

Die Unternehmensnachfolge langfristig planen

Fabienne Du Pont, 14.06.19



Beyond the Deal Deutschland by Pronex GmbH, 60327 Frankfurt, 09.12.2016 (c)
Team Uwe Nölke | Fotografie & Film für Menschen & Unternehmen, D-61476
Kronberg, Brunnenweg 21, T +49 6173 321413, look@team-uwe-noelke.de,
www.team-uwe-noelke.de

Viele Unternehmer schieben das Thema Unternehmensnachfolge auf die lange Bank. Dadurch gefährden sie oft ihr Lebenswerk. Denn außer der Suche nach einem geeigneten Nachfolger erfordert auch die geordnete Unternehmensübergabe Zeit.

Viele Unternehmer verhalten sich, als seien sie unsterblich. Sie verschieben das Regeln ihrer Nachfolge so lange, dass ein strukturierter Stabwechsel kaum noch möglich ist – zum Beispiel aufgrund gesundheitlicher Probleme.

Eine häufige Ursache hierfür ist: Den Firmeninhabern fällt das Abschied-nehmen von ihrem Betrieb schwer. Deshalb befassen sie sich ungern mit Fragen wie:

- Will ich die Macht überhaupt abgeben?
- Würde ich es ertragen, wenn mein Nachfolger ein besserer (oder schlechterer) Unternehmer als ich wäre?
- Was fange ich nach dem Ausscheiden mit meiner Zeit an?

Die Folge: Sie haben weder eine klare Perspektive für ihr Unternehmen, noch für ihr Leben nach dem Stabwechsel. Entsprechend wankelmütig sind ihre Beschlüsse, und entsprechend schwer fällt es ihnen, zum Stichtag wirklich loszulassen. Besonders groß ist diese Gefahr, wenn der Nachfolger der Sohn oder die Tochter ist – aufgrund

der emotionalen Familienbande. Deshalb sind gerade hier klare Absprachen nötig, wie die Übergabe verläuft.

Den Nachwuchs nicht zur Nachfolge nötigen

Viele Unternehmensübergaben scheitern bereits daran, dass dem Nachfolger die nötige Qualifikation fehlt. Dies ist bei Familienbetrieben besonders häufig der Fall. Denn in ihnen lautet die oberste Maxime bei der Auswahl des Nachfolgers oft: „Hauptsache, mein/unser Lebenswerk bleibt in der Familie.“

Am Anfang jeder Nachfolgeregelung sollte eine genaue Prüfung stehen:

- Verfügt mein Sohn oder meine Tochter über das nötige Potenzial und die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale, um mittel- oder langfristig den Betrieb zu führen? Und:
- Ist dessen Übernahme überhaupt mit den Lebensvorstellungen meines Sohns oder meiner Tochter vereinbar?

Erst danach sollte gemeinsam entschieden 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 ändern sich oft.

Die Vorbereitung auf die Nachfolge sollte mindestens zwei, drei Jahre dauern – abhängig davon,

- welche Voraussetzungen der potenzielle Nachfolger bereits erfüllt,
- wie komplex die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und herausfordernd die künftige Geschäftsführertätigkeit ist und
- welche Optimierungsmaßnahmen in operativer, steuerlicher und finanzieller Hinsicht in Zusammenhang mit der Unternehmensübergabe getroffen werden sollen.

Je früher sich Firmeninhaber darüber Gedanken machen, wer ihr Unternehmen weiterführen könnte, umso freier sind sie in ihrer Wahl:

- Bereite ich eines meiner Kinder oder einen Mitarbeiter langfristig auf die Übernahme vor oder
- suche ich einen geeigneten Nachfolger von außen?

Erfolgt die Nachfolgersuche hingegen kurzfristig, können sie nur hoffen, einen geeigneten „fertigen“ Nachfolger von außen zu finden – einen Nachfolger zudem, der das nötige „Kleingeld“ hat. Denn dann läuft der Prozess auf einen Unternehmensverkauf hinaus.

Bei der Übergabe des Betriebs an potenzielle Nachfolger lassen sich vier Phasen unterscheiden:

- Testphase,
- Qualifizierungsphase,
- Bindungsphase und
- Übergabephase.

Während der Testphase arbeiten der Firmeninhaber und der mögliche Nachfolger

mehrere Wochen miteinander im Betrieb, um zu prüfen, ob sie miteinander auskommen. Zeigt sich dabei, dass die Erwartungen zum Beispiel bezüglich Unternehmensführung und -entwicklung unüberbrückbar sind, ist es besser, sich frühzeitig vom gemeinsamen Vorhaben „Nachfolge“ zu verabschieden.

Gelangen beide Seiten hingegen zur Überzeugung „Es könnte gelingen“, beginnt die Qualifizierungsphase. Firmeninhaber und Nachfolger prüfen nun gemeinsam:

- Welche Fähigkeiten und Qualifikationen bringt der künftige Unternehmer bereits mit?
- Welche benötigt er noch? Und:
- Wie kann er diese erwerben?

Das Ziel der Qualifizierung sollte sein: Der Nachfolger erwirbt alle nötigen Kompetenzen, um den Betrieb mit Erfolg zu führen. Das entsprechende theoretische Know-how allein genügt nicht – praktische Erfahrung ist unabdingbar. Ob sich ein Nachfolger aus dem Familienkreis diese Kompetenzen am besten über eine Lehre, verschiedene Praktika und/oder ein Studium aneignet, hängt unter anderem von der Branche, dem Geschäftsfeld des Unternehmens und dessen Größe ab.

Parallel zur Qualifizierung sollten alle finanziellen, steuerlichen und erbrechtlichen Fragen geklärt werden.

Dies wird bei Familienbetrieben oft dadurch erschwert, dass Privat- und Betriebsvermögen nicht klar getrennt sind. Zuweilen muss das Unternehmen umgegründet werden, um die Interessen aller Beteiligten zu wahren – zum Beispiel die des Noch-Inhabers bezüglich einer finanziellen Absicherung nach dem Ausscheiden.

Aus der Interessen-Gemengelage erwachsen oft Konflikte, die wenn sie nicht erkannt und gelöst werden, die innerfamiliären Beziehungen dauerhaft belasten. Deshalb ist es ratsam, externe Berater in den Prozess einzubeziehen.

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 bis auf die des Geschäftsführers. So lernt er die Mitarbeiter und Geschäftspartner kennen und macht sich mit den betrieblichen Abläufen vertraut.

Bei internen Nachfolgen sollte in dieser Phase noch ein Ausstieg möglich sein, wenn sich zum Beispiel zeigt: Wider alle Erwartungen ist der Sohn oder die Tochter für den Job „Unternehmer“ doch ungeeignet. Für externe Nachfolgen gibt es derartige Ausstiegsregelungen eher nicht, denn in der Regel

- hängt eine Finanzierung an dem Prozess und
- der scheidende Unternehmer gibt sukzessive die Entscheidungsbefugnisse an den Nachfolger ab, der das Unternehmen somit in dieser Periode bereits nachhaltig verändert.

Auf die Bindungsphase folgt meist nahtlos die Übergabephase. Nun rückt der Nachfolger mit in die Unternehmensspitze. 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 Entscheidungsspielräume verfügt. Denn wenn der „Junior-Chef“ für jede wichtige Entscheidung im Tagesgeschäft erst das „Okay“ der Eigentümer einholen muss, wird er weder von den Kunden, noch Mitarbeitern ernst genommen. Auch ihn motiviert das nicht.

Das Ausscheiden des Seniors klar terminieren

Die Zeit der Doppelspitze sollte im Vorfeld begrenzt werden. Dauert sie zu lange oder wird ihr Ende immer wieder verschoben, signalisiert dies den Mitarbeitern und Geschäftspartnern:

- Der Nachfolger ist noch nicht genügend kompetent („... und wird es eventuell nie“). Und/oder:
- Der „Senior“ kann nicht loslassen.

Beides erzeugt Misstrauen, schwächt die Position des Nachfolgers und kann den Erfolg des Betriebs nachhaltig gefährden.

Stephan Jansen

Zum Autor: Stephan Jansen ist Geschäftsführender Gesellschafter der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal Deutschland, Bad Homburg. Das Beratungsunternehmen unterstützt vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie beim Regeln der Unternehmensnachfolge und -übergabe. Internet: www.beyondthedeal.de