

[Nachfolgeregelung](#)

Band 8: Nachfolgeregelung

Bearbeitet von
Birgit Felden, Annekatriin Klaus

1. Auflage 2007. Buch. XI, 229 S. Hardcover
ISBN 978 3 7910 2718 0
Format (B x L): 14 x 21,5 cm
Gewicht: 409 g

[Wirtschaft > Corporate Responsibility > Kleine und Mittlere Unternehmen](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER
POESCHEL

Vorwort

Auch im Jahr 2007 ist das Thema der Unternehmensnachfolge weiterhin aktuell und in vielen Facetten in Bewegung. Neben den zahlreichen Nachfolgen innerhalb der Familie ist ein Trend zur Übernahme durch Mitarbeiter auszumachen. Auf Seiten der Unternehmensverkäufe treten vermehrt Finanzinvestoren als potenzielle Käufer auf. Fakt ist: Seit die konjunkturelle Entwicklung anzieht, wächst auf beiden Seiten die Bereitschaft, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu beschäftigen. Bei der abgebenden Generation steht die Möglichkeit, wieder adäquate Verkaufspreise zu erzielen, im Vordergrund. Nachfolger sehen steigende Chancen, Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich weiterzuführen. Allerdings: Der Gestaltungsaufwand bei der Regelung einer Unternehmensnachfolge ist nicht geringer geworden. Eine systematische Planung und die strukturierte Umsetzung der Unternehmensnachfolge ist nach wie vor der einzige Garant für eine erfolgreiche Zukunft – auch mit neuem Management und neuen Eigentümern. Besonders von Bedeutung sind die Aspekte, die über die reinen gesellschafts- oder steuerrechtlichen Bestimmungen hinausgehen.

Köln, im Juli 2007

Prof. Dr. Birgit Felden

Die Autoren

Prof. Dr. Birgit Felden

Diplom-Kauffrau und promovierte Juristin, berät seit Anfang der Neunziger Jahre mittelständische Unternehmen im Generationswechsel. Als Mittelstands-Expertin hat sie nicht nur zahlreiche Unternehmensübertragungen begleitet, sondern auch immer wieder institutionelle Partner der mittelständischen Wirtschaft beraten, so u.a. als Expertin der Europäischen Union für das Thema Unternehmensnachfolge oder als Fachpartnerin der Initiative CHANGE von DIHK, ZDH und KfW Mittelstandsbank. Prof. Dr. Felden ist Vorstandssprecherin der TMS Unternehmensberatung AG mit Sitz in Köln, Hamburg und München (www.tms.de; felden@tms.de). Sie leitet als Professorin für Mittelstand und Unternehmensnachfolge an der Fachhochschule der Wirtschaft in Berlin den Bachelor-Studiengang »Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge«.

Dr. Annetrin Klaus

studierte nach ihrer kaufmännischen Ausbildung VWL und Germanistik. Als Nachfolge-Expertin hat sie zahlreiche Informationsmedien für den Mittelstand entwickelt und realisiert, so z.B. neben Broschüren und Arbeitshilfen für Kreditinstitute und Wirtschaftsförderungseinrichtungen den Nachfolge-Navigator der Technischen Akademie Wuppertal (www.1-to-manage.de). Dr. Klaus war bis 2005 Leiterin der Unternehmenskommunikation der TMS Unternehmensberatung AG (www.tms.de).

Einleitung

Rund 70 000 Unternehmen stehen bundesweit jedes Jahr vor einem Generationswechsel. Das sind pro Tag über 200 kleinere und mittlere Unternehmen, die an einen neuen Inhaber übergeben werden müssen. Es geht dabei um ein Vermögen von rund 1 Bio. € und um die Erhaltung von Hunderttausenden von Arbeitsplätzen.

Der These, dass es sich hierbei um eine historisch einmalige Situation handelt, um eine Welle, die nach dem Wechsel der Gründergeneration der Nachkriegszeit auf die nächste abebben wird, muss widersprochen werden. Unterstellt man eine durchschnittliche Managementdauer von 30 Jahren, werden bei 1,95 Mio. mittelständischen Unternehmen in Deutschland rechnerisch rund 65 000 Betriebe pro Jahr einen Nachfolger suchen. Die Unternehmensnachfolge ist also ein Thema, das seine Aktualität so schnell nicht verlieren wird.

Um so alarmierender ist, dass Statistiken zufolge von 100 Unternehmen nur 60 den Sprung in die zweite Generation schaffen. In der dritten Generation gelingt die Weiterführung nur in 32 Fällen, während in der vierten Generation nur noch 16 Unternehmen überleben. Der Sinnspruch: »Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerschellt's« beschreibt nur allzu oft eine traurige Wahrheit, die auch gesamtwirtschaftlich betrachtet verheerende Folgen haben kann.

Allerdings muss es nicht so weit kommen. Es liegt in der Hand eines jeden Unternehmers, die Weichen für die Zeit nach seiner Geschäftsführung schon frühzeitig zu stellen. Die Betonung liegt dabei auf frühzeitig, denn nur dann ist eine sorgfältige und umfassende Vorbereitung möglich, können neben steuerlichen und rechtlichen Fragen auch alle betriebswirtschaftlichen Belange der Firma angemessen geregelt und zwischenmenschliche Konflikte nachhaltig ausgeräumt werden. Vor allem bei einem gleitenden Übergang kann der Übernehmer ohne große Reibungsverluste in das Unternehmen eintreten, können sich die Synergieeffekte von langjähriger Erfahrung auf der einen und engagiertem Neubeginn auf der anderen Seite zum Wohle des Unternehmens entfalten.

Eine Unternehmensnachfolge ist ein dynamischer Prozess, der aus den verschiedensten Blickwinkeln betrachtet werden kann. Betriebswirte und Managementberater, Rechtsanwälte und Steuerbe-

rater sowie Psychologen – sie alle haben ihre eigene Perspektive auf eine Nachfolge, wobei in der Vergangenheit sowohl in Fachbüchern als auch in anderen Publikationen vor allem rechtliche und steuerliche Themen im Vordergrund standen. Im Gegensatz dazu konzentriert sich die vorliegende Darstellung auf den **Prozess einer Unternehmensnachfolge** und möchte Übergebern und Übernehmern eine Orientierung über den Gesamtablauf einer Unternehmensübertragung geben, der am einfachsten in den Dreischritt Vorbereitung – Konzept – Umsetzung zu gliedern ist. Wenn die Übertragungspartner durch die Lektüre für jede Phase einer Nachfolgeregelung die entscheidenden Hinweise finden, welche Aspekte bei einer strukturierten Vorgehensweise zu regeln und zu bedenken sind – dann ist das wichtigste Anliegen dieses Werks erfüllt.

Um diese drei Phasen möglichst praxisnah darzustellen, ziehen sich zwei Fallbeispiele durch das Buch, die sowohl den worst als auch den best case schlagartig erhellen. Da ist zum einen Herr Schulte, der sich nicht von seinem Unternehmen trennen mag, bis er in seinem Mitarbeiter Herrn Albrecht doch noch einen Nachfolger findet. Da ist zum anderen Herr Fischer, der seine Unternehmensübertragung gründlich vorbereitet und dadurch seiner Tochter und Nachfolgerin Elke den Weg optimal bereitet. Natürlich werden auch weitere Praxisbeispiele zur Erläuterung herangezogen, da das Thema Nachfolge zu vielschichtig ist, um alle Details mit zwei Fallbeispielen abdecken zu können. Sie alle stammen aus der langjährigen praktischen Beratungserfahrung der Autoren.

1 Die Vorbereitung

Um sein Ziel sicher und mit hoher Trefferwahrscheinlichkeit ins Auge fassen zu können, muss ein Schütze wissen, wo er steht. Das gilt um so mehr, wenn er sich in einem Gelände bewegt, das ihm bisher unbekannt ist. Und dies gilt auch für die Beteiligten an einem Nachfolge-Prozess. Der Übergeber und der oder die Übernehmer sehen sich einer Situation gegenüber, die sie in dieser Form bisher noch nicht erlebt haben und voraussichtlich nicht noch einmal erleben werden. Aufgrund dieser Einmaligkeit und Unumkehrbarkeit sollte vor jeder Nachfolgeplanung eine umfassende Bestandsaufnahme der Ist-Situation stehen.

Am Anfang steht die Zieldefinition

Der Übergeber muss seine unternehmerischen Ziele während des Inhaberwechsels und seine persönlichen Ziele für die Zeit nach der Übergabe definieren. Soll es z.B. um jeden Preis der älteste Sohn sein, der die Firma übernimmt, oder stehen für ihn mehr sachliche Belange des Betriebs im Vordergrund? Und wie will er die freie Zeit nach dem Ende seiner beruflichen Laufbahn füllen? Schließlich muss er mit kühlem Kopf durchrechnen, wie sich seine Altersversorgung zusammensetzen soll, welche Beträge sich aus privaten Renten- oder Lebensversicherungen ergeben und wie groß die Restsumme ist, die zum angestrebten Lebensunterhalt fehlt und deshalb aus der Unternehmensübergabe finanziert werden muss. Nur auf dieser Basis kann die richtige Entscheidung, z.B. der Verkauf des Betriebs gegen Einmalzahlung statt einer Lösung auf Renten- oder Pachtbasis, getroffen werden.

Der Übernehmer hingegen muss sich die Frage stellen, ob er den Anforderungen einer Unternehmensführung fachlich und auch kaufmännisch gewachsen ist. Know-how-Lücken können durch rechtzeitige und praxisnahe Fortbildungsmaßnahmen noch während des Unternehmenseinstiegs geschlossen werden, die gleichzeitig unternehmerisch qualifizieren und einen Zuwachs an aktuellem (Fach-) Wissen für das Unternehmen bringen. Zu guter Letzt ist es Aufgabe des Nachfolgers, seine Vorstellungen von der Zukunft der Firma zu formulieren und seine unternehmerischen Visionen auf den Punkt zu bringen. Stehen mehrere Nachfolger zur Verfügung, die gemeinsam übernehmen möchten, so sollte zwischen ihnen ein Konsens

Überprüfung der Unternehmenssituation

über die Vorstellungen der Nachfolge, insbesondere über die gemeinsame zukünftige Zusammenarbeit, gefunden werden.

Doch nicht nur der Übergeber und der oder die Übernehmer, sondern auch das Unternehmen selbst muss unter die Lupe genommen werden. Ist es auf die Nachfolge vorbereitet? Sind beispielsweise die firmeninternen Rahmenbedingungen so abgesteckt, dass der erhöhte Liquiditätsbedarf während einer Übergabe gedeckt werden kann? Sind die Mitarbeiter so kooperativ und fachlich kompetent, dass sie dem Übernehmer in der ersten Zeit helfend zur Seite stehen können? Sind wesentliche Informationen über die Abläufe im Unternehmen oder Vereinbarungen mit Geschäftspartnern so dokumentiert, dass sie vom Nachfolger verstanden werden?

Auch die unternehmensexternen Rahmenbedingungen dürfen nicht vernachlässigt werden. In Zeiten steigenden Kosten- und Konkurrenzdrucks muss die Nachfolgeregelung nach anderen Maßgaben gestaltet werden als in entspannteren Konjunkturphasen. Auch kurzfristig geplante Veränderungen der steuerlichen oder gesetzlichen Vorgaben müssen berücksichtigt werden.

Einen Konsens finden

Am Ende der Bestandsaufnahme stehen die Bemühungen um einen Konsens: Die Eigenheiten und Interessen aller Beteiligten müssen miteinander in Einklang gebracht werden. Von entscheidender Bedeutung ist dabei ein offener Austausch zwischen Übergeber und Übernehmer. Nur wenn kritische Situationen nicht beschönigt werden und alle potenziellen Konflikte an- und durchgesprochen worden sind, hat das Vorhaben Unternehmensübergabe die nötigen Erfolgsaussichten. Die Erfahrung zeigt, dass viele Stabwechsel in mittelständischen Unternehmen nicht an mangelnder Liquidität oder sich ändernden Marktbedingungen scheitern, sondern am internen Zwist von Übergeber und Nachfolger. Konflikte entzündeten sich oftmals an abweichenden Ziel- und Wertvorstellungen, deren Ursachen nicht zuletzt im Altersunterschied der Beteiligten zu suchen sind: Die Nachkriegsgeneration ist nach anderen gesellschaftlichen Regeln aufgewachsen als ihre Kinder und Enkel. Konflikte daraus sollten im Dialog bewältigt werden. Ihre Lösung kann dann direkt in das individuelle Konzept für eine erfolgreiche Nachfolge integriert werden.

1.1 Der Übergeber

1.1.1 Die Situation: Aufbruch zu neuen Ufern

Einmal angenommen: Herr Fischer ist 56 Jahre alt und führt seinen Betrieb, den er bereits vom Vater übernommen hat, seit über 20 Jahren. Nun will er sich in den nächsten Jahren auf seinen dritten Lebensabschnitt vorbereiten – und dafür findet er viele gute Argu-

mente: Ihm fehle die Zeit für Familie und Freunde und für seine zahlreichen außerbetrieblichen Interessen. Sowohl durch sein Unternehmen als auch durch diverse Aufsichtsratsmandate und als Kuratoriumsmitglied in der Stadtverwaltung sei er doch zeitlich stark engagiert. Nun möchte er ein Konzept erarbeiten, mit dem er in den nächsten fünf Jahren sein Unternehmen übertragen kann.

Einen solchen Unternehmer gibt es allerdings nur in Ausnahmefällen. In der Realität wird der Zeitpunkt des Rücktritts häufig so weit wie möglich in die ferne Zukunft verschoben. Der Ausspruch Konrad Adenauers: »Ich gehe nicht leichten Herzens«, als er sich mit 87 Jahren aus der Politik zurückzog, gilt auch für mittelständische Unternehmer und Unternehmerinnen. Manche glauben, ihr Unternehmen auch mit 75 und darüber hinaus weiter führen zu können. Mit zunehmendem Alter sinkt jedoch bei vielen Menschen die Innovations- und Risikobereitschaft, was für den Betrieb gefährlich werden kann.

Ein später Rückzug des Unternehmers bzw. der Unternehmerin kann ein »Zu-Spät« für das Unternehmen bedeuten.

Tip

Deshalb geraten kleine und mittlere Unternehmen immer wieder in unnötige Schwierigkeiten.

So wie Unternehmer Schulte: Herr Schulte ist 68 Jahre alt und denkt noch nicht ans Aufhören. Die Struktur seines Betriebs ist völlig veraltet, so werden beispielsweise die Kosten noch immer wie vor 50 Jahren ermittelt. Ein Controlling-System und eine modernere Vertriebsstruktur fehlen – lediglich die Verwaltung arbeitet mit Computern. Wenn Herr Schulte auf die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung angesprochen wird, weicht er aus. Es ist offensichtlich, dass ihm das Thema nicht behagt.

Die Lage von Herrn Schulte ist durchaus nachvollziehbar: Er hat seine Firma gegründet, aufgebaut und sie erfolgreich durch mehrere wirtschaftliche Krisen geführt; nur er ist für die Erfolge des Unternehmens verantwortlich. Durch seine beruflichen Kontakte steigt sein Bekanntheitsgrad, er wird gebeten, sich für Wahlen oder Ehrenämter zur Verfügung zu stellen. Kurz: Er ist wer, er ist **der Unternehmer** Schulte. Und das Unternehmen ist sein Lebenswerk, das Schulte nur ungern los lässt.

Ein Unternehmer identifiziert sich mehr als ein abhängig beschäftigter Arbeitnehmer mit seinem Beruf. Er kennt sämtliche Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, mit denen er vielleicht sogar einen Teil seiner Freizeit verbringt. Sein Bekanntenkreis rekrutiert sich aus anderen Unternehmern und Personen mit einem ähnlichen gesellschaft-

Das Thema
»Aufhören«
wird umgangen

lichen Stand. Unternehmer und Privatmensch sind so miteinander verschmolzen, dass kaum zwischen ihnen differenziert werden kann. Er ist das Unternehmen oder besser: Das Unternehmen ist ihm wie ein Maßanzug auf den Leib geschneidert – einem anderen würde es nicht so gut passen.

Daraus kann bei Unternehmern die Überzeugung resultieren, dass es keinen Nachfolger für ihr Unternehmen gibt. Weil sie die Unternehmensführung niemand anderem zutrauen, arbeiten sie weiter, allein schon aufgrund der Verantwortung für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Außerdem wollen sie weder langjährige Kunden noch Lieferanten (deren treue Kunden sie sind) im Stich lassen.

Diese Verschmelzung macht auch vor dem Familienleben nicht Halt. Regelmäßig besprechen auch die Schultes am sonntäglichen Kaffeetisch die Geschicke der Firma, dort werden Entscheidungen gefällt wie die Einstellung eines neuen Mitarbeiters oder die Aufnahme eines Kredites. Das kann bei der Unternehmensübergabe zu Schwierigkeiten führen, weil auch private Interessen neben den Anforderungen des Unternehmens die Entscheidung beeinflussen.

Tipp

Eine erfolgreiche Übertragung verlangt ein aktives Management durch den bisherigen Unternehmer.

Abgebende Unternehmer müssen also die Bedeutung einer durchdachten und langfristig geplanten Nachfolgeregelung zunächst einmal erkennen, um sie aktiv zu gestalten und nach ihren Vorstellungen zu beeinflussen. Je mehr Zeit dafür zur Verfügung steht, desto genauer und detaillierter kann geplant werden, was die Gefahr eines Scheiterns erheblich verringert.

Für jeden Unternehmer markiert der Eintritt in den sogenannten »dritten Lebensabschnitt« in doppelter Hinsicht eine Zäsur: Zum einen entfällt die zeitliche Strukturierung des Tages. Ist es bereits für Arbeitnehmer schwierig, sich mit dieser Veränderung zu arrangieren, erscheint sie vielen Unternehmern nahezu unmöglich. Wer mehr als 50 Stunden pro Woche im Betrieb ist, wer an den Wochenenden nur allzu oft zu Hause gearbeitet hat, der muss nach dem Wegfall dieser Aufgaben nicht nur fünf Arbeitstage, sondern eine komplette Woche füllen. Dazu gehören auch frühere »Freizeitertmine«, wie Restaurantbesuche mit Geschäftsfreunden.

Zum anderen gilt es, die Angst vor dem Älterwerden zu besiegen. Selbst wenn auch noch im Alter die physische und psychische Leistungsfähigkeit hoch ist – die Vorstellung, Körper und Geist könnten eines Tages doch »nicht mehr so mitmachen« ist beunruhigend. Solange die beruflichen Aufgaben bewältigt werden, scheint dieser

Angst vor der Zeit
»danach«

böse Geist gebannt. Nicht umsonst ist der Austritt aus dem Arbeitsleben für viele gleichbedeutend mit dem Eintritt in den »Ruhestand«, an dessen Ende unweigerlich die ewige Ruhe steht. Aus diesem verständlichen Grund schieben viele Unternehmer und Unternehmerinnen den Zeitpunkt der Betriebsübergabe vor sich her.

Wer keine Perspektiven für die Zeit nach dem Unternehmen hat, der wird diese – wenn auch unbewusst – hinauszögern. Menschlich betrachtet ist ein solches Verhalten verständlich, unternehmerisch führt es jedoch leicht in die Katastrophe. Diese Kehrseite der Medaille sollte sich jeder Unternehmer deutlich machen.

1.1.2 Die Aufgabe: Die Übergabe initiieren!

Ungeachtet der sensiblen Thematik muss sich Herr Schulte also mit der Unternehmensübergabe beschäftigen, um im Notfall und für eine strukturierte Nachfolge vorgesorgt zu haben. Als Unternehmer muss er nicht nur dafür sorgen, dass die Produktivität und die Kostenstruktur seines Betriebs stimmen. Er sollte auch längerfristig denken und die Management-Kontinuität seines Unternehmens sichern. Er muss wissen, wo sein Unternehmen in fünf, sieben oder zehn Jahren stehen soll. Die Frage, wer im Unternehmen für Ordnung sorgt, wenn ihm etwas zustoßen sollte, müsste im Grunde jeden Unternehmer motivieren, sich mit dem Thema »Nachfolge« ernsthaft zu beschäftigen.

Deshalb ist der 56-jährige Herr Fischer nicht zu jung, er ist im idealen Alter, um die Übertragung als Managementaufgabe anzugehen und die zeitlich knappen Ressourcen hierfür einzuplanen. Herr Fischer hat so die Möglichkeit, sich umfassend zu informieren, seine Ziele zu priorisieren und eine Bestandsaufnahme durchzuführen, um dann ein strukturiertes Konzept zu entwickeln und seine zeitliche Umsetzung zu planen. Nicht zuletzt muss ausreichend Zeit eingeplant werden, um die Nachfolgeregelung auch bei unvorhergesehenen Änderungen erfolgreich umzusetzen. Dazu gehören auch Überlegungen, was in einem Notfall mit dem Unternehmen passiert.

Die Unternehmens-
zukunft sichern

Es ist nie zu früh, sich um seine Nachfolge zu kümmern. Auch junge Unternehmer sind vor Krankheit, Unfällen und Tod nicht gefeit.

Tipp

Allerdings fällt es den meisten Unternehmern – insbesondere den erfolgreichen – äußerst schwer, sich zurückzuziehen und einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin das Feld zu überlassen.

Nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn wird nicht einmal die Hälfte aller Familienunternehmen

(43,6%) aus Altersgründen übertragen und sind somit zeitlich planbar. 56,4% der Nachfolgen resultieren aus plötzlicher Krankheit, Unfällen, Streitigkeiten innerhalb der Familie oder Ehescheidungen. Deshalb sollten Vorkehrungen zur Nachfolge auch dann schon getroffen werden, wenn die Übertragung des Unternehmens scheinbar noch in weiter Ferne liegt.

Tipp

Die Nachfolgeregelung ist ureigene Aufgabe des Unternehmers, die ihm niemand abnehmen kann.

Nachfolgersuche nach dem Anforderungsprofil

Jeder Unternehmer muss seine Übergabe selbst initiieren und aktiv gestalten. Er hat es in der Hand, seine Nachfolge nach seinen Wünschen und Zielen zu regeln oder aber die Zügel schleifen und am Ende wirtschaftliche Zwänge entscheiden zu lassen. Wenn man es richtig angeht, kann die Regelung der Unternehmensnachfolge die Krönung einer Unternehmerkarriere sein.

Herr Schulte jedoch klagt über seine missliche Lage: Er finde einfach keinen Nachfolger, der das Unternehmen so führt, wie er es sich vorstelle. Der perfekte Nachfolger für Herrn Schulte wird auch sehr schwer zu finden sein, weil er nur ein Ebenbild von sich selber sucht. Dabei sollte er sich bei seinen Vorstellungen viel mehr an den Anforderungen orientieren, die das Unternehmen zukünftig an das Management stellt. Dazu ist ein Anforderungsprofil für den optimalen Nachfolger auszuarbeiten. Entscheidend ist, dass die erforderlichen oder gewünschten Eigenschaften des Nachfolgers nicht zu sehr am abgebenden Unternehmer selbst oder einer schon in Betracht gezogenen anderen Person ausgerichtet werden. Vielmehr sollte der Nachfolger gesucht werden, der das Beste für das Unternehmen bewirken kann, weil er der Beste für diesen Betrieb mit seinen speziellen Anforderungen ist. Strukturiert in die Bereiche der persönlichen Anforderungen, fachlichen Anforderungen und auch unternehmerischen Anforderungen kann ein Soll-Profil entstehen, das als Grundlage dient, um potenzielle Nachfolger zu beurteilen. Eine ausführliche Beschreibung des Nachfolgerprofils findet sich in Kapitel 1.2.4. Konkrete Hilfe bei der Suche nach einem Nachfolger bietet die Internet-Unternehmensbörse der Gemeinschaftsinitiative Nexxt-Change (s. Anhang). Der Wunsch nach Anonymität bei der Nachfolgersuche steht nach wie vor ganz oben auf der Liste. Unternehmer möchten vermeiden, dass Lieferanten, Kunden und Banken von ihren Übergabeplänen erfahren und möglicherweise langjährige Geschäftsverbindungen kappen. Bei der anonymen Suche nach einem geeigneten Nachfolger helfen spezialisierte Berater, die erste diskrete Kontakte knüpfen und das Terrain im Vorfeld sondieren.

21,2 % der Übergeber – so eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Mannheim – haben Probleme, sich frühzeitig mit dem Thema eines Betriebsübergangs zu beschäftigen. Dass damit eine reibungslose Unternehmensnachfolge gefährdet wird, diese Erkenntnis kommt manchmal spät, wenn nicht sogar zu spät. Denn: Ein Unternehmer ist zwar ein Profi in seiner Branche, beim Thema Unternehmensnachfolge betritt er aber Neuland. Der Einsatz von interdisziplinären Beratern und Beraterinnen, die in diesem sehr komplexen Thema erfahren sind, ist deshalb empfehlenswert. Der Unternehmer kann dabei auf eine Vielzahl unterschiedlicher Beratungsangebote zurückgreifen.

Unternehmensnachfolge als Herausforderung

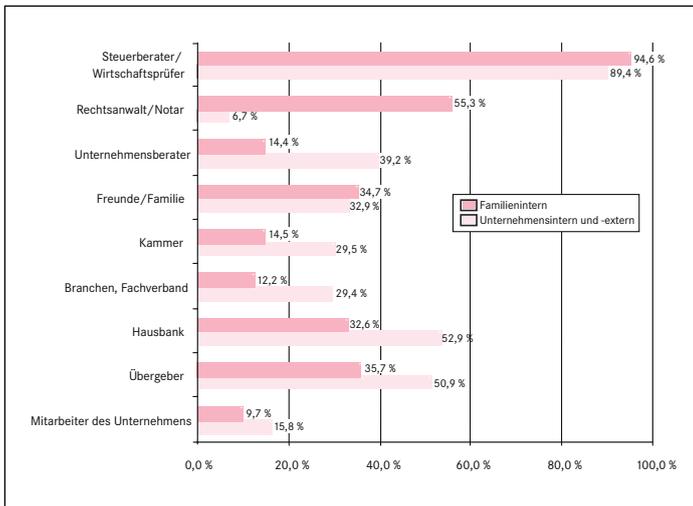


Abb. 1: Beratungsquellen und ihre Inanspruchnahme
Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, 2003

Vielfach stützt sich der Unternehmer jedoch allein auf steuerliche oder juristische Ratgeber. Betriebswirtschaftliche oder strategische Fragen dagegen werden in den meisten Fällen nicht betrachtet: Da die Auswirkungen nicht unmittelbar zu spüren sind, verkennen viele Unternehmer, dass auch in diesen Bereichen eine Beratung wertvolle Hilfe leistet. Fehler in der steuerlichen Gestaltung zeigen sich in den meisten Fällen sofort – nämlich mit Ablauf des Jahres, in dem der Übergeber eine höhere Steuerlast aufzubringen hat, als sie bei einer optimalen Gestaltung angefallen wären. Zudem sind solche Fehler zumeist quantitativ zu beziffern. Betriebswirtschaftliche Fehler oder fehlende bzw. mangelnde Regelungen zum Übergabeverlauf zeigen sich stattdessen oft erst nach mehreren Jahren: Häufig

Managementfehler vermeiden