

Ulrich Hemel / Harald Link

Zukunftssicherung für Familienunternehmen

Beteiligungen, Verkäufe und Übernahmen

Stuttgart: Kohlhammer

2018, 205 Seiten

30,- Euro



■ Der schmale Band ist ein ungewöhnliches Buch. Es handelt sich um ein Vademecum für Unternehmer, die vor der Frage stehen, ob sie ihr Unternehmen verkaufen wollen oder einen anderen Weg für die intergenerationale Sicherung

wählen wollen. Für den ungewöhnlichen Inhalt und die Vielfalt der behandelten Themen stehen die zwei Autoren: Harald Link ist langjähriger Praktiker in der Mergers & Acquisitions Szene. Er berät als Unternehmensberater Unternehmer beim Verkauf. Ulrich Hemel ist nicht nur Wirtschaftswissenschaftler, sondern auch katholischer Theologe, der über breite Managementenerfahrung u.a. als Vorstandschef des Medizinprodukteherstellers Paul Hartmann verfügt. Die Ansätze der beiden Autoren mischen sich in einem außerordentlich lesenswerten Buch, das weit über praktische Ratschläge hinaus Anstöße liefert, über unternehmerisches Vorgehen nachzudenken. Dazu tragen die vielen kurzen Exkurse bei, in denen scheinbare Randthemen aus der Psychologie, der Literaturwissenschaft oder den Naturwissenschaften behandelt werden.

Zu Beginn liefern die beiden Autoren Gedanken zu Besonderheiten der Familienunternehmen. Dort besprechen sie u.a. die Schwierigkeiten mit dem Älterwerden des Unternehmers und die resultierende Nachfolgeproblematik. Anders als andere Bücher zu diesem Thema gehen die beiden

Autoren auch darauf ein, dass auch der Unternehmer ein nicht-finanzielles Risiko durch seinen Austritt hat. Er kann vor dem Nichts stehen, insbesondere dann, wenn das Unternehmen vorher sein einziges Lebenswerk war.

Die Grundaussage des zweiten Kapitels ist, dass auch mittelständische Unternehmen wachsen müssen. Im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen kann dieses Wachstum bei Familienunternehmen auch aus Diversifikation der Geschäftsbereiche resultieren. Sodann werden die Alternativen aufgezeigt, die sich einem Familienunternehmer beim Austritt stellen: Unternehmensverkauf, Nachfolge in der Familie, Börsengang, Verkauf an einen strategischen Investor, an Private Equity Unternehmer oder Family Offices. Dabei werden immer wieder die Gedankengänge und Bedenken, die Unternehmer typischerweise haben, reflektiert. Damit wird aus dem Buch zwar kein typischer betriebswirtschaftlicher Ratgeber, aber für Unternehmer ein wertvolles Buch zum Nachdenken.

Unterstützen kann man die Aussagen der Autoren auch bei ihren Thesen zur Unternehmensbewertung. Sie beklagen die Scheingenauigkeit, Kaffeesatzleserei und die inflationäre Verwendung von englischen, kompliziert klingenden Begriffen. Diese werden dann in einfacher Sprache und ohne Formeln kurz, knapp und unternehmergerecht von den beiden Autoren dargestellt. Ähnlich gehen sie beim Transaktionsprozess vor, der ebenfalls in den Einzelheiten dargestellt wird. Diskutiert wird auch, dass die Ankündigung von Unternehmensverkäufen zumeist zu Unruhe in der Belegschaft führt. Dabei ist es fatal, wenn die Belegschaft aus externen Kreisen über den Verkauf informiert wird. Als Beispiel für das sogenannte Merger-Syndrom wird angeführt, dass es bei TUfly unter den Pilo-

ten zu einer merkwürdigen Krankheitswelle kam, als über die Zeitung bekannt wurde, dass ihr Unternehmen zum Verkauf steht. Besonderes Augenmerk wird in dem Band auf die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Unternehmenstransaktionen gelenkt. Die Autoren illustrieren das mit dem Bonmot, dass die „Unternehmenskultur die neue Strategie zum Frühstück frisst.“ Zusätzlich wird thematisiert, wie schwer die Kultur auch für Unternehmensleiter nur zu verändern ist. In der Integration im Rahmen des Post Merger Managements müssen zwei Kulturen aufeinander abgestimmt werden. Die Autoren fordern die Verantwortlichen auf, diesen Weg gemeinsam mit den Mitarbeitern zu gehen und diese zur Reflexion aufzufordern. Ansonsten kann der Mitarbeiterverlust zu Wissensverlust führen, eventuell zu Wissensverlust, der die Zukunft des Unternehmens infrage stellt. Die beiden Verfasser betonen folgerichtig die Bedeutung von Vertrauen. Dies wird geschädigt, wenn Einzelne versuchen, ihre Ziele ohne Rücksicht auf die anderen Beteiligten durchzusetzen. Vertrauen schafft eine Atmosphäre, in der man auch schwierige Dinge – was sich zwangsläufig in einer so komplexen Verhandlungssituation wie sie ein Unternehmenskauf darstellt – offen ansprechen und gemeinsam Lösungen finden kann.

Der Schluss dieses lesenswerten Bändchens sei wörtlich zitiert: „Jede Transaktion ist wie das Leben selbst – gut zu planen in den Grundzügen, überraschend an jedem Tag und mit Verantwortung nach vorne zu leben. Wenn wir so mit Transaktionen umgehen, ob als Käufer oder Verkäufer, dann wird es gelingen, unter dem Strich das Beste aus den jeweils neuen Herausforderungen, Risiken und Chancen zu machen.“

Prof. Dr. Stefan Behringer