

Nachfolge wider Willen

Die meisten Unternehmer wissen, wie wichtig es ist, die Nachfolge zu regeln. Doch fällt es ihnen schwer, den optimalen Zeitpunkt herauszufiltern. Loslassen können die wenigsten. Sechs Experten über die Probleme in den Unternehmen.



Der gesamte Prozess der Unternehmensnachfolge ist sehr komplex.

DÖRTHE VOGT
Direktorin, NRW.BANK

Dörthe Vogt,
Direktorin, NRW.BANK

Den meisten Unternehmern ist das Thema Nachfolge im Unternehmen sehr bewusst, auch wenn es im Alltag bzw. im Tagesgeschäft oft hinten an steht. Der gesamte Prozess der Unternehmensnachfolge ist sehr komplex – sowohl in betriebswirtschaftlicher als auch in rechtlicher Hinsicht. Die Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge erfordert daher gerade für den Eigentümer viel Zeit und Ressourcen.

Sind sich mittelständische Unternehmen der Bedeutung der Nachfolge bewusst?

Dr. Bernhard Schmid,
Geschäftsführer, Global Value Management GmbH

Ganz klar: Ja. Die meisten Unternehmer im übergabereifen Alter denken dynastisch. Der nachhaltige Fortbestand über Generationen steht im Vordergrund, nicht die Optimierung des Kaufpreises. Die jüngeren Unternehmer ticken oft anders: Kaufmännische Überlegungen rangieren oft vor emotionaler Bindung an ein Lebenswerk.

Dr. Karsten Zippel,
Mitglied des Vorstands, Aquin & Cie. AG

Unternehmern ist zwar grundsätzlich die Bedeutung der Nachfolge bewusst, aber leider wird diese häufig solange verdrängt, bis sie nicht mehr weiter ignoriert werden kann. Dies führt dann zu Problemen, da eine Nachfolge gewissenhaft und mit Vorlauf geplant und vorbereitet werden sollte. Denn nur wenn Unternehmer und das Unternehmen gesund sind, existieren genügend Alternativen, um die Übergabe für alle Seiten attraktiv gestalten zu können.

Torsten Krumm,
Partner, Odewald & Compagnie

In der Regel sind sich die mittelständischen Unternehmen der Bedeutung der Nachfolge bewusst. Jedoch wird die konkrete Planung der Zukunft des Unternehmens zum einen immer wieder wegen des vordringlichen Tagesgeschäfts hinausgeschoben und zum anderen setzen sich die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer auf

dem Höhepunkt ihrer Tätigkeit nur ungern mit dem Ausstieg aus dem aktiven Berufsleben auseinander.

Dr. Martin Beck,
Spezialist für Unternehmensnachfolge, BayernLB

Die Nachfolgeregelung ist neben der Gründungsidee eine der zentralen Weichenstellungen in einem mittelständischen Unternehmen. Den meisten Unternehmern ist zwar bewusst, dass man bei keiner anderen Entscheidung so weit daneben liegen und so einschneidend in die Zukunft hinein wirken kann. In der Praxis gibt es trotzdem immer wieder vielfältige Schwierigkeiten, auch innerhalb der Familie, etwa wenn Familienmitglieder gegen ihre Überzeugung in die Nachfolge gedrängt werden. Man muss sich für dieses Thema Zeit nehmen, frühzeitig damit beginnen und sich gegebenenfalls Rat einholen.

Thomas Vinnen,
Geschäftsführer, Nord Leasing GmbH

Viele Unternehmer entscheiden oft sehr spät, wie eine Nachfolgeregelung aussehen könnte. Sie scheuen sich, sich intensiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen, denn oft fällt ihnen der Gedanke schwer, die Zügel aus der Hand zu geben. Je gründlicher ein Unternehmen jedoch die Nachfolge plant und diese aus eigener Kraft auch vorantreibt, desto besser ist dies für den Fortbestand und Erfolg des Betriebes, da eine schlecht vorbereitete Unternehmensnachfolge die Existenz des ganzen Unternehmens gefährdet.



Der häufigste Fehler ist die mangelnde Vorbereitung.

DR. KARSTEN ZIPPEL

Mitglied des Vorstands, Aquin & Cie. AG

Was sind typische Fehler, die gemacht werden?

Dörthe Vogt

Aufgrund seiner Komplexität wird der Prozess zur Sicherung der Unternehmensnachfolge oft zu spät gestartet. Wichtig für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist eine rechtzeitige und systematische Vorbereitung. Im Vorfeld müssen verschiedene Fragen geklärt werden, beispielsweise: Wie kann ein geeigneter Nachfolger gefunden werden? Welche zukünftigen Herausforderungen stehen vor dem Unternehmen? Ist auch die private Zukunft des ausscheidenden Unternehmers gesichert? Sind alle notwendigen Unterlagen vorbereitet?

Dr. Bernhard Schmid

Falsches Timing, also eigentlich immer zu spät, und der Versuch, alles alleine machen zu wollen: Im Zusammenspiel mit einem Berater kann das Good Guy – Bad Guy Rollenspiel perfektioniert werden. Dies führt zu mehr Verkaufsalternativen, höheren Preisen und einem professionellen Verhandlungsprozess. Ferner: Nicht jedem Sohn oder Tochter gelingt es, aus dem Schatten des Unternehmers zu treten und die Akzeptanz im Unternehmen zu finden.

Dr. Karsten Zipfel

Der häufigste Fehler ist unserer Erfahrung nach die mangelnde Vorbereitung. Gibt es etwa eine starke, zweite Führungsebene, welche den Unternehmensfortbestand für den Erwerber ohne den ausscheidenden Unternehmer sicherstellt? Zudem unterliegen Unternehmer häufig dem Drang, die

Übergabe in die Zukunft zu schieben, wenn die Zahlen besser sind. Der Wert eines Unternehmens hängt aber vor allem von den Zukunftserwartungen und weniger von den aktuellen Zahlen ab.

Torsten Krumm

Einer der wesentlichen Fehler bei der Fragestellung der Unternehmensnachfolge ist, dass sich die Unternehmer nicht rechtzeitig Gedanken über eine Nachfolgeregelung machen. Hierbei wird häufig die Komplexität des Prozesses unterschätzt, da neben der Eignung des Nachfolgers auch Fragen im

Zusammenhang mit der Bewertung des eigenen Unternehmens, der Finanzierung der Übernahme sowie Rechts- und Steuerfragen geklärt werden müssen.

Dr. Martin Beck

Oft herrscht Zeitdruck, weil Unternehmer die Nachfolge auf die lange Bank schieben oder sie nicht mit Nachdruck verfolgen. Soll die Gesellschaft verkauft werden, weil sich kein Nachfolger aus der Familie findet, müssen verschiedene Vorarbeiten erfolgen. Ein mangelhaftes oder fehlendes Reporting erschwert und verzögert eine Transaktion oft maßgeblich. Problematisch ist häufig auch, dass der stark auf den Alteigentümer ausgerichtete Führungsstil den Nachfolgern in der Geschäftsführung nicht genügend Spielraum zur Entfaltung und zum Know-how-Aufbau lässt.

Thomas Vinnen

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger darf nicht unter Zeitdruck geschehen, auch der Übergabeprozess erfordert einige Jahre. Wichtig ist, den Rat externer Berater einzuholen und sich ggf. von diesen begleiten zu lassen. Für viele Unternehmer ist es schwer, einem anderen den eigenen Platz zu überlassen, die Führung schrittweise abzugeben und sich von dem Gedanken zu lösen, dass der Nachfolger das Unternehmen genauso weiterführen müsste wie sie selbst. Die Übergabe wird oft herausgezögert, mit der Begründung, dass der Nachfolger noch nicht so weit ist. →



Nicht jedem Sohn oder Tochter gelingt es, aus dem Schatten des Unternehmers zu treten.

DR. BERNHARD SCHMID,
Geschäftsführer, Global Value Management GmbH



Gründer kann Minderheitsbeteiligung veräußern.

TORSTEN KRUMM,
Partner, Odewald & Compagnie

Wie erkennen Unternehmer den richtigen Zeitpunkt der Staffelübergabe?



Reibungslos läuft eine Übergabe meist dann, wenn es dem Unternehmen gut geht.

DR. MARTIN BECK
Spezialist für Unternehmensnachfolge, BayernLB

Dörthe Vogt

Der richtige Zeitpunkt für eine Unternehmensnachfolge kann nicht pauschal festgelegt werden. Wichtig ist aber, dass der Inhaber diesen klar definiert und dann darauf hin arbeitet. Neben dem Prozess zur Umsetzung der Unternehmensnachfolge muss auch die Einarbeitung des Nachfolgers eingeplant werden.

Dr. Bernhard Schmid

Nach dem Motto „Wenn es am schönsten ist, soll man aufhören“ gibt es meist keinen besseren Zeitpunkt, als wenn der 50+-Unternehmer drei gute Jahre mit steigenden Umsätzen und Erträgen in Folge erwirtschaftet hat. Dies sugge-

riert einen nachhaltigen Trend, der auf lange Sicht auch ohne die Unternehmerpersönlichkeit trägt. Zudem wird oft ein beratender Verbleib des Unternehmers für bis zu drei Jahre eingefordert. Wer zu lange wartet und mit Anfang 60 einen unerwarteten Ertragseinbruch wettmachen muss, bringt sich oft um viel Geld und Lebensqualität.

Dr. Karsten Zippel

Der optimale Zeitpunkt liegt vor, wenn das „Wollen“, der Unternehmer ist nach reiflicher Überlegung fest entschlossen, den Stab zu übergeben; das „Können“, etwa mit zweiter Managementebene oder aussagekräftigen Reportingstrukturen, und das „Sollen“, hierzu zählt weniger die gesamtwirtschaftliche Konjunktur – auch wenn diese sicherlich hilfreich ist –, sondern z.B. eher eine werttreibende Konsolidierungsphase innerhalb der Branche, zugleich vorliegen.

Torsten Krumm

Jeder Unternehmer sollte sich nach seinen persönlichen und finanziellen Zielen rechtzeitig Gedanken über eine Nachfolgeregelung machen und so früh wie möglich nach einem geeigneten Kandidaten Ausschau halten. Private Equity kann hier ein wichtiger Partner sein, um eine Nachfolge zum Beispiel stufenweise einzuleiten, indem der Gründer etwa erst einmal eine Minderheitsbeteiligung veräußert.

Dr. Martin Beck

Reibungslos läuft eine Übergabe meist dann, wenn es dem Unternehmen gut geht. Das erleichtert den Verkauf, vereinfacht aber auch den Einstieg für einen Nachfolger aus der Familie. Wichtig ist ganz grundsätzlich, die Nachfolgeregelung ausreichend früh zu stellen, um

Handlungsspielräume zu gewinnen. Dazu gehört der Aufbau einer vom Unternehmen unabhängigen Altersversorgung, aber auch die Suche nach einer möglichen alternativen Beschäftigung für die Zeit nach dem Ausscheiden.

Thomas Vinnen

Der klassische Fall ist natürlich, dass der Unternehmer aus Altersgründen aufhören wird. Dann sollte er mindestens fünf Jahre vor der geplanten Übergabe die Weichen für eine Nachfolgeregelung stellen. Ansonsten ist es sicherlich schwierig, den richtigen Zeitpunkt zu erkennen, denn es bedeutet oft, dass der Unternehmer sich von seinem Lebenswerk lösen muss. Die Angst, zukünftig nicht mehr gebraucht zu werden oder zum alten Eisen zu gehören, lässt viele solche Überlegungen lieber hinauszögern. ■



Fünf Jahre vorher die Weichen stellen.

THOMAS VINNEN,
Geschäftsführer,
Nord Leasing GmbH