

## Unternehmensnachfolge

# Den Betrieb in neue Hände geben

Eine ganze Generation von Gründern steht vor dem Ruhestand. Damit droht ein über Jahre angesammelter Erfahrungs- und Wissensschatz verloren zu gehen, denn viele Unternehmer setzen sich mit der Nachfolgeregelung oft viel zu spät oder gar nicht auseinander. Unser Redaktionsteam hat mit Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner, einen Experten in diesem Bereich hinzugezogen und für Sie nützliche Praxistipps für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge zusammengestellt.

**W**er sein Unternehmen für die Zukunft sichern will, muss über kurz oder lang einen Nachfolger finden. Doch leichter gesagt als getan: Wo setze ich bei der Suche nach einem neuen Firmenlenker an? Welche Aspekte muss ich bei einem Nachfolgeprozess beachten? Wann sollte ich mit meiner Planung beginnen? Und: Wer hilft mir dabei?

Fragen, die sich ein Unternehmer rechtzeitig stellen sollte, denn die Nachfolge ist eine langwierige und komplexe Angelegenheit. „Am wichtigsten ist, sich frühzeitig mit diesem Thema zu beschäftigen“, rät Dietrich Birk, Geschäftsführer des VDMA Baden-Württemberg. „Unsere Erfahrung zeigt, wenn ein solcher Prozess zu spät angeleitet wird, kann das zu Lasten des Betriebs und auch zu Spannungen zwischen allen Beteiligten führen.“

Verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln bedeutet vor diesem Hintergrund ein planvolles Vorgehen in mehreren Schritten und ohne Zeitdruck. Unternehmer, die den „Staffelstab“ abgeben wollen, sollten aufgrund der Komplexität außerdem externe Berater oder Personen ihres Vertrauens einbeziehen.

In der Art der Nachfolge gibt es drei Möglichkeiten: entweder innerhalb der Familie, unternehmensintern – etwa an langjährige Mitarbeiter – oder extern, in der Regel



über einen Verkauf. Von vielen Unternehmern wird eine familieninterne Nachfolge auf die Kinder als Idealfall empfunden – das Lebenswerk soll ja möglichst in der Familie erhalten und weitergeführt werden.

### Die familieninterne Nachfolge birgt Konfliktpotenzial

Der Vorteil: Oftmals sind Familienmitglieder bereits mit dem Betrieb vertraut, kennen vielleicht sogar schon die Belegschaft oder arbeiten selbst seit einiger Zeit mit. Aber: Die Senioren in der Familie gehen meist viel zu selbstverständlich davon aus, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen wollen. Die Jüngeren hingegen trauen 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. Denn 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“, erklärt Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner. „Laut aktuellen Studien scheitern bei diesem Modell rund 30 Prozent der Nachfolgeprozesse. Wer mit dem Gedanken spielt, das eige-

ne Lebenswerk an Familienmitglieder zu übergeben, sollte daher auch Alternativen prüfen, schon allein um den Haussegens stets im Auge zu behalten.“

### Langjährige Mitarbeiter bieten Alternativen

Manchmal eignet sich ein bereits im Unternehmen arbeitender Mitarbeiter als Nachfolger. Er kennt Prozesse, Kunden, Team und Lieferanten oft so genau, dass er das Unternehmen problemlos weiterführen kann. Diese ausgeprägte Sachkenntnis könnte jedoch eine schwächere Innovationskraft zur Folge haben.

Eine Chance für neue Ideen ist die Ergänzung um ein externes Management oder um Investoren – hier liegt oftmals 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.

Findet sich weder in der Familie noch im bestehenden Managementstab eine geeignete Nachfolgepersönlichkeit, kann ein Management-Buy-In (MBI) das Fortbestehen des Unternehmens gewährleisten. Dabei kommt es auf die Mentalität des bisherigen Geschäftsführers an: „Externe Manager bringen andere Impulse in den Betrieb, die kleine, aber auch große Veränderungen mit sich bringen können – seien sie positiv oder negativ“, weiß Leopold.

### Unternehmensexterne Nachfolge

Gängig ist auch die unternehmensexterne Nachfolge über eine Fusion mit anderen Unternehmen. Im Idealfall deckelt der neue Eigentümer die Finanzierung und übernimmt die strategische Führung, inklusive der bestehenden Belegschaft. Weiterhin lohnt sich die Kontaktaufnahme mit Hausbanken, Fachverbänden und Beratern: Sie arbeiten in der Regel schon lange mit dem Unternehmen zusammen und ver-

#### Im Profil

#### Simon Leopold

Simon Leopold ist Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG, einem Unternehmen im Beratungsverbund ABG-Partner. Er ist Bankkaufmann und Betriebswirt. Bereits langjährig als Consultant für den Kanzleiverbund ABG-Partner tätig, liegt seine Expertise in der betriebs- und finanzwirtschaftlichen Beratung von mittelständischen Unternehmen. In den vergangenen Jahren haben er und sein Team eine Vielzahl von Nachfolgeprojekten erfolgreich umgesetzt. ABG-Partner ist ein Beratungsverbund mit eigenständigen Gesellschaften der Steuer- und Unternehmensberatung, Marketing, Recht und Wirtschaftsprüfung. Gegründet 1991, betreut ABG-Partner mit rund 100 Mitarbeitern an den Standorten München, Bayreuth, Dresden, Böblingen Unternehmen und Institutionen in allen steuerlichen und wirtschaftlichen Themen.

Bild: Yuri Yakovlev, Getty Images/Stockphoto

Vielen Unternehmern fällt es schwer, das Lebenswerk in neue Hände zu geben. Schieben Sie die Planung jedoch nicht rechtzeitig an, steht die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel – und damit viele Arbeitsplätze und wertvolles unternehmerisches Know-how

fügen meist selbst über ein breit gestreutes Netzwerk. Auch für den Verkäufer, der mit dem Unternehmen häufig sein Lebenswerk in die Hände eines Nichtfamilienmitglieds legen muss, ist der Verkauf ein schwieriges Unterfangen. Das beginnt schon bei der Preisvorstellung. Daher ist es für beide Seiten wichtig, besonnen und planvoll an die Entscheidung heranzugehen.

Ist die Entscheidung für eine Nachfolgeart gefallen, gilt es, einige Rahmenbedingungen zu beachten. Bereits bestehende Mitarbeiter in leitender Position zum Beispiel sind meist keine Generalisten. Sie haben spezielles Know-how, etwa im Vertrieb oder in technischen Prozessen. Unternehmerische Wirkungsbereiche wie Finanzen, Steuern, Recht oder auch Marketing berühren ihren Arbeitsalltag jedoch bisher für gewöhnlich nicht.

„Ist der potenzielle Nachfolger ein guter Techniker, kann ihm der kaufmännische Part zur Seite gestellt werden oder entsprechendes Wissen mit externem Coaching, Beratung oder zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt werden“, erklärt Leopold. „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 Infos 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 Betriebs selbst –



#### Zitat

„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 den Betrieb als auch auf die Unternehmer als Privatperson zukommen können.“

*Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner in Dresden*

die finanzielle Absicherung des ausscheidenden Unternehmers nicht zu vergessen.

#### Vorbereitung, Umsetzung und Überleitung

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“, weiß Leopold.

„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 etwa das Discounted-Cash-Flow-Verfahren durchgesetzt. In der Vorbereitungsphase muss sich der übergebende Unternehmer über seine eigene Perspektive klar werden: Hat er für die Altersvorsorge ausreichend Reserven? Wie wird er künftig seine neu gewonnene Freizeit gestalten?

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.

Leopold betont: „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 den Betrieb als auch auf die Unternehmer als Privatperson zukommen können.“

Zwar ist mit dem Unterschreiben der Verträge alles unter Dach und Fach beziehungsweise offiziell. Dennoch wird es in der letzten Phase, der Überleitungsphase, nochmal 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 wichtig, ebenso wie eine klare Verteilung der Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse. ○



#### Meine Meinung

#### Komplexität nicht unterschätzen und rechtzeitig beginnen

Die Übergabe wird insgesamt sowohl von persönlichen als auch von betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten beeinflusst. Von einem Laien können diese in ihrer Gänze nur schwer überblickt werden. Bei der Durchführung des Prozesses ist deshalb eine sorgfältige und systematische Vorbereitung in allen strategischen Bereichen notwendig sowie eine klare 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 – so lässt sich verhindern, dass der Werkzeug- und Formenbau Schaden nimmt und der Unternehmenswert sinkt.

*Melanie Fritsch*

#### Kontakt

ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG, D-01219 Dresden, Tel.: 0351/43755-48, [www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

