

Wie die Übergabe gelingt

Firmeninhaber und Nachfolger müssen zueinander passen und offen kommunizieren

Seit einigen Jahren ist die Nachkriegsgeneration dabei, ihr Lebenswerk, das heißt den eigenen Familienbetrieb zu übergeben. Für eine erfolgreiche Übergabe müssen jedoch die Besonderheiten dieser Familienbetriebe beachtet werden. Die herausragendste Besonderheit von Familienbetrieben ist die Überschneidung zweier unterschiedlicher sozialer Systeme. Einerseits handelt es sich um eine Organisation, ein Unternehmen, das nach bestimmten Ordnungen und Regeln funktioniert. Andererseits ist das jeweilige Familiensystem von Bedeutung und zu beachten. Häufig kommt es durch diese Vermischung zu Spannungen und Konflikten, die sowohl das Unternehmen als auch die Familie betreffen. Dies zeigt sich deutlich in den unterschiedlichen Hauptanliegen des Übergabers und Übernehmers.

Unterschiedliche Perspektiven

Aus der Perspektive des Übergabers sind von Bedeutung:

- Suche nach einem fachlich geeigneten Nachfolger
- finanzielle Absicherung des Lebensabends
- Sicherung der Unternehmenskontinuität
- Übergabe an einen Nachfolger mit sozialer Kompetenz
- Realisierung eines möglichst hohen Kaufpreises
- Festlegung von Informations- und Mitspracherechten nach der Übergabe.

Weiterhin muss man sich bewusst sein, dass mit der Übergabe durch den Senior eine über viele Jahrzehnte gelebte Eigenidentifikation mit dem Unternehmen plötzlich wegfällt. Das Unternehmen ist nicht mehr eine Quelle für Selbstbestätigung und Ausdruck von Einzigartigkeit. Ebenso emotional und eventuell schwierig könnte das Aufgeben der Kontrolle über zukünftige Strategien, die operativen Geschäfte und den Fortbestand des Unternehmens sein.

Die Nachfolger hingegen wollen:

- möglichst schnell Entscheidungsbefugnisse erhalten
- teamorientiert mit den Leistungsträgern zusammenarbeiten
- eine unmittelbare Festlegung von Verantwortlichkeiten
- eine schnelle Abwicklung der Übergabe
- Optionen, den Senior als Berater einzubinden.

Erhebliches Konfliktpotenzial

Hier wird schnell das Spannungsfeld deutlich, indem man sich in der Übergabe befindet. Erkennbar wird auch, worin die hohe Konflikthanfälligkeit besteht. Jede Übergabe bringt Veränderungen im Unternehmen und in der Familienkonstellation mit sich. Dieser Prozess ist nicht immer leicht, er kann manchmal sogar schmerzhaft sein.

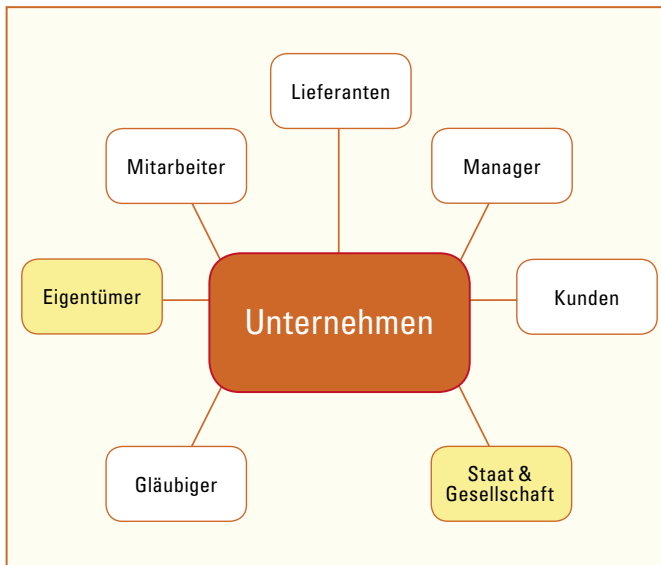
Unabhängig davon, ob es eine familieninterne oder eine familienexterne Nachfolgeregelung gibt, bereits von Anfang an sollten

beide Parteien in einer sehr offenen Kommunikation ihre Wünsche und Befürchtungen äußern. Denn Versäumnisse und fehlende Kommunikation zu Beginn können Schwierigkeiten und Unstimmigkeiten im Nachfolgeprozess verursachen.

Diese einmal geschaffene Beziehungsebene ist die Basis für den weiteren Weg. Nachfolger, die nicht mit der hundertprozentigen Unterstützung durch den Übergaber rechnen kön-

Tipps für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe

- **Rechtzeitiges Erkennen, dass es nicht ewig weiter gehen wird:** Die frühzeitige Planung sorgt dafür, dass der nötige Zeitaufwand besser eingeschätzt wird.
- **Bereitschaft zur Übergabe muss gereift sein:** Der Übergaber muss die Entscheidung zur Übergabe getroffen haben und den Prozess zielgerichtet in Gang setzen.
- **Zeitpunkt der Übergabe festlegen:** Das Festlegen eines Zeitpunktes unterstützt die Entscheidungsfindung und Umsetzungsplanung für die strategischen Ziele.
- **Übergaber hat Alternativen für die Zeit danach:** Ein wesentlicher Teil des Lebensinhaltes fällt für den Übergaber weg. Die Planung neuer „Projekte“ hilft.
- **Geeigneter Nachfolger aus der Familie oder externer Nachfolger:** Strategie, Anforderungen an den Nachfolger und dessen Eignung müssen auf den Prüfstand.
- **Strategien, um den Nachfolger aufzubauen:** Das Planen einer Übergangsphase strukturiert den Übergabeprozess und sorgt für Sicherheit bei allen Beteiligten.
- **Dialog über die Ziel-Klarheiten von Übergaber und Übernehmer:** Die Festlegung „vernünftiger“ Regeln für die Verträge und die Erarbeitung von Businessplänen schaffen Vertrauen.
- **Wert des Unternehmens erhalten:** Das Unternehmen muss auch im Übergabeprozess am Markt platziert werden, dafür bedarf es gegebenenfalls Investitionen, die den Unternehmenswert sichern.
- **Offene Diskussion über den Ablauf der Übergabe:** Um die Innovationskraft und richtungsweisende Investitionen nicht zu gefährden, braucht es die rechtzeitige und ausführliche Kommunikation beider Parteien, aber auch mit allen anderen Beteiligten.
- **Hinzuziehen von Experten:** Die externe Beratung sollte sich nicht nur auf steuerliche und rechtliche Aspekte beschränken. Beide Seiten sollten sich auch unterstützen lassen, um in einen offenen Dialog über die jeweiligen Ziele der Unternehmensnachfolge einzutreten.



nen, werden es schwer haben. Der Umkehrschluss ist, dass Nachfolger, die sich der Unterstützung des Übergebers sicher sein können, viel entspannter in die Zukunft schauen können. Wünschenswert ist, dass die Übergeber frühzeitig beginnen, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, denn die Vorbereitung der Übergabe wird in den meisten Fällen unterschätzt.

Hier gilt es, anhand einer Strategie den potenziellen Nachfolger aufzubauen und den Übergang zu planen. Der Zeitpunkt der Übergabe sollte genau definiert sein und bekannt gegeben werden. Weiterhin sollten alle von der Übergabe betroffenen internen sowie externen Interessengruppen in diesen Prozess einbezogen werden.

Für die gemeinsame Zeit der Unternehmensführung müssen die Befugnisse klar geregelt und die Kompetenzen abgegrenzt sein. Im Idealfall sind die sich sukzessive erweiternden Kompetenzen des Nachfolgers in Vereinbarungen festgehalten.

Oftmals kann die notwendige Vertrauensbasis für eine Unternehmensübergabe ohne professionelle Hilfe nicht hergestellt werden. So liegen die Ursachen für das Scheitern der Nachfolgeregelung in den meisten Fällen nicht im wirtschaftlichen Bereich, sondern auf der Beziehungsebene. Daher kann eine frühzeitige Einbindung von neutralen Fachleuten ein wertvoller Baustein für die erfolgreiche Nachfolgeregelung sein.

► Detlef Koepke

Info: Der Autor ist Partner des Kompetenzteams Unternehmensnachfolge. E-Mail: koepke.berlin@t-online.de

Ungeliebt aber unerlässlich

Modell mit Zukunft – die Unternehmensnachfolge via Aktienemission

Die Gründergeneration, die nach dem Zweiten Weltkrieg den Wiederaufbau und das Wirtschaftswunder geschafft hat, tritt nun oder in den nächsten Jahren ab. Nach Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft ist mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmenseigner bereits über 50 Jahre alt, jeder Fünfte sogar jenseits der 60.

Nach einer Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung steht in 71.000 Familienunternehmen pro Jahr die Unternehmensübergabe an. Häufig existieren jedoch keine Erben, denen die Unternehmensleitung übertragen werden kann. Mancher Familienangehörige mag auch nicht bereit sein, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.

Es kommt ein weiteres Problem hinzu: Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten, wie wir sie gerade erleben, ist der faktische Zwang der Erben zur Fortführung eines Betriebes für eine festgeschriebene Zeit, wie in der Erbschaftsteuerreform angedacht, eine realitätsferne und völlig unangemessene Risikoverlagerung auf die nächste Generation.

Die Flexibilität erhalten

Das Damoklesschwert der Steuernachforderung nimmt der künftigen Unternehmensleitung die erforderliche Flexibilität, um auf Veränderungen des Marktes reagieren zu können.

Wollen die Erben dieses Risiko nicht oder nicht allein auf sich nehmen, stellt sich mehr denn je die Frage nach einer familienexternen Nachfolgelösung.

Auch und gerade in Zeiten der Finanzkrise müssen sich mittelständische Unternehmen deshalb mit einer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (AG) und darüber hinaus mit einem möglichen Gang an die Börse beschäftigen. Schon gegen die Umwandlung in eine AG als Vorstufe zum Börsengang hegen viele Unternehmer, die eine Nachfolgelösung suchen, jedoch Vorurteile. Insbesondere das Überlassen des Unternehmens an familienfremdes Führungspersonal dürfte vielen Gründern problematisch erscheinen.

Gesicherter Einfluss

Die Rechtsform der AG bringt jedoch nicht unbedingt einen Kontrollverlust für die Familie mit sich, wie viele prominente Beispiele zeigen. Die Ausgabe von Vorzugsaktien oder die Kommanditgesellschaft auf Aktien ermöglichen ein hohes Maß an Einfluss, wenn auch im Fall des Gangs an die Börse um den Preis niedrigerer Emissionserlöse. Grundsätzlich ermöglicht die besondere Führungsstruktur der AG eine stärkere Differenzierung der Anteilseigner nach ihrem Investitionsinteresse. Durch die klare Trennung der Aufgaben