

**Veröffentlicht in**

**Unternehmensnachfolge im Mittelstand**

Rostocker Hefte zur Unternehmensführung Band 16 (Hrsg. Hans-Jörg Richter)  
anlässlich der XVI. Betriebswirtschaftlichen Tage zu Schwerin 2006

**2007**

**„Erfolgsfaktoren und Empfehlungen  
für die Unternehmensnachfolge“**

**S. 213-220**

**Mit freundlicher Genehmigung der  
Universität Rostock,  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

([www.wiwi.uni-rostock.de](http://www.wiwi.uni-rostock.de))

Hans-Jörg Richter (Hrsg.)

# Unternehmensnachfolge im Mittelstand



XVI. Betriebswirtschaftliche Tage zu Schwerin 2006

## **Unternehmensnachfolge im Mittelstand**

26. und 27. Oktober 2006  
Crowne Plaza Hotel Schwerin

Veranstalter:  
Prof. Dr. Hans-Jörg Richter  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
und Management der Universität Rostock

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation  
ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Rostocker Hefte zur Unternehmungsführung, Heft 16

**Unternehmungsnachfolge im Mittelstand**

Herausgeber: Prof. Dr. Hans-Jörg Richter

Redaktionelle Bearbeitung: Tobias Hauser

Druck: Universitätsdruckerei, Rostock 768-07

Printed in Germany

ISBN 978-3-86009-012-1

Dr. Werner Gleißner  
Vorstand FutureValue Group AG und Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH,  
Leinfelden-Echterdingen

## Erfolgsfaktoren und Empfehlungen für die Unternehmungsnachfolge

### Einleitung

In den folgenden Jahren werden wieder viele Unternehmer die Leitung ihrer Unternehmung an ihre Nachfolger – i.d.R. die Kinder – übergeben. Nicht nur in Zeiten hoher Insolvenzzahlen ist mit derartigen Betriebsübergaben ein erhebliches Risiko verbunden. Die Unternehmungen sind in einem erheblichen Maße durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt. Der Unternehmer hat die Unternehmung oft aufgebaut und ist damit zwangsläufig eine kaum ersetzbare Schlüsselperson. Er hat Informationen, Kompetenzen, Beziehungen und meist eine hohe Reputation bei den eigenen Mitarbeitern. Durch seine lange Erfahrung und den perfekten Zuschnitt der Unternehmungsstrukturen auf seine Persönlichkeit ist der mittelständische Unternehmer oft in der Lage, seine Unternehmung erfolgreich mit relativ geringen formellen Steuerungssystemen (z.B. Controlling oder Risikomanagement) zu führen. In dieser Hinsicht ist ein Unternehmer durchaus als zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmung aufzufassen.

Bei der Übergabe der unternehmerischen Verantwortung auf die nächste Generation stellt sich daher die Frage, inwieweit wesentliche Erfolgspotentiale der Unternehmung mit dem Ausscheiden der Unternehmer-Persönlichkeit aus dem (operativen) Geschäft verloren gehen. Der Unternehmer und seine Nachfolgeregelung haben eine so große Bedeutung für die zukünftigen Erfolgsaussichten einer Unternehmung, dass beide auch ein wesentliches Kriterium der Kreditinstitute bei der Festlegung des Ratings einer Unternehmung sind. Dies beeinflusst wiederum Kreditkonditionen und den Kreditrahmen eines Unternehmers.

Um die Zukunftsperspektiven einer Unternehmung nicht zu gefährden, sollte deshalb, möglichst frühzeitig eine Strategie für die unternehmerische Nachfolge erarbeitet und konsequent umgesetzt werden. Dabei wird es in aller Regel nicht möglich sein, dass die Kinder des Unternehmers die Unternehmung unverändert so fortführen, wie diese bisher geführt wurde. In vielen Fällen muss man dabei auch festhalten, dass gerade die Nachfolgesituation eine optimale Gelegenheit ist, eine aufgeschobene strategische

Neuorientierungen auch der Unternehmung anzupacken. In dieser Hinsicht ist die Nachfolgeregelung also sowohl mit Gefahren als auch mit Chancen behaftet.

Bei Familienbetrieben steht ein Sohn oder eine Tochter, der bzw. die einem Elternteil in der Unternehmensführung folgt, vor erheblichen Herausforderungen. Beispielsweise ist es unmöglich, dass sie die umfangreichen Erfahrungen und Kenntnisse aufweisen, wie ihr Vorgänger in der Unternehmungsleitung. Dies erfordert fast durchweg, die Unternehmungsnachfolge mit dem Ausbau der betrieblichen Informationsmanagement- und Steuerungssysteme zu flankieren. Auch ist es notwendig, konsequent daran zu arbeiten, persönliche Beziehungen des bisherigen Unternehmers, beispielsweise zu Schlüsselkunden, auf den Nachfolger zu übertragen und die Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewinnen. Gerade letzteres ist dabei nicht leicht, selbst bei vorhandener fachlicher Qualifikation, weil sich jeder neue Geschäftsführer vom dominierenden „Schatten“ seines Vorgängers befreien muss.

Zusammenfassend ist eine Nachfolgeregelung wohl die größte Herausforderung von Familienunternehmungen und leider für einen erheblichen Anteil von Insolvenzen von Unternehmungen mitverantwortlich. Wie kann man sich als Unternehmer der Herausforderung, einen adäquaten Nachfolger zu finden und diesem möglichst günstige Startvoraussetzungen zu schaffen, am besten nähern? Die Erfahrung zeigt dabei, dass es für die erfolgreiche Unternehmungsnachfolge einige zentrale Erfolgsfaktoren gibt, die nachfolgend in zehn Thesen und Empfehlungen zusammengefasst werden.

**Persönliche Voraussetzungen und Ziele der potentiellen Nachfolger klären**

Jede Nachfolgeplanung fängt mit den Personen der potentiellen Nachfolger an. Meistens stammt der Nachfolger aus dem Familienkreis. Allerdings ist durchaus nicht selbstverständlich, dass die Kinder des bisherigen Eigentümers die erforderlichen fachlichen und kaufmännischen Voraussetzungen für eine Geschäftsführungsposition mitbringen und die erforderliche Bereitschaft aufweisen, unternehmerische Risiken zu tragen. Zudem haben manche Kinder schlicht aufgrund anderer Interessenlage nicht den Wunsch, dem Vater oder der Mutter als Geschäftsführer des Familienunternehmens zu folgen. Grundsätzliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist es daher, unter Einbeziehung potentieller Nachfolger kritisch zu prüfen, ob ein Sohn oder eine Tochter aufgrund ihrer Kompetenzen und vor allen Dingen auch auf Grund ihrer persönlichen Neigungen und Interessen als Nachfolger geeignet ist.

## Transparenz über den Status Quo der Unternehmung schaffen

Ein langjährig tätiger Unternehmer, insbesondere einer, der eine Unternehmung weitgehend selbst aufgebaut hat, hat einen enormen Informationsvorsprung gegenüber allen potentiellen Nachfolgern. Auf der anderen Seite ist jedoch genauso davon auszugehen, dass bei einer derartig langen Tätigkeit in der eigenen Unternehmung ein gewisser Grad an „Betriebsblindheit“ unvermeidlich ist. Um eine Unternehmung erfolgreich in die Zukunft steuern zu können, ist es zwangsläufig erforderlich, zunächst die momentane Ausgangssituation möglichst präzise einschätzen zu können. Bei einer Fehleinschätzung der tatsächlichen Ausgangssituation ist weder eine sinnvolle Planung der Unternehmungsnachfolge noch ein erfolgreiches Führen des Betriebes durch den Nachfolger gewährleistet. Durch eine objektive Status-quo-Analyse gilt es daher zunächst, unter Einbeziehung des potentiellen Nachfolgers, Transparenz über die unternehmerische Situation zu erreichen. Dabei müssen insbesondere die für den zukünftigen Erfolg maßgeblichen Erfolgsfaktoren ermittelt werden. Um dies zu erreichen, werden am besten verschiedene Instrumente der Unternehmungsanalyse so kombiniert, dass durch die Betrachtung der Unternehmung aus unterschiedlichen Perspektiven und durch Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen ein konsistentes Gesamtbild entsteht. Beispielsweise lässt sich die Transparenz über den Status-quo mit Hilfe des sogenannten „Value Checks“ erreichen, der aufeinander präzise abgestimmt eine wert- und risikoorientierte Jahresabschlussanalyse, mit einer standardisierten und benchmarkorientierten Mitarbeiterbefragung und einem strukturierten Vorgehen zur Ermittlung der maßgeblichen Erfolgsfaktoren und ihrer Wechselwirkung, also der Erarbeitung der Geschäftslogik verbindet.

## Der Unternehmenswert sollte nachvollziehbar bestimmt werden

Gerade wenn bei einer Familienunternehmung eines der Kinder Nachfolger der Eltern und zugleich Eigentümer werden soll, muß der Wert der Unternehmung bestimmt und in Relation zu anderen Vermögensgegenständen aus der Privatsphäre gestellt werden. Nur so ist eine faire Regelung zum Vermögensübergang auf die Kinder gewährleistet, die unnötige Auseinandersetzung vermeidet. Um hier einen Konsens herzustellen, ist ein transparentes Vorgehen zur Bestimmung des Unternehmungswerts und der übrigen Vermögensgegenstände anzustreben. Dabei sind alle wesentlichen Annahmen aufzudecken. Um dies zu erreichen, muss zunächst ein adäquates Bewertungsmodell festgelegt werden um die für den Unternehmungswert maßgeblich bestimmenden „Werttreiber“ zu ermitteln (z.B. erwartetes

Wachstum, Risiko und Rentabilität) und auf dieser Grundlage eine Bewertung erstellen zu können. Das ist durchaus nicht immer der am unrealistischen Konzept eines vollkommenen Kapitalmarkt orientierte Wirtschaftsprüferansatz. Als positiven Nebeneffekt erreicht man durch diese Bewertung einen Einstieg in eine wertorientierte Unternehmensführung, die erhebliche Vorteile für die zukünftige Steuerung der Unternehmung mit sich bringt. Der Unternehmungswert ist nämlich letztlich nichts anderes als ein Maßstab für den unternehmerischen Erfolg, mit dem alternative unternehmerische Maßnahmen bewertet werden können. Durch die nachvollziehbare Erfolgsmessung, die konsequente Ausrichtung auf die Zukunft und insbesondere die Einbeziehung der durch die Unvorhersehbarkeit der Zukunft zwangsläufig vorhandenen Risiken weist dieser Erfolgsmaßstab gegenüber anderen Alternativen, wie beispielsweise der Rentabilität, erhebliche konzeptionelle Vorteile auf.

Die persönliche Vermögenssituation muss in die Planung einbezogen werden

Die Unternehmung ist ein meist erheblicher Bestandteil des Familienvermögens. Grundsätzlich sollte das Gesamtvermögen einer Familie integriert betrachtet und unter Ertrags-, Risiko- und Liquiditätsgesichtspunkten optimiert werden. Mit der Bestimmung des Unternehmungswertes ergibt sich die Möglichkeit, eine „persönliche Bilanz“ der Eigentümerfamilie zu bilden, die Vermögensstruktur zu optimieren und eine vorweggenommene Erbfolge zu planen. Dabei sollten auch die Risiken in diese Analyse explizit mit einbezogen werden. Insbesondere muss beachtet werden, dass sich bei der Nachfolge durch eine mögliche Trennung von Vermögensgegenständen erhebliche Konsequenzen für die Unternehmung ergeben können, beispielsweise bei der Übertragung der Unternehmung auf den Sohn und des privaten Immobilienvermögens auf die Tochter. Insbesondere durch die wichtigen Ratings infolge des Basel II-Abkommens ist hier Vorsicht angebracht. Das Rating einer Unternehmung ist insbesondere bei Personengesellschaften und persönlichen Bürgschaften bei Kapitalgesellschaften auch vom privaten Vermögen abhängig. Wenn die Kredite einer Unternehmung nicht mehr durch ergänzende Vermögensgegenstände aus der Privatsphäre abgesichert werden können, kann dies für die Unternehmung eine erhebliche Verschlechterung der Zinskonditionen oder gar eine Reduzierung des zugestandenen Kreditrahmens zur Folge haben.



## Strategische Optimierung ist die größte Chance bei einer Unternehmensnachfolge

Der bisherige Unternehmer und sein Nachfolger sollten, gestützt insbesondere auf die Status Quo Analyse, gemeinsam einen Konsens über den Weg der Unternehmung in die Zukunft erreichen. Es sollte daher die bevorstehende Unternehmensnachfolge als Anlass genommen werden, die Strategie der Unternehmung kritisch zu überdenken und an den aktuellen Situationen und den zukünftigen Herausforderungen auszurichten. Orientierungspunkte derartiger strategischer Überlegungen sind die folgenden:

- Wesentliche Kernkompetenzen, also außergewöhnliche und wichtige Fähigkeiten müssen ausgebaut werden.
- Die Unternehmung muss sich auf Geschäftsfelder konzentrieren, auf denen die vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens besonders wirksam sind und attraktive Marktbedingungen aufweisen, also z.B. wachsende Nachfrage zeigen.
- Unnötige unternehmerische Risiken sind konsequent zu eliminieren, um die Überlebensfähigkeit und das Rating der Unternehmung zu verbessern.
- Die Wertschöpfungskette sollten möglichst einfach, aber strategiekonform gestaltet werden. D.h., dass z.B. Leistungen zugekauft werden, die mit den eigenen Kompetenzen nicht gut selbst erstellt werden können.

## Erarbeitung eines rechtlichen und steuerlichen Rahmens für die Nachfolge

Wenn grundsätzlich entschieden wurde, wie und mit welchem Zeitplan eine Unternehmensnachfolge realisiert wird, sollte unter Berücksichtigung rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen in Zusammenarbeit mit den steuerlichen Beratern, den Wirtschaftsprüfern und den Anwälten ein geeignetes Rahmenwerk erarbeitet werden. Zu beachten ist dabei jedoch, dass die alleinige Zielsetzung der Optimierung der Steuerbelastung niemals primäres unternehmerisches Ziel sein kann, da hierbei möglicherweise betriebswirtschaftlich wichtige Rahmenbedingungen verletzt werden könnten.

## Entwicklung einer eindeutigen Übergangsregelung

Der plötzliche Wechsel in der Unternehmensführung ist meist nicht der optimale Weg, die unternehmerische Nachfolge zu regeln. Oft bietet sich ein durchdachter stufenweiser Übergang an, bei dem der zukünftige Geschäftsführer schrittweise die Praxis der Unter-

nehmung kennen lernen, Führungsverantwortung übernehmen sowie wichtige Beziehung und die erforderliche Reputation aufbauen kann. Denkbar ist hier beispielsweise, dass sich der bisherige Unternehmer zunächst schrittweise aus dem operativen Aufgaben zurückzieht (beispielsweise in einen Beirat- oder Aufsichtsrat wechselt) und anschließend auch die Verantwortlichkeit für strategische Entscheidungen übergibt und dabei auch die Gesellschaftsanteile an seinen Nachfolger weiterleitet.

Kulturelle Begleitung des Nachfolgeprozesses ist ein Erfolgsfaktor

Ein neuer Geschäftsführer führt fast zwangsläufig zu einem mehr oder weniger stark ausgeprägten Veränderungsprozess in der Unternehmungskultur. Hier sollte angestrebt werden, diesen sowieso kaum vermeidlichen Prozess systematisch zu steuern und die Unternehmungsnachfolge durch einen kulturellen Anpassungsprozess zu begleiten. Dabei sollten unter Einbeziehung der Mitarbeiter beispielsweise die Zukunftsvisionen und das Leitbild der Unternehmung diskutiert, diese auf ihre Konsistenz mit den Erfolgsfaktoren der Unternehmung überprüft und wo erforderlich im Rahmen eines gezielten Kulturentwicklungsprozesses weiter entwickelt werden. So lassen sich nicht nur eventuell bestehende Schwachpunkte im Bereich Unternehmungskultur und Motivation abbauen, sondern möglicherweise zukünftig wichtige Erfolgsfaktoren verstärken und häufig anzutreffende Irritationen und Schwierigkeiten im Rahmen des Nachfolgeprozesses vermeiden.

Der Ausbau der Managementinformationssysteme hilft dem Nachfolger

In den meisten inhabergeführten mittelständischen Unternehmungen bestehen – zumindest teilweise gerechtfertigt durch den umfangreichen Erfahrungsschatz des bisherigen Inhabers – erhebliche Defizite bei den formalen Managementsystemen, z.B. im Controlling. Dabei ist gerade der Erfolg unternehmerischer Entscheidungen von der Qualität der zugrundeliegenden Informationen abhängig. Gerade um dauerhaft die relevanten Informationen zu erhalten sollte ein neuer Geschäftsführer größten Wert darauf legen, in seiner Unternehmung geeignete Systeme zu implementieren, die nachvollziehbar, transparent und entscheidungsorientiert aufbereitet alle für ihn maßgeblichen Informationen liefern. So ist es möglich, unternehmerische Entscheidungen besser abzusichern, anfangs noch bestehende Erfahrungsdefizite auszugleichen und vor allen Dingen auch die knappe Ressource „Arbeitszeit“ des Unternehmers zu schonen. Neben dem traditionellen Rechnungswesen- und Controllingssystemen hat in diesem Kontext der Aufbau von Frühaufklärungs- und

Risikomanagementsystemen und insbesondere auch die Entwicklung der sogenannten Balanced Scorecard, eine besondere Bedeutung. Gerade die Balanced Scorecard bietet ein äußerst leistungsfähiges Instrument, um unternehmerische Nachfolgeregelungen zu einem Erfolg zu führen. Mit Hilfe einer Balanced Scorecard werden nämlich die allgemeinen Vorgaben der Unternehmungsstrategie in konkrete Ziele und Kennzahlen operationalisiert, denen jeweils die erforderlichen Maßnahmen und die zuständigen Verantwortlichen zugeordnet werden. Die Balanced Scorecard trägt damit zu einer konsequenten Umsetzung der Unternehmungsstrategie bei und hilft so dem neuen Unternehmer seine Unternehmung „in den Griff zu bekommen“. Sie hilft zudem bei der Kommunikation.

### Absicherung der Unternehmung

Auch manche mittelständische Familienunternehmungen mit ausgeprägten Erfolgspotentialen und langfristig positiven Zukunftsperspektiven geraten in existenzbedrohende Krisen, weil unbeeinflussbare exogene Risiken schwere Verluste auslösen können. Viele Familienbetriebe können solche zufälligen negativen Auswirkungen, gerade in der Phase eines Generationenwechsels, nicht viel entgegensetzen, weil sie erforderliche Risikodeckungspotentiale (insbesondere das Eigenkapital) nicht im erforderlichen Umfang vorhanden haben. Zufall, oder Pech, können schlimmstenfalls die Insolvenz auslösen, wenn der aggregierte Risikoumfang einer Unternehmung nicht im Einklang zur Risikotragfähigkeit steht. Im Rahmen der Entwicklung der Nachfolgestrategie sollten deshalb konsequent alle wesentlichen Risiken identifiziert und bewertet werden, die den Bestand der Unternehmung bedrohen könnten, um so den Bedarf an Eigenkapital abzuleiten und die Grundlage für ein umfassendes „Bilanzschutzkonzept“ zu legen. Gerade bei geringer Eigenkapitalausstattung sollte die Unternehmung durch geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen sich möglichst gegen alle Risiken absichern, die nicht aufgrund der gewählten Strategie und der sie tragenden Kernkompetenzen unvermeidlich sind (sogenannte „Kernrisiken“). Durch organisatorische Maßnahmen im Risikomanagement, die Optimierung des Versicherungsschutzes und der Bilanzstrukturen (z.B. durch mezzanine Finanzmittel) und den Transfer von Risiken auf dem Kapitalmarkt (z.B. Zinsänderungsrisiken, Wechselkurs- oder Rohstoffpreisrisiken), kann die Wahrscheinlichkeit einer Gefährdung der Unternehmung erheblich reduziert werden. Ein solches Bilanzschutzkonzept basiert auf einer Prognose der zukünftigen Entwicklung des Ratings einer Unternehmung und wird unternehmensindividuell zu einer Stabilisierung des zukünftigen Ratings und damit der Liquidität der Unternehmung führen, was letztlich als ganzheitlicher Ansatz einer Krisenprophylaxe zu interpretieren ist.

## Fazit

Die Statistik zeigt, dass die Regelung der Unternehmungsnachfolge äußerst riskant ist und in zu vielen Fällen scheitert. Bei näherer Betrachtung der Ursachen ist jedoch erkennbar, dass die Führungsnachfolgeregelung zu gleich eine der größten Chancen in der Geschichte einer Unternehmung ist. Es bietet sich die Gelegenheit, die Unternehmung konsequent an neue Herausforderungen auszurichten und die dafür notwendigen Management- und Führungssysteme zu installieren. Das so viele unternehmerische Nachfolgeregelungen scheitern ist keine Zwangsläufigkeit – es zeigen sich häufig schlicht „handwerkliche Fehler“. Durch ein rechtzeitiges Berücksichtigen der oben genannten Thesen und Vorschläge zum strategischen Nachfolgemangement lassen sich die Potenziale und Chancen realisieren, die mit der Herausforderung „Regelung der Unternehmungsnachfolge“ verbunden sind.