

Unternehmensnachfolge



› Die Bedeutung des demografischen Wandels für die Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge ist in Familienunternehmen ein zentrales Thema der Fortführung des Unternehmens beim Ausscheiden eines Unternehmers und für die Sicherung der Arbeitsplätze. Bei der Unternehmensnachfolge

geht es darum, qualifizierte Personen für die Nachfolge zu finden. Der demografische Wandel erschwert die Suche nach qualifizierten Fachkräften für die Unternehmensnachfolge. In der Demografieberatung geht es darum, Unterneh-

men rechtzeitig auf die Problematik der Nachfolge hinzuweisen, damit genügend Zeit verbleibt, diese Frage systematisch angehen zu können.

› Hintergrund zum Thema Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge ist ein typisches Thema für mittelständische Unternehmen. **Der Rückzug des Unternehmers** erfordert nicht nur die Übertragung der Leitung des Unternehmens an einen oder mehrere Nachfolger, sondern in der Regel auch die Übertragung des Eigentums am Unternehmen und der Haftung.

Für viele Unternehmer ist es nicht einfach, an den Rückzug aus dem Betrieb zu denken. Denn es kostet viel Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und einem Nachfolger den Platz zu überlassen. Möglicherweise kommt auch der Gedanke, dass der Fortbestand des Unternehmens bedroht sein könnte, wenn kein qualifizierter Nachfolger vor-

handen ist. Der Verlust von Vermögen und Arbeitsplätzen kann die Folge sein.

Die Übergabe ist immer ein strategisches Projekt, das erfolgreich sein muss, wenn der Fortbestand des Unternehmens und oft die Altersvorsorge des bisherigen Unternehmers in der Zukunft gesichert werden sollen.

Nach Schätzungen des IfM Bonn erfolgen mehr als 80 Prozent aller Nachfolgen in Deutschland altersbedingt. Unternehmer kleiner Betriebe haben häufiger als die übrigen Unternehmer noch keine genauen Pläne für die eigene Nachfolge. Da altersbedingte Nachfolgen – anders als krankheits- oder durch Tod bedingte – planbar sind, ist es für Unternehmer

wichtig, sich mit der Nachfolgefrage zu beschäftigen.

Das Thema Unternehmensnachfolge kann nur erfolgreich bewältigt werden, wenn es frühzeitig und systematisch geplant wird. Dabei sollte das Profil des gewünschten Nachfolgers ebenso geklärt werden, wie die Frage, wie sich der bisherige Unternehmer mit der Situation zurecht findet, nicht mehr aktiv im Berufsleben zu stehen.

Zum Thema Unternehmensnachfolge gehört aber auch, dass Unternehmer kleiner und mittelständischer Unternehmen sich über einen **plötzlichen Ausfall durch Krankheit oder Tod** Gedanken machen und einen Notfallplan besitzen.

› Maßnahmen und Beratungsthemen

Maßnahmen bei Rückzug des Unternehmers – Der Nachfolgeprozess lässt sich in drei Hauptphasen untergliedern:

1. Vorbereitungsphase
2. Umsetzungsphase
3. Stabilisierungsphase

1. Vorbereitungsphase – In der Regel sollten fünf Jahre für die Gestaltung einer Nachfolgeregelung eingeplant werden, um sich umfassend zu informieren, die verschiedenen Alternativen zu prüfen, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und gegebenenfalls erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

Die Planung ist Teil der Unternehmensstrategie und damit der Frage, in welche Richtung sich das Unternehmen mit seinen Produkten und Leistungen entwi-

ckeln will. In der Vorbereitungsphase wird ein Nachfolger gesucht und ausgewählt. Um eine geeignete Person zu finden, ist zunächst das persönliche Profil des Nachfolgers zu definieren und die unternehmerische und fachliche Qualifikation festzulegen. Für die Nachfolgeregelung gibt es verschiedene Möglichkeiten, die vor allem von den Vorstellungen des Unternehmers abhängen und von den Personen, die für die Nachfolge in Frage kommen:

Die **rein familieninterne Nachfolge** ist ein Modell, bei der ein Mitglied der Familie die Nachfolge antritt. Hierbei ist besonders darauf zu achten, dass das Familienmitglied die entsprechende fachliche Kompetenz besitzt und auch die erforderliche Führungskompetenz.

Beim **hybriden Modell** sind die Rollen

von Eigentümer- und Unternehmensnachfolger getrennt. Der „bisherige“ Unternehmer bleibt Eigentümer und gibt die Geschäftsführung ab. In diesem Fall kann die Geschäftsführung an familieninterne oder familienexterne Personen übergeben werden. Hier ist unter anderem darauf zu achten, dass die Eigentümerfrage in kleinen Unternehmen oft eng mit der Motivation und der Perspektive des Nachfolgers zusammenhängt.

Beim Modell **der familienexternen Nachfolge** wird das Unternehmen verkauft.

■ Verkauf an Dritte: Beim Verkauf an Dritte wird das gesamte Unternehmen mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten an einen externen Nachfolger verkauft.

■ **Management Buy-Out MBO:** In vielen Familienunternehmen gibt es qualifizierte und hoch motivierte Führungskräfte, die in der Lage sind, die Unternehmensnachfolge anzutreten. Sie sind mit allen betrieblichen Belangen genauestens vertraut und können das Unternehmen ohne Anlaufschwierigkeiten weiterführen.

■ **Management Buy-In MBI:** Auch kompetente Brancheninsider (oder auch andere Unternehmen aus der Branche) kommen als Kandidaten in Frage. Sie verfügen zwar nicht über spezifisches Firmenwissen, können aber Erfahrungen und wertvolle Kenntnisse einbringen.

Auch steuerrechtliche und gesellschaftsrechtliche Aspekte sind bei der Entwicklung der Nachfolgestrategie zu berücksichtigen. Der Bund und die Länder behandeln Unternehmensnachfolger förderrechtlich wie Existenzgründer. Damit steht dem Übernehmer des Unternehmens für die Finanzierung der Nachfolge die gesamte Palette der Existenzgründerförderung zur Verfügung.

In der Vorbereitungsphase ist auch daran zu denken, dass die Familie bei der Nachfolgeregelung eine entscheidende Rolle spielt. Dem ausscheidenden Unternehmer sollte auch klar sein, dass seine Lebensplanung für die Zeit nach seinem Ausscheiden wesentlicher Teil einer Nachfolgeplanung ist.

2. Umsetzungsphase – In der Umsetzungsphase sind rechtliche, steuerrechtliche und vertragliche Schritte zum Verkauf des Unternehmens bzw. zur Übergabe der Unternehmensführung zu regeln. Für die komplexen rechtlichen Aspekte in dieser Phase sind in jedem Fall Experten hinzuzuziehen – wie zum Beispiel Rechtsanwälte, Steuerberater, Hausbank, Notare.

Bei der Auswahl des Nachfolgers ist darauf zu achten, dass der Nachfolger

von den Führungskräften akzeptiert werden kann. Die Beschäftigten sind auf die Nachfolge vorzubereiten. Der Unternehmer sollte rechtzeitig alle Beschäftigten im Rahmen einer Betriebsversammlung auf die Entwicklungen einstellen.

Neben den vertraglichen Aspekten sind auch die Fragen der Einarbeitung des Nachfolgers und der Abschluss des Übergabeprozesses zu fixieren. Die Rolle des alten Unternehmers in dieser Phase sollte vorab genau geregelt werden. Dabei sind die spezifische Problematik der Übergangsphase und die spezifischen Persönlichkeiten der beteiligten Personen zu berücksichtigen. So besitzt beispielsweise der ehemalige Unternehmer wertvolles Wissen und Kompetenzen über den Betrieb. Jedoch hemmen die „alten“ Unternehmer oft die Entwicklung der „neuen“ und stehen neuen Lösungsmöglichkeiten und Innovationen im Wege. Diese komplizierte Gemengelage ist von allen Beteiligten zu berücksichtigen. Die Prozesse der Übergabe sind klar und eindeutig zu regeln.

3. Stabilisierungsphase – In der Stabilisierungsphase ist besonders der Nachfolger gefordert: Er muss sich mit dem übernommenen Betrieb und den Beschäftigten, dem Markt, dem Wettbewerb und den Lieferanten auseinandersetzen.

Zur Stabilisierungsphase gehört für den Nachfolger unter anderem:

- Einzelgespräche mit den Führungskräften führen, um ihre Vorstellungen und Kompetenzen kennen zu lernen sowie die gegenseitigen Erwartungen abzustimmen.
- Wichtige Kunden besuchen und kennen lernen.
- Gemeinsam mit den Führungskräften die Unternehmens- und Personalstrategie aktualisieren.
- Sorgfältig um Vertrauen und Verständnis bei den Beschäftigten werben. Die gegenseitigen Erwartungen abstimmen.

■ Die eigenen Ziele benennen.

■ Die gemeinsamen Spielregeln für die zukünftige Zusammenarbeit deutlich machen, noch besser abstimmen und vereinbaren.

■ Einzelgespräche mit jedem einzelnen Beschäftigten, um sich einen persönlichen Eindruck über jeden einzelnen und seine Vorstellungen, Erwartungen und Ziele zu machen.

■ Das vorhandene Wissen und die Kompetenzen kennen lernen – aktiv fragen und zuhören.

■ Bereit sein auf Altbewährtes zurückzugreifen und dieses den Beschäftigten auch deutlich machen.

■ Intensiv mit dem Betriebs- bzw. Personalrat sprechen und die gegenseitigen Erwartungen abstimmen.

Maßnahmen für plötzlichen Ausfall durch Krankheit oder Tod – Ein Notfallplan für Maßnahmen im Falle eines plötzlichen Ausfalls durch Krankheit oder Tod des Unternehmers sollte folgende Aspekte umfassen:

■ Vorkehrungen im Hinblick auf die Absicherung der Familie treffen – zum Beispiel: Aufbau der Altersvorsorge, Risikoversorge durch die Unternehmensbeteiligung, Absicherung nach Ausfall des Unternehmerlohn bzw. Gewinnausschüttung, der Aufbau des Privatvermögens, Vorsorgeleistungen in Form einer Rente.

■ Vorkehrungen für die Fortführung der Geschäfte im Unternehmen treffen – zum Beispiel: Stellvertreter-Nachfolgeregelung, Wissenstransfer des Unternehmerwissens, Qualifizierung von Beschäftigten, Regelung für Verkauf bzw. Umgang mit den Anteilen am Unternehmen.

› Einstieg in das Thema Unternehmensnachfolge

Themen für den Einstieg in eine Beratung zur „Unternehmensnachfolge“ können beispielsweise sein:

■ Hinweis auf den langfristigen Prozess, den die Fragen der Unternehmensnachfolge zur Folge haben.

■ Zunehmende Schwierigkeiten, geeignete Nachfolger zu finden.

■ Fragen nach den Vorstellungen des Unternehmers über die weitere Entwicklung seines Unternehmens im Bereich der Unternehmensleitung

■ Fragen nach den Vorstellungen des Unternehmers zu seiner persönlichen Perspektive.

› Vertiefende Beratung zum Thema Unternehmensnachfolge

Zum Thema Unternehmensberatung sollte nur derjenige beraten, der spezielle Kompetenzen in diesem Bereich besitzt.

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten beispielsweise zu Fragen der Unternehmensbewertung und der Planung der Unternehmensnachfolge.
- **Präventionsberater der Krankenkassen** beraten Führungskräfte und Beschäftigte zum Umgang mit Belastungsfolgen bei Um- und Restrukturierungen.

- Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** berät Unternehmer zu ihren gesetzlichen Rentenansprüchen, insbesondere zum Rentenbeginn.

- **Personal- und Unternehmensberater** beraten zu Strategien bei der Unternehmensnachfolge und helfen Nachfolger sowie Käufer zu finden.

- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem

Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu allen Bereichen der Unternehmensnachfolge.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› Instrumente zum Thema

- BMWI-Infoblatt: Unternehmensnachfolger – Nachfolger und Mitarbeiter
- BMWI-Infoblatt: Vorteile einer Unternehmensübertragung – Infoblatt zur Überprüfung der Anforderungen an einen Unternehmensnachfolger

<http://www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensnachfolge/inhalt.html>