

„Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexes Projekt“



Emotionen, Erbrecht, wirtschaftliche Aspekte: Eine Unternehmensübergabe ist anspruchsvoll. Mit guter Planung lassen sich Stolpersteine aber umgehen, meint Nils Koerber, Inhaber der Unternehmensberatung K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten.

Herr Koerber, wenn Mittelständler ihre Unternehmensnachfolge planen, müssen sie vieles bedenken. Was sind besonders kritische Punkte?

Häufig sind die eigenen Gefühle die größte Hürde für den Übergeber einer Firma. Dieser sollte sich daher zunächst fragen: Bin ich bereit, mich von meiner Unternehmung zu trennen? Habe ich ein neues Ziel, auf das ich mich wirklich freuen kann? Benötige ich einen klaren „Schnitt“ mit allen Konsequenzen, oder bin ich eher ein „Step-by-Step“-Typ, der den langsamen Weg des Abschieds bevorzugt? Erst nach Klärung dieses ersten Schrittes kann die Planung beginnen.

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexes Projekt und muss als solches geplant werden. Unternehmer dürfen nicht dem Irrtum unterliegen, dass eine Unternehmensnachfolge einfach im Alltagsgeschäft erledigt werden kann. Sie sollte vielmehr ebenso umfassend und präzise geplant werden wie bedeutsame Investitionen.

Was steht zuerst an, wenn die Entscheidung zur Übergabe des Unternehmens getroffen ist?

Dann steht die strategische Frage des möglichen Nachfolgers beziehungsweise Übernehmers im Fokus: Wer könnte ganz konkret meine Firma in die Zukunft führen? Kinder? Mitarbeiter? Ein fremder Käufer oder sogar ein Unternehmen, das mit der Übernahme anorganisch wachsen könnte? In dieser Überlegung steckt zugleich auch das Risiko eines „Tunnelblicks“ durch den Übergeber. Objektiv zu klären ist jedoch, ob er seinen Kindern oder Mitarbeitern die Nachfolge zutraut und welche Vor- und Nachteile gegebenenfalls gegenüber einer externen Lösung bestehen. An dieser Stelle teilt sich der Weg der Unternehmensnachfolge in eine externe oder interne Regelung auf.

Familien müssen besonders darauf achten, den Generationswechsel als Projekt zu planen.

Welche Besonderheiten sind zu beachten, wenn ein Familienunternehmen von einer Generation zur nächsten übergeben wird?

Familien müssen besonders darauf achten, den Generationswechsel als Projekt zu planen. So sollten sie den weiteren Ablauf genau festlegen, also schriftlich einen Fahrplan für die anstehende Übergabe definieren und weitere Ausbildungen, Verantwortlichkeiten und Zeiträume festhalten. Wichtig dabei: Durch die enge familiäre Bindung und das Rollenverhalten von Eltern und Kindern sind eine regelmäßige Kommunikation und ein Austausch zu Konfliktthemen dringend anzuraten. Im Idealfall nehmen sich die Familienmitglieder hierzu wöchentlich einen festgelegten Zeiträumen und tauschen sich zu den relevanten Themen aus. Das Ziel ist auch hier wieder, eine klare Aufgabendefinition, Verantwortlichkeit und lösungsorientierte Haltung im Alltag umzusetzen. Bei schwerwiegenden Konfliktthemen ist frühzeitig ein praxiserfahrener Wirtschaftsmediator hinzuzuziehen.

Bei welchen Fragen ist es sinnvoll, die Beratung externer Spezialisten in Anspruch zu nehmen?

Grundsätzlich gibt es eine Reihe steuerlicher und rechtlicher Fragen zu klären, die spezielle Beratung erfordern. Bei Familienunternehmen gibt es etliche Besonderheiten im deutschen Recht, zum Beispiel die Gewichtung und Stellung von Gesellschaftsrecht vor dem Erbrecht. Die Ziele der Eltern für das Unternehmen im Erbfall müssen mit den Inhalten eines Testaments zwingend synchronisiert werden, da sonst unliebsame Überraschungen oder sogar Rechtsstreitigkeiten in einer Familie die Folge sein könnten.

Wie geht es weiter, wenn feststeht, ob das Unternehmen innerhalb der Familie oder an einen anderen Käufer übergeben wird?

Jetzt muss der Wert des Unternehmens ermittelt werden. In Deutschland ist die Basis hierzu das sogenannte Ertragswertverfahren. Es hilft, den späteren Verkaufspreis zu taxieren und eine transparente Verhandlungsgrundlage zu schaffen. Der Familienunternehmer schützt zudem seine Erben vor überzogenen Forderungen des Finanzamtes bei der Besteuerung.

Soll ein externer Käufer gefunden werden, müssen dann die Verkaufsstrategie festgelegt und das Angebot vorbereitet werden. Wichtige Fragen hierbei sind: Welche Unternehmensteile will ich verkaufen, und wer ist die relevante Zielgruppe? Wo finde ich mögliche Käufer und wie organisiere ich eine neutrale und verdeckte Ansprache? Ein Unternehmensverkauf ist mehrheitlich ein streng geheimes Projekt und muss besonders achtsam und verschwiegen umgesetzt werden. Bei zu früher Veröffentlichung könnten Mitarbeiter, Lieferanten und auch Kunden verunsichert werden. Dann erfolgen die Sondierung von Kaufinteressenten, das geschickte Verhandeln und die finale Zielerreichung der Unternehmensnachfolge. Das ist ein sehr arbeitsintensiver Prozess mit vielen Stolpersteinen.

Wie viel Zeit müssen Unternehmer ungefähr einplanen, bis sie alle von Ihnen geschilderten Schritte der Unternehmensübergabe bewältigt haben?

Erfolgreiche Unternehmensverkäufe im Mittelstand dauern ein bis drei Jahre. Sie benötigen die volle Aufmerksamkeit des Unternehmers, neben seinen alltäglichen Aufgaben im operativen Geschäft. Es gilt also, ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben und umfangreiches Knowhow für die Komplexität aus Emotionen, wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Themen zu bündeln, um diese Lebensaufgabe zu bewältigen.

Das Interview führte Dr. Annika Ollrog.