

## Familienunternehmen

# Wie Sie die Unternehmensnachfolge vorbereiten

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger braucht Zeit. Ebenso die geordnete Unternehmensübergabe. Familienunternehmen sollten die Unternehmensnachfolge frühzeitig angehen.

Von Stephan Jansen, Beyond the Deal (BTD) GmbH



Viele Unternehmer schieben die Unternehmensnachfolge vor sich her. Sie entwickeln keine Perspektive für ihr Unternehmen und bereiten sich nicht auf das Leben nach dem Stabwechsel vor. Sie möchten auch nach dem offiziellen Ausscheiden das Geschehen in „ihrem Betrieb“ noch weiter beeinflussen. Das hat fatale Folgen für die Position des Nachfolgers. Denn die Mitarbeiter werden denken: „Der Alte traut seinem Nachfolger nicht.“ Also trauen auch sie dem Neuen nicht.

Besonders groß ist diese Gefahr, wenn es sich beim Nachfolger um den Sohn oder die Tochter handelt. Wegen der emotionalen Familienbande sind gerade hier klare Absprachen nötig, wie die Übergabe geregelt wird und wer was im Verlauf dieses Prozesses zu sagen hat.

## Den Nachwuchs nicht zur Nachfolge drängen

Viele Unternehmensübergaben scheitern daran, dass dem Nachfolger die nötige Qualifikation fehlt. Dies ist bei Familienbetrieben besonders oft der Fall. Denn in ihnen erfolgt die Auswahl des Nachfolgers meist nur bedingt nach dem Kriterium Eignung. Die Maxime lautet vielmehr: „Hauptsache, das Unternehmen bleibt in der Familie.“

Am Beginn jeder Nachfolgeregelung sollte deshalb eine genaue Prüfung stehen: Verfügt mein Kind über das nötige Potenzial und die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale, um mittel- oder langfristig den Betrieb zu führen? Doch mindestens ebenso wichtig ist die Frage: Ist die Übernahme des elterlichen Betriebs überhaupt mit den Lebensvorstellungen meines Kindes vereinbar? Nur wenn das Kind mit Überzeugung „Ja“ zur Firmenübernahme sagt, ist es auch mit Herzblut dabei. Das ist zum erfolgreichen Führen eines Familienbetriebs wichtig.

Erst nach dieser Prüfung sollte gemeinsam die Entscheidung getroffen werden, ob der Nachwuchs in die elterlichen Fußstapfen tritt. Diese Entscheidung sollte, solange die Vorbereitung dauert, eine vorläufige sein. Denn der potenzielle Nachfolger entwickelt sich in dieser Zeit auch persönlich weiter. Das heißt, seine Wünsche, Bedürfnisse und Lebensziele können sich ändern. Deshalb sollte der vorläufige gefasste Beschluss revidierbar sein.

#### Loslassen ist nicht einfach

Die Firmeninhaber unterschätzen, wie schwer ihnen emotional das Ausscheiden aus ihrem Betrieb fällt. Deshalb befassen sie sich im Vorfeld nicht ausreichend mit Fragen wie:

- Will ich die Macht überhaupt abgeben?
- Werde ich es ertragen, wenn mein Kind das Unternehmen besser (oder schlechter) führt als ich?
- Was fange ich nach dem Ausscheiden mit meiner Zeit an?

### Planung der Übergabe früh beginnen

Die Vorbereitung auf die Nachfolge sollte mindestens zwei bis drei Jahre dauern. Sie kann sich jedoch auch darüber hinaus erstrecken – abhängig davon,

- ob ein Familienmitglied früh als Nachfolger aufgebaut wird und die Planung entsprechend langfristig ist,
- welche Voraussetzungen der potenzielle Nachfolger bereits erfüllt,
- wie schwierig die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und die Aufgaben der Geschäftsführung sind und
- welche Optimierungsmaßnahmen in operativer, steuerlicher oder finanzieller Hinsicht im Zusammenhang mit der Unternehmensübergabe getroffen werden sollen.

Entsprechend früh sollten sich Firmeninhaber Gedanken darüber machen, wer das Unternehmen nach ihrem Ausscheiden weiterführen könnte. Denn dann haben sie noch die Wahl. Soll eines der Kinder auf die Übernahme vorbereitet werden? Kann ein Mitarbeiter die Geschäftsführung übernehmen? Oder wird ein geeigneter Nachfolger von außen gesucht?

Erfolgt die Nachfolgersuche hingegen kurzfristig, braucht es einen geeigneten „fertigen“ Nachfolger – einen Nachfolger, der noch dazu bereit und fähig ist, das nötige „Kleingeld“ zu investieren. Der Prozess läuft dann in der Regel auf einen

Unternehmensverkauf hinaus. Das muss keine schlechte Lösung sein, weder für den Verkäufer noch für das Unternehmen. Denn sowohl Wettbewerber, als auch Family-Offices können langfristig ein sicherer Hafen für den Betrieb und die Mitarbeiter sein.

## **Phasen der Betriebsübergabe**

Der Prozess der Übergabe des Betriebs an den potenziellen Nachfolger lässt sich in vier Phasen einteilen:

- Testphase
- Qualifizierungsphase
- Bindungsphase
- Übergabephase

Je langfristiger die Übergabe geplant wird, desto fließender lässt sich der Wechsel an der Unternehmensspitze gestalten. Dies ist gerade bei mittelständischen Betrieben wichtig. Denn bei ihnen ist das Vertrauen der Geschäftspartner und Mitarbeiter in das Unternehmen oft stark an die Person des Inhabers gebunden. Dieses Vertrauen muss sich der Nachfolger erst erarbeiten – und das erfordert Zeit.

### **Phase I: Testphase**

Während der Testphase arbeiten der Firmeninhaber und der mögliche Nachfolger mehrere Wochen miteinander im Betrieb. So können sie prüfen, ob sie miteinander auskommen. Stellt sich dabei heraus, dass die Erwartungen und Wünsche zum Beispiel bezüglich Unternehmensführung und -entwicklung unüberbrückbar auseinander klaffen, ist es besser, sich frühzeitig von dem gemeinsamen Vorhaben „Nachfolge“ zu verabschieden. Wichtig ist dabei: Beide Seiten müssen ehrlich zueinander sein. Sie müssen zudem bereit sein, aus den Erkenntnissen der Testphase Konsequenzen zu ziehen. Deshalb sollten der Firmeninhaber und sein potenzieller Nachfolger stets berufliche beziehungsweise unternehmerische Alternativen im Hinterkopf haben für den Fall, dass die Übergabe scheitert. Speziell Nachfolger aus der Familie sollten immer wieder prüfen: Will ich wirklich den elterlichen Betrieb übernehmen oder habe ich mich in diese Rolle drängen lassen?

Kommen beide Seiten nach einigen Wochen des Miteinander-Arbeitens zur Überzeugung „Es könnte gelingen“, dann beginnt die Qualifizierungsphase. Hierbei prüfen Firmeninhaber und Nachfolger gemeinsam, welche Fähigkeiten und Qualifikationen der künftige Unternehmer bereits mitbringt, welche er noch benötigt und wie er die fehlenden Fähigkeiten erwerben kann? Je jünger der Nachfolgekandidat

ist, umso genauer kann dessen Aus- oder Weiterbildung auf die spezifischen Anforderungen des Betriebs ausgerichtet werden. Dies ist bei der familieninternen Übergabe gut möglich. Denn meist wird eine Unternehmerfamilie mit der Nachfolgefrage bereits insgeheim konfrontiert, wenn sich der Nachwuchs einstellt. Entsprechend früh können die Weichen gestellt werden.

## **Phase II: Qualifizierungsphase**

Das Ziel der Qualifizierung sollte sein: Der Nachfolger erwirbt alle Kompetenzen, die er braucht, um den Betrieb zu führen. Das entsprechende theoretische Know-how allein genügt nicht – eine gewisse praktische Erfahrung ist unabdingbar. Auf welchem Weg sich der Nachfolger die Kompetenzen am besten aneignet, zum Beispiel über eine Lehre, über Praktika oder ein Studium, hängt unter anderem ab von der Branche des Unternehmens, der Unternehmensgröße und dem Geschäftsfeld.

Parallel zur Qualifizierung sollten alle finanziellen, steuerlichen und erbrechtlichen Fragen geklärt werden. Vor allem: Wie soll die Übertragung des Unternehmens vonstatten gehen? Zum Beispiel durch eine schrittweise gesellschaftsrechtliche Beteiligung des Nachfolgers? Oder eine vorweggenommene Erbfolge oder Schenkung? Diese Fragen zu klären, wird bei Familienbetrieben oft dadurch erschwert, dass Privat- und Betriebsvermögen nicht klar getrennt sind. Zuweilen muss das Unternehmen sogar umgegründet werden, um die Interessen aller Beteiligten zu wahren, zum Beispiel damit der Inhaber nach seinem Ausscheiden finanziell abgesichert bleibt. Auch die Ansprüche von Geschwistern sind oft zu berücksichtigen. Aus dieser Gemengelage entstehen oft Interessenkonflikte, die, wenn sie nicht früh erkannt und gelöst werden, die innerfamiliären Beziehungen dauerhaft belasten. Deshalb ist es in der Regel ratsam, zum Klären dieser Fragen, externe Berater hinzuzuziehen. Neben dem Steuerberater und einem Rechtsanwalt oder Notar sollte ein Unternehmensberater den Übergabeprozess begleiten.

## **Phase III: Bindungsphase**

Ist die Qualifizierung abgeschlossen und die Übergabe rechtlich unter Dach und Fach, kann die Bindungsphase beginnen. Sie dauert im Idealfall maximal zwei Jahre. Während dieser Phase durchläuft der Nachfolger alle wichtigen Positionen im Betrieb – ausgenommen die des Geschäftsführers. So lernt er die Mitarbeiter und Geschäftspartner kennen und macht sich mit den betrieblichen Abläufen vertraut. Zudem können alle Beteiligten noch einmal prüfen, ob sie wirklich miteinander harmonieren.

Bei einer internen Nachfolge sollte in dieser Phase noch ein Ausstieg möglich sein. Zum Beispiel, wenn sich zeigt, dass der Sohn oder die Tochter als Unternehmer doch ungeeignet ist. Oder wenn die Übernahme des elterlichen Betriebs doch nicht zu ihren Lebensvorstellungen passt.

Für externe Nachfolgen gibt es derartige Ausstiegsmöglichkeiten eher nicht. Schließlich hängt in der Regel eine Finanzierung an dem Prozess und der scheidende Unternehmer gibt sukzessive die Entscheidungen in die Hand des Nachfolgers, der das Unternehmen somit in dieser Periode bereits nachhaltig verändert.

## **Phase IV: Übergabephase**

Auf die Bindungsphase folgt meist nahtlos die Übergabephase. Nun rückt der Nachfolger mit in die Unternehmensspitze auf. Wenn möglich, sollten „Senior“ und „Junior“ zunächst als Doppelspitze agieren. Dies gelingt am besten, wenn sie sich die Aufgaben teilen. Wichtig ist in dieser Phase, in der der künftige Chef zwar bereits zur Unternehmensspitze zählt, jedoch oft noch nicht der Inhaber des Betriebs ist, dass er über ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielraum verfügt. Denn wenn der „Juniorchef“ für jede wichtige Entscheidung im Tagesgeschäft erst die Zustimmung des Eigentümers einholen muss, wird er weder von den Kunden, noch von den Mitarbeitern ernst genommen. Auch ihn selbst motiviert das nicht.

## **Das Ausscheiden des Seniors klar terminieren**

Die Dauer der Doppelspitze sollte im Vorfeld zeitlich begrenzt werden. Dauert sie sehr lange oder wird sie immer wieder verlängert, signalisiert dies den Mitarbeitern und den Geschäftspartnern: Der „Senior“ kann nicht loslassen. Oder der Nachfolger ist noch nicht kompetent genug – und wird es eventuell nie. Beides untergräbt das Vertrauen in den Nachfolger, schwächt seine Position und kann den Erfolg der Betriebsübergabe gefährden.



<http://www.business-wissen.de/id/12096>

veröffentlicht am 09.04.2019

## Autor

### Stephan Jansen

Stephan Jansen ist geschäftsführender Gesellschafter der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal Deutschland. Das Beratungsunternehmen unterstützt vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen und bei deren Integration.

Anschrift Beyond the Deal (BTD) GmbH  
Stephan Jansen  
Ludwigstraße 8  
61348 Bad Homburg v.d.H.  
Deutschland  
Telefon +49 6172 688 9060  
E-Mail [info@beyondthedeal.de](mailto:info@beyondthedeal.de)  
Web <http://www.beyondthedeal.de>

### Impressum

b-wise GmbH  
Bismarckstraße 21  
76133 Karlsruhe  
DEUTSCHLAND

[service@business-wissen.de](mailto:service@business-wissen.de)  
Telefon +49 721 18397-0

Copyright 2019, b-wise GmbH, All Rights Reserved