

Bestandssicherung inhabergeführter Betriebe:

Nachfolge richtig planen

Klaus F. Angerer ■ Jeder Betriebsinhaber sollte den Generationswechsel als Führungsaufgabe begreifen. »Nach mir die Sintflut« ist sicher nicht die richtige Devise! NATURSTEIN zeigt auf, was Senioren wie Junioren bei der Regelung der Nachfolge beachten sollten.



Kann der Mittelstand weiterhin das Rückgrat der deutschen Wirtschaft sein? Rund 70 000 Betriebe sollen laut einer Schätzung des Instituts der deutschen Wirtschaft Jahr für Jahr zur Übergabe anstehen. Aber nur rund 67 % davon sollen es in die zweite Generation schaffen, nur noch 32 % in die dritte und nur noch 16 % in die vierte. Wenn dem so ist, kommt das einem erschreckenden Abbau der Zukunftsfähigkeit inhabergeführter Betriebe gleich. Um diese Gefahr zu reduzieren, sollte der Generationswechsel als strategische Führungsaufgabe verstanden werden.

■ Beispiele aus der Praxis

Ein Übergangsszenario aus der Praxis: Der 40-jährige Sohn leitet das eine Geschäftsfeld eigenständig, aber verlustreich, während der 70-jährige Seniorunternehmer den zweiten Geschäftsbereich gewinnbringend führt. Ein Anwalt soll die Übergabe steuerlich und rechtlich vorbereiten. Rein ökonomisch müsste man aber zunächst eher fragen: Wie kann der Sohn mehr Erfolge in seinem Geschäftsfeld erzielen? Und wie kann der Sohn in den erfolgreichen Geschäftsbereich des Vaters integriert werden? Die Antworten des Seniorunternehmers auf die Fragen belegen seine dominante Stellung im Betrieb: »Das regeln wir schon selbst: Meine Frau und ich werden dem Sohn als Arbeitskraft weiter zur Verfügung stehen!« Wie haben wir die Zukunft eines solchen Unternehmens einzuschätzen, wenn der Senior sich auf unbestimmte Zeit unentbehrlich macht? Ein zweites Beispiel: Ein ebenfalls 70-jähriger Unternehmer macht dem fachlich und persönlich qualifizierten Stiefsohn und einzig in Betracht kommenden Betriebsnachfolger das Unternehmerleben so

schwer wie möglich. Der Stiefsohn gilt ihm eben bei weitem nicht so viel wie der eigene Sohn, obwohl dieser ungeeignet für eine Nachfolge und daran auch nicht interessiert ist. Erst nach jahrelangen Unstimmigkeiten findet die notwendige Übergabe an den Stiefsohn statt.

In beiden Fällen wurden die designierten Nachfolger vom Senior (unbewusst) nur als abhängig Beschäftigte gesehen und nicht als künftige Unternehmer, was zeigt, wie wichtig auch psychologische Aspekte sind. Ebenso wichtig sind bei der Betriebsübergabe auch unternehmensstrategische Überlegungen.

■ Kein Zukunftserfolg ohne Strategie

Würden bei der Vorbereitung einer Nachfolgeregelung auch unternehmensstrategische Gesichtspunkte höher bewertet, hätten wir weniger fehlgeschlagene Generationswechsel zu verzeichnen. Eine Unternehmensstrategie ist, allgemein formuliert, ein Ziel-Mittel-System zur Erreichung einer unternehmerischen Vision, wobei das Umfeld, Gegenspieler im Markt und die eigenen Fähigkeiten mit berücksichtigt werden. Zum Umfeld gehören etwa der Gesetzgeber und der Kapitalmarkt. Was eigene Fähigkeiten betrifft, muss der Seniorunternehmer seine vielleicht nur unterbewusst verfolgte »Nach mir die Sintflut-Philosophie« ablegen, und der Junior muss die Macht, die ihm als Nachfolger zusteht, irgendwann einfordern und damit der eigenen Persönlichkeit Ausdruck verleihen.

Beim Generationswechsel geht es um nichts Geringeres als um die Zukunft des Unternehmens. Die Nachfolgeplanung ist somit die beste Chance, Erfolgspotenziale für die Zukunft zu sichern und zu schaffen. Jede Strategie erfordert individuelle Investitionen oder kann, etwa bei einer Geschäftsfeldstrategie »Schrumpfen«, Desinvestitionen erforderlich machen. Investieren lässt sich zum Beispiel in Mitarbeiter, in den Markt sowie in die Organisation, die Technologie und in das Informationssystem. Je überzeugender ein Strategiekonzept ist, desto höher kann der Ertragswert des Unternehmens eingestuft werden. Die Zukunftsstrategie des Unternehmens wird jedem Kaufinteressenten wichtig sein. Warum sollte sich also nicht auch ein Nachfolger aus der Familie fragen: Lohnt es sich für mich, diesen Betrieb zu übernehmen – samt Schulden?

■ Familienexterne Lösungen

Wenn ein Nachfolger aus der Familie nicht ernsthaft in Betracht kommt, gibt es mehrere Optionen. Zunächst wird an einen Verkauf zu denken sein:

- Wen kennen wir? (z. B. frühere Mitarbeiter oder solche aus anderen Betrieben)
- Wen könnten wir fragen? (z. B. Wettbewerber/Kollegen, Hausbank, Handwerkskammer / Innung)
- Wo könnten wir suchen? (z. B. Tageszeitungen, Fachzeitschriften oder im Internet)



Man beachte aber, dass die Suche eines Käufers dauert; deshalb sollte man frühzeitig damit beginnen.

Wird ein Nachfolger von außen in den Betrieb geholt (»Management-Buy-In«), so wird dieser mit Sicherheit den Unternehmenswert kritisch unter die Lupe nehmen. Manchmal liegt das Gute so nah, daß man es zunächst völlig übersehen: eigene Mitarbeiter als potenzielle Nachfolger (»Management-Buy-Out«). Auch eine »Buy-In-Buy-Out«-Kombination ist denkbar, eventuell unter Mitwirkung einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft. Ein Verkauf ist aber nicht die einzige Option.

■ Gewaltenteilung Führung / Kapital

Es gibt auch Fälle, in denen Betriebe trotz fehlendem Nachfolger aus der Familie nicht verkauft werden sollen – etwa weil das Unternehmensschiff an sich seeklar ist. Es soll nur ein neuer »Skipper« an Bord.

Eine Trennung von Führung und Kapital bietet sich an,

- wenn ein Nachfolger aus der Familie überhaupt nicht in Sicht ist, aber das Unternehmen so gute Potenziale hat, dass die Wertsteigerung der Familie zuzugute kommen soll. Mancher Senior will in so einem Fall lieber betriebliches Vermögen als Bargeld vererben.
- wenn der Junior im Erbfall voraussichtlich noch zu jung sein wird, um das Erbe anzutreten. In einem solchen Fall kann beispielsweise die erbende Frau des Verstorbenen einen Mitarbeiter oder Fremden als Interims-Geschäftsführer einsetzen. Sinngemäß das Gleiche gilt, wenn der Senior die Betriebsleitung aus gesundheitlichen Gründen abgeben muss.
- wenn Familienstreitigkeiten vorprogrammiert sind und außer Betriebsvermögen kaum Vermögen vorhanden ist. Wenn dann auch noch keiner der Erben in der Lage ist, das Unternehmen zu führen, muss verkauft – oder eben Handlungsfreiheit für eine externe Führung geschaffen werden: Hier kann ein Mitarbeiter oder Dritter (für den Todesfall) zum Geschäftsführer bestellt und dessen Unabhängigkeit von den Anteilseignern geregelt werden.

Am klarsten ist die Gewaltenteilung Kapital / Führung bei der kleinen AG: Hier können im Gegensatz zu einer GmbH die Anteilseigner die Geschäftsführung nicht absetzen und ihr auch nicht unmittelbar »dreinreden«. Wer sich zu dieser Rechtsform nicht entschließen mag, kann sich der AG auch mit einer GmbH oder KG annähern, indem er den Geschäfts-

Praktische Tipps:

Übergabe-Strategie für den Senior

1. Die Suche nach einem Nachfolger und dessen Aufbau ist Teil der Unternehmensplanung. Beginnen Sie frühzeitig mit der Suche, um den Nachfolger hausintern zu qualifizieren und zu integrieren!
2. Erstellen Sie ein Zukunftskonzept! Damit liefern Sie dem Junior die Grundlage für eine langfristige Sicherung des Unternehmens.
3. Bauen Sie Ihren Nachfolger auf, ohne Zwang auszuüben! Messen Sie Neigung und Fähigkeit mehr Bedeutung bei als dem Ältestenrecht, dem Geschlecht oder einer Blutsverwandtschaft!
4. Sehen Sie ab vom Aufbau mehrerer Nachfolger, die sich nicht klar ergänzen! Sie sollten einen Nachfolger bestimmen, der fachlich UND persönlich überzeugt!
5. Lassen Sie sich nicht täuschen: Eine (zu) dick aufgetragene Familienharmonie zeugt oft von unter den Teppich gekehrten Konflikten. Wenn die familieninterne Kommunikation schlecht funktioniert, sollten Sie die Einschaltung eines neutralen Moderators erwägen!
6. Wenn es an das Verteilen von Vermögen geht, ist auch die schönste Familienharmonie schnell im Eimer. Entwickeln Sie Abfindungsstraßen für sog. weichende Erben.
7. Legen Sie Ihren Zeitplan für die schrittweise Übergabe der Kompetenzen an den Junior schriftlich fest! Regeln Sie unmissverständlich, welche Aufgaben und wie viel Verantwortung Sie dem Junior wann übertragen werden.
8. Die Übergabe muss konsequent sein! Greifen Sie dem Nachfolger nicht von außen ins Steuer! Versuchen Sie, ihn lediglich beratend zu unterstützen – wenn gewünscht!
9. Machen Sie sich klar, dass das Steuer- und das Gesellschaftsrecht nur Hilfsfunktionen erfüllen! Die rechtliche Gestaltung der Betriebsübergabe sollte der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens dienen.
10. Denken Sie an eine Altersversorgung unabhängig vom Betrieb und pflegen Sie Hobbies! Sie sollten sich darauf vorbereiten, irgendwann loszulassen!



vertrag am Leitbild Kleine AG orientiert. Praktisch bedeutet das die Kooperation mit einem starken, d. h. weisungsbefugten Beirat, der richtig besetzt und von der Satzung her stark genug ausgestattet sein muss. Dem Beirat sollten keine Partner

des Tagesgeschäfts angehören, also z. B. nicht die Hausbank. Die Beiratsmitglieder sollten vielmehr das Naturell des Unternehmers ergänzen (zum Beispiel in den Bereichen Controlling und Marketing). <

Praktische Tipps:

Übernahme-Strategie für den Junior

1. Fragen Sie sich, ob Sie wirklich Ihre ganze Energie für die Weiterführung gerade dieses Unternehmens einsetzen wollen!
2. Der Einstieg in die Firma des Seniorunternehmers sollte möglichst gleich mit Projektverantwortung einhergehen. Bestehen Sie auf klar definierte eigene Kompetenzen!
3. Finden Sie durch Gespräche mit dem Seniorunternehmer heraus, wo sich Ihre Geschäftsideen von seinen unterscheiden und was Sie ändern möchten!
4. Bemühen Sie sich hartnäckig um fortschreitende Integration in betriebliche Abläufe und wichtige Gespräche. Bestehen Sie darauf, dass Sie der Senior in seine betrieblichen Entscheidungen einbindet.
5. Bestehen Sie auf Mitwirkung bei der Entwicklung künftiger Unternehmensziele und auf deren Dokumentation! Finden Sie Antworten auf die Fragen, was erhalten bleiben soll und was geändert werden muss!
6. Treffen Sie auf der Grundlage des gemeinsam mit dem Senior entwickelten Zukunftskonzepts erste Personalentscheidungen!
7. Verlangen Sie vom Senior einen schriftlich fixierten Zeitplan für die Übernahme von Funktionen und Kapital. Darin sollte der abgestufte Aufstieg in die Geschäftsführungsebene und der Tag X der vollständigen Übergabe fixiert sein.
8. Überdenken Sie die Frage des künftigen Rechtskleids der Firma in Zusammenhang mit dem Zukunftskonzept!
9. Sammeln Sie frühzeitig eigene Erfahrungen! Versuchen Sie auch, über den »eigenen Tellerrand« zu schauen, indem Sie sich bei anderen Betrieben informieren!
10. Nutzen Sie den Senior mit seinen vielen beruflichen Erfahrungen als Ratgeber!

