
Vorwort

Das Besondere an diesem Buch – und hier unterscheiden wir uns von anderen Büchern zu Mittelstand und Unternehmensnachfolge – ist das Einbringen der eigenen, langjährigen Erfahrung aus zwei unterschiedlichen Fachbereichen: der „Betriebswirtschaft“ und der „Technik“. Das Ergebnis der langjährigen gemeinsamen Arbeit zeigt nämlich, dass betriebswirtschaftliche und technologisch begründete Entscheidungen sich oft gegenseitig beeinflussen und deswegen auch nicht isoliert voneinander betrachtet oder bearbeitet werden dürfen. Dies sehen wir bei beratenden Unternehmen häufig als Problem an, sodass wir auch nicht den Begriff der „Beratung“ verwenden, sondern von der „Begleitung“ eines Unternehmens sprechen. Wir differenzieren deswegen ganz bewusst, weil wir empfohlene und verabschiedete Maßnahmen auch dann bei der Umsetzung begleiten, wenn nicht kurzfristig zu erreichende Erfolgsfaktoren oder Kennzahlen als Messgröße zur Zielerreichung verwendet werden dürfen.

Wir zeigen in diesem Buch auf, wie ausgewählte „typische Fallstricke“ bei der Unternehmenswertsteigerung – und ihrem Sonderfall: einer anstehenden Unternehmensnachfolge – im Vorfeld einer Umsetzung erkannt und beseitigt werden können. Als Betriebswirt und Ingenieur sind wir dabei der „gelebte Wirtschaftsingenieur“, was uns bereits vielfach als Alleinstellungsmerkmal attestiert wurde.

Weil die Unternehmenswertsteigerung direkt mit der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens korrespondiert, muss sie als tägliche Aufgabe verstanden werden, und sie darf nicht nur mit Blick auf ein stichtagsbezogenes Ereignis hin optimiert werden. Deswegen nimmt die Unternehmenswertsteigerung inhaltlich den größten Stellenwert des Buches ein. Und weil darüber hinaus das Ziel eines jeden Unternehmens stets die Nutzung aller Möglichkeiten zu dessen nachhaltigen Optimierung sein sollte, schenken wir der Unternehmensnachfolge als einem Sonderfall der Unternehmenswertsteigerung ebenfalls große Aufmerksamkeit.

Vermitteln wollen wir in unserem Buch, dass mittelständisch geprägte Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften nicht als Managementmethode verstehen, sondern darin ihren eigentlichen Wesenskern sehen – die bewusste Orientierung an menschlichen Werten und eine langfristig orientierte Geschäftspolitik. Dabei wollen wir den Unterschied zwischen Mittelstand und Konzernen nicht auf Umsatz oder Mitarbeiterzahl reduzieren, denn nur das Wissen und Verständnis um diesen Wesenskern macht mittelständisches Handeln überhaupt erst nachvollziehbar.

Vor diesem Hintergrund soll der Leserkreis des Buches nicht nur auf direkt betroffene Personen eingeschränkt werden. Wer – egal aus welchen Gründen – wissen will, wie die unternehmerische Praxis des Mittelstands wirklich aussieht, wer nach hilfreichen Erfahrungen und dem Vermeiden von „typischen Fallstricken“ sucht oder wer auch Führungskraft in einem Konzern ist und vom Mittelstand inspiriert werden möchte, soll sich von unserem Buch angesprochen fühlen. Nicht vergessen wollen wir aber auch die Studierenden, die noch vor ihrer endgültigen Berufswahl mehr über den Mittelstand wissen wollen und – ganz ohne Frage – auch Politiker, die sich für den Mittelstand engagieren wollen.

Grundstein unseres Buches war eine von uns im Jahr 2009 im Rahmen eines Forschungsprojektes durchgeführte Studie zur Unternehmensnachfolge mit annähernd 200 Unternehmen. Seitdem haben wir das Thema Unternehmensnachfolge auch von einem wissenschaftlichen Standpunkt aus weiter betrachtet und diverse Veröffentlichungen bzw. Tagungsbeiträge getätigt. Darüber hinaus haben wir bei der Vergabe von Abschlussarbeiten das Thema Mittelstand immer wieder in den Mittelpunkt der Themenvergabe gestellt und sind den Bearbeitern für zahlreiche Hinweise dankbar. Unverändert sind in unsere Veröffentlichungen aber immer auch Praxishinweise eingeflossen, die sich aus der Begleitung einer Vielzahl mittelständischer Unternehmen ergeben haben. Bei diesen handelt es sich aufgrund unserer Ausbildung und unseres Erfahrungshintergrunds im Wesentlichen um Produktionsunternehmen.

Auch stellen wir im Buch ein Modell zu einer geplanten Unternehmensnachfolge vor, bei dem

eine enge Zusammenarbeit von mittelständischen Unternehmen mit anwendungsorientierten Hochschulen als großer Vorteil zu verstehen ist. In Hochschulen gibt es immer wieder Studierende mit „Unternehmergenen“, die ihre berufliche Zukunft nicht als anonyme Nummer in einem Großkonzern sehen, sondern sich eine Selbständigkeit vorstellen können. Interessanter Weise haben wir diese Studierenden mit Blick auf ihr Auftreten, ihr Wissen und ihren Wissenshunger auch außerhalb der typischen Lehrinhalte sowie mit Blick auf ihr Verhandlungsgeschick häufig auch als potenzielle Unternehmer gesehen.

Unser Modell sieht vor, im Kreis von Studierenden einen möglichen Unternehmensnachfolger frühzeitig zu identifizieren und diese über Projektarbeiten, Praxisphasen und Abschlussarbeiten mit Unternehmern in Verbindung zu bringen. Dadurch kann der größte Fallstrick bei einer Unternehmensnachfolge – das fehlende gegenseitige Vertrauen – rechtzeitig aufgebaut werden.

Mit Wissen um die Besonderheit dieses Buches, Unternehmenswertsteigerung und Unternehmensnachfolge einerseits durch den erweiterten technischen Blickwinkel eines Kaufmanns und andererseits durch den erweiterten betriebswirtschaftlichen Blickwinkel eines Ingenieurs zu sehen, wollten wir diese Interdisziplinarität auch nicht wieder vollständig auflösen. Diese Besonderheit spiegelt sich deswegen im Sprachstil wider, das heißt, wir haben auf dessen Harmonisierung bewusst verzichtet, gerade weil er die Realität und unsere Erfahrungen mit den mittelständischen Unternehmen widerspiegelt. Es zeigt sich immer wieder, dass Kaufleute Schwierigkeiten haben, die technischen Anforderungen und Probleme zu verstehen. Und umgekehrt fehlen dem Ingenieur bei betriebswirtschaftlichen Analysen häufig die für ihn so essentiellen „Zahlen-Daten-Fakten“.

Unser Buch spiegelt im Wesentlichen den Literaturstand per September 2016 wider.

Unser besonderer Dank gilt Herrn Notthoff vom Springer-Verlag für die harmonische Zusammenarbeit im Vorfeld der Veröffentlichung des Buches sowie unseren Familien für die Geduld, die sie aufbringen mussten, um unser Buch neben unserem Tagesgeschäft fertigstellen zu können.

Saarbrücken, im Dezember 2016

Die Autoren

Prof. Dr. Andy Junker hat eine Professur für Rechnungswesen, Mittelstand und Unternehmensnachfolge an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (htw saar) und ist dort seit 01.01.2017 auch Vizepräsident für Studium, Lehre und Internationales.

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Griebisch ist seit 01.04.2013 Vizepräsident für Forschung und Wissenstransfer an der gleichen Hochschule und hat eine Professur für Fertigungstechnik und Qualitätsmanagement inne.

Darüber hinaus sind die beiden Autoren Gesellschafter des An-Instituts der htw saar für Unternehmenswertsteigerung (www.ifuws.de), welches mittelständische Produktionsunternehmen bei der Prozessoptimierung, Restrukturierung und auch Unternehmensnachfolge unterstützt.