

## **Quo vadis – Chef? Nachfolgeregelung – gesichert in die Zukunft**

*Lic. iur. Pascale Meyer*

## **Impressum:**

Herausgeber:

Wirtschaftsverband Kopie & Medientechnik e. V.

Fürstenbergerstraße 151

60322 Frankfurt am Main

Tel. 069 – 95 96 36 0

Fax. 069 – 95 96 36 11

[info@reprografie.de](mailto:info@reprografie.de)

[www.reprografie.de](http://www.reprografie.de)

Copyright by Axel Hansmann, Berlin

Druck: **e.kurz+co**, Stuttgart  
druck und medientechnik gmbh

## **Vorwort**

Hiermit liegt nun die zweite Folge unserer Schriftenreihe vor, die sich mit Fragen der betrieblichen Nachfolgeregelung auseinandersetzt. Aufgrund vieler Anrufe und durch zahlreiche persönliche Gespräche wissen wir, dass dieses Thema zu den brisantesten und dringendsten Problemen in unserer Branche gehört.

Anlässlich unserer jüngsten Jahrestagung hat die Autorin Pascale Meyer ein Referat zu dieser Problematik gehalten. Vor dem Hintergrund der großen Resonanz, den dieser Vortrag hervorgerufen hat, vertiefte Frau Meyer den Themenkreis anlässlich eines gesonderten Seminars, das sich an Inhaber von Reprografie- und Druckdienstleistungs-Unternehmen richtete.

Diese Schrift soll Ihnen noch einmal einen Überblick über alle wesentlichen Punkte vermitteln, die sowohl der übergebende Unternehmer als auch der potentielle Nachfolger im Rahmen des Betriebsübergangs berücksichtigen sollte.

Heinrich Haltmeyer

Vorsitzender des  
Wirtschaftsverbandes  
Kopie & Medientechnik



Zur Autorin:

Die Schweizer Juristin, Pascale Meyer, arbeitet seit ihrer Übersiedlung in die Bundesrepublik als selbständige Organisationsberaterin, Trainerin und Coach. Sie berät Einzelpersonen sowie Teams und Organisationen.

Ihre Schwerpunkte sind insbesondere Kommunikationstraining, Konfliktberatung, Karriereplanung.

Die Autorin ist Mitglied im Schweizerisch-Deutschen Wirtschaftsverband Berlin-Brandenburg

(SDWBB) sowie im Bundesverband der Frau im freien Beruf und Management e. V (BFMB).

Anschrift:

Lic. iur. Pascale Meyer, Point of Human Resources, Duisburger Straße 13,  
10707 Berlin; Telefon (030) 69 50 58 25, [mail@coaching-meyer.com](mailto:mail@coaching-meyer.com),  
[www.coaching-meyer.com](http://www.coaching-meyer.com)

Schriftenreihe  
Kopie & Medientechnik

---

**Quo vadis – Chef?  
Nachfolgeregelung – gesichert in die Zukunft**

---

*Lic. iur. Pascale Meyer*





# Quo vadis – Chef?

## Nachfolgeregelung – gesichert in die Zukunft

75 bis 80 Prozent aller Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind Familienunternehmen.

Diese Unternehmensform ist etwas Besonderes, da sich bei Ihnen folgende zwei Systeme überschneiden: die Familie und das Unternehmen. Für diese beiden **Systeme** gelten unterschiedliche Regeln, die bei Familienunternehmen vermischt werden. Das kann dazu führen, dass die Betroffenen nicht wissen, welche Regeln gelten. Die Regeln für die Familie oder die Regeln für das Unternehmen. Dies ist einer der Gründe, weshalb die Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen vielschichtiger ist als bei anderen Unternehmen.

Am Beispiel von Konflikten wird das besonders deutlich. Konflikte beeinflussen Familienunternehmen mehr als andere Unternehmen, denn in Familienunternehmen gibt es **Konflikte** auf der Ebene der Familie und solche auf der Ebene des Unternehmens.

Gewisse Familienunternehmer kehren Sachkonflikte, die das Unternehmen betreffen unter den Teppich, um den familiären Frieden zu wahren. Das kann sich jedoch auf das Unternehmen verhängnisvoll auswirken.

Familiäre Konflikte können sich aber auch im Unternehmen manifestieren und zu umfassenden Konflikten ausarten. Ein typisches Beispiel ist die Familie des Kaffeerösters Tchibo. Der in das Jahr 1965 zurückreichende Erbrechtsstreit zwischen den fünf Kindern hatte zur Folge, dass an zwei Kinder Abfindungen in Milliardenhöhe bezahlt werden müssen. Das Unternehmen wurde dadurch finanziell stark geschwächt.

### Diverse Aspekte bei der Nachfolgeregelung

#### Allgemeine und persönliche Aspekte

Pro Jahr müssen sich rund 70.000 Unternehmen mit der Nachfolgefrage auseinandersetzen. Wie gelingt es ihnen, die Nachfolge zu regeln? Leider schlecht.

Von 100 Unternehmen schaffen den erfolgreichen Sprung in die nächste Generation nur 30. Das bedeutet, in 70 Prozent der Fälle ist die Nachfolgeregelung nicht erfolgreich.

Weshalb scheitern die meisten Nachfolgeregelungen? Oft wird das Thema verdrängt. Menschliche, familiäre, vermögensrechtliche und unternehmerische Betrachtungsweisen werden ausgeblendet. Oder die Unternehmensführung nimmt sich nicht die Zeit, sich Gedanken über die Regelung der Nachfolge zu machen. Die meisten Nachfolgeregelungen scheitern somit, weil sie gar nicht oder schlecht geplant sind.

Die Regelung der Nachfolge kann in **drei Schritte** unterteilt werden. Zuerst müssen Grundsatzentscheidungen getroffen werden. Anschließend folgen verbindliche Entscheidungen und deren Umsetzung. Der dritte Schritt betrifft die Zeit nach der Übergabe.

Da die Regelung der Nachfolge ausreichend **Zeit** benötigt, sollte sie früh genug angegangen werden. Verschiedene Berater schlagen für die Nachfolgeregelung einen Zeitraum von etwa zehn Jahren vor. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit spricht von mindestens fünf Jahren. Ich vertrete die Ansicht, früh begonnen ist halb gewonnen.

## **Erste Phase: Grundsatzentscheidungen**

Eine Familie entwickelt sich nicht parallel zum Unternehmen. Während sich das Unternehmen verändert, weil sich der Markt verändert, verändert sich die Familie aufgrund der **Entwicklung** der Einzelnen. Diese beiden Veränderungen laufen meist nicht parallel.

Das kann beispielsweise zu folgender Situation führen: Der Inhaber denkt darüber nach, sich langsam zurückziehen und eine damit zusammenhängende Veränderung wäre für das Unternehmen aus unternehmerischer Sicht wichtig. Leider sind seine Kinder aber noch nicht alt genug, um zu entscheiden, ob sie seine Nachfolge antreten wollen oder nicht. Oder die Kinder wollen zwar in seine Fußstapfen treten, sind aber in ihrer persönlichen Entwicklung noch nicht reif genug. Z. B. weil sie noch mitten in der Ausbildung sind, oder es ihnen an Erfahrungen



in anderen Bereichen mangelt. Was bedeutet das für Unternehmer? Solange nicht geklärt ist, ob ein Nachkomme das Unternehmen übernehmen wird, bleibt nichts anderes übrig, als sich auf alle Möglichkeiten einzustellen. D. h., Unternehmer sollten nicht grundsätzlich von der Nachfolgebereitschaft der Kinder ausgehen, sondern auch darauf vorbereitet sein, dass das Unternehmen möglicherweise nicht familiär übernommen wird. Ich empfehle Ihnen, denken Sie darüber nach, ob in dieser Situation für die Zwischenzeit jemand Fremdes die Firma führen könnte.

Weil Familienbetriebe häufig stark **auf Personen konzentriert** sind, ist der Chef in vielen Fällen nicht problemlos austauschbar. Wenn gewollt wird, dass das Unternehmen weiterbesteht, so darf es nicht abhängig von einzelnen Personen werden. Ist das Unternehmen alleine von einer Person abhängig, stirbt es mit seinem Ausscheiden. Schauen Sie also, dass alle – auch Sie selbst – ersetzbar sind. Je weniger das Firmenoberhaupt austauschbar ist, desto schwieriger wird es werden, seine Nachfolge zu regeln.

Die Vermischung von Familie und Unternehmen kann auch dazu führen, dass unternehmerische Lösungen nicht gefunden werden, weil sie der Familienstruktur widersprechen. Man toleriert etwa ein Verhalten, das wirtschaftlich nicht sinnvoll ist, um familiäre Spannungen zu vermeiden.

Ein Beispiel dazu: Was machen Sie, wenn sich mit den Jahren herausstellt, dass einem Familienmitglied, das im Betrieb arbeitet gewisse unternehmerische Fähigkeiten fehlen? Kündigen? Oder was ist, wenn Ihr Sohn oder Ihre Tochter das Unternehmen gerne übernehmen möchte, Sie aber sehen, dass er bzw. sie, sich nicht als Unternehmer oder Unternehmerin eignet, weil seine oder ihre Begabungen und Fähigkeiten in anderen Gebieten liegen? Wie entscheiden Sie: aus unternehmerischer Sicht oder aus familiärer Sicht?

Früher stand in der Regel bereits fest, dass der **Nachkomme** das Familienunternehmen übernehmen wird. Er wurde quasi in diese Position hinein geboren und hatte kaum andere Möglichkeiten. Heute wird der Lebensweg nicht mehr allein durch die Geburt vorgegeben, sondern vom Einzelnen selbst bestimmt. Jeder muss die Verantwortung für sein eigenes Leben übernehmen und selber entscheiden, welchen Weg er einschlagen möchte. Die Nachkommen von Familienunternehmern befinden sich deshalb in einer Zwickmühle. Auf der einen Seite ist Ihre

Aufgabe durch Geburt vorgezeichnet, auf der anderen Seite müssen sie sich für ihren eigenen Weg entscheiden. Dies können sie jedoch erst, wenn sie sich von Ihrer vorgegebenen Rolle befreit haben. Sind sie nicht selber überzeugt, dass sie Nachfolger werden wollen, sind sie zum Scheitern verurteilt.

Die Nachfolge hängt aber nicht nur von der Wahlmöglichkeit der Nachkommen ab. Eine immer grössere Rolle spielt auch deren **Qualifikation**. Häufig wird die Frage vermischt, ob ein Nachkomme das Unternehmen übernimmt, weil er Nachkomme ist oder weil er tatsächlich für eine solch verantwortungsvolle Aufgabe qualifiziert ist. Die Tatsache allein, dass eine Person Nachkomme ist, reicht für eine solche Entscheidung nicht aus.

Das eigene Kind möglichst objektiv zu beurteilen ist sehr schwierig. Bitten Sie deshalb einen Vertrauten, Sie bei der Beurteilung zu unterstützen.

Es empfiehlt sich nicht, um der Kinder willen Maßnahmen zu ergreifen, die für das Unternehmen schädlich sind. Und es zahlt sich auch nicht aus, um der Firma willen seinen Kindern eine Rolle zuzumuten, die ihnen nicht zusagt.

Ein Junior sollte auf keinen Fall zu früh ins Unternehmen einsteigen. Es lohnt sich, dass er seine ersten – auch negativen – **Erfahrungen auswärtig** sammelt. Es lohnt sich, dass er andere Führungsstile und Welten kennenlernt. Das notwendige Selbstbewusstsein in die eigene Leistungsfähigkeit kann der Junior nur in einem fremden und neutralen Umfeld gewinnen. Denn welcher Mitarbeiter wird seinen künftigen „Chef“ ehrlich beurteilen?

Wenn **mehrere Kinder** als potenzielle Nachfolger zur Auswahl stehen, so ist zu überlegen, ob dem Kind, das die Nachfolge antritt, das gesamte Unternehmen gehören soll. Oder sollen die Kinder gleichmäßig beteiligt werden? Häufig werden mehrere Kinder nur deshalb gleichmäßig am Unternehmen beteiligt, weil nicht genügend Privatvermögen vorhanden ist, um alle gerecht zu behandeln. Derjenige, der Nachfolger wird sollte jedoch die Mehrheit der Beteiligung erhalten. Denn letztendlich muss einer entscheiden. Das hat diverse Vorteile: Unstimmigkeiten wirken sich nicht auf das Unternehmen aus und es wird verhindert, dass das Unternehmen zersplittert wird.

## Zusammenfassend die wichtigsten Punkte

- Beginnen Sie früh genug mit der Nachfolgeplanung. Es hindert Sie nichts daran, bereits morgen darüber nachzudenken.
- Machen Sie sich selbst austauschbar, damit Ihr Unternehmen in Zukunft auch ohne Sie überleben kann.
- Prüfen Sie, ob Ihr Nachkomme ausreichend qualifiziert ist und lassen Sie sich dabei von einer außerfamiliären Person unterstützen.
- Erlauben Sie Ihrem Nachkommen selber frei zu entscheiden, ob er oder sie die Nachfolge antreten möchte.
- Lassen Sie Ihren Nachkommen erst außerhalb Ihrer Firma Erfahrungen sammeln, bevor er die Unternehmensführung übernimmt.
- Versuchen Sie zu gewährleisten, dass das Kind, welches das Unternehmen führen wird, das Unternehmen oder zumindest die Mehrheit der Beteiligung daran erhält.

Was ist, wenn **kein Nachfolger** bereitsteht? Dies wird oft als Niederlage empfunden. Weshalb eigentlich? Niemand erwartet, dass der Sohn von Boris Becker wiederum ein begnadeter Tennisspieler wird. Niemand erwartet, dass das Kind des Bundeskanzlers wiederum Bundeskanzler wird. Warum glauben wir, dass Unternehmerfamilien immer wieder einen neuen guten Unternehmer hervorbringen müssen?

Was ist zu tun, wenn kein Nachkomme vorhanden ist, der das Unternehmen übernehmen soll und kann? Wenn Sie ein kleineres bis mittleres Familienunternehmen führen, überlegen Sie sich, ob Sie das Unternehmen verkaufen wollen.

Wenn Sie sich entscheiden, Ihr Unternehmen zu **verkaufen**, beginnt die Suche nach einem Interessenten. Dabei stehen folgende **Möglichkeiten** zur Verfügung:

- Sie übertragen Ihr Unternehmen an einen Mitarbeiter. Dies hat den Vorteil, dass er das Unternehmen bereits gut kennt, was wiederum dazu führt, dass sich die Verkaufsverhandlungen erheblich einfacher gestalten. Diese Art der Unternehmensübertragung nennt man Management-Buy-Out oder kurz MBO.
- Sinnvoll sind auch Gespräche mit anderen Unternehmern aus der gleichen oder einer ähnlichen Branche. Vielleicht möchte jemand sein Geschäft erweitern oder ein zusätzliches Standbein aufbauen.

- Ebenso können Sie Ihr Unternehmen in einer Internetbörse wie zum Beispiel „www.nexxt.org“ anbieten.

Nicht selten stellen Unternehmer nur scheinbar Ihren Führungsposten zur Verfügung. Unbewusst jedoch wollen sie von Ihrer Position gar nicht abrücken. Diese Unternehmer suchen sich oft einen nicht kompetenten Nachfolger, um ihn noch lange unterstützen zu müssen.

Wenn Sie einen potenziellen Nachfolger gefunden haben, so wird einer der Hauptdiskussionpunkte der **Kaufpreis** sein. Um den Kaufpreis zu ermitteln, muss das Unternehmen bewertet werden. Die Unternehmensbewertung erfolgt durch eine Unternehmensanalyse und eine Unternehmensprognose.

Der Unternehmenswert lässt sich mit mehreren Methoden ermitteln. Die zwei bekanntesten sind die Ertragswertmethode und die Substanzwertmethode. Die Handwerks-, Industrie- und Handelskammer kann über das branchenübliche Verfahren informieren.

Wenn das Unternehmen an einen Fremden verkauft werden soll, so ist das nicht nur gegen eine Einmalzahlung möglich. Es kann auch gegen wiederkehrende Leistungen – wie zum Beispiel Renten, dauernde Last oder Kaufpreislösungen – verkauft werden. Zu beachten ist dabei jedoch, dass Forderungen beim Verkauf gegen wiederkehrende Leistungen abgesichert sind. Aus Sicherheitsgründen empfiehlt sich eine Einmalzahlung des Kaufpreises.

In der ersten Phase sollte auch der Zeitpunkt der Übergabe geklärt werden. Hierzu ist ein Zeitplan mit konkreten Zeitangaben notwendig.

## **Zusammenfassend die wichtigsten Punkte des ersten Schrittes**

- Wenn keines Ihrer Kinder Nachfolger wird, dann erwägen Sie den Verkauf Ihres Unternehmens.
- Machen Sie eine Unternehmensanalyse und eine Unternehmensprognose, um den Kaufpreis zu ermitteln.
- Lassen Sie sich, wenn möglich, den Kaufpreis in einer Summe auszahlen.
- Erstellen Sie einen konkreten Zeitplan für die einzelnen Schritte.

Haben Sie sich bereits überlegt, wovon Sie und Ihr Ehepartner nach Ihrem Ausstieg leben wollen? Es ist darauf zu achten, dass die **Alterversorgung** unabhängig von der Firma organisiert wird. Dies gilt insbesondere auch für jüngere Unternehmer. Der Unternehmensverkauf oder eine Übertragung gegen Versorgungsleistungen geben keine wirkliche Sicherheit. Denn es ist weder abschätzbar, was das Unternehmen zum Zeitpunkt des geplanten Ausstiegs wert ist, noch ob ein zahlungskräftiger Nachfolger gefunden wird. Geschweige denn, wie die allgemeine Wirtschaftslage sein wird.

Eine erfolgreiche Unternehmensübertragung darf die persönliche Vorsorge nur ergänzen. Sie ist das leckere Sahnehäubchen oben drauf – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

## **Zweite Phase: Verbindliche Entscheidungen und deren Umsetzung**

Der zweite Schritt zieht sich über einen Zeitraum von etwa drei bis fünf Jahren hin. Es handelt sich um einen fließenden **Ablösungs- und Übernahmeprozess**, der mit der definitiven Übergabe und dem endgültigen Rückzug des Seniors aus dem Geschäft endet.

In dieser Phase werden verbindliche Entscheidungen getroffen. Die Unternehmensübertragung ist ein Gemeinschaftsprojekt. Dies bedeutet, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen und gemeinsam umgesetzt werden.

An der Unternehmensübergabe sind jedoch nicht nur der Übergeber und der Übernehmer beteiligt. Auch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Bankberater, Steuerberater, Rechtsberater, und alle Familienmitglieder sind davon betroffen. Das bedeutet, dass der Nachfolger in das gesamte geschäftliche Umfeld eingeführt und mit allen bekannt gemacht werden muss. Und zwar so, dass er zu den betreffenden Menschen eine eigenständige Beziehung aufbauen kann.

Wenn so viele Menschen von der Übergabe betroffen sind, ist es nahe liegend, dass nicht alle die gleichen Interessen verfolgen. Es ist keine leichte Aufgabe, die verschiedenen Erfahrungen und Temperamente unter einen Hut zu bekommen. Wichtig ist, sich über Wünsche, Befürchtungen, Macht Tendenzen auszutauschen und über Tabus zu sprechen. Wenn die Gefühle nicht geklärt werden, kommt dies

der Situation in einem Dampfkochtopf nahe. Häufig kommt es schließlich irgendwann zum großen „Knall“. Als oberste Regel gilt deshalb: Reden Sie offen miteinander. Konflikte sind keine Gefahr. Sie sind eine Herausforderung.

**Kommunikation** funktioniert nicht von alleine. Das bedeutet, alle Beteiligten müssen aktiv mitgestalten. In jedem Falle ist die Beratung und Begleitung durch einen Coach sinnvoll.

In der zweiten Phase der Nachfolgeplanung gilt es für den Junior zu klären, ob er überhaupt die Nachfolge antreten möchte. Falls dem so ist, so gilt es festzulegen, welches der beste Zeitpunkt für den Eintritt des Juniors ist und wann die definitive Übergabe stattfinden soll.

Der Junior muss von Anfang an eigene unternehmerische Verantwortung im Betrieb übernehmen. Sinnvoll ist, wenn er in Bereichen Verantwortung übernimmt, in denen mögliche Fehler nicht gleich existenziell bedrohlich werden.

Ebenfalls in dieser Phase sollte gemeinsam ermittelt werden, welche Aufgaben und Statussymbole dem Senior nach der Übergabe verbleiben. Ob er beispielsweise ein Büro während der Übergabephase behält oder nicht, welche Informationen ihm in welchen Zeitabständen zustehen. Vereinbarungen sind auch erstrebenswert betreffend der Frage, wie mit Kritik umgegangen wird, die von Seiten der Mitarbeiter oder Kunden herangetragen werden. Alles was der Führungs- und Rollenwechsel mit sich bringt, sollte in gemeinsamen **Spielregeln** schriftlich und verbindlich festgehalten werden. Das erleichtert allen den Übergang.

Sinnvoll ist darüber hinaus, die **gemeinsame Zeit** im Unternehmen so kurz wie möglich zu halten. Solange Sie im Unternehmen anwesend sind, fällt es dem Nachfolger schwer, ein eigenes Profil zu entwickeln. Das hängt damit zusammen, dass Sie als Unternehmensgründer eine „Macherfigur“ sind. Sie werden immer im Vordergrund stehen. Solange Sie präsent sind hat Ihr Nachfolger kaum eine Chance als Chef anerkannt zu werden.

Natürlich ist auch zu prüfen, ob die Regelung der Nachfolge in allen Bereichen rechtlich verbindlich gemacht und steuerlich optimiert wurde.

## Zusammenfassend die wichtigsten Punkte der zweiten Phase

- Die zweite Phase beginnt drei bis fünf Jahre vor Übergabetermin und ist daher ein lang anhaltender Prozess.
- Vereinbaren Sie gemeinsam mit Ihrem Nachfolger die Spielregeln schriftlich.
- Führen Sie den Nachfolger bei den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Bank-, Steuer-, Rechtsberater ein.
- Übergeben Sie dem Nachfolger eigene Verantwortungsbereiche.
- Reden Sie über Tabus und klären Sie diese.
- Machen Sie alles, was Sie vereinbart haben rechtlich „wasserdicht“.
- Ziehen Sie sich schrittweise zurück.

## Dritte Phase: Zeit nach der Übergabe

Jetzt ist es an allen Beteiligten zu zeigen, dass sie in der Lage sind, das was sie wollen auch wirklich umzusetzen. Der Nachfolger muss beweisen, dass er fähig ist, das Unternehmen zu führen. Der Senior muss beweisen, dass er loslassen kann. Die Familie muss beweisen, dass sie die getroffene Entscheidung akzeptiert.

Viele Familienunternehmer befinden sich bei der Frage nach einem Nachfolger in einer völlig **paradoxen Situation**. Sie wollen, dass die Übernahme durch einen Nachfolger gelingt, damit Ihr Lebenswerk weiter besteht. Gleichzeitig sind sie aber auch häufig misstrauisch. Sie bezweifeln, dass der Nachfolger es schafft. Bei der Frage nach dem Nachfolger befinden sich Unternehmer also in einer Zwickmühle zwischen Wünschen und Zweifeln. Das ist einer der Gründe weshalb es vielen schwer fällt, loszulassen.

Viele Familienunternehmer können auch nicht loslassen, weil sie Angst haben. Angst Macht zu verlieren. Angst vor der Zukunft. Angst davor bedeutungslos zu werden. Sprechen Sie mit Ihrer Familie über Ihre Sorgen und Nöte. Die Regelung der Nachfolge ist eine Herausforderung, die es anzupacken gilt.

Jeder Generationenwechsel führt zu **Veränderungen**. Ihr Nachfolger wird das Unternehmen ganz sicher anders führen als Sie. Er muss es anders führen, weil er eine andere Person ist, weil er andere Erfahrungen gesammelt hat. Sollte er das

Unternehmen in gleicher Weise weiterführen, so dürfte er nicht eigenständig und selbständig sein. Und genau ohne diese Eigenständigkeit kann niemand ein Unternehmen führen. Denn nur wer autonom ist, wer sich durchsetzen kann, wer Fehler machen und daraus lernen kann, kann die Zukunft eines Unternehmens sichern. Das bedeutet, ein Nachfolger muss Fehler machen können und dürfen. Kann er diese Fehler nicht machen, weil er davor geschützt wird, so kann er nicht lernen und die Zukunft des Unternehmens nicht sichern.

Nachfolger, die sich den Wünschen und Vorstellungen der Eltern zu sehr anpassen, bleiben immer nur *Nachfolger*, werden aber niemals *Unternehmer*. Es genügt als Nachfolger nicht, die gute Kopie eines bewunderten Originals zu sein. Wer als Nachfolger erfolgreich sein will, muss das Unternehmen an sich und seine Fähigkeiten anpassen.

Für Unternehmer ist es herausfordernd Veränderungen zuzulassen. Nicht minder herausfordernd ist es für Nachfolger Veränderungen sachte einzuführen, wobei nicht aus den Augen zu verlieren ist, dass Veränderung um der Veränderung willen nie Ziel sein kann. Das Pflegen gewisser alter Werte kann durchaus sinnvoll sein. Mit dem Verändern ist es wie mit dem Säen eines Samens: Er braucht Dünger, Wasser, Raum, Licht und Zeit, um wachsen zu können. Ein Nachfolger, der das Tempo überzieht wird daher ebenso scheitern, wie einer, der gar nichts verändern will.

Nicht zu unterschätzen ist im Übrigen, dass die **Mitarbeiter** eine Brücke zum verlorenen Know-how des aus dem Unternehmen geschiedenen Unternehmers bilden. Diese Brücke ist von Nachfolgern unbedingt zu pflegen und zu nutzen.

## Juristische Aspekte

Wenn Veränderungen anstehen, so müssen diese auch rechtlich verbindlich und optimal geregelt werden. Das bedeutet, **Gesellschafts-, Erb- und Steuerrecht** sind mit einzubeziehen. Es stellen sich viele Fragen. Einige Beispiele solcher Fragen sind:

- Ist die Rechtsform des Unternehmens sinnvoll oder empfiehlt sich eine Änderung? Eine Änderung kann aus steuerlichen Gründen, für eine schrittweise Prüfung des Nachfolgers oder zur Änderung der Haftungsverhältnisse sinnvoll sein.



- Ist es sinnvoll, die Unternehmensführung abzugeben und das Eigentum an dem Unternehmen zu behalten und wenn ja, welche Möglichkeiten existieren hierfür?
- Sind Verträge oder letztwillige Verfügungen notariell beurkundet?
- Bei welchen Verträgen oder Verfügungen ist dies sinnvoll und wann zwingend vorgeschrieben?
- Wurden die Mitarbeiter umfassend und schriftlich über die Unternehmensübergabe informiert?

Von großer Relevanz ist, dass das Gesellschaftsrecht Vorrang vor dem Erbrecht hat. Dies bedeutet, dass bei einem Widerspruch zwischen dem Gesellschaftsvertrag und der letztwilligen Verfügung das Gültigkeit hat, was im Gesellschaftsvertrag steht.

Auch der eheliche Güterstand beeinflusst die Unternehmensübertragung.

Denken Sie bei Minderjährigen an das Vormundschaftsgericht und ordnen Sie Testamentsvollstreckung an.

Stellen wir uns die Situation vor, dass **nichts geregelt** wurde. Was passiert dann im Falle eines plötzlichen Todes? Es gilt die **gesetzliche Erbfolge**. Das bedeutet, Ehepartner und Kinder erben gemeinschaftlich. In diesem Fall müssen alle Entscheidungen für das Unternehmen gemeinschaftlich erfolgen. Sobald keine Einigkeit besteht, können keine Entscheidungen gefällt und umgesetzt werden. Das Unternehmen kann nicht weiter funktionieren. Und das Ergebnis? Horrende Anwaltskosten und meistens „geht das Unternehmen den Bach runter“. Eine gesetzliche Erbfolge ist außerdem auch erbschaftssteuerlich eine teure Angelegenheit.

Nachdem Sie sich entschieden haben, was Sie wollen und dies sowohl mit Ihrer Familie als auch mit Ihrem Nachfolger gemeinsam durchgesprochen haben, empfiehlt es sich, die einzelnen Punkte mit einem Rechtsanwalt und einem Steuerberater zu klären.

## Wirtschaftliche Aspekte

Die wirtschaftlichen Aspekte der Nachfolge sind nicht zu unterschätzen.

Seit mehreren Jahren liegt das Eigenkapital vieler deutschen Mittelständischen Unternehmer bei ca. 10 Prozent. Daran sehen wir, wie wichtig **Kredite** für Mittelständische Unternehmen sind. Und weil Kredite bedeutend sind, ist es sinnvoll, dass Sie Ihre Chancen erhöhen, einen solchen zu erhalten.

Immer häufiger wird zur Einschätzung der Kreditwürdigkeit ein **Rating** gemacht. Das heisst, die Bank sucht sogenannte objektive Kriterien, die als Grundlage dienen, um das Unternehmen zu bewerten. Von dieser Bewertung hängt die Höhe des Kredites und des Zinssatzes ab. In diese Bewertung werden nun aber nicht nur „harte Faktoren“ einbezogen, sondern auch „weiche Faktoren“. Als „weiche Faktoren“ gelten zum Beispiel auch die Qualität des Managements und sogar auch die Vorsorge für die Unternehmensnachfolge! Das bedeutet, dass die Nachfolgeregelung auch finanzielle Konsequenzen in der Gegenwart haben kann. Überspitzt ausgedrückt: Sie bekommen keinen Kredit wenn Sie Ihre Nachfolge nicht geregelt haben.

Für die Jüngerer unter Ihnen: Auch Sie können erkranken, einen Unfall haben oder Schlimmeres. Es ist also sinnvoll, wenn auch Sie sich mit dem Thema der Nachfolge auseinandersetzen.

Auf alle Fälle - und dass ist wirklich das absolute Minimum - müssen Sie einen **bevollmächtigten Stellvertreter** haben, der im Notfall handeln kann.

Übrigens: Haben Sie sich bereits überlegt, was Sie nach dem Rückzug mit Ihrer neu gewonnenen Freizeit und Energie anfangen wollen? Endlich werden Sie **Zeit** haben, sich Dingen zu widmen, die Sie schon immer machen wollten, aber aufgrund Ihres Unternehmertums nicht konnten. Engagieren Sie sich in Vereinen und Organisationen, lassen Sie anderen Ihr Know-how zugute kommen. Starten Sie ein neues Projekt. Vielleicht sogar eine neue selbständige Tätigkeit. Das Leben hört nicht mit der Übergabe auf, sondern es beginnt neu.



