

Unternehmensnachfolge und Interim Management

Die Unternehmensnachfolge umschließt sowohl Prozess und Voraussetzungen der Nachfolge als auch die Ziele und Besonderheiten. Dieses Thema ist besonders relevant für mittelständische Unternehmen – neben dem Wechsel in der Führung des Unternehmens spielt der Wechsel am Eigentum des Unternehmens gerade in Familienunternehmen eine wichtige Rolle.

Aktuelle Situation in Deutschland

Zwischen 2018 und 2022 standen und stehen in Deutschland ca. 150.000 Unternehmen vor der Übergabe an Nachfolger. 44 % der Inhaber finden keinen geeigneten Nachfolger. Von allen vor der Übergabe stehenden Unternehmen sind 46 % (=69.000 Unternehmen) nicht rechtzeitig und umfassend auf die Übergabe vorbereitet.

Da Unternehmen, denen sich diese Frage der Nachfolge stellt, in der Hauptsache mittelständische Unternehmen sind, die insgesamt zu fast 52 % zur Wirtschaftsleistung beitragen und ca. 14 Millionen Menschen beschäftigen, ist offensichtlich, dass eine geregelte Nachfolge zu den Grundlagen konjunktureller Beständigkeit und Belastbarkeit zählt.

Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge

Geplante und erwartete Nachfolge

Geplante und unerwartete Nachfolge

Ungeplante Nachfolge

Formen der Unternehmensnachfolge

Familieninterne Nachfolge

Familienexterne Nachfolge

Management Buy-out

Management Buy-in

Verkauf an Dritte

Verkauf an einen Wettbewerber / strategischen Investor

Verkauf an Finanzinvestoren

Sonderformen

Übertragung auf eine Stiftung

Übertragung gegen Versorgungsleistungen oder Nießbrauch

Unterstützung durch Interim Management

Rechtliche Fragen

Im Fall einer geplanten und erwarteten Nachfolge werden die Beteiligten unabhängig von der Form der Nachfolge die rechtliche Beratung frühzeitig hinzugezogen haben, um besonders die Probleme des Eigentumsübergangs ohne Zeitdruck ansprechen und regeln zu können.

Ansatzpunkte für eine Unterstützung durch Interim Management ergeben sich daher in der Regel nicht.

Für den Fall einer unerwarteten oder gar ungeplanten Nachfolge gibt es umfangreichen Beratungsbedarf, der jedoch im Allgemeinen durch die langjährige anwaltliche Betreuung des Unternehmens geleistet werden kann.

Steuerliche Fragen

Bei der Behandlung steuerlicher Fragen sehe ich große Ähnlichkeit zu der Behandlung rechtlicher Fragen – sie sind entweder schon frühzeitig angesprochen und gelöst, oder sie werden im unerwarteten wie ungeplanten Fall von den langjährigen Beratern aufgenommen und gelöst.

Auch hier ergibt sich aus meiner Sicht kein Ansatzpunkt für eine Unterstützung durch Interim Management.

Operative und strategische Fragen

Bei einer geplanten und erwarteten Nachfolge werden sich die Beteiligten – analog zur rechtlichen und steuerlichen Beratung – rechtzeitig hinsichtlich der Lage und Perspektive des Unternehmens haben beraten lassen. Ansatzpunkte für eine Unterstützung durch Interim Management sehe ich hier nicht.

Im Zusammenhang mit einer geplanten aber unerwarteten Nachfolge (Ursachen z. B.: Krankheit, Tod, Erbauseinandersetzungen vor dem geplanten Zeitpunkt der Nachfolge) kann Interim Management beim Wechsel in der Führung des Unternehmens Unterstützung leisten, nicht jedoch beim Wechsel am Eigentum. Hier werden die vorbereiteten Entscheidungen umgesetzt werden, die durch den unerwarteten Eintritt des Nachfolgefalles lediglich zeitlich vorgezogen oder verkürzt worden sind. Interim Management ist im Regelfall kein Ersatz-Kapitalgeber.

Kommt es hingegen zu einer ungeplanten Unternehmensnachfolge, so wird sowohl für den Wechsel am Eigentum als auch für den Wechsel in der Führung des Unternehmens dringend Unterstützung benötigt. Diese Unterstützung muss über die operative und strategische Unterstützung einer „normalen“ Unternehmensberatung besonders deshalb hinausgehen, weil hier das Schwergewicht nicht auf Beratung, sondern auf unternehmerischem Handeln ruht.

Es kommt also auf schnelles Erfassen der Situation, Fortführen der begonnenen oder geplanten Aktivitäten (einschließlich notwendiger Transformationen, z. B. Restrukturierung und/oder Sanierung) bis hin zu dringend erforderlicher strategischer Neuaufstellung an.

Auswahl der „richtigen“ Interim Manager

Nach meinen Erfahrungen sind Interim Manager, die ihre Erfahrungen überwiegend in Konzernen oder Großunternehmen gemacht haben, weniger gut für diese „Brückenfunktion“ bei der Nachfolge geeignet als vielmehr diejenigen, die erfolgreich in mittelständischen Familienunternehmen tätig waren.

Hat das Unternehmen eindeutige Schwächen in funktionaler Hinsicht wird man gut daran tun, genau diese Funktion mit einem Interim Manager zu besetzen. Ist dagegen das gesamte Unternehmen in einer Krise, so wird es am besten sein, einen Interim Executive mit Restrukturierungserfahrung zu suchen. Dieser wird im Bedarfsfall zur Behebung funktionaler Schwachstellen wie z. B. Vertrieb, Produktion, Supply Chain Management oder HR hinzuziehen.

Aachen, 19. 01. 2020 / Martin Steidl