

## NACHFOLGE IM UNTERNEHMEN

# Nachfolge mit Gefühl und Taschenrechner

Der Weg zur Übergabe ist oft voller Gabelungen. Die Optionen reichen von der Vererbung über den Verkauf bis hin zur Stilllegung des Unternehmens. Die richtige Wahl zu treffen, erfordert Zeit, Fingerspitzengefühl, Expertise – und knallharte Mathematik.



Die Firmenübergabe gestaltet sich zunehmend schwieriger. Ein klarer Plan ist deshalb unabdingbar.

Foto: tiquitaca - stock.adobe.com

Von Jonas Raab

**REGENSBURG/NEUTRAUBLING/CHAM.** Wer? Wann? Wie? Irgendwann steht jeder Unternehmer vor den drei W-Fragen der Übergabe. Während sich das „Wann“ recht leicht mit „nicht zu spät“ beantworten lässt, gestaltet sich die Suche nach dem „Wer“ zunehmend schwierig. Immer seltener lautet die Antwort „mein Sohn“ oder „meine Tochter“. Dem „Wie“ kommt deshalb immer mehr Bedeutung zu – denn neben der familieninternen Übergabe gibt es ein weites Spektrum an Nachfolgeoptionen.

Laut der aktuellen Nachfolgestudie des Instituts für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU – Otto Beisheim School of Management peilt knapp die Hälfte aller Unternehmen (49,5 Prozent) eine Übergabelösung mithilfe eines strategischen oder finanziellen Investors an. 21 Prozent der Befragten wollen ihr Unternehmen an eine externe Einzelperson verkaufen, 16 Prozent planen eine Übergabe an Mitarbeiter. Nur bei 12,1 Prozent soll das Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben werden. 50 der 4200 Befragten gaben an, ihr Geschäft aufgeben zu wollen. Den „überraschend geringen“ Anteil an familieninternen Übergaben erklären die Studienmacher mit einer Schwäche in der Befragungsmethodik. Sie mutmaßen, dass auf ihren Onlinefragebogen wohl in erster Linie Verkaufsinteressierte aufmerksam geworden sind.

Trotzdem sinkt die Zahl familieninterner Übergaben seit Jahren, wie andere Erhebungen zeigen und auch Albert Eckl, Vorstand der Hans Lindner Stiftung, merkt. Mit den „Nachfolgelotsen“, einem Kooperationsprojekt der Stiftung mit Handwerkskammer und IHK, berät Eckl insbesondere kleinere Unternehmen in Übergabesachen. „Es ist gar nicht mehr so einfach, ein Unternehmen weiterzugeben. Es stehen mehr Betriebe zur Übergabe an, als Interessenten zur Übernahme vorhanden sind“, sagt er. Deshalb komme es bei der Stabübergabe vor allem auf strategische Planung an – und das möglichst frühzeitig, denn je nach Übergabeart müsse man einen Vorlauf von drei bis fünf Jahren einplanen. Der erste Schritt laut Eckl: „Man muss sich als Chef entbehrlich machen und darf die Firma nicht allein mit seinem Fachwissen am Leben halten.“

### So viel Zeit sollte man für eine Übergabe einplanen

Tobias Koch, geschäftsführender Gesellschafter der SCA Portfoliomanagement GmbH, bestätigt Eckls Zeitrahmen für den Fall eines Firmenverkaufs, da hierbei die Bilanzen der letzten drei bis fünf Jahre relevant sind. Die Zahlen der Nachfolgestudie kann er aber so nicht stehen lassen: „Rund 55 Prozent der Firmen werden innerhalb der Familie übertragen, 18 Prozent an Mitarbeiter und 27 Prozent extern“, sagt er unter Berufung auf Hochrechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn. Als Vermögensverwalter unterstützt Koch Unternehmer dabei, den geeigneten Weg der Nachfolgeplanung zu finden, koordiniert im Anschluss die jeweiligen Abläufe und die dafür nötigen Experten. Zudem moderiert Koch als Family Officer auch Gespräche in Unternehmerfamilien. „Familienangehörige oder Mitarbeiter als Nachfolger aufzubauen, ist meist ein sehr langfristiger Prozess. Je nach Größe und Art des Unternehmens sollte man bis zu zehn Jahre vor dem Ruhestand mit der Planung beginnen“, rät Koch.

Den Mythos, wonach sich viele Unternehmer bis ins Greisenalter an ihr Unternehmen klammern, widerlegt die Nachfolgestudie. Obwohl knapp die Hälfte der Befragten jünger als 50 Jahre war, gaben 82 Prozent an, ihr Unternehmen in den kommenden zwei bis drei Jahren übergeben zu wollen. Etwa jeder zehnte Unternehmer konnte gar nicht sicher sagen, ob sein Unternehmen ein Familienbetrieb ist oder nicht.

Anders ist das bei den Rädlingers in Cham. Die Werner Rädlinger Firmengruppe,

ein inhabergeführtes Familienunternehmen in zweiter Generation, ging aus einem Bauunternehmen hervor, das Josef Rädlinger sen. 1963 gründete. Er lebt nach wie vor auf dem Firmengelände, obwohl Sohn Werner längst übernommen hat. Auch zwei Geschwister von Werner Rädlinger arbeiten im Unternehmen – genau wie Ehefrau Tanja und Tochter Lisa-Ann. Letztere leitet seit einhalb Jahren die Marketingabteilung der Firmengruppe und wird wohl irgendwann ihren Vater ablösen.

„In den nächsten fünf Jahren werden wir die Generationsübergabe zusammen gestalten“, sagt die Tochter des Inhabers. Eine Übergabe könne nicht von heute auf morgen passieren. Sie sei vielmehr ein fließender Prozess. Zwar ist sich Lisa-Ann Rädlinger der Verantwortung bewusst, die ein traditionsreiches Familienunternehmen für den Nachwuchs zwangsläufig mit sich bringt, Druck macht sie sich aber noch nicht – weil ihr Vater als „junger Hüpfen“ noch ein paar Jahre bis zur Rente habe. Auch habe er sie nie in ihrer beruflichen Situation beeinflusst. „Es ist mein persönliches Anliegen, die Vision meines Großvaters und meines Vaters bestmöglich weiterzuführen“, erklärt sie. Inwiefern sie dafür noch weitere Kompetenzen benötige, werde die Zeit zeigen.

### „Unausgesprochene Themen müssen auf den Tisch“

Den Luxus der familieninternen Lösung haben viele andere Unternehmer nicht. Zeigen die Nachkommen kein Interesse an der Geschäftsführung des elterlichen Betriebs, kann man die Firmenanteile an die Erben weiterreichen und eine externe Geschäftsführung einsetzen. Kommt es zu Konflikten zwischen den Generationen oder einzelnen Familienmitgliedern, empfehlen sowohl Koch als auch Eckl moderierte Gespräche. „Unausgesprochene Themen müssen auf den Tisch. Jeder Beteiligte muss sich gerecht behandelt fühlen. Das Gefühl spielt bei Übergaben eine ganz wichtige Rolle“, sagt Eckl.

Dass die Nachfolge nicht nur von finanziellen Aspekten getrieben ist, bestätigt auch die Nachfolgestudie: 54 Prozent der Befragten erklärten, dass ihnen vor allem die Weiterführung des Betriebs wichtig sei. Damit das auch gelingen kann, muss man bei internen Übergaben viele rechtliche und steuerliche Fallstricke vermeiden. „Eine Übergabe kann hohe Erbschaftssteuern auslösen, die den Fortbestand der Firma gefährden“, warnt Vermögensverwalter Koch.

Gibt es keine Nachkommen, bleibt oft nur der Verkauf – insbesondere bei Unternehmen, in denen die erzielten Gewinne nicht ausreichen, um Eigentum und Führung zu trennen. Im Fall eines Verkaufs hat der Unternehmer neben Speziallösungen wie der Verpachtung, der Stiftungsgründung oder des Ganges an die Börse im Wesentlichen drei Optionen: einen sogenannten Management-Buy-Out eines Mitarbeiters, einen Management-Buy-In einer externen Person oder den Verkauf an ein anderes Unternehmen oder Finanzinvestoren.

In jedem der Fälle muss man wissen, was die eigene Firma wert ist und deshalb ein Substanzwert-, ein Ertragswert- oder Mittelwertverfahren einleiten. Zudem sollte man das Unternehmen auf vorhandene Risiken prüfen und diese beseitigen – beispielsweise durch das Auslagern von Pensionszusagen oder durch Abspalten der „schlechten Bestandteile einer Firma“, erklärt Koch.

Um die Kennzahlen der Firma zu verbessern, empfiehlt er, die Strategie mit einem Steuerberater zu besprechen. Das „Hübschmachen der Braut“ sollte allerdings ein ehrliches sein. „Das sollte nicht nur auf dem Papier schön aussehen, sondern auch Substanz haben.“ Auch Koch warnt: „Durch schlechte Vorbereitung kann der Kaufpreis vom Käufer gedrückt werden. Haftungsrisiken können nach dem Verkauf oft noch Jahre später auftreten.“ Er empfiehlt, neben einem Steuerberater auch Fachanwälte, M&A-Spezialisten und gegebenenfalls einen Family Officer in den Prozess einzubinden.