



Früh anfangen, ans Aufhören zu denken

Bis 2010 werden in Bayern 63 000 Unternehmen mit rund 498 000 Beschäftigten übergeben. In vielen dieser Betriebe haben noch nicht einmal die Vorbereitungen zur Regelung der Nachfolge begonnen. Höchste Zeit, diese wichtige Aufgabe anzupacken.

Wer es hinter sich hat, hat gut lachen. Hans Knürr hat bewiesen, dass die Sorgen und Ängste, die ihn vorher plagten, größtenteils unbegründet waren. Gut sieben Jahre ist es her, dass er den Vorstandsposten in der Knürr AG räumte und Platz für seine Nachfolger machte. Und er ist kein bisschen melancholisch, im Gegenteil, er ist hochzufrieden. Doch gerade deshalb, weil er weiß, wie es vorher und hinterher in ihm aussah, hat er sich Gedanken darüber gemacht, wieso die Hürde anfangs so schwer zu nehmen war. Die Hürde, die Loslassen heißt und die (fast) jeder scheidende Chef so ungern nimmt. „Es ist das Gleiche wie mit dem Testament“, sagt Knürr. „Man befasst sich mit seinem Ende. Beim Testament mit seinem biologischen Ende, bei der Nachfolge mit seinem unternehmerischen Ende.“

Nun müssen sich Unternehmer im Rahmen der Übergabe sogar mit beidem befassen: mit dem Übergang der Firma und somit unweigerlich auch mit dem Testament. Kein Wunder, dass sie es lieber gleich sein lassen – oder zumindest lange hinauszögern.

Schwieriger Stabwechsel

Zahlreiche Experten bestätigen das: Die Unternehmer gehen die Regelung ihrer Nachfolge in der Mehrzahl zu spät an, „weil es selbst innerhalb der Familie schwierig ist, offen über das Thema zu reden“, wie Günter Hofmann sagt. „Diese Sprachlosigkeit, diese Emotionen, das sind die heimlichen Verhinderer“, so der Nachfolgecoach bei der BayernLB. Markus Neuner haut in die gleiche Kerbe: „Der Stabwechsel ist schwierig, das ergibt sich immer wieder aus den vielen Gesprächen, die wir mit Unternehmern zur Einstiegsorientierung in der IHK anbieten. Weil es so menschelt, gilt es, die weichen Faktoren primär zu klären“, sagt

der Nachfolge-Experte bei der IHK München.

Die Nachfolgeproblematik ist in Unternehmer- und Expertenkreisen zum Top-Theme aufgestiegen. Einerseits weil sie so schwierig ist. Und dann natürlich weil sie so wichtig ist. Die ungeklärte Nachfolge stellt nicht nur den Chef und seine Angehörigen vor erhebliche Schwierigkeiten. Auch die Mitarbeiter dieser Firmen sind von der Unfähigkeit, das Unternehmen in die nächste Generation hinüberzuretten, betroffen. Nicht geklärte Übergaberegulungen haben somit verheerende volkswirtschaftliche Auswirkungen: Arbeitsplätze gehen verloren, im schlimmsten Fall können ganze Regio-

nen in Mitleidenschaft gezogen werden, wenn sich ein Mittelständler nach dem anderen verabschiedet.

Wie groß die Dimensionen sind, zeigt eine aktuelle Studie des Instituts für Mittelforschung, die im Auftrag des Bayerischen Wirtschaftsministeriums erstellt wurde: Bis zum Jahr 2010 stehen im Freistaat 63 000 Unternehmensübertragungen an, fast 500 000 Mitarbeiter sind tangiert. Und die Studie macht keinen Hehl daraus, dass bei einer Vielzahl dieser Übertragungen mit Schwierigkeiten zu rechnen ist. Denn nur in 69 Prozent der Fälle werde die Nachfolge altersbedingt erfolgen. Bleiben fast 20 000 Unternehmen, in denen es aller Voraussicht nach

Masterplan für die Übergabe

Dauer 3 bis 5 Jahre		
Vorbereitung	Umsetzung	Übergang
Persönliche Ziele setzen	Für eine Form der Nachfolgeregelung entscheiden (je nach Parameter Kaufpreis, Arbeitsplatzsicherung etc.)	Einführung des Nachfolgers bei Geschäftspartnern und im Unternehmen
Mit Betroffenen (vor allem Familie) besprechen	Erstellung eines detaillierten Fahrplans inkl. einzubeziehender Experten	Schrittweises Loslassen vom Unternehmertum
Unternehmenswert und Wertsteigerungspotenziale kennen	Optimieren rechtlicher und steuerlicher Aspekte	Ggf. Einrichtung eines Beirats
Vermögensstatus (Privat- und Betriebsvermögen) erstellen, Maßnahmen für Alterssicherung treffen	Bewertung zentraler Fähigkeiten des vorgesehenen Nachfolgers (ggf. Qualifikationsplan umsetzen)	Vermögensanlage
Mehrere Nachfolgelösungen prüfen	Umsetzung wertsteigernder Maßnahmen	
Rechtliche Vorsorge treffen, Notfallkoffer ausstatten	Verhandlung mit Interessenten	
Steuerliche Situation/ Optionen (und deren Liquiditätsaspekte) klären		

Quelle: Günter Hofmann, BayernLB

Steuerliche und rechtliche Vorbereitung der Nachfolge

- Bestandsaufnahme des privaten und geschäftlichen Vermögens (inkl. Immobilien, Grundstücke, Versicherungen, liquidem Vermögen, Gesellschafterdarlehen etc.) als Vorbereitung aller weiteren Schritte.
- Notfallregelungen treffen (Testament, Erbvertrag, Vollmachten, Patientenverfügung etc.)
- Festlegen, zu welchem Zeitpunkt das Vermögen übertragen werden soll (zu Lebzeiten durch Schenkung oder Verkauf bzw. im Todesfall). Grundsätzlich empfiehlt sich die Übertragung zu Lebzeiten in Form der vorweggenommenen Erbfolge, da auf diese Weise Freibeträge für den Übergang von Betriebsvermögen sowie persönliche Freibeträge ausgenutzt werden können. Tipp: Frühzeitig mit der Übertragung beginnen, um die alle zehn Jahre aufs Neue geltenden Steuerfreibeträge auszuschöpfen. Außerdem bietet es sich an, eine Schenkung dann vorzunehmen, wenn der Unternehmenswert als Bemessungsgrundlage wegen hoher Aufwendungen relativ niedrig ist.
- Klären, ob die Rechtsform beibehalten werden soll. Vor allem bei Einzelunternehmen ist die Änderung der Rechtsform (zum Beispiel in eine GmbH) oft sinnvoll, um die Steuerbelastung zu senken und um eine schrittweise Übertragung des Betriebsvermögens zu ermöglichen.
- Testament verfassen. Gegebenenfalls zudem Pflichtteilsverzichtverträge aufsetzen, um existenzbedrohende Liquiditätsabflüsse aus dem Unternehmen zu vermeiden (klären, wie Gegenleistungen zu finanzieren sind).
- Gesellschaftsvertrag und Testament bei Änderungen (etwa Ausscheiden eines Gesellschafters, Scheidung etc.) aktualisieren und auf die Kompatibilität beider Verträge achten.
- Die Entwicklung der Erbschaftsteuerreform beobachten.

zu einem vorzeitigen Ausscheiden des Seniors kommt: entweder plötzlich und unerwartet, etwa wegen Krankheit oder Tod, oder weil der Unternehmer sei-



„Viele verschiedene Hürden behindern Unternehmensübergaben“

Günter Hofmann, Leiter Kompetenz Centrum Corporate Finance BayernLB

nen Betrieb schließt, zum Beispiel wegen Erfolglosigkeit. Die Situation sieht also nicht gut aus.

Doch auch die Lage in den Betrieben, die altersbedingt an die nächste Generation weitergegeben werden, ist nicht immer rosig. Zu den psychologischen Hürden, die dazu führen, dass die Nachfolge zu spät angegangen wird und folglich nicht zur Zufriedenheit aller Beteiligten abläuft, kommt ein weiteres Problem: Die scheidenden Chefs finden schlichtweg keinen Nachfolger. Das liegt manchmal im Unternehmen selbst begründet, nämlich dann, wenn es wegen schlechter Zahlen oder anderer Gründe unattraktiv ist. Die häufigste Ursache ist allerdings, dass immer weniger Kinder bereit sind, in die Fußstapfen der Eltern zu treten. Nur 47 Prozent der bayerischen Familienunternehmen, die bis 2010 einen Generationswechsel vollziehen wollen, werden von Familienmitgliedern weitergeführt. Mehr als die Hälfte der Betriebe wird folglich verkauft – an Wettbewerber, Investoren, leitende Mitarbeiter oder externe Manager.

Passende Kandidaten finden

Nicht, dass das per se schlechtere Alternativen wären. Im Gegenteil: Wenn der Externe motivierter und geeigneter ist als das eigene Kind, dann ist diese Lösung die einzig richtige. Nur: Viele Firm lenker müssen erst einmal verdauen, dass ihre Kinder nicht wollen – und verschenken somit wertvolle Zeit. Denn erfahrungsgemäß geht eine Weile ins Land, bis ein passender Kandidat gefunden wird. Etwa fünf Jahre dauere eine Nachfolgeregelung von den ersten Überlegungen bis zu dem Tag, an dem die Übergabe erfolgt, sagt Anna Nagl, Professorin an der Hochschule Aalen und Leiterin des Instituts für Unternehmensführung in München. Wer mit Ende 60 noch immer am Schreibtischstuhl klebt, sollte hellhörig werden und dringend handeln.

Das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft hat gehandelt. Im Sommer dieses Jahres wurde ein Pakt zur Förderung von Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolgen, kurz der Existenzgründerpakt Bayern, ins Leben gerufen. Er beinhaltet zahlreiche Maßnahmen, um Unternehmern die Nachfolge zu erleichtern. Dazu zählen Veranstaltungen, neue Broschüren und eine umfangreiche Website, die Informationen zu allen Fragen des Stabwechsels beantwortet. Vor allem aber die Vernetzung der bei einer Gründung bzw. Nachfolge beteiligten Partner, darunter die Industrie-

Foto: BayernLB

Rat und Tat vom Coach

Wer einen Betrieb übernimmt, ist in praktisch allen Bereichen gefordert – von der Organisation über die Finanzen bis hin zu Mitarbeiterführung, Kundenpflege und Marketing. Die Bayerischen Industrie- und Handelskammern fördern Existenzgründer und Betriebsübernehmer in Bayern darum mit einem besonderen Coachingprogramm. Frisch gebackene Firmenchefs können sich damit in den ersten drei Jahren das Know-how eines professionellen Beraters und Experten sichern.

- Bis zu 60 Prozent des Honorars für den Coach je Beratungstag werden bezuschusst.
- 20 Beratungstage innerhalb von drei Jahren sind förderfähig.
- Sie entscheiden sich für einen Coach Ihrer Wahl, der gemeinsam mit Ihnen nach strategischen und praktischen Lösungen sucht.

Die genauen Konditionen erfahren Sie bei den regionalen Industrie- und Handelskammern oder bei: Claudia Rottmann, IHK für München und Oberbayern, Tel. 089 5116-248, E-Mail: rottmann@muenchen.ihk.de

Nur keinen falschen Stolz zeigen

Interview mit Dr. Anna Nagl, Professorin an der Hochschule Aalen, Leiterin des Instituts für Unternehmensführung und Autorin des Buchs „Wie regele ich meine Nachfolge? – Ein Leitfaden für Familienunternehmen“.

und Handelskammern, Handwerkskammern und Hochschulen, wurde erfolgreich umgesetzt.

„Durch den Existenzgründerpakt Bayern werden die Aktivitäten aller für eine Gründung wichtigen Institutionen vernetzt und gebündelt“, erklärt Wirtschaftsministerin Emilia Müller den großen Pluspunkt der Initiative. Das heißt: Zwar liegt der Fokus nicht auf den abgebenden Unternehmern, sondern auf den Existenzgründern. Angesichts der Tatsache, dass diese immer häufiger als potenzielle Nachfolger in Frage kommen, ist dies aber durchaus im Sinne der Senioren.

Externes Wissen nutzen

An gleicher Stelle setzt auch das Coachingprojekt des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags an. Das Programm unterstützt Gründer in den ersten drei Jahren ihrer Geschäftstätigkeit bei der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Dafür wird ein Coach engagiert. „Im Rahmen von Nachfolgegründungen fungiert der Berater auch als Vermittler zwischen Übergeber und Übernehmer“, sagt Claudia Gabler, Finanzexpertin bei der IHK München.

Einen Berater zu beauftragen, der die Übergabe begleitet, ist ratsam, wenn nicht gar ausschlaggebend für den Erfolg. „Schließlich steckt der Prozess voller Tücken“, weiß Hofmann. Die Komplexität der zu regelnden Themen, das Loslassen, der Verkaufspreis, die Finanzierungsstruktur – das seien die großen Herausforderungen. „Wie soll man das alles allein bewältigen, man macht so etwas doch nur ein Mal in seinem Leben“, so der Experte der BayernLB. Sein Rat: drei bis fünf Jahre Zeit vorsehen, aber dennoch jeden Schritt konsequent wie ein Projekt planen und zügig angehen. „Erreichte Erfolge sollten als Meilensteine in Gentleman Agreements festgehalten werden, das sichert den Projektfortschritt und motiviert die Beteiligten“, ergänzt Neuner. Denn: „Irgendwann muss auch mal der Punkt kommen“, sagt Hofmann. Unternehmer wie Knürr liefern dafür einen sehr guten Grund: Das Ende bedeutet nicht das Aus, es ist der Anfang von etwas Neuem.

Sabine Hölper



IHK-Magazin: In vielen Familienunternehmen wird die Nachfolgeregelung auf die lange Bank geschoben. Woran liegt das?

Prof. Nagl: Das Loslassen einer jahrzehntelang ausgeübten Position ist eine mentale Herausforderung, der sich viele Unternehmer nur ungern stellen. Deshalb wird das Thema Nachfolgeregelung unter Hinweis auf die Belastungen des Tagesgeschäfts immer wieder hinausgeschoben. Die Situation wird zusätzlich dadurch erschwert, dass in weit über der Hälfte der Fälle die Kinder nicht daran interessiert sind, den elterlichen Betrieb zu übernehmen.

IHK-Magazin: Wann sollten sich Unternehmer spätestens mit dem Thema beschäftigen?

Nagl: Nach den Erfahrungen derjenigen Unternehmer, die ihre Nachfolge erfolgreich geklärt haben, dauert es von den ersten Überlegungen, Ansätzen und Bemühungen bis zu dem Tag, an dem die Übergabe tatsächlich erfolgt, im Durchschnitt fünf Jahre. Das heißt konkret: Spätestens

mit 55 anfangen, ans Aufhören zu denken.

IHK-Magazin: Wird das Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben, denken manche Chefs, damit sei alles geregelt. Ein Irrtum?

Nagl: Wenn es um das Geld geht, sind die Dinge unter Verwandten meist schwieriger als unter Fremden.

IHK-Magazin: Ob nun ein Kind oder ein Fremder in die Fußstapfen des Alteigentümers tritt – wie erkennt der Unternehmer, welcher der richtige Nachfolger ist? Welche Anforderungen sollte er an den potenziellen Kandidaten unbedingt stellen?

Nagl: Meine Umfrage für die IHK München und Oberbayern ergab, dass praktisch alle Befragten von ihrem Nachfolger Persönlichkeit (99 %), Belastbarkeit (98 %), Kommunikationsfähigkeit (97 %), fachliche Qualifikation (96 %) und Loyalität zum Unternehmen (94 %) erwarten. Darüber hinaus sind aber auch Branchenerfahrung (89 %), die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung (79 %), Finanzkraft (75 %) und Risikobereitschaft (70 %) der Nachfolger gefragt.

IHK-Magazin: Welches ist der entscheidende Erfolgsfaktor für die gelungene Übergabe?

Nagl: Die genaue und verbindliche Festlegung der definierten Geschäftsübergabe. Der Tag, an dem ein Unternehmer sein Unternehmen übergibt, stellt einen tief greifenden Einschnitt in seinem Leben dar. Diesen Tag aber immer wieder hinauszuschieben ist kurzsichtig und falsch. Besonders

wenn der designierte Nachfolger sich schon im Haus befindet, während der Senior stolz darauf ist zu zeigen, dass er alle Fäden weiter fest in der Hand hält. Die Wirkung auf Mitarbeiter und Kunden ist in diesen Fällen katastrophal.

