

ZukunftMedien

Branchenmagazin für die Druck- und Medienwirtschaft



Manteltarifvertrag in der Reform

drupa 2004

2. Unternehmertag Lünen

Seminar zur Unternehmensnachfolge

**(Neu-)Gründen
oder **Nachfolgen?****

Dieser Frage spürte der Unternehmensberater Ralph P. Obersteiner am 21. November 2003 in der Akademie Druck & Medien Westfalen Lippe e. V. gemeinsam mit den Teilnehmern seines Seminars zur „Unternehmensnachfolge und Existenzgründung in der Druckindustrie“ nach.

Die enge Verbindung der Themenbereiche Unternehmensnachfolge und Existenzgründung erläuterte Obersteiner, Inhaber der MACRO Unternehmensberatung (Branchenfokus Druckindustrie) vor rund einem Dutzend Zuhörer, die selber teils Unternehmer, teils potenzielle Nachfolger waren. Ausgehend von den Studien des IFM (Institut für Mittelstandsforschung) zur Nachfolgesituation in Deutsch-

Bereitschaft abzugeben – eine sorgfältige Vorbereitung und Begleitung des Nachfolgeprozesses ist ausschlaggebend für das Gelingen, wie Obersteiner anhand von aussagekräftigen Zahlen dokumentierte: Nur rund 30 % der (Familien)Unternehmen überleben den Wechsel zur zweiten Generation; in der vierten Generation sind nur noch 5 % der Unternehmen am Markt.



Ralph P. Obersteiner,
MACRO Unternehmens-
beratung

land konkretisierte Obersteiner die Daten zur Situation in der Druckindustrie. Demnach sind mehr als ein Viertel (27 %) der Druckereibetriebe in Deutschland von einer Nachfolgelücke betroffen – die Frage ihrer Übergabe ist ungeklärt. Darum nannte Obersteiner eine klare Entscheidung zur Vorbereitung der Nachfolge die wichtigste Voraussetzung für den Generationswechsel in der Unternehmensführung. Doch es bedarf mehr als die innere

**„Die erste Generation baut's auf,
die zweite erhält's,
in der dritten zerfällt's.“**

Die Bedeutung der Nachfolgefrage ist damit deutlich erkennbar, zumal in Zeiten wirtschaftlicher Anspannung, in denen gerade die Druckindustrie den Übergabeprozess auch als Chance zum Wandel und zu neuen Möglichkeiten begreifen kann. Ungefähr fünf Jah-

re sind daher für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess einzuplanen.

Wie sieht nun eine gute Nachfolgevorbereitung aus? Zunächst sollte sich der Unternehmer über seine Ziele und Vorstellungen klar werden: Welche Werte will er weitergeben? Möchte er weiterhin als Berater an der Unternehmensführung mitwirken? Ist seine Altersversorgung, vor allem aber seine Person selbst, überhaupt vom Unternehmen zu trennen? Und welche Eigenschaften sollte der künftige Junior mitbringen? Wichtig ist für den Inhaber, die Nachfolge als einen Prozess zu verstehen, der seiner vollen Unterstützung bedarf. Der künftige Junior in seiner „Anfängerposition“ ist auf seine Hilfe angewiesen. „Häufig entwickelt sich solch ein Senior-Junior-Gespann zu einem erfolgreichen, innovativen Tandem“, berichtet Obersteiner von seinen Erfahrungen. Insgesamt lässt sich der Übergabeprozess mit Hilfe eines Beziehungsdreiecks veranschaulichen:

Während der Senior die Qualifizierung des Nachfolgers sichert und ihn bei der Übergabe unterstützt, ist der Junior dafür verantwortlich, sich das notwendige (Experten)Wissen anzueignen, die Kooperationsbereitschaft zu stärken und in das Unternehmen „neuen Schwung“ zu bringen. Beide Seiten sind bestrebt, den Bestand des Unternehmens – dritte Seite und Basis des Dreiecks – zu sichern. Gemeinsam an einem Strang zu ziehen, sei nach Obersteiners Praxiserfahrung entscheidend: „Nicht die finanzielle, sondern gerade die psychologische Seite der Nachfolge ist in vielen Fällen für Schwierigkeiten verantwortlich.“

Voraussetzungen schaffen: Markt- und Unternehmensanalyse

Varianten der Nachfolge gibt es viele. Längst nicht immer ist innerhalb der Familie der passende Junior zu finden, sodass Unternehmen z. B. an externe Nachfolger (MBI: Management-Buy-in) oder auch an Mitarbeiter (MBO: Management-Buy-out) verkauft werden. Insbesondere wenn der Verkauf ansteht, rät Obersteiner vorher zu einer gründlichen Unternehmens- und Marktanalyse. Betriebs- und Branchendaten sind dafür einzuholen, steuerliche und gesellschaftsrechtliche Fragen zu klären, die letzten drei Geschäftsjahre und die lfd. BWA sind zu analysieren und schließlich

Erfolgsfaktoren des Unternehmens herauszuarbeiten. Als Ergebnis sollten unter anderem ein Stärken-Schwächen-Profil der Firma und eine Chancen-Risiken-Analyse der Marktsituation vorliegen. Auf dieser Grundlage lässt sich die weitere Firmenentwicklung prognostizieren und schließlich der Unternehmenswert erschließen. Ziel muss es für den Unternehmer sein, eine erfolgsversprechende Verkaufsstrategie zu entwickeln.

Der Junior als Existenzgründer

Im zweiten Teil fokussierte das Seminar den Nachfolger und seine Existenzgründung. Da diese gegenwärtig politisch und wirtschaftlich begrüßt wird, gibt es eine Reihe von Förderungsmöglichkeiten, die Unternehmensberater Obersteiner im Überblick darstellte. Doch bevor sich der Nachfolger im Einzelnen mit Gründungsförderung durch die zuständige KfW-Mittelstandbank, der besonderen Strukturförderung in NRW oder Bankenbürgschaft-

ten auseinandersetzt, muss er sich die grundsätzliche Frage stellen, ob er wirklich ein „Unternehmertyp“ ist. Genau wie der Inhaber sollte auch er sich über seine Ziele klar sein. Denn natürlich ergeben sich völlig unterschiedliche Ausgangssituationen, je nachdem, ob der „Unternehmerkandidat“ in ein bestehendes Unternehmen einsteigt oder ein eigenes neu gründet. Kann er im ersten Fall zwar auf existierende Strukturen aufbauen, muss er aber auch vorgegebene Inhalte und Ziele mittragen. Demgegenüber kann er im zweiten Fall den Kurs des Unternehmens von Beginn an stärker lenken, hat es aber auch erst einmal aus dem „Nichts“ aufzubauen. Vor- und Nachteile sind also abzuwägen. Schließlich gilt es, ggf. Suchstrategien zu entwerfen, um ein Unternehmen zu finden, das zu ihm passt. Der Nachfolger muss die Rahmenbedingungen prüfen und gerade auch die langfristige Entwicklung von Wachstumsstrategien berücksichtigen. In einem nächsten Schritt stellt er seine Geschäftsidee bzw. -planung den Finan-



Ansprechpartnerin

Rita Sommerfeld, bmd GmbH
Tel.: 02306-20262-23
mail: sommerfeld@bmd-luenen.de

zierungspartnern in einem Businessplan möglichst konkret und realistisch vor. Nach einer Einigung, auch mit dem Senior, kann der Nachfolgeprozess realisiert werden. Bei Fragen zum Thema Unternehmensnachfolge und Existenzgründung unterstützt die Beratung für Mittelstand und Druckindustrie (BMD). Neben Beratung gibt es dort auch Adressen und Vermittlung zu Fachleuten.



LamiFaktur

GmbH

Papierveredelung • Dokumentenschutz



Professioneller Schutz

... für jeden Druck !

Aus einer Hand:

- > Laminieren
- > Cellophanieren
/ Thermo-Kaschieren
- > Kalt - Kaschieren
- > Laminiersysteme
/ Folienmaterial

Öffnungszeiten:
Montag - Freitag
8.00 - 17.00 Uhr

Grevener Straße 353 • 48159 Münster
Tel.: 0251/93 207-0 • Fax: 0251/93 207-11