



Unternehmensnachfolge

Herausforderungen der Unternehmensnachfolge

Der demographische Wandel bewirkt, dass der Anteil älterer Inhaber von kleinen und mittleren Betrieben munter ansteigt.

Die letzten „Corona-Jahre“ haben gezeigt, dass die Unternehmensnachfolge geschoben bzw. Prozesse ausgesetzt wurden: In Krisenzeiten bleibt der Kapitän – verständlicherweise – auf der Brücke. Nun gilt es, die nötigen Übergabeprozesse anzupacken.

Ende November 2022 haben Experten des Haspa Private Banking, der Haspa Beteiligungsgesellschaft für den Mittelstand mbH (BGM) und ein Unternehmer diskutiert, wie die anstehenden Übergabeprozesse im Unternehmen erfolgreich gemanagt werden können. In diesem Whitepaper sind die wichtigsten Aspekte des Talks zusammengefasst:

1. Was müssen Inhaber über einen erfolgreichen Verkaufsbeziehungsweise Übergabeprozess ihres Unternehmens wissen?
2. Wie findet man einen geeigneten Nachfolger?
3. Welche Zeiträume sind für den Übergabeprozess einzuplanen?
4. Wie gelingt ein guter Einstieg für den Nachfolger?
5. Wie ist die Familie in den Nachfolgeprozess einzubinden?
6. Was ist im Unglücksfall zu tun, wenn es zu einer ungeplanten Nachfolge kommen muss?
7. Was kommt nach dem Cash-Event?

Was müssen Inhaber über den Verkaufs- und Übergabeprozess wissen?

Sven Bode, Mitglied der Geschäftsleitung der Haspa Beteiligungsgesellschaft für den Mittelstand mbH (BGM), begleitet Unternehmen seit über 20 Jahren in Wachstums- und Übergabeprozessen. Er hat alle Fallstricke der Unternehmensnachfolge kennengelernt: „Eine der großen Schwierigkeiten ist oft, dass der Kapitän allein auf der Brücke steht und die Mannschaft fehlt, die übernehmen kann.“ Auch mangelnde Konsequenz in der Umsetzung sei ein Problem und vor allem die grassierende „Verschieberitis“ von Unternehmern, die nicht loslassen können. „Bedauerlich ist es dann, wenn man nach drei oder vier Jahren wieder mit dem Unternehmer ins Ge-

spräch kommt und sieht, dass das Unternehmen nicht besser geworden ist“, sagt Sven Bode. Wenn Investitionen und Innovationen nicht umgesetzt werden, gingen eben auch die potenziellen Nachfolger von Bord. Diese Erfahrungen decken sich mit einer im August 2022 im Rahmen des DIHK-Reports (DIHK = Deutscher Industrie- und Handelskammertag) zur Unternehmensnachfolge publizierten Statistik. Die zeigt, dass 43 Prozent der übergabewilligen Inhaber sich nicht rechtzeitig auf die Nachfolge vorbereitet haben. Der Report darf als sehr aussagekräftig gewertet werden, basiert er doch auf 18.000 Kontakten von Experten der Industrie- und

Handelskammer (IHK) mit Senior-Unternehmern und Existenzgründern, die an der Übernahme eines Unternehmens interessiert sind. Das Fatale daran: Allzu viel Zögerlichkeit ist riskant und kann zu Wertvernichtung im Unternehmen führen. „Der Prozess der Unternehmensnachfolge ist sehr anspruchsvoll“, stellt der Unternehmer Dr. Oliver Moosmayer fest. Er selbst hat 2014 den Mittelständler Paaschburg & Wunderlich übernommen, einen der führenden Fachhändler für Motorradzubehör und -teile in Europa. Gemanagt wurde die Nachfolge von der Haspa-Tochter BGM. Moosmayer brachte das Unternehmen auf Wachstumskurs und verkaufte es im November 2022 wieder, ebenfalls mit der BGM als operativem Partner. Moosmayer kennt also beide Seiten: die des Nachfolgers und die des scheidenden Inhabers. Sven Bode rät allen Unternehmern, die den Ausstieg planen, rechtzeitig eine zweite Managementebene aufzubauen und „sich überflüssig zu machen.“ Von Anfang an muss klar sein, ob man das Unternehmen innerhalb der Familie übergeben möchte, eine Gewinnmaximierung durch einen strategischen Verkauf anstrebe oder eine Weitergabe ans Management plane. Besonders wichtig sei es zudem, rechtzeitig Transparenz in den Zahlen zu schaffen, denn: „Ihnen werden Fragen gestellt werden, mit denen Sie nicht gerechnet haben.“

← Sven Bode

ist Mitglied der Geschäftsleitung der Haspa Beteiligungsgesellschaft für den Mittelstand mbH (BGM). Sein Statement zum Thema: „Familie ist bei der Unternehmensnachfolge nicht immer die richtige Antwort.“

Foto: Nils Bade





← **Dr. Oliver Moosmayer**
 ist Unternehmer und hat jüngst einen Übergabeprozess durchlaufen. Sein Statement: „Eine professionelle Begleitung des Unternehmers im gesamten Transaktionsprozess ist wesentlich für dessen erfolgreiche Umsetzung.“

Wie findet man einen geeigneten Nachfolger?

„Wer eine möglichst reibungslose Übergabe möchte, sollte im Unternehmen rechtzeitig jemanden aufbauen, der übernehmen kann“, rät Oliver Moosmayer. „Wir denken weniger in Einzelnachfolgen, sondern schauen auf Teams“, sagt Sven Bode. Der Allrounder

als Solitär sei in modernen Managementprozessen weniger gefragt. Die BGM habe sehr gute Erfahrungen mit einer Symbiose aus fähigen Managern aus dem Unternehmen und externen MBI-Managern gemacht, die hinzugeholt werden. Fest steht: Es

wird zunehmend wichtiger, mehrere Nachfolgeoptionen parallel in Betracht zu ziehen. Denn zur Realität gehören auch unerfüllte Nachfolgewünsche und Marktaustritte von Unternehmen. Dem KfW-Nachfolgemonitoring Mittelstand 2021 ist zu entnehmen, dass rund 12 Prozent der Unternehmer, die eine Nachfolge bis Ende 2022 realisieren wollten, mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne zum gewünschten Termin rechnen mussten.

Welche Zeiträume sind einzuplanen?

„Man geht bei einer externen Nachfolge davon aus, dass der komplette Prozess drei Jahre in Anspruch nimmt“, sagt Knut Pohl, der im Haspa Private Banking in den Abteilungen Family Office, Generationenmanagement und Stiftungen tätig ist. Er fungiert als Generationenmanager, Testamentsvollstrecker sowie als Unternehmensnachfolgeberater. Bei einer familiären Übergabe könne

man die Zeiträume allerdings nicht so genau spezifizieren: „Eigentlich könnte man sagen, es geht mit der Erziehung der Kinder los.“ Die Sprösslinge müssten dazu erzogen werden, Unternehmertum zu schätzen, zu wollen und zu können. Wenn die Kinder vier bis fünf Jahre in der gleichen Branche aber nicht im gleichen Unternehmen tätig gewesen sind und externe Erfahrungen gesamt

melt haben, könne die eigentliche Übergabe fließend sein. „Bei mir hat der Einstieg vom ersten Gespräch bis zum Notartermin ein dreiviertel Jahr gedauert. Beim Verkauf waren wir sogar noch enger getaktet“, sagt Oliver Moosmayer. „Wenn wir in Gespräche einsteigen, sind die klassischen Zeitfenster sechs bis zwölf Monate“, ergänzt Sven Bode. Der Unternehmer durchläuft diesen Prozess in der Regel jedoch nur einmal im Leben und da müssen Phasen des Nachdenkens eingeplant werden: „Da zu viel Druck zu machen, macht es nicht besser“, ist Sven Bode überzeugt.

Wie gelingt ein guter Einstieg für den Nachfolger?

Für Oliver Moosmayer war die Frage entscheidend, wie die Mitarbeiter mitgenommen werden können. Um die Menschen von sich zu überzeugen, sei es am wichtigsten, zuzuhören. Man müsse sich allmählich in die DNA des Unternehmens einleben und nicht

gleich zu Beginn im Modus des Besserwissenden unterwegs sein. „Einerseits will man das Know-how des Altgesellschafters nutzen und binden, parallel soll der neue Manager aber eigenständig entscheiden. Diesen Spagat hinzubekommen, ist nicht ganz einfach“,

berichtet Sven Bode aus der Praxis. Die Lösung der BGM für solche Fälle: Es wird zusammen mit dem Altgesellschafter ein Beirat aufgesetzt. So könne er aus dem operativen Geschäft heraus- und in die Rolle des Sparringspartners hineinwachsen.

Wie ist die Familie in den Nachfolgeprozess einzubinden?

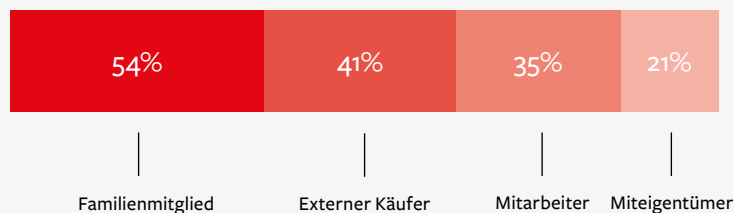
„Wir betreuen die Familie von Anfang an mit“, sagt Martin Hirche, im Haspa Private Banking Direktor Firmenkunden. Man führe mit den Unternehmern im Firmenkundenbereich ohnehin regelmäßige Strategiegespräche und kennt dadurch in den meisten Fällen auch die Familie. Der Best Case sei, wenn Kinder da sind, die übernehmen können und wollen. Das gelte für den geplanten ebenso wie für den ungeplanten Übergang. Wenn der Unternehmer sein Lebenswerk an ein Kind übergibt, müsse man sich jedoch bewusst sein, so Knut Pohl, dass die Verbindung zu diesem Kind auf einmal sehr eng wird. Das könne zu enormen, auch langwierigen Spannungen innerhalb der Familie und zwischen den anderen Kindern führen. Die Wahl des Nachfolgers, da sind sich die Experten einig, müsse immer von

der Frage getrieben sein, welche Qualifikation das Unternehmen benötigt. Auch Kinder müssen bereit sein, sich mit externer Expertise zu messen. Ob nun externer Nachfolger oder die eigenen Kinder, der scheidende Eigentümer muss bereit sein zu akzeptieren, dass die Neuen an Deck gegebenenfalls auch neue Ideen mitbringen. „Immer die

Hand draufzuhalten, ist nur hinderlich“, ist Martin Hirche überzeugt. Im Private Banking der Haspa greife man der Familie rechtzeitig mit einem weit verzweigten Experten-Netzwerk, seien es Steuer- oder Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Generationenmanager oder anderen internen oder externen Fachleuten unter die Arme.

↓ Stabilitätsfaktor Familie
Die Präferenz mittelständischer Unternehmer hat sich in den letzten „Corona-Jahren“ deutlich in Richtung Familiennachfolge verschoben – Mehrfachnennungen waren bei der Erhebung möglich.

Wer soll das Unternehmen übernehmen?



Quelle: KfW- Mittelstandspanel 2021

Was ist im Unglücksfall zu tun, wenn es zu einer ungeplanten Nachfolge kommen muss?

„Ich habe kürzlich einen 85-jährigen Kunden auf den Aufsatz seines Testaments angesprochen und er meinte, das hat noch Zeit“, erzählt Knut Pohl. Notwendigkeiten liegen eben im Auge des Betrachters. Doch auch 35-Jährige können schwer erkranken oder einen Unfall haben und insbesondere Menschen, die viel Verantwortung tragen, brauchen einen Notfallplan. Unternehmer sollten ein aktuell gehaltenes Estate Planning, sowie die nötigen Vollmachten im Unternehmen abgesichert und Stellvertreter benannt haben. Wenn das alles nicht geregelt ist,

↓ Rückzug in Sicht
Der Mittelstand wendet sich nach dem „Corona-Knick“ wieder verstärkt den Herausforderungen des Generationenwechsels zu.

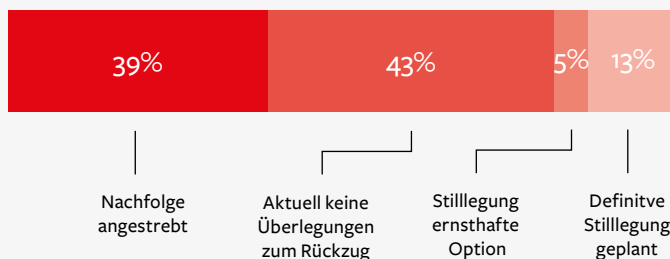
kommt auf die Familie neben den emotionalen Erschütterungen die Frage zu, wer sich um die private und unternehmerische Vermögensbewirtschaftung kümmern kann. „Ich kann den Kunden in diesem Fall nur raten, sich rechtzeitig mit einem Rechtsanwalt oder Steuerberater in Verbindung zu setzen, die sich im Bereich Unternehmensnachfolge auskennen“, sagt Knut Pohl. Im Generationenmanagement der Haspa werde in solchen Situationen mit einem Experten-Gremium schnell und unkompliziert ein Handlungskonzept für die Familie entwickelt. Unsicherheiten und Hängepartien sind unbedingt zu vermeiden, so Martin Hirche, damit es nicht zu einer Wertvernichtung kommt. Um für solche Fälle vorzubeugen, fragt das Generationenmanagement der



↑ Knut Pohl
ist in der Abteilung Family Office, im Generationenmanagement und für Stiftungen im Haspa Private Banking tätig. Sein Statement: „Jede Unternehmensnachfolge birgt neben wirtschaftlichen Risiken auch psychologische Untertiefen – diese Herausforderungen lassen sich in Begleitung erfahrener und unabhängiger Berater am besten meistern.“

Haspa die Unternehmer regelmäßig, was sie geregelt haben und wann das passiert ist. Wenn Nachfolgeregelungen zehn Jahre alt sind, ist ihre Halbwertszeit oft schon überschritten. Wichtig ist es im von Verunsicherung und Trauer geprägten Notfall auch, die Kommunikation in der Familie aufrecht zu erhalten. Knut Pohl: „Unausgesprochenes zieht oft Probleme nach sich. Deshalb übernehmen wir im Generationenmanagement der Haspa auch bei Bedarf eine „Mediatorenrolle“, um das Gespräch in der Familie am Laufen zu halten.“ →

39% des Mittelstands streben Nachfolge an



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2021

WAS GEHÖRT IN DEN NOTFALL-KOFFER FÜR DEN UNGLÜCKSFALL?

Die Notfall-Papiere sollten alle wichtigen Adressen und Daten beinhalten: Adressen und Nummern von Rechtsanwälten, Versicherungen und Steuerberatern, alle nötigen Codes und Passwörter, Schlüsselträger, Stellvertreter-Regelungen und ein stets aktuelles Estate Planning. Im besten Fall

wird der Notfalkoffer durch ein vorher bestimmtes Notfall-gremium ergänzt, das beratend tätig wird oder kommissarisch die Geschäftsführung übernimmt. Auch auf der privaten Seite sollte man die entsprechenden Unterlagen sicher abgelegt haben: Patientenverfügung, Vorsorgevollmacht,

Kopie des Testaments, aktuelle Telefonnummern und die Orte, wo Schlüssel abgelegt sind. Das alles sollte nicht im Schließfach der Bank deponiert werden. Wenn nämlich derjenige, der das Schließfach eröffnet hat, verstorben ist und das Versteck des Schlüssels niemandem verraten hat, haben alle anderen ein Problem. Gleiches gilt, wenn derjenige, der den Schlüssel hat, nicht berechtigt ist, das Schließfach zu öffnen.

Und nach dem Cash-Event?

↓ Martin Hirche

ist Haspa Private Banking Direktor Firmenkunden. Sein Statement: „Private Banking bedeutet für uns, die Unternehmer, ihr Unternehmen sowie das gesamte familiäre Umfeld langfristig und individuell zu betreuen.“

Unternehmer sind nach dem Ausstieg sehr individuell unterwegs, die Bandbreite der eingeschlagenen Wege sei riesig, berichten die Experten. „Der eine macht eine Weltreise mit seiner Familie und die andere gönnt sich den lang ersehnten Sportwagen“, weiß Martin Hirche. Was viele Ex-Unternehmer gemeinsam haben: ihre Umtriebigkeit. Einige gründen neue Unternehmen oder gehen Beteiligungen ein. Martin Hirche: „Einer unserer Kunden hat völlig branchenfremd eine Tischlerlehre in Irland angefangen. Sich diese Träume erfüllen zu können, auch das ist Lebensqualität.“ Neben diesen ganz persönlichen Routen gilt es, nach dem Cash-Event die Vermögensbewirtschaftung anzupacken. Im Regelfall hat der Unternehmer noch keine Erfahrungen damit, im Family Office des Haspa Private Banking ist man darauf spezialisiert, derartige Vermögen

zu bewirtschaften. Knut Pohl: „Wir sprechen individuell mit den Kunden ab, was sie selbst übernehmen möchten und was an uns übergeben werden soll. Mir ist dabei wichtig, dass man einem gut abgestimmten Gesamtkonzept folgt.“ Das so persönlich und maßgeschneidert wie möglich auszuarbeiten, sei eine Spezialität des Expertennetzes im Haspa Private Banking. Und der Bedarf ist enorm: Laut aktueller Statistik werden zwischen 2022 und 2026 werden 190.000 Unternehmen übertragen. Spannend dabei: In Bremen und Niedersachsen wird es zu besonders vielen Unternehmensübergaben kommen. Auch für diese Klientel ist das Private Banking der Haspa selbstverständlich optimal aufgestellt.



Einen Video-Zusammenschnitt des Online-Talks finden Sie online unter www.haspa.de/nachfolge.

Die Fakten dieses Papers entsprechen dem Informationsstand 11/22.

Sie haben Fragen oder konkrete Anliegen? Die Kontaktdaten der Ansprechpartner im Generationenmanagement und für Firmenkunden finden Sie auf der nächsten Seite!



Vereinbaren Sie gern
einen persönlichen
Termin mit:



Knut Pohl

Jurist im Haspa
Generationenmanagement
Tel.: 040 3578 - 98806
Mobil: 0151 / 15083 480
E-Mail: knut.pohl@haspa.de

Martin Hirche

Direktor
Private Banking
Firmenkunden
Tel.: 040 3578 - 93033
E-Mail: martin.hirche@
haspa.de

