

# MERGERS & ACQUISITIONS

Jahrbuch

2004

Gemeinsames Jahrbuch des Bundesverbandes Mergers & Acquisitions, des FINANCE-Magazins und ConVent, herausgegeben von Kai Lucks

# Unternehmensnachfolge – ein nicht ganz einfacher Prozess für den Unternehmer

Von Michael Keller

**Das Loslösen eines Familienunternehmers vom Lebenswerk erweist sich in den meisten Fällen als schwierige Aufgabe. Die negativen Folgen einer fehlenden Nachfolgeregelung werden dabei oft unterschätzt.**



Michael Keller ist Teilhaber der auf M&A im Mittelstand spezialisierten Beratungsgesellschaft Klein & Coll. in Griesheim/Darmstadt sowie u. a. Mitglied im Stiftungsbeirat Mittelstand, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main

Eine frühzeitige Planung kann jedoch den Prozess vereinfachen.

Auch die erfolgreichsten Unternehmer können nicht für immer in ihrem Unternehmen bleiben. Die Frage der Unternehmensnachfolge wird für jeden irgendwann einmal aktuell. Viele Unternehmer verdrängen jedoch die Problematik und regeln ihre Nachfolge gar nicht. Oftmals werden im Rahmen der Nachfolgeregelung lediglich die rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen gelöst. Aber 90 Prozent der Probleme bei der Unternehmensnachfolge sind psychologischer Natur.

Im Ursprung der gesamten Nachfolgeproblematik steht die schwierige Frage: Wie soll ein Patriarch freiwillig das Zepter in fremde Hände abgeben? Der Seniorunternehmer, der sich für unersetzlich hält, ist kein Klischee, sondern eher die Regel. Nicht von ungefähr gilt die Person des Seniors als zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen der Nachfolge.

Es gibt genug Beispiele unter den namhaftesten Familienunternehmen, bei denen die Unternehmensgründer kleine Regionalbetriebe in Marktriesen transformiert und mit ihrer Persönlichkeit die Kultur des Unternehmens nachhaltig geprägt haben. Zwei Haupteigenschaften werden häufig dem Gründer zugeschrieben: Geiz und Penibilität. Die eine hilft dem Unternehmen, erfolgreicher als die Konkurrenten zu wirtschaften. Die andere, verbunden mit dem Drang, möglichst viel selbst zu entscheiden, hat die Nachfolgeregelung für die Unternehmensspitze erfolgreich verzögert. Dies ist eines der Grundprobleme beim Generationswechsel und beim Übergang von einer von einem Einzelin-

haber geprägten Unternehmenskultur zur nächsten jüngeren Generation.

## Die Schwierigkeit des Loslassens

Der Unternehmer steht vor dem Dilemma zwischen „Aufhören müssen“ und „Nicht aufhören können bzw. wollen“. Er kann den Fortbestand seines Unternehmens, die wirtschaftliche Existenz und die Versorgung seiner Familie sowie die eigene Versorgung nur sichern, indem er sein zweites „Ich“ aufgibt. Die Übergabe bedeutet für ihn Verlust von Macht, Selbstwertgefühl und gesellschaftlichem Image. Beim Generationswechsel geht es nicht nur darum, dass der Altunternehmer sich scheinbar zurückzieht, sondern er muss die Verantwortung und die Entscheidungsgewalt dem jüngeren Management übergeben. Der Senior befürchtet die Einführung von Neuerungen, welche die Identität des Unternehmens verändern und die Kompetenz des Seniors im Nachhinein in Frage stellen. Darüber hinaus muss er sich mit der zukünftigen Lebensplanung auseinander setzen und wird mit Tabuthemen wie Alter, Tod und Testament konfrontiert. Auch Misstrauen gegenüber Nachfolgern, insbesondere in der Familie, und genereller Zweifel an ihrer Kompetenz sind große Hürden, die den Nachfolgeprozess erschweren.

Häufig ist der Altunternehmer nicht in der Lage, diese Hemmnisse allein zu überwinden, und kann nur durch externe Unterstützung auf das Thema Nachfolgeproblematik eingestimmt werden. Aber dies ist in Deutschland bekanntermaßen keine leichte Aufgabe. Hier zu Lande verabschieden sich Unternehmer im Schnitt erst mit 66 aus dem Chefsessel, während das durchschnittliche Überga-

bealter in den Benelux-Ländern schon bei rund 50 Jahren liegt. Der deutsche Unternehmer ist offensichtlich emotional stärker an seinen Betrieb gebunden als seine ausländischen Kollegen. Dies darf ihn aber auf keinen Fall dazu verleiten, das Lebenswerk gänzlich aufs Spiel zu setzen.

Die Entscheidungsträger zahlreicher Unternehmen, welche mangels Nachfolger ihren Geschäftsbetrieb einstellen müssen und denen nichts anderes als die Liquidation übrig bleibt, haben womöglich bei ihrer letzten großen unternehmerischen Entscheidung versagt. Sie haben entweder die Augen vor der unliebsamen Angelegenheit zu lange verschlossen, eine Auseinandersetzung mit dem Problem aufgeschoben und den Weg zu externen Beratern gescheut. Oder sie haben die Unternehmensnachfolge einfach nicht ernst genug genommen und die Suche nach einem Nachfolger und die überaus zeitaufwendige Übergabeprozedur unterschätzt.

Denn das beste Szenario, bei dem ein williger und qualifizierter Nachfolger in der eigenen Familie vorhanden ist, der den Familienbetrieb ganz im Sinne des Seniors weiterführt und bei dem der Senior im Rahmen eines gleitenden Unternehmensübergangs sich an die neue Situation gewöhnen kann, ist eher die Ausnahme.

Die Nachfolgeplanung und -gestaltung stellt für die Betroffenen ein interdisziplinäres Problemfeld dar, welches neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten Erb-, Familien- und Gesellschaftsrecht sowie das für seine Dynamik bekannte Steuerrecht betrifft. Infolgedessen reicht häufig die zweifelsohne reiche Erfahrung des Altunternehmens für die Bewältigung des Problemkomplexes nicht aus.

### **Die kritische Rolle des Seniors bei der Prozessgestaltung durch externe Berater**

Angenommen, der Familienunternehmer entscheidet sich, aktiv nach einer Nachfolgelösung zu suchen, und lässt den komplexen Prozess – von der Unternehmensbewertung über die Identifizierung und Ansprache potenzieller Interessenten bis zur Verhandlungsführung und Vertragsgestaltung – durch einen externen Berater gestalten und führen. Dem Unternehmer bleiben gleichwohl ge-

nug weitere Herausforderungen und Verantwortung, zum Gelingen einer reibungslosen und erfolgreichen Nachfolge beizutragen. Das Management der so genannten „Soft Facts“ kann für den Erfolg des gesamten Prozesses entscheidend sein, und der Senior spielt dabei die Schlüsselrolle.

Sogar bei einem professionell strukturierten und organisierten Unternehmensverkauf oder einer -übergabe könnte die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens scheitern, wenn der Alt-Unternehmer sich weder an die Spielregeln hält noch akzeptieren will, dass es nun einen anderen Kapitän an Bord gibt. Den gesamten Prozess gefährdet er, wenn er sich weiterhin in die Unternehmensführung einmischt, den Mitarbeitern weiterhin Anweisungen gibt und alles (noch) besser als der Juniorchef weiß, da er auf so viele Jahre Erfahrung zurückblicken kann. Dies kann ruinöse Machtkämpfe zwischen Junior und Senior auslösen, die sich auf alle Unternehmensbereiche, vom Personal bis zu den Kundenkontakten, auswirken und nicht nur das Betriebsklima schädigen, sondern die gesamte Existenz des Betriebes in Gefahr bringen.

Nicht einfach für den Unternehmer ist die Tatsache, dass in manchen Fällen – insbesondere bei Unternehmensveräußerungen – ein sofortiger Rückzug erforderlich ist. Dieser stellt die Weichen dafür, dass der Nachfolger von der Belegschaft angenommen wird, wie gewichtig seine Entscheidungen sind und ob er in seiner Handlungs- und Entscheidungsfreiheit auf irgendeine Art und Weise eingeengt ist.

Natürlich ist eine gleitende Übergabe mit Vorteilen verbunden: Der Nachfolger kann eingearbeitet werden, und man kann ihm sukzessiv Entscheidungsgewalt übertragen. Mit der Zeit steigt seine Führungskompetenz in der bestehenden Organisation. Dennoch, die Gefahr auch nach dem endgültigen Ausscheiden des Seniors als „Juniorchef“ wahrgenommen zu werden, steigt mit jedem Tag, an dem Senior und Junior nebeneinander die Geschäfte führen.

### **Faktoren für ein erfolgreiches Gelingen**

Ein klarer Schnitt, also das sofortige Ausscheiden des Verkäufers, wird in der Regel dann als die bes-

te Option betrachtet, wenn sämtliche Geschäftsaktivitäten und die Organisation des Unternehmens ganz auf den bisherigen Chef zugeschnitten sind. Vor allem aber dann, wenn der Nachfolger auf imponierende Führungserfolge in der Vergangenheit zurückblicken kann, gepaart mit innovativem Denken und fortschrittlichen Ideen. Der Nachfolger ist meist für moderne Technik, aktuelle Formen der Mitarbeitermotivation, neue Produkte oder Verfahren aufgeschlossen. Er wird höchstwahrscheinlich das Unternehmen als Ganzes auf den Prüfstand stellen und eine neue Zukunftsstrategie entwickeln, die auf eine höhere Risikobereitschaft hindeutet. Eine Zeitbombe wäre der Zustand, in dem in dieser Phase ein Konkurrenzkampf zwischen den beiden Managern ausgelöst würde.

Vielmehr sollte der scheidende Inhaber sehr intensiv und konsequent seinen eigenen Rückzug planen und durchführen sowie die Verschiebung der Machtposition aktiv unterstützen und nach außen kommunizieren (was ihm gewiss nicht leicht fallen wird). Das Büro des „alten“ Chefs darf sich nicht zu einer Sammelstelle für Beschwerden über den „neuen“ Chef entwickeln. Auch die persönliche Eitelkeit – geschickt genutzt durch Bemerkungen von Mitarbeitern im Sinne von „der Junior werde nie so gut sein“ – muss der Senior im Griff behalten. Ein Untergraben der Autorität des Nachfolgers gefährdet den Übergangsprozess im Ganzen und beschädigt auf Dauer das Ansehen des Nachfolgers bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern.

Eine weitere Herausforderung für den alten und den neuen Unternehmer stellen die aus dem Inhaberwechsel resultierenden Gefährdungspotenziale im sozialen System des Unternehmens – Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Konkurrenten und vor allem Arbeitnehmer – dar. Senior und Junior sollten gemeinsam jegliche schädliche Unsicherheit aus der Welt schaffen. Eine falsch verstandene Discretion bewirkt bei den Kunden und Lieferanten Spekulationen und eine weit verbreitete Verunsicherung. Die Lieferanten suchen alternative Vertriebspartner, um die Risiken mit dem schwer berechenbaren Kunden zu begrenzen. Die Kunden eignen sich eine problematische Grundhaltung gegenüber dem Neuen an. Man befürchtet, dass die positiven Aspekte verloren gehen könnten und eine Reihe von negativen Verhaltensweisen zu er-

warten sei. Die Banken sind bezüglich der Kreditgewährung eher zurückhaltend, und für das zur Verfügung gestellte Kapital muss oft ein höherer Zins gezahlt werden. Die Konkurrenten werden die vorhandene Unsicherheit und gegebenenfalls Gerüchte zur eigenen Positionsverstärkung nutzen. Umso mehr ist es in dieser Phase wichtig, dass die beiden Manager vereint als eine starke Partei auftreten. Durch eine klare Kommunikation soll auch vermieden werden, dass die Motivation der Mitarbeiter auf Grund der Verunsicherung und der kursierenden Gerüchte abnimmt, die Fluktuation ansteigt und Know-how-Verlust entsteht.

### **Frühzeitige Planung ist das Schlüsselwort**

Eine frühzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge kann spätere Überraschungen und Belastungen z.B. durch die Erbschaftsteuer vermindern und die Fortführung des Unternehmens sicherstellen. Zu den Vorteilen zählen neben der Minimierung der steuerlichen Belastung die Sicherung der Kreditfähigkeit durch Vorstellung eines Konzepts gegenüber den Hausbanken sowie das Sicherstellen der Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Die zeitige Nachfolge ist ein Schlüsselfaktor beim Rating. Denn wenn der Unternehmer glaubhaft machen kann, dass das Risiko einer Unternehmensübergabe in seinem Betrieb nicht nur aufgefangen, sondern sogar in eine Chance verwandelt wird, stellt er die Qualität seines Managements unter Beweis. Und dies wirkt sich wiederum positiv auf sein Rating aus.

Demgegenüber können die Folgen einer zu späten Nachfolgeregelung verheerend sein und im Zweifel die Liquidation des Unternehmens verursachen. Charakteristisch für viele Seniorchefs ist, dass deren Risikobereitschaft und Lernfähigkeit drastisch zurückgehen. Investitionen werden hinausgeschoben, was zu Lasten der Ertragskraft des Unternehmens geht. Produktinnovationen und neue Dienstleistungen werden infolge fehlender Investitionen nicht aufgegriffen. Es setzt eine schleichende Veraltung der Sortimente und Technologien ein. Wichtige Projekte werden nicht mehr in Angriff genommen, da man diese den Nachfolgern überlassen will. Es entsteht ein kritischer Projektstau für strategisch wichtige Aufgaben. Und neue Kunden werden nicht mehr akqui-

riert. Dadurch wird das Unternehmen für einen potenziellen Erwerber logischerweise nicht attraktiver, und dies drückt sich in einem niedrigeren Kaufpreis aus.

Es ist für den Unternehmer nicht leicht, von der „Kommandobrücke“ abzutreten und die Verantwortung in jüngere Hände zu legen. Wer das je-

doch nicht tut, beschwört die Gefahr, sein Lebenswerk gänzlich aufs Spiel zu setzen. Unternehmer, die ihre Nachfolgeregelung frühzeitig als wichtige strategische Entscheidung für die Zukunft des Unternehmens begreifen, beweisen insofern Verantwortung sowohl der eigenen Familie als auch den Mitarbeitern gegenüber.