

Unternehmensnachfolge

So gestalten Sie den Führungswechsel erfolgreich

Von Thomas Holzer, Consulting Coaching Mediation



21.05.2010 – Wenn Eigentümer von Familienunternehmen einen Nachfolger suchen, stehen sie vor keiner leichten Aufgabe. Es sind eine Menge Entscheidungen zu treffen und Risiken einzuschätzen. Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe wird als 3-Phasen-Projekt angegangen: Vorbereitungsphase, Umsetzungsphase und Übergangsphase.

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn, geht auf Grundlage von neuen Berechnungen davon aus, dass die **Nachfolgefrage** im Zeitraum von 2010 bis 2014 für knapp 110.000 Familienunternehmen ([Definition Familienunternehmen](#)¹⁾ relevant sein wird. Das entspricht drei Prozent aller Familienunternehmen. Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 500.000 Euro haben mit 77 Prozent dabei den größten Anteil. Davon betroffen sind 1,4 Millionen Beschäftigte. Den häufigsten Übergabegrund stellt dabei mit einem Anteil von 86 Prozent das Erreichen des **Ruhestandsalters** dar, gefolgt durch Übergaben aufgrund von Tod (10 Prozent) und Krankheit des Eigentümers (4 Prozent).

Familienangehörige als potenzielle Nachfolger

An welche Nachfolger die Unternehmen übergeben werden, hängt von vielen Faktoren ab. Gibt es in der Unternehmerfamilie Kinder oder Enkel, so stellt sich als Weiteres die Frage, ob diese hinreichend **qualifiziert** und zur Übernahme des Unternehmens **bereit** sind. Letzteres hängt davon ab, wie attraktiv das Unternehmen ist und welche Alternativen sich für die Nachfolgeneration außerhalb des Unternehmens ergeben. Einen weiteren, nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Entscheidung des potenziellen Nachfolgers hat dabei auch, wie dieser die Work-Life-Balance der Eltern-Generation erlebt hat. Angeheiratete Partner können in diesem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Der Wunsch, das Unternehmen - das Lebenswerk - in die Hände eines Familienmitglieds (Kinder, Enkel, Verwandte) zu übergeben und von diesen fortgeführt zu sehen, ist verständlich. Aber nicht in jedem Fall passen Wunsch und Fähigkeit zusammen. Das Beharren auf einen familieninternen, aber ungeeigneten Kandidaten kann für das Unternehmen und für den Übergabenden katastrophale Folgen haben.

Externe übernehmen die Führung

Steht kein Nachfolger innerhalb der Familie zur Verfügung, kann das Unternehmen an Externe übergeben werden. Dies kann in Form eines **Verkaufs** an ein anderes Unternehmen (zum Beispiel Wettbewerber) oder an eine externe Führungskraft (management-by-in) oder auch an einen oder mehrere Mitarbeiter (management-by-out) erfolgen.

Die Übernahme eines Unternehmens stellt eine interessante Alternative zu einer Unternehmensgründung dar und birgt insgesamt **niedrigere Risiken** als die Gründung und Aufbau eines völlig neuen Unternehmens. Neugründungen basieren ausschließlich auf Planungen, während bei einer Übernahme eines Unternehmens Bilanzen, G+V, Mitarbeiter, Strukturen, Produkte, Kunden und so weiter vorliegen beziehungsweise vorhanden sind. Zudem sind Neugründungen während der ersten fünf Jahre nachweislich mit hohem Insolvenzrisiko verbunden.

Neuer Eigentümer - neue Ideen

Wenn der Nachfolger nach der Prämisse ausgewählt wird, das Unternehmen unverändert weiterzuführen, ohne eigene Ideen einzubringen und dabei getroffene Entscheidungen der bisherigen Führung auch infrage zu stellen oder zu revidieren, so geht dies auf kurze oder lange Sicht nicht gut.

Das Institut für Mittelstandforschung hat in Zusammenarbeit mit dem Verband der Vereine Creditreform die Unternehmensentwicklungen vor und nach dem Generationswechsel untersucht. Aus Sicht der Nachfolger haben 81,3 Prozent neue Produkte und Verfahren, 79 Prozent neue Technologien in Produktion und Verwaltung etabliert und 58 Prozent haben neue Märkte erschlossen. Eine weitere wichtige Erkenntnis der Untersuchung ist, dass übergabewillige Eigentümer einen kürzeren Planungshorizont haben als nicht-übergabewillige. Dies kann im ersten Fall zum Unterlassen langfristiger Investitionen führen, was sich folglich auf die Nach-Übergabephase auswirkt, da diese Investitionen nachgeholt werden müssen.

Entscheidungen treffen

In jedem Fall stellt ein Generationswechsel immer eine **kritische Phase** für ein Unternehmen dar und ist ein **komplexer Prozess**, in dem viele Aspekte zu beachten sind. Von den Beteiligten sind vielfältige Entscheidungen zu treffen, die sowohl auf Fakten wie auch auf Annahmen basieren.

Diese erstrecken sich von der bewussten Einleitung der Nachfolge, Ermittlung des Unternehmenswerts, Erstellung eines Verkaufsprospekts, Klärung vertraglicher Dinge, Suche des richtigen Nachfolgers, Verhandlungen, Gestaltung des Wissenstransfers bis schließlich zur Gestaltung der Übergangsphase.

Oft wird dabei der Fokus zu sehr nur auf Umsatz, Kosten, Gewinn und dergleichen gelegt. Die **emotionalen** Aspekte haben aber ebenfalls erheblichen Einfluss und können das Projekt sogar zum Scheitern bringen. Für den abgebenden Unternehmer ist beispielsweise die Übergabe des Unternehmens der Abschluss eines wichtigen Lebensabschnitts und betrifft neben ihm persönlich auch sein ganzes familiäres Umfeld. Die Abgabe von Verantwortung, die erforderliche Neugestaltung der freien Zeit, eventuell auch die Auswirkungen auf den Imagefaktor in der Öffentlichkeit gehen nicht spurlos vorüber. Zudem sind im privaten Bereich auch Verträge und Konzepte neu zu ordnen. Altersversorgung, erbrechtliche Themen, Eheverträge, Mietverträge, Gesellschafts- und Gesellschafter-Darlehen können davon betroffen sein. Im Gegensatz zu externen Nachfolgern bleibt man in der Familie auch nach der Übergabe miteinander verbunden.

Risiko bei Unternehmensübernahmen

Eine Unternehmensübergabe, egal ob an Familienmitglieder oder an Externe, birgt immer auch **Risiken** in sich. Das verspätete Einleiten dieses Prozesses lässt das Risiko-Potenzial auf jeden Fall zusätzlich ansteigen. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass im Rating der Banken die Nachfolgeregelung als qualitativer Faktor berücksichtigt wird und sich auf die Qualitätseinstufung des Risikomanagements positiv auswirkt.

Entscheidend für eine erfolgreiche Übergabe ist, dass der bisherige Unternehmer zu der Überzeugung kommt, dass der **Zeitpunkt** für eine Übergabe richtig gewählt ist. Dies wird er mit Personen seines Vertrauens (Ehepartner, Steuerberater, Rechtsanwalt und so weiter) besprechen. Zudem kann es sinnvoll sein, einen erfahrenen Berater als **Coach** hinzuzuziehen, der ihn bei der Entscheidungsfindung aus einer neutralen Perspektive unterstützt und den Prozess der Nachfolge begleitet.

Eine Unternehmensübergabe ist als **3-Phasen-Projekt** zu betrachten, wobei sich die einzelnen Phasen über ein bis drei Jahre erstrecken können.

1. Vorbereitungsphase

- bewusste Einleitung der Nachfolge
- Nachfolger-Kriterienkatalog entwerfen
- Analyse der wirtschaftlichen Rahmendaten
- Erstellung eines Verkaufsprospekts
- Klärung vertraglicher Voraussetzungen

2. Umsetzungsphase

- vertrauliche Gespräche mit
- Familienmitgliedern und/oder
- Management und/oder
- externen Kandidaten
- Geheimhaltungserklärung
- Qualifizierungsbedarf für Nachfolger ermitteln
- Wissenstransfer gestalten
- Ermittlung Unternehmenswert (Due<s> </s>Diligence)
- Finanzierungsnachweis
- Verhandlungen
- Vertragsabschluss

3. Übergangsphase

- Geschäftsverteilungsplan (Kompetenzen) festlegen
- interne und externe Kommunikation (Mitarbeiter, Geschäftspartner)
- Einarbeitung des Nachfolgers
- strategische und organisatorische Neuausrichtung
- Abschluss der Übergabe

Sofern also die Nachfolgeregelung systematisch vorbereitet und durchgeführt wird, bieten sich bei allen Risiken vor allem **Chancen** für den Abgebenden, den Übernehmenden und nicht zuletzt auch für das Unternehmen und seine Mitarbeiter.

[Bild: Fotolia.com]

Über den Autor



Thomas Holzer

Thomas Holzer ist Unternehmer-Berater, Coach und Wirtschaftsmediator (BMeV) mit langjährigen Erfahrungen als Mitgründer, Geschäftsführer/Vorstand beim Auf- und Ausbau von Organisations- und Führungsstrukturen im internationalen und multikulturellen Umfeld.

Consulting Coaching Mediation
Am Predigertor 1
79098 Freiburg

Telefon 0761 - 389 46 12
E-Mail holzer@holzerconsulting.de
Web www.holzerconsulting.de

Weitere Artikel des Autors

Einführung neuer Software-Systeme: Die neue Software wird's schon richten »

¹ <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>