

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion

Nina Hugendubel, geschäftsführende Gesellschafterin,
H. Hugendubel GmbH & Co. KG



Herausforderung
Unternehmensnachfolge

2. Jahrgang

Nachfolge in
6. Generation

INTERVIEW MIT ANNETTE ROECKL,
ROECKL HANDSCHUHE & ACCESSOIRES

Vom Tennisprofi
zum „Printen-Prinz“

UNTERNEHMER-DYNASTIEN: DR. HERMANN
BÜHLBECKER, HENRY LAMBERTZ GMBH & CO. KG

Erfolgsfaktoren
der Übergabe

STUDIE VON ZEW UND
IFM MANNHEIM



Nachfolge-Sentiment 2011

Die Experten-Umfrage

1. Welche Bedeutung hat das Thema Nachfolge für den Mittelstand?

Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand, Stiftung Familienunternehmen

Die Unternehmensnachfolge ist für jedes Familienunternehmen ein einschneidendes Ereignis. Doch hier muss differenziert werden: Für einen kleinen Betrieb, der auf die aktive Mitarbeit des Inhabers angewiesen ist, kann ein fehlender Nachfolger in der Familie das „Aus“ bedeuten. Ein größeres Unternehmen dagegen hat zum Beispiel die Möglichkeit, auf einen Fremdmanager zurückzugreifen. Wichtig für den Unternehmer ist es in jedem Fall, sich frühzeitig mit dem Thema zu befassen. Die Nachfolgethematik darf niemals isoliert betrachtet, sondern muss im Kontext mit den übrigen Veränderungsprozessen im Familienunternehmen gesehen werden.

Michael Keller, Geschäftsführender Teilhaber, Klein & Coll.

Auch wenn das Thema Nachfolge seit Jahren in der Presse kursiert, darf es in seiner Brisanz nicht unterschätzt werden. Schließlich stehen in den nächsten fünf Jahren nach den Angaben des Instituts für den Mittelstand Bonn 350.000 Unternehmensübergaben an.



Michael Keller

Antje Lenk, Geschäftsführende Gesellschafterin, Bridge IMP

Sicher wird kein Mittelständler widersprechen, dass das Thema grundsätzlich wichtig ist. Dennoch wird die Nachfolge-Thematik durch stetiges Aufschieben viel zu oft zum Problem. Aussagen wie „Der Senior ist doch erst 63, wie kann man denn da schon ans Aufhören denken?“ sind noch zu oft an der Tagesordnung. Wir stellen regelmäßig fest, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen die Nachfolge nicht rechtzeitig angehen. Wenn dann plötzlich ein Ernstfall eintritt und der Geschäftsführer oder die Inhaberin ausfällt, steht häufig kein Nachfolger in den Startlöchern, der die Geschäfte im Sinne des Unternehmers weiterführt.



Antje Lenk

Dr. Serge Ragotzky, Managing Director/Head of Corporate Finance Germany, Kepler Capital Markets
Das Thema Nachfolge ist für den Mittelstand mittlerweile von herausragender Bedeutung. Schon heute wird weniger als ein Drittel aller privaten Unternehmen erfolgreich an die dritte Generation übertragen. Nach unseren Schätzungen wird etwa die Hälfte aller privaten Unternehmen in den nächsten Jahren eine externe Nachfolgelösung finden müssen. Einerseits fehlen dem Mittelstand vielfach die geeigneten familieninternen Nachfolger,

NACHFOLGE-SENTIMENT 2011: UNVERÄNDERTE BRISANZ

Der Wechsel an der Führungsspitze stellt eine existenzielle Herausforderung im deutschen Mittelstand dar. Häufig setzen sich die Patriarchen zu spät damit auseinander, einen geeigneten Nachfolger zu finden, und riskieren so schlimmstenfalls ihr Lebenswerk. Wie es aktuell um die Nachfolge im Mittelstand bestellt ist, welche Trends den Markt in den nächsten

zwölf Monaten prägen sowie welche Ziele die Gesellschaften selbst in dieser Zeit verfolgen, hat die Unternehmeredition bei verschiedenen Anbietern und Beratern nachgefragt.

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

andererseits steigt gleichzeitig der wirtschaftliche Handlungsdruck, unter anderem aufgrund der Globalisierung und des technischen Fortschritts.

Bernd Sexauer, CEO, Heliad Equity Partners

Das Thema Nachfolge ist von fortdauernder Bedeutung für den Mittelstand. Deutlich über 90% der Unternehmen in Deutschland sind dem Mittelstand zuzuordnen. Unabhängig davon, ob sie tatsächlich von der Eigentümerfamilie oder von einem externen Management geführt werden – fast immer stellt sich früher oder später die Frage der Nachfolge.

Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Geschäftsführer, MBG Schleswig-Holstein

Eine sehr große Bedeutung! Wir werden in zunehmendem Maße von Geschäftskunden angesprochen, ob wir mit unseren Kontakten bei einer anstehenden Nachfolgeregelung helfen beziehungsweise vermitteln können.



Dr. Gerd-Rüdiger Steffen

2. Welche Nachfolge-Trends (z.B. Intensität, familienintern/extern, Verkauf an Strategen/Finanzinvestoren, Bewertungen, Einbeziehung externer Berater etc.) werden die nächsten 12 Monate bestimmen?

Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand, Stiftung Familienunternehmen

Von „Trends“ zu sprechen halte ich in diesem Zusammenhang für problematisch, dafür ist die Materie zu komplex und die Unternehmenslandschaft zu vielfältig. Eine gewisse Tendenz ist sicherlich dahingehend zu beobachten, dass die Junioren, die heute besser ausgebildet sind, ihre Chancen auch außerhalb des Unternehmens sehen. Somit betrachten sie eine Tätigkeit im eigenen Familienunternehmen längst nicht mehr als einzige Option. Deshalb ist auch eine Differenzierung zwischen der Nachfolge in die Geschäftsführerstellung und in die Gesellschafterrolle wichtig. Es wird künftig immer mehr sachkundige Gesellschafter geben, die ihre Position aktiv wahrnehmen, ohne operativ im Unternehmen tätig zu sein. Die Offenheit für die Einbeziehung von Fremdgeschäftsführern oder die Beteiligung Dritter nimmt ebenfalls zu.

Michael Keller, Geschäftsführender Teilhaber, Klein & Coll.

Da heute eine größere Anzahl an Unternehmern bereits ab dem 40. Lebensjahr daran denkt, ihre Firma zu verkaufen, nimmt die Intensität der Nachfolge deutlich zu. Der Verkauf an Finanzinvestoren findet mangels Akquisitionsfinanzierungen nach wie vor äußerst selten statt. Daher sind vor allem ausländische Strategen Käufer des deutschen Mittelstands. Die Kaufpreise steigen seit Oktober 2010 kontinuierlich, und somit wurden für den Mittelstand wieder attraktive Kaufpreise erreicht.

Antje Lenk, Geschäftsführende Gesellschafterin, Bridge IMP

Die Thematisierung der Unternehmensnachfolge liegt nach wie vor im Trend. Durch die Krise 2009 wurde eine Vielzahl von Unternehmensverkäufen vertagt, 2011 wird ein Teil davon sicherlich über die Bühne gehen, auch aufgrund einer steigenden Zahl externer Kaufangebote. Wie viele nachfolgereife Unternehmen tatsächlich die Übergabe vollziehen, lässt sich aber noch nicht absehen.

Dr. Serge Ragotzky, Managing Director/Head of Corporate Finance Germany, Kepler Capital Markets

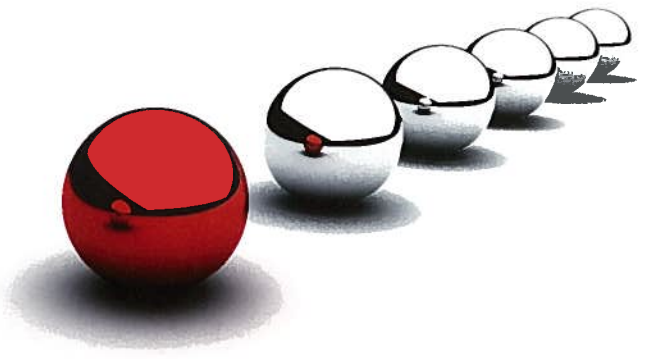
Eine wachsende Zahl mittelständischer Unternehmer erkennt, dass mit der Unterstützung professioneller Berater die richtige Nachfolgelösung überhaupt erst gefunden oder zumindest das wirtschaftliche Ergebnis optimiert werden kann. Erfahrene Experten können bei der Ausarbeitung und Evaluierung der Handlungsoption sowie der Vorbereitung und Umsetzung der Nachfolge einen wesentlichen Beitrag leisten. In den nächsten zwölf Monaten werden viele mittelständische Unternehmer mit strategischen Käufern und zunehmend auch mit Finanzinvestoren entsprechende Entscheidungen nachholen, die aufgrund der Finanzkrise verschoben werden mussten.

Bernd Sexauer, CEO, Heliad Equity Partners

Die Nachfolgethematik trägt zu einem weiteren Wachstum des Private-Equity-Bereichs bei, was direkt zu einer Belebung des Marktes für Unternehmenstransaktionen in Deutschland führt. Dieser Prozess wird allerdings eher kontinuierlich als sprunghaft stattfinden. Wir stehen in diesem Zusammenhang nicht vor



Bernd Sexauer



einer großen Welle von plötzlich stattfindenden Transaktionen. Diese hat es so auch in den letzten Jahren nicht gegeben.

Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Geschäftsführer, MBG Schleswig-Holstein

Im kleineren Mittelstand werden MBIs bzw. MBOs dominieren. Beim größeren Mittelstand geht es meist über strukturierte Verkaufsprozesse, die durch externe Berater organisiert werden.

3. Welche Themen stehen diesbezüglich in Ihrem Unternehmen für die nächsten 12 Monate ganz oben auf der Agenda? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand, Stiftung Familienunternehmen

Wichtig wird zukünftig sicherlich sein, bei Nachfolgeregelungen auch neuere Entwicklungen wie z.B. die Anforderungen der Compliance bei größeren Familienunternehmen zu berücksichtigen. Auch wird sich eine frühzeitige Einbindung aller Beteiligten künftig noch stärker durchsetzen, beispielsweise in Form von Familientagen. Diese können dazu dienen, die Interessen aller Familienmitglieder „auf den Tisch“ zu bringen und angemessen zu berücksichtigen. Besonderer Wert muss bei der Begleitung von Unternehmen in Nachfolgesituationen stets darauf gelegt werden, den Interessen sowohl der Familie wie des Unternehmens bestmöglich Rechnung zu tragen.



Prof. Dr. Dr. h.c.
Brun-Hagen Hennerkes

Michael Keller, Geschäftsführender Teilhaber, Klein & Coll.

In den nächsten 12 Monaten steht bei uns vor allem die Erweiterung des M&A-Geschäfts in den Mid-Cap-Bereich

ganz oben auf der Agenda. Dieses wird seit 18 Jahren fast ausschließlich im Small-Cap-Bereich abgewickelt.

Antje Lenk, Geschäftsführende Gesellschafterin, Bridge IMP

Oft ruft eine zu spät erkannte Nachfolge-Problematik den klassischen Rettungseinsatz ad interim hervor. Wir wollen dem Mittelstand 2011 als präventionserfahrene Ansprechpartner in Sachen „Nachfolge“ zur Verfügung stehen – immer mit dem Ziel, aus einem theoretischen Ansatz einen eigenen Plan zu erarbeiten.

Dr. Serge Ragotzky, Managing Director/Head of Corporate Finance Germany, Kepler Capital Markets

Für Kepler Capital Markets steht die ganzheitliche Beratung mittelständischer Unternehmer im Vordergrund. Wir mussten in bestimmten Branchen vielen Unternehmen 2009 und teilweise auch noch 2010 zum Abwarten raten, sehen jetzt aber wieder steigende Nachfrage, die sich auch positiv auf die Kaufpreise auswirkt. Wir wollen 2011 möglichst vielen Mittelstandskunden helfen, davon sowie von den besseren Finanzierungsmöglichkeiten zu profitieren.



Dr. Serge Ragotzky

Bernd Sexauer, CEO, Heliad Equity Partners

Wir werden dieses Thema proaktiv angehen. Über geeignete Auswahlprozesse und interne Strukturen wollen wir in Zukunft zielgerichtet interessante Familienunternehmen identifizieren und kontaktieren.

Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Geschäftsführer, MBG Schleswig-Holstein

Wir möchten unsere Kompetenz schärfen sowie Angebot und Nachfrage im „Nachfolgemarkt“ besser zueinander bringen. Das Geschäft ist sehr sensibel zu handhaben und eignet sich deshalb nicht für Internetplattformen.