

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Ausnahmesituation Staffelübergabe: Unternehmen, Unternehmer und Nachfolger in der Krise?

Beantwortet von Wolf Kempert\*

Die Gründer- und Aufbaugeneration tritt ab. Jährlich suchen etwa 70.000 Unternehmer einen Nachfolger. Der oft über jahrzehntelange Erfahrungen verfügende Unternehmer befindet sich bei der Übergabe seines Betriebs in einer Ausnahmesituation, da dieser Vorgang i. d. R. einmalig im Leben eines Menschen ist. Die Nachfolgeregelung ist für ihn und seine Familie meist von existenzieller Bedeutung. Besondere Umfeldbedingungen wie derzeit die Folgen der Finanzmarktkrise verschärfen die Problematik sehr.

*KSI-Redaktion:* In knapp 30% der Fälle erfolgt die Unternehmensübergabe unfreiwillig, d. h. durch Tod, Unfall oder Handlungsunfähigkeit des Unternehmers – mit welchen Konsequenzen?

*Kempert:* Ertragseinbußen und Umsatzrückgänge, aber auch Insolvenzen sind oft die Folge. Die ungeklärte Nachfolge schädigt nicht nur die Firma und führt dort zu Vermögensverlusten, sie belastet auch den Zusammenhalt in der Familie und gefährdet neben dem Unternehmen auch Mitarbeiter, Lieferanten, Banken; nicht selten ist die gesamte Region betroffen.

*KSI-Redaktion:* Was macht es denn für die Unternehmer so schwierig, sich der Nachfolgeproblematik zu stellen?

*Kempert:* Der Unternehmer weiß, dass die Übergabe letztendlich irreversibel ist. Zudem kann er aufgrund der Komplexität und Singularität des Vorhabens nicht auf Standardlösungen zurückgreifen. Erfahrungsgemäß spielen neben den üblichen Fragestellungen zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

auch Unsicherheiten hinsichtlich der Eignung des Nachfolgers eine sehr wesentliche Rolle. Sind die eigenen Kinder geeignet oder sollte es doch lieber ein bewährter Mitarbeiter aus dem Management sein? Kommt evtl. auch ein externer Nachfolger in Betracht, der auf eine langjährige Laufbahn in verantwortungsvollen Positionen zurückblicken kann und der in der Lage ist, die Firma zukünftig sicher zu führen? Hinzu kommt in Familienunternehmen, dass sie oft völlig auf den Senior zugeschnitten sind und eine zweite Führungsebene, die den Nachfolger gerade am Anfang unterstützen könnte, komplett fehlt.

*KSI-Redaktion:* Das sind sicher schwierige Fragen, denn zumindest in inhabergeprägten Unternehmen ist es ja letztendlich die Person des Nachfolgers, die entscheidend für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens sein wird. Welche Risiken haben außerdem in Ihrer Beratungspraxis dominiert?

*Kempert:* Weitere Risiken sind insbesondere die Fluktuation von Schlüsselkräften und zurückhaltende Reaktionen bei Lieferanten und Kunden – vor allem, wenn die Nachfolge zu spät angegangen wird. Finanzielle Risiken kommen ebenfalls auf den Alt-Unternehmer zu: durch Abfindungsansprüche, ausscheidende Gesellschafter, Entnahmen zur Zahlung der Erbschaftsteuer bzw. zur Abfindung von Pflichtteilsverzichteten und nicht zuletzt aufgrund mangelnder Altersvorsorge. Darüber hinaus können sich gesellschaftsrechtliche Probleme ergeben, etwa aus Pattsituationen im Gesellschafterkreis oder durch unerwünschte Gesellschafter im Erbfall.

*KSI-Redaktion:* Somit verwundert es nicht, wenn sich der Unternehmer selbst und das Unternehmen bereits aufgrund der bevorstehenden Nachfolge in einer kritischen Lage wieder finden, die sich oft zu einer Krisensituation zuspitzen kann. Wie lässt sich dem vorbeugen?

*Kempert:* Der beste Weg aus dieser Situation ist die Vorbereitung der Nachfolge über einen Zeitraum von ca. fünf Jahren. Der Senior sollte sich davor hüten, die Nachfolge nur „nebenher“ bewältigen zu wollen, sondern er muss die Nachfolge als Projekt betrachten, welches i. d. R. vom Anfang bis zum Ende professioneller Begleitung bedarf.

*KSI-Redaktion:* Hinzu kommt die aktuell schwierige Situation im wirtschaftlichen Umfeld: Die Banken zögern bei der Bewilligung von Kreditlinien, der Absatz schwächelt aufgrund allgemein zurück gehender Nachfrage und potenzielle externe Nachfolger haben Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Übernahme. Wie sollte mit diesem Szenario umgegangen werden, denn Übergaben können ja nur teilweise aufgeschoben werden: Was empfehlen Sie?

*Kempert:* In diesem Zusammenhang ist es von elementarer Bedeutung, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in den Mittelpunkt der Analysen zu rücken. Sie garantiert im Verkaufsfall dem Abgebenden einen fairen Preis und den Fortbestand seines unternehmerischen Lebenswerks. Für den Nachfolger ist die Entwicklung einer eigenen zukunftsorientierten Strategie der sicherste Weg in die unternehmerische Zukunft. Die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Übergabe ist eine umfassende Vorbereitung des Nachfolgeprozesses – im Sinne einer Notfallplanung auch von Unternehmern, die unter normalen Umständen nicht an den Rückzug aus dem Geschäft denken. In der Krise liegt bekanntlich zwar auch die Chance – in diesem Fall ist es aber zweifellos besser, eine vielleicht ohnehin schon schwierige Situation nicht noch mit einer Nachfolgekrise zu paaren.

\* Der Interviewpartner Wolf Kempert ist Geschäftsführer der UNU Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung mbH, Ludwig-Erhard-Haus, Fasanenstraße 85, D-10623 Berlin, [www.unu-nachfolge.de](http://www.unu-nachfolge.de), sowie Mitglied des BDU-Fachverbands Unternehmensgründung, -entwicklung und -nachfolge.