

# ADVISORY NOTES.

N°10 | August 2010

Erfahrungen und Erkenntnisse eines leidenschaftlichen  
Unternehmers zum Thema „Nachfolge“

**A**ls 20-Jähriger Werkzeugmacher, der gerade dabei war, sich in der Schweiz die Unabhängigkeit vom Elternhaus zu erarbeiten, wurde mir mitgeteilt, dass mein Vater unheilbar erkrankt sei und ich zurückzukommen hätte.

### **I. Ich folgte viel zu früh und unvorbereitet meinem Vater nach**

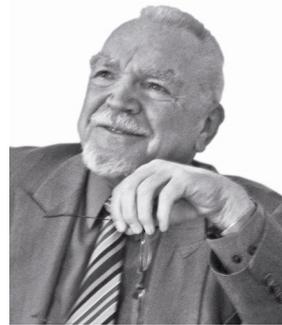
Als Mein Vater hinterließ einen sehr schönen Metall verarbeitenden Handwerksbetrieb mit 56 Mitarbeitern, die einen Jahresumsatz von DM 700.000,- erzielten. Wir hatten keine eigenen Produkte, sondern waren mehr oder weniger ein Lohnfertiger, der seine Kunden ausschließlich in Bayern fand.

---

### **Als bartloser Jüngling trat ich die Nachfolge an – die Zweifel waren groß**

---

Worauf stößt nun der zu junge, unvorbereitete Nachfolger? Zuerst stellt er fest, dass er von allen Seiten mit großer Skepsis über seine Qualitäten und Fähigkeiten konfrontiert wird. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken und natürlich auch die Familie zeigen entweder versteckt, aber spürbar, oder auch offen, wie groß die Zweifel am Erfolg des bartlosen Jünglings sind. Es galt also nicht nur das Tagesgeschäft so schnell wie möglich zu verstehen, sondern vor allem auch die vorurteilsgeprägten Barrieren zu reduzieren. Ich bedauere diese frühen menschlichen und unternehmerischen Erfahrungen keineswegs, hätte



**Hans Knürr,**  
Aufsichtsratsvorsitzender  
der Aquin & Cie. AG,  
München

*Meine Beiträge zum Thema Unternehmensnachfolge basieren auf einer Vielzahl eigener Erlebnisse und Beobachtungen. So wurde ich als 20-Jähriger zum unvorbereiteten Nachfolger im elterlichen Betrieb und nach einem erfolgreichen Aufbau des Unternehmens plante ich bereits als 50-Jähriger meine eigene Nachfolge. Als Landesvorsitzender Bayern der Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer (heute: Die Familienunternehmer – ASU) hatte ich vielseitigen Einblick in die oft recht eigenwilligen und – noch viel öfter – nicht vorhandenen Nachfolgeüberlegungen anderer Unternehmer. Als praktischer Berater in einem interuniversitären Projekt erhielt ich Einblick in empirisches Material. Immer wieder werde ich zu Vorträgen und Diskussionen eingeladen und mit zwei Co-Autoren habe ich ein Buch mit dem Titel „Nach mir die Sintflut“ veröffentlicht. Jetzt berate ich den erfolgreichsten Schweizer Private Equity Fund und sehe auch dabei die Vielgestaltigkeit der Nachfolgeüberlegungen und Alternativen. Als Aufsichtsrat im Mergers & Acquisitions-Haus Aquin & Cie. AG sehe ich ständig die Sorge um vernünftige Nachfolgelösungen.*

*Viele Unternehmer fragen mich nach meiner Meinung zu ihrer jeweils spezifischen Situation. So bin ich mit praktischem Wissen um die auftretenden Eigenheiten des Nachfolgeschehens in Familienunternehmen gut ausgestattet. Daraus möchte ich hier einiges präsentieren.*

aber meinem Vater und mir doch gewünscht, dass er mehr Zeit gehabt hätte, mich auf die wunderschöne Aufgabe der Leitung des Unternehmens vorzubereiten. Es ist mir gelungen, das Unternehmen nicht nur zu erhalten, sondern ihm

eine zukunftsfähige Struktur zu geben. Im Markt „mechanischer Bauweisen in der Elektronik“ hat sich die Knürr AG zu einem der Weltmarktführer entwickelt.

## II. Ich bereitete meine Nachfolge relativ früh vor – warum?

Es gab einige Motive, die mich schon sehr früh immer wieder an das Thema der Planung meiner eigenen Nachfolge erinnert und zur Vorbereitung angetrieben hatten. Jeder erfolgreiche Unternehmer lebt innerhalb eines Netzwerks von Menschen, deren existentielle Sicherheit vom Wohlergehen des Unternehmens abhängt, oder zumindest berührt wird. Diese mit dem Unternehmen verbundenen Menschen zeigen verständlicherweise Sorge über die Zukunft des Unternehmens. So wurde auch mir die bekannte und verständliche Baumfrage gestellt: „Herr Knürr, was geschieht mit Ihrem Unternehmen wenn Sie an einen Baum fahren?“ Dies ist die ängstliche Frage nach einer tragfähigen Nachfolgeregelung, die einem 25-Jährigen einfach lächerlich vorkommt, aber im Unterbewusstsein hängen bleibt und reift.

Als Vorsitzender der ASU konnte ich natürlich in viele Unternehmen und Unternehmerseelen Einblick nehmen. Dabei traf ich mitunter auf Respekt abringende, wirkliche Spitzenunternehmer, die aber schlicht und einfach den besten Zeitpunkt, aus der Führungsverantwortung auszuschneiden, übersehen hatten. Sie wollten ihre eigene Endlichkeit nicht wahr haben und konnten auch nicht akzeptieren, dass ein 45-Jähriger näher an modernem Wissen lebt, physisch stärker und risi-

kofreudiger und damit viel leichter in der Lage ist, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und auszubauen, als ein 70-Jähriger. Ich habe großartige Unternehmer gesehen, die glaubten, mit 85 Jahren noch täglich durch die Betriebe laufen zu müssen, um nach dem Rechten zu sehen. Bedauerlicherweise waren sie nicht in der Lage, wahrzunehmen wie sich der ursprünglich erworbene Respekt in Mitleid verwandelte. Genau dies wollte ich nicht erleben, so dass ich schon als 50-Jähriger begann, ernsthaft über meine Nachfolge nachzudenken.

---

### Ich sah viele Unternehmer, die den Zeitpunkt des Loslassens verpasst haben.

### Sie merkten nicht, wie sich der einst erworbene Respekt in Mitleid verwandelte

---

Zwangsläufig führte der erste Gedanke zu meinem Sohn, der eine Ausbildung zum Dipl.-Wirtschaftsingenieur absolviert hatte und auch in seiner Gesamtanlage gut gepasst hätte. Aber ich war ihm ein derart schlechtes Beispiel als Familienvater gewesen, dass er nicht in meine Fußstapfen treten wollte. Er wollte mehr Zeit mit seiner Familie verbringen als es mir möglich war. Ich konnte dies nur respektieren. Die Folge war die Suche nach einer alternativen Lösung. Glückliche Umstände haben dazu geführt, dass ein Schweizer Private Equity Investor in ein prosperierendes bayerisches Unternehmen, konkret in uns, investieren wollte. So haben meine Familie und ich im Jahr 1992 einem Beteiligungsvertrag

zugestimmt, der unter anderem ein so genanntes „Take Me Along Agreement“ beinhaltet. Das heißt etwas verkürzt, dass die Partner zu einem passenden Zeitpunkt gemeinsam ihre Anteile verkaufen. 1992 war der Umsatz auf etwa DM 130 Mio angewachsen. Der Zeitpunkt des gemeinsamen Verkaufs war dann im Jahr 2000 gekommen. Unser Eigenkapitalpartner Capvis und meine Familie hatten sich im Jahr 1999 darauf geeinigt, einen professionell gesteuerten Verkaufsprozess einzuleiten. In der Zeit zwischen 1992 und 1999 hatte sich das Unternehmen auf einen Umsatz von DM 285 Mio. entwickelt, es war in 32 Nationen vertreten, davon in 9 mit eigenen Landesgesellschaften. Es beschäftigte 1.150 Mitarbeiter, davon 320 in ausländischen Tochtergesellschaften.

---

**Natürlich war der Abnabelungsprozess schmerzhaft – es war ein Kampf zwischen Hirn und Seele**

---

Die Knürr AG wurde von einem britischen Managementteam übernommen, das sich in der Branche hervorragend auskannte und offensichtlich Spaß daran fand, die Knürr AG auf dem Weltmarkt noch wirkungsvoller zu platzieren. Sie wurden zur Unterstützung ihrer Ziele von einem Britischen Private Equity Fund finanziert. Diese Art der Nachfolgeregelung nennt man einen „Management Buy In“. Natürlich waren auch Wettbewerber an der Übernahme interessiert. Dann hätte ich allerdings zusehen müssen, wie

die überlappenden Teile abgeschnitten würden und so das eigene Werk bis zur Unkenntlichkeit verstümmelt wird.

Ob mir der Verkauf des Familienunternehmens leicht gefallen sei, werde ich immer wieder gefragt, weil ich heute mit Leichtigkeit und Freude darüber berichte. Natürlich war der Abnabelungsprozess schmerzhaft. In den 8 Jahren seit Eintritt des Investors hatte ich immer wieder schweißtreibende Nächte, weil mir seit der Unterzeichnung des „Take Me Along Agreements“ klar war, dass eines nicht allzu fernen Tages mein letzter Auftritt in der Knürr AG sein würde. Der Kampf zwischen Hirn und Seele, oder zwischen vernünftiger Einsicht und der auch in mir spürbaren Neigung zum ewigen Verbleiben, wurde dann schlussendlich doch vom Hirn gewonnen. Auch werde ich immer wieder gefragt, ob ich denn noch in irgendeiner Funktion mit der Knürr AG verbunden sei. Gott sei Dank kam der oft praktizierte 3-Jahres-Beratervertrag nie zustande. Ich hätte es nicht ertragen, in der von mir entwickelten Knürr AG eine andere Rolle zu spielen als die des Vorstandsvorsitzenden. Außerdem war mir aus vielen Fällen in meiner Umgebung bekannt, dass derartige Verträge selten in Frieden zu Ende gelebt werden. Die Ziele und die Vorstellung über deren Erreichung divergieren zu stark zwischen Jung und Alt.

### **III. Das schwarze Loch hat sich nicht aufgetan**

Die Zeit danach war nicht weniger spannend als die Zeit als Hauptaktionär und CEO der Knürr

Gruppe. Innerhalb von vier Wochen lagen sieben Angebote zu Aufsichtsratsmandaten vor. Drei davon hatte ich wahrgenommen. Einen Sechstageskurs für Jungunternehmer hatte ich fast zu Ende vorbereitet, als mir von meinen ehemaligen Schweizer Eigenkapitalgebern das Angebot unterbreitet wurde, sie bei Investitionen in Deutschland zu beraten. Meine damaligen Partner aus acht Jahren Zusammenarbeit in bester Erinnerung habend, fiel es mir ganz leicht, ja zu sagen.

---

### **Es ist nie zu früh, über die eigene Nachfolge nachzudenken, aber leicht zu spät**

---

Die Öffentlichkeit wird von der Politik mit quantitativ eindrucksvollen Statistiken auf die Problematik nicht gelöster Nachfolgefälle hingewiesen. Die Deutsche Forschungsgesellschaft erteilt einen Forschungsauftrag. Der Lehrstuhl für Organisationspsychologie hatte mich eingeladen, an diesem interuniversitären Projekt zum Thema Unternehmensnachfolge als praktischer Berater mitzuwirken. Aus den wissenschaftsdienlichen Erhebungen innerhalb des Projekts hatte sich mein Bild über das aktuelle Nachfolgeproblem vor allem im deutschen Mittelstand vervollständigt. Irgendwie wurde publik, dass ich mich mit dem Thema befasse, so dass ich zu Vorträgen darüber eingeladen wurde, die dann ihrerseits immer wieder neue Fragen an mich auslösten. Schließlich wurde aus dem Wunsch, nicht alle Fragen immer wieder einzeln beantworten zu müssen, die Idee geboren, mein gesammeltes Wissen in einem

Buch zu konzentrieren. Zwei hochkompetente Mitautoren konnte ich für die Realisierung des Vorhabens „Nach mir die Sintflut“ begeistern. Folgende wichtige Erkenntnisse habe ich aus meinen Erfahrungen und Beobachtungen gewonnen und niedergeschrieben:

1. Es kann nie zu früh sein, über seine Nachfolge nachzudenken, auch wenn es richtig schwer erscheint, sich mit dem Ende seiner Zeit als Unternehmer zu befassen. Aber es kann ganz leicht zu spät sein, um eine erträgliche Lösung noch selbst zu beeinflussen.
2. Der beste Zeitpunkt ist der, wenn das Unternehmen und der Unternehmer noch gesund sind. Nur dann stehen dem Unternehmer sämtliche alternativen Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung. Mit jeder Verschlechterung des Zustandes reduziert sich die Auswahl und die Einflussnahme auf die Regelung.
3. Den meisten Unternehmern sind die alternativen Möglichkeiten nicht bekannt, weil sie sich nie ernsthaft mit ihrer Nachfolge befassen wollten. Solche Alternativen können sein:
  - Die Nachfolge in der Familie
  - Der Verkauf an Mitarbeiter (MBO)
  - Der Verkauf an Fremde Manager (MBI)
  - Der Verkauf an Finanzinvestoren
  - Der Verkauf an strategische Interessenten
  - Ein stufenweiser Teilverkauf
  - Die (teilweise) Beibehaltung des Kapitals, aber Abgabe der Management Funktion
  - Einbringung in eine Stiftung

Die Unkenntnis der Vielfalt von Möglichkeiten führt häufig zu Lösungen, die weit von der Bestmöglichen entfernt liegen.

4. Viele Unternehmer wollen nicht wahrnehmen, dass die rechtzeitige Regelung ihrer Nachfolge zur originären unternehmerischen Verantwortung gehört. Zu viele Menschen hängen existentiell mit dem Unternehmen zusammen oder von ihm ab, so dass ein „Nach mir die Sintflut“-Denken und Handeln unverantwortlich ist.
5. Nachfolgeregelungen sind komplexe Vorgänge, die nicht zur unternehmerischen Routinearbeit gehören. Der klassische mittelständische Unternehmer bedarf zur nutzbringenden Regelung unbedingt professionellen Rates. Er muss an dieser Stelle seinen Widerstand gegen Beraterleistungen aufgeben. Natürlich kosten Berater Geld, aber der Versuch der eigenhändigen Regelung kostet in der Regel ein Vielfaches.

Der Unternehmer muss speziell dann, wenn die Nachfolge durch einen Teilverkauf oder Verkauf geregelt werden soll, während der Dauer des Prozesses im Unternehmen dafür sorgen, dass der Betrieb problemlos weiterläuft. Die Abwesenheit des Chefs kann leicht zu Wert mindernden Schwächen führen.

6. Bei Nachfolgeregelungen innerhalb der Familie, sollte man ganz ähnliche Regeln gelten lassen, wie bei der Besetzung der Chefposten durch Familienfremde. Objektivität bei der

Auswahl des Nachfolgers dient der positiven Weiterentwicklung des Unternehmens.

7. Die materielle Bewertung des Unternehmens zum Übergabezeitpunkt stellt sich in allen Übergabevorgängen als besondere Einigungsbarriere dar. Wie beim Verkauf eines gebrauchten Hauses denkt der Verkäufer ausschließlich an all die Mühe und Liebe die er in sein Haus gesteckt hat und will dies hoch bewertet sehen. Der Käufer sieht nur die feuchten Flecken und erwartet die entsprechenden Abschläge. Gerade beim schwierigen Vorgang der fairen Preisfindung leisten erfahrene Berater große Dienste, weil sie auch als Mediator zwischen den Parteien wirken können.

---

**Der höchste Grad persönlicher  
Freiheit: Nur noch zu Menschen  
nett sein, die ich mag**

---

Es gibt keine für alle Unternehmer und Unternehmen einheitlich geltende beste Lösung der Nachfolgeregelung. Unternehmen und Unternehmer haben in der Regel einen starken eigenen Charakter und damit Eigenwilligkeiten, die es zu erkennen und zu respektieren gilt. Jede Konstellation muss als individuell zu regelnde Aufgabe gesehen und behandelt werden.

Meine oben vorgestellte Regelung war für meine Familie, für mich und für die mit der Knürr AG verbundenen Menschen die zum Zeitpunkt der Entscheidung beste Lösung. Genau dies wünsche

ich allen Unternehmern, die sich ernsthaft mit ihrer Nachfolge befassen. Für mich stellt sich mein nachunternehmerisches Leben als großartig heraus. Spannende Herausforderungen, die Chance meine Erfahrungen zu teilen und der lebendige Umgang mit interessanten Menschen geben mir ein unterhaltsames und tief befriedigendes Leben. Ich bin meiner Idee, früh an einer Nachfolgeregelung gearbeitet zu haben, sehr dankbar. Schließlich habe ich den höchsten Grad menschlicher Freiheit erreicht: „ich muss nur noch zu Menschen nett sein, die ich mag“.

Hans Knürr

*Kontakt: [knuerr@aquin-cie.com](mailto:knuerr@aquin-cie.com)*

© Aquin & Cie. AG 2010. All rights reserved.

---

## ADVISORY NOTES

AUFZEICHNUNGSWERTES AUS DEM FELD  
CORPORATE FINANCE.

Unregelmäßig herausgegeben von:

AQUIN & CIE. AG

Schackstraße 1

D-80539 München

Phone +49 (0)89.41 35 39 – 0

Telefax +49 (0)89.41 35 39 – 29

[www.aquin-cie.com](http://www.aquin-cie.com)

München | Lindau | Bielefeld | Chicago | New Delhi | Beijing

---