

## **Der Generationswechsel im Familienunternehmen**

Die Unternehmensnachfolge ist immer mehr ein Thema in Familienunternehmen. Experten schätzen, dass jedes Jahr über 100.000 kleine und mittelgroße Familienunternehmen mit über 1 Mio. Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Deutschland aus Altersgründen einen Nachfolger/in finden müssen. Die Unternehmensnachfolge gilt hierbei als eine der schwierigsten unternehmerischen Aufgaben und als eine Entscheidung mit ungewissem Ausgang - denn ein Unternehmen ist vor allem ein sozio-ökonomischer Organismus, dessen Lebensfunktionen von Menschen und Märkten abhängen. Die meisten wünschen, dass die Kinder die Nachfolger sind, aber weniger als die Hälfte der Betriebe werden innerhalb der Familie übertragen.

### **Das Problem**

Das Problem besteht oft darin, dass die Nachfolge oft schlecht bzw. gar nicht geregelt ist sowie unrealistisch angegangen wird. Viele Übernahmen scheitern schon im Vorfeld der Übergabe – da es zu dieser aus den verschiedensten Gründen gar nicht kommt. Jede vierte Nachfolge scheitert innerhalb der ersten vier Jahre der Fortführung auf Grund mangelnder Konzeption und fehlerhafter Unternehmensführung. Keine Nachfolge oder keine „richtige“ Nachfolgeregelung bedeutet oft genug Unternehmensaufgabe und eine nicht ausreichende Altersversorgung. Auf dem Spiel stehen nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in den nächsten 5 Jahren rund 5 Mio. Arbeitsplätze.

Die durchgängig wichtigste Maßnahme hinsichtlich der Unternehmensnachfolge ist die rechtzeitige und ausreichende persönliche Auseinandersetzung mit dieser individuellen Thematik. Das Problem und auch der Grund, warum so viele Unternehmensnachfolgen scheitern, liegt darin begründet, dass der Unternehmer es hier nicht mit einer rationalen bzw. auf seiner Erfahrung basierenden Sachentscheidung zu tun hat - hiermit hat er sein Unternehmen erfolgreich über Jahrzehnte gesteuert - sondern zusätzlich die

persönlich-menschliche Komponente wesentlichen Einfluss hat. Es gilt Abschied zu nehmen von Macht, Status und Einfluss. Wer sich dessen nicht bewusst ist, wird an dieser komplexen Thematik scheitern.

## **Kritische Faktoren bei der Nachfolge im Familienunternehmen**

- **unterschiedliche Preisvorstellungen**  
sind die häufigsten Gründe warum Verhandlungen abgebrochen werden; um dem vorzubeugen, sollte das erste Angebot im Vorfeld unter Einbeziehung einer fundierten Unternehmensbewertung realistisch gestaltet werden
- **emotionale Bindung des Verkäufers** - den Chefs und Chefinnen fällt eine Trennung schwer
- **rückläufige Umsätze** schrecken interessierte Käufer erst einmal ab; real sind aber nur 50 Prozent aller verkauften Firmen in den schwarzen Zahlen; somit müssen gute Argumente her, um die potenziellen Erwerber weitergehend zu interessieren
- **fehlende Transparenz und aussagekräftige Unterlagen** - ohne nachvollziehbare Jahresabschlüsse und aktuelle betriebswirtschaftliche Abrechnungen sowie wichtige Geschäftsunterlagen (Mietvertrag, Arbeitsverträge etc.) können keine ernst gemeinten Verkaufsverhandlungen geführt werden
- **bei den potenziellen Nachfolgern sind dieses:** fehlende Führungserfahrung und unternehmerisches Denken und Handeln, ungenügende Branchenkenntnis, eine zu geringe Kapitalbasis, keine realistische Kaufpreisvorstellung sowie zu geringe Akzeptanz bei den Mitarbeitern

## **Kriterien für eine gelungene Übergabe und einen guten Verkaufspreis**

- **Vermeidung von Zeitdruck**  
spätestens ab dem 55. Lebensjahr sollte sich Unternehmer und Unternehmerinnen Gedanken über die Nachfolge machen
- **Wahrung der Anonymität**  
Kunden und Mitbewerber sollten von der Verkaufsabsicht nicht erfahren, denn Gerüchte sind schlecht für das laufende Geschäft und die Preisverhandlung
- **häufig besteht kein Interesse vom Käufer an die Immobilien des Verkäufers**  
entweder verkaufen die Unternehmer die Objekte oder sie schließen mit den Erwerbern neue Mietverträge zu marktüblichen Konditionen ab

- **Transparenz schaffen**  
mangelndes Controlling und schlechtes Rechnungswesen verunsichern interessierte Käufer

Erfolgreich kann eine Übernahme nur sein, wenn sich der Übergebende und der Übernehmende **einigen**. Bei einem positiven Verhandlungsklima lässt sich, wie schwer dieser Schritt auch für die eine oder andere Seite sein mag, leichter eine für beide Seiten akzeptable Lösung finden. Ergeben kann sich aus einer einvernehmlich gestalteten Verhandlung, dass der Übergebende **zeitbegrenzt** mitarbeitet, um die Kunden an den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin heranzuführen. Ein langsamer Ausstieg aus dem Berufsleben, dürfte für manchen Übergeber eine angenehme Vorstellung sein.

## **Unterstützung bei der Nachfolge**

Damit Familienunternehmen beim Verkaufspoker weder den Interessenten mit überhöhten Preisvorstellungen (häufigster Grund für das Scheitern von Verkaufsverhandlungen) verschrecken, noch ihre Altersvorsorge verlieren, sollte ein versierter Unternehmensberater hinzugezogen werden, der die Interessen des Verkäufers vertritt und ausgleichend wirkt. Bei der Auswahl eines qualifizierten Unternehmensberaters sollten führende Berufsverbände (z.B. [www.bdu.de](http://www.bdu.de) usw.) und nachweisbare Qualitätsstandards (z.B. CMS/BDU) Berücksichtigung finden.

Die bedeutendsten Leistungselemente einer Nachfolgeberatung sind die Erstellung eines Finanzierungskonzeptes, die Erarbeitung eines Übergabekonzeptes, die Ermittlung des Kaufpreises und das Aufzeigen von Entwicklungspotenzial des zur Nachfolge anstehenden Unternehmens.

*Alf Baumhöfer (Unternehmensberater/Bankkaufmann)*

*[www.baumhoefer-bdu.de](http://www.baumhoefer-bdu.de)*