



Vier Wege zum Nachfolger

Erfolgreiches Familienunternehmen in gute Hände abzugeben? Dieses Thema füllt Bände – und den grünen Saal der Halle Münsterland: Rund 300 Teilnehmer ließen sich beim „IHK-Forum Unternehmensnachfolge 2013“ praktische Tipps geben.

2007 übernahm Peter Hönighaus die Holzhandlung und Tischlerei Bunzel in Marl.

Foto: Nowaczyk

Am härtesten war der Tag, an dem ich mein Büro an meinen Sohn übergeben habe – das Headquarter, der Ort, an dem die finalen Entscheidungen fallen“, schildert Joachim Stricker die schwerste Station auf seinem Rückzug aus dem operativen Geschäft. „Aber ich wusste, ich muss jetzt hier raus, damit alles stimmig ist.“ Dem Auditorium in der Halle Münsterland ist spätestens jetzt klar: Das IHK-Forum „Unternehmensnachfolge“ hat weit mehr zu bieten als Sachinformationen. Hier sprechen aktive und ehemalige Firmenlenker in aller Offenheit über ihre Erfahrungen, Emotionen und Erkenntnisse, um anderen zu helfen, eine große Herausforderung zu meistern.

Wirklich neu, betont IHK-Geschäftsführer Wieland Pieper in seiner Begrüßung, sei diese Herausforderung nicht. „Seit es Familienunternehmen gibt, stellt sich in jeder Generation mindestens einmal die existenzielle Frage, wer das Ruder übernimmt, wenn der Seniorchef beziehungsweise die Seniorchefin von Bord geht.“ Für eine von Familienunternehmen geprägte Region sei es wichtig, dass diese Stabwechsel möglichst reibungslos gelingen. Die IHK habe dieses Thema deshalb seit jeher „auf dem Schirm“, immerhin gehe es um etwa 600 übergabewürdige Unternehmen pro Jahr in Nord-Westfalen. Nach Beobachtungen der IHK werden viele Nachfolgelösungen rechtzeitig eingeleitet, professionell umgesetzt und erfolgreich abgeschlossen – leider aber nicht alle. Die Komplexität des Projektes und der Zeitbedarf für eine gute Lösung werden häufig unterschätzt. „Fangen Sie lieber heute als morgen mit den Vorbereitungen an!“, rät Pieper. Welche Wege der Nachfolgeregelung den Suchenden generell offenstehen, zeigten die folgenden Vorträge. Neun Referenten traten an, um vier Varianten vorzustellen: die familieninterne Übernahme, das Management-Buy-out, das Management-Buy-in sowie den Verkauf an Unternehmen.

Es bleibt in der Familie: Dieses Nachfolgeprinzip kennen die Geschäftsführer

des in Münster und Hamburg ansässigen Management-Instituts Dr. A. Kitzmann aus nächster Nähe. „Wir sehen die Sache aus zwei Perspektiven, denn wir beraten Unternehmer, die ihren Nachfolger aufbauen wollen, und sind zugleich selbst vom Thema Übergabe betroffen“, sagt Dr. Arnold Kitzmann und weist auf den Referenten an seiner Seite: auf seinen Sohn



Dr. Gunnar Kitzmann. Gemeinsam skizzieren sie ihre eigenen Erfahrungen sowie generelle Herausforderungen. Die Frage der Übergabe werde in vielen Fällen verschleppt und der Prozess nicht rechtzeitig vorbereitet. Ganz gefeit vor der Versuchung, die Sache noch etwas hinauszuschieben, ist sogar Dr. Arnold Kitzmann nicht: „Mir fällt das Loslassen am schwersten“, sagt der Seniorchef, der als professioneller Berater aber natürlich

ein Gegenmittel parat hat: „Machen Sie nicht einfach Schluss, sondern coachen Sie erst noch Ihren Nachfolger“, empfiehlt er. Für beide Referenten ist klar: Erfolgsentscheidend ist die Offenheit der älteren Generation gegenüber Innovationen und veränderten Führungsstrukturen. „Kein Erfolg ohne ständige Neuausrichtung, also lassen Sie Ihrem Nachfolger Spielraum“, rät Dr. Gunnar Kitzmann. Wichtig sei zudem, die Motivation

des künftigen Chefs zu stärken sowie externe Kompetenz in allen Phasen der Übergabe in Anspruch zu nehmen. Das gelte auch in psychologischer Hinsicht: „In vielen Fällen scheitert die Nachfolge an Konflikten durch die Vermischung von emotionalen und sachlichen Themen, hier kann eine professionelle Beratung sehr helfen“, weiß Dr. Arnold Kitzmann, der die entsprechenden Prozesse begleitet und beispielsweise Familienworkshops moderiert. Anforderungen, fährt er fort, stellen sich natürlich auch dem Nachfolger: „Motivation und Dynamik, unternehmerisches Denken, Kreativität und Innovation, soziale Kompetenz“, zählt der Diplom-Psychologe auf. „Vor allem muss er authentisch sein, sein Selbstbild muss mit der Realität im Einklang stehen“, fügt Dr. Gunnar Kitzmann an, bevor er das

chenden Prozesse begleitet und beispielsweise Familienworkshops moderiert. Anforderungen, fährt er fort, stellen sich natürlich auch dem Nachfolger: „Motivation und Dynamik, unternehmerisches Denken, Kreativität und Innovation, soziale Kompetenz“, zählt der Diplom-Psychologe auf. „Vor allem muss er authentisch sein, sein Selbstbild muss mit der Realität im Einklang stehen“, fügt Dr. Gunnar Kitzmann an, bevor er das

Stadt-Parfümerie
Pieper

SEIT 1931 IN FAMILIENBESITZ

»In Finanzfragen zähle ich auf einen Partner, der agiert wie ich: menschlich, verlässlich und der Region verbunden. So wie die Sparkasse.«

Gerd Pieper,
Firmeninhaber



**Der Mittelstand setzt auf Werte.
Wir auch.**

sparkassen-mittelstand.de



Drei von vier Unternehmen führen ein Konto bei einer Sparkasse. Sparkassen und Mittelstand. Gut für die Menschen. Gut für die Region.



„Eine gute Beratung hilft Geld zu sparen, und eine Nachfolge macht man ja nur einmal im Leben.“

MARTIN HETZKE

„Getreide liegt mir im Blut“, sagt Martin Hetzke. Aber die Firma seines Chefs kaufen, um sie weiterzuführen – an diesen Gedanken musste er sich erst gewöhnen.

Foto: Kaup-Büscher

Wort an zwei Referenten übergibt, denen der idealtypische Generationswechsel in der Unternehmensleitung gelungen ist. Joachim Stricker wusste von Beginn an,

was ein potenzieller Nachfolger für die Entwicklung von Führungsqualitäten vor allem anderen braucht: Zeit. „Ich wollte erst wissen, ob mein Sohn geeig-

net ist und die Aufgabe schaffen wird“, erzählt der vormals geschäftsführende und nunmehr beratende Gesellschafter der münsterischen Traditionsfirma Stricker GmbH & Co. KG und fügt an: „Zudem sollte er sich selbst für seinen Berufsweg entscheiden können, und ich habe ihm damals gesagt: ‚Wenn du nicht interessiert bist, werde ich verkaufen.‘“ Joachim Stricker selbst hatte diese Wahl einst nicht, er wurde von seinem Vater zum Eintritt in die Firmenleitung verdonnert, als er Anfang zwanzig war. Strickers Sohn Wolfgang dagegen konnte sich seine Meriten als Wirtschaftsingenieur zunächst in einem großen Konzern verdienen. Bald war dem Senior klar: „Wer bei Daimler eine solche Karriere hinlegt, ist auch für mein Unternehmen der Richtige.“ Wolfgang Stricker stieg bei Daimler aus und bei Stricker ein – ganz behutsam, in einem fließenden Prozess. Mehr als drei Jahre dauert es, bis der Junior an einem symbolträchtigen Tag das Chefbüro bezieht. Und auch danach wird nicht alles sofort anders. „Ein gelungen er Nachfolgeprozess zeichnet sich durch gefühlvolle Veränderungen aus“, erläutert Wolfgang Stricker. Wichtig sei, dass das Vertrauen in das Unternehmen für Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner immer spürbar erhalten bleibe. „Uns ging es auch darum, unseren 130 Mitarbeitern und ihren Familien zu zeigen, dass ihre Lebensgrundlage in guten Händen ist“, fügt er an.

Vom Mitarbeiter zum Chef: Management-Buy-out

Aber wie soll es weitergehen, wenn in der Familie kein Nachfolger zu finden ist? Dann kann es ratsam sein, innerhalb des Managements eine kompetente, passende Persönlichkeit zu suchen. Diese Lösung hat sich oft bewährt, wie Dr. Helmut Habig den Forumsteilnehmern erläutert. „Bereits im Mittelalter gab es Regelungen, nach denen ein Meister seinen Betrieb auf den ersten Gesellen übertrug – spätere Heirat der Meisterwitwe nicht ausgeschlossen“, sagt der Unternehmensberater. Bei der modernen Variante, dem Management-Buy-out (MBO), gilt es, statt einer Hochzeit einen schlüssigen Businessplan vorzubereiten. „Wenn es

IHK-Azubi-Speed-Dating

In **10 Minuten** zum **Lehrling...**

Für Unternehmen
nur noch wenige
Plätze frei!

Azubi-Speed-Dating 2013

3. Juli 2013 Recklinghausen | Vestlandhalle
11. Juli 2013 Münster | MCC Halle Münsterland
17. Juli 2013 Bocholt | IHK Bocholt

Jetzt anmelden: Tel. 0251 707-277

www.ihk-nordwestfalen.de/azubi-speed-dating



Finde uns auf Facebook
facebook.com/AzubiSpeedDating.IHK



Nord Westfalen

gelingt, die Finanzierungs-institute davon zu überzeugen, dass die Unternehmung durch ein MBO eine gute Zukunft hat, stellen sie hohe Summen zur Verfügung“, berichtet Dr. Habig, der bereits zahlreiche MBO-Projekte begleitet hat. Im Wesentlichen, führt Dr. Habig aus, stehen drei MBO-Optionen zur Wahl: die Übernahme einer Minderheitsbeteiligung, einer Mehrheitsbeteiligung oder einer Tochtergesellschaft. Dann widmet sich der Referent den komplexen Fragen, die mit der Konstellation „Fremdmanagement in Familienunternehmen“ verbunden sind. Demnach sollte der Fremdmanager nicht nur fachliche und Führungsqualitäten aufweisen, er müsse auch für die Probleme, die sich aus dem Spannungsfeld von Familienunternehmen ergäben, Verständnis haben. „Ein Vertrauensverhältnis muss sich entwickeln, kurz: die Chemie muss stimmen“, weiß Dr. Habig. „Das ist besonders wichtig, wenn ein oder mehrere Familienmitglieder noch in der Geschäftsleitung tätig sind“, fügt er an, bevor er auf einen weiteren diffizilen Punkt zu sprechen kommt: die Preisfindung. „Es ist sinnvoll, das Unternehmen bewerten zu lassen“, empfiehlt der Experte. Ob das Ergebnis dem späteren Preis entspricht oder nur eine Orientierung bietet, sei von den Umständen abhängig. So könne der Familienunternehmer zu Zugeständnissen bereit sein, um Drittinteressenten, namentlich der Konkurrenz, keinen Einblick in die Interna gewähren zu müssen.

Fremdbild und Selbstbild

Stimmige Chemie, schlüssiger Businessplan und schwierige Preisfindung spielen auch bei Martin Hetzke eine wichtige Rolle. Hetzke ist heute Geschäftsführer der in Oelde ansässigen Spinne Walzenmühle GmbH & Co. KG, einem Hersteller



„Reibungslose Unternehmensnachfolgen sind ein Erfolgsfaktor für unsere Region“, erläuterte IHK-Geschäftsführer Wieland Pieper auf dem IHK-Nachfolgetag vor den rund 300 Teilnehmern. Foto: IHK

IHK-KONTAKT ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Michael Meese,
Telefon 0251 707-226, meese@ihk-nordwestfalen.de



Arnold Isken
Telefon 0251 707-219, isken@ihk-nordwestfalen.de

Seniorchefs und Nachfolger finden bei der IHK Nord Westfalen viele Hilfestellungen. Sie können sich persönlich beraten lassen, zu einem Nachfolge-Sprechtage kommen, dem IHK-Nachfolgerclub beitreten, sich zu Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten sowie zum Wert des Unternehmens beraten lassen. www.ihk-nw.de/p18

von Vogelfutter. Er ließ sich jedoch zweimal bitten, die Nachfolge anzutreten. Dabei hatte Hetzke schon seit Langem die geforderten Qualifikationen im Gepäck. Seit Jahren hatte er de facto den Betrieb geleitet, und zwar sehr erfolgreich. „Das Getreide liegt mir im Blut“, sagt Hetzke, der im landwirtschaftlichen Umfeld groß geworden ist. Aber auch das Unternehmern? „Nein“, erwidert er im Jahr 2006 auf die Frage seines Chefs, ob er sich vertraue, die Firma zu übernehmen. In den folgenden drei Jahren liefert er Bilanzen, Umsatzerwartungen und Schätzungen der Kostenentwicklungen. Auf der Grundlage dieser Zahlen bewerten externe Interessenten das Unternehmen. Als Ende 2009 feststeht, dass potenzielle Käufer Hetzke als Geschäftsführer mit Kapitalanteil übernehmen würden, hat der inzwischen seine ganz persönliche Bilanz gezogen und im Sinne der Kitzmannschen Empfehlung die Konturen seines Selbstbildes korrigiert. Er lässt

sich beraten, auch von der IHK Nord Westfalen, überzeugt im Flug die Finanzierungs-institute, nimmt Darlehen auf und kauft das Unternehmen doch. „Ich bin mit der Zeit schlauer geworden“, sagt Hetzke und fügt an: „Ich hätte einfach keine Lust gehabt, gut bezahlten Leuten die Quartalsberichte vorzulesen und mir dann sagen zu lassen, was ich falsch gemacht habe.“

Anschub von außen: Management-Buy-in

Ist im eigenen Unternehmen kein Mitarbeiter mit ähnlicher Motivationslage und passenden Qualifikationen in Sichtweite, kann das Modell des Management-Buy-in (MBI) die richtige Lösung sein. „Wie finde ich einen Nachfolger, den ich noch nicht kenne“, fragt Michael Meese, Referent für Unternehmensförderung bei der IHK Nord Westfalen, und stellt die entsprechenden Beratungsangebote der Kammer vor. Insbesondere der

IHK-Nachfolgerclub habe sich dabei als ein effektives Instrument erwiesen. „Mit dem Nachfolgerclub sind wir seit 2004 am Markt und verzeichnen eine Erfolgsquote von mehr als 50 Prozent“, sagt Meese. Um die jeweils Richtigen zusammenzubringen, gleicht die IHK Nord Westfalen zunächst, unter Wahrung der Anonymität der Beteiligten, Anforderungen und Charakteristika des Unternehmens mit den potenziellen Nachfolgern ab. Danach moderiert ein Ansprechpartner aus dem IHK-Team das erste Gespräch und steht auf Wunsch für weitere Verhandlungstermine zur Verfügung. Eines von vielen Projekten, das im Nachfolgerclub der IHK Nord Westfalen geschmiedet wurde, ist die Übernahme der in Marl ansässigen Holzhandlung und Tischlerei Bunzel von Peter Hönighaus im Jahr 2007. Der bestätigt, dass viele Erfahrungen seiner Vorredner auch beim Management-Buy-in ein Thema sind. Auch Hönighaus berichtet von einem

Entscheider lesen ihr IHK-Magazin!

Im Mittelstand Medium Nr. 1* -
in NRW mit größtem Abstand vorn!

agentur-phase2.de | shutterstock.com

Profitieren Sie vom Reichweitensieg der IHK-Magazine. Überregionale Magazine und Zeitungen haben im Mittelstand laut Studie eine nachgeordnete Bedeutung.

TOP 7 in NRW von 26 untersuchten Titeln*

• IHK-Magazine	50,5%
• Der Spiegel	22,8%
• Stern	19,4%
• Focus	19,1%
• Welt am Sonntag	11,2%
• Die Zeit	9,8%
• FASZ	9,8%

* Ranking Leser pro Ausgabe in NRW laut Reichweitenstudie „Entscheider im Mittelstand 2012“ TNS Emnid, i. A. des DIHK u. a.

Der **WIRTSCHAFTSSPIEGEL** ist Ihr erfolgreicher Kombi-West-Partner vor Ort!

Mehr unter: www.ihk-kombi-west.de oder
direkt bei dieter.makowski@ihk-kombi-west.de





„Wenn ich in 28 Jahren das Unternehmen übergebe, habe ich in meinem Vater ein tolles Vorbild.“

WOLFGANG STRICKER

Joachim Stricker (links) hat seinem Sohn Wolfgang die Wahl gelassen: „Wenn du nicht interessiert bist, werde ich verkaufen.“ Vater und Sohn gaben beim IHK-Nachfolgetag anderen Unternehmern Tipps für einen gelungenen Nachfolgeprozess. Foto: Joachim Busch

schlüssigen Businessplan, einer schwierigen Preisfindung, bei gleichwohl stimmiger Chemie zwischen Verkäufer und Käufer. „Als ich das erste Mal mit den Bunzel-Brüdern zusammensaß, habe ich sofort gemerkt, dass die persönliche Basis passte“, bescheinigt Hönighaus dem Team des Nachfolgerclubs ein gutes Händchen bei der Auswahl von Unternehmen und potenziellem Nachfolger. Mehr als zwei Jahre lang bereitet er die Übernahme vor, beginnt zunächst als Angestellter. „Ich wollte das Unternehmen erst von Grund auf kennenlernen“, erklärt Hönighaus. Dann übernimmt der Tischlermeister Firma und Verantwortung und feilt sofort kräftig am Geschäftsmodell, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Zeiten sich wandelnder Märkte weiter zu steigern. Tipps hat Hönighaus für Käufer und Verkäufer reichlich parat, etwa zum Thema Liquidität: „Nehmen Sie als Käufer lieber mehr Darlehen auf, als Sie auf den

ersten Blick brauchen, der erste Seitenwind kommt schneller als Sie denken.“ Den Verkäufern, die ihr Lebenswerk bewahrt wissen wollen, empfiehlt er: „Machen Sie sich klar, welchen Kaufpreis der Nachfolger verkraften kann, und kümmern Sie sich rechtzeitig um die Nachfolge.“

Verkauf an Investoren

Möglichst früh die Vorbereitungen zu treffen, empfiehlt auch der letzte Referent des Abends. Helmut Ruwisch war unter anderem zehn Jahre lang Vorstandsvorsitzender der Beteiligungsgesellschaft Indus Holding AG und zuvor Mitglied der Geschäftsleitung des Bielefelder Bankhauses Lampe. Er stellt das vierte Nachfolgemodell vor: den Verkauf an externe Investoren. Wer mindestens drei Jahre zur Vorbereitung der Transaktion veranschlage, betont Ruwisch, verschaffe sich auch den Spielraum, den idealen Zeitraum für die Transaktion ab-

zuwarten. „Es gibt richtige und falsche Zeitpunkte für Kauf und Verkauf“, sagt er. Ruwischs Resümee: „Bitte warten Sie nicht, bis Sie 65 sind, sondern machen Sie sich schon in den 50ern Gedanken über die Nachfolge.“ Fällt die Wahl auf einen Investor, müssen Informationen über den Verhandlungspartner eingeholt werden, denn „es gibt solche und solche“, sagt Ruwisch. Er fordert dazu auf, dem Kaufinteressenten Fragen zu stellen: „Wie sieht das Portfolio der Beteiligungsgesellschaft aus, was genau ist die Zielsetzung des Kaufes, und wie lange werden die Gesellschaften im Beteiligungsportfolio gehalten – mit den Antworten erhalten Sie einen Hinweis, ob der Investor nur reiner Händler ist oder kaufen und halten und damit das Lebenswerk fortsetzen will“, erläutert Ruwisch. Denn letztendlich geht es den meisten Seniorchefs doch genau darum: Das Lebenswerk in guten Händen wissen.

DOMINIK DOPHEIDE