

Nachfolge

Finanzen

Energiewende

Digitalisierung

Ralf Harrie

Beitragsserie: Unternehmensnachfolge in der Krise?

**Teil VII: Warum der Faktor Zeit bei der Unternehmensnachfolge nicht
zu unterschätzen ist**

15. Dezember 2020

Diese Beitragsserie erscheint in Kooperation mit:



Unternehmensnachfolge in der Krise?

Teil VII: Warum der Faktor Zeit bei der Unternehmensnachfolge nicht zu unterschätzen ist

Wie kann eine nachhaltige und auf erfolgsrelevanten Werten fußende Unternehmensnachfolge gelingen? Wie finde ich die richtige Persönlichkeit für diese Führungsnachfolge? Wie kann ich die Finanzierung sichern? Welche rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und emotionalen Faktoren gilt es zu beachten?

Es war im Februar 2014, als sich der Dipl.-Ing. U. Schulze und sein Geschäftspartner Dr. D. Simon genau mit diesen Fragen konfrontiert sahen. Sie gründeten 1991 das Unternehmen EPSa im Zuge der Übernahme der Elektronikfertigung des Carl-Zeiss-Kombinates im Rahmen eines Management-Buy-Out (MBO). Das Unternehmen hat sich unter Ihrer Leitung über die Jahrzehnte nachhaltig und zukunftsorientiert entwickelt. So ist EPSa heute ein Spezialist im EMS-Markt (Electronic Manufacturing Services). Die Schwerpunkte liegen in der Fertigung von Industrieelektronik sowie elektronischen Komponenten und Geräten der Medizintechnik. Außerdem ist EPSa ein führender Anbieter von Lösungen und Dienstleistungen auf den Gebieten Telematik und Informationstechnik. Ein Juwel also, das Ihre 67-jährigen Eigentümer auch weiterhin in guten Händen wissen wollten.

In Eigenregie versuchten sie daher, die drängenden Fragen der Unternehmens- und Führungsnachfolge zu beantworten. Doch leider mussten Sie erkennen, dass Ihre Idee für die Führungsnachfolge nicht funktionierte: Sie stellten einen Fremdgeschäftsführer ein, weil sie ihr Unternehmen weiterhin im Familienbesitz halten wollten. Doch schon nach wenigen Monaten trennten sie sich wieder von dem neuen Geschäftsführer, um größeren Schaden abzuwenden. Was war geschehen? Die scheinbar gute Idee stellte sich als wenig nachhaltig heraus und schon gar nicht im Sinne der erfolgsrelevanten Werte des Unternehmens. Der neue Geschäftsführer hatte Vieles nicht verstanden: so z.B. die gewachsenen Abläufe und die Kultur des Unternehmens. Er begann regelrecht, bestehende Werte zu demontieren und verlor dabei den Rückhalt in der zweiten Führungsebene. Schon bald galt er als sehr unbeliebt in der Belegschaft. Die ursprüngliche Idee der Gründer scheiterte und um ihr Unternehmen zu retten, mussten sie selbst wieder einsteigen. Es blieb ihnen nichts anderes übrig, denn sie hatten bereits die Gesellschaftsanteile mit einer vorweggenommenen Erbfolge unter Ihren Kindern aufgeteilt. Was hätten sie auch tun sollen? Schließlich lag ihnen die Zukunft der über 200 MitarbeiterInnen, die nachhaltig über die Jahrzehnte zum Erfolg von EPSa beigetragen hatten,

¹ Ralf Harrie, Wirtschaftsjurist mit Schwerpunkt „Financial Services“, Wirtschaftsfachwirt und Wirtschaftsmediator. Partner von [KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher](#), Geschäftsführer von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten GmbH der rechtlich selbstständigen Standorte Berlin, Magdeburg und Weimar. Spezialist für Unternehmensbewertungen, Unternehmensverkauf und Konfliktmanagement. Langjährige Erfahrung als Key Account Manager und verantwortliche Führungsaufgaben als Vertriebsleiter in Handels- und Industrieunternehmen.

am Herzen. Auch wollten sie weiterhin ein starker Player am Standort Thüringen bleiben. Aber eigentlich standen sie nun wieder am Anfang ihrer eigentlich gut geplanten Unternehmensnachfolge.

Mit der Erkenntnis, dass es sich bei der Unternehmensnachfolge um einen vielschichtigen und sensiblen Prozess handelt, holten sich die beiden Unternehmer Spezialisten ins Boot, deren Expertise es ist, aus einer Idee eine nachhaltige Unternehmensnachfolge zu realisieren: K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten aus Weimar.

„Eine frühe Planung, eine sorgfältige Organisation und eine passende Finanzierung sind immer wieder die entscheidenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge“, weiß Ralf Harrie zu berichten. Eine K.E.R.N-Kompetenz ist es daher, den Nachfolgeprozess durch eine vertrauensvolle und professionelle Begleitung durch einen Berater zu unterstützen. So konnte Ralf Harrie, Geschäftsführer von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten GmbH, den beiden Unternehmern schon bald den Dipl.-Ing. Ali Sahin aus München vorstellen. Eine Führungspersönlichkeit, die genau das mitbrachte, was EPSa benötigte. Herr Sahin war zuletzt als Vice President Vertrieb EMEA für den amerikanischen Halbleiterproduzenten EXAR Inc. tätig und konnte auf mehr als 15 Jahre internationale Vertriebstätigkeit zurückblicken. Durch die diskrete, aber dennoch zielgerichtete Expertise und Suche durch K.E.R.N war klar, dass Herr Sahin aktuell auf der Suche nach einem eigenen Unternehmen war. K.E.R.N brachte zudem einen strategischen Investor aus der Schweiz mit hinzu, der zu 50% in die Finanzierung der Unternehmensnachfolge mit einsteigen wollte. Doch auch hier zeigte sich: Es ist nicht nur die Finanzierung, die sichergestellt werden muss. Auch auftretende die Probleme, Konflikte und Rückschläge gilt es bei einem solchen Prozess professionell zu begleiten gilt. Denn nach über 6 Monaten intensiver Verhandlungen offenbarte der Investor sein ausschließliches Interesse an dem Kerngeschäft der EPSa und nicht an den übrigen Geschäftsbereichen. Ralf Harrie wusste, dies kommt für die beiden Inhaber und Herrn Sahin nicht in Frage, wodurch der Verkaufsprozess neu koordiniert sowie ein neuer Investor gefunden werden musste. Ralf Harrie weiß, dass in diesen Situationen die Prozesssteuerung und eine zielorientierte Gesprächsführung ein wichtiges Element bei der Begleitung durch einen transaktionserfahrenen Praktiker darstellt. Aufgrund der zeitlichen Dimensionen des Nachfolgeprozesses gibt es oftmals die Sorge, die Belegschaft könnte unruhig werden, wenn die Übergabepläne und v.a. deren Scheitern publik würden. Auch könnte der Wettbewerb eine ungeklärte Situation ausnutzen oder Kunden könnten Bestellungen stoppen, weil sie fürchten, der Unternehmer werde über kurz oder lang nicht mehr da sein. All das gilt es professionell zu begleiten. Im Falle von EPSa konnte K.E.R.N bald einen neuen Investor in den Nachfolgeprozess einführen: Die Süd-Beteiligungen GmbH aus Leipzig, eine Tochter der Sachsenbank/LBBW. Es begannen umfangreiche Gespräche und Verhandlungen sowie ausgiebige Analysen, Prüfungen und Bewertungen des Unternehmens, die über mehrere Monate andauerten. Auch hier fungierte K.E.R.N als kompetenter Partner, der sowohl die Unternehmensübergeber als auch den zukünftigen Geschäftsführern und Eigentümer bei vielen Fragen zur Seite stand. Dabei galt es besonders die Sorgen der Alteigentümer, dass die Verkaufsabsichten zu früh im Betrieb publik werden, ernst zu nehmen und behutsam bei diversen Treffen im Unternehmen mit Wirtschaftsprüfern, Personalberatern und M&A Beratern auf Seitens des Investors umzugehen. Immer wieder gab es Rückschläge, weil im Jahr der Übergabe die Zahlen nicht in allen Bereichen den Planzahlen entsprachen und folglich

wiederum Sorgen bei den Investoren ausgelöst hatten. Zweimal musste aus diesem Grund ein bereits verabredeter Notartermin wieder verschoben werden. Auch wurden aufgrund der abweichenden Ergebnisse, seitens der Investoren, Nachforderungen in Form eines Earn-out intensiv diskutiert und als Vertragsbestandteil in den Kaufvertrag aufgenommen. Nach einem fast 1 ½-jährigen Prozess war es dann endlich soweit: Der notarielle Vertrag zwischen den Parteien wurde unterzeichnet und Herr Sahin konnte seine Arbeit aufnehmen. Auf der anschließenden Betriebsversammlung war die Erleichterung der Belegschaft über die erfolgreiche Nachfolgeregelung deutlich zu spüren. Heute befindet sich das Unternehmen auf einem deutlichen Wachstumskurs. Mit zahlreichen neuen Kunden und einer professionellen Geschäftsleitung konnten auch unerwartete Kundenabgänge nach der Übergabe aufgefangen werden und neue Geschäftsfelder besetzt werden.