

Der Generationswechsel – Eine unternehmerische Herausforderung

Innerhalb der nächsten zehn Jahre vollzieht sich an der Spitze von bundesweit rund 380.000 Unternehmen ein Generationswechsel. Andere Untersuchungen sprechen von fast 700.000 klein- und mittelständischen Unternehmen, die an einen neuen Inhaber übergeben werden müssen. Es geht dabei um ein Vermögen von rund 2 Billionen DM und um die Erhaltung von Hunderttausenden von Arbeitsplätzen.

Es liegt in der Hand eines jeden Unternehmers, die Weichen für die Zeit nach seiner Geschäftsführung schon frühzeitig erfolgreich zu stellen. Die Betonung liegt dabei auf „frühzeitig“, denn nur dann ist eine sorgfältige und umfassende Vorbereitung möglich. Können neben steuerlichen und rechtlichen Fragen auch alle betriebswirtschaftlichen Belange der Firma angemessen geregelt und zwischenmenschliche Konflikte (z. B. aufgrund verschiedener Wert- und Zielvorstellungen von Übergeber und Nachfolger) nachhaltig ausgeräumt werden. Nur in einem gleitenden Übergang kann der Übernehmer ohne große Reibungsverluste in das Unternehmen eintreten, können sich die Synergieeffekte von langjähriger Erfahrung auf der einen und engagiertem Neubeginn auf der anderen Seite zum Wohle des Unternehmens entfalten.

Vielen praxiserprobten Mittelständlern mag es mit der Unternehmensübergabe jedoch so ergehen wie beim Häuserbau: Ein Haus kann auch ohne Architekten gebaut werden, wenn der Bauherr genügend Zeit und technisches Verständnis hat. Allerdings wird man es dem Haus zumeist ansehen, daß hier keine Fachleute am Werk waren, und ob es durch die Eigenarbeit billiger wird, steht ebenfalls in den Sternen. Ähnlich liegt der Fall bei einer Unternehmensübergabe. Es gibt viele Spezialisten und noch mehr Fachliteratur, und Unternehmer tun gut daran, die Experten auch in Anspruch zu nehmen.

Denn der Vorgang des Inhaberwechsels ist ein komplexer Prozeß, der die Interessen und Voraussetzungen der drei Hauptakteure ausloten und miteinander in Einklang bringen muß:

Da ist einmal der Alt-Eigentümer, der nicht nur die Tradition seines Unternehmens gewahrt sehen will, sondern vor allem eine angemessene Altersversorgung erzielen möchte. Er befindet sich in der psychologisch schwierigen Lage, seinen eigenen Berufsausstieg vorbereiten und das jahrelang Erarbeitete loslassen zu müssen.

Da ist zum anderen der Übernehmer, der sich und seine unternehmerischen Pläne in bereits bestehende, nur behutsam zu verändernde Strukturen einpassen muß. Er sollte die Gelegenheit haben, sich gründlich einzuarbeiten und bestehende Know-how-Lücken durch Schulungen zu schließen, während er zugleich mehr und mehr Verantwortung übernimmt, ohne dabei vom Übergeber aus falsch verstandenem Verantwortungsgefühl ausgebremst zu werden.

Schließlich ist es der Betrieb selbst, der auf die Übergabe vorbereitet werden muß. Er muß finanziell in der Lage sein, den erfahrungsgemäß erhöhten Liquiditätsbedarf während eines Inhaberwechsels zu decken. Oftmals müssen sogar für längere Zeit zwei Geschäftsführergehälter erwirtschaftet werden. Darüber hinaus muß der Wechsel vermeintlich unbeteiligten Dritten – Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten – so verständlich und zeitgerecht mitgeteilt werden, daß sie die Übergabe nicht als Bedrohung oder Schwäche des Betriebs auslegen, sondern im Gegenteil als die zukunftssträchtige Kräftebündelung zweier Unternehmergegenerationen.

Bei einem familieninternen Inhaberwechsel sind zusätzlich die Bedürfnisse der (Groß)Familie zu bedenken und zu berücksichtigen. Steht kein Familienmitglied als Nachfolger zur Verfügung muß das Unternehmen an Externe verkauft werden: an Mitarbeiter, interessierte Kunden bzw. Lieferanten oder an die mittelständische Konkurrenz. Wenn im näheren Umfeld kein potentieller Nachfolger zu finden ist, sind vor allem für kleinere Betriebe Unternehmensbörsen das Mittel der Wahl, um interessierte Übergeber und Übernehmer zusammenzuführen.

Neben dem Verkauf an ein anderes Unternehmen oder einen Konzern gibt es managementorientierte Lösungen: das sogenannte MBI (Management-Buy-In), bei dem sich das Fremdmanagement in das Unternehmen einkauft, und das sogenannte MBO (Management-Buy-Out), bei dem das Unternehmen an einen bzw. mehrere Mitarbeiter verkauft wird. Schließlich kann auch die Vermietung oder Verpachtung des Unternehmens eine Möglichkeit darstellen, die Altersversorgung für den Alt-Eigentümer optimal zu sichern.

Um aus der Vielzahl an Übergabe-Möglichkeiten die für das Unternehmen und seinen Inhaber beste Variante auszuwählen, ist es ratsam, sich der Betreuung durch kompetente

Berater zu vergewissern. Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Kammern und Verbände sowie Rechtsanwälte, Steuer- und Unternehmensberater können helfen, die optimale Lösung für eine Unternehmensnachfolge zu erarbeiten. Die GWS in Altena bietet allen interessierten Unternehmern an, in einem kostenlosen und vertraulichen Beratungsgespräch zu klären, welche Maßnahmen zur Übertragung ihres Unternehmens im Einzelfall notwendig sind. Als Ansprechpartner steht bei der GWS Dipl.-Ökonom Reiner Walter unter der Durchwahl 02352 / 92 72 – 16 zur Verfügung.

Die Verantwortung des Unternehmers ist es, sich rechtzeitig mit der Zeit des Übergangs auseinanderzusetzen und die geeigneten Schritte in die Wege zu leiten, um die Übergabe als Krönung der unternehmerischen Karriere erfolgreich zu gestalten.

Diesen Beitrag veröffentlichen wir mit freundlicher Genehmigung der:

TMS Unternehmensberatung AG

Stolberger Straße 313

50933 Köln

Tel.: 0221 / 28 30 2-0

Internet: www.tms.de

Ihre Ansprechpartnerin: Diplom-Betriebswirtin Maria Wirtz