

Nachfolgeregelung in Familienunternehmen

In der Regel handelt es sich bei den meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen um so genannte familiengeführte Unternehmen. Dieses gilt durchweg für alle Branchen. Der Inhaber, oft der Gründer, hat seine Firma aufgebaut und zu dem gemacht, was sie heute ist. Gerade im Mittelstand gibt es aber auch die Situation, dass die Inhaberfamilie bereits die zweite, dritte oder sogar vierte Unternehmergegeneration darstellt.

Unabhängig davon, wie groß oder klein ein Betrieb auch ist, egal ob es sich um den kleinen Produktionsbetrieb mit regionalem Bezug handelt, oder um den überregionalen Großbetrieb mit diversen Filialen, gleich ob es sich um den Gründer oder eine der nachfolgenden Generationen handelt, ein Thema wird irgendwann für alle gleichermaßen relevant:

Die Nachfolgeregelung!

Heutzutage ist es unbedingt erforderlich, sich ab einem Alter von 50 Jahren schon einmal mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Ab 55 wird es definitiv Zeit dafür, sich ernsthafte Gedanken zu machen. Ist man erst 60, betrachten viele Experten eine zu diesem Zeitpunkt noch nicht geregelte Nachfolge als ernstes Problem. Unabhängig von der innerbetrieblichen Sinnhaftigkeit einer frühzeitigen Nachfolgeregelung wird heutzutage allein von den Banken im Rating detailliert nach genau diesem Punkt gefragt. Gemäß den oben genannten Alterszahlen gibt es bei der Bewertung der Firmen entsprechende Negativbewertungen, wenn in Bezug auf die Nachfolge noch keine Entscheidungen getroffen worden sind. Je älter ein Unternehmer ist und sich noch nicht um die Zukunft seiner Firma Gedanken gemacht hat, desto schlechter ist das Rating der Banken und umso schwieriger wird es für den Kunden, neue Kredite und Darlehen zu erhalten.

Nun wieder zurück zu unserem Mittelstandsbetrieb: Insbesondere in Familienunternehmen ist die Firma von der Person des Inhabers geprägt. Mit ihm steht und fällt der ganze Betrieb. Hier ist die Persönlichkeit des Chefs in sehr hohem Maß mit dem Erfolg oder auch Misserfolg der Geschäftstätigkeit verbunden.

Über Jahre hinweg wurde gute Arbeit geleistet, die Zahlen stimmen, der Kundenstamm konnte kontinuierlich ausgebaut und gefestigt werden. Trotz der Konjunkturschwankungen und den erheblichen Einbußen in manchen Branchen steht der eigene Betrieb gut da.

Eigentlich eine beruhigende und durchaus positive Situation. Wenn da nicht der wunde Punkt mit der Nachfolge wäre. Glücklicherweise kann sich derjenige schätzen, der einen Sohn oder eine Tochter mit der entsprechenden fachlichen Qualifikation hat, der/die in die Firma einsteigen wollen. Zumindest auf den ersten Blick. Denn auch eine familieninterne Nachfolge hat ihre Tücken und Problemfelder. Hier ist in erster Linie zu berücksichtigen, ob hinsichtlich eventuell weiterer Kinder erbrechtliche Dinge zu regeln sind.

Auch wenn der Nachfolger mit dem elterlichen Betrieb nicht nur die „gut gehende“ Firma übernimmt, sondern ebenso ein hohes Maß an unternehmerischem Risiko und eventuell noch einige Verbindlichkeiten, so wird dieses doch immer wieder von weiteren Erben argwöhnisch betrachtet. Sobald jemand etwas „bekommt“, werden auf anderer Seite Begehrlichkeiten geweckt. Allein über diesen Punkt könnte man sicher ein ganzes Buch schreiben.

Aber nicht nur diese Hürden sind zu nehmen. Gleich, ob es sich um einen Nachfolger aus der Familie handelt, um einen geeigneten Mitarbeiter oder um eine externe Person, die Chemie zwischen Inhaber und Übernehmer muss stimmen. Gibt es hier bereits Unstimmigkeiten, verschiedene Vorstellungen oder auch nur ein ungutes Gefühl, sollte man vor einer Übergabe grundsätzlich alle Punkte klar besprochen und geregelt haben.

Eine Nachfolgeregelung, gleich welcher Art, ob als Schenkung, Verkauf, oder auf Rentenbasis, beinhaltet immer eine Vielzahl von Faktoren, die eine sehr große Rolle spielen. Und vor einer Unterschrift müssen **alle** Punkte geklärt sein. Hier kann nur jedem dringend empfohlen werden, sich externe und professionelle Hilfestellung zu holen. Nach dem Motto „Das regeln wir schon selber“ oder „Das findet sich schon mit der Zeit“ sollte keine Nachfolgeregelung durchgeführt werden. Denn es handelt sich hier um eine der wichtigsten Entscheidungen eines Unternehmers, die er jemals zu treffen hat. Und die Umsetzung dieser Entscheidung und aller damit verbundenen Maßnahmen benötigt relativ viel Zeit. Der schlechteste Begleiter bei einer Nachfolgeregelung ist Zeitdruck. Also hier schon einmal der ernste Hinweis darauf, sich frühzeitig mit dem Thema Generationswechsel auseinanderzusetzen.

Der Inhaber übergibt emotional gesehen „sein Lebenswerk“. Unabhängig davon, ob er die Firma selbst gegründet hat oder bereits in der zweiten oder dritten Generation das Unternehmen des Vaters und des Großvaters weiterführt, betrachtet er zu Recht die Firma als „sein Unternehmen“. Er hat sie in den letzten Jahren geprägt und zu dem gemacht, was sie heute ist. Und dieser Status soll natürlich auch nach einer Übergabe erhalten bleiben bzw. noch verbessert werden.

Oft hat derjenige, der den Staffelstab übergibt, ganz klare Vorstellungen davon, wohin der Staffelübernehmer laufen soll. Natürlich soll der Betrieb genau so weitergeführt werden wie bisher. Nur keine Änderungen, die Kunden kennen und seit vielen Jahren, alle waren bisher mit unserer Arbeit zufrieden, also warum etwas ändern? Denn wenn der „Neue“ auf einmal alle möglichen Dinge anders macht und Veränderungen herbeiführt, muss doch jeder Außenstehende denken, dass in der Vergangenheit nicht alles optimal und richtig gelaufen ist. Schlimmstenfalls könnte jemand auf die Idee kommen, dass der „Alte“ Fehler gemacht hat. Die Angst vor Veränderungen, die man selbst nicht mehr beeinflussen kann, ist bei vielen Unternehmern stark ausgeprägt. Es gibt nur kaum jemand zu, dass dieses ein relevanter Punkt ist.

Ebenso befürchten viele Übergeber, dass sie nach der Firmenübergabe ihren sozialen Status verlieren. Auf einmal gehört man zum alten Eisen, man wird nicht mehr gebraucht. Vor allen Dingen stellt sich oftmals die Frage: „Was mache ich jetzt eigentlich den ganzen Tag?“ Eine nicht vorhandene Planung für die Zeit nach dem Berufsleben kann ein wesentlicher Hemmschuh für die rechtzeitige Nachfolgeregelung sein. Aus der tatsächlichen Selbständigkeit wird auf einmal eine von Verunsicherung geprägte Unselbständigkeit.

Um diese zu umgehen kommen die Senioren manchmal auf die Idee, sich über den Weg einer „Teilzeitbeschäftigung“ in „ihrer Firma“ auch nach der offiziellen Übergabe noch nützlich zu machen. Insbesondere bei familieninternen Nachfolgen bietet es sich natürlich an, dem Junior noch hier und da hilfreich zur Seite zu stehen. Aber auch der externe Neuling freut sich sicher über die Hilfe des Seniors. Ein guter Rat oder auch tatkräftige Hilfe hat ja noch keinem geschadet. Doch Vorsicht! Hier sollte immer vorher geklärt sein, ob der Nachfolger dieses auch wirklich möchte, oder es einfach um des lieben Friedens willen stillschweigend aber zähneknirschend hinnimmt. In diesem Fall ist eine Auseinandersetzung oder ein Streit vorprogrammiert. Ein besonders wunder Punkt kann z. B. sein, wenn der bisherige Eigentümer Entscheidungen des Nachfolgers kritisiert oder als falsch bezeichnet. Dieses untergräbt nicht nur die Autorität des neuen Chefs bei den Mitarbeitern, sondern führt definitiv mittelfristig zu erheblichen Problemen in der Firma.

Richtig und sinnvoll ist es natürlich, dem Nachfolger seine Hilfe anzubieten und eine geordnete Überleitung auf den neuen Firmeninhaber zu gewährleisten. Hierzu gehört auch die Vorstellung des „Neuen“ bei allen wichtigen Kunden und Lieferanten. Auch die oben bereits angesprochenen Mitarbeiter benötigen einige Zeit und Vorbereitung für das Akzeptieren der neuen Situation. Hier ist ebenfalls eine ordentliche Stabübergabe an den Übernehmer erforderlich. Aber alle genannten Punkte sollten eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein.

Nun kommen wir noch zu einem weiteren sehr heiklen Thema: „Der Kaufpreis“! Über die angemessene Höhe eines eventuell für die Übernahme zu zahlenden Kaufpreises lässt sich sicher trefflich streiten. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, einen Firmenwert zu ermitteln. Welche Methode die richtige ist, sollte ein Fachmann ermitteln bzw. bestimmen. Das kann der eigene Steuerberater sein, oder ein Unternehmensberater, der einen bei der Nachfolgefrage begleitet. Zu empfehlen ist es immer, neben den eigenen Beratern (Steuerberater, Rechtsanwalt usw.) externe, neutrale Berater hinzuzuziehen. Die Erfahrung zeigt, dass externe Begleiter eine absolut unvoreingenommene Sichtweise der Dinge haben und somit wesentlich objektiver Hilfestellungen leisten können, als der langjährige eigene Berater. Dass der externe Berater auch einmal für den Firmeninhaber unbequeme Dinge anspricht, ja sogar ansprechen muss, ist objektiv gesehen kein Nachteil. Im Gegenteil sollte der abgebende Unternehmer dankbar für Hinweise auf Schwachpunkte sein, bevor er die Firma übergibt.

Aber zurück zum Kaufpreis. Unabhängig von irgendeiner Bewertungsmethode (z. B. Ertragswertverfahren, Substanzwertverfahren oder ähnliches) kommt es letztendlich immer auf die Vorstellungen des Verkäufers und des Käufers an. Naturgemäß weichen in der Regel die beiden Kaufpreisvorstellungen deutlich voneinander ab. Hier ist das Verhandlungsgeschick beider Seiten gefragt. Ebenso wichtig ist die Flexibilität beider Seiten. Auf den Punkt gebracht kann man sagen: Angebot und Nachfrage regeln den Preis! Allen Berechnungsmethoden zum Trotz ist es bei fast allen Verkaufsverhandlungen zu beobachten, dass genau diese genannte These greift.

Abschließend noch einmal die wichtigsten Punkte in Stichworten:

- Frühzeitig um die Nachfolge kümmern, ab 55 Jahren wird es dringend Zeit, mit 60 Jahren ist es schon fast zu spät!
- prüfen, ob eine interne Regelung möglich ist (Sohn, Tochter oder auch Mitarbeiter), oder ob ein externer Nachfolger gesucht werden muss.
- Externe Hilfestellung in Anspruch nehmen. Nicht allein die Nachfolge durchführen!
- Insbesondere für die Begleitung der rechtlichen, steuerlichen wie auch erbrechtlichen Dinge Experten zu Rate ziehen.
- Nach der Übergabe keine Einmischung mehr in die Geschäftstätigkeit des Nachfolgers, es sei denn, dieses wird ausdrücklich gewünscht.
- Gleitende Überleitung des Geschäftes auf den neuen Inhaber, Vorstellung bei wichtigen Kunden und den Lieferanten sowie Einführung bei den Mitarbeitern.
- Vorbereitung auf die Zeit nach der Firma.

Dieser Artikel kann natürlich nicht alle Facetten der Nachfolge beleuchten. Es gibt noch eine Vielzahl von Bereichen, die sicher auch eine große Rolle bei der Nachfolgeregelung spielen. Gerade im familiengeführten Unternehmen hat man bei diesem sehr wichtigen Thema eine Gemengelage von verschiedensten Aspekten zu berücksichtigen. Diese bestehen aus den rein sachlichen Dingen wie Umsatzentwicklung, Ertragsstärke, Auftragslage, Kundenpotential usw., den rein familiären Dingen wie z. B. Erbauseinandersetzung und enden mit dem eigentlich wichtigsten Punkt, nämlich der Emotion und der persönlichen Einstellung des Unternehmers zu dem Thema. Denn schließlich steckt bei jedem Inhaber viel Herzblut und Engagement im eigenen Betrieb.

Viel Glück und Erfolg bei Ihrer eigenen Nachfolgeregelung!