

Rechtzeitige Planung ist wichtig:

Zukunftssicherung für das Unternehmen

Unternehmer – besonders die von inhabergeführten Familienbetrieben – wollen den Fortbestand des Unternehmens langfristig sichern. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten, die alle ihre Vor- und Nachteile haben. Gesamtgesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen sind in jüngerer Vergangenheit deutlich unberechenbarer geworden, so dass sie in allen Planungen eine große Unbekannte darstellen. Zukunft soll ja nicht nur die nächsten paar Jahre betreffen, sondern ist langfristig zu sehen. DIE Lösung der Nachfolgefrage gibt es nicht. Jede Entscheidung muss individuell für jedes Unternehmen getroffen werden. Allen Wegen gemeinsam ist, dass die Planung schon lange vor der planmäßigen Übergabe gemacht werden sollte. Es gibt mindestens drei Wege, die sich jeweils noch verzweigen:

- Die Nachfolge wird innerhalb der Familie geklärt; durch Schenkung / Erbe / Verkauf.
- Das Unternehmen wird an Dritte verkauft.
- Das Unternehmen wird mangels einer Nachfolgelösung oder wegen mittelfristig drohender Insolvenz geschlossen.

Nachfolger aus der Familie

Kommt der Nachfolger aus der Familie, dann ist in der Regel ein grundsätzliches Fortführen der Werte und Traditionen gesichert. Dies schließt Veränderungen natürlich nicht aus. Innerhalb der engeren und weiteren Familie muss offen über Vorstellungen und Wünsche der Einzelnen gesprochen werden. Als Unternehmer sollten Sie nicht auf einer internen Nachfolge bestehen, wenn es keine interessierten und auch fähigen Familienmitglieder gibt. Entscheidend muss immer

die Eignung der Person(en) sein, nie die familiäre Beziehung. Nur weil jemand Tochter oder Sohn ist, darf er nicht Nachfolger werden. Dazu gehört mehr. Interne Konkurrenzkämpfe müssen vor einer Unternehmensübergabe beigelegt werden. Nicht interessierte oder nicht fähige Familienmitglieder müssen entsprechend anderweitig berücksichtigt werden.

Die Mitarbeiter müssen die Entscheidung akzeptieren und respektieren. Dass der neue Chef vielleicht schon als Teenie in der Firma gejobbt hat, darf nicht zum Problem werden.

Steuerlich muss mit Hilfe von Steuerberatern und Juristen die beste Lösung der Übergabe gefunden werden. Hier ist eine individuelle fachliche Beratung vonnöten.

Sollte eine Nachfolge innerhalb der Familie (noch) nicht möglich sein, dann sollten rechtzeitig die Optionen für eine Unternehmenssicherung durch Dritte eruiert werden.

Vorübergehende Fremdführung

Wenn es einen Nachfolger in der Familie gibt, der aber noch zu jung ist oder seine Ausbildung noch nicht abgeschlossen hat, dann sollte auch eine Führung durch Dritte für einen beschränkten Zeitraum in Erwägung gezogen werden.

Verkauf an eigene Mitarbeiter

Sie sollten zuerst prüfen, ob sich innerhalb des Unternehmens Mitarbeiter für die Position des neuen Chefs eignen. Diese kennen das Unternehmen und die Abläufe, sie haben in der Vergangenheit schon bewiesen, dass sie für eine Nachfolge qualifiziert sind, u.a. indem sie über den Tellerrand der eigenen Position hinausgeschaut haben. Die Mitarbeiter kennen

die Person und ihre Eigenarten, sie respektieren sie und würden den Aufstieg akzeptieren. Dies bedeutet aber, dass Sie, wenn Sie das grundsätzliche Interesse erfragt haben, die anderen Mitarbeiter informieren sollten. Diese können sich dann langsam mit der Situation vertraut machen und wissen, warum sich manche Arbeitsabläufe verändern.

Der Übergang ist häufig relativ reibungslos, da man die Arbeitsweisen kennt, die Einarbeitung in die neuen Aufgaben leichter ist und die Loyalität der anderen Mitarbeiter höher als gegenüber Fremden sein dürfte.

Die Finanzierung muss geklärt werden, evtl. unterstützen Sie als stiller Teilhaber Ihren Mitarbeiter.

Verkauf an Fremde

Wer an einen Dritten verkauft, der nicht zur Firma gehört, der muss damit rechnen, dass das Unternehmen eine andere Ausrichtung erhält. Dies muss nicht schlecht für das Unternehmen sein, kann aber den ehemaligen Eigentümer emotional belasten. Auch kann es Probleme geben, wenn der neue Eigentümer sein eigenes Personal mitbringt und so langjährige Mitarbeiter entlassen werden. Als Ehemaliger können Sie dann nur zusehen, außer Sie haben vertraglich anderes bestimmt.

Möglich sind auch Mischformen, z.B. die neue Leitung einem Team aus Familienmitgliedern, eigenen Mitarbeitern und branchenaffinen Fremden zu übergeben.

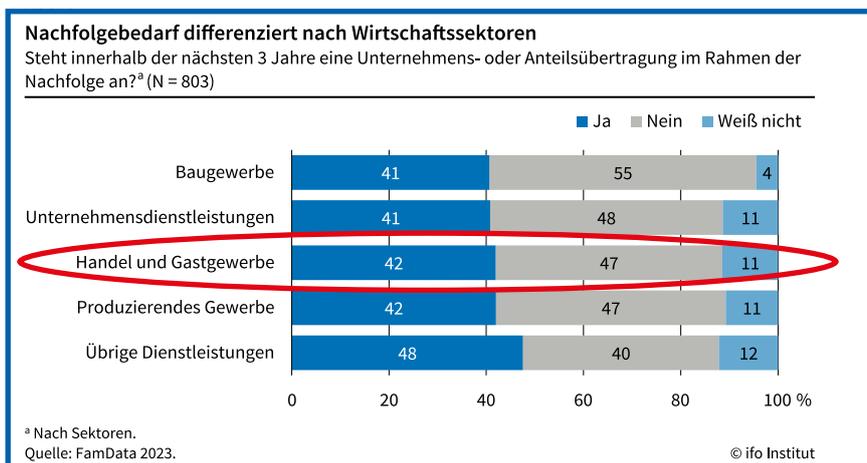
Zusammenschluss mit einer anderen Firma

Es kann auch sinnvoll sein, sich mit einem anderen Unternehmen schon lange vor dem geplanten Rückzug ins Private zusammenzuschließen. Dies kann zu erfolgversprechenden Synergien führen, z.B. wenn sich die Sortimente ergänzen. Beim Zusammenschluss wird dann direkt vertraglich geregelt, was beim Rückzug des einen Partners mit dem Unternehmen geschieht.

Finanzielle Regelungen

Egal ob es eine familieninterne oder externe Nachfolgeregelung gibt, gibt es mehrere Möglichkeiten der Ablöse:

- eine Einmalzahlung,
- Verkauf gegen regelmäßig wiederkehrende Leistungen wie eine Rente oder Ratenzahlungen,



- eine vorweggenommene Erbfolge bei einer familieninternen Nachfolge,
- eine Schenkung,
- Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft, deren Anteile peu à peu an Familienmitglieder übertragen werden.

Diese Lösungen bedeuten, dass der Nachfolger Eigentümer wird. Wenn der Unternehmer zu diesem völligen Verzicht noch nicht bereit ist, dann kann er das Unternehmen auch verpachten.

Grundsätzlich muss immer geklärt sein, ob der jetzige Unternehmer weiterhin Einfluss haben möchte oder ob er einen Schlussstrich ziehen will.

Zeitplan

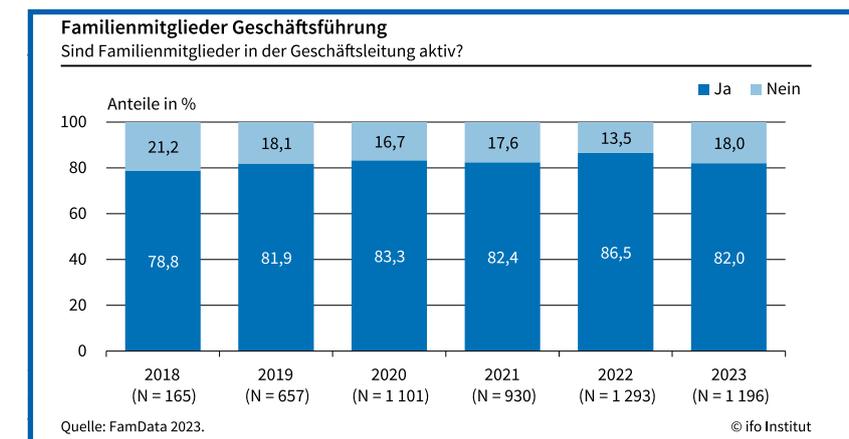
Spätestens mit Mitte 50 sollten sich Unternehmer damit beschäftigen, wie es in der Zukunft weiter gehen soll. Es handelt sich hierbei um eine lebensverändernde Entscheidung: sei es der Wechsel in ein Leben als Privatier, sei es die Veränderung vom entscheidungsfreudigen Unternehmer zum erfahrenen Berater. Hier die richtigen Weichen zu stellen, erfordert eine eingehende Analyse des Ist-Zustandes und eine offene Diskussion der Möglichkeiten mit allen Betroffenen.

Es gibt eine Reihe von Beratungsmöglichkeiten sowohl bei den Kammern und staatlichen Institutionen als auch privatwirtschaftlich, die bei dieser Entscheidung unterstützen. Lassen Sie sich helfen.

Statistik

Das Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, veröffentlicht regelmäßig Daten und Fakten zum Thema Unternehmensnachfolge. Der aktuelle Bericht bezieht sich auf die Jahre 2022–2026 und ist Ende 2021 erschienen. Das Institut nimmt Schätzungen vor, wieviele Unternehmen vor einer Übergabe stehen.

Für die Jahre bis 2026 wird mit rund 38.000 Übergaben pro Jahr gerechnet. Basis sind verschiedene Statistiken, u.a. auch die demographische Entwicklung. Die Babyboomer erreichen nach und nach



das Rentenalter. Geschätzt werden für die Jahre 2022 bis 2026 rd. 190.000 Übergaben. Dies sind rd. 40.000 mehr als in den Jahren 2018–2022.

Nur wenn Unternehmen finanziell gut und auch zukunftsweisend aufgestellt sind, wird sich ein Nachfolger finden lassen. Auch in Zeiten eines gravierenden Fachkräftemangels haben gesunde Unternehmen eher eine Zukunft. Kleine oder weniger erfolgreiche Unternehmen jeder Größenordnung haben es deutlich schwerer, einen Nachfolger zu finden. Hier können Zusammenschlüsse den Fortbestand sichern.

Grundsätzlich erwartet das Institut für Mittelstandsforschung eine Bereinigung des Marktes: Wer erfolgreich ist, bleibt bestehen, wer wirtschaftlich angeschlagen ist, scheidet aus dem Markt aus.

Strukturen

2022 waren 31% der Unternehmer in Familienbetrieben älter als 60 Jahre und weitere 24% älter als 55. Im vergangenen Jahr hatten 68% der Familienunternehmen einen oder zwei Inhaber, 13% drei Inhaber und 19% vier Inhaber aus der Familie. In der Geschäftsführung sind seit 2018 recht konstant um die 80%.

20% der Familienunternehmen sind in 4. Generation im Familienbesitz, wobei eine Generation 30–40 Jahre bedeutet. In

erster Generation befinden sich 30-40% der Unternehmen, fast die Hälfte wird von der 2. oder 3. Generation geführt. Manche Unternehmen existieren schon seit dem Mittelalter.

Bis zum Ende des Jahres 2023 planten rund 190.000 Inhaber mittelständischer Unternehmen dieses an einen Nachfolger zu übergeben. Etwa zwei Drittel dieser Nachfolgen sind geklärt wie Daten des KfW-Nachfolgemonitoring belegen. Die Befragung unter etwa 15.000 Klein- und Mittelstandsunternehmen aus dem Jahr 2022 zeigt, dass rund 37% der Befragten nach ihrem Rückzug eine Nachfolge anstreben. 44% haben aktuell noch keine Rückzugspläne, in elf Prozent der Fälle wird der Betrieb mit dem Ausscheiden der Geschäftsführung stillgelegt. Die Stilllegung ist für etwa acht Prozent der Umfrageteilnehmer momentan eine ernsthafte Option. Die Stilllegungen sind oft Folge einer erfolglosen Suche nach Nachfolgern.



Es gibt zahlreiche Studien und Internetseiten wie z.B. <https://www.familienunternehmen.de/de>, die sich mit der Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen beschäftigen. Einige aktuelle können Sie in der Geschäftsstelle abrufen: E-Mail: claudia.koch@zhh.de.

