



Bild: Gabi Eder/pixelto.de

Die Nachfolgeplanung ist eine strategische Aufgabe bei der es um grundlegende Weichenstellungen und die Zukunftsperspektive für Familie, Mitarbeiter und Betrieb geht.

# Die frühzeitige Regelung der Nachfolge zahlt sich aus

Die Übergabe des Lebenswerks in neue Hände ist eine komplexe Aufgabe. Seit Jahrzehnten ist es der Unternehmer gewohnt, tagtäglich seine Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu verkaufen. Aber, wie oft verkauft er seine Firma? In der Regel nur ein Mal. Daher ist sorgfältige Planung ratsam.

JÜRGEN RILLING

Das Institut für Mittelstandsforschung (IFM) hat ermittelt, dass in einem Fünfjahreszeitraum 110.000 Familienbetriebe mit insgesamt etwa 1,4 Millionen Beschäftigten zur Nachfolge anstehen! Naturgegeben betrifft dies insbesondere die klassische Old Economy und insofern auch den in Deutschland traditionell starken Maschinen- und Anlagenbau. Die Krise hat die Anzahl der „fälligen Nachfolgen“ nochmals steigen lassen, da für die Unternehmen in schwierigen Zeiten andere Prioritäten im Vordergrund standen. Mit der wirtschaftlichen Erholung bei den Firmen wenden sich die Unternehmer jetzt wieder verstärkt strategischen Themen wie der Nachfolgepla-

Jürgen Rilling ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsfirma Mirablau in 82166 Gräfelfing bei München, Tel. (0 89) 38 88 88-92, jrilling@mira-blau.com

nung zu. Dabei geht es um grundlegende Weichenstellungen, oft für Jahrzehnte, und die Zukunftsperspektiven von Familie, Mitarbeitern und Betrieb. Die Tragweite des Themas ist offensichtlich. Vielen Unternehmern ist jedoch nicht bewusst, dass die Regelung der Nachfolge einen aufwendigen, komplexen und langwierigen Prozess darstellt.

## Unternehmen muss fit für die Nachfolge gemacht werden

Im ersten Schritt gilt es, auf Basis einer umfassenden Bestandsaufnahme eine Nachfolgestrategie zu entwickeln und klare Ziele zu formulieren. Oft werden dabei die nichtmonetären Zielvorstellungen vernachlässigt. Dabei können diese später eine entscheidende Rolle spielen. Wichtige, grundlegende Fragen sind beispielweise: Welche Interessen

gibt es innerhalb der Familie? Welche langfristige persönliche Lebensplanung und -perspektive hat der Unternehmer? Welche Auswirkungen hat die Nachfolge auf Vermögensstatus und -struktur?

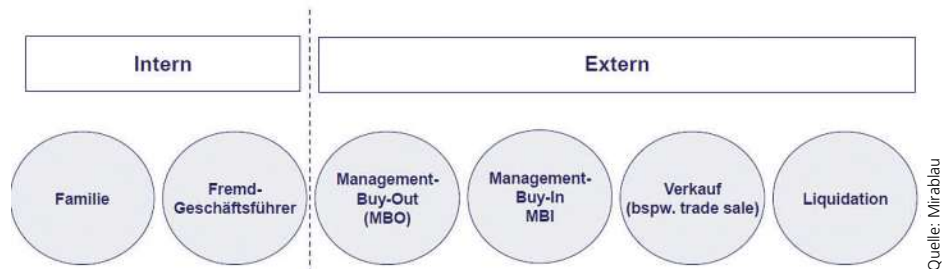
Zudem muss das Unternehmen fit für die Nachfolge gemacht werden. Dies gilt insbesondere, wenn keine familieninterne Nachfolge möglich oder gewünscht ist. Dabei geht es nicht darum, Zahlen zu schönen. Vielmehr muss der Betrieb so aufgestellt werden, dass er aus Sicht eines Käufers attraktiv und übernehmbar ist. Die starke Ausrichtung des Betriebs auf die Person des Unternehmers ist dabei oft ein Problem. Aber auch für eine familieninterne Nachfolge müssen passende Strukturen in vielen Fällen erst geschaffen werden. Auch für den Übergang auf die nächste Familiengeneration empfiehlt es sich, Ziele klar zu definieren, einen konkre-

ten Nachfolgeplan aufzustellen und konsequent abzarbeiten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Juniorchef noch mit 50 ohne wirkliche Entscheidungsfreiheit ist und der ewige Assistent des Papas bleibt.

Steht eine familieninterne Nachfolge nicht zur Disposition, hat der Unternehmer verschiedene andere Handlungsoptionen. Insbesondere liegt dann der Verkauf nahe. Mit der wirtschaftlichen Erholung nach den Krisenjahren 2008 und 2009 sowie steigenden Umsätzen, Gewinnen und Bewertungen ist diese Option zuletzt wieder attraktiver geworden. Mögliche Modelle sind der Verkauf an Mitarbeiter (durch einen sogenannten MBO – Management-Buy-Out) oder an ein externes Team (MBI – Management-Buy-In) (siehe Grafik). Eine andere Möglichkeit ist der Verkauf an einen strategischen Investor, beispielsweise einen Marktbegleiter. Aufgrund des Synergiepotenzials ist der strategische Verkauf natürlich oft die wirtschaftlich attraktivste Option. Viele befürchten dabei jedoch den Ausverkauf des Betriebs. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig so sein. Oft können durch gezielte Analyse und Auswahl strategische Käufer identifiziert werden, die auch eine positive Perspektive für den Betrieb nach dem Verkauf erwarten lassen.

Viele Unternehmer unterschätzen Dauer und Umfang eines professionellen Verkaufsprozesses. Oft ist die synchrone Ansprache mehrerer Kaufinteressenten auf Basis zielgruppenorientierter Unterlagen sinnvoll. Dabei sollte nicht unterschätzt werden, dass die parallele Ansprache und Betreuung von potenziellen Käufern erheblich Ressourcen

### Nachfolge Optionen



Quelle: Mirabla

**Steht eine familieninterne Nachfolge nicht zur Disposition, hat der Unternehmer verschiedene andere Handlungsoptionen.**

bindet und den Unternehmer bei der Ausübung seiner Führungsaufgaben im operativen Tagesgeschäft einschränken kann.

### Kurzexposé hilft beim Abklären grundsätzlichen Interesses

Die Unterlagen sollten dem Käufer ein klares, ausgewogenes Bild des Unternehmens vermitteln. Ein Kurzexposé hilft bei der Abklärung grundsätzlichen Interesses. Ein längeres Memorandum für konkret Interessierte stellt aggregiert das Gesamtunternehmen dar und enthält in der Regel auch die typischen Elemente eines Businessplans – wie beispielsweise eine Mittelfristplanung. Ziel ist, dem Kaufinteressenten zu ermöglichen, den Wert des Unternehmens und den eventuellen spezifischen Zusatznutzen für ihn zu erkennen, ohne detaillierten Einblick in alle, teilweise auch sensible, Unternehmensbereiche gewähren zu müssen. Die Abgabe einer ersten Angebotsindikation sollte dem Kauf-

interessenten auf Basis dieser Unterlagen möglich sein. Entsprechend muss also auch die nachhaltige Ertragsfähigkeit des Betriebes aus den Unterlagen ersichtlich sein. Meist ist dabei die Bereinigung um eventuelle Sonderbelastungen in der Vergangenheit notwendig und sinnvoll. Die Zukunftsplanungen sollten realistisch und nachvollziehbar sein. Alles andere ist meist kontraproduktiv. Hier empfiehlt sich die Einschaltung von erfahrenen Spezialisten. Der Vorteil liegt in der Professionalisierung des Prozesses, der Entlastung von Unternehmer und Geschäftsführung sowie mehr Diskretion.

Auf Basis der Angebotsindikationen wird dann der Kreis der Kaufinteressenten reduziert. Mit den Favoriten wird in der Folge weiterverhandelt. Nächster Zwischenschritt ist dann die Vereinbarung einer - meist noch nicht bindenden – Absichtserklärung (Letter of Intent). In dieser werden bereits die wesentlichen Rahmenparameter einer Trans-

## Checkliste

### Wichtige Schritte beim Verkauf

- ▶ Ziele formulieren
- ▶ Strategie festlegen und Zielgruppen definieren
- ▶ Optimierungen durchführen
- ▶ Zielgruppenorientierte Verkaufsunterlagen erstellen
- ▶ Vertrauliche Ansprache
- ▶ Vorverhandlungen führen
- ▶ Indikative Angebote einholen
- ▶ Kaufinteressenten selektieren und priorisieren
- ▶ Due Diligence (Kaufprüfung) durchführen
- ▶ Endverhandlungen führen
- ▶ Vertragswerke abschließen

aktion vereinbart. Anschließend wird der Kaufinteressent das Unternehmen im Rahmen einer Due Diligence (Kaufprüfung) prüfen wollen. Deren Ergebnisse fließen in die Endverhandlungen ein, die dann zu abzuschließenden Vereinbarungen und Verträgen führen sollten.

Um den Verkaufsprozess zu optimieren und effizienter zu gestalten, fanden in den letzten Jahren bestimmte Methoden immer häufiger Anwendung. So wurden beispielsweise vermehrt Unternehmen über strukturierte Auktionsverfahren veräußert – insbesondere mit dem Ziel, einen höheren Kaufpreis zu erzielen. Mit der Durchführung einer vorgeschalteten sogenannten Vendor-Due-Diligence können beispielsweise oft „belastbarere“ Angebotsindikationen erhalten und der Wettbewerb zwischen mehreren Kaufinteressenten länger aufrechterhalten werden. Jedoch ist zu bedenken: Bei mittelständischen Transaktionen einer bestimmten Größenordnung kann der Zusatznutzen von Auktion und Vendor-Due-Diligence begrenzt sein. Oft steht der erhebliche Mehraufwand nicht mehr in einem angemessenen Verhältnis zum Transaktionswert. Außerdem ist die Abbildung der oft komplexen Interessenslage bei mittelgroßen Mittelständlern über ein Auktionsverfahren schwierig.

### Rechtzeitiges Einbinden externer Fachleute ist vor allem bei komplexen Projekten hilfreich

Ob mit oder ohne Auktion – es bleibt zumindest immer wünschenswert, indikative Angebote mehrerer Kaufinteressenten vorliegen zu haben und dann mit einer überschaubaren Zahl favorisierter potenzieller Käufer in die finale Phase von Kaufprüfung (Due Diligence) und Endverhandlungen zu gehen.

Bei der Regelung der Nachfolge beziehungsweise dem Unternehmensverkauf geht es in vielen Fällen auch um den wesentlichen Bestandteil des Familienvermögens. Entsprechend macht bei einem solch weittragenden und komplexen Projekt die möglichst frühzeitige Einbeziehung externer Experten meist Sinn. Dies gilt auch für die Einbindung spezialisierter Nachfolgebeziehungsweise M&A-Berater. Dabei besteht der Zusatznutzen für den Unternehmer nicht nur aus den fachlichen Beiträgen des Beraters und der zeitlichen Entlastung. So ist beispielsweise der gesamte Nachfolgeprozess ein sehr emotionales Unterfangen. Zusätzlich auf ungeschönte, unbeeinflusste Perspektive eines unabhängigen Dritten zurückgreifen zu können, kann deshalb von unschätzbarem Wert sein.