



Beschwerliche Suche: Der perfekte Nachfolger für das eigene Unternehmen ist selten leicht zu finden.

Nachfolger gesucht – aber RICHTIG!

Rund 400.000 Unternehmen suchen in den nächsten Jahren ihren Nachfolger – darunter auch Unternehmen aus der Outdoor-Branche. Den geeigneten Nachfolger zu finden, entpuppt sich oft als Riesenproblem. Aber was macht die Nachfolge so schwierig?

Von Michael Schoenberg, Lakner Unternehmensberatungs AG

Die Übergabe des eigenen Unternehmens erscheint den meisten wie ein unbezwingbarer Berg. Auf der einen Seite sind da die Rahmenbedingungen: Wenn die Perspektiven als Unternehmer immer düsterer werden, fehlt manchem ambitionierten Menschen der Anreiz. Für einen Neu-Unternehmer geht es ja darum, nicht nur Risiken auf sich zu nehmen, sondern auch Chancen zu nutzen. Denn unsere Volkswirtschaft braucht dringend eine Verjüngung. Staatli-

che Unterstützung kann Erleichterung bringen. Bescheidene Perspektiven können auch Unternehmer dazu bewegen, das Unternehmen noch „rechtzeitig“ zu übergeben. Doch wo kein Nachfolger ist, droht die Liquidation. Leider bereiten sich betroffene Unternehmer oft nur ungenügend vor. Die Nachfolge sollte langfristig geplant sein. Tauchen plötzlich Gesundheitsprobleme auf, ist zügiges Handeln erforderlich. Ideal, wenn man dann Pläne aus der Schublade ziehen kann.

Viele Nachfolgen scheitern auch an unrealistischen Preisvorstellungen von Unternehmern und Nachfolgern. Liegt das Scheitern der Verhandlungen in der Luft, kann oft nur ein Berater helfen und die unterschiedlichen Positionen wieder zusammenführen. Ca. 30 % aller Firmen sind wegen zu hoher Verschuldung gar nicht nachfolgefähig. Der Alt-Unternehmer kommt nicht aus der Haftung heraus. Der Übernehmer bietet zu wenig Eigenkapital und zu gerin-

ge Sicherheiten, um bestehende Darlehen zu übernehmen, oder die Ertragslage ist zu schlecht für eine erfolgreiche Weiterführung.

Den Zeitpunkt erkennen

Es gibt keine absolute Altersgrenze für ein aktives Unternehmertum. Der verantwortungsvolle Unternehmer erkennt den richtigen Zeitpunkt und bereitet seinen Ausstieg vor. Speziell in mittelständischen Firmen hängt sehr viel an der Person des Unternehmers. Spielt die

Gesundheit nicht mehr mit, wird es kritisch. Balance ist wichtig, denn Gesundheit hängt stark mit der Beanspruchung durch das Geschäft zusammen. Wer die eigene Gesundheit dem Erfolg opfert, muss einsehen, dass dies irgendwann nicht mehr geht. Dann heißt es nur noch: „Geschäftsaufgabe aus gesundheitlichen Gründen!“

Andere sehen ihr Berufsleben als Etappe, die einmal zu Ende geht, und wünschen sich mehr Zeit für Privates. Der Ausstieg wird langfristig geplant, sorgfältig vorbereitet und umgesetzt. Ideal, wenn dies parallel läuft mit dem Wunsch der Kinder, in das Unternehmen einzutreten – Ausbildung beendet, Berufserfahrung gesammelt und fachlich gerüstet für die Übernahme. Firmen lassen sich bei guter Konjunktur besser verkaufen. Ein gutes Angebot kann also den Schritt in den Ruhestand durchaus beschleunigen. Mitarbeiter, die sich als Unternehmer eignen, sind eine vielversprechende Alternative, wenn kein Nachfolger aus der Familie vorhanden ist.

Wenn sich ein Wettbewerber für eine Übernahme interessiert, ist dies meist ein überlegter Schritt. Er kennt den Markt, das Unternehmen und die Eigentums- und Altersverhältnisse schon ziemlich genau und hat klare Vorstellungen vom Unternehmenswert.

Betriebswirtschaftliche Probleme sind das schlechteste Motiv für einen Unternehmensverkauf. Ein angeschlagenes Unternehmen sollte zunächst mit aller Kraft wieder stabilisiert und in die Erfolgzone geführt werden. Der richtige Nachfolger muss es sein!

Gerade Familienmitglieder brauchen die Qualifikation, um bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Banken akzeptiert zu werden. Mitarbeiter kommen in den Fokus, wenn es keine Nachfolger im engeren oder erweiterten Familienkreis gibt. Bei einem Nachfolger von außen geht man anders vor. Der Unternehmer analysiert den Kandidaten intensiv und zieht externe Berater zu Sondierungsgesprächen hinzu. Die Chemie sollte stimmen, um den Erfolg nicht durch mangelnde Kommunikation zu gefährden. Auf welche Eigen-

schaften kommt es beim Nachfolger nun an? Die unternehmerische Grundausrichtung ist von zentraler Bedeutung. Beste Fachkenntnisse sind kein Ersatz. Auch ein gewisser Erfahrungsschatz und Erfolge, die der Nachfolger vorweisen kann, gehören dazu. Branchenwissen erleichtert die Nachfolge, doch auch Quereinsteiger können sich meist rasch einarbeiten. Eine kaufmännische Weiterbildung ist wichtig für eine gute Unternehmensführung. Und dann geht es um die Finanzierung. Es hängt einiges am Erfolg des Nachfolgers, nämlich die Existenz des Unternehmens. Professionelles Vorgehen ist Pflicht!

Loslassen und vertrauen

Und trotzdem: Der Unternehmer hängt an seinem Unternehmen mehr als nach außen hin sichtbar. Er kann den Nachfolger dabei unterstützen, sein Lebenswerk in eine neue Epoche zu führen, oder er kann ihm Steine in den Weg legen. Drei Faktoren sind von besonderer Bedeutung: die psychologische Seite, die finanzielle Vergangenheit und die Zukunft.

Oft findet man im Mittelstand fantastische unternehmerische Leistungen und den Stolz und den Willen, dieses Werk zu schützen, manchmal sogar vor dem Nachfolger. Zur Übergabe eines Unternehmens gehört auch Loslassenkönnen und Vertrauen. Der Nachfolger wird seine eigene Unternehmensgeschichte schreiben, und dafür braucht er den notwendigen Spielraum. Geschichte und Einfluss des Unternehmers sollen stützen und nicht belasten.

Der Kaufpreis soll den Unternehmer auch für Entbehrungen der Vergangenheit entschädigen. Oft soll die Unternehmensnachfolge für den Altunternehmer auch die Rentenversicherung ersetzen. Das Unternehmen stellt die Altersabsicherung dar, in die man früher „eingezahlt“ hat. Wer den psychologischen Aspekt jedoch zu stark betont, könnte den Bogen überspannen. Der Nachfolger fühlt sich womöglich über den Tisch gezogen, und der Altunternehmer meint, der Betrieb würde heruntergewirtschaftet.

Fotos: Archiv

Die Thesen

- Gründe für eine Unternehmensübergabe können sein: Alter, Gesundheit, Wunsch nach mehr Freizeit, Wunsch der Kinder nach Übernahme, guter Preis fürs Unternehmen, wirtschaftliche Probleme, Mitarbeiter, die das Unternehmen übernehmen möchten, oder Wettbewerber, die sich für das Unternehmen interessieren.
- Die Gefahr ist groß, dass ein Unternehmen vergeist, wenn dessen Unternehmer vergeist. Der vernünftige Unternehmer rechnet weder mit dem ewigen Leben noch mit immerwährender Gesundheit!
- Oft muss erst Nachfolgefähigkeit hergestellt werden. Zu klären sind: die Eignung des Nachfolgers, die betriebswirtschaftliche Situation, die Verschuldung des Unternehmens, die Gewinnerwartung für die Zukunft, Abschlüsse/aktuelle Bilanz – G+V, „Loslassen“ des Inhabers, Entfernung von überzogenen Vorstellungen, Finanzierung.
- Der „Übernehmer“ muss neben unternehmerischen auch fachliche, finanzielle, menschliche und kaufmännische Qualitäten haben.



Die Uhr tickt: Der Erfolg einer funktionierenden Nachfolgeregelung wird maßgeblich vom richtigen Zeitpunkt der Übergabe bestimmt.

Bei starker Betonung der Lebensleistung ist also höchste Vorsicht und Sorgfalt geboten. Nur die Betriebswirtschaft offenbart die objektive Sicht. Ob ein Unternehmen nachfolgefähig ist, hängt von seinen inneren Werten ab. Was aber bestimmt den Wert eines Unternehmens? Liegen Daten zu Absatzmarkt und Wettbewerb vor? Die Erträge der letzten Jahre sind wertbildend. Lohnt sich die Übernahme

für den Nachfolger? Wenn diese Fragen nicht beantwortet werden können, ist die Nachfolgefähigkeit nicht gegeben und muss erst hergestellt werden. Das braucht Zeit, Zielstrebigkeit und Disziplin in der Unternehmensführung. Man macht das Unternehmen fit und attraktiv, so dass auch die Bank mitspielt, die Finanzierung der Transaktion sichert und die Nachfolge letztlich ein Erfolg werden kann. ■

Zu wenig Gewinn ? Wir machen Rendite!		Strategie Marketing Vertrieb Controlling	Leistungsverbesserung Restrukturierung Sanierung Krisenmanagement
Die Experten der Outdoorbranche für Handel, Großhandel, Industrie		 Lakner Unternehmensberatungs AG ...wir machen Erfolge!	
Panoramaweg 12 D-79809 Wulheim	Tel 07755-91041 Fax 07755-91042	h.p.lakner@lakner.de www.lakner.de	
		Wirtschaftlich Nachhaltig Sicher	

