

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Nachfolgeplanung – persönlich und professionell

Die Zahlen sprechen für sich. Rund 70.000 Unternehmen stehen bundesweit jedes Jahr vor einem Generationswechsel. Erfahrungsberichte zeigen auf, dass es eine Reihe von Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolge gibt.

Das Thema ist komplex, die Voraussetzungen für eine Nachfolge müssen häufig erst noch geschaffen werden. Notwendige Entscheidungen wollen wohlüberlegt und mit der Familie, Mitarbeitern und weiteren Beteiligten abgestimmt sein; vor allem muss sich der Unternehmer mit der gewählten Regelung „wohlfühlen“.

Die Frage der Nachfolge ist kein „Tagesgeschäft“ und häufig unangenehm (bedeutet sie ja in der Regel auch die Einleitung einer neuen Lebensphase) und wird daher gerne verdrängt oder wenn nur halbherzig und verspätet angegangen.

Vier wesentliche – miteinander verbundene – Dimensionen können dabei mit Blick auf eine Nachfolgeregelung unterschieden werden:

1. Unternehmensebene

Im Vordergrund steht hier die Frage nach der erfolgreichen Zukunft des Unternehmens, der Übergabe der Unternehmensführung sowie auch der nachhaltigen Sicherheit der Arbeitsplätze der Mitarbeiter.

Mit Blick auf die Unternehmensführung gilt es, die richtige Person als Nachfolger zu finden. Die bewusste Auseinandersetzung mit der Frage nach dem Anforderungsprofil an einen Nachfolger ist von großer Bedeutung. Häufig kommt es im Rahmen einer Übergabe zu einem parallelen Arbeiten im Unternehmen. Für den Unternehmer stellt sich die Herausforderung des „Loslassens“ bzw. der Übergabe von Verantwortung an den Nachfolger. Häufig erhöht sich die Komplexität bei einem familieninternen Nachfolger.

Mit Blick auf die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens ist regelmäßig die kritische Hinterfragung der Unternehmensstrategie bzw. des Geschäftsmodells erforderlich; vor allem bezüglich der Anforderungen an das Informationssystem sowie das Controlling des Unternehmens zur Schaffung der notwendigen Transparenz für eine Unternehmensnachfolge. Zunächst ist es

nicht selbstverständlich, dass ein Nachfolger die vielen richtigen „Bauchentscheidungen“ des Unternehmers in gleicher Art und Weise treffen kann; dem Nachfolger ist daher ein adäquates Instrumentarium zur Verfügung zu stellen. Wesentlich ist aber auch die Schaffung der notwendigen Informationsbasis und Transparenz, um überhaupt verschiedene Nachfolgelösungen umsetzen zu können, z. B. hinsichtlich Finanzierung, Verkauf etc., sowohl bei internen als auch bei externen Nachfolgelösungen.

2. Vermögen

Für den Unternehmer als Eigentümer steht insbesondere bei familieninternen Regelungen die Sicherung bzw. Übertragung des Unternehmenswertes im Vordergrund. Mit familienexternen Lösungen auf der Unternehmensebene geht häufig die Abgabe des Eigentums am Unternehmen einher. Grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten sind ein Management-Buy-Out (Management erwirbt das Unternehmen), der Verkauf im Rahmen eines Management-Buy-In (Verkauf an ein externes Management-Team) oder der Verkauf an einen Dritten. Ein solcher Prozess will sorgfältig vorbereitet sein, um die erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten und eine optimale Realisierung des Unternehmenswertes zu erreichen. Im Falle von MBO/MBI kommen häufig komplexe Fragen der Kaufpreisgestaltung (z. B. Earn-out/Besserungsschein/Verkäuferdarlehen) hinzu. Wichtige Erfolgsfaktoren sind hier die Schaffung der erforderlichen Transparenz, die Beseitigung vermeintlicher Hürden sowie insbesondere aber auch die frühzeitige Abstimmung realistischer Kaufpreiserwartungen.

3. Recht & Steuern

Zahlreiche steuerliche und rechtliche Aspekte sind von Bedeutung, mit zum Teil deutlichen Unterschieden in der Ausgestaltung in Abhängigkeit von der gewählten Nachfolgeregelung. Soweit beispielsweise die Anteile behalten werden sollen, sind zunächst die gesellschaftsrechtlichen Voraussetzungen zu schaffen für die Situation, dass der Unternehmer „nur“ noch Gesellschafter ist. Es kommen hier insbesondere Rechtsformüberlegungen sowie Corporate-Governance-Regelungen in Betracht. >>

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

In Abhängigkeit von der privaten Situation des Unternehmers kommt die steuerschonende sukzessive Übertragung der Anteile auf ein oder mehrere Familienangehörige in Betracht. Zusätzliche Regelungen sind dann bezüglich zukünftiger Gesellschafterentscheidungen zu treffen. Zahlreich sind die Beispiele, bei denen Erben aufgrund von Meinungsverschiedenheiten letztlich dem Unternehmen geschadet haben. Eine Lösungsmöglichkeit ist hier z. B. die Installation eines Beirats. Weitere Optionen sind beispielsweise die Errichtung einer Stiftung oder die Beauftragung eines Treuhänders.

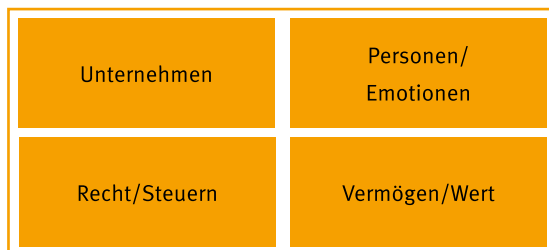


Abb.: Die vier Dimensionen der Nachfolge

Soweit eine Veräußerung des Unternehmens in Betracht kommt, ist dieses in rechtlicher Hinsicht, aber auch insbesondere in steuerlicher Hinsicht (mindestens z. B. Nutzung der steuerlichen Vorteile ab dem 55. Lebensjahr) zu strukturieren und zu optimieren. Weitergehende Überlegungen sind bezüglich der Verwendung des realisierten Unternehmenswertes (vor allem in Zeiten niedriger Zinsen) anzustellen.

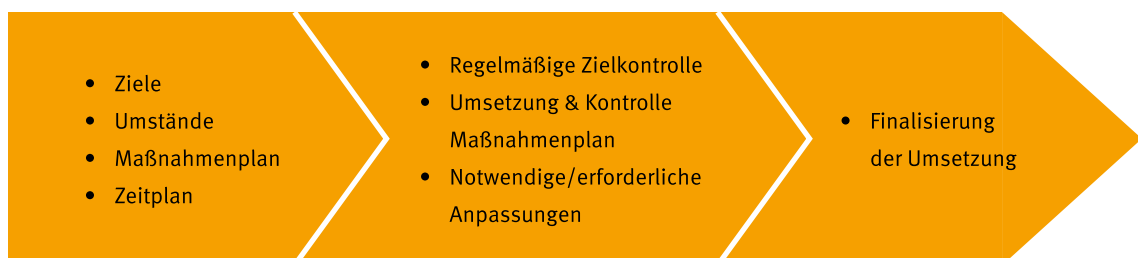
Letztlich sind erbrechtliche und erbschaftssteuerliche Erwägungen in sämtliche Überlegungen einzubeziehen.

4. Personen/Emotionen

Während es für die ersten drei Dimensionen eine Vielzahl qualifizierter Ratschläge und Veröffentlichungen gibt, ist insbesondere die vierte Dimension – da häufig schwierig „greifbar“ – von besonderer Relevanz für die Frage des Erfolgs einer Nachfolge.

Zum einen ist die Nachfolge für den Unternehmer ein höchstpersönlicher Vorgang – geht es schließlich um die Beendigung seiner aktiven beruflichen bzw. unternehmerischen Laufbahn sowie die Übergabe der Verantwortung für das Unternehmen in andere Hände. Nachfolge ist insofern keine Entscheidung, sondern ein Prozess – mit durchaus wechselnden Zielsetzungen und Stimmungslagen – an dessen Ende eine Entscheidung steht, mit der sich der Unternehmer wohlfühlen sollte.

Des Weiteren sind die in den Nachfolgeprozess einbezogenen Personen, also Familie, Mitarbeiter, ggf. Erwerber etc., bzw. die Kommunikation zwischen diesen von größter Bedeutung. Während bei den zuvor genannten „Sachthemen“ die Einschaltung spezialisierter Berater die Regel ist, wird die Einschaltung eines qualifizierten „Moderators“ bzw. entsprechender Experten häufig vernachlässigt. Gerade mit Blick auf die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers auf Unternehmensebene können heute spezialisierte Personalberater mit entsprechender „Tool Box“ die Qualität des Entscheidungsprozesses deutlich steigern und somit das Risiko von Fehlentscheidungen vermeiden helfen. »



Beginn spätestens 3 bis 5 Jahre vor Nachfolge; regelmäßige Statusbestimmung

Abb.: Nachfolgefahrplan

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Häufig ist die präferierte Lösung die Nachfolge in der Familie. Aber genau diese Lösung kann das Problem werden. Entscheidungen werden stark familiär und subjektiv getroffen und gerade die emotionale Komponente gewinnt besondere Bedeutung. Dies betrifft insbesondere die Frage des „Geeignetseins“ des familieninternen Nachfolgers auf Unternehmensebene.

Empfohlene Vorgehensweise

Spätestens 3 bis 5 Jahre im Vorfeld sollte ein strukturierter Nachfolgefahrplan erstellt und konsequent umgesetzt werden (ggf. sogar mehr als 10 Jahre vorher mit Blick auf die einschlägigen erbschaftssteuerlichen Vorschriften). Neben den Zielsetzungen sind präferierte Nachfolgelösungen unter Beachtung obiger vier Dimensionen zu erarbeiten. Auf dieser Basis kann ein (meist mehrjähriger) Fahrplan mit den notwendigen Vorbereitungsmaßnahmen erstellt werden, um dann konsequent auf die beabsichtigte Nachfolgeregelung hinzuarbeiten.

Ein solcher Fahrplan kann pragmatisch in kurzer Zeit erstellt werden und ist wesentlicher Erfolgsfaktor für die spätere Unternehmensnachfolge.

Eine laufende Kontrolle der Umsetzung und eine Anpassung des Fahrplans sind in kurzen Zeitabständen durchzuführen.

Empfehlenswert ist auch immer ein Plan B im Sinne von Alternativlösungen, sofern die präferierte Lösung nicht umgesetzt werden kann.

Letztlich ist die frühzeitige und regelmäßige Beschäftigung mit dem Thema die Voraussetzung dafür, die richtige Lösung zu finden, mit der sich alle Beteiligten – und vor allem der Unternehmer – nicht nur sachlich, sondern auch im „Bauch“ wohlfühlen.



Alexander Müller
Associate Partner
hahn,consultants
mergers & acquisitions gmbh



Peter Gericke
Associate Partner
hahn,consultants gmbh