dieser sehr persönlichen, ja emotional getriebenen, Festlegung konkretisieren sich mögliche Käuferzielgruppen (siehe Grafik Seite 16 oben).

Der Verkauf an das im Betrieb vorhandene Management oder einen oder mehrere externe Manager ist

eine Möglichkeit. Die meist sehr überschaubaren finanziellen Mittel dieser Käufergruppe lassen jedoch oft nur einen vergleichsweise geringen Kaufpreis erwarten.

Strategische Käufer, wie etwa Wettbewerber, bieten meist weit höhere Kaufpreise. Dies geht jedoch häufig zu Lasten der Zukunftsperspektiven von Betrieb und Angestellten. Hintergrund ist, dass strategische Erwerber mit dem Kauf die Erschließung von Synergiepotentialen erwarten. Diese Potenziale sind im Wortsinne „geldwert“ und finden bei der Bewertung positive Berücksichtigung. Der strategische Investor wird jedoch dann nach Erwerb die vorab bezahlten Synergie-Potenziale auch realisieren wollen, was häufig den Verlust von Produkten, Marken, Arbeitsplätzen oder gar ganzen Standorten mit sich bringen kann. Aus Verantwortungsge-



wachsen MIT DER IBB

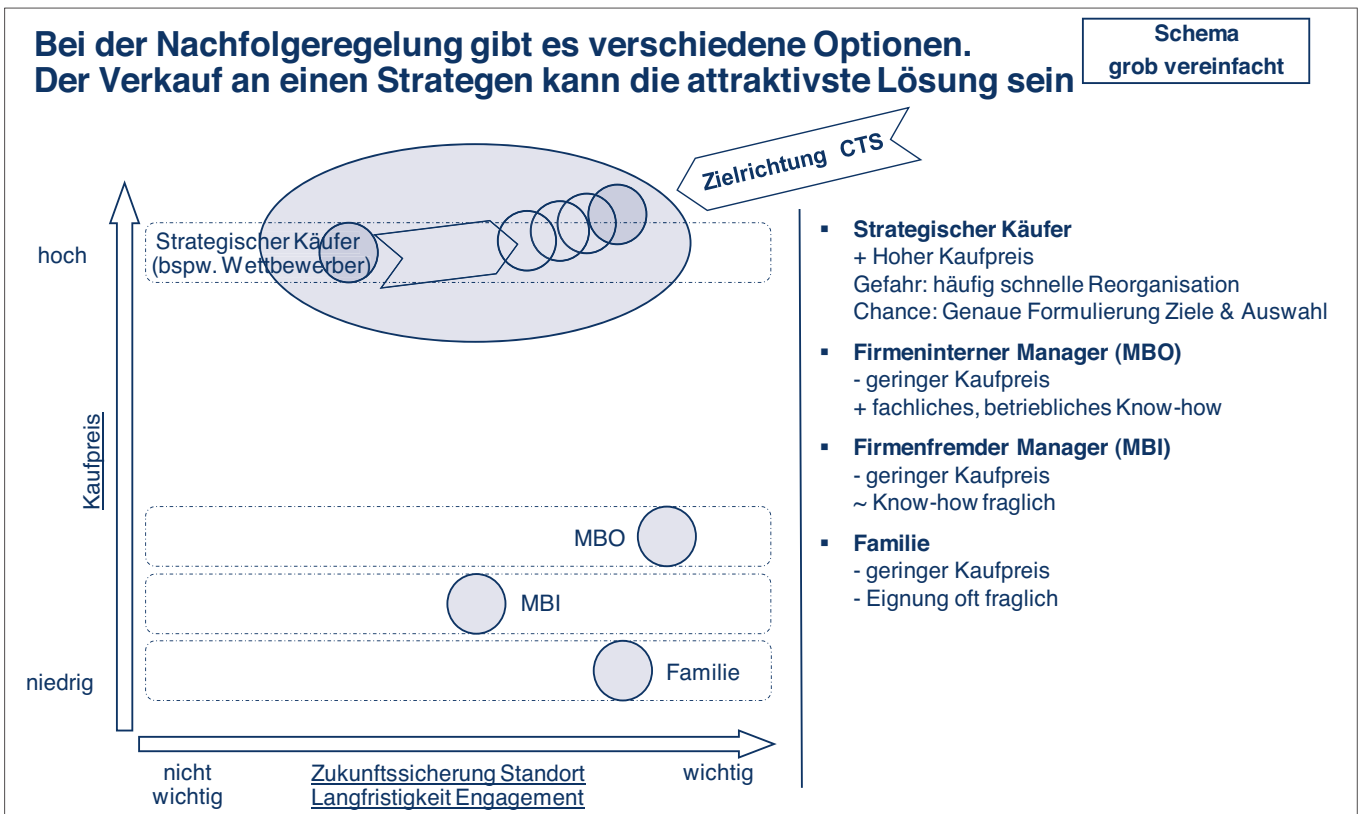
## Wir bringen Ihre Investition ins Rollen.

Mit unseren passgenauen Finanzierungslösungen sind Sie bestens aufgestellt. Unsere Berater freuen sich auf ein Gespräch.

Sprechen Sie uns an:  
Telefon: 030 / 2125-4747  
E-Mail: [wachsen@ibb.de](mailto:wachsen@ibb.de)  
[www.ibb.de/wachsen](http://www.ibb.de/wachsen)

 Investitionsbank  
Berlin

Leistung für Berlin.



fühl gegenüber den Mitarbeitern und oft auch aus Furcht vor dem mit einem „Ausverkauf“ verbundenen persönlichen Imageverlust für den Verkäufer wird jedoch die Zielgruppe „Strategische Käufer“ von Unternehmern oft ausgeschlossen.

Bei dieser Betrachtungsweise wird jedoch nicht berücksichtigt, dass abseits der direkten Wettbewerber oft auch Marktbegeleiter existieren, die beides bieten: gute Perspektive und ansprechenden Preis. Hierbei handelt es sich um strategische Käufer, die aus dem erweiterten Branchen- und Marktumfeld stammen und dem Betrieb oder dessen Übernahme einen strategischen Zusatznutzen zuordnen

können. Hierauf zielt der Ansatz des komplementären strategischen Firmenverkaufs (CTS - Complementary Strategic Trade Sale) ab (siehe Grafik).

**Ein idealtypisches Fallbeispiel**  
Eine Traditionsfirma steht im Zuge der Nachfolge zum Verkauf. Der Betrieb ist in einem preisaggressiven

Bereich der Metallverarbeitung aktiv. Die Firma bearbeitet großvolumige Spezialteile und hat als Nischenanbieter regional eine marktführende Stellung. Durch profunde Analyse können nachhaltige Wettbewerbsvorteile identifiziert und die Stärken des Unternehmens herausgearbeitet werden. Ein großer Teil der Branchen-





firmen fallen als potenzielle Erwerber aus, da nach Übernahme des Betriebs aufgrund der bereits existierenden Präsenz dieser Marktbegleiter in dem regionalen Markt die unmittelbare Realisierung von Einsparpotenzialen anzusehen ist. Jedoch können auf Basis einer umfangreichen Recherche mögliche Erwerbsinteressenten identifiziert werden. Neben anderen Aspekten würden dem Käufer bestimmte Produkte, Produktionstechnologien und -anlagen neue Märkte eröffnen.

Beim Complementary Trade Sale (CTS), dem komplementären strategischen Firmenverkauf, ist das Credo die Identifikation und Erschließung von gemeinsamen Wachstumsfeldern, welche sich durch die gemeinsame Nutzung oder Neuerschließung etwa von Produktionstechnologien, Produkten, Vertriebskanälen oder Märkten

für einen strategischen Käufer, dann in Verbindung mit dem Betrieb, ergeben.

Neben einem strukturierten Vorgehen ist Grundvoraussetzung für die Realisierung eines solchen Verkaufs eine umfassende Analyse und ein gutes Verstehen des Betriebs sowie seines nahen wie weiteren Branchenumfelds – eine ausführliche Konzeptions- und Analysephase also. Denn nur wenn ein solches Projekt seinerseits strategisch richtig aufgesetzt wird, besteht die Chance auf einen erfolgreichen Verkauf.



**Dipl.-Ing. Jürgen Rilling**, MBA, ist Unternehmer und u. a. geschäftsführender Gesellschafter der auf Nachfolge und M&A spezialisierten Beratungsgesellschaft Mirablau. Rilling ist auch Mitglied mehrerer Verwaltungs- und Beiräte. [jrilling@mira-blau.com](mailto:jrilling@mira-blau.com)



NICHTS IST  
UNMÖGLICH

## SO SIEHT EIN GUTES STÜCK ARBEIT AUS.

Erleben Sie beste Qualität mit bester Ausstattung.

Im neuen Avensis mit Businesspaket und Toyota Touch&Go™-System wird jede Dienstfahrt zum Vergnügen: Audio- und Navigationssystem, integrierte Rückfahrkamera und Bluetooth®-Freisprecheinrichtung sorgen für höchsten Multimedia-Komfort. Kraftstoffverbrauch von kombiniert/außerorts/innerorts: 6,7-4,6/5,6-4,0/8,7-5,6l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emissionen kombiniert 173-120 g/km. Buchen Sie jetzt Ihre Probefahrt unter Telefon **+49 (0) 22 34/1 02 21 10**.

Leasingrate ab mtl. **280€\***

\* Unser Mittelstandsleasingangebot<sup>1</sup> für den Avensis Combi, 1,8-l-Valvematic mit 6-Gang-Schaltgetriebe, Leasingsonderzahlung 0,00 €, Laufzeit 36 Monate, Gesamtlauflistung 60.000 km.

<sup>1</sup> Ein Angebot der Toyota Leasing GmbH für gewerbliche Kunden ab einem Fahrzeug im Bestand. Nur bei teilnehmenden Toyota Vertragshändlern. Gilt bei Anfrage und Genehmigung bis zum 30.09.2012. Auf Basis der unverbindlichen Preisempfehlung der Toyota Deutschland GmbH per Mai 2012 exkl. MwSt. und Überführung.