

Wolfgang Koch

Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen

Ein prozessorientierter Leitfaden
für Unternehmen



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Wolfgang Koch

Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen

Ein prozessorientierter Leitfaden für Unternehmer

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3468-3 Bestell-Nr. 20148-0001

ePDF: ISBN 978-3-7992-7008-3 Bestell-Nr. 20148-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Bildnachweis: Shutterstock

Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin

Satz: Johanna Boy, Brennborg

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Für Piet, meinen jüngsten Nachfolger,
in liebevoller Zuneigung und
den herzlichsten Wünschen
für seine noch völlig offene Zukunft

Vorwort

Diese Abhandlung beschäftigt sich mit der Übertragung eines Unternehmens vom bisherigen Unternehmer auf seinen Nachfolger im Rahmen einer Nachfolgeregelung unter Lebenden. Nur so hat der Unternehmer die Chance, nicht nur seine Nachfolge selbstbestimmt zu regeln, sondern auch bei der Implementierung des Nachfolgers oder bei der Integration in ein anderes Unternehmen beratend zu helfen.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung einer gelungenen Nachfolge liegt im weiteren Bestand der Unternehmen mit ihrem angesammelten Wissen und dem Erhalt der in ihnen bestehenden Arbeitsplätze. Andernfalls drohen die Liquidation der Unternehmen und der Wegfall der Arbeitsplätze. Für den Unternehmer stellt eine erfolgreiche Nachfolgeregelung die Krönung seines unternehmerischen Lebens dar.

Der ganzheitliche Ansatz dieser Abhandlung bezieht sich auf die wesentlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge in psychologischer, betriebswirtschaftlicher, gesellschaftsrechtlicher, steuerrechtlicher und zivilrechtlicher Hinsicht. Dabei werden auch Lösungsansätze im Rahmen der Unternehmensübertragung angesprochen, die eher selten und nur für größere Unternehmen von Belang sind, wie z. B. eine Börseneinführung des Unternehmens oder die Einbringung in eine Stiftung.

Die Darstellung folgt der Sicht des Unternehmers, der sich vor die Aufgabe seiner Nachfolge gestellt sieht und dabei auch die Interessen der anderen Beteiligten bis hin zum Unternehmen selbst nicht aus dem Blick verliert. Die Fähigkeit, von der unternehmerischen Tätigkeit loszulassen und seinem Leben einen neuen Sinn zu geben, die strategischen Vorüberlegungen, die Vorbereitung des Unternehmens auf die Nachfolge und schließlich die Übertragung und Integration des Unternehmens stellen ein überaus komplexes Projekt dar. In diesem Projekt werden noch einmal die herausragenden wirtschaftlichen Aufgabenstellungen angesprochen: die Due Diligence, der M&A-Fall, gegebenenfalls eine Sanierung oder eine Börseneinführung und schließlich die Integration eines Unternehmens.

Von entscheidender Bedeutung ist, neben der manchmal schwierigen Entscheidung loszulassen, die Vorbereitung des Unternehmens auf die Übertragung. Sie nimmt daher mit der Beschreibung der Due Diligence und den daraus folgenden Verbesserungen des Unternehmens in dieser Abhandlung breiten Raum ein, ist sie es doch, die die Neuausrichtung des Unternehmens auf den Nachfolger und im Verkaufsfall eine Optimierung des Unternehmenskaufpreises bewirkt. Eine Due Diligence sollte auch gerade dann durchgeführt werden, wenn das Unternehmen an eine familieninterne Person oder an einen bereits im Unternehmen tätigen Manager übertragen werden soll. In ihr liegen dann auch eine Würdigung der bisherigen unternehmerischen Leitung und eine Neuausrichtung des Unternehmens auf den Nachfolger.

Diese Vorbereitung eines Unternehmens auf die Nachfolge wird von der zu erwartenden gesetzlichen Änderung des Erbschaftsteuergesetzes aufgrund der Vorgabe des

Bundesverfassungsgerichtes, das die zu weitgehenden aktuellen erbschaftsteuerlichen Verschonungsregelungen als verfassungswidrig eingestuft hat, nicht tangiert.

Die Darstellung erfolgt prozessorientiert und praxisbezogen. Zur besseren Lesbarkeit wird – wie auch in anderen Praktiker-Handbüchern des Verlages – auf eine wissenschaftliche Aufbereitung durch Fußnoten zur Fachliteratur verzichtet. Für eine Vertiefung einzelner Themenbereiche werden im Anhang Literaturempfehlungen gegeben.

Adressaten dieses Buches sind zunächst Unternehmer, die sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigen wollen und deren Familienangehörige, aber auch deren Berater und Family Offices sowie übernahmewillige Unternehmer und Unternehmen, IHKs, Unternehmensverbände, Wirtschaftsförderungsabteilungen der öffentlichen Hand, Banken und schließlich Professoren und Studenten der betriebswirtschaftlichen und juristischen Fakultäten.

Verbesserungsvorschläge, zustimmende oder kritische Anmerkungen werden gern unter der im Anhang aufgeführten E-Mail-Adresse entgegengenommen.

Allen, die durch freundliche Unterstützung und profunde Sachkenntnis zu diesem Buch beigetragen haben, gilt mein aufrichtiger Dank.

Wolfgang Koch
Düsseldorf, im Januar 2016

Inhaltsübersicht

Vorwort	VII
---------------	-----

Erster Teil: Strategische Ansätze 1

I. Denkanstöße für eine Nachfolge	1
II. Zukünftige Tätigkeitsfelder des Unternehmens	7
III. Strategische Vorüberlegungen des Verkäufers	14
IV. Finanzielle Aspekte der Nachfolge	23
V. Interessenermittlung und Ausgleich	31
VI. Regeln für die Kommunikation	42
VII. Einsatz von Beratern	44

Exkurs: Notfallplan 49

Zweiter Teil: Vorbereitung des Unternehmens auf die Unternehmensnachfolge 55

I. Verfahren der Due Diligence	55
II. Markt und Wettbewerb (Market Due Diligence)	66
III. Technik, Produktion und Umwelt (Technical Due Diligence)	71
IV. Organisation (Organisational Due Diligence)	77
V. Recht und Steuern (Legal Due Diligence)	90
VI. Psychologie und Kultur (Psychological Due Diligence)	103
VII. Plausibilität der Planung (Financial Due Diligence)	115
VIII. Funktionen der Dokumentation der Due Diligence	134
IX. Bewertungsfragen beim Verkauf des Unternehmens	144

Exkurs: Nachfolge in Sanierungsfällen 167

Dritter Teil: Übertragung des Unternehmens 179

I. Weitergabe innerhalb der Familie	179
II. Verkauf an Dritte	196
III. Verkauf der Anteile an der Börse	215
IV. Einbringung in eine Stiftung bürgerlichen Rechts	228

Vierter Teil: Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger	233
I. Überleitung der unternehmerischen Führung auf den familieninternen Nachfolger	233
II. Übertragung des Unternehmens auf eine familienexterne Person	236
III. Integration des erworbenen Unternehmens in ein anderes Unternehmen	237
Ausblick und zusammenfassende Thesen zur erfolgreichen Regelung einer Nachfolge	249

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Erster Teil: Strategische Ansätze	1
I. Denkanstöße für eine Nachfolge	1
1. Erste Beratungsempfehlungen	2
2. Risiken aus der Verschleppung der Nachfolge	3
3. Psychische Belastungen des Unternehmers	4
4. Das Loslassen	5
a) Probleme mit dem Loslassen	5
b) Motive für das Loslassen	6
(1) Sicherung des Lebenswerkes und der eigenen Reputation	6
(2) Sicherung der Arbeitsplätze	7
II. Zukünftige Tätigkeitsfelder des Unternehmens	7
1. Weitere Aufgaben innerhalb des Unternehmens	8
a) Einarbeitung des Nachfolgers	8
b) Funktion in Beirat/Aufsichtsrat	8
2. Neue Aufgabenfelder des Unternehmers außerhalb des Unternehmens	9
a) Beratungstätigkeit	9
b) Business Angel	9
c) Seniorexperte	9
d) Funktion in Beiräten/Aufsichtsräten	10
e) Lehrtätigkeit	10
3. Tätigkeiten außerhalb der Wirtschaft	10
a) Sport	11
b) Gartenarbeit	11
c) Kochen	11
d) Jagd	11
e) Reisen	11
f) Kunst	12
g) Schriftstellerische Betätigung	12
h) Studium und Promotion	12
i) Gesprächszirkel	13
j) Ehrenamtliche Tätigkeit	13

Fazit Denkanstöße und psychologische Ansätze	13
III. Strategische Vorüberlegungen des Verkäufers	14
1. Rechtliche Fragen im Hinblick auf die Übertragung von Gesellschaftsanteilen	15
a) Gesellschaftsrechtliche Überlegungen	15
b) Abstimmung mit anderen Gesellschaftern	16
c) Abstimmung mit anderen Erben	17
d) Abstimmung mit dem Ehepartner	18
2. Sichtung der potenziellen Nachfolger	18
a) Interner Nachfolger	19
b) Externer Nachfolger	20
c) Erste Vorentscheidung	20
3. Verkaufsfähigkeit des Unternehmens	21
a) Zukunftsfähigkeit	21
b) Verkauf oder Liquidation	21
c) Herauslösen des nicht betriebsnotwendigen Vermögens	21
4. Die Zeitplanung.	22
a) Zeitpunkt	22
b) Zeitplan	22
IV. Finanzielle Aspekte der Nachfolge	23
1. Finanzbedarf des Unternehmers	23
2. Einkommenssteuerrechtliche Vorüberlegungen des Unternehmers	25
a) Bei Schenkung.	25
b) Bei Verkauf	26
(1) Einkommenssteuerbelastung auf den Verkaufserlös	27
(2) Steuerliche Behandlung einer Ratenzahlung des Kaufpreises und die Vereinbarung von dauernden Leistungen.	28
(3) Gestaltungsmöglichkeiten durch Rechtsformwechsel.	28
(4) Gestaltung durch Auswanderung.	28
c) Einbringung in eine gemeinnützige Stiftung	29
3. Freistellung von der Haftung	30
Fazit Strategische Vorüberlegungen und finanzielle Aspekte	30
V. Interessenermittlung und Ausgleich	31
1. Familie	32
a) Psychologisch-menschliche Spannungsfelder.	32
(1) Konflikt aus divergierenden Lebensplänen und unterschiedlicher unternehmerischer Auffassung	32
(2) Geschwisterrivalitäten	33

(3) Erben, die nicht Nachfolger werden.	33
b) Lösungsansätze für Konflikte.	34
(1) Lösungsansatz aus der Kultur des Familienunternehmens	34
(2) Lösungsansatz aus der Mediation	34
2. Übergabe an externen Nachfolger.	38
a) Umfassende Information des externen Nachfolgers.	38
b) Angemessener Kaufpreis	38
3. Unternehmen	40
a) Kontinuität statt Zerschlagung.	40
b) Erhalt der Arbeitsplätze	40
Fazit Interessenermittlung und Ausgleich.	41
VI. Regeln für die Kommunikation	42
1. Stakeholder als Kommunikationsadressaten	42
2. Zeitpunkt und Informationsumfang.	43
VII. Einsatz von Beratern.	44
1. Beratungsansätze	45
a) Coach/Mediator	45
b) Fachberater	45
2. Auswahl des Beraters.	46
3. Beratungsvertrag.	47
Fazit Kommunikation und Einsatz von Beratern	48
Exkurs: Notfallplan	49
1. Führung des Unternehmens im Notfall (Vollmachten)	50
a) Zweite Führungskraft (Stellvertreter) im Unternehmen oder Führungsteam	50
b) Ehefrau oder Kinder.	50
c) Vertrauensperson außerhalb des Unternehmens oder aus dem Beirat.	51
2. Notfallakte	51
a) Unternehmensbereich	51
(1) Dokumentation des internen Führungswissens	52
(2) Zusammenstellung der wichtigsten Verträge	52
(3) Praktische Hinweise	53
b) Privater Bereich	53

Zweiter Teil: Vorbereitung des Unternehmens auf die Unternehmensnachfolge	55
I. Verfahren der Due Diligence	55
1. Vorbereitung der Due Diligence	57
2. Durchführung der Due Diligence	59
3. Grundsätze einer Unternehmensbewertung/Due Diligence	61
Fazit Verfahren der Due Diligence	65
II. Markt und Wettbewerb (Market Due Diligence)	66
1. Analyse der allgemeinen ökonomischen und rechtlichen Lage	67
2. Produktanalyse und Marktanalyse	67
3. Wettbewerbsanalyse	68
Fazit Market Due Diligence	70
III. Technik, Produktion und Umwelt (Technical Due Diligence)	71
1. Produktionskapazität	72
2. Produktionsablauf und Qualitätskontrolle	72
3. Materialwirtschaft und Lagerkapazitäten	73
4. Standortvor- und -nachteile	73
5. Ausbildungsstand des Personals	74
6. Forschung und Entwicklung	74
7. Umwelt (Environmental Due Diligence)	74
Fazit Technical Due Diligence	76
IV. Organisation (Organisational Due Diligence)	77
1. Organisation und Entscheidungsverfahren	77
2. Rechnungswesen und Controlling	78
3. Verwaltung	80
4. Einkauf	81
5. Vertrieb	82
6. Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen	83
7. Das Risikomanagementsystem	83
8. Das Compliance-System	86
Fazit Organisational Due Diligence	89

V.	Recht und Steuern (Legal Due Diligence)	90
1.	Gesellschaftsrechtliche Aspekte	90
2.	Vermögensrechtliche Aspekte	92
3.	Öffentlich-rechtliche Voraussetzungen	93
4.	Arbeitsrechtliche Aspekte	93
5.	Externe Verträge	94
6.	Beziehungen zu Kreditgebern	96
7.	Eventualrisiken	97
8.	Prozessuale Risiken	98
9.	Steuerrechtliche Risiken	98
	Fazit Legal Due Diligence	102
VI.	Psychologie und Kultur (Psychological Due Diligence)	103
1.	Unternehmenskultur	105
2.	Führung und Motivation	105
3.	Human Resources	107
	a) Leitende Personen	107
	b) Mitarbeiter	110
4.	Auftreten in der Öffentlichkeit	110
5.	Umgang mit Kunden und Lieferanten	112
	Fazit Psychological Due Diligence	113
VII.	Plausibilität der Planung (Financial Due Diligence)	115
1.	Entwicklung der Gesellschaft in der Vergangenheit	115
2.	Planungsanalyse	117
	a) Planungsunterlagen	118
	b) Planungsverfahren	119
	c) Ermittlung der Ertragsersparungen anhand der Planungsrechnung	122
	(1) Umsatzerlöse	122
	(2) Materialaufwendungen	123
	(3) Personalaufwendungen	124
	(4) Aufwendungen für Altersversorgung	125
	(5) Verwaltungsaufwendungen	125
	(6) Übrige betriebliche Aufwendungen	125
	(7) Abschreibungen	126
	(8) Instandhaltungsaufwendungen	126
	(9) Finanzierungsaufwendungen	127
	(10) Betriebliche Steuern	127

(11) Analyse der Cashflow- und Liquiditätsplanung	128
(12) Segmentanalyse	128
(13) Analyse des nicht betriebsnotwendigen Vermögens	130
3. Einbeziehung möglicher Synergiepotenziale eines externen Erwerbers . . .	131
a) Positive Synergien	131
b) Negative Synergien	132
Fazit Financial Due Diligence	133
VIII. Funktionen der Dokumentation der Due Diligence	134
1. Gutachten als Basis für Verbesserungen	134
a) Verbesserung der bestehenden Organisation	135
(1) Implementierung einer mittleren Führungsebene	135
(2) Produktion	136
(3) Vertrieb	136
(4) Verwaltung	136
(5) Rechnungswesen, Controlling	136
(6) Überlegungen hinsichtlich Leitbild und Unternehmenskultur.	136
b) Einrichtung eines nicht vorhandenen Risikomanagements und eines Compliance-Systems	137
c) Kostensenkungen	137
d) Verbesserung der Bilanzkennzahlen	138
e) Option der zeitlichen Verschiebung des Verkaufs	138
2. Gutachten als Basis für die Verkaufsverhandlungen	138
3. Gutachten als Basis für eine umfassende Chronik des Unternehmens	139
a) Inhalt einer Unternehmenschronik	139
b) Erstellung der Unternehmenschronik.	141
c) Funktion der Unternehmenschronik als Würdigung des unternehmerischen Lebenswerkes	141
d) Einsetzbarkeit der Unternehmenschronik zur Kommunikation mit den Stakeholdern	142
Fazit Funktionen der Dokumentation der Due Diligence	143
IX. Bewertungsfragen beim Verkauf des Unternehmens.	144
1. Verfahren	146
a) Ertragswertverfahren	146
b) Vergleichsverfahren.	152
c) Sonstige Verfahren	155
Fazit Bewertungsverfahren	156

2.	Kritische Anmerkungen zur Unternehmensbewertung	157
a)	Die Unsicherheitsproblematik	157
b)	Kritische Anmerkung zur Verwendung von Kapitalmarktdaten bei der Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes	158
c)	Schwerpunkt auf dem nachhaltigen Ergebnis	161
d)	Ermittlung des Unternehmenswertes in einer Bandbreite	165

Fazit Kritische Anmerkungen zur Unternehmensbewertung 166

Exkurs: Nachfolge in Sanierungsfällen 167

1.	Prüfung der Krisenursachen	168
2.	Plausibilität des Sanierungsplanes	170
a)	Sicherung der Liquidität	171
b)	Restrukturierung des Unternehmens	171
c)	Hilfestellungen durch Stakeholder	172
d)	Sanierungsgutachten und Sanierungsberatung	173
(1)	Sanierungsbedürftigkeit	173
(2)	Sanierungsfähigkeit	174
(3)	Sanierungswürdigkeit	175
(4)	Ermittlung und Vergleich der sanierungsspezifischen Unternehmenswerte	176

Fazit Nachfolge in Sanierungsfällen 177

Dritter Teil: Übertragung des Unternehmens 179

I. Weitergabe innerhalb der Familie 179

1.	Anforderungen	179
2.	Vorbereitung der Person auf die neue Aufgabe	181
3.	Streitbeilegung bei verschiedenen Interessenten	182
4.	Formen der Übertragung	183
a)	Übertragung durch Schenkung	183
b)	Übertragung durch gemischte Schenkung	184
c)	Übertragung durch Verkauf	185
d)	Verpachtung/Einstellung eines Fremdgeschäftsführers	185
5.	Erbschaftsteuerliche Fragen	186
a)	Erbschaftsteuerliche Behandlung einer Schenkung	186
b)	Höhe der Erbschaft-/Schenkungssteuer	190
c)	Steuerliche Einsparungsmöglichkeiten aus Vorabübertragungen oder einer Aufteilung der Schenkung	192
d)	Gestaltungsmöglichkeiten durch Belastung der Schenkung	193

Fazit Weitergabe innerhalb der Familie	194
II. Verkauf an Dritte	196
1. Mögliche Interessenten	196
a) Hilfe bei der Suche nach einem Nachfolger	196
b) Verkauf an einen Geschäftsführer (MBO)	197
c) Verkauf an Unternehmer oder Branchen-Unternehmen	199
d) Verkauf an eine Beteiligungsgesellschaft	200
Fazit Verkauf an Dritte	201
2. Verhandlungen mit dem Käufer	202
a) Letter of Intent	203
b) Due Diligence durch den Käufer	204
c) Vertragsverhandlungen	206
(1) Kaufgegenstand	206
(2) Verhandlung des Kaufpreises	206
(3) Kaufpreisanpassungen (Earn out)	209
(4) Garantien und Haftungsvereinbarungen	210
(5) Regelungen zwischen Abschluss und Vollzug des Kaufvertrages	211
(6) Wettbewerbsvereinbarungen	211
(7) Vereinbarung über weitere Tätigkeit des Verkäufers	212
(8) Zustimmungserfordernisse	212
Fazit Verhandlungen mit dem Käufer	214
III. Verkauf der Anteile an der Börse	215
1. Das Für und Wider eines Börsengangs	215
2. Börsenfähigkeit des Unternehmens	217
a) Rechtliche und wirtschaftliche Voraussetzungen für einen Börsengang	217
b) Organisatorische Voraussetzungen	219
c) Equity Story als Nachweis der Börsenreife	220
3. Einflusswahrung der Familiengeschafter	220
4. Wesentliche Entscheidungen zur Durchführung des Börsengangs	222
5. Durchführung der Börseneinführung in den einzelnen Phasen	224
6. Darstellung der Börsensegmente	225
Fazit Verkauf der Anteile an der Börse	227

IV.	Einbringung in eine Stiftung bürgerlichen Rechts	228
1.	Wesen, Gründung und Aufsicht einer Stiftung	229
2.	Steuerliche Behandlung einer Stiftung	230
	a) Steuerbegünstigte Stiftungen	230
	b) Nicht steuerbegünstigte Stiftungen	230
	c) Doppelstiftung	231
 Vierter Teil: Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger		 233
I.	Überleitung der unternehmerischen Führung auf den familieninternen Nachfolger	233
1.	Erste Erfahrungen des Übernehmers bei der Führung des Unternehmens	233
2.	Funktion eines Beirates oder eines externen Beraters	234
3.	Kommunikation	235
	a) Kommunikation intern	235
	b) Kommunikation extern	235
4.	Ausblick auf die weitere Entwicklung des Unternehmens	235
II.	Übertragung des Unternehmens auf eine familienexterne Person	236
III.	Integration des erworbenen Unternehmens in ein anderes Unternehmen	237
1.	Form der Integration	237
2.	Zeitpunkt und Dauer der Integration	237
3.	Organisation der Integration	238
4.	Kommunikation	239
	a) Kommunikation intern	239
	b) Kommunikation extern	240
5.	Schwerpunkte der Integration	240
	a) Zukunftsbild des Unternehmens	241
	b) Unternehmenskultur	242
	c) Berichtswesen	242
	d) Organisation	243
	e) Risikomanagementsystem und Compliance-System	243
	f) Forschung und Entwicklung	244
	g) Produktion	244
	h) Einkauf	245

i) Bankverbindungen	245
j) Vertrieb.	245
6. Ausblick auf die weitere Entwicklung des Unternehmens	246
Fazit Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger	246
Ausblick und zusammenfassende Thesen zur erfolgreichen Regelung einer Nachfolge	249
Anhang I:	
Standardisierte Zusammenstellung der Unterlagen und Informationen für eine Financial Due Diligence.	251
Anhang II:	
Standardisierte Zusammenstellung der Unterlagen und Informationen für eine Legal and Tax Due Diligence	257
Anhang III:	
Standardisierte Zusammenstellung der Unterlagen und Informationen für eine Psychological Due Diligence	263
Stichwortverzeichnis	269
Der Autor	275

Erster Teil: Strategische Ansätze

Die Anlässe einer Unternehmensnachfolge aus persönlichen Gründen des Unternehmers liegen meistens in ersten alters- und krankheitsbedingten Beeinträchtigungen, die die unternehmerische Tätigkeit im Laufe der Zeit immer stärker erschweren. Selbst bei gesunden und tatkräftigen älteren Unternehmern drängen sich erste Überlegungen über eine Nachfolge auf, wenn die eigenen Kinder, die möglicherweise als Nachfolger in Betracht kommen, selbst als potenzielle Unternehmerpersönlichkeiten erwachsen geworden sind.

Mögliche Gründe können auch in einer Scheidung des Unternehmers liegen, in deren Zusammenhang Zahlungen im Rahmen eines Zugewinnausgleiches zu finanzieren sind, die eine Vermögensdiversifikation und damit einen (Teil-)Verkauf des Unternehmens erforderlich machen. Auch ein Streit unter den Familiengesellschaftern kann dazu führen, dass Teile des Unternehmens verselbstständigt werden müssen, weil eine gemeinsame Führung des Unternehmens nicht mehr möglich ist. Diese Konstellationen sollen in dieser Abhandlung jedoch nicht erläutert werden. Gleichwohl sind auch für diese Fälle die Ausführungen zur Vorbereitung des Unternehmens auf eine Veräußerung und die Durchführung der Verkaufsverhandlungen hilfreich.

Auch die Probleme einer aufgedrängten Nachfolge durch den plötzlichen Tod oder die plötzliche krankheitsbedingte Berufsunfähigkeit des Unternehmers werden nicht behandelt. Genau diese Probleme sollen durch eine umfassende Vorbereitung einer geplanten Unternehmensnachfolge mithilfe der folgenden Ausführungen vermieden werden. Lediglich in einem Exkurs über die Einrichtung eines »Notfallkoffers« werden Maßnahmen erläutert, die das Unternehmen und potenzielle familieninterne Nachfolger in der dringend erforderlichen Bewältigung von Problemen, die sich kurzfristig auftürmen, unterstützen.

I. Denkanstöße für eine Nachfolge

Im Optimalfall beginnt ein Unternehmer bereits in seinen 50er-Jahren darüber nachzudenken, wie sein Unternehmen auch ohne ihn erfolgreich weiterbestehen kann. Das fällt umso leichter, wenn in dem Unternehmen bereits eine zweite Führungsebene eingerichtet worden ist, die eine Weiterführung des Unternehmens gewährleistet, wenn der Unternehmer selbst nicht im Hause ist.

Anregung:

Wer die Fähigkeit hat, seine Arbeit zu delegieren, kann sich viel besser vorstellen, das Unternehmen insgesamt in andere Hände zu legen.

In der Regel sind Unternehmer jedoch sehr zögerlich, wenn es darum geht, sich ihr Unternehmen ohne ihre Führung vorzustellen. In keiner anderen Entscheidungsphase ihres Unternehmens verhalten sie sich so wenig unternehmerisch wie in der Regelung der eigenen Nachfolge. Dieses Zögern ist menschlich verständlich, verhindert aber eine effiziente Nachfolgeregelung. Daher sollen hier erste Empfehlungen ausgesprochen und auf die Risiken einer Verschleppung der Nachfolge hingewiesen werden. Die Unternehmensnachfolge muss wie ein unternehmerisches Projekt angegangen werden, mit allen Tools, die dafür entwickelt worden sind.

1. Erste Beratungsempfehlungen

Zunächst einmal sollte ein Bewusstsein für Schwierigkeiten der Nachfolge aufgebaut werden. Eine Nachfolgeregelung ist ein ungemein komplexer Prozess. Selbst wenn bereits alle weiteren Schritte vorgezeichnet sind und die Nachfolge leicht erscheint, sollte immer mit Schwierigkeiten gerechnet werden, die im Laufe des Prozesses auftauchen. Das führt auch dazu, dass die Vorbereitung und Durchführung einer Nachfolgeregelung immer deutlich mehr Zeit erfordert, als dafür in einem Plan vorgesehen worden ist. Es sei auch auf »Murphy's Law« verwiesen: »Wenn bei mehreren Dingen die Gefahr besteht, dass sie schiefgehen, wird genau das schiefgehen, was den größtmöglichen Schaden anrichtet.«

Anregung:

Alle großen Projekte erweisen sich im Laufe ihrer Verwirklichung als schwieriger und langwieriger als zunächst eingeschätzt – so auch die Nachfolge.

Daher wird dringend empfohlen, eine Nachfolgeregelung frühzeitig und strategisch anzugehen. Im ersten Ansatz ist es hilfreich, Gespräche mit persönlich bekannten Unternehmern zu führen, die ihre Nachfolge bereits vollzogen haben. Deren Erfolgs-, aber auch Misserfolgsgeschichten sensibilisieren den Unternehmer für die Probleme, die er bei seiner eigenen Nachfolgeregelung beachten muss. Nützlich ist es auch, Bücher zum Thema Unternehmensnachfolge zu lesen und sich jeweils zu den einzelnen Bereichen eigene Gedanken zu machen und sie zu notieren. Auch der Besuch von Nachfolgeseminaren kann den Blick auf Erfolgsfaktoren und Problembereiche schärfen.

Die wichtigste Empfehlung bleibt jedoch, das eigene Unternehmen auf die Nachfolge vor- und -aufzubereiten. Diese Vorbereitungsphase kann sich je nach Zustand des Unternehmens über mehrere Jahre hinziehen. Gerade hier können sich die größten ungeplanten zeitlichen Verzögerungen des Nachfolgeprozesses ergeben.

2. Risiken aus der Verschleppung der Nachfolge

Angesichts des oft sehr zögerlichen Umgangs des Unternehmers mit seiner eigenen Nachfolge ist auf die immer größer werdenden Risiken aus der Verschleppung der Nachfolge hinzuweisen. Falls die Fähigkeit zur unternehmerischen Tätigkeit schon nachzulassen beginnt, kann es zu einer schleichenden Schädigung des Unternehmens durch Organisations- und Entscheidungsfehler kommen. Auf mögliche Veränderungen des Marktes wird nicht mehr aktiv reagiert. Notwendige Veränderungen im Unternehmen werden unterlassen. Das Unternehmen droht im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen in seiner Ertragskraft zurückzufallen. Die Attraktivität des Unternehmens im Markt gegenüber Kunden, Banken und geeigneten Bewerbern schwindet. Kunden überlegen sich, ob Aufträge noch abgewickelt werden können. Banken zögern bei der Prolongierung von Krediten oder bei der Vergabe von neuen Krediten. Bewerber halten sich zurück. Es erfolgen erste Kündigungen von Mitarbeitern, die im Unternehmen keine Zukunftsperspektive mehr für sich sehen. Im weiteren Verlauf wird statt einer geregelten Nachfolge irgendwann nur noch eine stille Liquidation möglich sein. Im schlimmsten Fall wird das unternehmerische Lebenswerk durch eine Insolvenz vernichtet.

Je länger ein Nachfolgeprozess aufgeschoben wird und die angesprochenen Schädigungen das Unternehmen im Laufe der Zeit weiter schwächen, desto mehr wird sich auch die Stimmung des Unternehmers eintrüben. Er wird (wenn das noch möglich ist) die Schwächung des Unternehmens einerseits und die ausstehende Nachfolgeregelung andererseits selbst bemerken und sie sich als Misserfolg ankreiden. Gleichzeitig wird er realisieren müssen, dass der erzielbare Kaufpreis für das Unternehmen immer weiter absinken wird, bis ein Verkauf wegen der desolaten Situation des Unternehmens gar nicht mehr möglich ist.

Dieselben Auswirkungen auf das Unternehmen werden sich einstellen, wenn eine Nachfolge nur halbherzig betrieben wird. Der Stress für den Unternehmer und das Unternehmen wird durch den aufreibenden Verschleiß möglicher Nachfolger noch größer werden, als eine Nachfolgeregelung ohnehin schon ist. So kann es vorkommen, dass gerade dann, wenn alle Beteiligten den Eindruck gewonnen haben, dass eine für das Unternehmen sinnvolle Nachfolgeregelung gefunden ist, der Unternehmer das Steuer wieder herumwirft, den potenziellen Nachfolger im Streit entlässt und selbst wieder die volle unternehmerische Führung übernimmt.

Anregung:

Der Schaden aus einer verzögerten Nachfolge ist größer als die Erleichterung, die man verspürt, wenn man sich nicht mit der Nachfolgeregelung auseinandersetzt!

Die Verzögerung einer Nachfolge lässt auch innerhalb der Unternehmerfamilie, die dies mit Sorge und zunehmender Irritation beobachtet, das Konfliktpotenzial ansteigen und führt irgendwann auch zu deutlich geäußerten Vorwürfen. So kommt zu einer Verbitterung hinsichtlich der unternehmerischen Tätigkeit eine Vereinsamung des Unternehmers innerhalb der Familie hinzu. Damit hat er sich in ein wirtschaftlich und menschlich desaströses Szenario manövriert.

3. Psychische Belastungen des Unternehmers

Viele Unternehmer zögern, konkrete Überlegungen über eine Nachfolge anzustellen, denn kein Unternehmer gesteht sich gern ein, dass seine Zeit der Unternehmensführung, aber auch seine Lebenszeit beschränkt sind. Gedanken über den eigenen Tod werden geradezu als Tabu empfunden. Natürlich ist jedem bewusst, dass das Leben endlich ist, aber dieses Wissen wird verdrängt und von Hektik überdeckt. Durch das vermeintlich schnelle Dahinfließen der Zeit wird die Gegenwart kaum noch wahrgenommen. Dabei hat das bewusste Umgehen mit der Begrenzung der eigenen Zeit den heilsamen Effekt, dass sie wertvoller erscheint. Wer sich bewusst macht und sich eingestehen kann, dass seine Lebenszeit und damit auch seine berufliche Zeit begrenzt sind, wird sein Leben intensiver und auch effizienter leben. Da die Gedanken an die eigene Endlichkeit den meisten Menschen Angst bereitet, sollte sich der Unternehmer an ihm vertraute Menschen wenden, um diese Probleme anzusprechen und sie zu diskutieren. Er sollte zudem seine Gedanken und seine eigenen Vorstellungen zu seiner Nachfolge schriftlich festhalten. Das hat den Vorteil, dass er so seine Überlegungen klarer formulieren, seine emotionalen Vorbehalte leichter einordnen und den Prozess seiner Entscheidungsfindung später nachvollziehen kann. Wenn im Laufe dieses Prozesses Entscheidungen revidiert werden müssen, fällt das leichter, wenn der Unternehmer auf dokumentierte Voraussetzungen für die damalige Entscheidung zurückgreifen kann. Möglicherweise eignet sich ein solches Tagebuch der in einzelnen Schritten durchgeführten Unternehmensnachfolge sogar für eine spätere Veröffentlichung.

Die Erkenntnis des Unternehmers, dass seine Zeit im Unternehmen begrenzt ist, ruft gerade im Hinblick auf seine Unternehmerrolle Sorgen darüber hervor, wie sich sein Leben und sein Status nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen entwickeln werden. Allen Unternehmern ist klar, dass sie im Ruhestand zunächst einmal einen deutlichen Machtverlust hinnehmen müssen, weil sie nicht mehr die Führung eines Unternehmens innehaben.

Anregung:

Sorgen über die Ausgestaltung der neuen Lebenssituation nach der Übertragung des Unternehmens sind völlig normal, sollten aber nicht von der Aufgabe ablenken, die Nachfolge zu regeln.

Die Übertragung der unternehmerischen Tätigkeit ist auf den ersten Blick mit einem erheblichen Ansehensverlust verbunden. Der Kontakt zu vielen Geschäftsfreunden wird außerhalb des Unternehmens kaum weiter aufrechterhalten werden können, weil die sogenannten »Geschäftsfreundschaften« eben auf geschäftliche Kontakte und mögliche Aufträge fixiert sind. Damit entfallen auch viele Einladungen zu Verbandstreffen oder Kongressen, weil das unternehmerische Umfeld und die damit verbundenen aktuellen Erfahrungen nicht mehr bestehen. Wenn der ehemalige Unternehmer dann nicht auf wertvolle private Kontakte zurückgreifen kann, besteht die Gefahr einer persönlichen Isolation. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn das Leben ausschließlich auf die unternehmerische Tätigkeit ausgerichtet war. Dem Unternehmer werden diese zu-

künftig fehlenden persönlichen Kontakte beim Nachdenken über sein Ausscheiden aus dem Unternehmen schmerzlich bewusst. Solche Erkenntnisse führen schnell dazu, dass sich der Unternehmer wieder intensiv seinem Unternehmen widmet und die Gedanken an eine notwendige Nachfolgeregelung erst einmal verdrängt. Damit befindet er sich gerade im Hinblick auf die Risiken aus einer Verschleppung der Nachfolgeregelung in einem Teufelskreis.

4. Das Loslassen

Seltsamerweise wird das Loslassen als schwerer empfunden als das kraftvolle Festhalten, obwohl im Loslassen viel mehr Entspannung enthalten ist. Bei Säuglingen entwickelt sich die Fähigkeit zum Loslassen deutlich später als die Fähigkeit zum Festhalten. Je aktiver ein Mensch ist, desto mehr will er selbst gestalten, die Situation im Griff haben, das Konzept in der Hand halten. Gerade Unternehmer haben mit ihrer zupackenden Art Schwierigkeiten damit, etwas nicht zu tun bzw. es zu lassen. Wenn sie zu Perfektionisten geworden sind, fällt es ihnen besonders schwer, sich einem Kontrollverlust zu unterwerfen und sich auf neue und andere Umstände einzulassen. Selbst in der Vermögensanlage neigen viele Menschen dazu, ihre Aktiendepots oft umzuschichten, um etwas zu tun, obwohl ein Abwarten genauso richtig sein könnte. Auch in der Medizin wird eher die Empfehlung zu einer Operation ausgesprochen als zu einem »watch and wait«. Das Tun ist eher positiv unterlegt, das Nichttun eher negativ. Diese Konnotationen färben auf die Bewertung des Loslassens ab und führen dazu, dass der Unternehmer sich lieber der aktiven Weiterführung seines Unternehmens zuwendet, als sich mit Überlegungen zur eigenen Nachfolge zu befassen.

a) Probleme mit dem Loslassen

Loslassen ist keine Niederlage. Loslassen heißt, sich einzugestehen, dass man etwas nicht mehr tun sollte oder nicht mehr tun will. Loslassen steht auch für die Freiheit, dass man etwas Neues in Angriff nimmt. Damit beinhaltet die Fähigkeit, etwas loszulassen, eine große Kreativität sowie ein Gefühl der Großzügigkeit und der Dankbarkeit.

Dennoch halten sich die Motive für ein Festhalten hartnäckig: das Sicherheitsgefühl aus der bisher erlebten Situation und die Lebensgewohnheiten, die Sorge, sich beschränken zu müssen, sich auf weniger Entscheidungsmacht, weniger Kontakte oder weniger internationale Reisen einzulassen.

Loslassen ist ein Prozess, ein langer schwieriger Prozess, in dem viel nachgedacht werden muss. Wer loslassen will, muss sich auch mit seinen Gefühlen auseinandersetzen und sie auch dann annehmen, wenn sie negativ oder bitter sind. Man muss auch hinnehmen, dass man »mit der neuen Situation hadert«. Es hilft, sich klarzumachen, worauf sich gerade diese negativen Gefühle beziehen. Auch Selbstvorwürfe, dass etwas Bestimmtes nicht mehr geschafft werden konnte, helfen nicht weiter. Man muss sich an veränderte Umstände anpassen und dies akzeptieren, obwohl man diese gar nicht

wollte. Erst wenn die Veränderung und die dahinterstehenden Gründe angenommen worden sind, kann das Loslassen gelingen.

Anregung:

Erst wenn die Hand leer ist, kann sie wieder neu gefüllt werden. Das gilt auch für Lebenssituationen.

Diese Aufarbeitung fällt leichter, wenn positive Erinnerungen an gute Entwicklungen und unternehmerische Erfolge mit einbezogen werden. Hilfreich ist auch, sich die Auswirkungen des Loslassens klarzumachen und gleichzeitig den Blick auf die neuen Möglichkeiten zu wenden.

Mit dem Loslassen wird die Autonomie über die eigenen Gefühle wieder zurückgewonnen. Dann stellt sich auch ein Erfolgsgefühl ein, dass man diese als belastend empfundene Situation aus eigener Kraft überwunden hat.

b) Motive für das Loslassen

Gerade für den Unternehmer, dem eine Nachfolgeüberlegung schwerfällt, können die positiven Auswirkungen des Loslassens auf das Unternehmen einen guten Ansatz bilden, sich doch mit der Nachfolge auseinanderzusetzen.

(1) Sicherung des Lebenswerkes und der eigenen Reputation

Wer als Unternehmer ein Unternehmen viele Jahre geführt und weiterentwickelt hat, es möglicherweise sogar selbst gegründet hat, ist diesem Unternehmen in besonderem Maße innerlich verbunden. Dahinter stehen oft große Ideen zur Entwicklung neuer Produkte für Verbraucher oder neuer industrieller Lösungen, die Erbringung besserer Dienstleistungen, die Steigerung wirtschaftlicher Effizienz, die Entwicklung neuer Umweltstandards – kurz: ein eigenständiger Wert des Unternehmens. Je intensiver sich dieses Bild des Unternehmens ausgebildet hat, umso mehr wird der Unternehmer darauf bedacht sein, dieses Unternehmen so lang wie möglich bestehen und weiter unternehmerisch wirken zu lassen. Es soll in gute unternehmerische Hände gegeben und dadurch weiterentwickelt werden. Der Blick über den Zaun der eigenen Eitelkeiten und Sorgen um die Zukunft des Unternehmens erleichtert es dem Unternehmer, sich mit seiner eigenen Nachfolge auseinanderzusetzen.

Anregung:

Kein engagierter Unternehmer kann ernsthaft wollen, dass sein Unternehmen mit ihm zusammen vergeht.

Es hilft ein Blick auf das Bild, das sich nach der gelungenen Nachfolge ergibt: Das Unternehmen entwickelt sich unter dem Nachfolger weiter und erfüllt genau die Ziele, die ihm der scheidende Unternehmer eingepflanzt hat. Jeder, der dann von außen auf das Unternehmen blickt, wird sowohl die große Lebensleistung des Unternehmers während seiner unternehmerischen Zeit als auch die besondere Lebensleistung einer gelungenen

Nachfolgeregelung würdigen. Gerade die Nachfolgeregelung stellt die Krönung des unternehmerischen Lebenswerkes dar und erhöht die Reputation des ausgeschiedenen Unternehmers. Er wird nun für andere Unternehmer, die von seinen Erfahrungen zehren möchten, zu einem gesuchten Gesprächspartner werden.

(2) Sicherung der Arbeitsplätze

Viele Unternehmer treiben bei den Überlegungen einer Nachfolge auch der Erhalt und die Sicherung der Arbeitsplätze an. Eine Reihe von Mitarbeitern arbeitet schon lange im Unternehmen und ist dem Unternehmer im Laufe der Jahre auch persönlich bekannt geworden. Es würde ihn schmerzen, wenn sie ihren Arbeitsplatz im Zuge der Nachfolge verlieren würden. Es hat sich ein Vertrauensverhältnis entwickelt, das der Unternehmer nicht enttäuschen möchte. Das gilt insbesondere, wenn der Unternehmer in derselben Stadt lebt, in der auch das Unternehmen seinen Sitz hat. Sollte durch seine Nachfolgeregelung mittelfristig ein Großteil der Arbeitsplätze abgebaut werden, würde seine soziale Reputation deutlich sinken. Dies gilt umso mehr, je kleiner die Stadt ist. Daher werden oft Regelungen über einen längerfristigen Erhalt der Arbeitsplätze in die Verhandlungen über den Verkauf des Unternehmens einbezogen. Dafür wird manchmal sogar eine Minderung des möglichen Kaufpreises akzeptiert. Es gibt Beteiligungsgesellschaften, die sich zu einem langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze verpflichten können, weil sie übernommene Unternehmen zwar in einem mittelständischen Unternehmensverbund weiterführen, sich diese Verpflichtung aber durch eine niedrigere Bemessung des Kaufpreises entgelten lassen.

II. Zukünftige Tätigkeitsfelder des Unternehmens

Neben den Motiven für eine gelungene Nachfolgeregelung muss sich der Unternehmer damit auseinandersetzen, wie er sein Leben nach der Aufgabe seiner ursprünglichen unternehmerischen Tätigkeit gestalten will. Wenn hier nicht absehbar ist, dass auch in Zukunft ein sinnerfülltes Leben geführt werden kann, wird eine Nachfolge schon aus Angst vor der sich abzeichnenden Leere und Langeweile immer wieder aufgeschoben. Die Beratung eines nachfolgewilligen Unternehmers wird also auch darauf abzielen, ihm das Spektrum möglicher Tätigkeitsbereiche aufzuzeigen. Diese können betriebswirtschaftlicher Art innerhalb oder außerhalb seines ehemaligen Unternehmens sein oder auch außerhalb des wirtschaftlichen Bereiches liegen.

Anregung:

Neue Aufgabenbereiche mit Freude zu erwarten, erleichtert das Aufgeben der unternehmerischen Tätigkeit.

1. Weitere Aufgaben innerhalb des Unternehmens

Wenn eine Tätigkeit innerhalb des Unternehmens angestrebt wird, muss sie neu strukturiert werden. Nichts ist für den Nachfolger frustrierender und für die betriebswirtschaftlichen Abläufe im Unternehmen lästiger als ein ausgeschiedener Unternehmer, der immer noch versucht, sein Unternehmen weiterzuführen, obwohl er einer Nachfolge zugestimmt hat. Tätigkeiten im Unternehmen können also nur durchgeführt werden, wenn der Nachfolger sie vorbehaltlos wünscht und dies mit dem ausgeschiedenen Unternehmer im Einzelnen vereinbart hat.

a) Einarbeitung des Nachfolgers

Die Einarbeitung des Nachfolgers für eine kurze Zeit nach Übergabe des Unternehmens wird oft vereinbart und stellt für den Nachfolger eine wesentliche Erleichterung der Übernahme der unternehmerischen Tätigkeit dar. Die bestehenden Kontakte des ehemaligen Unternehmers können bei gemeinsamen Besuchen der externen Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Banken) auf den Nachfolger übergehen. In den gemeinsamen Gesprächen mit den Stakeholdern lässt sich auch deren Vertrauen in den bisherigen Unternehmer auf den Nachfolger übertragen. Hier kann es auch zu einer Auffrischung der geschäftlichen Beziehungen kommen, wenn dies zum Anlass genommen wird, über die jeweiligen Interessen und ihre bessere Befriedigung zu sprechen. Möglicherweise hat der Nachfolger eigene Ideen und Ansätze, die vorher so noch nicht angesprochen worden sind.

Die organisatorischen Besonderheiten des Unternehmens und das betriebsinterne Know-how kann in Gesprächen mit dem früheren Unternehmer besser vermittelt werden, als das bislang in der Due Diligence erhoben werden konnte.

Anregung:

Eine weitere Tätigkeit des Unternehmers in dem übergebenen Unternehmen setzt außerordentliches Fingerspitzengefühl auf beiden Seiten voraus. Wenn sie nicht von beiden Seiten als ein Geschenk empfunden werden kann, sollte man davon Abstand nehmen.

b) Funktion in Beirat/Aufsichtsrat

Gerade bei Nachfolgeregelungen im familieninternen Bereich wird dem übergebenden Unternehmer oft eine Funktion im Beirat/Aufsichtsrat übertragen, vorzugsweise als Vorsitzender dieses Organs. Auch dies kann nur im gegenseitigen Einverständnis erfolgen und erfordert vom ehemaligen Unternehmer das Einhalten dieser Rolle. Die Tätigkeit in einem solchen Organ ist auf eine Überwachung und Beratung der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes beschränkt. Diese Abgrenzung fällt in Familienunternehmen manchmal nicht leicht. Sie kann aber gerade dann eine segensreiche Unterstützung des Unternehmens bedeuten, wenn die langfristig bestehenden Kontakte des Unternehmers auf diese Weise noch besser erhalten bleiben können. Aber auch dabei muss be-