



I Zuerst ist alles nur ein Spiel, aber später kann es ernst werden. Die Senioren in der Familie gehen meist wie selbstverständlich davon aus, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen. Die Jüngeren haben oft andere Vorstellungen.

BM-Serie Unternehmensnachfolge, Teil 1

Das Lebenswerk in neue Hände geben

Für viele Handwerksbetriebe muss über kurz oder lang ein Nachfolger gefunden werden. Doch leichter gesagt als getan. Wann sollte ich mit meiner Planung beginnen? Wo setze ich bei der Suche an? Wie gehe ich generell dabei vor? Welche Bereiche und Aspekte muss ich beachten? Wer hilft mir dabei? Fragen über Fragen, die man sich rechtzeitig stellen muss. SIMON LEOPOLD

Laut einer Untersuchung von KFW Research und Creditreform stehen aktuell etwa 620000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor dem altersbedingten Führungswechsel. Besonders brenzlig ist es im Handwerk. Die Auswahl für die Betriebe ist, sowohl was die Azubis und ausgebildeten Fachkräfte angeht, sehr dürftig – und in der Folge auch die Auswahl von geeigneten Personen, die das eigene Unternehmen gar komplett übernehmen können. Dazu mangelt es der ohnehin schon dünner besetzen Generation an Gründungsinteresse. Aufgrund

der derzeitigen guten Arbeitsmarktlage ziehen viele ein vermeintlich sicheres Angestelltenverhältnis der Selbständigkeit vor.

Nicht auf die lange Bank schieben

Blickt man zudem auf aktuelle Befragungsdaten von Firmenchefs, so stellt sich heraus:
Noch nicht einmal die Hälfte aller KMU, deren
Nachfolge innerhalb der kommenden drei
Jahre geregelt sein muss, befindet sich in den
dafür notwendigen Vorbereitungen. Etwa ein
Drittel hat noch gar keine Maßnahmen ergrif-

fen. Knapp sechs Prozent denken sogar daran, ihr Unternehmen komplett aufzugeben. Genau das wäre aber eine fatale Entscheidung, denn mit jedem Betrieb geht auch wertvolles unternehmerisches und fachliches Know-how verloren – von den volkswirtschaftlichen Auswirkungen mal ganz zu schweigen. Packen Sie es also an – beginnend bei der Überlegung, wer nach Ihnen die Geschicke des Unternehmens weiterführen soll.

In der Art der Nachfolge gibt es drei Möglichkeiten: entweder innerhalb der Familie, unter-



I Eine Übergabe wird von persönlichen, emotionalen, betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten beeinflusst. Von einem Laien können diese nur schwer überblickt werden. Hier ist der Rat von Experten gefragt.

In Theorie und Praxis

In unserer vierteiligen Serie zum Thema Unternehmensnachfolge stellen wir nach diesem einleitenden Beitrag drei Unternehmen vor, die zeigen, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, einen Betrieb erfolgreich zu übergeben:

- Den Einstieg eines externen Geschäftsführers, der allerdings auch Tischlermeister ist.
- Das Zusammenlegen zweier Unternehmen
- Die klassische Übergabe in der Familie.

nehmensintern – zum Beispiel an langjährige Mitarbeiter – oder extern, in der Regel durch einen Verkauf.

Familiennachfolge ist nicht selbstverständlich

Von vielen Unternehmern wird eine familieninterne Nachfolge auf die Kinder als Idealfall empfunden – das "Lebenswerk" soll möglichst in der Familie erhalten und weitergeführt werden. Der Vorteil: Oftmals sind Familienmitglieder bereits mit dem Unternehmen vertraut, kennen vielleicht sogar schon die Belegschaft oder arbeiten selbst seit einiger Zeit mit. Doch Vorsicht: Die Senioren in der Familie gehen meist wie selbstverständlich davon aus, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen. Die Jüngeren hingegen getrauen sich oft nicht zu sagen, dass sie für ihr Leben eigentlich eine andere Vorstellung haben. Daher sollten rechtzeitig "alle Karten auf den Tisch". Wird offen kommuniziert, lassen sich Emotionen und Herausforderungen viel leichter gemeinsam bewältigen. Andernfalls sind Probleme im Geschäftsalltag bereits vorprogrammiert. Und selbst wenn sich die Kinder für das Weiterführen des Familienbetriebes entscheiden, ist das noch keine Garantie für den erfolgreichen Ausgang. Aus der Praxis wissen wir, dass die familieninterne Nachfolge die schwierigste bei der Umsetzung ist und ein erhebliches Konfliktpotenzial birgt: Laut

aktuellen Studien scheitern bei diesem Modell rund 30 Prozent der Nachfolgeprozesse! Wer mit dem Gedanken spielt, das eigene Lebenswerk an Familienmitglieder zu übergeben, sollte daher auch Alternativen prüfen – schon allein, um den Haussegen stets im Auge zu behalten.

Mitarbeiter kennen sich gut aus

So kann sich beispielsweise auch ein bereits bestehender Mitarbeiter aus dem Unternehmen als Nachfolger eignen. Mitarbeiter kennen Prozesse, Kunden, Team und Lieferanten oftmals so genau, dass sie das Unternehmen problemlos weiterführen können. Diese ausgeprägte Sachkenntnis könnte jedoch eine schwächere Innovationskraft zur Folge haben, da langjährige Mitarbeiter nicht selten "betriebsblind" sind. Eine Chance für neue Ideen ist die Ergänzung durch ein externes Management beziehungsweise Investoren - hier liegt oft die Lösung für die finanzielle Frage, die sich gerade für die unternehmensinterne Nachfolge stellt: So ehrbar die Übernahme für den auserwählten Mitarbeiter ist, so schwierig gestaltet sich für denjenigen oft das Aufbringen des nötigen Kleingelds.

Letzter Ausweg externe Nachfolge?

Findet sich weder in der Familie noch im bestehenden Managementstab eine geeignete

Nachfolgepersönlichkeit, kann der sogenannte Management-Buy-In (MBI) das Fortbestehen des Unternehmens gewährleisten. Dabei kommt es auf die Mentalität des bisherigen Firmenchefs an: Externe Manager bringen andere Impulse in den Betrieb, die kleine, aber auch große Veränderungen mit sich bringen können – seien sie positiv oder negativ. Gängig ist auch die unternehmensexterne Nachfolge durch die Fusion mit anderen Unternehmen. Im Idealfall deckelt der neue Eigentümer die Finanzierung und übernimmt die strategische Führung, inklusive der bestehenden Belegschaft.

Für die Suche eines externen Nachfolgers gibt es mehrere Möglichkeiten, zum Beispiel über die Börse www.nexxtchange.org. Weiterhin lohnt sich die Kontaktaufnahme mit Hausbanken, Fachverbänden und Beratern: Sie arbeiten in der Regel schon lange mit dem Unternehmen zusammen und verfügen meist selbst über ein breit gestreutes Netzwerk.

Der perfekte Nachfolger

Ist die Entscheidung für die Art der Nachfolge gefallen, gilt es, einige Rahmenbedingungen zu beachten. Bereits bestehende Mitarbeiter in leitender Position zum Beispiel sind meist keine Generalisten. Sie haben spezielles Know-how, zum Beispiel im Vertrieb oder in technischen Prozessen. Unternehmerische



I Ein Unternehmen komplett aufzugeben, ist eine fatale Entscheidung, denn damit geht auch wertvolles unternehmerisches und fachliches Know-how verloren.



I Viele Unternehmer warten zu lange. Experten empfehlen, die Nachfolge mindestens drei Jahre im Voraus anzudenken.

Wirkungsbereiche wie Finanzen, Steuern, Recht oder auch Marketing berührten ihren Arbeitsalltag jedoch bisher für gewöhnlich nicht. Ist der potenzielle Nachfolger zum Beispiel ein guter Techniker, kann ihm der kaufmännische Part zur Seite gestellt werden oder entsprechendes Wissen durch ein externes Coaching, Beratung oder zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt werden. In jedem Fall ist die Erstellung eines objektiven Anforderungsprofils für einen Nachfolger hilfreich: Welche Qualifikationen und Erfahrungswerte sollte dieser unbedingt erfüllen? Das ist übrigens auch dann notwendig, wenn die Firmenspitze in der Familie bleiben soll. Wichtig ist zudem: Dem Nachfolger müssen alle Informationen für das Planen, Organisieren, Leiten und Kontrollieren des Unternehmens zur Verfügung stehen. Ist der Fortbestand durch einen externen Nachfolger vorgesehen, stammt der neue Eigentümer idealerweise aus derselben Branche und wittert nicht nur Geldvermehrung durch Wertsteigerung und Wiederverkauf. Bei diesem Modell des strategischen Kaufs sind Synergieeffekte ebenso entscheidend wie der Fortbestand des Unternehmens selbst - die finanzielle Absicherung des ausscheidenden Unternehmers nicht zu vergessen.

Schritt für Schritt

Der Nachfolgeprozess gliedert sich im Wesentlichen in drei Schritte: Vorbereitung, Umsetzung und Überleitung.

Die Vorbereitung gleicht einer Bestandsaufnahme: Hierbei werden Produkte und Leistungen, der Markt, betriebswirtschaftliche Auswertungen, die Unternehmensplanung und -ziele sowie Rahmenbedingungen analysiert.
Am Ende entsteht eine umfassende Übersicht über Unternehmen, Marktsituation und Wettbewerb

Ein entscheidender Faktor für die Nachfolge ist die Einigung auf einen Kaufpreis. Dafür wird zunächst eine Unternehmensbewertung durchgeführt. Dies ist in der Praxis häufig mit Konfliktpotenzial verbunden, denn der Nachfolger möchte einen möglichst geringen Kaufpreis erzielen. Der Übergeber hingegen überschätzt oftmals den Wert seines Unternehmens und möchte es nicht zu einem "Schleuderpreis" abgeben. Der Wert muss korrekt und transparent berechnet werden. Bei der Unternehmensbewertung gilt: Es gibt kein einheitliches Verfahren, sondern unterschiedliche, die je nach Zweck, Unternehmensgröße und vorhandenem Datenmaterial angewendet werden. Basierend auf dem IDWS1-Standard des Instituts für Wirtschaftsprüfer in Deutschland hat sich zum Beispiel das Discounted-Cash-Flow-Verfahren durchgesetzt. In der Vorbereitungsphase muss sich der übergebende Unternehmer auch über seine eigene Perspektive klar werden: Hat er für die Altersvorsorge ausreichend Reserven? Wie wird er künftig seine neu gewonnene Freizeit gestalten?

Verträge prüfen

Während der Umsetzungsphase setzen sich Alteigentümer und Nachfolger an einen Tisch. Meist sind im Falle des Eigentümer- beziehungsweise Führungswechsels interne Strukturänderungen notwendig, die nun angeschoben werden. Im Rahmen der sogenannten "Due Diligence" werden Markt- und Wettbewerbssituation, wirtschaftliche Unternehmenslage sowie alle Verträge, insbesondere auf mögliche Risiken eingehend geprüft. Parallel dazu finden bereits Vertragsverhandlungen statt, denen schließlich der finale Kaufvertrag mit allen Übernahmebedingungen folgt – ergänzend erfolgt eine rechtliche Prüfung sowie eine steuerliche Optimierung der Nachfolge. Besonders in Hinblick auf die steuerlichen und rechtlichen Aspekte einer Nachfolge ist es sehr ratsam, eine externe Beratung hinzuzuziehen, da ansonsten schwerwiegende wirtschaftliche Konsequenzen, sowohl auf die Firma als auch auf die Unternehmer als Privatperson zukommen können.

Vertragliche und emotionale Übergabe

Zwar ist mit dem Unterschreiben der Verträge alles unter Dach und Fach beziehungsweise offiziell. Dennoch wird es in der letzten Phase, der sogenannten Überleitungsphase, noch mal richtig spannend. Denn erst dann wird wirklich deutlich, wie sehr sich der Alteigentümer auch emotional auf die Übergabe eingelassen hat und ob er überhaupt "loslassen" kann. Transparenz und eine enge Partnerschaft der alten und neuen Führungsriege sind essenziell, ebenso wie eine klare Verteilung der Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse.

Die rechtlichen und steuerlichen Folgen

Vollkommen unabhängig von der Nachfolgeform gibt es rechtlich gesehen mehrere Möglichkeiten, sein Unternehmen zu über-



/ Am Ende entsteht eine umfassende Übersicht über Unternehmen, Marktsituation und Wettbewerb.



I Die Unternehmensbewertung ist häufig schwierig und birat viel Konfliktpotenzial.

tragen: zum Beispiel durch Vererbung, Schenkung, oder Verkauf. Egal, für welchen Weg sich die Beteiligten entscheiden: Sowohl die ausscheidenden Unternehmer als auch deren Nachfolger müssen gegebenenfalls im Rahmen einer Unternehmensnachfolge mit erheblichen Steuerbelastungen rechnen. Bei familieninternen Lösungen wird in der Regel das Unternehmen unentgeltlich, also durch Vererbung oder Schenkung, übertragen. Diese Form der Übertragung hat dementsprechend erbschafts- und schenkungssteuerliche Konsequenzen für den Übernehmer und wird per Testament oder Erbvertrag geregelt. Weitere rechtliche Voraussetzungen sind durch den Gesellschaftsvertrag geschaffen. Unternehmensinterne oder -externe Nachfolgelösungen werden meist über den klassischen Verkauf per Kaufvertrag abgewickelt. Dieser regelt verschiedene Fragen, zum Beispiel: Wer haftet für Verbindlichkeiten und Altschulden des Unternehmens nach der Übergabe? Tritt der Käufer in bestehende Verträge ein? Wie lange besteht ein Wettbewerbsverbot für den Übergeber? Erfolgt der Verkauf durch eine einmalige oder mehrfache Zahlung? Je nachdem fallen beim ausscheidenden Unternehmer Ertragsteuern an, der Nachfolger wird mit der Grunderwerbsteuer belastet. Im Falle eines Verkaufs macht es rechtlich und steuerlich gesehen zudem einen Unterschied, welche Rechtsform der Betrieb hat - die Komplexität und Steuerungsmöglichkeiten dieses Bereichs sollten unbedingt bei der Zeitplanung der Nachfolge bedacht werden.

Nachfolge transparent kommunizieren

Eine Nachfolge betrifft nicht nur den Übergeber und Übernehmer, sondern natürlich auch Mitarbeiter, Kunden, Finanzierer, Lieferanten sowie Geschäftspartner. Auch diese müssen durch eine stringente und offene Kommunikation rechtzeitig "ins Boot geholt" werden - schließlich sollen sie auch weiterhin dem Betrieb die Treue halten. Alteigentümer und Nachfolger können dafür die verschiedenen Kommunikationskanäle im Unternehmen nutzen, wie zum Beispiel die Website, Briefmailings, Pressemeldungen oder das Kundenmagazin. Diese Medien ergänzen die persönlichen Gespräche, die beide Parteien gemeinsam unbedingt mit allen wesentlichen Beteiligten führen sollten.

Nicht unterschätzen und rechtzeitig beginnen

Die Übergabe wird insgesamt sowohl von persönlichen, emotionalen Aspekten als auch von betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten beeinflusst. Von einem Laien können diese in ihrer Gänze nur schwer überblickt werden. Die Durchführung des Prozesses bedarf daher einer sorgfältigen und systematischen Vorbereitung in allen strategischen Bereichen sowie einer klaren Kommunikation nach innen und außen. Hält man sich an die Empfehlungen der Experten und denkt seine Nachfolge mindestens drei Jahre im Voraus an, lassen sich alle relevanten Faktoren bei Bedarf noch aktiv angehen und optimieren damit die Firma keinen Schaden nimmt und der Unternehmenswert nicht sinkt.



BM-Praxistipp

Das sollte bedacht werden

Folgende wesentlichen Bereiche gehören zur Umsetzung eines Nachfolgeprozesses und sollten bedacht werden:

1. Unternehmen:

- Was soll genau übergeben werden?
 (z.B. Besitz- und Betriebsgesellschaft, Grundstück, Maschinen)
- Ist mein Unternehmen übergabewürdig? (Marktakzeptanz bzw. Marktstellung, Wachstumschancen, Arbeitsplätze, Unternehmer-Einkommen)
- Ist mein Unternehmen übergabefähig? (Ertragskraft, Eigenkapitalsituation, Vertragswesen, Rechtsform)

2. Personen:

• Welche Beteiligten müssen integriert werden? (Übergeber und Familie, Nachfolger intern/extern)

3. Recht und Steuern:

- Hat mein Unternehmen die "richtige" Rechtsform?
- Wie bleibt mein Unternehmen handlungsfähig?
- Ist mein Gesellschaftsanteil vererblich bzw. übertragbar?
- Wie soll die Übertragung erfolgen (entgeltlich, unentgeltlich) und wie sind die Auswirkungen, zum Beispiel steuerlich?

4. Vermögen und Finanzierung:

- Was ist mein Unternehmen wert?
- Ist meine Altersvorsorge sichergestellt?
- Wie lassen sich steuerliche Belastungen minimieren?
- Wie kann die Nachfolge finanziert werden? (Hausbank, alternative Finanzierer)

5. Unterstützende Kommunikation:

- Wer muss eingebunden und informiert werden? (z.B. Übergeber, Übernehmer, Mitarbeiter, Gesellschafter, Banken, Kunden, Lieferanten)
- Welche Kommunikationswege stehen im Unternehmen zur Verfügung? (Homepage, Newsletter, Mailing)

Der Autor

Der Bankkaufmann und Betriebswirt Simon Leopold ist Geschäftsführer und Unternehmensberater von ABG Consulting-Partner in Dresden. Er berät mittelständische Unternehmen u.a. in Sachen Nachfolge.

www.abg-partner.de