

Vielen Unternehmern fällt es schwer, das Lebenswerk an einen Nachfolger zu übergeben.



Das Lebenswerk in neue Hände geben

Bild: Peopleimages/Thinkstock

Nichts dem Zufall überlassen ■ Die Nachfolgefrage ist vielen Betriebsinhabern ein Graus. Doch mit der richtigen Strategie verlieren Unternehmensübergaben ihren Schrecken. Dieser Beitrag liefert Denkanstöße und Tipps, wie sich der Übergang vom alten zum neuen Chef erfolgreich gestalten lässt. → **Simon Leopold**

Gemäß einer Studie von KfW Research und Creditreform stehen aktuell etwa 620 000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor dem altersbedingten Führungswechsel. Besonders brenzlich ist es im Hand-

werk, wovon auch die Sanitär- und Heizungsbranche betroffen ist. Einer Untersuchung der Universität Göttingen aus dem Jahr 2015 zufolge sind mehr als 43 % der Inhaber von SHK-Betrieben über 50 Jahre alt. Über kurz

oder lang muss für diese ein Nachfolger gefunden werden! Doch leichter gesagt als getan. Wo setze ich bei der Suche nach einem Nachfolger an? Welche Bereiche und Aspekte muss ich bei einem Nachfolgeprozess beachten? Wie gehe ich generell dabei vor? Wann sollte ich mit meiner Planung beginnen? Wer hilft mir dabei? Fragen über Fragen, die man sich rechtzeitig stellen muss, denn die Nachfolge ist nicht selten eine langwierige und komplexe Angelegenheit.

Thema nicht auf die lange Bank schieben

Die Auswahl für die Betriebe ist, was die Azubis und ausgebildeten Fachkräfte angeht, sehr dürrtig – und in der Folge dann auch die Auswahl von geeigneten Personen, die das Unternehmen gar komplett übernehmen könnten. Dazu mangelt es der ohnehin schon dünner besetzten jüngeren Generation oft an Gründungsinteresse. Aufgrund der derzeitigen guten Arbeitsmarktlage ziehen viele ein vermeintlich sicheres Angestelltenverhältnis der Selbstständigkeit vor.

Blickt man zudem auf aktuelle Befragungsdaten von Firmenchefs, so stellt sich



Das Handwerk sieht sich mit einem erheblichen Fachkräftemangel und Nachfolgeproblem konfrontiert.

Bild: 30eight/Thinkstock

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 ergriffen. Knapp 6 % 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.

Möglichkeiten der Nachfolge

In der Art der Nachfolge gibt es drei Möglichkeiten: entweder innerhalb der Familie, unternehmensintern – zum Beispiel an langjährige Mitarbeiter – oder extern, in der Regel durch einen Verkauf. Von vielen Unternehmen 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 viel-

leicht 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 heraus ist bekannt, dass die familieninterne Nachfolge die schwierigste bei der Umsetzung ist und ein erhebliches Konfliktpotenzial birgt: Laut aktuellen Studien scheitern bei diesem Modell rund 30 % der Nachfolgeprozesse! Wer mit dem Gedanken spielt, das eigene Lebenswerk an Familienmitglieder zu übergeben, sollte daher auch Alternativen prüfen – schon al-

→ INFO

Möglichkeiten zur Suche nach einem externen Nachfolger

- Deutschlandweite Unternehmensbörse www.nexxt-change.org
- Regionale Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, regionale Netzwerke
- Netzwerk von Hausbanken, Fach- und Wirtschaftsverbänden
- Gezielte Investorenansprache am Markt (M&A-Prozess, zum Beispiel über ABG Consulting)

lein um den Haussegen stets im Auge zu behalten.

So können sich beispielsweise auch angestellte Mitarbeiter aus dem Unternehmen als Nachfolger eignen. Sie kennen Prozesse, Kunden, Team und Lieferanten oftmals so



Wieland

danke

Ihr seid's,

die hunderttausenden von Familien Behaglichkeit schenken, problemlos und für viele, viele Winter. Ihr macht es kuschelig warm. Ihr macht es mit Können und Hingabe, seit mehr als dreißig Jahren. Ihr macht es mit cuprotherm.

cuprotherm[®]
Kupfer sollte schon drin sein





Bild: dreamstime

Bei Verkaufs- und Übergabeprozessen müssen neben den rechtlichen auch die steuerlichen Auswirkungen bedacht werden.

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 ausgewählten Mitarbeiter ist, so schwierig gestaltet sich für denjenigen häufig 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.nextchange.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.

Stellenbeschreibung des perfekten Nachfolgers

Ist die Entscheidung für eine Nachfolgeart gefallen, gilt es, einige Rahmenbedingungen zu beachten. Bereits bestehende Mitarbeiter in leitender Position 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 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 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 wit-

tert 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 vielmals den Wert seines Unternehmens und möchte es nicht zu einem „Schleuderpreis“ abgeben.



Bild: dreamstime

Die Kaufpreisverhandlung birgt erhebliches Konfliktpotenzial. Während der Nachfolger das Unternehmen zu einem möglichst geringen Betrag erwerben möchte, will der Übergeber es nicht zu einem „Schleuderpreis“ verkaufen.

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 IDW-S1-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?

Während der Umsetzungsphase setzen sich Alteigentümer und Nachfolger an einen Tisch. Meist sind im Falle des Eigentümerbeziehungsweise 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 ratsam, eine externe Beratung hinzuzuziehen, da ansonsten schwerwiegende wirtschaftliche Konsequenzen sowohl auf die Firma als auch auf die Unternehmer als Privatpersonen 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 Führungsrige sind essenziell, ebenso wie eine klare Verteilung der Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse.

Nachfolgeform sowie rechtliche und steuerliche Folgen

Unabhängig von der Nachfolgeform gibt es rechtlich gesehen mehrere Möglichkeiten, sein Unternehmen zu übertragen: zum Beispiel durch Vererbung, Schenkung oder



ZUR SACHE

Bereiche, die Beachtung finden sollten

Unternehmen

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

Personen

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

Recht und Steuern

- Hat mein Unternehmen die „richtige“ Rechtsform?
- Wie bleibt mein Unternehmen handlungsfähig?
- Wie Sorge ich für mein Unternehmen vor (unternehmerischen „Notfallkoffer“ beachten)
- Ist mein Gesellschaftsanteil vererblich bzw. übertragbar?
- Wie soll die Übertragung erfolgen (entgeltlich, unentgeltlich) und wie sind die Auswirkungen, zum Beispiel steuerlich?

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)

Unterstützende Kommunikation

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



Gerade familieninterne Übergaben sind stark von Emotionen geprägt. Oftmals haben die Eltern zu große Erwartungen an die eigenen Kinder – die manchmal andere Lebenspläne verfolgen.



Bild: thodonal/Thinkstock

Von einer Nachfolge sind mehrere Unternehmensbereiche betroffen. Viele Übergeber sind von der Komplexität des Prozesses überfordert – ohne fachliche Beratung ist dieser kaum zu stemmen.

Verkauf. Egal, für welchen Weg sich die Beteiligten entscheiden: Sowohl die ausscheidenden Unternehmer als auch ihre 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 üblicherweise 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 Steuermöglichkeiten dieses Bereichs sollten unbedingt bei der Zeitplanung der Nachfolge bedacht werden.

Nachfolge rechtzeitig und transparent kommunizieren

Eine Nachfolge betrifft nicht nur den Übergeber und Übernehmer, sondern zudem wichtige Stakeholder des Unternehmens. Dazu gehören die 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.

Fazit

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.



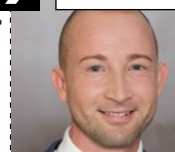
Bild: SARINYAPINGAM/Thinkstock

Vor einer Übergabe erfolgt eine detaillierte Analyse von Produkten und Leistungen, Markt, betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten sowie der Unternehmensplanung und -ziele.



AUTOR

Bild: ABG Consulting



Simon Leopold ist Geschäftsführer und Unternehmensberater der ABG Consulting-Partner

GmbH & Co. KG in 01219 Dresden,
Telefon: (03 51) 4 37 55-48,
E-Mail: leopold@abg-partner.de
www.abg-partner.de