



- SPARKASSEN IN DER REGION
- FOKUSTHEMA UNTERNEHMENSNACHFOLGE

**Sparkassen in der Region****Sparkasse Vogtland****S.04 KUNDENBEIRAT ALS BERATER UND BOTSCHAFTER**

Silke Schneider, Leiterin Geschäftsbereich Unternehmenskunden

Sparkasse Chemnitz**S.08 AUFSCHWUNG IN CHINA UND DEN USA SORGT FÜR ZUVERSICHT BEI DEN KUNDEN DER SPARKASSE CHEMNITZ**

Marko Seifert, Bereichsleiter Firmenkunden

Ostsächsische Sparkasse Dresden**S.12 MITTELSTANDSGESCHÄFT BRAUCHT INDIVIDUALITÄT**

Ronny Müller, Direktor Unternehmenskunden

Fokusthema Unternehmensnachfolge**Stadtsparkasse München****S.14 DAS SCHMÜCKEN DER BRAUT**

Philipp-Sebastian Pohn, Leiter Unternehmenskunden,

Institut für UnternehmerFamilien (IFUF)**S.16 GENERATIONENMANAGEMENT UND NACHFOLGE – NUR BEDINGT AUFSCHIEBBAR**

Dirk Wiebusch, Gründer und Geschäftsführer

Leistungssteckbriefe Bayern Consult**S.07 KURZANALYSE STRATEGIE-CHECK****S.19 WACHSTUMSSTRATEGIEN UND -MANAGEMENT****Impressum**

Medieninhaber, für den Inhalt verantwortlich: Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH, © 2021
 Konzept, Layout & Grafik: Syngroup Management Consulting GmbH
 Fotos: Tina Herzl, Institut für UnternehmerFamilien (IFUF), Michael Königshofer,
 Ostsächsische Sparkasse Dresden, Sparkasse Chemnitz, Sparkasse Vogtland, Stadtsparkasse München



Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

in den neuen Bundesländern gingen viele mittelständische Unternehmen mit einer soliden EK-Quote in das Jahr 2020. Das war nicht nur einer zurückhaltenden Entnahmepolitik geschuldet. Unsicherheit beim Thema Digitalisierung veranlasste manche der meist inhabergeführten Unternehmen auch dazu, Investitionen zurückzuhalten. Mit der Pandemie setzte aber eine EK-Erosion insbesondere dort ein, wo krisenbedingt Verluste gemacht werden mussten. Die Wiederherstellung der soliden EK-Basis bzw. deren weitere Stärkung wird für den Mittelstand zukünftig eine zentrale Aufgabe sein.

Dass die aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung einen weiteren Schub verleihen, ist an vielen Stellen sichtbar. Dafür notwendige Investitionen werden zahlreiche Unternehmen weiter unter Finanzierungsdruck setzen, insbesondere vor dem Hintergrund einer Ratingverschlechterung. Am Ende der Pandemie, die uns weiterhin in Atem hält, ist ein Erstarren der Wirtschaft zu erwarten. Dann fehlen den Unternehmen unter Umständen die Mittel zur Vorfinanzierung des einsetzenden Wachstums. Die zunehmende Herausforderung, Lieferketten sicherzustellen, könnte diesen Effekt noch zusätzlich verstärken. Themen wie Working-Capital-Management und Effizienzsteigerung werden wieder in den Vordergrund rücken.

Um für die Zeit danach gerüstet zu sein, stellt Bayern Consult ein breites Portfolio von Maßnahmen zur Verfügung, die Firmen dabei helfen, alle Phasen des Krisenzyklus zukunftsorientiert zu managen.

Die große Herausforderung für Finanzinstitute derzeit: Geschäftsentscheidungen müssen unter einem hohen Grad an Unsicherheit getroffen werden. Kunden können keine validen Planungen und Prognosen zur eigenen Geschäftsentwicklung vorlegen. Darüber hinaus müssen

Kreditgeber die Frage beantworten, welche Unternehmensstrukturen langfristig überlebensfähig sind und erhalten werden sollen.

Die Krise zeigt uns, wie wichtig hierbei der Faktor Zeit ist. Entscheidend wird es jetzt sein, die wichtigen Themen aktiv anzugehen und gemeinsam Lösungen zu finden:

- ▶ **Steigerung der Ertragskraft zur Wiederherstellung der EK-Stabilität**
- ▶ **Investitionsentscheidungen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit**
- ▶ **Sicherstellung der Kapitaleinsatzfähigkeit nach Ablauf von Überbrückungskrediten**
- ▶ **Unternehmensnachfolge**

Wir freuen uns, Ihnen in dieser Sonderedition unseres Consulting Letters Partner aus der Region vorstellen zu können, die die Themen aus verschiedenen Blickwinkeln mit ihren interessanten Beiträgen beleuchten. Wenn wir Sie zu den aktuellen Fragestellungen mit weitergehenden Informationen unterstützen können – bitte sprechen Sie uns jederzeit gerne an.

Informatives Lesevergnügen wünschen Ihnen


 Ingo Leimkühler
 Niederlassungsleiter Leipzig


 Markus Ziechhaus
 Geschäftsführer Bayern Consult



KUNDENBEIRAT ALS BERATER UND BOTSCHAFTER

Ganzheitliche Betreuung von Unternehmenskunden

Mit einem Marktanteil von 54 Prozent bei gewerblichen Kunden hat die Sparkasse Vogtland mit Sitz im sächsischen Plauen eine starke Marktstellung. Dennoch erwartet sich die Leiterin des Geschäftsbereichs Unternehmenskunden, Silke Schneider, dass ihr Beraterteam im Neukundengeschäft noch initiativer wird, um diesen Status zu halten. Sie setzt dabei auf eine ganzheitliche Betreuung von der Finanzierung bis zur Geldanlage von Unternehmen und Unternehmern. Eine bedeutende Rolle spielt in ihrem Strategiekonzept der Kundenbeirat, der wichtige Impulse setzt.



Silke Schneider, Leiterin Geschäftsbereich Unternehmenskunden, Sparkasse Vogtland

AUSGEWOGENER BRANCHENMIX IM SÄCHSISCHEN REGIERUNGSBEZIRK

Antrieb für die Verstärkung der Vertriebsaktivitäten ist die Tatsache, dass immer wieder Unternehmen verkauft und in Konzernstrukturen eingebunden werden, in denen die Sparkasse Vogtland nicht mehr zum Zug kommt. Auch finden bisweilen Unternehmer keinen Nachfolger oder müssen – was in Folge der Corona-Pandemie wohl auch im Vogtland einige Betriebe treffen wird – Insolvenz anmelden. Um als Sparkasse keine Umsatzrückgänge zu erleiden, werden aktiv Start-Ups begleitet und die Diversifikation der Beratung vorangetrieben: „Wir legen neben dem Finanzierungsgeschäft für Unternehmen immer mehr Augenmerk auf die ganzheitliche Betreuung auch der Unternehmer selbst. Das schließt die Anlagenseite mit ein. Dazu wurden Fokusgruppen gebildet, die sich ganz gezielt mit der Frage auseinandersetzen, was mit einzelnen Kunden erreicht werden soll. Das umschließt die Zielsetzungen des Kunden selbst, aber natürlich auch Ertragsüberlegungen der Sparkasse selbst: „Wir wollen immer eine Weile vor dem Wettbewerb wissen, was das Unternehmen plant und welche Bedürfnisse es in finanzieller Sicht gibt“, formuliert Silke Schneider ihre Überlegungen.

Im Vogtland gibt es ein breites Spektrum an Branchen. Stark ist das mittelständische verarbeitende Gewerbe, darunter eine Reihe von Automobilzulieferern. Ein prosperierendes Baugewerbe, mittelständische Handelsbetriebe und auch der Tourismus mit der Hochburg Klingental sind Konjunkturlokomotiven. Die Sparkasse Vogtland wurde 1996 aus fünf zuvor selbständigen Mitgliedern der S-Finanzgruppe gebildet: Plauen, Auerbach, Reichenbach, Klingental und Oelsnitz wurden zusammengeführt. Heute weist die sächsische Regionalsparkasse eine Bilanzsumme von 3,3 Milliarden Euro auf. Ca. 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreuen ca. 120.000 Privat- und ca. 9.000 Firmenkonten. Für die größeren Firmenkunden (ab 1,5 Millionen Umsatz) und Unternehmenskunden (ab 10 Mio. €) ist Silke Schneider zuständig. Bei den Unternehmen soll die Sparkasse so wahrgenommen werden wie die besten Betriebe der Region: „Schnell, flexibel und lösungsorientiert.“ Diese Firmenphilosophie hat auch in der aktuellen Krise sehr geholfen. Als die Telefone nicht mehr stillstanden und die Anträge auf Finanzierungen



sich stapelten, gab Silke Schneider die Parole aus: „Seid einfach für die Kunden da!“ Auch wenn es sehr fordernd war, so konnte das definierte Servicelevel, dass binnen vier Arbeitstagen Kreditanträge erledigt sein sollen, gehalten werden. Zumindest dann, wenn die Unterlagen vollständig waren. Auch wenn die aktuell durch das Virus ausgelöste Wirtschaftskrise abgefedert werden konnte, plagt die Bankmanagerin dennoch eine Sorge: „Durch die Überbrückungskredite wird die Eigenkapitalbasis geschwächt und macht es in Zukunft schwieriger, Ersatzinvestitionen zu tätigen und Innovationen auf den Weg zu bringen, die wiederum wichtig sind, um den positiven Entwicklungspfad fortzusetzen.“

WERTVOLLE IMPULSE DURCH UNTERNEHMERBEIRAT

Die Sparkasse Vogtland müsse sich den Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes ebenfalls anpassen. Dabei erwies sich die Idee, einen Kundenbeirat einzurichten, als genial. Acht Unternehmer treffen sich zwei Mal im Jahr zu einer Klausur, um sich mit den Fachleuten des Geldinstitutes auszutauschen. Die Persönlichkeiten aus der Wirtschaft sind dabei Sparingpartner für die Konzepte zur permanenten Verbesserung, sie bringen selbst Ideen ein und

geben Hinweise, was der Markt braucht und wie die Wahrnehmung des Dienstleistungsangebotes in der Wirtschaft verbessert werden kann. „Nicht zuletzt“, freut sich Silke Schneider, „sind die Beiratsmitglieder wichtige Botschafter unserer Sparkasse. Wir haben aus diesem Kreis schon tolle Empfehlungen erhalten.“

KONZEPT FÜR FIRMENÜBERGABE SOLL KOMPETENZ STÄRKEN

Ein Manko sieht Silke Schneider derzeit noch bei der strategischen Herangehensweise an das Thema Firmenübergaben und Nachfolgeregelungen. Das zu ändern will sie zusammen mit der sparkasseninternen Vertriebssteuerung und externen Partnern die Kompetenzanmutung am Markt massiv erhöhen. Hier bringt sie auch die Bayernconsult ins Spiel. Das Beratungsunternehmen arbeitet bereits eng mit den bayrischen Sparkassen in dieser Frage zusammen und hat jüngst auch eine Niederlassung in Dresden eröffnet. Gefragt ist dabei nicht nur das Know-how in der Strategieberatung, sondern auch bei der Ermittlung und Steigerung von Unternehmenswerten der an einer Übergabe interessierten Unternehmen. „Wir sehen bei unseren Kunden die Notwendigkeit, eine ein- bis dreijährige Vorbereitungszeit vor der Übergabe zu gestalten. In dieser Zeit geht es nicht zuletzt darum, den Verkaufspreis zu steigern, indem Innovationen eingeleitet, Reserven gehoben und die Braut insgesamt hübscher gemacht wird“, formuliert die Firmenkundenexpertin.

FACHKRÄFTEMANGEL UND DIGITALISIERUNG BLEIBEN HERAUSFORDERUNG

Vor Corona waren die beiden wichtigsten Themen für Unternehmen einerseits der >>>



SPARKASSE VOGTLAND

KUNDENBEIRAT ALS BERATER UND BOTSCHAFTER

Silke Schneider, Leiterin Geschäftsbereich Unternehmenskunden



Fachkräftemangel und andererseits die Digitalisierung. Beides werde auch in einigen Monaten wieder in den Vordergrund treten. Denn das vorübergehende Steigen der Arbeitslosenzahlen ändere nichts an der Tatsache, dass es zu wenig Schlüsselkräfte für die unterschiedlichsten Tätigkeiten gebe. Der Kampf um die besten Köpfe werde deshalb schon in naher Zukunft eine Fortsetzung finden.

Gleiches gelte auch für die Entwicklung in Richtung Industrie 4.0. Dabei sieht Silke Schneider zwei „Lager“: „Einerseits gibt es fortschrittliche Unternehmer, die aktiv an der Digitalisierung von Produktion, Produkten und Dienstleistungen sowie den Geschäftsfeldern arbeiten. Auf der anderen Seite stehen jene, die die Augen verschließen. Wir sehen hier als Hausbank die Aufgabe darin, unsere Kunden wachzurütteln.“ Gerade die Pandemie habe gezeigt, wie wichtig es ist, Online am Markt operieren zu können und binnen Stunden ganze Unternehmen auf Homeoffice umzustellen.

Die Sparkasse Vogtland will besonders im Bereich Innovationen durch Anschauung Mut machen: „Wir planen eine Reihe von Kundenveranstaltungen, bei denen Unternehmer ihre eigenen spannenden Produkte und Projekte vorstellen. Davon gibt es sehr viele in unserer Region. Leider wissen viele Vogtländer nicht, welche hervorragende Betriebe wir in der Region haben. Auch wenn hauptsächlich KMU und keine großen Konzerne die Wirtschaft tragen, so entstehen doch viele kreative Ideen und innovative Lösungsansätze. Wir sind stolz, dass wir diese Entwicklungen begleiten dürfen“, stellt die Sparkassen-Managerin Silke Schneider fest. ♦

ÜBER SILKE SCHNEIDER

Silke Schneider leitet den Geschäftsbereich Unternehmenskunden der Sparkasse Vogtland (Sachsen). Sie hat zunächst eine Ausbildung als Textiltechnikerin gemacht, um dann – gemeinsam mit den neuen Bundesländern – im Jahr 1990 die Wende in Richtung Sparkasse zu vollziehen. Dort hat sie sehr rasch alle Ausbildungen der Sparkassenakademie von der Bankkauffrau über den Fachwirt bis zum Bankbetriebswirt absolviert. Zuletzt setzte sie noch ein externes Managementstudium in Frankfurt am Main darauf, mit dem sie auch die Vorstandseignung erwarb. Innerhalb der Sparkasse Vogt startete sie in der Kreditberatung, war als Sanierungsberaterin und dort auch als Teamchefin tätig, wobei sie viel über Menschen und ihre Charaktere gelernt hat. Nach einem Abstecher in den Bereich Marktfolge erhielt sie 2015 vom neuen Vorstand das Angebot, in den Vertrieb und damit in die Beratung von Unternehmenskunden zurückzukehren. Heute leitet sie diesen Bereich und ist Vertreterin des Vorstands im Verhinderungsfall.



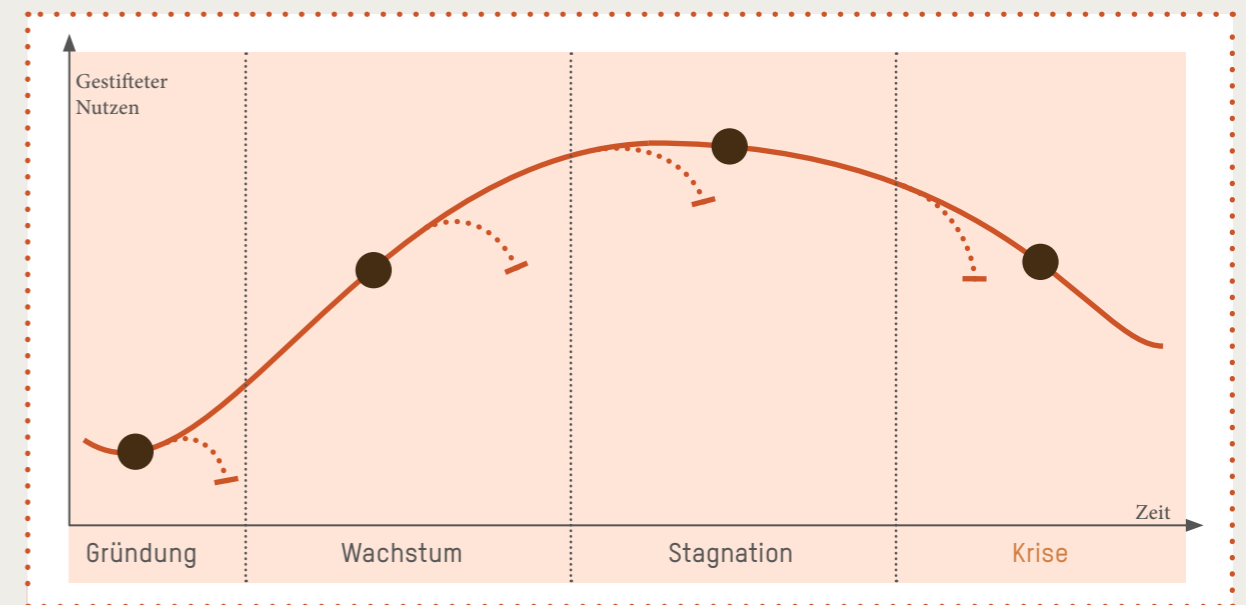
LEISTUNGS-STECKBRIEF

STRATEGIE-CHECK

Kurzanalyse

Industrie- und Wirtschaftszweige in Deutschland sind mittelständisch geprägt. Das bringt vor allem Vorteile mit sich, birgt aber auch Risiken. Unternehmen verlassen sich auf ihren guten Ruf, ihre Qualitätsführerschaft, die guten Kunden-Lieferantenbeziehungen und auf hervorragend ausgebildetes Personal. Und vergessen die Weiterentwicklung der Produkte und Orientierung auf neue Märkte. Diese Phase, in amerikanischen Publikationen „Lost in Space“ genannt, führt in eine strategische Krise, die jederzeit den erreichen kann, der sich seine Produkte, Kunden und Märkte nicht auf

neue Gegebenheiten einzustellen weiß. Die Digitalisierung erhält durch die Pandemie einen weiteren Schub und geht mit drastischen Veränderungen einher: verlorene Kunden, rückläufige Umsätze in „alten“ Märkten und zugleich neue Marktmechaniken verändern Managementmethoden schneller als jemals zuvor. Die Konsequenzen sind im überwiegenden Maße wiederkehrend: Liquiditätseingänge, Investitionsstaus, Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und ein damit verbundener Verzehr der ohnehin schon geringen Eigenkapitalausstattung.



Unternehmen müssen wieder agieren. Bayern Consult unterstützt Sie im Rahmen eines Workshops „Kurzanalyse Strategie-Check“ bei der Suche nach einem bewussten Perspektivenwechsel. Unternehmen kennen die Entwicklungen und die Dynamik der Märkte – Umsätze stagnieren, Anforderungen steigen, der Nimbus der Einzigartigkeit „meines“ Produktes verflüchtigt sich. Gemeinsam mit Unternehmer*innen und ihren Führungsteams schaffen wir ein kreatives Umfeld abseits des Alltags zum Austausch über zukünftige Ziele, Herausforderungen und Maßnahmen zur Umsetzung.

Durch branchenübergreifende Beratung bieten wir Impulse aus diversen Unternehmen und Branchen und verbinden unterschiedlichste Vorgehensweisen differenzierter Markt- und Produktwelten. Auf Basis kaufmännischer Daten und der Ergebnisse der Workshops hinterfragen wir kritisch die Vergangenheit und stellen uns als kompetenter Sparringspartner für die Zukunft zur Verfügung.

Den „Kurzanalyse Strategie-Check“ bieten wir als selbständige Beratungsleistung an. Im Nachgang erfolgt die Übergabe eines gemeinsam erarbeiteten strategischen Grundkonzeptes. ♦



AUFSCHWUNG IN CHINA UND DEN USA SORGT FÜR ZUVERSICHT BEI KUNDEN DER SPARKASSE CHEMNITZ

Chemnitz ist die drittgrößte Stadt im Freistaat Sachsen mit rund 250.000 Einwohnern und einer 200 Jahre währenden Historie als Industriestandort. Auch heute noch ist die Stadt ein Technologiestandort mit den Branchenschwerpunkten Automobil- und Zulieferindustrie, Informationstechnologie sowie Maschinen- und Anlagenbau. Industrie und verarbeitendes Gewerbe profitieren davon, dass der Export gut läuft, weil es in China und den USA wieder sehr hohe Wachstumsraten der Wirtschaft gibt. Trotz allem Optimismus agiert die Sparkasse Chemnitz vorsichtig und erhöht die Vorsorge für mögliche Kreditausfälle, schildert der Bereichsleiter Firmenkunden, Marko Seifert.

Wie schätzen Sie die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage der Unternehmen in Ihrem Geschäftsgebiet ein?

Wir stehen als Sparkasse traditionell sehr eng im Austausch mit der regionalen Wirtschaft. Die aktuelle Situation bereitet vielen Entscheidern Sorge, einige haben Existenzängste. Es gibt aber auch Lichtblicke und Unternehmen, die mit neuen Ideen von der Corona-Krise profitieren. Die Lage ist in den einzelnen Branchen ganz unterschiedlich. Aus dem Bau- und Baunebengewerbe haben wir ein gutes und optimistisches Feedback. Beim verarbeitenden Gewerbe verbessert sich seit Jahresbeginn die Stimmung. Das ist besonders erfreulich, da unsere Region von dieser Branche geprägt ist.

Am stärksten leiden aktuell der Einzelhandel, die Gastronomie und die personennahen Dienstleistungsunternehmen. Hier bleibt zu hoffen, dass die Corona-Beschränkungen bald gelockert werden können.



Marko Seifert, Bereichsleiter Firmenkunden, Sparkasse Chemnitz

Ob und wie stark das Virus unserer Wirtschaft geschadet hat, können wir noch nicht vollständig einschätzen. Spätestens wenn die Liquiditätshilfedarlehen getilgt werden, rechne ich mit einer höheren Insolvenz- und Kreditausfallgefahr.

Die sächsischen Sparkassen zeigten sich im vergangenen Jahr noch durchweg zuversichtlich, was die wirtschaftliche Entwicklung im Freistaat betrifft. Nun dauert der neuerliche – verschärfte – Lockdown schon mehrere Monate an, es zeigen sich schon einige „Abnutzungserscheinungen“ und auch Frustration. Wie sehen Sie die Situation?

Der erneute Lockdown zehrt bei vielen Unternehmen verständlicherweise an den Nerven. Zwischenzeitlich gab es Hoffnung auf weitere Lockerungen. Diese haben dazu geführt, dass insbesondere Einzelhändler, Gastronomen und Fitnessstudiobetreiber mit hohem Aufwand die Öffnung ihrer Unternehmen vorbereitet haben. Aufgrund der hohen Inzidenzwerte, insbesondere in Sachsen, gab es jedoch weitere Verschärfungen, die zu einer angespannteren Situation führen.



Wie wirkt sich die starke Ausrichtung von Sachsen und im Speziellen von Chemnitz auf Industrie und verarbeitendes Gewerbe aus?

Unsere Region ist stark vom Automobil- und Maschinenbau sowie der dazugehörigen Zulieferindustrie geprägt. Mit fünf Fahrzeug- und Motorenwerken sowie rund 780 Zulieferern, Ausrüstern und Dienstleistern gehört Sachsen zu den deutschen Top-Standorten in der Fahrzeugbranche. Allein in diesem Bereich arbeiten 95.000 Menschen.

Der sächsische Automobil- und Maschinenbau profitiert von der wieder anziehenden Nachfrage der chinesischen und US-amerikanischen Unternehmen. Damit verbunden ist die Hoffnung auf ein steigendes Wirtschaftswachstum in Sachsen und bei unseren Kunden aus der Region Chemnitz.

Wie viele Unternehmenskunden mit welchem Ausleihungsvolumen haben Sie in Ihrem Kundenportefeuille und wie viele davon werden Ihrer Meinung nach in diesem Jahr ein Sanierungsprojekt starten müssen? Wie viel Prozent Ihres Ausleihungsvolumens sehen Sie mit einem Ausfallrisiko behaftet?

Die Sparkasse Chemnitz betreut über 15.000 Geschäfts- und Firmenkunden. Wir finanzieren von Handwerksbetrieben bis hin zu Großunternehmen mit einem Kreditbedarf von mehr als 10 Millionen Euro. Unser gewerbliches Kreditvolumen lag zum Ende des Geschäftsjahres 2020 bei 1,75 Milliarden Euro.

Ob und wie viele Kredite ausfallen werden, ist schwer zu beurteilen. Die Ausfallquote hängt sehr stark vom weiteren Verlauf der Corona-Pandemie ab. Wir sind zuversichtlich, dass die aktuellen Einschränkungen schrittweise abnehmen und die Wirtschaft wieder an Fahrt gewinnt. Da vieles jedoch noch ungewiss ist, haben wir unsere Risikovorsorge für das Kreditgeschäft deutlich erhöht.

» Temporäre Folgen von Corona halten wir aus «

Sehen Sie darüber hinaus Langzeitfolgen im Kreditportfolio und zunehmende Risiken für Ihr Haus?

Wir gehen davon aus, dass es durch die Vorlage der Unternehmensbilanzen 2020 vermehrt zu einem verschlechterten Rating kommen wird. Diese Verschlechterung wird sich auch auf das Kreditportfolio auswirken. Die damit verbundenen Belastungen halten wir als Sparkasse Chemnitz aus, zumal sie nur temporär sein werden. Mittelfristig rechnen wir mit einer Erholung der Wirtschaft, so dass sich die Entwicklung bei den Ratings und Kreditportfolios umkehren wird.

In den am härtesten betroffenen Branchen hört man immer häufiger, dass das vorhandene Eigenkapital langsam aufgebraucht ist und >>>



AUFSCHWUNG IN CHINA UND DEN USA SORGT FÜR ZUVERSICHT BEI DEN KUNDEN DER SPARKASSE CHEMNITZ

Marko Seifert, Bereichsleiter Firmenkunden

damit Insolvenzgefahr besteht oder zumindest kein neues Fremdkapital mehr aufgenommen werden kann. Wie reagieren Sie in so einem Fall?

Als Sparkasse Chemnitz sehen wir uns als Partner der Wirtschaft. Wie in jeder Beziehung gibt es auch im Geschäftsleben gute und weniger gute Zeiten. Wir stehen deshalb unseren Kunden zur Seite und werden in „Härtefällen“ auch unserer Verantwortung gerecht.

Allerdings sind bei schlechten Bilanzen in Kombination mit ungünstigen Ratings und fehlenden Zukunftsaussichten Grenzen gesetzt. In diesem Fall empfehlen wir unseren Kunden gern zusätzliche Partner. So kommt bei uns die Bayern Consult insbesondere bei größeren Unternehmen zur Erstellung von Fortführungsrechnungen ins Spiel. Bei kleineren Gewerbetreibenden sind es Steuerberater, die bei der Prognoserechnung unterstützen.

Welche Vorteile bringt es für Sie als Sparkasse, wenn Sie mit Unternehmensberatern im Sanierungsverfahren zusammenarbeiten?

Spezielle Branchenerfahrungen und Expertenwissen können nicht nur beim Erstellen einer



» Wir stehen unseren Kunden zur Seite und werden in „Härtefällen“ auch unserer Verantwortung gerecht. «

Fortführungsprognose, sondern auch bei einer erfolgreichen Sanierung eines Unternehmens sehr hilfreich sein. Wir nutzen deshalb häufig die Expertise von externen Beratern wie der Bayern Consult.

Gehen Sie bereits proaktiv auf Unternehmen zu, die in Branchen tätig sind, die besonders unter der Pandemie leiden?

Als Partner der Wirtschaft wollen wir frühzeitig unterstützen, wenn es mal nicht so gut läuft. Aus diesem Grund haben wir bereits mit Beginn der Pandemie das Gespräch zu unseren Kunden gesucht. Unsere Berater fragen regelmäßig bei einzelnen Unternehmen die wirtschaftliche Entwicklung und die Zukunftserwartung ab. So können wir zügig mit unseren internen Experten des Bereichs Kreditconsulting notwendige Maßnahmen einleiten und die Unternehmen unterstützen.

Was bedarf es, um ein Sanierungsverfahren positiv über die Bühne zu bringen?

Ich bin überzeugt, der Erfolg einer Sanierung hängt sehr stark von den handelnden Personen ab. Sind diese dem Sanierungsprozess fachlich und persönlich gewachsen, so ist die Basis für ein positives Verfahren gegeben. Aber es gibt auch Situationen, in denen das angestrebte Ziel nur mit externer Unterstützung erreicht werden kann. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn im Unternehmen wenig Veränderungsbereitschaft oder Innovationskraft vorhanden ist.

>>>



Was hat Corona im Hinblick auf die Steuerung Ihrer Sparkasse bereits verändert? Was davon wird die Zeiten der Pandemie überleben?

Das Corona-Virus hat neben vielen negativen Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Menschen auch positive Effekte. Ich bin überzeugt, dass die Pandemie die Digitalisierung in Deutschland ein gutes Stück vorangebracht hat und weiterhin voranbringen wird.

VIELE POSITIV ABGEWICKELTE FIRMIEN- ÜBERGABEN DER GRÜNDERGENERATION

30 Jahre nach der Wende haben Sie in Chemnitz schon Erfahrungen mit Übergaben von Unternehmen. Wie begleiten Sie diese Entwicklung, wie verlaufen die Weitergaben innerhalb der Familie oder durch Veräußerung an Dritte?

Die Sparkasse Chemnitz begleitet seit ihrer Gründung vor fast 200 Jahren erfolgreich Unternehmer bei der Regelung der Nachfolge. Aktuell sind es meist Unternehmen, die kurz nach 1990 entstanden sind und jetzt innerhalb der Familie oder durch Verkauf weitergegeben werden. Unsere Spezialisten stehen hier sowohl dem Übergebenden, wie auch dem Nachfolger zur Seite. Wir binden als Experten dabei auch Förderinstitute oder Eigenkapitalgeber ein. Häufig werden auch Dritte in das eigene Unternehmen geholt. Hier ist wichtig, dass beide Seiten sich kennenlernen und Vertrauen aufbauen. Dies erfolgt nicht nur bei Gesprächen im Büro oder am Konferenztisch, sondern zum Beispiel bei gemeinsamen Aktivitäten. Mein Tipp: Eine ausführliche Wanderung fördert das Kennenlernen. Viele Alteigentümer und Nachfolger haben so besser zusammengefunden.

Es etablieren sich neue Formen der Zusammenarbeit. Das mobile Arbeiten, zum Beispiel von daheim, wird zunehmen. Video- und Telefonkonferenzen werden Treffen ersetzen, bei denen die Anreise sehr zeitaufwendig ist. Gleichzeitig wird auch der Stellenwert persönlicher Gespräche steigen. Gerade in den vergangenen Monaten ist vielen bewusst geworden, dass rein digitale Treffen nicht alles ersetzen können. Eine weitere Folge der Corona-Pandemie ist die noch engere Betreuung unserer Kunden. Durch den regelmäßigen Kontakt und das Screening der Zahlungsverkehrsdaten können wir schneller reagieren und so die Unternehmen noch besser unterstützen ♦

ÜBER MARKO SEIFERT

Marko Seifert ist seit 2014 Verhinderungsvertreter des Vorstandes der Sparkasse Chemnitz und verantwortet den Bereich Firmenkunden. Er hat Wirtschaftswissenschaften studiert und berät seit 1996 Unternehmenskunden bei der Sparkasse Chemnitz.



MITTELSTANDSGESCHÄFT BRAUCHT INDIVIDUALITÄT

Belastbare Bankbeziehung durch persönliche Betreuung und Innovationen gestalten

Das Geschäft mit Unternehmenskunden ist in den letzten Jahren viel wettbewerbsintensiver geworden, weil immer mehr Kommerzbanken „das Mittelstandsgeschäft als Rettungsanker entdecken“, schildert Ronny Müller die Lage. Für die Sparkassen Finanzgruppe sei es eine Herausforderung, befeuerte Innovationen und zwingt zu individuellen Lösungen. Auf Grund der engen persönlichen Kontakte zu den Kunden könne sich die Sparkasse aber sehr gut behaupten.



Ronny Müller, Direktor Unternehmenskunden, Ostächsische Sparkasse Dresden

Der diplomierte Bankbetriebswirt Ronny Müller ist mit der Ostächsische Sparkasse Dresden in einem sehr dynamischen Umfeld tätig. Das Einzugsgebiet ist so groß wie das gesamte Saarland. Neben der Landeshauptstadt Dresden gehören der Landkreis Sächsische Schweiz – Osterzgebirge und Teile des Landkreises Bautzen dazu. Bundesweit bekannt sind die Bierstadt Radeberg und das für Luxusuhren berühmte Glashütte. 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 100 Filialen, eine Bilanzsumme von 13 Milliarden € und ein Kreditvolumen von 7,2 Milliarden € kennzeichnen die Metropolsparkasse, die zu den größten in Deutschland zählt. 600.000 Privatkunden und 45.000 Unternehmenskunden werden betreut.

REGIONALE VERNETZUNG – SPEZIELLE GESPRÄCHSKULTUR

Wie die gesamte S Finanzgruppe hat die Ostächsische Sparkasse Dresden den Vorteil, regional bestens vernetzt zu sein. Die Kunden schätzen die kurzen Entscheidungswege und persönlichen Kontakte: „Wir wickeln den Großteil des Geschäfts in der Region ab. Es ist ein unschätzbare Vorteil, quasi jedes Unternehmen zu kennen“, erläutert Ronny

Müller. Daraus entstehen spannende Projekte, wie die Finanzierung eines Offshore-Windparks, die Begleitung eines Entwicklers von OLED-Technologien für Handys und Tablets oder eines Hallenbaus mit 350 Metern Länge für einen Stahlverarbeiter. Wissen um die Bedürfnisse führt dazu, dass Stammkunden Zukunftsplanungen offen diskutieren. Diese spezielle Gesprächskultur gibt es auch beim Thema Nachfolge. Als besonderen Service beschäftigt die Dresdner Sparkasse eine Rechtsanwältin, die bei der Gestaltung von Testamenten oder Stiftungen berät. Probleme, Stammkunden zu halten gebe es allenfalls, wenn die Nachfolge durch Verkauf an einen Konzern geregelt wird. Übernommene Betriebe werden dann meist in die bestehende Bankenstruktur eingegliedert.

INNOVATIONEN TREIBEN DEN VERTRIEB

Besonders aktiv ist die Ostächsische Sparkasse Dresden im Vertrieb. Datenbanken werden analysiert, interessante Unternehmen kontaktiert, Empfehlungen von Kunden und Leasingfirmen, Kontakte zur Universität und innovativen Spin-Offs von Studierenden sorgen zusätzlich für Neukunden. Ansatzpunkte, um mit Stammkunden ins Gespräch zu kommen,



gibt es viele. Weit oben stehen die Finanzierung von Nachfolgeregelungen, neue Medien und Zahlungssysteme oder die Finanzierung digitalisierter Geschäftsmodellen. „Wir versuchen unabhängiger vom Zinsgeschäft zu werden und über das Kreditgeschäft hinaus alle Finanzthemen, die für Unternehmer wichtig sind, anzusprechen. Sehr gute Erfahrungen machen wir mit der Verzahnung des Mittelstandsgeschäfts und Private Banking. Unternehmerisch geprägte Kunden sind eher für Wertpapieranlagen zu gewinnen“, beschreibt Müller die geänderten Vertriebsstrategien.

ZUSAMMENARBEIT MIT FINTECHS

Treiber im Unternehmenskunden-Geschäft sind Innovationen: „Wir haben eine Einheit gegründet, die abseits der Bankenregulatorik neue Entwicklungen aufnimmt, die Zusammenarbeit mit Fintechs prüft und mit ihnen zusammenarbeitet. Fintechs versteht Müller als Katalysatoren für Entwicklungen: „Ihre Lösungen befeuern den Wettbewerb. Sie greifen oft Teile der Wertschöpfungskette an und setzen uns als Komplettanbieter unter Innovationsdruck, der oft in Zusammenarbeit endet. „Ein Beispiel aus der Vergangenheit hierzu ist ein Projekt unseres Hauses mit Bluecode,“ schildert Ronny Müller.

KEINE LÖSUNGEN VON DER STANGE

Bearbeitungszeiten sind kürzer geworden, Kunden internationalisieren sich und das Geschäft wird globaler. „Gab es früher Handwerker, Händler oder Fabrikanten, haben wir es heute oft mit Ausgründungen aus Universitäten zu tun, die etwa an Impfstoffen forschen oder neue Materialien für den Fahrzeugbau entwickeln.“ Diese Veränderungen fordern die Sparkassenbe-

trater. Dieser Trend werde sich noch verstärken. Was bleibe, ist die Zeit, die für den persönlichen Kontakt mit den Mittelständlern, aufgebracht werde: „Daraus resultiert eine belastbare Bankbeziehung“, ist Ronny Müller überzeugt.

Neue Anforderungen an die Kundenbetreuer entstehen durch Digitalisierung der Geschäftsmodelle auf Kundenseite. Hier arbeitet die Ostächsische Sparkasse Dresden eng mit Bayern Consult zusammen, die in ‚Elbflorenz‘ auch eine Niederlassung hat. „Die menschlich angenehme Beratung wird auch für die Entscheidungsfindung bei Finanzierungen nicht ‚greifbarer‘ Wirtschaftsgüter oder komplexer Unternehmensnachfolgen in Anspruch genommen. Die Zusammenarbeit mit Bayern Consult führt dazu, dass das Unternehmen Reserven nutzt, nachhaltige Werte hebt und damit den Kaufpreis optimiert“, formuliert Müller. Bayern Consult kann als langjähriger Partner der S-Finanzgruppe auf einen Erfahrungsschatz zurückgreifen, der auch aus der Befassung mit weltweiten Projekten zur Effizienzsteigerung von Industriebetrieben resultiert. ♦

ÜBER RONNY MÜLLER

Ronny Müller leitet den Bereich Unternehmenskunden der Ostächsische Sparkasse Dresden. Der diplomierte Bankbetriebswirt ist seit 25 Jahren in der Sparkassen Finanzgruppe im Firmen- bzw. Unternehmenskundengeschäft tätig. Mit seinem Team betreut er vor allem mittelständische Finanzierungen ab 750.000 Euro und Projektfinanzierungen, insbesondere von Wind- und Solarparks. In Dresden gibt es viele High Tech Spin-offs, die von der Ostächsische Sparkasse von Anfang an begleitet werden.



DAS SCHMÜCKEN DER BRAUT

Von **Philipp-Sebastian Pohn**, Leiter Unternehmenskunden, Stadtparkasse München

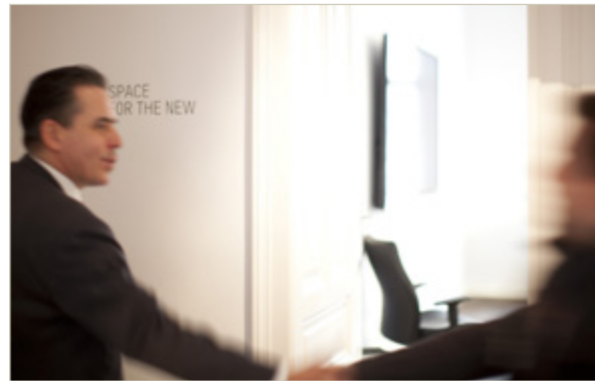
„German Mittelstand“ ist das Erfolgsmodell der deutschen Wirtschaft. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stellen knapp 60 Prozent aller Arbeitsplätze bereit. Auch in der Ausbildung sind sie mit vier von fünf Ausbildungsplätzen Spitzenreiter. Das Potenzial dieser „Hidden Champions“ muss auch in Zukunft bestmöglich gesichert werden, stehen doch in Deutschland bis 2022 rund 150.000 übergabereife Unternehmen (vgl. Unternehmensübertragungen 2018-2022, IfM Bonn) zur Disposition. Die Demographie sorgt neben dem Fachkräftemangel, für einen Generationswechsel an der Spitze dieser Unternehmen.

DIE IDEALE VORBEREITUNG

Um das Lebenswerk zu sichern, müssen daher Geschäftsmodelle – in Zeiten sich rasant verändernder Märkte, zunehmender Digitalisierung und disruptiver Technologien – regelmäßig auf den Prüfstand. Hierbei werden Fragestellungen nach der strategischen Ausrichtung, der Zukunftsfähigkeit und der personellen Abhängigkeit zum Inhaber thematisiert. Die wichtigsten Weichenstellungen – auch das „Schmücken der Braut“ genannt – initiieren Sie aktiv vor Beginn eines Verkaufsprozesses. Diese vorbereitende Aktivität umfasst die Definition von Optimierungskriterien, die Abstimmung mit den eigenen Vorstellungen, die Optimierung des Unternehmenswerts sowie die Entwicklung einer Verkaufsstrategie. Als zeitlicher Handlungsrahmen können ein bis drei Jahre verstanden werden.

DER EXPERTENKREIS

Im Leben eines Unternehmers stellt sich der Verkauf des Unternehmens meist als einmalige



Handlung dar. Der Einbezug transaktions- erfahrener Experten ist daher unabdingbar.

Der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer sowie der Rechtsanwalt gehören meist zu den engsten Vertrauten des Unternehmers. Hier gilt es jedoch vielfach das vorhandene Know-How zu ergänzen. In der Praxis hat sich die Begleitung des Verkaufsprozesses durch eine Unternehmensberatung (z.B. Bayern Consult Unternehmensberatung) oder M&A-Beratung sowie Steuerberater mit dem Schwerpunkt „Erbchaftssteuer“ bewährt. Diese Akteure kombinieren somit den vorhandenen Erfahrungsschatz über das Unternehmen mit transaktions-spezifischen Facetten und erbschaftssteuerrechtlichen Themen.

DIE STELLSCHRAUBEN

Worauf achtet der Käufer des Unternehmens? Ideal ist es hier, wenn der Unternehmer und sein oben genannter Expertenkreis den Blickwinkel eines potenziellen Käufers einnehmen. Die implementierte, gegebenenfalls auch nachjustierte Strategie muss für einen Erwerber attraktiv und zukunftsfähig sein. Im Fokus stehen hierbei auch leistungswirtschaftliche Faktoren. Nach Ausscheiden des Senior-Unterneh-



mers ist – je nach Unternehmensgröße – eine vorhandene zweite Führungsebene von hoher Bedeutung. Hierdurch kann eine gewisse Kontinuität vermittelt werden. Auf bilanzieller Ebene müssen Themen der Pensionsverpflichtungen oder nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte geregelt werden. Die Entnahmepolitik muss sich in einem vertretbaren Rahmen bewegen. Die Attraktivität des Unternehmens kann untermauert werden, wenn der Wert der Investitionen einen kontinuierlich soliden Wert aufweisen. Nach Berücksichtigung der auszugsweise genannten Faktoren wird von der Verkäuferseite eine Planungsrechnung erstellt. Mit der Prognose der zukünftigen erwarteten (bereinigten) Cash-Flows kann (unter Fortführungsperspektive – going concern) ein Unternehmenswert abgeleitet werden.

Im Ergebnis kann der Unternehmenswert durch die frühzeitige Strukturierung und Entwicklung einer zukunftsgerichteten Strategie optimiert werden.

DIE SPARKASSE – IHR PARTNER UND NETZWERK

Bei der Konzeption und Umsetzung der Unternehmensnachfolge ist die Stadtparkasse ein maßgeblicher Impulsgeber. Unsere exzellente Marktkenntnis ermöglicht es uns, einen entscheidenden Vorteil gegenüber überregional tätigen Banken zu generieren. Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir frühzeitig die passende Nachfolgestrategie. Im anschließenden „Projekt Unternehmensnachfolge“ wird die strukturierte Vorgehensweise und die Positionsbestimmung über Meilensteine gesteuert. Die Entwicklung eines Termsheets (d.h. Erstinformation) sowie die Erstellung eines Informations-Memorandums wird durch Kooperations-



partner wie Bayern Consult übernommen. Die Stadtparkasse München entwickelt parallel hierzu die adäquate Finanzierungslösung. Somit kann einem potenziellen Kaufinteressenten die Fremdfinanzierung proaktiv mit angeboten werden. Die Begleitung durch die langjährige Hausbank des Unternehmens suggeriert dem Käufer/Investor zusätzliche Solidität. Der Verkaufsprozess wird dadurch nochmals beschleunigt und durch Sie als Verkäufer gesteuert.

Gerne strukturiert die Stadtparkasse München auch überregional, zusammen mit weiteren Sparkassen eine Akquisitionsfinanzierung.

FAZIT

Um das Lebenswerk zu sichern und den bestmöglichen Verkaufserlös zu erzielen, muss bereits ein bis drei Jahre vor dem gedachten Veräußerungsdatum ein Projekt initiiert werden. Inhalt ist die strategische Optimierung des Geschäftsmodells, verbunden mit der Lösung bilanzieller Themen. Eine professionelle Begleitung dieses Projektes erfolgt durch die Stadtparkasse München und einen transaktions-erfahrenen Netzwerkpartner, der Ihre vorhandenen Sparringspartner ergänzt. Ziel ist ein strukturierter Verkaufsprozess und die Optimierung des Verkaufserlöses. ♦



GENERATIONENMANAGEMENT UND NACHFOLGEREGELUNG – NUR BEDINGT AUFSCHIEBBAR



Dirk Wiebusch, Gründer und Geschäftsführer des Instituts für UnternehmerFamilien (IFUF)

Nur 20 % aller Familienunternehmen schaffen die ersten 5 Jahre, nach 10 Jahren bleiben nur noch 4 % übrig. Wer also mit 65 auf ein Unternehmen zurückblicken kann, das sich bereits Jahrzehnte erfolgreich am Markt gehalten hat, kann zu Recht stolz sein und lässt nicht gerne los. Für den Finanzdienstleister mag die Nachfolgeplanung ein normaler, wenn auch wichtiger Vorgang sein. Für Familienunternehmer ist sie der oft schwerste Schritt des ganzen Lebens.

Im Nachfolgemangement haben wir es meist mit einer von zwei Situationen zu tun: Der Unternehmer hat bereits einen Käufer oder Nachfolger und braucht den Finanzdienstleister nur zur Unterstützung und Abwicklung des Prozesses. Oder das Institut geht proaktiv auf den Unternehmer zu – ein meist langwieriger Prozess. Denn vom Unternehmer kommt zunächst meist auch auf Nachfrage keine konkreten Informationen zum Stand der Dinge.

Die Schwierigkeit liegt hier in den unterschiedlichen Blickwinkeln und Prioritäten von Finanzdienstleistern und Familienunternehmern. Während Finanzdienstleister meist mit kurzfristigen Ertragszielen konfrontiert sind, wird sich ein Unternehmer auf Nachfrage die kommenden 10 Jahre mit seiner Nachfolgeregelung beschäftigen wollen. Er will sein Unternehmen nicht „von heute auf morgen“ übergeben. Als Finanzdienstleister ist es Ihre Aufgabe, das Thema frühzeitig anzusprechen, über Jahre behutsam voranzutreiben und die Planung und Ausführung zu übernehmen, sobald sich der Unternehmer bereit fühlt. Und je länger das Unternehmen besteht, desto schwieriger wird die Suche nach einer Nachfolgeregelung und desto länger wird der Unternehmer benötigen, um sich damit auseinanderzusetzen.

WARUM ZÖGERN FAMILIENUNTERNEHMER DIE ÜBERGABE HINAUS?

Familienunternehmer warten oft nicht bewusst mit der Nachfolge. Sie versuchen, sich dieser schweren Entscheidung nicht stellen zu müssen oder glauben, sich noch nicht darum kümmern zu müssen. Dabei unterschätzen sie die Zeit, die für eine erfolgreiche Etablierung der Nachfolge nötig ist. Meine lange Erfahrung mit dem Generationenmanagement hat mir einige Gründe für das Hinauszögern gezeigt:

- Misstrauen gegenüber dem Nachfolger
- Zweifel an der Kompetenz des Nachfolgers
- Angst vor Veränderungen im Unternehmen
- Emotionale Konfrontation mit dem Lebensende
- Angst vor Status- oder Machtverlust
- Angst vor Autoritätsverlust in der Familie
- Angst vor finanziellen Schwierigkeiten nach dem Ausstieg

Erfahrungsgemäß ist die Angst vor einem Status- oder Machtverlust bei alteingesessenen Familienunternehmern weniger stark verbreitet, die Angst vor finanziellen Schwierigkeiten findet sich jedoch relativ häufig. Und er wird nur sehr selten offen darüber sprechen.



FAMILIENINTERNE NACHFOLGEREPLANUNG

Family-Buy-out, Customer-Buy-out oder Kauf durch Family-Offices sind spannende Nachfolgevarianten. Zunächst setzen wir uns aber mit der Option auseinander, dass die Kontrolle über das Unternehmen innerhalb der Familie bleibt. Dieser Prozess muss auf drei Ebenen abgewickelt werden:

1. Übergabe Unternehmensanteile
2. Übergabe Vermögenswerte (inkl. Unternehmensanteile)
3. Übergabe operative Geschäftsführung

Unternehmer konzentrieren sich typischerweise darauf, die Übergabe der Geschäftsführung zu organisieren und gehen davon aus, dass dann die Übertragung der Unternehmensanteile nur noch eine Formalie sei. Das ist aber ein rechtlich komplexer Vorgang, in dem Steuerberater, Finanzdienstleister, Estate und Financial Planner sowie freie Berater den rechtlichen Rahmen schaffen müssen, der den Verkauf des Unternehmens überhaupt ermöglicht. Dazu müssen Sie dem Unternehmer Dokumente vorlegen, die ihm klar vor Augen führen, zukünftig nicht mehr der Chef einer Firma zu sein. Viele Unternehmer zögern danach alles hinaus – eine normale emotionale Reaktion. Geben Sie dem Unternehmer die Zeit, mit allen Beteiligten ins Reine zu kommen.

DER ZEITPLAN ZUM ABTRITT

Dieses Hinauszögern ist auch der Grund für meinen Rat, Unternehmer bereits Jahre im Voraus mit der Nachfolgethematik zu konfrontieren. Nicht jeder Unternehmer will mit 65 Jahren aufhören – und es gibt keinen Grund, warum dieser Zeitpunkt eingehalten werden müsste. Das Einführen eines Nachfolgers beansprucht jedoch Zeit, er oder sie kommt in feste Strukturen und muss sich erst einarbeiten. Wer diesen Prozess nicht rechtzeitig beginnt, verpasst womöglich den richtigen Zeitpunkt abzuspinnen und der Nachfolger hat eventuell selbst nicht

Durch ständige Reinvestitionen – seit Längerem auch auf berechtigtes Drängen der Kreditgeber – bauen sich viele Familienunternehmer in der aktiven Zeit nur ein überraschend kleines Privatvermögen auf. Oft erhalten sie neben dem Gehalt Einnahmen vor allem durch die Verpachtung von Immobilien an die eigene Firma. Wenn nun ein Nachfolger übernimmt, bedeutet das für den Ex-Unternehmer, die Kontrolle über private Einnahmen in dessen Hände zu legen. Als Berater spricht man diesen Umstand am besten mit viel Fingerspitzengefühl an und bemüht sich um eine Regelung, die das private finanzielle Risiko des Unternehmers minimiert. Das senkt die Hemmschwelle zur Übergabe.

DER HANDLUNGSRAHMEN

Ist der Unternehmer so weit, das Unternehmen aktiv anzugehen, springen Sie am besten sofort ein und besprechen zunächst neutral, aber ehrlich die Handlungsoptionen:

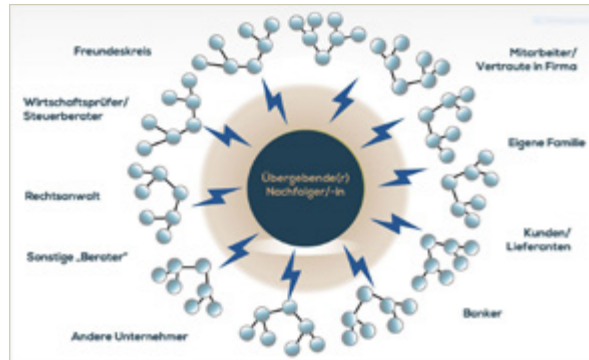


Familienunternehmer unterschätzen häufig ihre Handlungsmöglichkeiten, da sie zugleich überschätzen, wie wichtig ihr Unternehmen für den Markt als Ganzes ist. Oft reicht es, höflich, aber konkret anzusprechen, dass sich auf dem Markt selbst bei einer Schließung wohl nichts ändern würde. Der Unternehmer hat oft wenige Optionen bei der Wahl der Nachfolgeregelung. Bei sehr großen Unternehmen ist ein Management-Buy-in/out meist zu teuer. Für kleinere und mittlere Unternehmen ist es aber oft die einzige Möglichkeit, wenn kein Familienmitglied nachfolgen will oder kann bzw. einfach keine Kinder vorhanden sind.



GENERATIONENMANAGEMENT UND NACHFOLGE – NUR BEDINGT AUFSCHIEBBAR

von Dirk Wiebusch



mehr viel Zeit. Sind beispielsweise die eigenen Kinder als Nachfolge eingeplant, werden bei einem 70- bis 80-jährigen Unternehmer die Nachfolger bereits in ihren 40ern oder 50ern sein.

ANFORDERUNGSPROFIL DES NACHFOLGERS

Unternehmer hoffen meist, dass ihre Firmen in der Familie bleiben. Gleichzeitig erwarten sie, von potenziellen Nachfolgern die Kompetenz, das Unternehmen in ihrem Sinne weiterzuführen. Mein Tipp dazu ist, eine Stellenausschreibung für die Position zu entwerfen: Mögliche Nachfolger sollten wie „normale“ Bewerber gegen dieses Profil geprüft werden um sicherzustellen, die Position nicht nur aus Familienloyalität zu besetzen. Als Berater legen Sie dem Unternehmer dieses Vorgehen am besten in einem ungezwungenen Gespräch in entspannter Atmosphäre nahe.

SERVICE NACH DER ÜBERGABE

Finanzdienstleister planen oft nicht ein, dass nach der erfolgreichen Unternehmensübergabe für den ehemaligen Unternehmer oft eine „Empty-Desk“-Phase eintritt: Über Jahrzehnte gelebte Strukturen sind nun aufgebrochen, oft gibt es kaum Hobbys, Kinder und Enkelkinder sind meist erwachsen. Es bleibt ein „Alpha-Rent-

ner“, der sich neu erfinden muss, gegebenenfalls auch als Ehepaar. Schließlich ist man nach erfolgter Übergabe (oder Verkauf) viele Stunden pro Jahr zusammen ohne das gewohnt zu sein. Schlaue Berater sorgen dafür, diesen Zeitraum in ungezwungener Atmosphäre bereits während der Vorbereitung der Nachfolgeregelung durchzusprechen. Dabei wird dem Unternehmer klar, dass sich der Berater nicht nur um die Finanzen der Firma kümmert, sondern auch um den Unternehmer als Menschen. Und vergessen Sie bitte nicht, Familienmitglieder zu fragen, wie diese es finden, wenn der „Alte“ sehr viel freie Zeit hat. Das kann gerne charmant und mit einem Augenzwinkern formuliert werden.

NACHFOLGEREGELUNG FÜR FINANZDIENSTLEISTER

Für Berater gibt es im Generationenmanagement einiges zu tun und viel zu gewinnen, wenn Sie die Geduld mitbringen. Sprechen Sie Ihre Kunden frühzeitig auf eine Nachfolgeregelung an. Nutzen Sie die Jahre der Vorbereitung, um sich mit den potenziellen Nachfolgern gut zu stellen. Und vergessen Sie nie, auch den Blickwinkel des Unternehmers einzunehmen. Denn die Nachfolge ist ein in großen Teilen von Emotionen geprägtes Gebiet – zu erkennen, was wirklich in einem Unternehmer vorgeht, ist der Schlüssel zum Erfolg. ♦

Der Artikel ist erschienen in Dirk Wiebusch's

Versteher Magazin
<https://dirkwiebusch.de/versteher-magazin/>

Das erste Online-Magazin im deutschsprachigen Raum zum Themengebiet Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, maßgeschneidert für Finanzdienstleister.



WACHSTUMSTRATEGIEN UND -MANAGEMENT

„Erlöse rauf oder Kosten runter“ – eine unternehmerische Einbahnstraße? Nein, Wachstum braucht gestalterische Freiheit. Dies erfordert ein professionelles Management der Wachstumstreiber sowie überlegene Wachstumsstrategien: einfach, verständlich und nachhaltig. Kernprämissen des Erfolges sind People, Strategiekonzepte und Wachstumskapital.

ZIELSETZUNG

MANAGEMENT VON WACHTUMSTREIBERN

- ♦ **Barrieren und nachhaltige Teiber**
 - Wachstumstreiber brauchen branchenspezifische Betrachtung
 - Nachhaltige Wachstumstreiber kommen primär aus Unternehmen, nicht aus den Märkten
 - Strategische Geschäftsfeldverantwortung und operative Effizienz sichern Wachstum (Firmenkonzunkturen)
- ♦ **Wachstumsquellen richtig nutzen**
 - Konsistente Marktfeldstrategien (Markt durchdringung, Produkt-/Leistungsentwicklung, Marktentwicklung, Diversifikation) erschließen systematisch Wachstumsquellen (Internationalisierung, Marke/Marktpenetration, Differenzierung, Innovation)
 - Wachstum verläuft in Zyklen und Sprüngen
- ♦ **Internes vs. externes Wachstum**
 - Stand alone aus eigener Kraft
 - Mergers & Acquisitions

ÜBERLEGENE WACHSTUMSTRATEGIEN

- ♦ **Strat. Management des geplanten Fortschritts**
 - Erfolgreiche Wachstumsstrategien nützen strukturelle Trends, schaffen Arbeitsplätze, Mehrwert für Wirtschaft, Gesellschaft und Kulturen
 - Unternehmer tragen Verantwortung für den Umsetzungserfolg. Politik und Verbände gestalten Rahmenbedingungen
 - Strategische Planung: profitables Wachstum auf Basis von Innovation, Vision und einer konkreten Zielpyramide
 - Operative Exzellenz in Führung, Steuerung, Personal und Wissensmanagement
- ♦ **Nachhaltiges Wachstum aus Firmenkonzunkturen**
 - Unabhängig von Branchenstrukturkrisen Stärkung von Eigenkapital, Bonität, Ertragskraft, Wettbewerbsstärke
- ♦ **Internes vs. externes Wachstum**
 - Attraktive Kapitalmarktzugänge nach Regulierungsprozessen
 - Optimaler Mix: Fremd-, Eigen-, Mezzaninkapital

EMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK

1. Wofür steht das Unternehmen? Entscheidend ist das Strategiekonzept
2. Setze ambitionierte Ziele – flexibel für Veränderungen
3. Erschließe professionell den Zugang zu potentiellen Kapitalgebern
4. Wer sind meine besten Partner? Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten
5. Segmentiere die Geschäfte in strategische Geschäftseinheiten, verfolge das Ziel, eine (nischen)marktführende Position zu erreichen
7. Nutze flexible Einheiten, baue Schwung in der Organisation auf
8. Generiere Glaubwürdigkeit und Vertrauen

NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN

Klarheit, Einfachheit, Überlegenheit der strategischen Ziele und deren Weg zur Zielerreichung. Abgestimmter Ressourcenmix einer substanziellen Wachstumsstrategie unter der Leitmaxime „Fokussierung auf das Kerngeschäft und auf zu neuen Ufern“ – die Kunst besteht darin, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung in der Umsetzung äußerst schmal zu halten. Konsequenz und Nachhaltigkeit sind erfolgsentscheidend.

MÜNCHEN

Ismaninger Straße 68
81675 München

T: +49 89 414 198-0
muenchen@bayernconsult.de

NÜRNBERG

Schmausenbuckstraße 90
90480 Nürnberg

T: +49 911 14 69 199-0
nuernberg@bayernconsult.de

LEIPZIG

Schuhmachergäßchen 1–3
04105 Leipzig

T: +49 151 291 001 53
leipzig@bayernconsult.de

FRANKFURT AM MAIN

Darmstädter Landstraße 116
60598 Frankfurt am Main

T: +49 69 667 780 336
frankfurt@bayernconsult.de

