

München, Juli 2008

Autor: Dr. Frank Lugert  
Management & Consulting  
Projektmanagement, Beratung, Interimsmanagement

## **10 Punkte zur Unternehmensnachfolge im Mittelstand**

*„Keiner kennt das Unternehmen so gut wie ich!“ oder „Der Nachfolger soll sich erst mal seine Sporen verdienen!“ sind Worte von mittelständischen Unternehmern im Zusammenhang mit ihrer noch offenen Nachfolge. Diese und ähnliche Aussagen zeigen, dass die Klärung der Nachfolge mittelständischer Unternehmer kritisch ist. Aufgrund der Demographie der Unternehmensführung im Mittelstand in Deutschland stehen in den kommenden Jahren jedes Jahr mehrere 10.000 Unternehmen vor der Situation, dass ein Nachfolger für den Unternehmer (meist auch den Gründer) gefunden werden muss, der es in seinem Sinne fortführt. Zum Teil profitable und gesunde Unternehmen müssen aufgelöst werden, weil nicht rechtzeitig nach einem Nachfolger gesucht wurde oder massive Fehler bei der Nachfolgeregelung gemacht wurden. Die ungelöste Nachfolge findet nicht zuletzt auch ihre negative Berücksichtigung im Rating nach Basel II bei den Banken. Eine Klärung der Nachfolge bietet dem Unternehmer hingegen die Chance, sein „Lebenswerk“ in seinem Sinne erfolgreich fortführen zu lassen und den verbundenen Mitarbeitern den Arbeitsplatz weiterhin zu sichern.*

Bei kleineren mittelständischen Unternehmen hat der Unternehmer sich selbst im Laufe der Zeit oft eine derart tragende Rolle zugeschrieben, dass er für das Unternehmen scheinbar unersetzlich geworden und der Fortbestand unmittelbar mit seiner Person verbunden ist. Dies trifft oftmals auf kleinere Mittelständler mit bis zu 150 Mitarbeitern zu. Fehlen Familienmitglieder, die ein Interesse an der Fortführung des Betriebs haben, sind folgende Alternativen für eine Unternehmensnachfolge denkbar:

- Verkauf an ambitionierte Privatpersonen, welche selbst die Geschäftsführung übernehmen, meist unter Hinzuziehung von Fördermitteln und Landesbürgschaften zur Absicherung der Kaufpreiszahlungen.
- Mitarbeiter aus dem Unternehmen übernehmen das Unternehmen im Rahmen eines Management-Buy-Outs, ebenfalls in der Regel mit Fördermitteln und Landesbürgschaften.
- Verkauf an einen strategischen Partner (Wettbewerber, Lieferanten, Kunden), der oft nur an der Technologie, dem Kundenstamm oder den Vertriebskanälen interessiert ist. Eine Zusammenlegung von Produktionsstätten und Vertriebsstrukturen mit umfangreichen Reorganisationen sind häufig die Folge.
- Verkauf an eine Beteiligungsgesellschaft, die das Unternehmen mit der Zielvorgabe von möglichen zu erwirtschaftenden Renditen und einem späteren Exit erwirbt. Jedoch fallen in den Fokus von Beteiligungsgesellschaften meist nur Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 MEUR und entsprechenden Renditen.

Selbst wenn rechtzeitig nach einem Nachfolger gesucht wurde, sehen sich der Alt-Eigentümer und der potenzielle Nachfolger, gleich ob dieser die Fremd- oder Eigen-Geschäftsführung wahrnimmt, Herausforderungen gegenübergestellt. Im Folgenden werden wesentliche Problembereiche und mögliche Ansätze zu deren Lösung skizziert.

## **1. Das Kompetenzvakuum nach dem Unternehmer**

In vielen unternehmergeführten mittelständischen Betrieben hat der Gründer im Zuge der Entwicklung des Unternehmens eine „patriarchalische“ Position mit einem Erfahrungsreichtum über das Unternehmen, den Markt und die Wettbewerber geschaffen. Er bündelt entsprechend viele Kompetenzen in seiner Person und hält oft alle Kunden- und Lieferantenkontakte sowie alle Beziehungen zu wichtigen Geschäftspartnern des Unternehmens. Nicht selten ist er auch der alleinige Entwickler und hat das ursprüngliche Produkt und/ oder die Technologie, auf welcher die Gründung des Unternehmens beruht, entwickelt. Zudem liegt die alleinige Entscheidungskompetenz oft zentralisiert beim Unternehmer, und damit ist auch die Selbstverantwortung der Mitarbeiter auf ein Minimum reduziert. Diese umfassende Rolle zu 100% zu übernehmen ist für jeden Nachfolger praktisch unmöglich; so steht und fällt das Unternehmen meist mit dem Unternehmer, dessen Kompetenzen und Aufgaben nur selten von der zweiten Führungsebene kurzfristig übernommen werden können. Eine Möglichkeit, dieses entstehende Macht- und Kompetenzvakuum zu füllen, ist die gezielte Aufgabenverteilung zwischen mehreren Funktionen, z.B. durch (frühzeitige) Etablierung eines Kaufmännischen Geschäftsführers, einer technischen Leitung und einer Vertriebsleitung.

## **2. „Persönliche Chemie“ zwischen Unternehmer und Nachfolger**

Potenzielle Interessenten mit einer entsprechenden Vorlaufzeit zu finden, stellt in der Regel weniger die Schwierigkeit dar, als dass diese die Voraussetzungen sowohl in persönlicher als auch in fachlicher Hinsicht erfüllen. Jedoch selbst wenn die ambitionierten potenziellen Nachfolger diese Anforderungen abdecken, scheitert es oftmals noch an der „zwischenmenschlichen Chemie“, und Differenzen kommen zwischen dem „Alten“ und dem „Neuen“ bereits in der Annäherung auf. Da sich die Phase der Unternehmensnachfolge nicht selten auf ein bis zwei Jahre erstreckt, sind die zwischenmenschlichen Differenzen von besonderer Bedeutung und können bereits frühzeitig das Vorhaben zum Scheitern bringen. Der Alt-Eigentümer will in einer Phase des Übergangs vom Nachfolger weder gegängelt noch verbessert werden. Schließlich führt er seit Jahrzehnten die Geschäfte erfolgreich nach seinen Prinzipien und Methoden. Stattdessen sollte der neue Unternehmenslenker die Chance ergreifen, das Unternehmen, die Branche und das Geschäft intensiv kennenzulernen, von den vielfältigen Erfahrungen des Unternehmers so umfangreich es geht zu partizipieren und diese sicherlich auch in Frage zu stellen.

## **3. Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmer**

Mitarbeiter in kleineren mittelständischen Betrieben sind nicht selten seit mehr als 20 Jahren im Unternehmen und zeichnen sich durch eine hohe Identifikation mit der Firma, vor allem aber mit dem Unternehmer aus. Die Mitarbeiter sind dadurch auch sehr von seinem Führungsstil geprägt und dementsprechend charakterisiert sich auch die Unternehmenskultur. Der Wechsel in der Unternehmensführung bedeutet grundsätzlich einen Wechsel im Führungsstil und damit auch in der Unternehmenskultur. Das kann vor allem bei „altgedienten“ Mitarbeitern zu einem Kulturschock führen. Geht der Unternehmer, besteht auch das Risiko, dass vereinzelt Leistungsträger im Nachlauf das Unternehmen verlassen. Können diese nicht an das Unternehmen gebunden werden und schafft der Nachfolger nicht die Akzeptanz bei diesen, so stellt eine etwaige Fluktuation ein erhebliches Risiko für den Fortbestand der Unternehmung dar. Ein Ansatz zur Vermeidung eines Kulturschocks durch einen Führungswechsel ist, angestrebte Veränderungen soweit

wie möglich mit den Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten, umzusetzen und grobe Einschnitte zu vermeiden. Oberste Führungsaufgabe des Nachfolgers ist es in diesem Zusammenhang, gemeinsam mit dem Alteigentümer den notwendigen Enthusiasmus und das Vertrauen zu den Mitarbeitern aufzubauen.

#### **4. Transformation persönlicher Kunden- und Lieferantenbeziehungen**

Wie bereits erwähnt sind bei mittelständischen Betrieben die Kunden- und Lieferantenkontakte oft sehr personenbezogen. Nicht selten haben sich diese Unternehmen aus einzelnen persönlichen Kundenbeziehungen aus dem privaten Umfeld des Gründers heraus zu einigen wenigen strategisch relevanten Abnehmern entwickelt. Können diese persönlichen Kundenkontakte nicht auf einen Nachfolger transferiert werden, und gibt es außer diesen Beziehungen keine weiteren Kundenbindungsinstrumente, ist der Fortbestand des Unternehmens in der Nachfolge gefährdet. Die Herausforderung hierbei liegt nicht nur in der Transformation von Kundenbeziehungen sondern vor allem in der Entwicklung relevanter Differenzierungsmerkmale zum Wettbewerb, sei es in technologischer oder in prozessualer Hinsicht, sowie in der Entwicklung effektiver Kundenbindungsinstrumente, um eine Kundenfluktuation unbedingt zu verhindern.

Ähnliches gilt für die Lieferantenbeziehungen: Auch hier sind es meist persönliche Beziehungen, die zu besonderen Abnahmekonditionen und Preisen geführt haben. Ein Wechsel ist für den Lieferanten eine gute Möglichkeit, Preise und Konditionen anzupassen, insbesondere wenn die bisherigen nicht in Form von Rahmenverträgen o.ä. fixiert waren. Kunden- und Lieferantenkontakte sollten durch gemeinsame Besuche und Einführung des Nachfolgers übertragen werden.

#### **5. Technologische Kompetenz und Innovationspotenzial**

Viele kleinere mittelständische Betriebe sind aus der Umsetzung einer technischen Idee des damaligen Gründers entstanden, welche zur Zeit der Gründung oft ein Alleinstellungsmerkmal darstellte. Wie auch bei den persönlichen Beziehungen stellt sich die Frage, wer die Technologiekompetenz trägt und wer bisher das Innovationspotenzial geschaffen hat. Das Risiko, dass das Technologie- und Produkt-Know-how mit dem Unternehmer geht, kann lange im Vorfeld der Nachfolge durch die Verteilung auf mehrere Personen etwa in Form einer kleinen „Entwicklungs- und Konstruktionsabteilung“ vermieden werden. Dabei sollten Patente und Lizenzen auf das Unternehmen übertragen und nicht von Privatpersonen gehalten werden.

#### **6. Unternehmensplanung und Controlling**

Nicht selten reduziert sich in mittelständischen Betrieben das Controlling auf die notwendigen buchhalterischen Aktivitäten nach Kostenstellen und -arten, auf die erforderliche Aufstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz. Ein monatliches Controlling und eine methodische Produkt-, Projekt- und Auftrags-Kalkulation ist jedoch oft nicht vorhanden, sondern wird pragmatisch durch den Unternehmer selbst „skizziert“. Es ist zwar davon auszugehen, dass der Unternehmer Transparenz über Deckungsbeiträge, Kunden, Aufträge und Produkte hat, jedoch ist dies leider nur in wenigen Fällen in Datenform entsprechend erfasst und ausgewertet verfügbar. Für einen Nachfolger stellt es eine große Herausforderung dar, sich Transparenz über die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens zu verschaffen, für die „pragmatische Vorgehensweise der Kalkulation“ ein Gespür zu entwickeln und zunächst weitestgehend ohne betriebswirt-

schaftliche Informationssysteme zu arbeiten. Hier empfiehlt es sich, kurzfristig ein vereinfachtes Management-Informationssystem mit einigen wenigen steuerungs- und entscheidungsrelevanten Kennzahlen zu entwickeln. Denkbar ist ein monatlicher einseitiger Report mit Auftragseingang/ -bestand, Kostenspiegel, kurzfristigen Verbindlichkeiten und Forderungen, Auslieferungen, Ausschuss etc. einzuführen.

Vergleichbares gilt für die Unternehmensplanung: Nur selten existiert eine rollierend angepasste Umsatz- und Ergebnis-Planung für das Unternehmen für die nächsten drei bis fünf Jahre. Nicht zuletzt für die Kaufpreisfinanzierung ist ein fundierter Businessplan für die finanzierenden Institute notwendig.

## **7. Strategische Perspektiven des Unternehmens**

Viele Unternehmen, welche vor mehr als 20 Jahren gegründet wurden, stehen heute oftmals in gesättigten und reifen Märkten einem entwickelten Wettbewerb gegenüber. Es stellt sich hierbei die Frage, ob die Wachstumsentwicklungen und Renditen der Vergangenheit in Zukunft weiterhin erreicht werden können, nachdem sich das Markt- und Wettbewerbsumfeld im Kerngeschäft gegenüber der Gründungszeit des Unternehmens gewandelt hat. Es ist zu hinterfragen, welche strategischen Perspektiven in der jüngeren Vergangenheit im Unternehmen bereits verfolgt wurden und welche weiteren noch denkbar sind. Nicht zuletzt ist zu klären, wie im Kerngeschäft einem eventuell anstehenden Verdrängungswettbewerb begegnet werden kann und wie die Chancen des Unternehmens einzuschätzen sind, einen etwaigen Preiskampf zu bestehen oder gar davon zu partizipieren.

## **8. Wachstumsbarrieren der bestehenden Strukturen**

In der Regel liegt das unternehmerische Interesse darin, das bestehende Geschäft profitabel weiter zu entwickeln und zu wachsen. Vor diesem Hintergrund ist oft festzustellen, dass nicht nur bald die Anlagen-, Flächen- und Personalkapazitäten ausgeschöpft sind, sondern auch, dass das Unternehmen an seine strukturellen und prozessualen Grenzen stößt. So sind häufig weder Organisationsstrukturen für eine geteilte Aufgabenwahrnehmung geschaffen noch sind betriebliche Prozesse so gestaltet, dass sie autark und ohne Entscheidungsschleifen durchlaufen werden können. Hier gilt es, mittelfristig eine verteilte Aufgabenwahrnehmung umzusetzen, präzise Verantwortlichkeiten zu definieren und Entscheidungsfreiräume für die Mitarbeiter zu schaffen. Dies fördert auch die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Die Realisierung dieser Ansätze erfordert eine längerfristige Entwicklung und Begleitung der Mitarbeiter.

## **9. Divergierende Vorstellungen vom Unternehmenswert**

Die Bewertung eines Unternehmens kann mit vielfältigsten Methoden, wie z.B. durch das Peer Group Verfahren, einen Multiple, den Ertragswert, den DCF-Wert oder den Substanzwert geschehen. Es hat sich gezeigt, dass die herkömmlichen Bewertungsmethoden für kleinere mittelständische Betriebe zu kurz greifen und Unternehmenswerte durch die subjektiven Vorstellungen von Verkäufer und Käufer geprägt sind. Letztlich hat der Verkäufer bei der Kaufpreisfindung zu berücksichtigen, dass es sich hierbei um die Bewertung eines „Lebenswerks“ handelt und hierfür lediglich pragmatische Methoden zur Annäherung an einen konsensfähigen Wert verfügbar sind.

Oftmals scheitern die Verhandlungen aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen über den Unternehmenswert hierfür bereits im Vorfeld.

## **10. Überleitung der Nachfolge mit Begleitung des Alt-Eigentümers**

In den meisten Fällen wird eine Begleitung des Nachfolgers- unter anderem zur Transferierung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen, vor allem aber auch zum Erfahrungstransfer - durch einen Beratervertrag mit dem Alt-Eigentümer erforderlich sein. Bei der bereits beschriebenen starken Rolle des Alt-Eigentümers ist eine Begleitung des Nachfolgers zur Stabilisierung des Wechsels und zur Vermeidung von Reibungsverlusten und Kunden- und Mitarbeiterfluktuation, zur Schaffung von Transparenz über die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens und gegebenenfalls um einen tiefen Einblick in Technologien und Produkte zu bekommen, deutlich intensiver erforderlich als bei größeren mittelständischen Unternehmen. Wie bereits beschrieben stehen bei einer derartigen Nachfolge nicht nur die Übergabe von Kompetenzen und Erfahrung vom alten zum neuen Unternehmer, sondern auch ein Kulturwechsel und Veränderungsprozesse zur Entwicklung des Unternehmens an.

### **Fazit**

Die aufgeführten Herausforderungen stellen nur einige aber schwerwiegende Problemstellungen im Zuge der Nachfolgeregelung dar. Wesentlich ist, dass rechtzeitig nach einem potenziellen Nachfolger gesucht wird, da selbst nachdem dieser gefunden ist mit einem Zeitraum von 1-2 Jahren für einen sanften und möglichst reibungslosen Übergang zu kalkulieren ist. Vor allem „weiche“ Faktoren, wie die Unternehmens- und Führungskultur und die Transferierung von Kontakten und Kompetenzen, stellen hier die größten Herausforderungen dar.

---

### **Dr. Frank Lugert** **Management & Consulting**

Projekt Management,  
Beratung,  
Interimsmanagement

[www.franklugert.de](http://www.franklugert.de)  
[mail@franklugert.de](mailto:mail@franklugert.de)

+49 172 6600757

81667 München,  
Pariser Straße 19



Dr. Frank Lugert hat in mehr als 12 Jahren über 40 mittelständische Unternehmen zu unterschiedlichen Fragestellungen als Selbstständiger Berater und Interimsmanager und in Fach- und Führungspositionen bei namhaften Unternehmensberatungen begleitet. Dr. Lugert ist zertifizierter Restrukturierungsmanager, promovierte zum Thema „Synergierrealisierung“, hat einen Abschluss zum Dipl.-Wirtsch.-Ing. und zum Dipl.-Stahlbauing. Dr. Lugert arbeitet als freier Projekt Manager, Unternehmensberater und Interims Manager u.a. für Management Support Partners als Partner im Bereich Operations für Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbauer, metallverarbeitende Industrie, Medizintechnik und High-Tech-Industrie.