



Wachstum in Familienunternehmen

Im Gespräch mit Stefan Götzen

Im Wachstum und damit in Erhalt und Ausbau der Marktanteile liegt die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Unterscheiden sich familiengeführte Unternehmen und Publikumsgesellschaften in der Herangehensweise, wie dieses Wachstum erreicht werden soll?

Familienunternehmen haben häufig einen anderen Zeithorizont. Hier wird nicht in Quartalen, sondern in Generationen gedacht und entschieden. Entsprechend vorsichtiger sind deshalb auch die Schritte, was bspw. Investitionen und Akquisitionen angeht. Im Vordergrund stehen das Bewahren und Entwickeln: Wachstum soll gesund sein, die Risiken

beherrschbar und die Unabhängigkeit von Geldgebern möglichst gewahrt bleiben.

Hat das zur Folge, dass Wachstum bei Familienunternehmen vornehmlich organisch stattfindet?

Organisches Wachstum ist sicherlich ein zentraler Pfeiler, aber schon immer haben Familienunternehmen auch zugekauft. Die Nachkriegsgeneration hat sich bei Zukäufen jedoch häufig von Opportunitäten leiten lassen: Ein Zulieferer bot sich an, ein Vertriebspartner stand zum Verkauf, ein Kooperationspartner suchte einen Nachfolger. So wurden Stück für Stück die eigene Wertschöpfungskette verlängert und das Portfolio ausgebaut. Damit ist der

Mittelstand bis heute sehr gut gefahren.

Gehen Familienunternehmen Akquisitionen anders an als Publikumsgesellschaften?

Von der romantischen Vorstellung einer Partnerwahl müssen wir uns verabschieden. Die Realität ist wesentlich nüchterner: Der Preis entscheidet. Doch Eigentümer erlauben sich hin und wieder auch ein Bauchgefühl: Die Chemie muss stimmen. Denn wenn es um das eigene Geld und Kapital geht, sind wesentlich mehr Antennen ausgefahren. Damit ist natürlich auch eine gewisse Emotionalität verbunden, denn schließlich geht es nicht nur um Zahlen und Verträge auf Papier, sondern um die Zukunft

„Es geht nicht nur um Zahlen und Verträge auf Papier, sondern um die Zukunft des Lebenswerks. Das führt auch mal zu Abbrüchen in den Verhandlungen“

Stefan Götzen

des Lebenswerks.

Das führt auch mal zu unerwarteten Abbrüchen bei den Verhandlungen, denn darüber kann im Zweifelsfall eine einzige Person ohne erklärende Verlautbarung entscheiden. In großen Unternehmen würde ein Abbruch immer auch den Geruch eines Scheiterns mit sich bringen. Außerdem steht es hier häufig nicht einer einzigen Person zu, darüber zu befinden, sondern dies ist immer den Gremien vorbehalten. Damit sind natürlich andere Prozesse vorgezeichnet.

Nutzen familiengeführte Unternehmen zur Wachstumsfinanzierung in der Regel die gleichen Instrumente?

Viele Familienunternehmen thesaurieren große Anteile ihres Gewinnes. Entsprechend ist Liquidität vorhanden. Das geht mit dem vorherrschenden Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit einher. Gleichzeitig beschleunigt es im positiven Fall den Verhandlungsprozess, denn wer – plakativ ausgedrückt – den Kaufpreis direkt überweisen kann, ist als Käufer natürlich attraktiv.

Unverändert spielt der klassische Bankkredit eine bedeutende Rolle. Je nach gewachsener Beziehung und vorhandenen Sicherheiten gewährt die Hausbank große Spielräume. Bei der Anschaffung von Maschinen haben aber auch in familiengeführte Unternehmen alternative Instrumenten wie Leasing längst Einzug gehalten und über Factoring wird das Working Capital optimiert.

Macht es für ein Target einen Unterschied, ob es von einem Familienunternehmen oder einer Publikumsgesellschaft übernommen wird?

Die Entscheidungsstrukturen machen hier den Unterschied.

Im Gespräch

Stefan Götzen arbeitet bei Deloitte als Partner im Bereich Transaction Services in Düsseldorf und ist dort insbesondere verantwortlich für M&A Transaktionen von deutschen mittelständischen Unternehmen und japanischen Inbound Unternehmensübernahmen.

Während seiner mehr als 16-jährigen Arbeitserfahrung im M&A Bereich hat er zahlreiche internationale Firmen aus dem Bereich Handel und Industrie, sowie große Private Equity Unternehmen bei deren Akquisitionsvorhaben unterstützt.

Komme ich aus einem partnerschaftlich geführten Start-up und werde von einem patriarchalisch geführten Familienunternehmen übernommen, werden die neuen Mitarbeiter umdenken müssen. Genauso schwierig kann es jedoch sein, als Familienunternehmen in einen globalen Konzern integriert zu werden, der möglicherweise seine Entscheidungen auf einem anderen Kontinent trifft.

Grundsätzlich ist es für ein Target sicherlich einfacher, sich in flexiblen, mittelständischen, vielleicht sogar regionalen Strukturen einzufinden. Und es ist gar nicht so ungewöhnlich, dass auch Familienunternehmen Zukäufe zunächst nicht vollständig integrieren, sondern gewisse Freiräume einräumen. Das bedeutet aber nicht, dass keine Kontrolle stattfindet. Ob sich der Zukauf letztendlich auszahlt, hängt vom Fingerspitzengefühl der handelnden Personen und ihrer Bereitschaft ab, sich auf Neues einzulassen. Das gilt für beide Seiten.

Verändern sich über die Generationen das Verständnis von Wachstum und die Vorgehensweise?

Nachfolgenerationen stehen

„Meine Erfahrung zeigt, dass Familienunternehmer sehr genau zwischen guten und schlechten Ratgebern unterscheiden können – und durchaus wissen, was ein guter Rat wert ist.“

Stefan Götzen

neuen Wegen und Möglichkeiten von Natur aus offener und mutiger gegenüber. Sie interessieren sich für andere Themen, Werkstoffe, leben mit dem Internet als internationalem Netzwerk sowie globaler Vermarktungs- und Vertriebsplattform. Und sie sind natürlich anders ausgebildet. Häufig haben sie ein internationales Studium hinter sich und ihre Spuren bereits in anderen Unternehmen verdient. Diese Erfahrungen bringen sie dann auch in das eigene Unternehmen mit ein.

Gehen damit auch strukturelle Veränderungen in der Organisation einher?

In der Regel ist damit eine Professionalisierung des Themas „Wachstum“ verbunden, also weg von den Opportunitäten hin zu einer definierten Strategie. Für diesen ganzheitlichen Prozess wird Expertise benötigt, dafür muss Personal aufgebaut werden, möglicherweise eine M&A-Abteilung geschaffen werden. Oder es wird auf externe Beratung zugegriffen, sei es über einen Beirat, sei es über Dienstleister.

Wie steht es um die weitverbreitete Einschätzung, dass deutsche Familienunternehmen beratungsresistent seien?

Das ist ein Vorurteil, dem ich gerne widerspreche. Meine Erfahrung zeigt, dass Familienunternehmer sehr genau zwischen guten und schlechten Ratgebern unterscheiden können – und durchaus wissen, was ein guter Rat wert ist.

Ist es empfehlenswert, externes Wachstum mit eigenen Bordmitteln zu organisieren?

Mit der beschriebenen Professionalisierung von Personen und Strukturen ist natürlich sehr viel möglich. Gleichwohl ist es immer von Vorteil, sich externer Expertise zu öffnen und zu bedienen, und zwar für den gesamten Prozess. Das beginnt mit einem wasserdicht formulierten Letter of Intent, geht über Due

Diligence, Verhandlungsführung und Prüfung steuerlicher und Compliance-Aspekte bis hin zur Vertragsgestaltung. Dabei Transparenz nicht nur einzufordern, sondern auch selbst zuzulassen, ist ein wichtiger Erfolgsbestandteil.



Da der deutsche Mittelstand längst international aufgestellt ist, empfiehlt es sich, auch in der Beratung auf internationale Netzwerke zu setzen. Damit ist nicht nur gesichert, dass die jeweiligen vertragsrechtlichen Gegebenheiten direkt Eingang finden, sondern auch, dass im Post-Merger-Prozess die länderspezifische Compliance Beachtung findet.

Das Interview führte Markus Seiz, Director, Deloitte.

Kontakt:



Stefan Götzen

Partner | Transaction Services

Tel: +49 0211 8772 2848

Email: sgoetzen@deloitte.com

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.