



WIRTSCHAFT REGIONAL

► DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER REGION

03 | 2017 | EUR 8,50 | 44861

© ADOBE STOCK / BIKER3



Marketing | Druck

Recht | Steuern | Finanzen

IKT | Office



UNTERNEHMENS NACHFOLGE

„EINE KRITISCHE PHASE
FÜR JEDES UNTERNEHMEN“
„GESCHICHTEN UND HINTERGRÜNDE
ZUM THEMA NACHFOLGEREGELUNG“

VON BEATE DEPPING

Rund 150.000 Unternehmensinhaber in Nordrhein-Westfalen sind 60 Jahre oder älter. Das hat eine Studie des Meinungsforschungsinstituts Emnid im Auftrag der nordrhein-westfälischen Industrie- und Handelskammern Mitte vergangenen Jahres ergeben. Ob der Generationenwechsel an der Spitze der vor allem mittelständisch geprägten Familienunternehmen gelingt, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Fortbestand des Unternehmens ebenso wie für die deutsche Wirtschaft. WIR | WIRTSCHAFT REGIONAL beleuchtet das Thema in der aktuellen Ausgabe von unterschiedlichen Seiten mit Geschichten und Hintergrundinformationen rund ums Thema

Unternehmensnachfolge. „Ein Inhaber- und Geschäftsführerwechsel – Unternehmensnachfolge oder Generationenwechsel – stellt eine kritische Phase für jedes Unternehmen dar“, erklärt das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim, eines der führenden europäischen Wirtschaftsforschungsinstitute. Mangelnde rechtzeitige und umfassende Vorbereitung der Unternehmensnachfolge führe in der Praxis häufig zu Unternehmenskrisen und Betriebsstilllegungen.

Längst nicht jeder Selbstständige denkt rechtzeitig vor dem Erreichen der Altersgrenze daran, das Ausscheiden aus dem aktiven Geschäftsleben und die Über-

gabe des Unternehmens an einen Nachfolger vorzubereiten. Dabei ist eine vorausschauende Planung der Geschäftsübergabe gerade dann besonders sinnvoll, wenn der Senior-Inhaber sich für den Ruhestand noch zu jung fühlt. Denn Experten rechnen für eine geregelte Unternehmensnachfolge Zeiträume von zwei oder drei Jahren bis zu zehn Jahren von der ersten Auseinandersetzung mit dem Gedanken bis zur endgültigen Übergabe. Zudem gelte, so das ZEW weiter: „Unternehmensnachfolgen, die aus Altersgründen des Unternehmers beziehungsweise der Unternehmerin erfolgen, sind planbar. Wesentlich kritischer verhält es sich bei den Unternehmensnachfolgen, die unerwartet und kurzfristig erforderlich werden.“ Immer noch verschließen Unternehmer nur zu gerne die Augen vor der Brisanz des Themas. Gleichzeitig meldete der Deutsche Industrie- und Handelskammertag im vergangenen Jahr allerdings, dass die Anzahl der Unternehmer, die sich für eine Bera-

tung an eine IHK gewandt haben, gestiegen ist. Demnach haben die bundesweit 79 IHKs im Jahr 2015 6.483 Senior-Unternehmer zur Unternehmensnachfolge beraten, 60 Prozent mehr als vor fünf Jahren.

Die Suche nach dem geeigneten Nachfolger erweist sich oft genug als große Hürde. Bei Familienunternehmen kommt noch das Problem hinzu, dass heutige Generationen längst nicht mehr wie selbstverständlich in die Fußstapfen der Eltern treten möchten und die Suche nach einem externen Nachfolger nicht für jeden Alt-Inhaber selbstverständlich ist. Als weiterer Knackpunkt erweist sich immer wieder die Kaufpreisfindung: 44 Prozent der Alt-Inhaber fordern den IHKs zufolge einen gemessen am Marktumfeld zu hohen Kaufpreis. Oftmals würden Unternehmer die Mühen für ihr Lebenswerk in den Kaufpreis einkalkulieren, während Übernehmer einen eher nüchternen Blick auf das Marktpotenzial der Unternehmen hätten.

GESCHÄFTLICHE TRANSAKTION UND HOCEMOTIONALE ZEIT VIER BIS SECHS JAHRE FÜR EINE ERFOLGREICHE NACHFOLGEREGLUNG

Wenn Angestellte ihr Arbeitsleben beenden, räumen sie ihren Schreibtisch und das Büro auf, vielleicht helfen sie noch bei der Einarbeitung des Nachfolgers – dann können sie den wohlverdienten Ruhestand genießen. Mit einer Laufbahn als Unternehmer abzuschließen, ist bei Weitem komplizierter. Experten rechnen mit vier bis sechs Jahren vom ersten Gedanken an die Pensionierung bis zur tatsächlichen Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger. Andreas Del Re, Geschäftsführer des Unternehmens Fischer | Konrad mit Standorten in Münster, München

und Hamburg und Spezialist in Sachen Nachfolgeregelung, erläutert, mit welcher Strategie Unternehmen erfolgreich übergeben werden können.

„Wir beginnen mit einer Standortbestimmung, bei der alle Daten des Unternehmens analysiert und aufbereitet werden, so dass man sich ein objektives Bild von Ausstattung und Organisation des Betriebs machen kann. Dazu gehört auch die integrierte Planungsrechnung, die Chancen und Risiken aufzeigt, so dass die künftige Entwicklung der Geschäfte eingeschätzt werden kann“, schildert der Experte für



Professor Dr. Andreas Del Re,
Geschäftsführer des Unternehmens
Fischer | Konrad mit Standorten in
Münster, München und Hamburg und
Spezialist in Sachen Nachfolgeregelung
(FOTO: FISCHER | KONRAD)



Nachfolgeregelung, der als ordentlicher Professor für Rechnungslegung an der NBS Northern Business School Hamburg tätig ist. Danach folgt die gezielte Suche nach einem Nachfolger. Bei Familienunternehmen wird zunächst innerhalb der Familie gesucht. Erst wenn hier niemand Interesse zeigt, sieht man sich nach einem externen Bewerber um. Mitunter findet sich auch ein Mitarbeiter aus den eigenen Reihen, der die Geschäfte übernehmen will. „Der Vorteil ist natürlich, dass Familien- oder Unternehmensmitglieder den Betrieb schon kennen und ein Gefühl dafür haben, wie eine Übernahme geregelt werden kann. Oftmals beteiligen sie sich als Insider auch schon an der Planungsrechnung“, berichtet Andreas Del Re aus seiner Erfahrung. Aber egal, ob man sich schon kennt oder erst über die externe Suche findet: Zentrales Element jeder Nachfolgeregelung ist die Kaufpreisfindung, die sich im Spannungsfeld zwischen Wertermittlung für das Unternehmen und Kaufangebot des Interessenten bewegt. „In die tieferen Verhandlungen steigt man dann nur noch mit einem Interessenten ein, und es geht um Details wie die Zahlungsmodalitäten: Wird der Kaufpreis in einer Summe gezahlt oder wird er aufgeteilt? Mitunter begleitet der bisherige Besitzer den Nachfolger auch noch eine Zeit lang, und beispielsweise das letzte Drittel des Kaufpreises wird erfolgsabhängig gezahlt“, so der Unternehmensberater. Auch Verkäuferdarlehen gehören zum Spektrum der Finanzierungsmöglichkeiten. Für den Verkäufer eine gute Geldanlage – „und für die Banken ein wichtiges Signal für den weiteren Erfolg des Unternehmens und damit auch positiv für die Verhandlungen über Kredite von Banken“, weiß der promovierte Politikwissenschaftler. „Danach definieren die Rechtsanwälte die Verträge, es folgt der Notartermin, und dann dauert es bis zum Ende aller

Regelungen noch zwölf Monate, in denen in enger Zusammenarbeit zwischen Berater und Verkäufer alle Informationen und Transaktionsunterlagen zusammengetragen und weitergeleitet werden müssen. Danach ist die Unternehmensübergabe abgeschlossen.“

Für die scheidenden Unternehmer ist der gesamte Prozess nicht nur eine geschäftliche Transaktion, sondern auch eine hochemotionale Zeit der Ablösung. „Mitunter erleben wir es sogar, dass sich Inhaber an unterschiedlichen Punkten des Konzepts anders entscheiden und doch noch weitermachen – etwa, wenn der Kaufpreis nicht ihren Vorstellungen entspricht und sie lieber noch die eine oder andere Stellschraube selbst anziehen wollen, um das Unternehmen noch einmal erfolgreicher auszurichten für eine Übergabe zu einem späteren Zeitpunkt.“ Solche Entscheidungen seien besonders dann möglich, wenn Unternehmer sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen – was sie nach den Erfahrungen von Fischer | Konrad zunehmend tun: „Früher haben Firmenbesitzer kaum ein Privatleben gehabt und sich ausschließlich über ihre Geschäfte definiert. Deshalb haben sie auch die Gedanken an eine Nachfolge möglichst lange verdrängt – mitunter sogar zu lange, so dass eine geregelte Nachfolge nicht mehr oder nur schwer möglich war. Das ist auch heute noch ein Problem. Inzwischen gibt es aber auch Unternehmer, die sich jenseits des Unternehmens ein Leben aufgebaut haben und Familienleben, Freundschaften und Hobbys pflegen. Für sie ist Firmenaufbau und -führung ein Lebensabschnitt, zu dem die Nachfolgeregelung dazugehört. Heute gibt es schon Unternehmer, die sich mit 55 Jahren diesem Thema annähern.“ Für Andreas Del Re eine positive Entwicklung, die genügend Zeit lässt, um Betriebe erfolgreich an die nächste Generation weiterzugeben.