

Jens Grasshoff

Der KMU-Nachfolgeplaner

Mittelständische Unternehmen erfolgreich
kaufen und verkaufen





tredition®

www.tredition.de

...für Antonia und Valentina

Jens Grasshoff

Der KMU- Nachfolgeplaner

**Mittelständische Unternehmen erfolgreich kaufen
und verkaufen**

© 2020 Jens Grasshoff

Verlag und Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback: 978-3-347-10908-7

Hardcover: 978-3-347-10909-4

e-Book: 978-3-347-10910-0

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

VORWORT

Bis zu meinem 32. Lebensjahr wusste ich eigentlich gar nicht so recht, was ich beruflich machen wollte. Nach dem Abi absolvierte ich in Köln eine Ausbildung zum Versicherungskaufmann und ging dann danach in den Außendienst nach Hannover, wo ich das «Verkaufen» erlernte. Nach meiner dreijährigen Tätigkeit im Firmenkundengeschäft stand ich dort dann aber, nach vielen Höhen und Tiefen, ohne eine echte berufliche Perspektive da. Aus diesem Grund beschloss ich ein Studium an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg im Bereich Betriebswirtschaft zu starten. Nachdem ich das Studium erfolgreich abgeschlossen hatte, bin ich aus persönlichen Gründen in die Schweiz umgesiedelt und musste mich dort dann beruflich komplett neu orientieren.

Eigentlich war immer klar, dass nur eine selbstständige Tätigkeit für mich infrage kam. Durch meine erste Tätigkeit als Partner in einer Finanzberatungsfirma kam ich mit sehr vielen mittelständischen Unternehmen in Kontakt, die ich von der Gründung bis zur Sanierung durch alle Lebenszyklusphasen begleiten durfte. An diesem Ort hatte ich dann auch die Möglichkeit, die erste mittelständische Unternehmung bei einem Verkauf an ein Ehepaar zu begleiten. Es handelte sich dabei um eine kleine chemische Reinigungsfirma mit vier Standorten im Kanton Thurgau. Der Verkauf erstreckte sich über mehrere Monate und während dieser Zeit wurde mir sehr schnell bewusst, wie meine berufliche Zukunft aussehen sollte.

Nun übe ich diese Tätigkeit bereits seit 20 Jahren aus und durfte mehr als 120 Unternehmen, vom Kinderhort bis zum Kieswerk, quer durch alle Branchen im Verkauf begleiten. Von der Erstellung der Verkaufsunterlagen, über die Bewertung, Käuferrecherche, Vertragsverhandlungen, bis hin zur Vertragsunterzeichnung. Ich hatte die Möglichkeit spannende Leute zu treffen, Top-Unternehmer, Schlitzohren, Patriarchen, Finanzjongleure, Lebenskünstler und viele Spezies mehr, sowohl auf der Verkäufer- wie auch auf der Käuferseite.

Zu den meisten meiner Kunden habe ich – ganz unabhängig von der Unternehmensgröße – während den Abwicklungen der Transaktionen eine sehr intensive persönliche Beziehung aufgebaut. Ich durfte oftmals die Familien der Firmeninhaber kennenlernen, die natürlich von der Beendigung der Tätigkeit als Unternehmer und dem Eintreten in einen völlig neuen Lebensabschnitt direkt oder indirekt betroffen waren. Hier wurden mir teilweise sehr intime Dinge offenbart und man hat sehr häufig – eigentlich fast ohne Ausnahme – gespürt, dass ein Familienunternehmen immer sehr durchdringende und nachhaltige Effekte in das Leben der Unternehmerfamilien bewirkt, was diese Familien in vielerlei Hinsicht sehr prägte. Und dass ein Käufer, vor allem als Privatperson, diesen komplexen Apparat durch eine Transaktion komplett auf sich nimmt, ist immer wieder eine große Herausforderung. Und das schweißt selbstverständlich die Verkäufer- und Käuferseite und dazu mich als Begleiter des Prozesses in einem regelmäßig von vielen Emotionen geprägten Verkaufsprozess, stark zusammen.

Durch meine langjährige Tätigkeit hatte ich die Möglichkeit, mir ein großes Beziehungsnetzwerk aufzubauen. Ein Netzwerk mit Geschäftspartnern, von denen ich die meisten heute schon seit sehr vielen Jahren kenne und mit denen ich erfolgreich zusammengearbeitet habe. Dazu gehören vor allem Bank-, Steuer- und Rechtsberater, Consultants, Tipgeber,

Immobilienexperten, Trainer/Coaches, ehemalige Kunden, institutionelle und private Investoren u. v. m. Ein gut funktionierendes Netzwerk ist das wichtigste Asset eines Beraters, der im Bereich «Unternehmensverkauf / M&A» tätig ist. Ohne das würde es nicht funktionieren. Ein gut arbeitendes Netzwerk hält den Verkaufsprozess stabil und sehr oft auch am Leben, gerade dann, wenn es mal wieder so richtig emotional wird.

Vom ersten Gespräch an, mit dem Unternehmer, der über den Verkauf seines Betriebes nachdenkt oder sich bereits für den Verkauf entschieden hat und den richtigen Partner zur Unterstützung sucht, entsteht generell ein sehr tiefgründiges persönliches Verhältnis, das sich während des gesamten Verkaufsprozesses von Tag zu Tag intensiviert.

Vor allem diese Tatsache ist es, was meinen Beruf ausmacht. Das ist für mich der wesentliche Antrieb, diesen Beruf mit sehr viel Leidenschaft, rund um die Uhr und mit intensiver persönlicher Hingabe auszuüben.

Den KMU-Nachfolgeplaner, den Sie gerade in den Händen halten, habe ich einerseits für Unternehmer geschrieben, die über einen Verkauf ihres Unternehmens nachdenken, andererseits für Interessenten, die sich über den Kauf eines mittelständischen Unternehmens informieren und dazu gezielt vorbereiten möchten. Dieses Buch habe ich vor allem für die «Amateure» und Semi-Profis geschrieben, die auf eine pragmatische Weise und umfassend in die Thematik eintauchen wollen. Meine Erfahrung aus zwei Jahrzehnten Unternehmensverkäufen ist hier verarbeitet und die Erläuterungen sind mit Beispielen und Anekdoten aus der Praxis versehen, die genau so passiert sind.

Einige Punkte lesen sich auf den ersten Blick vielleicht etwas rudimentär, aber in der Praxis sind es oft die vermeintlich banalen Gründe, die einen

Deal zum Scheitern bringen.

Der KMU-Nachfolgeplaner führt interessierte Leser umfassend und detailliert, aber trotzdem pragmatisch und kurzweilig, durch alle Phasen eines Unternehmensverkaufs. Er schließt das Hinzuziehen von Experten, die entweder ganzheitlich oder in Teilphasen die Unternehmenstransaktion begleiten, jedoch keineswegs aus, sondern unterstützt diese Vorgehensweise in weiten Teilen, da eine Person allein, in der Regel nicht alle Voraussetzungen und Kenntnisse mitbringen kann, um ein Unternehmen erfolgreich zu übernehmen respektive abzugeben. Und in einem Team arbeitet man generell effizienter als allein.

Der KMU-Nachfolgeplaner ist das Businessstool für einen pragmatischen Ansatz, der sog. «rote Faden», der die Aktivitäten in allen Phasen des Unternehmensverkaufs unterstützt, koordiniert und der Erarbeitung von unternehmerischen Entscheidungen dient. Die praktische Form mit vielen Beispielen und Checklisten, sollen den direkten Einsatz in den jeweiligen Projekten ermöglichen. Die Checklisten aus dem Kapitel 6. dieses Nachfolgeplaners verwende ich in dieser Form heute immer noch genauso. Sie helfen mir in meiner täglichen Arbeit der Begleitung und Vermittlung von Unternehmen, die zum Verkauf stehen, einen systematischen Ansatz zu finden, der unabhängig von der Branche und Größe des Unternehmens, immer derselbe ist und unterstützt mich in einer strukturierten Verkaufsprozessabwicklung, die für eine erfolgreiche, speditive und zielorientierte Vorgehensweise notwendig ist. Diese Form der Abwicklung spielt nicht zuletzt bei der Koordination aller an einer Transaktion involvierten Personen und Institutionen eine wesentliche Rolle.

Während meiner beruflichen Laufbahn sind etwa 90% meiner Kunden in der Situation gewesen, dass sie zum ersten Mal ein Unternehmen verkaufen. Und auf der Käuferseite war es ebenfalls so, dass ein Unternehmenskauf in diesen Größenordnungen auch von etwa 90% der Kaufinteressenten zum ersten Mal angegangen wurde.

Diese Situation setzt voraus, dass auf beiden Seiten ein umfassender Entwicklungsprozess stattfinden muss und es daher sehr wichtig ist, dass am Anfang eines jeden Verkaufsprojektes schon möglichst viel Know-how vorhanden ist, so dass die Beteiligten möglichst detailliert wissen, was sie in den nächsten Wochen und Monaten erwartet. Somit soll die Wahrscheinlichkeit minimiert werden, dass es im späteren Verlauf des Prozesses, zu unliebsamen Überraschungen kommt, die den Deal schlimmstenfalls zum Platzen bringen können.

Die zahlreichen Erlebnisse in der Vergangenheit sind der Anstoß für die Entstehung dieses Buches, den KMU-Nachfolgeplaner. Um den Verkaufsprozess auf beiden Seiten gut zu planen, transparent aufzuzeigen, wo die Herausforderungen liegen und was die Erfolgsfaktoren ausmacht. Dazu kann ich zahlreiche Beispiele aus der Praxis aufführen und das idealtypische Vorgehen aufzeigen, damit es am Ende zu einem fairen Deal zwischen den beteiligten Parteien gibt.

1 + 1 > 2 und die Rechnung geht auf...

Erwirbt eine Person einen mittelständischen Betrieb und übernimmt somit dessen Führung, so ist es bis dorthin ein arbeitsreicher Weg. Die Übernahme eines kleinen oder mittelgroßen Unternehmens (KMU) durch eine Privatperson kann in gewisser abstrakter Weise durchaus mit der

strategischen Fusion zweier Großkonzerne verglichen werden. Begeben sich nämlich zwei Elefanten zu einer Hochzeit, so hat das in der Regel strategische Gründe. Kompetenzen und Beziehungsnetzwerke ergeben zusammengenommen mehr als die Summe beider separaten Kandidaten vor einem Zusammenschluss ($1 + 1 > 2$). In einer umfangreichen Due Diligence, in denen Heerscharen von Beratern, Anwälten und Mitarbeitern analysieren, recherchieren, identifizieren und Pläne für den Zusammenschluss aufstellen, Verträge verfassen und verhandeln, spielen strategische Gegebenheiten eine ebenso große Rolle, wie eine systematische Vorgehensweise, bei der ein Schritt nach dem nächsten getan wird. Ein Annäherungsprozess findet statt, in dem behutsam, aber energisch vorwärts gerichtet die Entstehung eines neuen Unternehmens erwirkt und vollzogen wird. Die Symbiose von Methoden, Produkten, Prozessen und Kulturen muss systematisch herbeigeführt werden.

Im Grunde sollte die Übergabe eines KMU an einen Nachfolger eine ebenso strategische Angelegenheit sein, die systematisch, mit Weitsicht geplant und sehr behutsam umgesetzt werden muss. Genauso wie das betreffende Unternehmen über Ressourcen und Fähigkeiten (= Kompetenzen) verfügt, so verfügt der Unternehmenskäufer in Form einer Privatperson über Erfahrungen, Fach- und Sozialkompetenzen, Beziehungsnetzwerke, beherrscht möglicherweise den Umgang mit diversen Instrumenten, Werkzeugen, Substanzen etc., die nach der Übernahme eines Unternehmens förderlich und gewinnbringend eingesetzt werden können.

Nahezu jedes Unternehmen besitzt kleinere oder auch größere Schwächen in bestimmten Bereichen, z. B. bei der Planung und Umsetzung einer effizienten Marketing- und Vertriebsstrategie und kämpft deswegen seit Jahren mit Umsatzstagnation oder -rückgängen, so kann ein Manager, der

Erfahrungs- und Kompetenzschwerpunkte im defizitären Bereich hat, dem Unternehmen einen ganz neuen Schwung verleihen. Zumal er als zunächst unternehmensexterner Beobachter von außen über einen völlig neutralen und ungetrübten Blick verfügt und die Situation im Unternehmen neutral oder zumindest von einem anderen Standpunkt aus bewertet als ein „Interner“. Letztendlich entsteht dann auch in einem solchen Fall nach der durchgeführten Unternehmensübergabe ein neues Unternehmen, welches sich über die Zeit zentral auf den neuen Inhaber ausrichten wird. Man kann hier häufig von einer regelrechten Metamorphose sprechen. Im Rahmen dieser Metamorphose wird Energie freigesetzt, die auf ein emotionales Umfeld trifft und zu entsprechenden Schäden führen kann. In meiner täglichen Arbeit gehört es unter anderem zu einer meiner wesentlichen Aufgaben, diese Energie in die richtigen Bahnen zu lenken, womit sie dem Projekt einen positiven Antrieb gibt und erfolgreich über die Ziellinie bringt.

Da also die Übernahme eines Betriebes – ob von einer Person oder einer anderen Unternehmung – eine durch strategische Faktoren geprägte Angelegenheit ist (und weil der Film «Wall Street» von 1987 mit Micheal Douglas und Charlie Sheen zu meinen Lieblingsfilmen gehört), wird jedes Kapitel im *KMU-Nachfolgeplaner* mit einem passenden Zitat von Sun Tzu eingeleitet. Sun Tzu steht für „die Kunst des Krieges“ und ist vor mehr als zwei Jahrtausenden von einem chinesischen Kriegerphilosophen (Sunzi) verfasst worden. Es gilt heute als eines der bekanntesten historischen Werke für Strategielehre und wird weltweit von Managern und Politikern gelesen und gelebt. Als Studien der Anatomie von zwei Parteien, die sich gegenüber oder miteinander im Konflikt stehen, hat die Lehre das Ziel der *Unbesiegbarkeit, Sieg ohne Kampf* und *unbezwingbare Stärke*. Was in der strategischen Kriegsführung als besonders hart klingt, ist aber durch den philosophischen Vergleich und Ableitung auf das *Daily Business* eine

durchaus weiche Methode, sich in eine vorteilhafte Position (z. B. in Verhandlungen) zu begeben und so erfolgreicher zu sein als andere und leichter zum angestrebten Ziel zu kommen.

Im *KMU-Nachfolgeplaner* sollen die Zitate zu Beginn eines jeden Kapitels den Leser zu einer strategischen, vielleicht auch philosophischen Denkweise anregen. Die Verwendung der Begriffe wie „Kampf“ und „Gegner“ stehen im übertragenen Sinne für den Weg zum Ziel und die Herausforderung der Sache und sind keineswegs als in irgendeiner Art und Weise als feindselig zu interpretieren. Wir werden später noch sehen, dass der gesamte Prozess der Metamorphose davon geprägt ist, dass Verkäufer und Käufer keine „Gegenparteien“ im engeren Sinne sind, sondern gemeinsam – am runden Tisch – ans Ziel kommen sollten.

Die zehn Grundsätze von Sun Tzu:

Stell dich dem Kampf!

Führe andere in den Kampf!

Handle umsichtig!

Halte dich an die Tatsachen!

Sei auf das Schlimmste vorbereitet!

Handle rasch und unkompliziert!

Brich die Brücken hinter dir ab!

Sei innovativ!

Sei kooperativ!

Lass dir nicht in die Karten sehen!

In diesem Sinne kann es dann jetzt losgehen.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Tägerwilen, im Juli 2020

Jens Grasshoff

Geben Sie in Ihren Internetbrowser die folgende Adresse ein:

www.kensington-ma.com/kmunachfolgeplaner

und dort das Kennwort: *Valentinstag*

Sie haben dort die Möglichkeit sämtliche Unterlagen, wie Checklisten und Fragebögen des Kapitels 6 als Word-Dateien herunter zu laden, um in der Praxis systematisch damit arbeiten zu können.

Inhaltsverzeichnis

1 Die Verkäuferperspektive – mit Plan in den Ruhestand

- 1.1 Motivation und Vorbereitung
- 1.2 Gedanken des Unternehmers als potenzieller Verkäufer
- 1.3 Die Planung der eigenen Nachfolge
- 1.4 Und immer wieder: Beratung
- 1.5 Experten zum Thema „Nachfolgeregelung“
- 1.6 Die Unternehmensdokumentation

2 Käufersicht – selbstständig durch Betriebsübernahme

- 2.1 Einstieg in die Vorbereitung
- 2.2 Wie erkenne ich meine besten Chancen?
- 2.3 Unternehmenskauf vs. Neugründung
- 2.4 Das geeignete Unternehmen – «The Perfect Match»
- 2.5 Das Unternehmen kennenlernen – der Businessplan
- 2.6 Käufertypen

3 Die Geschäftsübergabe – ein Phasenmodell mit System

- 3.1 Zwei Praxisbeispiele
- 3.2 Das Phasenmodell
- 3.3 Planungs- und Vorbereitungsphase
- 3.4 Informations- und Kennlernphase
- 3.5 Unternehmensanalyse und Datenerhebung
- 3.6 Verhandlungs- und Vertragsphase
- 3.7 Umsetzungs- und Integrationsphase

4 Die Unternehmensanalyse – das Zielobjekt unter der Lupe

- 4.1 Die SWOT-Analyse
- 4.2 Die externe Analyse
- 4.3 Die interne Analyse

- 4.4. Die „Due Diligence“
- 5 KMU-Bewertung – die Übernahme nicht um jeden Preis**
- 5.1 Grundgedanken zum Thema „Unternehmenswert“
- 5.2 Ein Rechenbeispiel
- 5.3 Substanzwertberechnung
- 5.4 Die Net Present Value-(NPV-)Regel
- 5.5 Der faire Kaufpreis – ein Fazit
- 6. Fragebögen, Checklisten, Projektpläne**
- 6.1. Verkäuferfragebogen zur Vorbereitung seiner Nachfolge
- 6.2. Kaufinteressentenfragebogen zur Vorbereitung des Projektes
- 6.3. Phasen und Prozesse eines Unternehmensverkaufs
- 6.4. Checkliste für die interne Betriebsanalyse
- 6.5. DATA ROOM INDEX
- 6.6. Fragen-/ Checkliste zur umfassenden Unternehmensanalyse

1 Die Verkäuferperspektive – mit Plan in den Ruhestand

*"Führerschaft ist eine Sache der Intelligenz, der Glaubwürdigkeit, der Menschlichkeit, des Mutes und der Strenge."
(Sun Tzu)*

Um gleich zu Beginn eine gesunde grundlegende Transparenz hinsichtlich des gesamten Verkaufsprozess zu schaffen, ist es für den Käufer zunächst einmal ganz wesentlich, die Motivation, Stimmung und Ausgangslage zu kennen, die auf der Verkäuferseite vorherrschen. Der Unternehmer, der seinen Betrieb zu verkaufen plant, sollte sich selbst im Vorfeld bestimmte Fragen stellen, um später keine unliebsamen Überraschungen zu erleben, die möglicherweise zu emotionalen Anwandlungen oder gar zum Abbruch des Verkaufsprozesses führen könnten. Eine gut geplante und vorausschauende Herangehensweise ist sowohl für die Verkäufer- wie auch für die Käuferseite essenziell. Im Kapitel 6 gibt es eine Liste mit 10 Fragen für den Verkäufer, mit denen er sich ganz am Anfang auseinandersetzen sollte, bevor irgendetwas unternommen wird.

Es ist wichtig, sich zu Beginn dieses Buches, zunächst mit den wesentlichen Fragestellungen aus Verkäufersicht zu beschäftigen, die auf zukünftige Situationen bestimmte Auswirkungen haben und mit denen die Parteien möglicherweise später im Verkaufsprozess konfrontiert werden könnten. Ein guter Berater, der den Verkaufsprozess begleitet, legt diese Fragen und die dazugehörigen Antworten gleich im ersten Gespräch offen auf den Tisch. Da der gesamte Prozess in der Regel von sehr viel Emotionen geprägt ist, sollten diese Fragen gleich zu Beginn abschließend geklärt sein. Erst dann können das weitere Vorgehen und die Koordination des Verkaufsvorgangs entsprechend darauf eingestellt werden.

Obwohl sich dieses Kapitel mit der Perspektive des Verkäufers beschäftigt, ist es auch für einen Kaufinteressenten, der sich durch die Übernahme eines Betriebes in die Selbstständigkeit begeben möchte, wichtig, diese Lektion zu lernen. Insbesondere die Motivation, die einen Geschäftsinhaber dazu bewegt und die Gedanken, die vor einem Zusammenkommen von Inhaber und Kaufinteressent bereits verarbeitet wurden, stellen für die gemeinsame Verständniseentwicklung und eine Kommunikation auf gleicher Ebene wertvolle Informationen für den Kaufinteressenten dar.

Nur wenn zwischen Inhaber und seinem Nachfolger die Chemie wirklich stimmt und sie von Beginn an auf einer Wellenlänge agieren, ist der Weg geebnet, dass die Übergabe des Betriebes nachhaltig erfolgreich vonstattengehen kann.

1.1 Motivation und Vorbereitung

Für einen Unternehmer, der seinen Betrieb an einen Nachfolger abgeben möchte oder aus welchen Gründen auch immer abgeben muss, hat es in der Regel nicht leicht einen geeigneten Nachfolger zu finden. Zum einen geht es hier um sein Lebenswerk, das viele Jahre lang sein Leben und das seiner Familie prägte und aus dem er sich nun zurückziehen soll, zum anderen entsteht Unsicherheit bei dem Gedanken, die Verantwortung für die Mitarbeiter und die oftmals seit vielen Jahren bestehenden Kundenbeziehungen in neue Hände übergeben zu müssen.

Durch die – möglicherweise sehr überraschend – gewonnene Erkenntnis, dass im eigenen persönlichen, privaten wie auch geschäftlichen Umfeld kein Nachfolger zu identifizieren ist, kann eine von Unsicherheit und Enttäuschung geprägte Grundeinstellung entstehen.

Aus diesen und diversen anderen Gründen, auf die wir später noch genau eingehen werden, ist von der Unternehmerseite gelegentlich eine gewisse Emotionalität mit im Spiel, wenn es um Entscheidungen, Gespräche, Verhandlungen im Zusammenhang mit einer zu planenden Unternehmensnachfolge geht. Dieser Tatsache sollten sich potenzielle Nachfolger und Unternehmer in spe bei der Aufnahme ihres Projektes unbedingt bewusst sein und darum respektvoll, mit entsprechendem Fingerspitzengefühl während des gesamten Prozesses vorgehen.

1.2 Gedanken des Unternehmers als potenzieller Verkäufer

Die erste Frage, die am Anfang einer jeden anstehenden Nachfolge aus Sicht des Unternehmers ansteht, lautet: Kann ich mein Unternehmen innerhalb der Familie weitergeben?

Ist die Antwort auf diese Frage aufgrund des bloßen Vorhandenseins eines weiblichen oder männlichen Nachfahrens „Grundsätzlich Ja!“, dann muss die Zusatzfrage lauten: „Ist eine Übergabe des Unternehmens an diesen/diese Nachfolger/in plausibel, mit dem richtigen Timing durchführbar und von einem nachhaltigen Erfolg geprägt?“

Und die letztlich alles entscheidende Frage ist:“ Bin ich nach einer vollzogenen familieninternen Betriebsübergabe vom Unternehmen soweit abgekoppelt, wie ich es mir wünsche und wie es mir und der Familie guttut?“

Diese Fragen sind dann schon nicht mehr so einfach mit *Ja* oder *Nein* zu beantworten. Ob die Voraussetzungen dafür vorhanden sind, kann die Erkenntnis nach dem Durcharbeiten des Kapitels 2 bringen, welches sich

mit der Käuferperspektive beschäftigt und in dem unter anderem auf notwendige soziale und fachliche Kompetenzen eingegangen und einem kleinen Test unterzogen wird.

Wenn die Frage nach einer Nachfolgeoption innerhalb der Familie zu regeln verneint werden muss, dann ist die logische Konsequenz daraus, dass der neue Eigentümer außerhalb der Familie gesucht und gefunden werden muss.

Eine weitere Option könnte es dann zunächst sein, im Unternehmen selbst nach einem geeigneten Nachfolger zu suchen. So wäre beispielsweise das Angebot an einen Mitarbeiter, z. B. den Betriebsleiter denkbar, der das Geschäft bereits seit Jahren sprichwörtlich in- und auswendig kennt, dieses zu übernehmen. Auf diese Weise würde ein Angestellter zum Chef aufsteigen. Man spricht in diesem Fall von einem Management-Buy-out (MBO). Das Eigentum und die Geschäftsführung gehen in diesem Falle auf einen Mitarbeiter (denkbar wären auch zwei oder mehr Mitarbeiter als Team) über, der den Betrieb ganz oder sukzessive erwirbt. Hier müssen dann in der Regel innovative Lösungen herhalten, damit es zu einem tatsächlich funktionierenden Ergebnis kommen kann, da insbesondere bei größeren Betrieben im gehobenen Kaufpreissegment, die notwendigen finanziellen Eigenmittel für einen Kauf häufig nicht vorhanden sind.

Kommt aus diversen Gründen ein Verkauf an ein Mitglied der Belegschaft auch nicht infrage, muss nach einem familien- und unternehmensexternen Käufer/Nachfolger gesucht werden. Kauft ein externer Manager das Unternehmen ganz oder teilweise, dann spricht man von einem Management Buy-In (MBI). Man könnte einen solchen Manager im direkten Unternehmensumfeld, bei Kunden, Konkurrenten, Lieferanten etc. suchen, sollte aber dabei äußerst vorsichtig zuwege gehen, um der

„Gerüchteküche“ kein Nährboden zu liefern, was sich letztlich negativ auf die Situation des Unternehmens auswirken kann.

Da in der Praxis bei der Durchführung eines MBO oder MBI die Finanzierung immer wieder ein Knackpunkt darstellt, sind in jüngster Zeit vermehrt Lösungen zu beobachten, die als eine Mischung aus MBO/MBI resultieren, um so die finanzielle Last auf mehrere Schultern zu laden. Diese Lösungsform wird in der einschlägigen Literatur dann als BIMBO¹ betitelt, eine vielleicht nicht ganz glückliche Bezeichnung.

Beide Nachfolgearten, MBO und MBI, unterscheiden sich teilweise in einigen Details bei der Umsetzung, womit sich diverse Vor- und Nachteile ergeben, wie die nachfolgende Tabelle 1.1. zeigen soll.

Tabelle 1.1.

| | Management Buy Out (MBO) | Management Buy In (MBI) |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Durchführung | Ganze oder teilweise Übertragung des Unternehmens an einen Mitarbeiter des Betriebes | Ganze oder teilweise Übertragung des Unternehmens an einen unternehmensexternen Manager |
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> - tiefe Kenntnisse von Betriebsinterna durch die Betriebszugehörigkeit - vorhandenes Wissen über Produkte, Produktionsverfahren, Kundenbedürfnisse, Qualität, Unternehmenskultur etc. | <ul style="list-style-type: none"> - Belebung des Geschäftes durch neue Einflussgrößen, Beziehungsnetzwerke etc. - Auswahl unter einem Angebot an Alternativen und Abstimmung auf den Bedarf - Ergänzung in Bezug auf Stärken und Schwächen im Unternehmen |

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nachteile | <ul style="list-style-type: none"> - Möglicherweise keine neuen Impulse, alte „Fehler“ werden weiterhin gemacht, - Gefahr der Überschätzung der eigenen Person, - Beziehung zu anderen Mitarbeitern (Akzeptanzproblem) <p>- Ist potenzieller Nachfolger bislang angestellt gewesen, so bedeutet die neue Tätigkeit als Unternehmer eine komplette Neuausrichtung seines gesamten Lebens, betroffen sind auch Ehepartner, Kinder, Freundeskreis.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Einarbeitungszeit notwendig, - Kennenlernphase erforderlich und gute Menschenkenntnis von Seiten des Unternehmers notwendig - Vertrauensvorschuss, - Schwierigkeiten bei der Einschätzung und Bewertung von Kenntnissen und Fähigkeiten |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1.3 Die Planung der eigenen Nachfolge

Die Planungsphase ist für den Unternehmer und den Erfolg seiner Nachfolgeregelung von ganz zentraler Bedeutung, weil bereits hier frühzeitig grundlegende Erkenntnisse und Voraussetzungen erarbeitet werden, auf deren Basis später wesentliche verkaufsrelevante Entscheidungen getroffen werden müssen. In Kapitel 3. „Die Geschäftsübergabe – ein Phasenmodell mit System“ bekommt der Leser einen Überblick über alle Phasen, die in einem derartigen Projekt durchlaufen werden und durch welche Frage- bzw. Problemstellungen, aber auch Zielsetzungen und Herausforderungen diese Phasen dann

jeweils geprägt sind. So helfen Ihnen als Unternehmer und angehender Verkäufer die Antworten auf die Fragen im Kapitel 6. „10 Fragen zur Planung der eigenen Nachfolge“, die Sie als Einstieg in den Gesamtprozess beantworten sollten.

Auf die Notwendigkeit zur selbstreflektierten Offenheit und Ehrlichkeit bei der Beantwortung der Fragen muss hier wohl nicht explizit hingewiesen werden.

Es ist besonders wichtig, dass der gesamte Nachfolgeprozess grundsätzlich immer in derartiger Weise geplant wird, dass der Ausstieg des Inhabers aus dem operativen Geschäft nach dem erfolgten Verkauf zum bestimmten Tag X gegeben ist. Immer häufiger habe ich es in jüngster Vergangenheit beobachtet, dass sich bereits während der Vertragsverhandlungen auf die operative Funktion des Verkäufers verlassen und nach erfolgtem Verkauf mit eingeplant wird. Das kann unter Umständen mittel- bis langfristig zu enormen Schwierigkeiten führen. Wenn der Verkäufer gleichzeitig Inhaber und Geschäftsführer in einer Person ist, dann sollte der Verkäufer den Betrieb – abhängig von der Gesamtkonstellation – nach einer intensiven Übergabe- und Einarbeitungsphase von drei bis maximal sechs Monaten mit abnehmendem Arbeitspensum verlassen haben. Auch wenn es noch so schwerfällt. Wenn kein Nachfolger geplant würde, dann sitzt der Verkäufer hier im operativen Bereich unter Umständen genauso fest, wie vorher.

Sollten sich Verkäufer und Käufer an dem besagten Tag X noch immer sehr gut verstehen und haben beide Parteien mittlerweile vielleicht bestimmte Vorstellungen darüber, wie die weitere Zukunft für einen bestimmten Zeithorizont gemeinsam zu gestalten ist, dann einigt man sich auf eine – am besten sehr flexible Form – der Zusammenarbeit. Für den Fall, dass der

ehemalige Unternehmer zukünftig als Angestellter im dann ehemals eigenen Betrieb arbeiten kann und dazu auch gewisse operative Aufgabenbereiche übernimmt, die nicht zur Geschäftsübergabe gehören, sollte eine bestimmte „Probezeit“ vorgesehen werden.

Das liest sich hier gerade vielleicht etwas einfach und selbstverständlich, wird in der Praxis aber immer wieder nicht ausreichend konsequent genug umgesetzt. Das hat in der Vergangenheit teilweise schon zu fatalen Konsequenzen geführt, die ich miterleben musste. Die Gründe dafür sind vielfältig. Oft ist es der Käufer, der denkt, nach dem Vollzug der Transaktion nicht ohne den Verkäufer auskommen zu können. Daher wird nichts unternommen, den operativ tätigen Verkäufer systematisch aus dem Geschäft zu nehmen. Das stößt unter Umständen auf das Wohlwollen des Verkäufers, da ihm das „Loslassen“ des Tagesgeschäftes schwerfällt. In solchen Situationen wurde ich schon unfreiwillig Zuschauer von diversen Streitfällen, die dann nachträglich einen sehr negativen Einfluss auf den gesamten Unternehmenserfolg bewirkten.

In einem konkreten Fall habe ich es sogar erlebt, dass der Verkauf rückabgewickelt werden musste und der Verkäufer seinen Betrieb letzten Endes wieder zurückgenommen hat. Die Suche nach einem operativen Nachfolger war nach zwei Jahren immer noch nicht von Erfolg gekrönt und es kam somit letztendlich zu erheblichen Streitigkeiten zwischen alter und neuer Eigentümerschaft. Im Falle des Erwerbs einer Unternehmung durch einen Finanzinvestor ist es nicht damit getan, zunächst die Transaktion abzuwickeln und dann die Suche des operativen Nachfolgers mit Jobanzeigen zu starten. Der Verkauf sollte erst dann vollzogen werden, wenn der Nachfolgeprozess mit den dafür vorgesehen Personen im operativen Bereich auch ganz konkret umgesetzt werden kann.