

# BLECH ROHRE PROFILE

## >> Wenn sich die Nachkommen der Aufgabe nicht gewachsen fühlen

Nachfolgelösungen durch Unternehmerkinder sind in deutschen KMUs auf unter 50 % zurückgegangen. Für viele Unternehmen bedeutet dies: verkaufen. Lieber jetzt den Betrieb an größere Marktteilnehmer zu guten Konditionen zu veräußern als in ein paar Jahren deutscher Wirtschafts- und Standortpolitik die Unverkäuflichkeit des Unternehmens zu riskieren.

Während große M & A-Transaktionen die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse beherrschen, wird über Käufer und Verkäufer mittelständischer Unternehmen selten berichtet. Die Ursachen sind hier einerseits, entgegen der hohen Bedeutung deutscher KMUs für die heimische Volkswirtschaft, in der geradezu unverständlich geringen Attraktivität und Popularität kleiner und mittlerer Betriebe in weiten Teilen der Bevölkerung und Politik zu erkennen. Andererseits sind die steuerlichen, insbesondere auch die erbschaftssteuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Bedingungen und Auflagen beim Verkauf kleiner und mittlerer Unternehmen, im Vergleich zum Erwerb von Aktienanteilen großer Kapitalgesellschaften nicht weniger komplex und erfordern dezidiertes Expertenwissen. Gerade diese Rahmenbedingungen und Zwänge sind neben den exogenen Faktoren wie Globalisierung und dem Zwang zur Technologie- oder Preisführerschaft die Ursache dafür, dass immer weniger Nachfolger aus der eigenen Familie sich in der Lage sehen, den inner- und außerbetrieblichen Anforderungen mittel- bis langfristig zu entsprechen – und dabei ist klar, dass bei diesem Job heute mehr denn je höchste Flexibilität und souveränes Beherrschen der Geschäftsprozesse gefordert wird.

### Nachfolgelösungen mit Unternehmerkindern werden seltener

Im Vergleich zu 1995 gingen Nachfolgelösungen durch Unternehmerkinder in deutschen KMUs von ca. 69 % auf unter 50 % in 2005 zurück, Tendenz weiter nachgebend. Auch das Verfügen über die erforderlichen Produktionsfaktoren wird zunehmend schwieriger. Die Devise lautet damit für viele Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen – lieber jetzt den Betrieb an größere Marktteilnehmer zu guten Konditionen zu veräußern – als in ein paar Jahren deutscher Wirtschafts- und Standortpolitik die Unverkäuf-



lichkeit des Unternehmens zu riskieren. Für eine solche Lösung sprechen zugegebenermaßen wirtschaftliche Gründe. Der eigentliche Sinn liegt neben der Erzielung eines ordentlichen Verkaufspreises hauptsächlich in den so genannten 'economies of sale'. Größere Unternehmen werden durch Zukäufe im Mittelstand für den internationalen Wettbewerb gestärkt. Das Hauptaugenmerk beim Unternehmenskauf ist dabei auf den 'strategischen Fit', das Synergiepotenzial der betreffenden Unternehmen gerichtet, nicht nur bei Transaktionen unter Gleichen, sondern auch bei Diversifizierung innerhalb der Wertschöpfungskette, damit das Ganze zu mehr als der Summe der einzelnen Teile/Beleibe führt. Mittelständischen Unternehmen über kurz oder lang die ausschließlich profitablen Nischenstrategie zum Überleben. Für austauschbare Produkte und Leistungen wird es zunehmend schwerer überhaupt kostendeckende Aufträge zu erhalten und die Marktposition zu behaupten. Ein zusätzlicher Hinderungsgrund, den Betrieb innerhalb der Familie weiterzuführen, ist nicht nur im operativen Bereich, sondern auch bei Vermietung und Verpachtung zu sehen. Seit 1996 sind bundesweit nachgebende Gewerbeimmobilienpreise zu beobachten. Aufgrund

der in mittelständischen Unternehmen beliebten Betriebsaufspaltung war ursprünglich geplant, zu einem späteren Zeitpunkt die häufig im Privatbesitz befindlichen Gewerbeimmobilien werthaltig zu vermieten, zu veräußern, in jedem Falle aber zumindest einen Wertzuwachs zu generieren. Von dieser Sichtweise müssen sich jetzt viele Unternehmer verabschieden, denn die anhaltende Standortverlagerung der Industrie, beispielsweise nach Osteuropa und Asien, führt tendenziell zu einer sinkenden Nachfrage nach kleinen und mittelgroßen Hallen- und Büroflächen. Ein zeitnahe Verkauf der Gewerbeliegenschaften bzw. langfristige Mietverträge mit den Unternehmensekzern ist demzufolge vorzuziehen. Insofern ist die interne Nachfolge eine Gratwanderung zwischen dem Vertrauen in die Kraft, Entrepreneurship, Durchsetzungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des eigenen Nachwuchses auf der einen Seite und der Reaktionsgeschwindigkeit im Misserfallsfall auf der anderen Seite. Dennoch gibt es sehr gute Lösungen für die ältere Unternehmergeneration, wenn Sohn oder Tochter die Nachfolge nicht antreten. Langjährig am Markt tätige und erfahrene Unternehmensmakler kennen beim Verkauf an Dritte die Anforderungen aus Käufer- und Verkäufersicht, beherrschen die Methoden erfolgreicher Strukturierung von Verkaufsprozessen, verfügen über qualifizierte Käufer und damit über die alles entscheidenden Kontakte in Industrie, Handel und Handwerk.

Dipl.-Kfm. Romke Bloksma

### PROMECON GmbH

Unternehmensvermittlung  
Uferstrasse 18  
D-73630 Remshalden  
Tel.: +49 7151 7000-120  
Fax: +49 7151 7000-128  
E-Mail: info@promecon-gmbh.de  
Internet: www.promecon-unternehmensmarkt.de