

Die familieninterne Nachfolge erfordert Training und Disziplin

Nathalie Rieck leitet gemeinsam mit ihrem Bruder Tobias und ihren Eltern die Familienunternehmen RieckDruck und RieckMedia im schleswig-holsteinischen Tornesch. Für PRINT & PRODUKTION berichtet sie von ihren persönlichen Nachfolgeerfahrungen in einem Familienunternehmen, das im nächsten Jahr sein 100jähriges Jubiläum feiert. **Von Ingo Claus**

Gemeinsam steuert die Familie Rieck die Unternehmen RieckDruck und RieckMedia.

PRINT: Sie sind ja mit Ihrem Bruder und Vater mitten drin in der Übergabe: Was ist denn bisher passiert?

Nathalie Rieck: Mein Bruder ist seit 2010 als Produktionsleiter im Betrieb und ich hatte 2013 den Wunsch nach beruflicher Veränderung. Zunächst sprachen wir Geschwister miteinander, ob wir uns eine Zusammenarbeit vorstellen könnten. Unsere Eltern ließen uns die volle Freiheit und drängten uns nicht. Am Ende stand für uns die Entscheidung, die Firma in vierter Generation fortzuführen. Für uns ist dies auch eine Ehre und besondere Verantwortung.

PRINT: Was motiviert Sie, den Familienbetrieb in einem schwierigen Marktumfeld fortzuführen?

Rieck: Nach 11 Jahren als Angestellte in einem Konzern fühlte ich mich wie ein Rennpferd in der Box. Die Strukturen schränkten mich ein, ich wollte Entscheidungen treffen und Projekte anfassen, für die ich brannte. Letztlich hat die Leidenschaft meiner Familie für Druckerschwärze auch mich gepackt.

PRINT: Wie verlief der Entscheidungs- und Übergabeprozess? In welcher Form ist die Übergabe geplant?

Rieck: Für uns war immer wichtig, dass wir die Übernahme zusammen mit unserem Vater gestalten, der über viel fachliches und unternehmerisches Wissen verfügt. Er musste aufgrund des plötzlichen Todes meines Großvaters als 17jähriger ins kalte Wasser springen und sich alles selbst erarbeiten. Auf sein Know-how aus 47 Jahren unternehmerischer Aktivität wollen wir auf keinen Fall verzichten.

Nachdem die Entscheidung gefallen war, organisierten wir 2014 einen moderierten Workshop, in dem wir die gemeinsame Zielrichtung und die Grundregeln fürs Miteinander schriftlich regelten. Dabei legten wir auch die Aufgabenteilung und wesentliche Meilensteine fest. Seitdem sind wir im Grunde in einem fließenden Übergang.

PRINT: Wo genau lagen die großen Herausforderungen?

Rieck: Es gibt ja eine Faustregel von fünf Jahren für die Planung der Nachfolge. Die sind sowas von schnell um. Besondere Herausforderung ist auch die juristische und steuerliche Nachfolgeregelung. Die ‚Struktur‘ will wohl überlegt sein, gerade innerhalb der Familie. Wenn wir hiermit zu lange warten, können wir möglicherweise nur noch reagieren statt agieren.

Die zweite Herausforderung ist die Kommunikation zwischen den Beteiligten: Ich musste als Nachfolgerin wissen, lernen und begreifen, dass mein Vater sein Geschäft seit Jahrzehnten macht. Mein Vater musste ebenfalls lernen, dass wir Jungen ein Leben vor der Nachfolge hatten und wir uns dafür freiwillig entschieden haben.

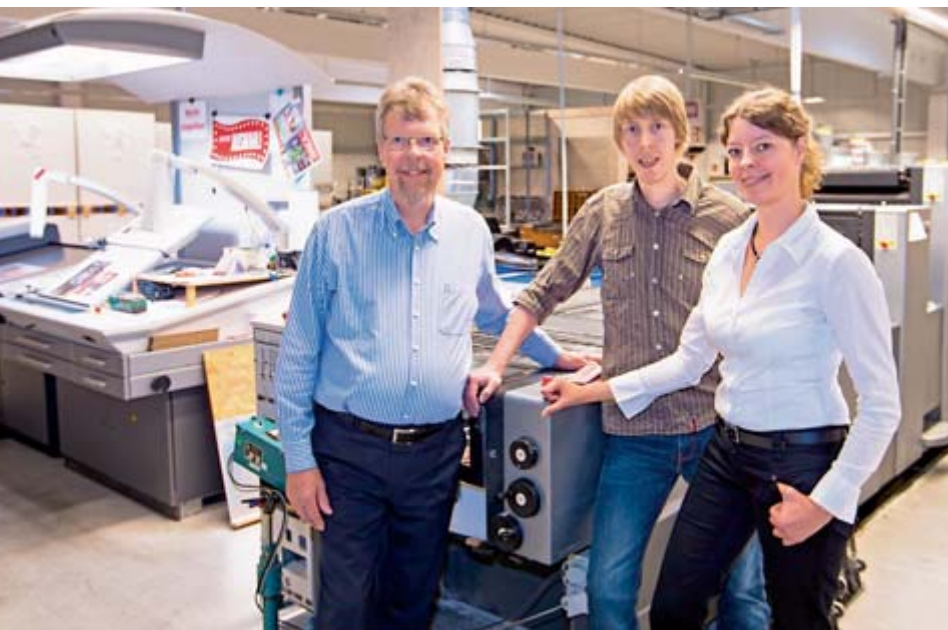
Das Wichtigste ist hierbei Vertrauen, Offenheit und gegenseitiger Respekt – auch für das bisher geleistete. Wie in jedem anderen Job auch gibt es bei der familieninternen Nachfolge idealerweise eine Eingewöhnungszeit für beide Seiten.

PRINT: Ihr persönlicher Tipp: Worauf sollten Familienunternehmer bei Ihren Nachfolgen unbedingt achten und was besser vermeiden?

Rieck: Klare Rollenverständnisse und Kommunikationsregeln helfen. Zum Beispiel reden wir meinen Vater in der Firma als „Chef“ an. Er ist ja auch noch geschäftsführender Gesellschafter. Spreche ich ihn als „Papa“ an weiß er, es geht um etwas Privates.

Unternehmerfamilien sollten vermeiden, mit zu hohen, nicht ausgesprochenen Erwartungen in den Prozess zu gehen. Hier hilft eine klare, offene und ehrliche Kommunikation, die auch die Emotionen der Beteiligten im Blick hat.

Für mich ist eine familieninterne Nachfolge vergleichbar mit einem Mannschafts-Iron-Man: Dies erfordert Training und Disziplin sowie einen klaren Willen das gemeinsame Ziel zusammen zu erreichen.





Nathalie Rieck: „Mein Bruder ist seit 2010 als Produktionsleiter im Betrieb und ich hatte 2013 den Wunsch nach beruflicher Veränderung. Das führte zu der Entscheidung, die Firma in vierter Generation fortzuführen.“



Ingo Claus, Partner von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten, betreut Unternehmerfamilien bei der Unternehmensnachfolge, dem Unternehmensverkauf oder -kauf. Er organisiert seit 2002 erfolgreich Generationswechsel und Firmenverkäufe in Zeitschriftenverlagen sowie dem Produktions-, Handwerks- und Dienstleistungssektor. Dabei war er für Familienunternehmen unterschiedlichster Größen in Deutschland, Russland, China, der Ukraine und weiteren europäischen Ländern tätig.

Unternehmensnachfolge sorgfältig planen

Deutschlands mittelständische Drucker stehen vor einem Generationswechsel. Bereits heute ist jeder zweite Firmenchef älter als 55 Jahre. Ändert sich nichts, werden in nur fünf Jahren über 70% aller Druckereichefs in Betrieben mit einem Umsatz zwischen 500.000 und 25 Millionen Euro älter als 55 Jahre sein. Viele der mehr als 3.700 betroffenen und meist in Familienhand befindlichen Betriebe stehen spätestens dann vor einem Generationswechsel. Worauf sollten Sie bei der Vorbereitung achten?

Die 3Ws: Was soll wann an wen übergeben werden?

Es gibt kein perfektes Alter, um über Unternehmensnachfolge nachzudenken. Allerdings: Je älter der Seniorunternehmer, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer unorganisierten Notfallnachfolge aufgrund von Krankheit oder Tod. Ein Zeitplan, welche Vermögenswerte wann an wen übergeben werden sollen, hat sich in der Praxis als sehr hilfreich erwiesen. In speziellen, durch Nachfolgeexperten moderierte Workshops erarbeiten Unternehmerfamilien gemeinsam die für die Firma passende Nachfolgestrategie, die oft zwischen drei und sieben Jahren umfasst.

Welches Nachfolgemodell passt zu mir?

Familieninterne Nachfolge

Viele Familienunternehmer wünschen sich, dass eins der Kinder die Firma weiterführt. Ist in der Unternehmerfamilie ein geeigneter und bereiter Nachfolger vorhanden, sollte dieser rechtzeitig in die Firma eingeführt werden. Parallel dazu sollten eventuell anspruchsberechtigte Geschwister durch Vermögensübertragungen entsprechend abgefunden werden. Eine Unternehmensbewertung hilft dabei, den Firmenwert realistisch zu begründen und dessen Anteil am zu übergebenden Vermögen zu bestimmen.

Fremdmanagement

Der tiefgreifenden Struktur- und Veränderungsprozess der Druckindustrie hat immer öfter zur Folge, dass sich in der Fa-

milie kein geeigneter Nachfolger findet. Soll das Unternehmen im Familienbesitz verbleiben, muss rechtzeitig ein geeigneter Fremdgeschäftsführer gefunden und eingearbeitet werden. Dies erfordert eine sorgfältige Planung und dauert üblicherweise mehrere Monate.

Ist sowohl die innerfamiliäre Nachfolge als auch Fremdmanagement keine Option ist der Verkauf eine echte Alternative.

Welche Betriebe sind besonders attraktiv?

Attraktive Druckereien machen ihre Hausaufgaben und verfügen über ein besonderes Alleinstellungsmerkmal. Dies kann Spezial-Know-how in Nischenmärkten oder eine hohe Wertschöpfungstiefe bzw. -breite sein. Viele Interessenten sind auf der Suche nach Firmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad. Interessant sind auch Technologien, die Abläufe verschlanken, beschleunigen und kostengünstiger machen. Dies kombiniert mit einem breit aufgestellten Kundenstamm ist für Kaufinteressenten attraktiv.

Junge Teams erleichtern Verkauf

Laut Bundesverband Druck und Medien beeinträchtigt der Fachkräftemangel trotz der Konsolidierung schon heute mehr als 60 Prozent aller Druckereien. Eine solide Mitarbeiterbasis kann also Druckereien zur Übernahme anderer Betriebe motivieren.

Wer kauft eine Druckerei?

Nehmen Sie die folgenden Käufergruppen für den Verkauf einer Druckerei in den Blick:

- **Druckkonzerne:** Große Druckunternehmen kommen aufgrund der Überkapazitäten der Branche als strategische Investoren eher seltener in Betracht. Für diese sind oftmals nur größere Druckereien interessant.

- **Mittelständische Drucker:** Gerade beim Verkauf kleinerer Druckereien lohnt die Ansprache etablierter Mittelständler. Schließlich erschließen diese Firmen über Zukäufe vergleichsweise einfach neue Kunden, erweitern ihre Produktpalette oder technische Kompetenz.

- **Finanzinvestoren:** Private-Equity-Investoren oder Family-Offices halten im Rahmen von Buy-and-Build-Strategien häufig Anteile an Druckereien. Diese suchen häufig Synergiepotenziale, neue Technologien oder Kundengruppen.

- **Management-Buy-Ins (MBIs):** Gerade Druckereien mit einer Umsatzgröße zwischen zwei und fünf Millionen Euro sind für branchenerfahrene MBIs interessant. Aufgrund der Konsolidierung der Druckbranche schauen sich branchenerfahrene Interessenten die Unternehmen allerdings sehr genau an.

Was erschwert den Verkauf einer Druckerei?

Branchenbeobachter erwarten gerade für kleinere und mittlere Druckunternehmen eine weitere Konsolidierung. Wesentlich für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf sind nachhaltig erwirtschaftete Gewinne und ein zukunftsfähiges Geschäftskonzept mit klaren Alleinstellungsmerkmalen. Die folgenden Punkte erschweren jedoch den Verkauf von Druckereien:

1. Fehlende zweite Führungsebene

Die Strukturen kleiner Familienunternehmen sind vielfach auf den Inhaber zugeschnitten. Es fehlt oft eine zweite Führungsebene, die das Unternehmen ohne den Chef langfristig in Gang hält. Im Falle einer Nachfolge ist diese dringend aufzubauen, oder Fremdgeschäftsführer einzustellen.

2. Wenige Großkunden und hohes Alter von Mitarbeitern und Maschinen

Abhängigkeiten zu wenigen Großkunden, ein überalterter Maschinenpark oder ein höherer Altersdurchschnitt der Belegschaft erschweren den Generationswechsel zusätzlich. Konstante Investitionen in Technik und Prozesse, die Verjüngung der Mitarbeiter sowie den Vertrieb steigern die Attraktivität einer Druckerei.

3. Ungenügend vorbereiteter Transaktionsprozess

Eine gute Vorbereitung des Übergabeprozess zahlt sich für den Verkäufer immer aus. Denn Kaufinteressenten erwarten vor einem Erstgespräch aussagekräftige Unterlagen, die das Geschäftsmodell und ein belastbares und vor allem bereinigtes Zahlenwerk darstellt.