

Wer seine Nachfolge nicht regelt, verliert sein Unternehmen

Über 25 000 Unternehmer in Sachsen suchen dringend einen Nachfolger. Doch der lässt sich so einfach nicht finden. Und in der Familie wird es besonders schwer.

Herr Kunze, in Deutschland ist die Unternehmensnachfolge längst als eines der entscheidenden Probleme der Wirtschaftsentwicklung erkannt. Zurzeit sind es über 100 000 Firmen, die dringend einen Nachfolger suchen. Wie sieht das konkret in Sachsen aus?
Hier steht das Thema noch stärker als im Westen Deutschlands an. Bis zum Jahr 2020 suchen rund 25 000 Unternehmer einen Nachfolger. Wir reden hier von über 300 000 Arbeitsplätzen und Umsätzen in zweistelliger Milliardenhöhe, die daran hängen. Dazu muss man beachten, dass 90 Prozent aller sächsischen Unternehmen nicht mehr als 20 Mitarbeiter haben.

Ruft diese Struktur die besonderen Probleme in Sachsen hervor?
Einerseits ja, andererseits erlebte Sachsen vor über 20 Jahren eine einmalige Gründerzeit. Viele der Unternehmer waren damals bereits zwischen 40 oder 50 Jahre alt. Sie sahen die Gründung eines Privatunternehmens als Chance, endlich ihre Idee einer Selbstständigkeit umsetzen zu können. Allerdings sind diese Unternehmer jetzt fast im Rentenalter. Das führt schon seit einiger Zeit zu einem überdurchschnittlichen Anstieg von Nachfolgern und wird sich auch in den nächsten Jahren nicht abschwächen - im Gegenteil.

Wann sollte denn ein Unternehmer über seine Nachfolgeregelung nachdenken?
Spätestens mit 55 Jahren. Allerdings ist es durchaus sinnvoll, schon früher zu regeln, wer in einem Notfall die Geschäfte übernimmt. Ein Notfallplan ist daher sehr zu empfehlen.

Warum?
Das ist ähnlich wie bei einem plötzlichen Todesfall und dem fehlenden Testament. Der Streit ist programmiert, weil nichts geregelt ist. Dann entscheidet nicht mehr der Unternehmer, sondern Gerichte. Auf alle Fälle wird die Nachfolgeregelung dann nicht mehr so möglich, wie der Unternehmer sich das gewünscht hätte.

Was sind die Optionen für eine Nachfolge?
Eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn sagt, dass in Deutschland 48 Prozent der Unternehmen in den Familien weitergegeben werden, 16,5 Prozent an externe Führungskräfte, 10,2 Prozent an Mitarbeiter, 21,1 Prozent gehen in den Verkauf und ein Teil wird stillgelegt.

Wie erkennt der Unternehmer, was für ihn und seine Firma die sinnvollste Lösung ist?
Es ist immer die Frage, welche Ziele man selbst mit den damit verbundenen Möglichkeiten verfolgt. Die Weitergabe in der Familie scheitert oft genug daran, dass die Kinder kein In-



Dietmar Kunze ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Ellipsis, die als Qualitätssicherer für geförderte Beratungsleistungen in den Freistaaten Sachsen und Thüringen tätig ist. Kunze berät Unternehmer bei der Unternehmensnachfolge, bildet zudem Berater weiter, die sich auf das Thema spezialisieren.

Foto: Amac Garbe

teresse oder nicht die Befähigung haben. Zudem steht die Frage, ob man am Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz Interesse hat oder ein Verkauf lukrativer ist.

Wann ist ein Verkauf gut?
Ein Verkauf geht relativ schnell, allerdings verliert man dann natürlich die Kontrolle über sein Lebenswerk wie auch über die Mitarbeiter und das Know-how. Aber das bleibt immer die Entscheidung des Unternehmers. Eines gilt, wer schnell verkaufen will oder muss, macht Verlust.

Viele der Gründer aus den 1990er-Jahren möchten gern einen Nachfolger. Ist eine interne oder externe Lösung besser?
Auch hier kommt es wieder auf den speziellen Fall und die Vorstellungen des Unternehmers an. Hat man genügend Auswahlmöglichkeiten, dann sollte die beste Lösung für das Unternehmen angestrebt werden. Selbstverständlich ist bei Familienunternehmen oft der Wunsch sehr groß, die Tochter oder der Sohn könnten das Unternehmen weiterführen. Hier sollte aber genau geprüft werden, ob diese wollen.

Ist die finanzielle Absicherung des Alteigentümers ein Problem beim Verkauf?
Das kann durchaus passieren. Auf alle Fälle müssen zur Klärung dieser Frage Fachexperten hinzugezogen

werden. Und auch hier gilt, je eher begonnen wird, desto zufriedenstellender ist das Ergebnis.

Worauf muss der Unternehmer bei der Suche eines geeigneten Nachfolgers achten?
Ideal ist es, den Nachfolger so zeitig wie möglich einzubeziehen. Er muss das Unternehmen kennenlernen, die Kultur, die Strategie, die Visionen und auch die möglichen Probleme. Dazu gehören natürlich die Kompetenz einer betriebswirtschaftlichen oder auch technischen Ausbildung, zudem die Fähigkeit strategisch zu denken, im Team arbeiten zu können und konfliktfähig zu sein. Außerdem sind in vielen Unternehmen die sozialen Faktoren, beispielsweise ein gutes Arbeitsklima oder auch Kinderbetreuung wichtiger geworden als der bloße Verdienst. In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels sollte dieser Aspekt ebenfalls beachtet werden.

Das klingt nach BWL-Lehrbuch. Gibt es noch andere Faktoren?
Ein BWL-Lehrbuch ist ja gar nicht schlecht, aber leider im Alltagsgeschäft schnell vergessen. Grundsätzlich gilt: Alle Vereinbarungen und Absprachen sollten schriftlich fixiert werden. Auch und gerade in Familiennachfolgen. Das gilt als wichtig für die Absicherung des Alteigentümers ebenso wie für den Zugang des Nachfolgers zu Finanzierungen.

Ist es sinnvoll, dass der Alteigentümer weiter im Unternehmen aktiv bleibt?

Hochinteressante Frage und schwierige Antwort. Auf alle Fälle gilt zuerst: Der Nachfolger muss es wollen. Nur so kann es funktionieren. Voraussetzung ist dabei, eine klar beschriebene Aufgabe oder ein spezielles Projekt für den Alteigentümer zu finden, sonst ist Streit programmiert. In zwei von drei Familienunternehmen ist das die Regel, selbst bei externen Nachfolgen ist das in 60 Prozent der Fälle so. Die Erfahrung des Seniors wird im Übrigen von den Jungen viel mehr honoriert als man denkt, sie wird oft sogar als entlastend empfunden. Das kann alles richtig gut funktionieren, wenn der Alteigentümer sich an die Abmachungen hält und nicht weiter führen will. Dies wiederum ist leichter gesagt als getan.

Als eine der Schwierigkeiten einer Unternehmensnachfolge wird oft das deutsche Steuerrecht beschrieben. Ist das die extremste Hürde?
Nein. Diese „Hürde“ ist ein Bestandteil des Unternehmensübergangs. Wichtig ist, ob es einen Eigentümerwechsel gibt. Dann kommt das Erbschaftsrecht hinzu. Als Unternehmensberater empfehlen wir, zuerst den Unternehmenswert festzustellen, um für den Nachfolger exakt aufzuzeigen, in welche Finanzierungsstruktur er sich begibt. Außer-

dem ist das in Familien wichtig, um beispielsweise Geschwister auszahlen zu können oder eine Regelung für die Finanzierung des Firmenanteils zu finden. Die rechtliche und steuerliche Optimierung ist sehr komplex, aber lösbar. Wer seine Nachfolge gut regeln will, dem empfehlen wir, einen Steuerberater und Anwalt hinzuzuziehen. Und wie immer, das Timing muss stimmen.

Was ist für den Nachfolger entscheidend?
Bei internen Lösungen, vor allem in Familien, ist meines Erachtens besonders wichtig, dass es keinen Zwang geben darf, sondern dass es um Befähigung geht. Er muss sich den Respekt sowohl der Mitarbeiter, aber vor allem den der Führungskräfte erarbeiten, das Vertrauen und die Akzeptanz. Autorität geht nicht auf den Nachfolger über. Egal, ob eine externe oder interne Lösung, die Kenntnis des Unternehmens ist Voraussetzung. Dabei haben es Familiennachfolger oft einfacher, weil sie mit den Problemen der Firma seit Jahren vertraut sind. In jedem Fall muss den Mitarbeitern klar kommuniziert werden, dass sich der Führungsstil ändern wird. Der ist heute wesentlich teamorientierter als noch vor Jahren. Nachfolger, das haben Studien ergeben, verändern oft die Marktorientierung des Unternehmens. Auch das ändert die bisherige Kultur.

Wie lernt das ein Nachfolger?
Vieles davon wird er in der Ausbildung oder im Studium kennen gelernt haben, manches kann er von dem Alt-Unternehmer lernen. Ein Unternehmensberater kann einen Nachfolger auch begleiten oder Weiterbildungen anbieten.

Haben denn die Berater die nötige Kompetenz?

Ja, auch das ist ein Thema. Durch den großen Beratungsbedarf benötigen wir viele Berater, die auf das Thema Unternehmensnachfolge spezialisiert sind und das nachweisen können. Um den Anforderungen immer besser zu entsprechen, bilden wir Berater weiter. Gemeinsam mit den Ausbildungsprofis der HTW, der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden, legen wir gerade ein entsprechendes Angebot auf. Es geht ja im Übrigen nicht nur um rein betriebswirtschaftliche Aspekte, sondern auch psychologische. Auch dafür gibt es diese Angebote zur Weiterbildung.

Der Beruf des Unternehmensberaters ist nicht geschützt. Woher weiß der Unternehmer, wer ein ausgebildeter, guter Berater ist?
Er sollte auf alle Fälle ein intensives Gespräch mit dem Berater führen und nach durchgeführten Projekten sowie nach Weiterbildungen fragen. Dafür stehen wir mit Informationen zur Verfügung, selbstverständlich auch die Kammern. Bei der gemeinsamen Ausbildung von Ellipsis und der HTW gibt es eine Abschlussprüfung. Die Berater erhalten ein Zertifikat, einen Nachweis darüber, dass sie auf dem neuesten Stand zum Thema Unternehmensnachfolge sind.

Gegenüber Beratern gilt nach wie vor das Vorurteil, dass diese mit der Beratung vor allem Geld verdienen wollen und sich deshalb aufdrängen. Drängen Sie sich auf?
Vorurteile beruhen bekanntlich auf Unwissenheit. Bei einer guten Beratung ist es wie mit einer guten Nachfolge. Sie funktioniert nur auf einer gegenseitigen, freiwilligen Basis. Wer sich aufdrängt, hat schon verloren. Beratung ist aber natürlich eine Leistung, die es nicht zum Nulltarif gibt. Unternehmer sollten viel mehr Zeit in die Auswahl des Beraters investieren oder aber andere Experten in die Auswahl einbeziehen.

Gibt es hier auch Fördermöglichkeiten für Unternehmer?
Ja, das ist möglich. Sowohl für die Unternehmen als auch für Freiberufler und für Berater gibt es verschiedene Möglichkeiten der Förderung. Das gehört ebenfalls zum Thema einer vorbereitenden Beratung.

Suchen Sie selbst für Ellipsis einen Nachfolger?
Ja, ich habe schon darüber nachgedacht und wir sind dabei, dieses Thema anzugehen. Zum Glück haben wir früh genug damit angefangen. Noch ist genug Zeit, alles zu regeln.

Herr Kunze, herzlichen Dank für das Gespräch.

■ Interview: Peter Ufer