

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland

Ausgabe 49

Brendan

KANE

Wie man
TAYLOR SWIFT
als Kundin
gewinnt

Roger

RANKEL

Vom Follower
zum Kunden

**Thomas Suchowew
und Oliver Petersen**

Mario

GÖTZE

als Investor
Die Strategie
des Sportlers



Nachfolge regeln!



Nachfolge regeln!

Die Unternehmergeneration der Babyboomer stellt die
Wirtschaft vor echte Herausforderungen



Das Thema Unternehmensnachfolge wird wegen des demografischen Wandels immer wichtiger. Laut der Industrie- und Handelskammer (IHK) ist fast ein Drittel der Unternehmer 60 Jahre alt, bis 2026 werden rund 550.000 Unternehmensnachfolger nötig sein. Das ist eine Zahl, die Sorgen bereitet, denn im schlimmsten Fall bedeutet das, dass Unternehmen nicht weitergeführt werden können. Thomas Suchoweew und Oliver Petersen sind im Vorstand des Makler-Nachfolge-Clubs und erklären in unserem Interview, wie die Weichen gestellt werden sollten, damit die Unternehmensnachfolge gelingt.

Herr Suchoweew, Herr Petersen, die deutsche Wirtschaft steht vor einer großen Herausforderung, denn zigtausende Unternehmen haben keinen Nachfolger. Woran liegt das?

Thomas Suchoweew: Der Makler-Nachfolger-Club kümmert sich, wie der Name schon sagt, überwiegend um die Nachfolgeregelung von Finanz- und Versicherungsmaklern. Hier haben wir die einzigartige Situation, dass die Nachfrage das Angebot übertrifft. Dies liegt hauptsächlich an der Tatsache, dass dies eine der sehr wenigen Branchen ist, die passives Einkommen durch die laufenden Courtage- beziehungsweise Provisionszahlungen aus der Betreuung eines bereits abgeschlossenen Geschäftes generiert und so ein sehr gut kalkulierbares Asset darstellt. Das ist ein wahres Alleinstellungsmerkmal für die Finanz- und Versicherungsbranche.

Oliver Petersen: Da wir aber immer mehr Anfragen – auch aus anderen Branchen – erhalten, haben wir uns auch mit deren zeitweiliger Marktsituationen auseinandergesetzt und festgestellt, dass in den meisten Branchen aktuell das Angebot die Nachfrage übersteigt und viele Unternehmen Probleme haben, ihre Nachfolge erfolgreich zu regeln. Die Tatsache, dass viele deutsche Unternehmen keinen Nachfolger finden, kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Ein Grund ist der demografische Wandel. Viele potenzielle Nachfolger haben möglicherweise nicht das Interesse oder die finanziellen Mittel, ein Unternehmen zu übernehmen. Auch die Unsicherheit über die zukünftige wirtschaftliche und politische Entwicklung kann eine Rolle spielen.



»In den meisten Branchen übersteigt aktuell das Angebot die Nachfrage und viele Unternehmen haben Probleme, ihre Nachfolge erfolgreich zu regeln.«

– Oliver Petersen

Welche Optionen hat ein Unternehmer oder eine Unternehmerin, wenn die Nachfolge fehlt?

Suchoweew: Um ihre Nachfolge zu regeln, haben Unternehmerinnen und Unternehmer verschiedene Optionen. Sie können versuchen, das Unternehmen zu verkaufen – entweder an einen externen Käufer oder an das Management oder die Mitarbeiter des Unternehmens, also Management-Buy-out oder Employee-Buy-out. Dies können attraktive Optionen sein, da das Management bereits mit dem Unternehmen vertraut ist und über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen verfügt. Auch gibt es immer wieder Erfolgsgeschichten der familieninternen Unternehmensübergabe an die nächste Generation.

Eine andere Möglichkeit ist die Suche nach einem geeigneten externen Nachfolger. Zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit einer Nachfolgebörse oder durch die Unterstützung von Unternehmensberatern

(M&A-Beratern). Eine weitere Option ist die schrittweise Übertragung des Unternehmens durch eine langfristige Kooperation oder Partnerschaft mit anderen Unternehmen oder Unternehmern aus der horizontalen oder vertikalen Wertschöpfungskette. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Unternehmen an einen interessierten Käufer zu verkaufen, der nicht mit dem Unternehmen verbunden ist.

Gibt es einen Favoriten unter den genannten Optionen, für den sich Unternehmer häufig entscheiden? Und mit welchen Herausforderungen ist das verbunden?

Petersen: Die Wahl der Option hängt von den individuellen Umständen des Unternehmens ab, es gibt keinen klaren Favoriten unter den genannten Optionen. Jede Option ist mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden. Dazu gehören rechtliche und finanzielle Aspekte, die Sicherstellung eines reibungslosen Übergangs und die Aufrechterhaltung der Kontinuität des Unternehmens. ▶



Suchowew: Der Verkauf an einen externen Käufer kann oft attraktiv sein, da dies einen klaren Schnitt ermöglicht und möglicherweise den höchsten Verkaufspreis erzielt. Allerdings können sich damit auch Herausforderungen ergeben, wie das Finden eines geeigneten Käufers, die Sicherstellung einer reibungslosen Übergabe und die nachhaltige Übertragung der Unternehmenswerte. Oft spielen auch psychologische Faktoren eine große Rolle, da nicht selten ein ganzes Lebenswerk übergeben werden soll.

Wie lange dauert so ein Prozess? Wird die Notwendigkeit oft zu spät erkannt?

Suchowew: Die Dauer eines Nachfolgeprozesses kann stark variieren. Es hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie der Komplexität des Unternehmens, der Verfügbarkeit von potenziellen Käufern und den Verhandlungen über den Verkauf. Es ist jedoch nicht ungewöhnlich, dass der Nachfolgeprozess mehrere Monate oder sogar Jahre dauert. Die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung wird manchmal nicht rechtzeitig erkannt, was den Nachfolgeprozess zusätzlich erschweren kann. Viele Inhaber von Unternehmen beginnen erst in den letzten Jahren vor dem Ruhestand mit der Suche nach einem Nachfolger und dadurch fehlt oft wertvolle Zeit. Eine frühzeitige Planung und Vorbereitung sind jedoch wichtig, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, sprich, sich frühzeitig mit dem Thema auseinanderzusetzen und einen langfristigen Nachfolgeplan mit der Definition wichtiger Meilensteine zu entwickeln.

»Der Verkauf an einen externen Käufer kann oft attraktiv sein, da dies einen klaren Schnitt ermöglicht und möglicherweise den höchsten Verkaufspreis erzielt.«

– Thomas Suchowew

Aus einem Angestellten einen Unternehmer zu machen, gelingt wahrscheinlich nur, wenn dieser zuvor bereits ein entsprechendes Mindset mitgebracht hat. Oder haben Sie schon Überraschungen erlebt?

Petersen: Es ist in der Tat oft schwierig, aus einem Angestellten einen Unternehmer zu machen, wenn dieser nicht das entsprechende Mindset und die erforderlichen Fähigkeiten mitbringt. Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge erfordert somit eine sorgfältige Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers. Es kann jedoch auch positive Überraschungen geben, wenn ein engagierter und motivierter Mitarbeiter mit Unterstützung, Schulungen und gezielten Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich in die Rolle des Unternehmers wächst. Trotzdem ist es richtig anzunehmen, dass nicht jeder Angestellte das Potenzial hat, ein erfolgreicher Unternehmer zu werden. Das

Unternehmertum erfordert bestimmte Fähigkeiten, Eigenschaften und eine unternehmerische Denkweise. Es ist jedoch möglich, dass einige Mitarbeiter überraschendes unternehmerisches Talent zeigen, wenn sie die Möglichkeit erhalten, ihre Fähigkeiten zu entfalten. Es hängt von der individuellen Motivation und Bereitschaft des Mitarbeiters ab, sich auf die Herausforderungen des Unternehmertums einzulassen und welchen Mentor er an seiner Seite hat.

Auch die Bewertung des Unternehmens ist besonders im Mittelstand ein Problem. Es gibt keinen Aktienkurs, den man zugrunde legen könnte, um einen angemessenen Preis zu ermitteln. Wie seriös sind die Bewertungsmodelle heute und welche sind die beliebtesten?

Petersen: Die Bewertung von Unternehmen im Mittelstand kann in der Tat eine

»Es ist jedoch nicht ungewöhnlich, dass der Nachfolgeprozess mehrere Monate oder sogar Jahre dauert«

– Thomas Suchoweew

Herausforderung sein, da es eben keinen allgemein akzeptierten oder notierten Aktienkurs gibt, der als Grundlage dienen könnte. Die Bewertungsmethoden sind nicht normiert und variieren. Beliebte Bewertungsmodelle umfassen zum Beispiel das Ertragswertverfahren, das Discounted-Cashflow-Verfahren und das Vergleichswertverfahren. Auch können Multiple-Faktoren (zum Beispiel Umsatz- oder EBIT-Multiples) zur Einschätzung eines realisierbaren Marktpreises dienen. Die Auswahl des geeigneten Bewertungsmodells erfordert Fachkenntnisse und Erfahrung. Die Seriosität der Bewertungsmodelle hängt von der Kompetenz und Erfahrung der eingesetzten Gutachter oder Bewertungsexperten ab. Beliebte Bewertungsmodelle können je nach Branche und individuellen Gegebenheiten variieren. Doch die beste Bewertung und das schönste Verkaufsexposé nützen wenig, wenn auf der Käuferseite keine Interessenten zu finden sind. Die Kunst eines Unternehmensberaters, der sich mit dem M&A-Geschäft beschäftigt

ist es, erstens über ein ausreichend großes Netzwerk an Kaufinteressenten zu verfügen und zweitens ein größtmögliches Match zwischen Verkäufer und Käufer zu erreichen. Dies erhöht die Chance, die Kaufpreisvorstellung des Verkäufers durchzusetzen. Wenn beide Unternehmen optimal zusammenpassen, erleichtert dies auch die Integration des übernommenen Unternehmens, die Chance auf Synergie- und Skaleneffekte steigt, und nicht zuletzt kann sich die Amortisationszeit der aufgewendeten finanziellen Mittel verkürzen.

Sehen Sie die Unternehmenskultur in Deutschland gefährdet? Es gibt über 80 Millionen Einwohner, aber kaum jemand will Unternehmer sein.

Suchoweew: Die Unternehmenskultur in Deutschland wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Es gibt sicherlich Herausforderungen wie die finanziellen Risiken, die mit der Gründung oder der Übernahme eines Unternehmens verbunden sind. Darüber hinaus spielen kulturelle Aspekte, das Bildungssystem und die gesellschaftliche Wahrnehmung eine Rolle bei der Entscheidung, ob jemand Unternehmer werden möchte. Es ist wichtig, dass Unternehmertum gefördert wird, um das Potenzial von innovativen Ideen und wirtschaftlichem Wachstum zu nutzen. Obwohl die Zahl der Menschen, die Unternehmer werden möchten, möglicherweise begrenzt ist, kann man nicht pauschal sagen, dass die Unternehmenskultur in Deutschland gefährdet ist. Es gibt weiterhin viele erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland, insbesondere im Mittelstand, die Innovationen vorantreiben und Arbeitsplätze schaffen. Die Start-up- und Gründerszene bringt immer wieder dynamische und innovative neue Unternehmen auf den Markt. Allerdings ist es wichtig, Anreize und Unterstützung für potenzielle Gründerinnen und Gründer zu schaffen, um die Gründungsbereitschaft zu fördern und die unternehmerische Kultur lebendig zu halten. ♦

Thomas Suchoweew (li.) ist Geschäftsführer von Suchoweew Consulting, **Oliver Petersen** (re.) ist Inhaber von Petersen Consulting und Geschäftsführer von Safeguarding. Beide sind im Vorstand des Makler-Nachfolge-Clubs e.V.

