

Nachfolge im Mittelstand

Nachdenken, aktiv werden und zurücklehnen



Christian Futterlieb
Geschäftsführer
der VR Equitypartner GmbH

Das Thema Nachfolge leidet in Zeiten der aktuellen Corona-Krise stark. Häufig werden Entscheidungen aufgeschoben, da die Ausgangslage durch krisenbedingt gestiegene oder gefallene Umsätze verzerrt ist und die Situation auch bis auf Weiteres nicht gut in die Zukunft projiziert werden kann. Dabei geht es bei einer Nachfolgeregelung zunächst einmal nicht um operative Schritte, sondern eher um ein Konzept und die Suche nach den richtigen Partnern.

Der Firmengründer steigt aus, am Folgetag übernimmt die ambitionierte Tochter und führt die Geschäfte weiter. Die Einarbeitung hat selbstverständlich schon „on-the-run“ stattgefunden, es bedarf keiner weiteren Maßnahmen oder Hilfestellungen. So oder so ähnlich stellt sich der Laie gerne das Thema Nachfolge im Mittelstand vor. Die Firma wird an die leiblichen Nachkommen vererbt und diese führen die Geschäfte im Sinne der Eltern und Gründer weiter. Doch die Realität sieht häufig anders aus. Nur etwa ein Fünftel aller Mittelständler bleibt in der Hand der Familie. Die restlichen 80% regeln ihre Nachfolge extern und suchen außerhalb der Familie nach einem Kandidaten, der die Geschicke der Firma weiterführt.

Externe Nachfolge kann bedeuten, dass ein Gesellschafter von außerhalb des Unternehmens eingesetzt wird oder jemand aus dem Kreis des Unternehmens. Dieses Vorgehen kann durchaus eine Ideallösung darstellen.

Wir empfehlen, zeitnah eine zweite Führungsebene aufzubauen, sobald sich Gedanken zum Thema Nachfolge regen. Mit dieser Maßnahme wird das Know-how in den Köpfen der Eigentümer sichtbar für alle beteiligten Entscheidungsträger. So ist am ehesten gewährleistet, dass die neuen Gesellschafter das Unternehmen schnell verstehen und gut in ihre neue Rolle hineinfinden. Wie eine derartige Lösung aussehen kann, haben wir beim Exklusivmöbelhersteller Signet gesehen.

Im Falle des oberfränkischen Polstermöbelherstellers Signet einigte VR Equitypartner sich mit dem aus damaliger Sicht zukünftigen Gesellschafter Thomas Schlosser darauf, dass Schlosser die Mehrheit der Anteile übernahm. VR Equitypartner und ein von ihr gemanagter Fonds erwarben jeweils eine Minderheitsbeteiligung zu gleichen Teilen.

Die ursprünglichen Gründer und Eigentümer von Signet, Carola und Gerald Klimke, hatten auf der Suche

nach ihrer Nachfolge auch zunächst das nähere Familienumfeld sondiert. Parallel dazu sprachen sie VR Equitypartner über einen Berater an, wobei VR Equitypartner den Nachfolgeprozess mit Kapital, aber auch mit seinem Hintergrundwissen speziell zur Entwicklung von Mittelständlern begleiten sollte. Das war im Jahr 2017, fast drei Jahre vor der Übergabe Anfang 2020. Recht bald war klar, dass die eigenen Nachkommen kein Interesse daran hatten, den erfolgreichen Hersteller von Qualitätsmöbeln weiterzuführen.

Allerdings wurde man bei ersten Gesprächen zum Thema externe Nachfolge relativ schnell auf einen ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens aufmerksam: Thomas Schlosser, der bereits signalisiert hatte, dass er gerne mehr Verantwortung übernehmen möchte. Der Kandidat konnte damals schon über 30 Jahre Branchenerfahrung im Bereich Marketing, Entwicklung und Vertrieb vorweisen. Das Geschäftsmodell war ihm vertraut: die Fertigung hochwertiger Polstermöbel, überwiegend mit Schlaffunktion, am Standort Hochstadt in Oberfranken, der Vertrieb über exklusive Fachhändler. Die Gründer und langjährigen Inhaber kamen aus dem Handwerk. Die Expertise lag

*Nur etwa ein
Fünftel aller
Mittelständler
bleibt in
der Hand
der Familie*

schon damals hauptsächlich im Bereich der Fertigung und der Modellentwicklung. Insofern haben sich lediglich ein paar Schwerpunkte verschoben, als Thomas Schlosser zu Anfang 2020 übernommen hat. Es wurde gleich ein neuer Fertigungsleiter eingestellt, der nun die einzelnen Produktionsbereiche koordiniert.

Auch darüber hinaus ist Schlosser zielgerichtet in die Umsetzung gegangen: Bisher war man ohne klar festgelegtes Organigramm angekommen. Entscheidungen wurden zentral von den Klimkes getroffen, da bei ihnen das gesamte Wissen des Unternehmens gebündelt war. Das ging nun natürlich nicht mehr. In einem ersten Schritt wurden in den Produktionsbereichen Verantwortliche definiert. Dabei handelte es sich um bereits vorhandenes Personal. Analog dazu wurde auch ein Teamleiter der Entwicklungsabteilung festgelegt. Um den Anforderungen an ein professionelles Controlling und Berichtswesen zu entsprechen, wurde die Stelle des kaufmännischen Leiters geschaffen und mit einem externen Profi besetzt.

Diese neue Aufstellung wurde schnell auf die Probe gestellt. Nach Schlossers Inauguration im Januar kam schon bald der erste harte

Lockdown. Durch die neue Aufstellung war man nach dem ersten Coronaschock gegen Ende Q1 des vergangenen Jahres schnell fähig, eine detaillierte Liquiditätsplanung aufzustellen und diese auch in kurzen Abständen zu monitoren. So ist Signet nicht nur auf Sicht gefahren und damit gut durch den ersten Lockdown gekommen. Nach der ersten Wiedereröffnung setzte eine regelrechte Rallye ein, die bereits im Sommer 2020 den Rückgang des Auftragseingangs mehr als ausgeglichen hatte. Offenbar haben die Kunden durch Homeoffice, Home-schooling und Ausgangssperre ein noch größeres Bewusstsein für die eigenen vier Wände entwickelt. Wie schon vor der Krise geplant, hat Signet im Herbst mit Polsterbetten erfolgreich eine neue Produktkategorie eingeführt. Passend zur aktuellen Zeit geht das Unternehmen noch einen Schritt weiter und präsentiert einen Polsterhocker, der zu einem kleinen Schreibtisch umgebaut werden kann.

Im Vertrieb wurde massiv digitalisiert: Schlosser investierte in einen Online-Konfigurator, der den Verkauf der planungsstärksten Programme auch ohne Besuch der Ladenlokale ermöglicht. Darüber hinaus wurde das Informationsangebot auf der Homepage optimiert.

Lediglich die aktuelle Knappheit an Rohstoffen war herausfordernd. Zum einen führt das zu Materialengpässen, zum anderen mussten die Preise außerplanmäßig erhöht werden, um hier zu kompensieren.

Häufig wird das Thema Nachfolge dann nur reduziert auf die Personalsuche

So haben Schlosser und VR Equity-partner ein Nachfolgekonzept erarbeitet, das sich zudem als coronasicher erwiesen hat. Die Krise hat auch hier die Digitalisierung beschleunigt und damit den Online-Vertrieb der Signet-Händler beflügelt. Damit und mit der gesteigerten Nachfrage durch die Aufwertung der eigenen vier Wände konnten die Auftragsrückgänge während des ersten Lockdowns mehr als ausgeglichen werden. Prinzipiell konnte an der Strategie festgehalten werden, auch wenn Pandemie und Lockdown bereits zweieinhalb Monate nach der offiziellen Übergabe in vollem Gang waren.

Auch wenn es menschlich ist, sich erst einmal nicht Gedanken darüber machen zu wollen, aus dem selbstgegründeten Unternehmen auszuweichen, ist es einer der wichtigsten Schritte im Dasein eines Unternehmers. Häufig wird das Thema Nachfolge dann nur reduziert auf die Personalsuche. Doch wer sich rechtzeitig Gedanken darüber macht, wie sein Leben und seine Rolle im Unternehmen künftig aussehen soll, hat hier den vollen Gestaltungsspielraum und die besten Chancen, zu einer Lösung zu finden, mit der Nachfolger und Ex-Eigentümer zufrieden sind und die dem Unternehmen gerecht wird. Entscheidend sind der Faktor Zeit und die richtigen Ansprechpartner, mit denen der Unternehmer in jedem Stadium der Nachfolge offen sprechen kann.

Vielen Unternehmern wird ab einem bestimmten Zeitpunkt bewusst, dass nach 20 oder 30 Jahren nach der Gründung neue Themen das Unternehmen treiben, mit denen sich die Gründer selbst nicht mehr so stark identifizieren können. Diese Sensibilität für Veränderungen sollte der Unternehmer ernst nehmen und dann das Gespräch mit Vertrauten suchen. Damit ist der erste Schritt getan.

Prozessliste Nachfolge

1. Fangen Sie nicht einfach an, sondern arbeiten Sie an einem Nachfolgekonzept. Nehmen Sie sich Zeit dafür, gerne ein bis zwei Jahre.
2. Machen Sie Ihr Unternehmen selbständiger durch:
 - den Aufbau eines Führungskreises oder zumindest einer starken zweiten Führungsebene
 - die Einführung von nachvollziehbaren Steuerungs- und Kontrollprozessen
 - ein professionelles Reporting/Controlling
 - die Umsetzung von Kommunikationswegen im Austausch mit Mitarbeitern, Lieferanten, Finanzierpartnern und auch regionalen Stakeholdern und eine Eigenkapitalfinanzierung nach Maß
3. Bleiben Sie im Austausch: Finanzinvestoren haben häufig über die direkte Nachfolge hinaus ein Interesse, mit Ihnen als Unternehmer weiter zusammenzuarbeiten.
4. Erwägen Sie eine Minderheitsbeteiligung durch einen erfahrenen Investor als Zwischenlösung für die familieninterne oder die externe Nachfolge.
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.