



Unternehmerrunde e.V.

Hans-Fitz-Weg 34
81476 München

Tel 089 75979739

Fax 089 75979738

info@unternehmerrunde.de

www.unternehmerrunde.de

Zusammenfassung der Podiumsdiskussion

„Probleme und Lösungen bei der Unternehmensnachfolge“

3. Freisinger Unternehmerrunde am 15.05.2005

Es diskutierten:

Alexander Klein hans (SEB AG),

Dr. Nikolaus Seibt (Institut für Konfliktforschung und Krisenberatung) und

Bernhard Wächter (Unternehmensmakler)

Moderation: Jörg Hallberg (Unternehmerrunde e.V.)

Frage: Welche Vorkehrungen sollte man für die Unternehmensnachfolge treffen?

Wächter: Wichtig ist ein sogenanntes Unternehmertestament; es gibt drei Themenkomplexe, die berührt werden:

- die rechtliche
- die wirtschaftliche
- die menschlich-psychologische

Jeder Fall ist anders, daher gibt es keine Routinelösungen.

F: Welche Anlässe für Übernahmen gibt es?

Wächter: Z.B. Altersgründe, private Gründe, Krisen, Konflikte.

F: Welche Erfahrungen haben Sie mit Konfliktpotenzialen bei Unternehmensübergaben?

Dr. Seibt: Es ist Klarheit zu schaffen, welche Rolle der Übergeber/Verkäufer später im Unternehmen einnehmen will. Außerdem ist eine klare Kommunikationsstrategie auszuarbeiten, um das Vertrauen der Belegschaft zu sichern.

Besondere Probleme ergeben sich bei einer Übergabe innerhalb der Familie. Manchmal haben sie dann die gleichen Konflikte am Frühstückstisch und im Besprechungsraum der Firma.

F: Gibt es den optimalen Zeitpunkt zur Übergabe?

Dr. Seibt: Jeder Unternehmer sollte sobald als möglich einen Notfallplan haben, der dann im Laufe der Zeit immer wieder aktualisiert wird. Ein guter Unternehmer wird sicherstellen, dass sein Unternehmen jederzeit auch ohne ihn existieren kann.

F: Was ist aus Sicht der Bank wichtig?

Klein hans: Je früher die Weiterführung geplant wird, desto besser.

F: Wie begleitet die Bank Unternehmensübergaben?

Klein hans: Wir arbeiten hier mit externen Spezialisten zusammen.

F: Wie ermittelt man den Wert eines Unternehmens?

Wächter: Es gibt keinen „Marktpreis“, weil jedes Unternehmen individuell beurteilt werden muss. Eine Firma ist ein Vehikel, um Geld zu erwirtschaften. Daher bedient man sich des

Unternehmerrunde e.V.

Amtsgericht München, VR 19180
Steuer-Nr.: 143/845/11691
Finanzamt München für Körperschaften

Vorstand:

Thilo Bindl (Vorsitzender)
Jörg Hallberg (Stellv. Vorsitzender)
Joachim Kuon (Schatzmeister)

Unternehmerrunde e.V.

Konto 823075859
BLZ 76010085
Postbank Nürnberg



Ertragswertverfahrens, das die zukünftigen Erträge zugrunde legt.

F: Welche Rolle spielt die Kommunikation mit der Belegschaft?

Dr. Seibt: Jede Entscheidung wird von Emotionen gesteuert (Beispiel Daimler-Chrysler). Das Klima im Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter wirkt sich auch auf den Unternehmenswert aus. Von großer Bedeutung ist die Qualität der Mitarbeiter und bei größeren Unternehmen auch die Führungsmannschaft und die Führungsorganisation. Eine gute Übernahmeanalyse („due diligence“) wird auch ein Audit der Schlüsselpersonen im Unternehmen beinhalten.

F: Wie wichtig sind die Unternehmenszahlen als Entscheidungsgrundlage für eine Übernahmefinanzierung?

Kleinhans: Die Zahlen können nie allein den Ausschlag geben. Wir schauen uns auch den Übernehmer an und bilden uns ein Urteil, ob er den Betrieb weiterführen kann.

F: Welche Eigenschaften braucht ein Nachfolger, um erfolgreich zu sein?

Wächter: In erster Linie muss er zielstrebig und motiviert sein.

F: Welche Optionen gibt es außer Verkauf an Externe oder Übergabe innerhalb der Familie?

Wächter: Das Unternehmen kann vom Management übernommen werden. Das hat wie bei einer Familienübergabe den Vorteil, dass der Nachfolger die Firma genau kennt.

F: Welche kommunikativen Fähigkeiten braucht ein Nachfolger?

Dr. Seibt: Er oder sie muss eine führungsstarke Persönlichkeit sein. Starke Unternehmerpersönlichkeiten haben oft „schwache“ Kinder. Die können dann auch als „Juniorchef“ Führungsverhalten schwer erlernen, da sie in der Regel kein objektives Feedback bekommen, weder von den Eltern noch von der Belegschaft.

F: Können Sie noch näher auf die fachlichen Voraussetzungen eines Übernehmers eingehen?

Kleinhans: Am wichtigsten ist die fachliche Kompetenz in den Kernanforderungen eines Unternehmers. Wird er genauso nah am Kunden sein wie der Vorgänger? Kennt er seine Produkte?

Dr. Seibt: Aus psychologischer Sicht gehört Lernfähigkeit dazu und vor allem die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Durch authentisches und glaubwürdiges Verhalten kann der Übernehmende das Vertrauen der Belegschaft gewinnen. Dies alles ist mit psychologischen Instrumentarien messbar und vorhersagbar.

F: Soll eine Person mit nur geringer fachlicher Kompetenz trotzdem eine Übernahme wagen?

Wächter: Je mehr Erfahrung gesammelt wurde, desto stabiler sind die Chancen.

F: Welche Sicherheiten erwartet die Bank bei einer Übernahmefinanzierung?

Kleinhans:

Das ist von Branche zu Branche unterschiedlich.

F: Wie sieht das Krisenmanagement nach einer kritischen Übernahme aus?

Kleinhans: Wir stehen dann mit Rat und Tat zur Seite. Das kann von der Einschaltung externer Berater bis zur Unterstützung bei der Suche nach einem Geschäftsführer gehen. Wir wollen verhindern, dass eine Übernahme scheitert, denn sonst verlieren auch wir Geld.

F: Woran merkt man, dass sich eine Krise entwickelt?

Wächter: Es beginnt immer mit einer strategischen Krise. Die Gefahr besteht darin, dass oberflächlich gesehen noch alles in Ordnung sein kann. Daraus entwickelt sich dann eine Ertragskrise, die am Schluss in eine Liquiditätskrise mündet.



F: Wie ermittelt man den „Goodwill“, d.h. den Firmenwert?

Wächter: Das ist immer Verhandlungssache.

F: Wie kann man sich präventiv vor Krisen schützen?

Dr. Seibt: Strategische Krisen sind leise. Wenn sie sich in geschäftlichem Misserfolg niederschlagen, ist es oft schon zu spät. Erste Krisenanzeichen erkennen aber oft diejenigen Mitarbeiter, die am Produkt oder direkt im Markt arbeiten. Wenn der Chef wüsste, was seine Mitarbeiter wissen oder spüren, könnten viele Krisen vermieden werden. Deshalb haben Krisen immer etwas mit mangelnder Kommunikation zu tun. Viele Krisen sind vermeidbar, indem man zuhört was Mitarbeiter sagen und versteht, was sie meinen.

Von Seiten des engagiert mitdiskutierenden Publikums kamen u.a. noch folgende Anregungen:

- ⊕ Außer dem Unternehmensverkauf gibt es auch andere Möglichkeiten, z.B. die Einbringung in eine Stiftung
- ⊕ Pensionszusagen sind ein wichtiges und schwieriges Thema
- ⊕ Fehlende Altersvorsorge wirkt sich oft in unrealistischen Preiserwartungen beim Verkauf aus
- ⊕ Die Rechtzeitigkeit der Übergabe ist ein wichtiger Punkt