

KONZEPTE UND STRATEGIEN

# Übergaberegulung als unternehmerische Herausforderung

Hartmut Schneider\*

Die Unternehmensnachfolge ist häufig ein sensibles Thema. In vielen Fällen gelingt keine familieninterne Nachfolge. Die Chancen einer gelungenen Übergabe steigen, wenn die Verantwortlichen den Prozess bewusst gestalten und auf Beratungsangebote zurückgreifen.

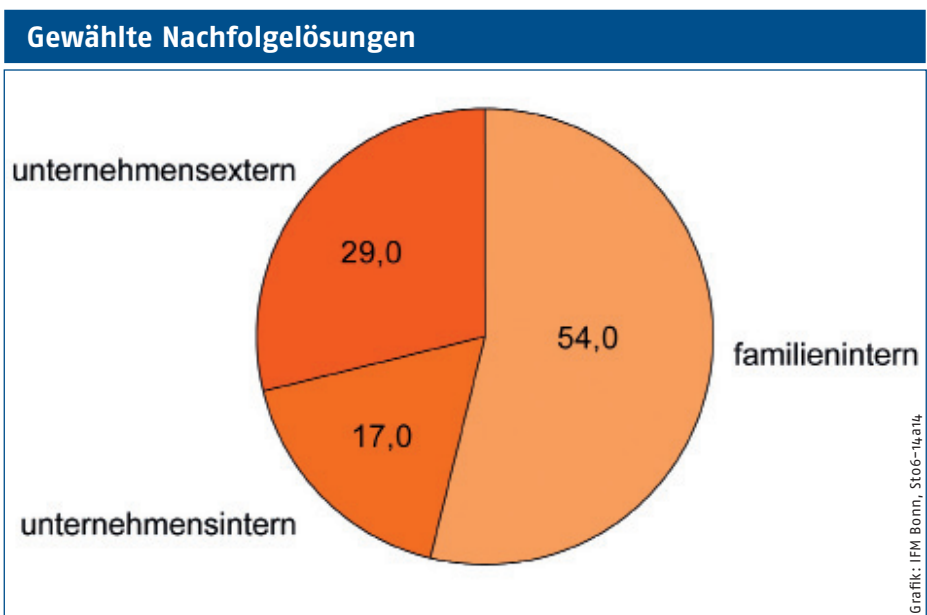
Nach Schätzungen des Bonner Instituts für Mittelstand beträgt bis 2020 die Anzahl der in Deutschland zur Übergabe anstehenden Unternehmen je nach Berechnungsmethode pro Jahr 104.000 bis 131.000. Nachfolger kommen vorwiegend aus der Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen, die aufgrund des demografischen Wandels aber um etwa 15 Prozent zurückgeht. Dies macht die Nachfolgethematik dringlicher denn je. In Familienunternehmen strebt der Eigentümer zumeist eine Fortsetzung der Einheit von Inhaberschaft und Geschäftsführung und damit eine innerfamiliäre Nachfolge an.

Wann aber ist der richtige Zeitpunkt? – Eine fixe Altersgrenze mit 55, 60 oder 65 Jahren festzulegen, entspricht nicht den individuellen Gegebenheiten. Doch wie jeder gute Unternehmer Vorsorgeregulungen organisatorischer und finanzieller Art im Rahmen des von der IHK entwickelten „Notfallkoffers“ getroffen haben sollte, muss das wichtige Thema der Unternehmensnachfolge langfristig überlegt und abgestimmt auf den Unternehmertypus eingeleitet werden.

## Unternehmertypus

Der Unternehmer sollte sich ehrlich die Frage beantworten: „Welcher Typus bin ich am ehesten?“

- Monarch: Dieser Unternehmertyp wird durch einen „Staatsstreich“ abgesetzt und quasi zwangsweise in den Ruhestand versetzt.
- General: Dieser Unternehmertyp wird aus seiner Machtposition verdrängt, plant aber seine „helden-



Gut die Hälfte (54 Prozent) der Eigentümer übergeben das Unternehmen an die eigenen Kinder beziehungsweise an andere Familienmitglieder.

- hafte“ Rückkehr zu früherem Glanz und intrigiert mit entsprechender Vehemenz.
- Botschafter: Dieser Unternehmertyp plant seinen Abgang freiwillig und frühzeitig und steht in beratender Funktion weiterhin dem Nachfolger zur Verfügung.
- Gouverneur: Dieser Unternehmertyp plant seinen Abgang und die Übergabe freiwillig und frühzeitig, um sich ganz von der Firma zu trennen und geht vollständig einer anderen Hauptbeschäftigung geschäft-

licher oder gesellschaftlicher Art nach.

## Echte Chefaufgabe

Leider zeigt die Praxis, dass an einer reibungslosen Nachfolgeregelung auch viele der erfolgreichsten Familienunternehmer letztlich scheitern. In 46 Prozent der Übergaben gelingt gar keine familieninterne Nachfolge. Es geht nicht mehr allein um die gewohnten und beherrschbaren Aufgaben betrieblicher Art: Hier geht es um den Unternehmer selbst. Es bedeutet loslassen müssen, Kontrolle abgeben, Beschäftigung mit

der Wertigkeit der eigenen Person, dem eigenen Ende und letztlich sogar mit dem eigenen Tod. Denn neben der Übergabe stehen unter anderem erb- und familienrechtliche Fragen wie Testament, Gesellschaftsform, Steueroptimierung und Gerechtigkeit in der innerfamiliären Nachfolge an.

### Am Beginn steht Bewusstseinsbildung

Dass dies nicht auf den deutschen Mittelstand beschränkt ist, unterstreichen Untersuchungen des europäischen Verbands Transeo für die Übertragung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU). Transeo und ebenso beispielsweise das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) an der Zeppelin Universität Friedrichshafen heben die wichtige Frage der Bewusstseinsbildung bei Unternehmern für die Notwendigkeit einer geordneten und professionellen Unternehmensnachfolge hervor. Der Unternehmer, so zeigt sich oft, schiebt das gegenüber dem Betriebsalltag meist als nicht dringlich empfundene Thema vor sich her.

### Übergabefahrplan als Schlüssel zum Erfolg

Der Unternehmer ist mit seiner Entscheidung allein und will auch keinen an das Thema heranlassen. Dabei kann hier eine neutrale Unterstützung mit nötigem Feingefühl und Objektivität den Weg zur Lösung darstellen. Überwindet der Unternehmer seinen oft bestehenden Argwohn gegenüber professioneller Beratung und lässt sich mit seinen familieninternen Nachfolgern auf einen gestalteten Prozess ein, kann ein unter Berücksichtigung aller Interessen sorg-

sam erarbeiteter Übergabefahrplan der Schlüssel zum Erfolg sein.

Dabei findet zunächst die dringend erforderliche Kommunikation in moderiertem und objektivem Umfeld statt. Dinge, die bisher nur einseitig „gedacht“ wurden, werden endlich offen ausgesprochen. So sagt der 70-jährige Unternehmer plötzlich: „Ich wusste ja gar nicht, ob mein Sohn in der Firma bleiben will.“ Eine Festlegung der Übergabeschritte, der externen wie betriebsinternen Kommunikation mit vereinbartem Zeitplan führt so zum Wohl des Unternehmens zu einer geordneten Nachfolge. Die Festlegung und periodische Kontrolle diszipliniert alle Beteiligten und führt unvermeidbar aufkommende Emotionen auf das vereinbarte Ziel zurück. Eine Tochter äußerte erleichtert: „Endlich hat mir mein Vater auch einmal gesagt, dass er mich als Nachfolgerin haben möchte.“

### Ziel: Wohl des Unternehmens

Der Nachfolger erkennt schließlich die Sorgen des Übergebers und nimmt die nun ihn treffende Verantwortung an. Wenn schließlich der Unternehmer erkennt, dass seine Gestaltung des Übergabeprozesses eine eigene, schwierige unternehmerische Aufgabe ist, dann kann die gelungene familieninterne Nachfolge eines erfolgreich aufgebauten Unternehmens die eigentliche Krönung seines Lebenswerks werden.

\* Dr. Hartmut Schneider ist als Wirtschaftsanwalt und geschäftsführender Gesellschafter der M & A Strategie GmbH ([www.ma-strategie.de](http://www.ma-strategie.de)), Ulm auf Unternehmensnachfolge spezialisiert. Er ist als deutscher Vertreter Mitglied des Aufsichtsrats des europäischen Verbandes Transeo.

## In Kürze

### IHK-Publikationen

„DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013“, kostenfreier Download  
[www.dihk.de/presse/meldungen/2013-10-24-nachfolgereport](http://www.dihk.de/presse/meldungen/2013-10-24-nachfolgereport)

„Unternehmertestament“, 9,50 Euro  
[www.dihk-verlag.de](http://www.dihk-verlag.de)

„Herausforderung Unternehmensnachfolge“, kostenfreier Download  
[www.weingarten.ihk.de](http://www.weingarten.ihk.de),  
Dokument-Nr. 88232  
[www.ulm.ihk24.de](http://www.ulm.ihk24.de),  
Dokument-Nr. 13929

„Kreditverhandlungen erfolgreich führen“, kostenfreier Download  
[www.weingarten.ihk.de](http://www.weingarten.ihk.de),  
Dokument-Nr. 80213  
[www.ulm.ihk24.de](http://www.ulm.ihk24.de),  
Dokument-Nr. 11397

### Praxisleitfaden

Der Praxisleitfaden „Nachfolge in Familienunternehmen“ beschäftigt sich detailliert mit diesem für Familienunternehmen lebenswichtigen Thema.  
Kostenloser Download: [www.wifu.de](http://www.wifu.de)

### IHK-Ansprechpartner

Haben Sie Fragen rund ums Thema Unternehmensnachfolge? Die IHK-Berater helfen Ihnen gerne weiter.

- ▶ **IHK Bodensee-Oberschwaben**,  
Jürgen Kuhn, Tel. 0751 / 409-226,  
[kuhn@weingarten.ihk.de](mailto:kuhn@weingarten.ihk.de)
- ▶ **IHK Ulm**, Joachim Rupp,  
Tel. 0731 / 173-152, [rupp@ulm.ihk.de](mailto:rupp@ulm.ihk.de)



**TK-Systeme** ■ **Fernstudium** ■ **Privatkundenprodukte**  
**Sicherheitstechnik** ■ **Telematiksysteme** ■ **Video-Systeme**

**Neuschwendler Informationstechnik**  
Tel. +49 (0)51 5 6114-0 88256 Weingarten [www.neuschwendler.de](http://www.neuschwendler.de)

**Dr. Schur und Partner**

**Wirtschaftsprüfer · Steuerberater · Fachabrechnung**

Ihr kompetenter Berater in allen Fragen des Steuerrechts, der Betriebsabrechnung, bei Finanzierungen und Unternehmensnachfolgen

<b>Bismarckstraße 18</b> 80079 Ulm Tel.: 0731 / 2079101-0	<b>Otto-Hahn-Str. 48</b> 80884 Ehingen/Donau Tel.: 0731 81 77023-0	<b>Internet: <a href="http://www.DrSchur.de">www.DrSchur.de</a></b> <b>Email: <a href="mailto:info@DrSchur.de">info@DrSchur.de</a></b>
---	--	---