

# Unternehmensnachfolge langfristig planen

Komplexer und vielschichtiger Vorgang – es empfiehlt sich, einen externen Projektmanager einzuschalten

Von Olaf Rützel\*, Bremen

**Die Unternehmensnachfolge ist ein Thema, das auch Unternehmer im Holzhandel und in der Holzindustrie beschäftigt. Insbesondere in familiengeführten Unternehmen mit einer einzigen Person an der Spitze stellt sich oft die Frage nach einem Nachfolger, um die Fortführung des Geschäfts bei Ausscheiden des Unternehmers zu sichern.**

Die Zahlen sind eindeutig: 95 Prozent der insgesamt rund 3,7 Millionen Unternehmen im deutschen Klein- und Mittelstand sind Familienunternehmen. Und da stehen viele Nachfolgen an, die rechtzeitig und systematisch vorbereitet werden müssen, um den Fortbestand der Betriebe zu sichern. War vor einigen Jahren die Nachfolge innerhalb der Familie noch das gängige Modell für die Unternehmensnachfolge, so ist dies heute nur noch bei knapp der Hälfte aller im Mittelstand geführten Familienunternehmen der Fall. Als Alternativen kommen ein Verkauf des Unternehmens an interne (sogenannter MBO-Management Buy-out) oder an externe Führungskräfte (sogenannte MBI-Management Buy-In), an Wettbewerber oder andere Investoren in Betracht. Eine sorgsam geplante Unternehmensnachfolge sichert in jedem Fall den Fortbestand des Familienbetriebes.

\*Olaf Rützel, Geschäftsführer der Holzring GmbH und der Holzring-Tochter HR Consult GmbH, hat sich während seiner Weiterbildung zum Diplom-Consultant an der St. Galler Business School u. a. auf die Begleitung von Unternehmensübergaben und -fusionen spezialisiert.

Trotzdem wird immer wieder gepatzt. Dabei können externe Projektmanager wie die HR Consult GmbH, die Tochtergesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung der Holzring Kooperation, dafür sorgen, dass das Nachfolgeprojekt zu einem erfolgreichen Abschluss geführt wird. Sowohl für den Übergeber als auch den Übernehmer.

## Best-Practice-Beispiele aus der Holzbranche

Ein Beispiel für eine solche vorausschauende und frühzeitige Nachfolgeregelung aus der Holzbranche war die Übernahme des Waldshuter Holzhandelsunternehmens Holzwarth durch die W. & L. Jordan GmbH, Kassel, beide Mitglieder des Holzrings. Ein erfolgreicher MBO hat die HR Consult GmbH auch beim Holzring-Mitglied Eichsfeld-Holz in Leinefelde begleitet. Hier stimmten die Rahmenbedingungen: Verfügbarkeit eines fähigen Managements, Vorhandensein notwendiger Strukturen, Instrumente und Abläufe, gute Ertragslage und überschaubarer Investitionsbedarf, ausreichender Cashflow zur Finanzierung des Kaufpreises. Das Unternehmen bewegt sich in stabilen Marktverhältnissen und hat eine tragfähige Wettbewerbsposition. Die Priorität liegt auf Weiterführung des Geschäftes.

## Nachfolge nicht auf die lange Bank schieben

Doch ganz gleich, ob die Nachfolge innerhalb der Familie, unternehmensextern oder -intern erfolgt – sie lässt sich nicht über Nacht regeln. Experten planen drei bis fünf Jahre dafür ein. Denn

eine Unternehmensnachfolge bedeutet Veränderungen. Und diese benötigen eine planmäßige Vorbereitung. Und: Eine Unternehmensnachfolge ist ein komplexer und vielschichtiger Vorgang. Dabei spielt meist das Verhältnis zwischen Senior und Nachfolger eine zentrale Rolle. Die Übergabe ist aber nur dann erfolgreich, wenn jeder Beteiligte nicht nur seine eigenen Interessen verfolgt. Es empfiehlt sich, einen externen Projektmanager einzuschalten, um unter Berücksichtigung der Interessen aller – des Unternehmers und seiner Familie, des potenziellen Nachfolgers sowie der Mitarbeiter – zielgerichtet und erfolgsorientiert die Zukunft zu gestalten.

Oft wird das Thema Nachfolge auf die lange Bank geschoben. Idealerweise sollte es den Unternehmer aber über einen längeren Zeitraum begleiten. Wird die Nachfolge innerhalb der Familie geplant, sollten die Nachfolger das Unternehmen rechtzeitig in allen Facetten kennenlernen. Aber auch bei familienexternen Lösungen, die eigene Geschäftsführer bzw. leitende Mitarbeiter als spätere Nachfolger vorsehen, ist es ratsam, diese langfristig in strategische Entscheidungen und Mitarbeiterführung mehr und mehr zu integrieren, um für den Zeitpunkt des Ausscheidens des Unternehmers einen reibungslosen Übergang vorzubereiten. Wenn eine unternehmensinterne Lösung nicht in Betracht kommt, sollte der Prozess ebenfalls rechtzeitig angestoßen werden. So bleibt Zeit, alle Optionen sorgfältig zu prüfen und gegebenenfalls zu verhandeln und auch steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Unabhängige Experten für Nachfolgeprozesse raten Familienunternehmern, ab dem 55. Lebensjahr mit der Planung zu be-

ginnen. Dann sei in der Regel noch genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, die verschiedenen Alternativen zu prüfen, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und gegebenenfalls erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

## HR Consult berät und moderiert

Unternehmer aus der Holzwirtschaft, die sich mit dem Verkauf ihres Betriebes beschäftigen oder die über eine Kapitalbeteiligung oder eine Fusion nachdenken, können sich an die HR Consult wenden. Die Unternehmensberatung der Holzring-Kooperation vermittelt und moderiert im Verbund mit anderen Spezialisten aus Wirtschaftsprüfung und Rechtsanwaltschaft diese oft komplizierten und sensiblen Prozesse. Darüber hinaus helfen sie bei der Bewertung von Unternehmen und der Erstellung von Exposés. Ganz diskret und vertraulich – In jeder Phase des Prozesses. Des Weiteren werden die steuerlichen Aspekte bei Unternehmensnachfolgen ebenso beleuchtet wie alle zu berücksichtigenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Das gilt auch – wenn erforderlich – für grenzüberschreitende steuerliche Sachverhalte und internationales Steuerrecht.

Mit ihrer ausgewiesenen Expertise und Kompetenz hat die HR Consult GmbH innerhalb des Holzrings bereits diverse Übernahmen, Übergaben und Fusionen begleitet. Holzringinterne Nachfolgeregelungen oder Unternehmensfusionen genau wie Übernahmen von Holzhandelsunternehmen, die nicht dem Holzring angehören, sichern aber nicht nur die Zukunftsfähigkeit der



» Oft wird das Thema Nachfolge auf die lange Bank geschoben. Idealerweise sollte es den Unternehmer aber über einen längeren Zeitraum begleiten. «

Olaf Rützel

Unternehmen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der gesamten Kooperation. Denn wenn auch die Zahl der Gesellschafter des Holzrings in etwa gleich bleibt, wächst der Verbund durch Übernahmen qualitativ und quantitativ – sowohl was die Zahl der Standorte als auch den Umsatz betrifft, den die Kooperation repräsentiert. Damit trägt das kooperationseigene Kompetenzfeld Unternehmensverkauf und -nachfolge dazu bei, dass der Holzring seine Position als ein starker Marktfaktor festigt und ausbaut.