

Unternehmensnachfolge – Gestaltung des Übergangs (Vorbereitung und Durchführung)

Der demografische Wandel ist heute in der Gesellschaft ein allgegenwärtiges Thema. Besondere Bedeutung hat es auch für klein- und mittelständische Unternehmer.

Viele Jahre im eigenen Unternehmen haben diejenigen geprägt, die sich aus Altersgründen von ihrem Unternehmen trennen wollen. Der wirtschaftliche Erfolg über Jahre und Jahrzehnte hat die Persönlichkeiten, das Handeln und letztlich auch das Unternehmen gekennzeichnet. Oft besteht der Wunsch das Unternehmen in „gute Hände“ zu geben und den Mitarbeitern weiterhin einen Arbeitsplatz zu sichern. Gute und stabile Kundenbeziehungen sollen weitergeführt werden.

Mit der Beziehung zu seinem Unternehmen verbindet nahezu jeder Unternehmer beim Verkauf auch bestimmte Wertvorstellungen, die jedoch nicht immer mit den Vorstellungen potentieller Erwerber korrespondieren. Diese Diskrepanz kann man jedoch verringern oder ganz beseitigen.

Die Methoden und Formen der Unternehmensführung ändern sich im Laufe der Jahre. Doch nicht alles was alt ist, ist schlecht und was neu ist, ist gut. Bei zahlreichen Unternehmern hat sich auf Grund der Erfahrungen vieler Jahre ein „Bauchgefühl“ für die richtigen Entscheidungen entwickelt.

Diesem Bauchgefühl sollte man auch bei der Verkaufsentscheidung für das eigene Unternehmen folgen und es an den heute geltenden Kriterien der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung orientieren. Dies erleichtert möglichen Erwerbern auch die Entscheidung für einen Einstieg in das zu übergebende Unternehmen.

Dennoch entstehen zahlreiche Fragen, die sich auch mit einem guten Bauchgefühl nicht immer umfassend beantworten lassen. Die Praxis zeigt, heute ist die Unternehmensnachfolge in Planungsbüros oft nicht einfach zu lösen. Es beginnt meist mit der Frage nach der grundsätzlichen Lösung für die Nachfolge:

- intern - aus der Familie, dem Kreis der Mitarbeiter
- extern - Verkauf an einen/mehrere Erwerber oder Integration in ein bestehendes Unternehmen
- oder Schließung der Firma als ultima ratio.

Welche Fragen müssen gestellt und wie sollten Sie beantwortet werden?

Damit wird ein Prozess in Gang gesetzt, bei dem der Unternehmer individuell auf seine persönlichen Belange zugeschnittene Lösungen finden sollte. Die Übergabe der Firma im Sinne der Unternehmensnachfolge ist für die meisten Inhaber ein einmaliger Vorgang. Eigene Erfahrungen resultieren vielleicht aus der Übernahme der Firma vor vielen Jahren, nicht aber aus einem Verkauf. Die Rahmenbedingungen für die Finanzierung, der Erhalt von Krediten bei Banken oder die Liquidität von potentiellen Erwerbern haben im Laufe der Jahre erhebliche Veränderungen erfahren.

Deshalb kann es sinnvoll sein, die eigenen Vorstellungen und Entscheidungen mit einem oder mehreren externen Partnern (Berater, Coach, Anwalt) zu diskutieren. Dabei können bei

den Beteiligten die Lebenserfahrung und eigene Erfahrungen in der Sache sehr hilfreich sein. Die Entscheidungen aber trifft letztlich der Unternehmer selbst.

Was ist zu tun? Was sollte man wissen?

- Bewertung des Unternehmen mit einer Bestandsaufnahme der Unternehmensdaten und Fakten, wie
 - Kaufpreis
 - Mitarbeiter
 - Kunden
 - Laufende und zukünftige Projekte
 - Haftung für Alt-Projekte
 - Laufende Verpflichtungen (Verträge über Lieferungen und Leistungen)
 - Büro-Räume, Liegenschaften, Anlagevermögen
- Entwicklung der persönliche Vorstellungen des Unternehmers zur Übergabe/Übernahme
- Aktive Suche nach geeigneten Bewerbern
- Konzeption des Verkäufers für Gespräche und Verhandlungen mit Bewerbern
- Vorbereitung der Kaufabsichtsvereinbarungen
- Finanzierung und Zahlung des Kaufpreises

Damit wird ein Prozess in Gang gesetzt, der Zeit braucht - für Vorbereitung und Durchführung kann dies bis zu 2 oder auch 3 Jahren umfassen. Es werden Vorstellungen konkretisiert, geändert oder komplett verworfen. Neue Gedanken können entwickelt werden.

Rechtliche, insbesondere steuerrechtliche Fragen sind detailliert zu diskutieren, um Nachteile für Verkäufer und Erwerber zu vermeiden. Verträge sind zu erarbeiten und abzuschließen.

Welche Maßstäbe sollten für den Übergang gelten?

- Die Regelungen sollten für Verkäufer und Nachfolger gleichermaßen fair sein!
- Der Erwerber muss den Kaufpreis letztlich aus den Gewinnen des erworbenen Unternehmens bezahlen. Der Zeitraum der Refinanzierung des Kaufpreises sollte in angemessenem Verhältnis liegen.
- Der Verkäufer sollte den Erwerber eine Zeit lang bei Kunden und laufenden Projekten begleiten und damit zu einem erfolgreichen Übergang beitragen.
- Der rechtzeitige Beginn sichert die zeitlichen Ziele des Verkäufers.

Sicherlich können an dieser Stelle die tatsächlich zu lösenden Fragen nur skizziert, nicht diskutiert und schon gar nicht umfassend dargestellt werden. Es macht aber Sinn, dass sich ältere Unternehmer rechtzeitig mit diesen Fragen befassen.

Genauso wichtig ist aber, dass junge Menschen mit Sinn für Unternehmertum den Mut haben, eine Unternehmensnachfolge anzustreben.

Weitere Fragen und Antworten

Der Autor ist Branchen-Insider und berät seit fast 10 Jahren mittelständische Firmen unterschiedlicher Größe. Er ist oft als „Sparringspartner bei wichtigen Entscheidungen“ und „Unternehmer-Berater“ gefragt. Weitere Informationen unter www.seidel-consult.com

Autor:

Karl-Heinz Seidel;

Geschäftsführender Gesellschafter

Seidel Business Consult GmbH & Co. KG, Meckenheim;

Mail: info@seidel-consult.com