

## **Der Generationswechsel (II) – Die Nachfolge aktiv gestalten**

Wer als Unternehmer die Notwendigkeit einer frühzeitigen Nachfolgeplanung erkannt und sich entsprechend mit dem Thema „Unternehmensübergabe“ beschäftigt hat, hat bereits den ersten Schritt in die richtige Richtung getan. Es ist an ihm, den Stabwechsel im Unternehmen als krönenden Abschluss seiner beruflichen Karriere zu gestalten und zugleich den erfolgversprechenden Startschuss für eine neue Phase im Leben seiner Firma zu geben.

Dabei lassen sich drei grundlegende Phasen unterscheiden: die Vorbereitung auf eine Übertragung, die Entwicklung des Nachfolgekonzepts und die eigentliche Umsetzung.

Vor jeder konkreteren Planung einer Nachfolge sollte eine umfassende Bestandsaufnahme der Ist-Situation stehen. Der Übergeber muss seine unternehmerischen Ziele während des Inhaberwechsels und seine persönlichen Ziele für die Zeit nach der Übergabe definieren. Schließlich muss er mit kühlem Kopf durchrechnen, wie sich seine Altersversorgung zusammensetzen soll. Welche Beträge ergeben sich aus privaten Renten- oder Lebensversicherungen und wie groß ist die Restsumme, die aus der Unternehmensübergabe finanziert werden muss, um einen komfortablen Lebensunterhalt zu gewährleisten. Neben dem Verkauf des Betriebs, könnte beispielsweise auch eine Lösung auf Renten- oder Pachtbasis in Betracht kommen.

Doch nicht nur der Unternehmer, sondern auch das Unternehmen selbst muss unter die Lupe genommen werden. Ist es auf die Nachfolge vorbereitet? Sind beispielsweise die firmeninternen Rahmenbedingungen so, dass der erhöhte Liquiditätsbedarf während einer Übergabe gedeckt werden kann? Sind die Mitarbeiter so kooperativ und fachlich kompetent, dass sie dem Nachfolger in der ersten Zeit helfend zur Seite stehen können? Auch die unternehmensexternen Rahmenbedingungen dürfen nicht vernachlässigt werden. In Zeiten steigenden Kosten- und Konkurrenzdrucks muß die Nachfolgeregelung nach anderen Maßgaben gestaltet werden als in entspannteren Konjunkturphasen.

Der Nachfolger muss sich schließlich die Frage stellen, ob er den Anforderungen einer Unternehmensführung fachlich und auch kaufmännisch gewachsen ist. Know-how-Lücken können durch rechtzeitige, den Unternehmenseinstieg begleitende und praxisnahe Fortbildungsmaßnahmen geschlossen werden. Sie fördern gleichzeitig das Selbstbewusstsein des

Nachfolgers und führen zu einem Zuwachs an aktuellem (Fach-)Wissen für das Unternehmen. Zu guter Letzt ist es Aufgabe des Nachfolgers, seine Vorstellungen von der Zukunft der Firma zu formulieren und seine unternehmerischen Visionen auf den Punkt zu bringen.

Am Ende der Bestandsaufnahme stehen die Bemühungen um einen Konsens: Die Voraussetzungen und Interessen aller Beteiligten müssen miteinander in Einklang gebracht werden. Von entscheidender Bedeutung ist dabei ein offener Austausch zwischen Übergeber und Übernehmer. Nur wenn die Situation nicht beschönigt wird und alle potenziellen Konflikte an- und durchgesprochen worden sind, hat das Vorhaben Unternehmensübergabe die nötigen Erfolgsaussichten.

Die Statistik zeigt, dass viele Stabwechsel in mittelständischen Unternehmen nicht an mangelnder Liquidität oder sich ändernden Marktbedingungen scheitern, sondern am internen Zwist von Übergeber und Nachfolger. Konflikte entzündeten sich aufgrund gegensätzlicher Ziel- und Wertvorstellungen, deren Ursachen in der Regel im Altersunterschied der Beteiligten zu suchen sind. Im gemeinsamen Dialog sollten eventuell anstehende Probleme diskutiert werden. Ihre Lösung kann dann direkt in das individuelle Konzept für eine erfolgreiche Nachfolge integriert werden.

Dieses Konzept regelt auch alle anderen relevanten Fragen. So muss beispielsweise eine Vermögens- bzw. Schuldenstrategie für den Übergeber entwickelt werden. Wie soll ein Erlös aus dem Unternehmensverkauf angelegt werden, damit die Lebenshaltungskosten dauerhaft gedeckt sind? Wie kann die private Haftung für betriebliche Verbindlichkeiten mit der Übergabe abgelöst werden? Außerdem sind notwendige (Ersatz-)Investitionen für das Unternehmen zu planen und die betriebswirtschaftliche Gestaltung für die Übergabe, z.B. im Hinblick auf die Rechtsform, festzulegen – um nur einige Punkte zu nennen.

Die Komplexität der meisten Fragen lässt eine Begleitung durch externe Fachberater ratsam erscheinen. Beraterinnen und Berater in Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Unternehmensberater, Steuerberater und Rechtsanwälte lassen ihr Know-how in die Übergabekonzeption einfließen, die dadurch ausgewogen und individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten wird. Simplifizierende Pauschalregelungen einer Übergabe, die über die individuellen Gegebenheiten eines Betriebs hinwegsehen, mögen zwar auf den ersten Blick kostengünstiger erscheinen, verursachen jedoch durch ihre verallgemeinernde Vorgehenswei-

se und fehlenden betriebspezifischen Lösungsstrategien oft im nachhinein (z.B. durch eine gerichtliche Auseinandersetzung von Käufer und Verkäufer) wesentlich mehr Kosten als jede solide Beratung durch die entsprechenden Fachleute.

Das von den Beteiligten erarbeitete und intensiv durchgesprochene Übergabekonzept ist die Basis für den Nachfolgefahrplan, der die Schritte des Stabwechsels mit verbindlicher Terminierung und Zuständigkeit festlegt. Der Nachfolgefahrplan hilft beiden Seiten, eigene Pflichten nicht zu vernachlässigen und die Aufgabenerfüllung der Gegenseite neutral und dadurch frei von eventuellen Konfliktpotenzialen kontrollieren zu können. Da sich der Zeitrahmen dieses Fahrplans zumeist über mehrere Jahre erstreckt, muss für den Fall eines ernsthaften Unfalls von Unternehmer oder Nachfolger immer auch ein Maßnahmenkatalog für den Notfall erarbeitet werden.

Die konkrete Umsetzung des Nachfolgefahrplans erfolgt in aller Regel in vier Schritten:

Zunächst steigt der Nachfolger – häufig im Rahmen eines ganz normalen Anstellungsvertrags – ins Unternehmen ein und sammelt seine ersten Erfahrungen. Parallel dazu schließt er etwaige Qualifizierungslücken durch entsprechende fachliche oder betriebswirtschaftliche Fortbildungsmaßnahmen. Für beide Seiten ist dies eine Testphase, die unter das Motto „**Vormachen und Testen**“ gestellt werden kann.

Danach folgt der Schritt „**Mitmachen und Orientieren**“. In dieser Phase sollte sich der Nachfolger überlegen, wie er einzelne Unternehmensbereiche in Zukunft ausgestalten will. Nach erfolgreicher Einarbeitung sollte auch seine Beteiligung am Unternehmen erfolgen: Je nach Rechtsform und Struktur der Firma wird er seinen Anteil am Kapital sukzessiv aufstokken, unter Umständen bis hin zu einer hundertprozentigen Übernahme. Gleichzeitig übernimmt der Nachfolger zunehmend verantwortungsvollere Aufgaben und bekommt eigene Verantwortungsbereiche zugeordnet, während ihm der Unternehmer mit Rat und Tat zur Seite steht, ohne ihn zu bevormunden. Am Ende dieser zweiten Phase ist der Nachfolger Mitgeschäftsführer des Unternehmens.

Jetzt ist der Zeitpunkt für den Übergeber gekommen, aus dem Unternehmen auszusteigen und sich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen: Es ist die Phase „**Selbermachen und Übergeben**“. Es hat sich bewährt, den genauen Ausstiegstermin schriftlich zu fixieren,

um eventuelle Missverständnisse und Verschleppungstaktiken gar nicht erst aufkommen zu lassen. Das Unternehmen sollte den Führungswechsel jetzt verkraften können. Die Betriebsorganisation muss nach den Belangen des Nachfolgers umstrukturiert und einzelne Aufgabenbereiche gegebenenfalls an andere Mitarbeiter delegiert worden sein. Zwar steht der Unternehmer dem Nachfolger noch eine gewisse Zeit mit Rat und Tat zur Seite, doch sollte sich der Alt-Inhaber nicht mehr in die alltäglichen Abläufe einschalten. Vor allem in dieser Phase zeigt sich, ob die Gespräche während der Bestandsaufnahme und Konzeptionsentwicklung so offen waren, dass jeder die Sorgen und Nöte der Gegenseite verstehen und Konflikte dadurch von vornherein vermeiden kann.

Schließlich – in einem vierten und letzten Schritt der „**Unterstützung von außen**“ – zieht sich der Unternehmer endgültig aus dem Unternehmen zurück. Es ist im Interesse aller Beteiligten, dass der Nachfolger das Unternehmen nun eigenständig und ohne jede fremde Hilfe führt. Der Alteigentümer kann dabei die Position eines externen Beraters oder eines Beirats besetzen. Mit einer solchen Regelung sind Vorteile für beide Seiten verbunden. Zum einen erhält der Nachfolger weiterhin äußerst kompetente Unterstützung, zum anderen hat der Alteigentümer eine ihn befriedigende Aufgabe, die mit „seinem“ Unternehmen zusammenhängt. Ob diese Lösungen realisierbar sind, hängt von den individuellen Vorstellungen und dem (guten) Einvernehmen der Beteiligten ab.

Mit dem Eintritt in diese letzte Phase ist die Übergabe erfolgreich abgeschlossen. Das Unternehmen hat vom synergetischen Zusammenwirken von langjähriger Erfahrung auf der einen und unverbrauchter Innovativkraft auf der anderen Seite profitiert. Seine Zukunft ist gesichert.

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](http://www.tms.de)

Ihre Ansprechpartnerin: Diplom-Betriebswirtin Maria Wirtz