Unternehmensnachfolge: intern oder extern?

Die erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabenstellung, mit der jeder Eigentümer/Unternehmer früher oder später konfrontiert wird. Für die Übertragung des Unternehmens kommen grundsätzlich zwei verschiedene Lösungen in Betracht:

1. Die interne Nachfolge durch ein Familienmitglied oder durch externes Management
2. Die externe Lösung durch eine Veräußerung des Unternehmens.

Vor einer konkreteren Nachfolgeplanung sollte eine umfassende und unvoreingenommene Bestandsaufnahme der Ist-Situation erfolgen, bei der alle Aspekte und Ziele der betroffenen Personen (Inhaber, vorgesehener Nachfolger, Familienmitglieder) und des Unternehmens sowie die Vermögensstruktur der Familie zu betrachten sind.

Folgende Fragen sind dabei hilfreich für den Entscheidungsfindungsprozess:

Unternehmerische Führung und operative Leitung

- Soll die unternehmerische Führung (Vertretung des Eigenkapitals) von der operativen Leitung des Unternehmens getrennt werden?
- Gibt es einen geeigneten Nachfolger für die Unternehmerfunktion (d. h. Vertretung des Eigenkapitals)?
- Wenn ja, eignet sich dieser Kandidat auch für die operative Geschäftsführung?
- Falls nein, gibt es einen qualifizierten familienfremden Manager, dem die operative Führung anvertraut werden kann und existiert eine gute zweite Ebene im Unternehmen? Die Trennung von Eigentum und Leitung ist in der Regel nur dann erfolgreich, wenn die Eigentümer in der Lage sind, ihre unternehmerische Führung auch auszuüben. Andernfalls droht zumindest auf lange Sicht ein deutlicher Verlust der Managementqualität
- Sind noch andere Familienmitglieder Gesellschafter im Unternehmen? Welche Interessen verfolgen die anderen Gesellschafter?
- Erlaubt die Gesellschafterstruktur auf lange Sicht eine klare unternehmerische Führung?

Persönliche Situation und Familie

- Wie ist die individuelle Lebensplanung, d. h. wie lange will der Unternehmer sein Unternehmen weiterführen und welche Rolle will er danach einnehmen?
- Gibt es geeignete Nachfolger aus der Familie, die möglichst bereits bei anderen Unternehmen ihre Qualitäten bewiesen haben?
- Wie sieht die Erbschaftsregelung aus? Wie können ggf. Konflikte vermieden werden?

Vermögensstruktur

- Stellt das Unternehmen den Hauptbestandteil des Familienvermögens und damit ein „Klumpenrisiko" dar?
- Ist der Unternehmer bzw. seine Familie unabhängig vom Unternehmen finanziell abgesichert?

Wertentwicklung des Unternehmens

- Wie wird die Wertentwicklung des Unternehmens in den nächsten Jahren sein?
- Wie sind die Wachstumsperspektiven, Ertragsaussichten, Markt- und Wettbewerbssituation? Besteht Investitionsbedarf?
- Ist die Familie mittelfristig noch der „bestgeeignete" Eigentümer? Oder ergibt sich strategischer Handlungsbedarf, z. B. aus der industriellen Logik, Globalisierungsdruck oder technologischem Wandel? Wie sind die mittel- bis langfristigen Überlebenschancen als eigenständiges Unternehmen?

In vielen Fällen ergibt sich aus einer objektiven Bestandsaufnahme schon eine klare Vorentscheidung für eines der beiden Modelle.

Interne Nachfolgelösung

In diesem Fall muss der Unternehmer bereit sein, seinem Nachfolger oder einem familienexternen Manager die operative Führung des Unternehmens zu überlassen. Gleichzeitig muss der Nachfolger vor allem die Qualifikation und das Format haben, die Unternehmerrolle auszufüllen. Weitere wesentliche Elemente für eine erfolgreiche Gestaltung der internen Nachfolge sind:

- Ehrliche Bereitschaft der direkt Betroffenen zu einer klaren Regelung
- Einklang der persönlichen, familiären und unternehmerischen Situation auf der Beziehungs- und Vermögensebene
- Vermeidung von unklaren Gesellschafterkonstellationen
- Offene Klärung der Rahmenbedingungen für den Eintritt des Nachfolgers (Zeitplan der Übergangsphase, Kompetenzen, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche etc.)
- Klare Kommunikation nach innen und außen

Unternehmensverkauf

Bei einer externen Nachfolgeregelung durch Unternehmensverkauf sind insbesondere folgende Aspekte wichtig:

- Welche Käufergruppe wird das höchste Interesse haben und daher die besten Konditionen anbieten?
- Wie wird ein Erwerber das Unternehmen fortführen?
- Hervorragende Vorbereitung und professionelle Durchführung des Verkaufsprozesses, um ein optimales Ergebnis zu erzielen.

Bei einem Unternehmensverkauf sollte daher unbedingt ein professioneller M&A-Berater hinzugezogen und anhand folgender Kriterien ausgewählt werden:

- Langjährige Erfahrung und Kompetenz bei mittelständischen Transaktionen
- Verständnis für das Unternehmen, die Branche sowie die Situation und Ziele des Unternehmers
- Unternehmerische Denk- und Arbeitsweise, Interessensgleichheit und Unabhängigkeit

	Interne Nachfolge	Unternehmensverkauf
Ziele	■ Fortführung Lebenswerk in der Familie	■ Realisierung des Unternehmenswertes ■ Sicherung der Vermögensstruktur
Erfolgsfaktoren	■ Geeigneter Nachfolger vorhanden? ■ Gestaltung des Übergangs ■ Loslassen und Verantwortung abgeben (Übergeber) – Verantwortung annehmen (Übernehmer)	■ Hervorragender Verkaufsprozess ■ Attraktivität der Branche und des Unternehmens ■ Richtiges Timing
Schwerpunkte und Problembereiche	■ Psychologische Aspekte ■ Familieninterne Aspekte ■ Interessenskonflikt: Übergeber und weitere Familienmitglieder wollen evtl. möglichst „hohen" Wert, Nachfolger möglichst niedrigen Kaufpreis ■ Erbrechtliche Fragen ■ Vermeidung von Anteilszersplitterung und inhomogenen Erbengemeinschaften	■ Professionelle Vorbereitung und Durchführung des M&A-Prozesses ■ Schaffung einer Wettbewerbssituation zwischen mehreren Interessenten ■ Ermittlung und glaubhafte Darstellung der Werttreiber; rechtzeitiges Erkennen möglicher Problemfelder ■ Detaillierte Informationsprüfung durch den Erwerber („Due Diligence") ■ Ist das Unternehmen „fit" für einen Verkauf?

Fazit

Die Planung der Unternehmensnachfolge sollte viele Jahre vor der Übergabe begonnen werden. Bei familieninterner Nachfolge müssen die notwendigen Voraussetzungen für einen reibungslosen Übergang rechtzeitig geschaffen werden. Bei einem Unternehmensverkauf kann die Zeit für eine optimale Vorbereitung des Unternehmens auf einen M&A-Prozess genutzt werden.

CAPEO Corporate Finance ist spezialisiert auf die Beratung beim Unternehmenskauf und -verkauf (M&A), MBO/MBI und Strukturierung von Finanzierungen. Der Schwerpunkt liegt in der Beratung von mittelständischen Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 25 und 500 Millionen Euro.

Gerne stehen wir Ihnen für ein vertrauliches und unverbindliches Gespräch zur Verfügung.

CAPEO GmbH
Maximiliansplatz 19
80333 München

Telefon +49 89 455787-0
info@capeo.de
www.capeo.de

Felix Regehr
Geschäftsführender Gesellschafter
fr@capeo.de

Kai Sessinghaus
Geschäftsführender Gesellschafter
kse@capeo.de