

## PRAXISTIPPS VON FINANZINVESTOREN FÜR EINE ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Finanzinvestoren haben eine umfassende Erfahrung mit Unternehmensnachfolgen. Dabei beobachten sie, dass Unternehmer häufig dieselben Fehler machen. Hier sind fünf Empfehlungen, wie Sie Ihr Unternehmen erfolgreich übergeben.

### 1. Fangen Sie nicht einfach an, sondern arbeiten Sie an einem Nachfolgekonzept

Die Unternehmensnachfolge ist viel mehr als nur die personelle und gesellschaftsrechtliche Nachfolge. Stattdessen müssen von Anfang an auch die Folgen für die relevanten Stakeholder inner- und außerhalb des Unternehmens, die eigene Familie und das eigene Vermögen berücksichtigt werden. Wer das Projekt Nachfolge anpackt, sollte entsprechend die damit verbundene Komplexität nicht unterschätzen. Es ist ein Irrtum, anzunehmen, die Nachfolge lasse sich in voneinander isolierte Komponenten aufteilen und diese sukzessiv abarbeiten. Der Aufwand umfasst mindestens mehrere Monate intensiver Arbeit. Darum sollte auch die Frage früh geklärt werden, welche externe Unterstützung notwendig ist und wer sie leisten kann. Regelmäßig unterschätzen Unternehmer und Kern-Figuren im Management den außergewöhnlichen Aufwand, der dann zu einer Vernachlässigung des Kerngeschäfts führt. Sie sollten darum im Vorfeld nach Lösungen suchen, wie sich diese Kosten in einer sensiblen Phase möglichst niedrig halten lassen. Eine typische Antwort sind beispielsweise Anpassungen in der Entscheidungsstruktur, um Engpässe bei wichtigen Entscheidungen zu vermeiden.

### 2. Machen Sie Ihr Unternehmen selbständiger

Sie führen ein erfolgreiches Unternehmen. Doch wie stark hängt der Erfolg von Ihnen selbst ab? Wer verfügt über Ihre Einblicke in den Markt, wer hat Ideen für Innovationen, wer den direkten Draht zum Kunden? Und ganz wichtig, aber im Mittelstand sehr häufig vernachlässigt: Wer kennt die Zahlen Ihres Unternehmens, wie schnell sind diese verfügbar?

Wenn Sie nicht mehr am Ruder stehen, wird ein Unternehmen weniger wertvoll sein, das von Ihnen abhängig ist. Zur Vorbereitung Ihrer Nachfolge sollten Sie Ihr Unternehmen also „selbständiger“ machen. Das bedeutet häufig einen Umbau Ihrer bisherigen Organisation – und kann sogar einen vollständigen Wechsel Ihrer Unternehmenskultur bedeuten. Ihr Bauchgefühl mag Sie die letzten Jahrzehnte nicht verlassen haben, aber ein erfolgreiches Unternehmen in der Nachfolge-Ära benötigt schnell verlässliche Zahlen und breiter aufgestellte Entscheidungsstrukturen mit entsprechendem Know-how. Konkret bedeutet das:

- Aufbau eines Führungskreises oder zumindest einer starken zweiten Führungsebene,
- Einführung von nachvollziehbaren Steuerungs- und Kontrollprozessen im Unternehmen
- professionelles Reporting/Controlling
- Umsetzung von Kommunikationswegen im Austausch mit Mitarbeitern, Lieferanten, Finanzierungspartnern und sonstigen (regionalen) Stakeholdern.

### 3. Sie sind auch künftig wertvoll für das Unternehmen

Die Strukturen zu modernisieren, wird Zeit brauchen. Und manche Stärke, die Sie auszeichnet und Teil Ihres Erfolgs ist, wird sich nicht einfach kopieren oder kompensieren lassen. Darum haben Finanzinvestoren auch häufig über die direkte Nachfolge hinaus ein Interesse, mit Ihnen als Unternehmer weiter zusammenzuarbeiten. Doch sollten Sie deshalb die Aufgaben von Top 2 nicht vernachlässigen und vor allem realistisch auf die eigene Rolle schauen. Eine (zeitlich begrenzte) Zusammenarbeit als „Ko-Existenz“ mit Ihrem Nachfolger kann nutzen. Aber sie kann auch schaden. Sie schadet dann der Unternehmensentwicklung, falls Sie die Zeit nicht nutzen, Ihren Nachfolger mit seinen unterschiedlichen Talenten zu stärken und Ihr Unternehmen ohne Sie so erfolgreich wie möglich zu gestalten. Je intensiver Sie jedoch die Zeit der Ko-Existenz mit dem Nachfolger nutzen, um Ihre Kontakte, Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen zu teilen, desto besser. Dazu gehört auch, dass Sie schon in der Doppelführung nach und nach Entscheidungsrechte übertragen. Denn nur so können Sie und auch der Käufer frühzeitig erkennen, ob Ihr Nachfolger den Herausforderungen dauerhaft gewachsen ist.

Bedenken Sie daher Ihre künftige eigene Tätigkeit sorgfältig und im Dialog mit (betroffenen) Dritten: Möchten Sie auch nach der Nachfolge weiterhin unternehmerisch tätig bleiben? Stellen Sie sich eine aktive Rolle vor? Oder könnte eine eher passive Aufgabe im Beirat/Aufsichtsrat besser zu Ihnen und Ihren Plänen passen? Dazu gehört auch die Frage, ob Sie die Nachfolge vollständig vollziehen wollen oder über eine Minderheitsbeteiligung weiter am Unternehmen beteiligt bleiben möchten. Finanzinvestoren schätzen es häufig, wenn der Unternehmer noch mit eigenem Kapital im Unternehmen investiert bleibt – denn das ist ein Zeichen, dass Sie an die künftige Weiterentwicklung glauben. Und verstärkt auch die Chance, dass sich der Unternehmer engagiert, sollte dies sinnvoll und notwendig sein.

### 4. Die Minderheitsbeteiligung eines erfahrenen Investors als Zwischenlösung für die familieninterne Nachfolge

Viele Unternehmer bevorzugen eine familieninterne Nachfolge. Dabei müssen operative Rolle und Gesellschaftsanteile nicht immer im gleichen Verhältnis stehen wie bei Ihnen selbst. Eine Entkopplung der Rollen ist durchaus möglich. So bietet sich eine zeitweise Entkopplung von Anteilen und Rolle an, wenn ein familieninterner Nachfolger noch nicht bereit für die große Aufgabe ist, Sie aber dennoch jetzt schon einen Austritt anstreben. Finanzinvestoren könnten beispielsweise als Zwischenlösung fungieren: Sie verkaufen eine Minderheit an einen Finanzinvestor, mit dem Sie gemeinsam die Unternehmensnachfolge vorbereiten. In dieser Zeit wird der Nachfolger ans Unternehmen herangeführt. Wenn er dann bereit für die Nachfolge ist, kann seine operative Rolle auch mit einem größeren Gesellschafteranteil einhergehen. Sie haben einen schrittweisen Ausstieg, Ihr Nachfolger einen Einstieg mit „Lernphase“, die nicht mit einer übergroßen Gesellschafterrolle und damit Entscheidungsbefugnis überladen wird, die unter Umständen das Unternehmen gefährdet.

Da viele Familienunternehmer zudem in Generationen denken, kann auch bei einer externen Zwischenlösung eine Mehrheit in Familienhand verbleiben. So ist sichergestellt, dass die Familie nach Ihrer Nachfolge am Unternehmen und seiner Entwicklung partizipiert. Es ist in solchen Fällen aber zu empfehlen, dass Sie eine Familiencharta entwickeln, die aktuelle und künftige Rollenvorstellungen und Anforderungen definiert. So können Sie spätere Enttäuschungen und Konflikte besser vermeiden.

## 5. Klären Sie die Vermögensfrage vor der Nachfolge

Die Unternehmensnachfolge betrifft nicht nur eine mögliche operative Rolle eines familieninternen Nachfolgers, sondern in jedem Fall auch finanzielle Aspekte der Familie. Planen Sie darum frühzeitig Ihr Familienvermögen. Häufig tangiert die Unternehmensnachfolge auch erbschaftsrechtliche und steuerliche Themen. Eine Nachfolge innerhalb der Familie entspricht oft einer vorweggenommenen Erbschaft und sollte daher rechtlich und vor allem steuerlich durch einen erfahrenen Steuerberater geprüft werden. Wichtig ist, dass Sie diese Prüfung nicht erst nach der Nachfolge angehen, sondern im Vorfeld. Nur so können Sie die Struktur Ihrer Unternehmensnachfolge steuerlich und damit finanziell optimieren. Beispielsweise kann eine Familien-GmbH sinnvoll sein, mit der Sie die Nachkommen und Ihren Ehepartner an der Vermögensentwicklung beteiligen. Solche Themen sollten Sie aber nur gemeinsam mit Ihrem Steuerberater angehen.

VR Equitypartner beteiligt sich seit 50 Jahren an mittelständischen Unternehmen. Wir haben die unterschiedlichsten Nachfolge-Konstellationen umgesetzt. Sprechen Sie mit uns darüber, was Ihnen bei der Unternehmensnachfolge wichtig ist. Wir beraten Sie gerne unverbindlich und zeigen Ihnen Ihre Möglichkeiten auf. Rufen Sie uns einfach an oder schreiben uns.

---

### Ihr Ansprechpartner

Rufen Sie uns doch ganz unverbindlich an oder schreiben eine E-Mail.

#### **Christian Futterlieb**

Mitglied der Geschäftsleitung

✉ [christian.futterlieb@vrep.de](mailto:christian.futterlieb@vrep.de)

☎ +49 69 710 476-151