

Nachfolge-Sentiment 2012

Die Experten-Umfrage

Welche Bedeutung hat das Thema Nachfolge für den Mittelstand?

Christoph Büth, Leiter Mittelstandsfinanzierung im Bereich Beteiligungen, NRW.Bank

Das Thema Unternehmensnachfolge wird auch künftig an Bedeutung gewinnen. Die rechtzeitige und geordnete Planung und Umsetzung der Nachfolge ist eine wichtige unternehmerische Aufgabe. Je früher mit der Planung der Nachfolge begonnen wird, desto leichter wird es dann, die beste Nachfolgelösung zu konzipieren. Dies gilt umso mehr, wenn man weiß, dass weniger als die Hälfte der Unternehmensnachfolgen familienintern umgesetzt wird, obwohl diese Lösung deutlich mehr Inhaber bevorzugen würden.



Christoph Büth

Joachim Dübner, Managing Partner, Network Corporate Finance

In einer stark von mittelständischen Firmen geprägten Volkswirtschaft hat die erfolgreiche Übergabe von Unternehmen eine wichtige Bedeutung für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt. Wir sehen gerade in den vergangenen Jahren eine Vielzahl solcher Nachfolgesituationen, wobei nach unserer Wahrnehmung der Mittelstand mittlerweile dieses Thema sehr professionell angeht. Dazu hat sicherlich die öffentliche Diskussion der letzten Jahre in erheblichem Maße beigetragen.

Uwe Kern, Inhaber, Schmuck, Kern & Partner Unternehmensnachfolge-Beratung

In erster Linie eine existenzsichernde. Die Nachfolgefrage ist zukunftsentscheidend für das Unternehmen, seine Mitarbeiter und – gerade im Mittelstand – für die Unternehmerfamilie. Ebenso brauchen Investoren und Banken Planungs- und Entscheidungssicherheit – nicht zuletzt kommen hier die weiteren Finanzierungsbedingungen für das Unternehmen ins Spiel.

Torsten Krumm, Partner und Co-Head, Odewald & Compagnie

Traditionell haben Familienunternehmen in der Vergangenheit die Nachfolge häufig aus den eigenen Reihen besetzen können, heute findet immer seltener eine Nachfolge aus dem Familienkreis statt. Wir sehen hier gute Chancen für Private Equity, sich als Partner des Mittelstands in Nachfolgefragen zu positionieren. Entweder gibt es bereits ein familienexternes Management, das für die Expansionsstrategie einen unternehmerisch denkenden und finanzstarken Partner benötigt. Oder aber der Investor hilft dem Unternehmer im ersten Schritt das geeignete neue Management zu finden und dessen Eintritt ins Unternehmen im Wege eines Management Buy-in zu finanzieren. Zudem gilt es, die Finanzierung der Wachstumsszenarien zu sichern. Hier bringen Finanzinvestoren neben Eigenkapital auch den notwendigen Zugang zu Fremdkapital mit.



Torsten Krumm

NACHFOLGE-SENTIMENT 2012: VORAUSSCHAUENDES HANDELN IST GEFRAGT

In den nächsten Jahren müssen sich ca. 110.000 Familienunternehmen in Deutschland dem Generationswechsel stellen, geht aus Untersuchungen des IfM Bonn hervor. 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

**Dr. Thorsten Möller, Mitglied der Geschäftsleitung,
WGZ Initiativkapital GmbH**

Das Thema Nachfolge hat seit Langem einen angemessenen Stellenwert im Mittelstand, wird jedoch nach unserer Erfahrung nicht immer rechtzeitig genug angegangen. Etwa drei Jahre Zeitbedarf sollte man schon einkalkulieren, bis alles umgesetzt ist. Erfolgskritisch sind dabei vor allem die Identifikation des geeigneten Nachfolgers und dessen adäquate Einführung und Einarbeitung ins Unternehmen, aber auch die Sicherstellung der Übernahmefinanzierung.

**Olivier Weddrien, Geschäftsführer,
DZ Equity Partner GmbH**

Häufig ist es für die Senior-Unternehmer schwierig, einen geeigneten Nachfolger zu finden und die Finanzierung dieses Wechsels zu organisieren, viele von ihnen verdrängen das Thema zu lange. Auf Basis einer mangelnden Vorbereitung scheitern zahlreiche solche Prozesse, wodurch dann auch die weitere erfolgreiche Unternehmensentwicklung in Gefahr gerät. Um einen fließenden Übergang zu gewährleisten, sollte der Prozess ein bis zwei Jahre vor der eigentlichen Übergabe eingeleitet werden. Solch ein Prozess betrifft viele Bereiche des Unternehmens: Neben der Suche nach einem oder einem Team von Nachfolgern muss auch die Organisation, die sehr häufig auf den bisherigen Firmenchef und Eigentümer zugeschnitten ist, neu ausgerichtet werden. Zudem sind Prozesse zu definieren und das Reporting sowie Controlling zu professionalisieren. Sinnvoll ist es, wenn der Nachfolger noch rund ein Jahr lang aktiv vom Senior eingearbeitet wird. Bei externen Nachfolgen bietet sich der Einsatz von Private Equity an. So kann neben einem neuen Management auch die Eigentümerstruktur bedarfsgerecht an die neue Situation angepasst werden.



Olivier Weddrien

**Christian Weibrecht, Prokurist,
Seneca Corporate Finance GmbH**

Die Bedeutung des Themas ist sowohl für einzelne Unternehmen wie auch volkswirtschaftlich betrachtet von immenser Bedeutung. Allerdings wird es häufig im Hinblick auf die Zukunftsabsicherung des Unternehmens, der Arbeitsplätze und letztendlich auch des Familienvermögens unterschätzt. Vielfach wird die Initiierung der Nachfolge zu spät oder nicht systematisch genug angegangen, was zu unbefriedigenden Ergebnissen führt.

**Rudolf Weis, Direktor Private Wealth Management,
Bethmann Bank AG**

Gute Nachfolgelösungen sind im kommenden Jahrzehnt für den Mittelstand besonders wichtig. Es gilt, die Kontinuität im Eigentum und in der Unternehmensleitung mit hoher Qualität sicherzustellen.

**Welche Nachfolge-Trends werden die nächsten 12
Monate bestimmen?**

**Christoph Büth, Leiter Mittelstandsfinanzierung
im Bereich Beteiligungen, NRW.Bank**

Bei externen Nachfolgelösungen wird die Gestaltung der Finanzierung des Kaufpreises für den oder die Erwerber auch weiterhin eine große Hemmschwelle bleiben. Umfang und Dauer der Prüfungen bis zur Erteilung von Finanzierungszusagen werden regelmäßig unterschätzt. Hinzu kommt, dass ein zu geringes Eigenkapital nicht selten als Grund für Verzögerungen oder gar Scheitern von Unternehmensübernahmen anzusehen ist. Neben der Gestaltung des Kaufpreises stellt die Suche nach geeigneten Erwerbern eine zunehmende Herausforderung für die Verkäufer dar.

**Joachim Dübner, Managing Partner,
Network Corporate Finance**

Wir sehen derzeit einen starken Trend zu internen Lösungen im Kreis der Gesellschafter unter Einbeziehung des externen Managements. Der Erhalt des Unternehmens steht dabei im Vordergrund. Durch die neue erbschaftsteuerliche Regelung werden substanzgefährdende Erbschaftsteuerzahlungen weitgehend vermieden und der Zwang zum Verkauf entfällt. Dennoch gibt es nach wie vor eine ganze Reihe von Firmen, bei denen vor allem eine heterogene Gesellschafterstruktur im Nachfolgefall den Verkauf anstrebt.



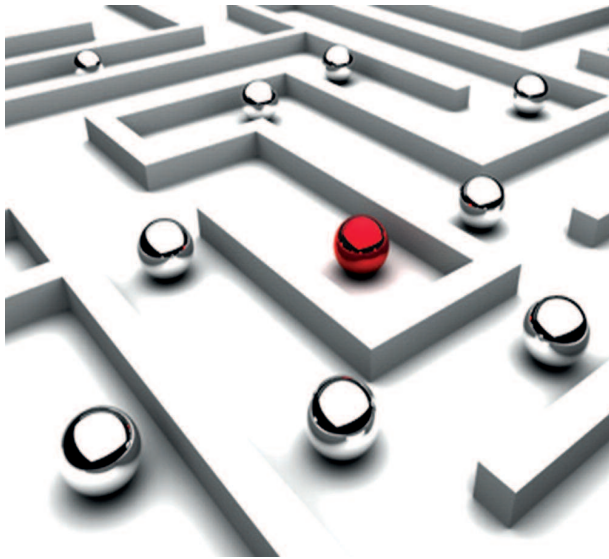
Joachim Dübner

**Uwe Kern, Inhaber, Schmuck,
Kern & Partner Unternehmensnachfolge-Beratung**

Unternehmer, die sich beizeiten nicht zu einer Übergabe entschließen können, sei es durch Verdrängen der Realitäten oder überzogene Kaufpreisforderungen, wird es immer geben. Relativ neu sind die Auswirkungen der demografischen Entwicklung – es stehen immer weniger Nachfolger zur Verfügung, und diejenigen, die beispielsweise aus den eigenen Familienreihen in Frage kämen, locken reizvollere globale Beschäftigungschancen ins Ausland. Das hat zur Folge, dass viele Unternehmen ohne externe Unterstützung nicht überleben können.

**Torsten Krumm, Partner und Co-Head,
Odewald & Compagnie**

Wir sehen nach wie vor, dass der Zugang zu Fremdkapital für den Mittelstand schwierig ist. Für die meisten Familienunternehmen stellt zudem die für eine Finanzierung notwendige Transparenz der Finanzdaten und die Entwicklung des Businessplans eine Herausforderung dar. Neben dem Zugang zu den Banken, den Private-Equity-Investoren eröffnen, können sie auch den Prozess begleiten und das Unternehmen in der Erstellung der Dokumente für die notwendige Transparenz unterstützen. In den



Die richtige Strategie beim Nachfolgeprozess ist entscheidend.
Foto: tom - Fotolia.com

nächsten 12 Monaten erwarten wir weniger Secondary Deals und mehr proprietäre Deals und damit mehr Familienunternehmen auf dem Radarschirm der Investoren. Dabei sind auch kontrollierte Minderheitsbeteiligungen eine Option.

**Olivier Weddrien, Geschäftsführer,
DZ Equity Partner GmbH**

Nachfolgen dürften insgesamt ein hochaktuelles Thema bleiben. Gerade auf Basis der vielerorts sehr guten Geschäftsjahre 2010 und 2011 und der damit guten Bewertung ist es für die Unternehmer sinnvoll, nun die Nachfolge einzuleiten und dabei auch einen guten Preis für ihre Anteile auszuhandeln. Sowohl bei externen als auch bei internen Nachfolgen bleibt es weiterhin sehr wichtig, genau den „richtigen“ Nachfolger zu finden, und zwar hinsichtlich Qualifikation, Ausbildung und Erfahrung ebenso wie mit Blick auf seine soziale Kompetenz. Will der Unternehmer weiterhin als Mehrheits- oder Minderheitsanteileseigner am Unternehmen beteiligt bleiben, kann der Einstieg einer Private-Equity-Gesellschaft sinnvoll sein.

**Christian Weibrecht, Prokurist,
Seneca Corporate Finance GmbH**

Im aktuellen Umfeld ist es schwierig, eine konkrete Prognose abzugeben. Wir erkennen jedoch einen Trend hin zu langfristig orientierten Investoren. Da die Risikofaktoren sowohl seitens der Unternehmen als auch der Investoren mittelfristig nicht abnehmen, werden die Bewertungen tendenziell sinken oder zumindest stagnieren. Es kommt also umso mehr auf das richtige Timing und die sorgfältige Auswahl des Nachfolgers bzw. Investors an.



Christian Weibrecht

**Rudolf Weis, Direktor Private
Wealth Management,
Bethmann Bank AG**

Aufgrund des hohen Durchschnittsalters der derzeitigen Unternehmerngeneration wird die Zahl der Übergaben künftig zunehmen. Dabei steht in den meisten Familienunternehmen der Wunsch an erster Stelle, die Nachfolge in der eigenen Familie zu regeln.

Wichtig dafür ist eine gute Familiencharta. Als zweitbeste Lösung gilt häufig die Trennung von Eigentum und Geschäftsführung in der nachfolgenden Generation. Erst wenn diese Möglichkeiten ausgeschöpft sind, wird über einen Komplettverkauf nachgedacht. Dann kommen auch externe Berater zum Einsatz.



Rudolf Weis

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

**Christoph Büth, Leiter Mittelstandsfinanzierung im
Bereich Beteiligungen der NRW.Bank**

Die NRW.Bank steht mit einem breiten Angebot an Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmensnachfolgen zur Verfügung. Wir werden dabei insbesondere auch längerfristige, individuelle Eigenkapitalbausteine als Minderheitsgesellschafter oder Mezzanine-Investor zur Verfügung stellen, um noch mehr Unternehmern und Management-Teams die Umsetzung von Unternehmensnachfolgen zu ermöglichen.

**Joachim Dübner, Managing Partner,
Network Corporate Finance**

Für unser Unternehmen steht in den nächsten 12 Monaten der weitere Ausbau unserer Standorte Düsseldorf und Berlin im Vordergrund. Da wir gerade auch in den neuen Bundesländern häufig Nachfolgethemen antreffen – hier geht es um Firmen, die nach der Wiedervereinigung aufgebaut wurden und deren Eigentümer heute Anfang 60 sind –, werden wir hier unsere Aktivitäten gezielt verstärken.

**Uwe Kern, Inhaber, Schmuck,
Kern & Partner Unternehmer-
nachfolge-Beratung**

Das Herbeiführen bestandsfester Unternehmer-Entscheidungen, den Übergabeprozess einzuleiten und einen adäquaten Nachfolger zu bestimmen. In kleinen Klausurtagungen wollen wir Unternehmer zusammenbringen, um damit die Kraft und Kreativität der kleinen Gruppe zu nutzen und den Impuls, das Nachfolgethema ernsthaft als Projekt anzugehen, zu stärken.



Uwe Kern

**Torsten Krumm, Partner und Co-Head,
Odewald & Compagnie**

Odewald hat über das eigene Netzwerk traditionell einen guten Zugang zu Mittelstandsunternehmen und daher einen starken proprietären Dealflow. Wir wollen auch in diesem Jahr mit Hilfe unseres Netzwerkes mindestens drei neue Investments für unsere Fonds in Deutschland machen.

**Dr. Thorsten Möller, Mitglied der
Geschäftsleitung, WGZ Initiativ-
kapital GmbH**

Unsere Stärke sehen wir insbesondere darin, dass wir gemeinsam mit anderen Partnern unserer Bankengruppe ganzheitliche Finanzierungslösungen anbieten können, um Nachfolgefina-
nzierungen aus einer Hand zu realisieren. Mit diesem Ansatz sind wir für 2012 sehr zuversichtlich, auch in diesem Segment des Beteiligungsgeschäfts weiter wachsen zu können.



Dr. Thorsten Möller

**Olivier Weddrien, Geschäftsführer,
DZ Equity Partner GmbH**

Mittelständische Familienunternehmen stehen bei DZ Equity Partner generell stark im Fokus, das Thema Nachfolge wird sicherlich auch in den kommenden Monaten einen hohen Stellenwert haben. Da bei Nachfolgelösun-

gen vom Unternehmer häufig die Abgabe eines Minderheitsanteils angestrebt wird, sieht sich die DZ Equity Partner hier als hervorragender Partner sowohl für den ausscheidenden Senior als auch für den Nachfolger. Für die nächsten Monate freuen wir uns daher auf zahlreiche neue Anfragen.

**Christian Weibrecht, Prokurist,
Seneca Corporate Finance GmbH**

Wir stellen fest, dass nur eine professionelle und systematische Vorbereitung der Transaktion am Ende zum gewünschten wirtschaftlichen Erfolg im angestrebten Zeitfenster führt. Dies bedeutet: Neben der Aufbereitung der Unterlagen braucht es auch eine sorgfältige Vorbereitung des Unternehmens selbst. Hierauf werden wir ein verstärktes Augenmerk richten und versuchen, gemeinsam mit unseren Mandanten eine optimale Ausgangsbasis für den Nachfolgeprozess zu schaffen.

**Rudolf Weis, Direktor Private Wealth Management,
Bethmann Bank AG**

Der seit einigen Jahren bestehende Trend, über Nachfolge rechtzeitig und ausgiebig zu diskutieren, wird sich fortsetzen. Unser Ziel ist es, unser Know-how in Fragen der Family Governance und Unternehmensnachfolge weiter zu erhöhen, auch durch zusätzliche Spezialisten. Neben der Vermögensverwaltung, unserem Kerngeschäft, ist die Nachfolge eines der Top-Themen in der Beratung.

KOLUMNE

Zeit für Nachfolger? Nachfolger auf Zeit!

Jens Christophers ist Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM).



Jens Christophers

Was passiert eigentlich, wenn in eigentümergeführten Unternehmen ein Führungswechsel ansteht, der Nachfolger aber noch nicht verfügbar ist? Nach Lehrbuch sind alle Nachfolgeprozeduren längst erledigt und die richtige Person ausgewählt und vorbereitet. In der Realität sieht es oft anders aus: Sei es, dass der Chef früher gehen will (oder muss) als geplant, sei es, dass der oder die Kandidatin noch in anderen Verpflichtungen steckt oder aber intensiv vorbereitet werden muss.

Manchmal kann ein Mitglied der Geschäftsleitung interimistisch übernehmen, doch birgt das oft unterneh-

menspolitische Risiken. Eine andere Lösung ist die temporäre Übernahme durch einen Profi. Interim Manager mit CEO-Erfahrung sind schnell einsatzbereit und führen – alleine den Gesellschaftern verpflichtet – das Unternehmen politisch neutral durch den Übergang. Sie bereiten das Terrain für eine souveräne und reibungslose Übernahme durch den Nachfolger. Denn Kontinuität und Performanz sind essenziell für das Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter und damit für den nachhaltigen Erfolg im Wandel.