

Nachfolge richtig planen in fünf Schritten

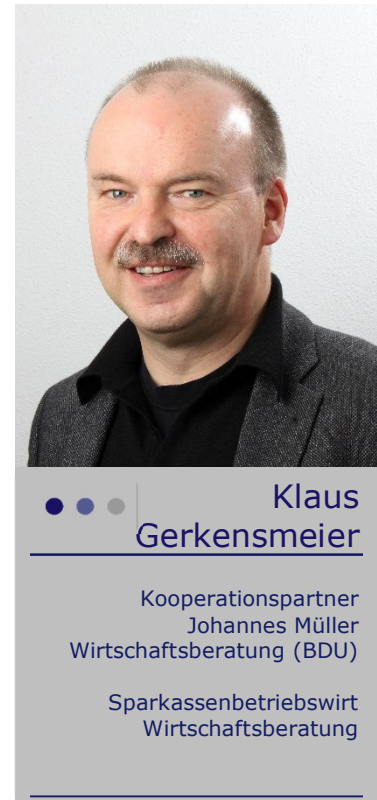
Nachfolge /
Mergers & Acquisitions

Von Klaus Gerkensmeier

Als wichtiger Arbeitsplatzbeschaffer ist gerade für den Mittelstand die Nachfolgeregelung eminent bedeutend und stellt in der Regel eine wesentliche Herausforderung dar. Denn hier geht es nicht nur um persönliche Schicksale auf der Managementebene, sondern auch darum, dass Arbeitsplätze erhalten bzw. gesichert werden. Falsche und nicht gut durchdachte Entscheidungen führen hier zwangsläufig zu tiefen Einschnitten. Die Vorgehensweise muss daher grundsätzlich gut bedacht und entsprechend sorgfältig vorbereitet werden. Da es sich hierbei um ein zeitlich als auch inhaltlich intensives Thema handelt, sollten Wirtschafts- bzw. Unternehmensberater, die über eine entsprechend themenspezifische Expertise verfügen, mit der Konzeptionierung, Gestaltung und Umsetzung hinsichtlich der Nachfolgeregelung beauftragt werden.

Beraterkompetenz und Erfahrung sind bei der Gestaltung der Nachfolgeregelung unabdingbar

Wichtig ist dabei, dass der jeweilige Berater über spezifisches Know-how, über nennenswerte Referenzen, über ein gutes Netzwerk und über langjährige Erfahrung verfügt. Außerdem muss er zwingend die Fähigkeit zu absoluter Vertraulichkeit besitzen. Diese substantiellen Eigenschaften stellen für einen Berater die Basis dar, um die Nachfolgeregelung im Sinne des Unternehmens bzw. des Unternehmers effizient zu gestalten. Allerdings sollte diesbezüglich genug Zeit eingeplant werden. Schließlich muss ein erfolgversprechender Plan entwickelt und eine entsprechende Strategie entworfen werden. So gilt es etwa, die eigenen Führungskräfte, die Mitarbeiter und die seit Jahren bestehenden vertrauensvollen Lieferanten- und Kundenbeziehungen explizit auf den Nachfolger "auszurichten". Denn Fakt ist: Jedes Unternehmen ist einzigartig und verfügt über bestimmte Spezifikationen bzw. Besonderheiten, daher ist grundsätzlich eine individuell angepasste Strategie ein Muss.



"Jedes Unternehmen ist einzigartig und verfügt über bestimmte Spezifikationen und Besonderheiten."

Eine individuell angepasste Strategie ist ein Muss."

Im Blickpunkt: Die fünf Phasen der Nachfolgeregelung

Auch der zeitliche Ablauf spielt bei der Gestaltung der Nachfolgeregelung eine entscheidende Rolle. Ein zeitlich optimierter Ablauf der Unternehmensnachfolge kann in die folgenden fünf Phasen unterteilt werden:

Phase 1: Ist-Zustand des Unternehmens ermitteln;
Erhebung sämtlicher relevanter Unternehmensdaten.

Phase 2: Konzeptionierung der Übergabe.

Phase 3: Bewertung des Marktwertes.

Phase 4: Kontaktaufnahme mit potentiellen Nachfolgekandidaten
oder (bei Verkaufsabsichten) mit möglichen Käufern.

Phase 5: Abschluss der Nachfolgeregelung.

Bewertungsverfahren mit individualisierten Nuancierungen einsetzen

Im Zuge von Phase 1 müssen sämtliche Unterlagen und Verträge des Unternehmens zusammengetragen und gesichtet werden, bevor in der Konzeptionierungsphase die komplette Nachfolgeregelung detailliert entlang einer Zeitschiene aufgebaut bzw. geplant wird (Phase 2). In der Regel dauert die Übergangsphase zwei bis drei Jahre.

Anschließend rückt die Beurteilung des Unternehmenswertes in den Fokus (Phase 3). Dabei darf dieser potentielle Wert bzw. Preis eines Unternehmens nicht mit dem erzielbaren Marktwert verwechselt werden. Zur Anwendung kommen hierbei vor allem das Discounted Cash Flow-Verfahren sowie das Ertragswertverfahren. Als in diesem Metier erfahrende Wirtschaftsberatung wissen wir, dass gerade das Ertragswertverfahren bei mittelständischen Unternehmen vorzugsweise Anwendung findet. Doch von einer Standardisierung bzw. Pauschalisierung kann hier keine Rede sein. Vielmehr nehmen wir hier individuelle Nuancierungen in Form von zum Beispiel steuerrechtlich aufgebauten Verfahren, Substanzwertverfahren oder Verfahren mit anderen Ausprägungen vor.

"Die Nachfolgeplanung muss als ein zentraler Punkt innerhalb der strategischen Unternehmensplanung wahrgenommen werden. Wir haben als Wirtschaftsberatung die Erfahrung gemacht, dass sich ein Unternehmen nicht früh genug mit der Nachfolgeproblematik befassen kann."

Potenzielle Nachfolgekandidaten sucht ein erfahrener Berater gezielt mit geringen Streuverlusten

In Phase 4 geht es um die systematische Suche nach potenziellen Nachfolgekandidaten respektive nach geeigneten Käufern oder Übernahmeinteressenten. Die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen erlauben es dabei, die erforderlichen Qualifizierungsmerkmale eines Nachfolgers detailliert zu konkretisieren. Durch eine entsprechend gezielte Suche können so Streuverluste vermieden werden. Außerdem wird in dieser Phase auch deutlich, ob ein potenzieller Nachfolgekandidat möglicherweise doch ungeeignet ist.

Innerhalb Phase 5 sollte die permanente Moderation eines Unternehmens- bzw. Wirtschaftsberaters zwischen Unternehmer, Nachfolgekandidaten und den anderen Beteiligten Früchte tragen und die Gestaltung der Nachfolgeregelung erfolgreich abgeschlossen werden. Ein Unternehmen ist aber gut beraten, den folgenden Prozess bezüglich der Übernahme in der Praxis weiterhin von einem erfahrenen Berater begleiten zu lassen.