

Familienunternehmen

Mehr Unternehmer wollen verkaufen

Eine wachsende Zahl von Familien plant den Ausstieg bei ihren Firmen. Viele fürchten, die Investitionen für die bevorstehende Transformation nicht stemmen zu können.

Anja Müller, Katrin Terpitz Düsseldorf

Der Fall Viessmann war so spektakulär, dass er viele Unternehmer noch immer zum Nachdenken bringt: Warum verkauft ein Familienunternehmen, das vor mehr als einhundert Jahren gegründet wurde, plötzlich sein Kerngeschäft? Tatsächlich könnte der Deal Nachahmer finden. Bei anderen Unternehmern steigt offenbar auch die Bereitschaft zum Verkauf.

Das legt eine aktuelle Studie der Zeppelin Universität im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen unter der nächsten Unternehmern generation nahe, die dem Handelsblatt vorab vorlag: Von den 440 befragten jungen Nachfolgern schlossen immerhin 23 Prozent nicht mehr aus, das Unternehmen ihrer Familie ebenfalls zu verkaufen. Bei der letzten Erhebung von drei Jahren waren es neun Prozentpunkte weniger.

„Seit dem Viessmann-Deal kommen bei vielen Unternehmern die Emotionen hoch“, sagt Madeleine Jahr, Managing Director bei der US-Bank Houlihan Lokey. Sie berät seit 17 Jahren Familienunternehmen bei Verkäufen. „Auch kerngesunde Unternehmen stellen die Frage, wie viel Geld sie für die grüne und digitale Transformation benötigen und ob sie groß genug sind, um die nötigen Skaleneffekte heben können.“

Eine Umfrage bei 503 Unternehmern unter 1000 Mitarbeitenden, die jüngst das SPD-Wirtschaftsforum veröffentlicht hat und die nicht auf die junge Generation beschränkt war, kam zu einem ähnlichen Ergebnis. Danach stieg die Zahl der Unternehmer, die ihre Firma konkret verkaufen wollen, innerhalb eines Jahres von 3,3 auf 8,6 Prozent. Die Zahl derjenigen, die sich einen Verkauf zumindest vorstellen können, stieg von knapp fünf auf mehr als zwölf Prozent.

Bei kleineren mittelständischen Firmen ist das schon zu beobachten. So ist auf der Unternehmensplattform Deutsche Unternehmerbörse (DUB) der Gesamtwert aller Unternehmen, die zum Verkauf stehen, im August im Vergleich zum Vorjahresmonat um 57 Prozent gestiegen, wie DUB-Geschäftsführerin Ayse Mese erklärt.

Der Viessmann-Deal dürfte also kein Einzelfall bleiben – auch wenn er mit einem Volumen von zwölf Milliarden Euro heraussticht.

„Wir haben derzeit so viele Mandate und Diskussionen wie nie“, sagt Uwe Rittmann, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC. Viel mehr Familienunternehmer als früher woll-

ten über den Verkauf von Teilen oder des ganzen Unternehmens reden – oder sogar konkret in die Vorbereitung einer Transaktion einsteigen.

Alexander Schaeff, dessen Familie bereits 1596 zu Unternehmern wurde, registriert, dass sich die Gemütslage von Unternehmerinnen und Unternehmern gedreht hat: Während man sich früher allenfalls hinter vorgehaltener Hand über einen potenziellen Firmenverkauf unterhalten habe, geschehe das inzwischen „nicht mehr ganz so im Verborgenen“. „Der Verkauf des Familienunternehmens, zumal wenn man als Eigentümer selbst am Ort oder in der Provinz wohnt, war früher stigmatisierter als heute“, sagt er.

Schaeff hat selbst gerade das größte Unternehmen seiner gleichnamigen Holding verkauft: die Afag-Gruppe mit 300 Mitarbeitenden und rund 75 Millionen Euro Umsatz, einen Spezialisten für Automation und Robotik, den Schaeff vor zwölf Jahren erworben, entwickelt und nun an das US-amerikanische Unternehmen Emerson Electric weiterverkauft hat. „Ich will nicht der Erste in der langen Reihe meiner Vorfahren sein, der unternehmerisch tätig ist und keinen Nachfolger findet“, sagt er.

Aktuell gibt es vor allem zwei Gründe, die die Bereitschaft zum Verkauf haben steigen lassen.

1. Multiple Krisen

Die Unternehmen sind derzeit mit einer solchen Vielfalt an Herausforderungen konfrontiert, dass selbst eine hohe Eigenkapitalquote kein Garant mehr für das eigenständige Überleben ist: die Nachwehen der Coronapandemie, die Digitalisierung, die geopolitischen Verwerfungen durch den Ukrainekrieg, Inflation und Bürokratie, Fach- und

Arbeitskräftemangel sowie hohe Energiekosten.

Beispiel grüne Transformation: Der Weg dorthin erscheine vielen Unternehmern so „lang und disruptiv“, dass sie „offenbar immer mehr ins Grübeln“ kommen, sagt PwC-Berater Rittmann: „Der Fall Viessmann hat vielen Unternehmern vor Augen geführt, dass man den richtigen Moment nicht verpassen darf.“

Zuerst würden die Unternehmen meistens über einen Teilverkauf nachdenken, berichtet der Experte. Den richtigen Käufer für so einen Deal zu finden fällt den Unternehmen aber zumeist schwer: Gegen Finanzinvestoren gibt es noch immer Vorbehalte wie auch gegen Interessenten aus China – und an den langjährigen Konkurrenten verkaufen Unternehmen schon aus emotionalen Gründen nicht gern.

Blieben noch die Family-Offices, erklärt Rittmann, doch solche Gespräche seien häufig in der Schlussphase an unterschiedlichen Preisvorstellungen gescheitert: „In so einer Gemengelage wird aus dem geplanten Teilverkauf dann häufiger die Idee eines Komplettverkaufs“, berichtet der Experte.

2. Schwierige Finanzierung

Oft entscheiden sich Familienunternehmer zum Verkauf oder Teilverkauf, weil ihnen inzwischen die Finanzkraft fehlt, um im harten Konkurrenzkampf mit Großkonzernen zu bestehen. Diese Einsicht hatten beispielsweise die Brüder Sennheiser, als sie 2022 ihr rückläufiges Kerngeschäft – Kopfhörer und Soundbars für Privatkunden – veräußerten. In der Pandemie war der Umsatz um zehn Prozent zurückgegangen, Hunderte Stellen mussten gestrichen werden.

23

Prozent

der Jungunternehmer schließen einen Verkauf des Familienunternehmens nicht mehr aus.

Quelle: Studie der Zeppelin Universität

„Als Familienunternehmen haben wir begrenzte Mittel, um zu investieren“, begründete Daniel Sennheiser den Teilverkauf. Der finanzstarke Schweizer Audiokonzern Sonova zahlte 200 Millionen Euro für die Sparte. Das Geld floss in die verbliebene Sparte Audioausrüstung für Profis, auf die sich Daniel und Andreas Sennheiser als CEOs nun konzentrieren. „Die Firma ist kleiner, agiler, kurzzyklischer und profitabler.“

Speziell die grüne Transformation ist nicht nur langwierig, sondern für viele Unternehmer auch zu teuer, erklärt Rainer Kirchdörfer, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen: „Sie können oder wollen das Investitionsvolumen nicht stemmen, das sie für den grünen Umbau der Wirtschaft brauchen.“ Er hat dabei mehrere Hundert Unternehmen im Blick, die alle vor großen Investitionen zur Dekarbonisierung stehen. „Es kommt deswegen bereits zu Übernahmen und Fusionen“, sagt er, ohne Namen zu nennen.

Über Finanzierungsfragen kämen dann auch die Investmentbanken ins Spiel, sagt Investmentbankerin Jan. Der Fall Viessmann, der Fall Bucherer mit dem Verkauf an Rolex, aber auch Sennheiser brächten viele Unternehmer ins Nachdenken. „Sie wollen die Arbeitsplätze retten, die Nachfolge gut regeln und nachhaltiger werden.“



Viele Unternehmer können oder wollen das Investitionsvolumen nicht stemmen, das sie für den grünen Umbau der Wirtschaft brauchen.

Rainer Kirchdörfer
Vorstand der
Stiftung Familienunternehmen

Kirchdörfer von der Stiftung Familienunternehmen macht auch eine seiner Meinung nach mangelnde Wertschätzung für das Unternehmertum für den Trend verantwortlich. Vor allem die Nachfolger bezweifelten, dass die Leistungen von Unternehmern noch ausreichend geschätzt würden: Er fürchtet, dass immer weniger von ihnen sich dem stressigen Unternehmerleben aussetzen wollen, wenn sie dafür nicht die nötige Anerkennung in der Gesellschaft spürten. „Was wollen wir für eine Unternehmenslandschaft?“, fragt Kirchdörfer.

Dabei suchen aber selbst verkaufswillige Familienunternehmer häufig nach neuen Engagements. Das ist bei den Viessmanns so, die mit den Einnahmen aus dem großen Deal unter anderem in neue Start-ups und Mittelstandsunternehmen mit Klimafokus investieren wollen.

Oder auch bei Unternehmer Schaeff, der trotz des jüngsten Verkaufs der größten Tochter Unternehmer bleiben will. Er bespricht jetzt mit seiner ältesten Tochter, die sich am meisten für das Unternehmertum interessiert, welche Geschäftsmodelle sie gemeinsam interessant finden. Im angelsächsischen Raum gebe es das schon häufiger, dass das Betätigungsfeld passend zu den Kindern ausgesucht wird und nicht umgekehrt, hat er beobachtet.

In den mehr als 400 Jahren ist die Familie von der Hammerschmiede über Landmaschinenhandel und Baumaschinen gekommen und hat dabei das Geschäftsmodell mehrfach Marktsituationen und Zukunftspotenzialen angepasst.

Moritz Koch wiederum hat einen großen Deal genutzt, um mehr Schlagkraft zu bekommen. Als Sprecher seiner Unternehmerfamilie verkaufte er im vergangenen Jahr 50 Prozent am familieneigenen Industriedienstleister Kaefers in Bremen an die SMS Group und den schwedischen Finanzinvestor Altor. Noch immer führt er aber den Verwaltungsrat des Unternehmens, das bereits vor mehr als 100 Jahren gegründet wurde und 2022 gut zwei Milliarden Euro umsetzte.

Über die anstehenden Transformationen hat sich die Familie viele Gedanken gemacht und alle Optionen bis zum Komplettverkauf geprüft, erklärt Koch: „Die Kombination aus unserem Familienunternehmen mit einem industriellen Investor, der sich wie die SMS Group an der Dekarbonisierung der Stahlwerke beteiligt, und einem ähnlich geprägten Finanzinvestor passte genau.“

Einen Teil des Kaufpreises nutzte Koch für eine Kapitalerhöhung im Familienunternehmen, den Rest investiert er in eine neue Holding – Vaering. Darüber beteiligt sich die Familie an mittelständischen Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftsmodellen. „Ich habe verstanden, dass Familienunternehmen beim grünen Umbau der Wirtschaft anders mit ihrem Geld umgehen müssen“, sagt Koch: „Dabei müssen wir auch über neue Kapitalpartnerschaften nachdenken.“

Steigendes Interesse an Unternehmensverkäufen

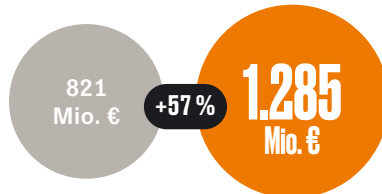
Umfrage: Optionen beim Generationswechsel
Angaben in Prozent der Befragten*

	2020	2023	Wahrscheinlich	Neutral	Unwahrscheinlich
Operative Führung durch ein Team aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern	61,2 %	68,2 %	61,2 %	16,9 %	21,9 %
	44,8 %	50,9 %	44,8 %	17,7 %	37,5 %
Operative Führung allein durch Familienmitglieder	23,4 %	32,0 %	23,4 %	15,1 %	61,5 %
	14,4 %	23,2 %	14,4 %	22,5 %	63,1 %
Operative Führung allein durch Nicht-Familienmitglieder	23,4 %	32,0 %	23,4 %	15,1 %	61,5 %
	14,4 %	23,2 %	14,4 %	22,5 %	63,1 %
Verkauf des Unternehmens	14,4 %	23,2 %	14,4 %	22,5 %	63,1 %
	23,4 %	32,0 %	23,4 %	15,1 %	61,5 %

*Befragt: 440 Vertreter der nächsten Unternehmergeneration in Deutschland, 16 bis 40 Jahre, Ende September 2023; Rundungsdifferenzen
Quellen: Deutschlands nächste Unternehmergeneration, Studie der Zeppelin Universität im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen

Vergleichswerte auf dem Portal „Deutsche Unternehmerbörse“
Jeweils August ■ 2022 ■ 2023

Gesamtwert aller Unternehmen, die zum Verkauf stehen



Zahl der Inserate

