

SCHÄFFER

POESCHEL

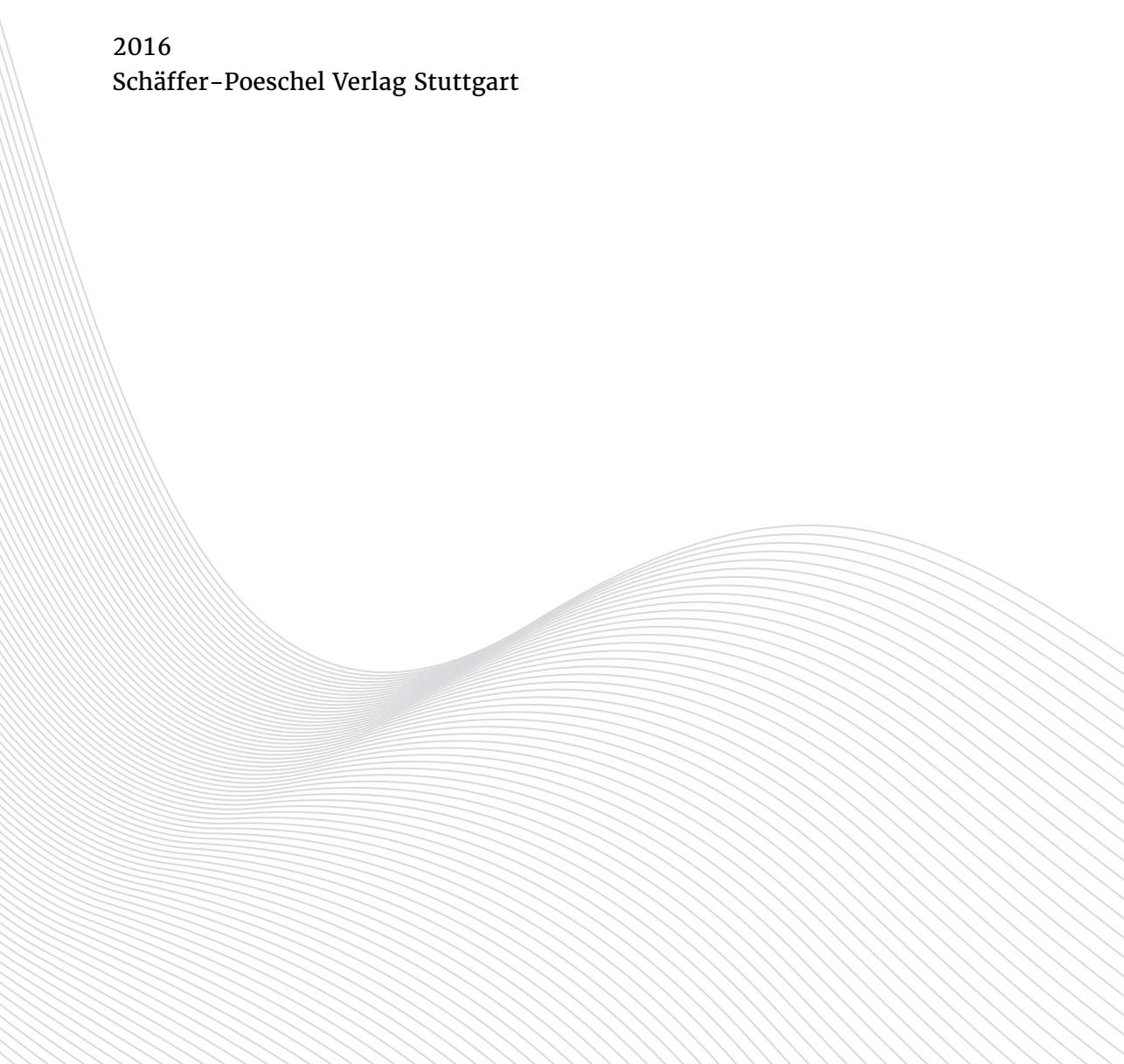
Wolfgang Koch

Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen

Ein prozessorientierter Leitfaden für Unternehmer

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3468-3 Bestell-Nr. 20148-0001

ePDF: ISBN 978-3-7992-7008-3 Bestell-Nr. 20148-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Bildnachweis: Shutterstock

Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin

Satz: Johanna Boy, Brennbreg

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Juni 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Für Piet, meinen jüngsten Nachfolger,
in liebevoller Zuneigung und
den herzlichsten Wünschen
für seine noch völlig offene Zukunft

Erster Teil: Strategische Ansätze

Die Anlässe einer Unternehmensnachfolge aus persönlichen Gründen des Unternehmers liegen meistens in ersten alters- und krankheitsbedingten Beeinträchtigungen, die die unternehmerische Tätigkeit im Laufe der Zeit immer stärker erschweren. Selbst bei gesunden und tatkräftigen älteren Unternehmern drängen sich erste Überlegungen über eine Nachfolge auf, wenn die eigenen Kinder, die möglicherweise als Nachfolger in Betracht kommen, selbst als potenzielle Unternehmerpersönlichkeiten erwachsen geworden sind.

Mögliche Gründe können auch in einer Scheidung des Unternehmers liegen, in deren Zusammenhang Zahlungen im Rahmen eines Zugewinnausgleiches zu finanzieren sind, die eine Vermögensdiversifikation und damit einen (Teil-)Verkauf des Unternehmens erforderlich machen. Auch ein Streit unter den Familiengesellschaftern kann dazu führen, dass Teile des Unternehmens verselbstständigt werden müssen, weil eine gemeinsame Führung des Unternehmens nicht mehr möglich ist. Diese Konstellationen sollen in dieser Abhandlung jedoch nicht erläutert werden. Gleichwohl sind auch für diese Fälle die Ausführungen zur Vorbereitung des Unternehmens auf eine Veräußerung und die Durchführung der Verkaufsverhandlungen hilfreich.

Auch die Probleme einer aufgedrängten Nachfolge durch den plötzlichen Tod oder die plötzliche krankheitsbedingte Berufsunfähigkeit des Unternehmers werden nicht behandelt. Genau diese Probleme sollen durch eine umfassende Vorbereitung einer geplanten Unternehmensnachfolge mithilfe der folgenden Ausführungen vermieden werden. Lediglich in einem Exkurs über die Einrichtung eines »Notfallkoffers« werden Maßnahmen erläutert, die das Unternehmen und potenzielle familieninterne Nachfolger in der dringend erforderlichen Bewältigung von Problemen, die sich kurzfristig auftürmen, unterstützen.

I. Denkanstöße für eine Nachfolge

Im Optimalfall beginnt ein Unternehmer bereits in seinen 50er-Jahren darüber nachzudenken, wie sein Unternehmen auch ohne ihn erfolgreich weiterbestehen kann. Das fällt umso leichter, wenn in dem Unternehmen bereits eine zweite Führungsebene eingerichtet worden ist, die eine Weiterführung des Unternehmens gewährleistet, wenn der Unternehmer selbst nicht im Hause ist.

Anregung:

Wer die Fähigkeit hat, seine Arbeit zu delegieren, kann sich viel besser vorstellen, das Unternehmen insgesamt in andere Hände zu legen.

In der Regel sind Unternehmer jedoch sehr zögerlich, wenn es darum geht, sich ihr Unternehmen ohne ihre Führung vorzustellen. In keiner anderen Entscheidungsphase ihres Unternehmens verhalten sie sich so wenig unternehmerisch wie in der Regelung der eigenen Nachfolge. Dieses Zögern ist menschlich verständlich, verhindert aber eine effiziente Nachfolgeregelung. Daher sollen hier erste Empfehlungen ausgesprochen und auf die Risiken einer Verschleppung der Nachfolge hingewiesen werden. Die Unternehmensnachfolge muss wie ein unternehmerisches Projekt angegangen werden, mit allen Tools, die dafür entwickelt worden sind.

1. Erste Beratungsempfehlungen

Zunächst einmal sollte ein Bewusstsein für Schwierigkeiten der Nachfolge aufgebaut werden. Eine Nachfolgeregelung ist ein ungemein komplexer Prozess. Selbst wenn bereits alle weiteren Schritte vorgezeichnet sind und die Nachfolge leicht erscheint, sollte immer mit Schwierigkeiten gerechnet werden, die im Laufe des Prozesses auftauchen. Das führt auch dazu, dass die Vorbereitung und Durchführung einer Nachfolgeregelung immer deutlich mehr Zeit erfordert, als dafür in einem Plan vorgesehen worden ist. Es sei auch auf »Murphy's Law« verwiesen: »Wenn bei mehreren Dingen die Gefahr besteht, dass sie schiefgehen, wird genau das schiefgehen, was den größtmöglichen Schaden anrichtet.«

Anregung:

Alle großen Projekte erweisen sich im Laufe ihrer Verwirklichung als schwieriger und langwieriger als zunächst eingeschätzt – so auch die Nachfolge.

Daher wird dringend empfohlen, eine Nachfolgeregelung frühzeitig und strategisch anzugehen. Im ersten Ansatz ist es hilfreich, Gespräche mit persönlich bekannten Unternehmern zu führen, die ihre Nachfolge bereits vollzogen haben. Deren Erfolgs-, aber auch Misserfolgsgeschichten sensibilisieren den Unternehmer für die Probleme, die er bei seiner eigenen Nachfolgeregelung beachten muss. Nützlich ist es auch, Bücher zum Thema Unternehmensnachfolge zu lesen und sich jeweils zu den einzelnen Bereichen eigene Gedanken zu machen und sie zu notieren. Auch der Besuch von Nachfolgeseminaren kann den Blick auf Erfolgsfaktoren und Problembereiche schärfen.

Die wichtigste Empfehlung bleibt jedoch, das eigene Unternehmen auf die Nachfolge vor- und -aufzubereiten. Diese Vorbereitungsphase kann sich je nach Zustand des Unternehmens über mehrere Jahre hinziehen. Gerade hier können sich die größten ungeplanten zeitlichen Verzögerungen des Nachfolgeprozesses ergeben.

2. Risiken aus der Verschleppung der Nachfolge

Angesichts des oft sehr zögerlichen Umgangs des Unternehmers mit seiner eigenen Nachfolge ist auf die immer größer werdenden Risiken aus der Verschleppung der Nachfolge hinzuweisen. Falls die Fähigkeit zur unternehmerischen Tätigkeit schon nachzulassen beginnt, kann es zu einer schleichenden Schädigung des Unternehmens durch Organisations- und Entscheidungsfehler kommen. Auf mögliche Veränderungen des Marktes wird nicht mehr aktiv reagiert. Notwendige Veränderungen im Unternehmen werden unterlassen. Das Unternehmen droht im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen in seiner Ertragskraft zurückzufallen. Die Attraktivität des Unternehmens im Markt gegenüber Kunden, Banken und geeigneten Bewerbern schwindet. Kunden überlegen sich, ob Aufträge noch abgewickelt werden können. Banken zögern bei der Prolongierung von Krediten oder bei der Vergabe von neuen Krediten. Bewerber halten sich zurück. Es erfolgen erste Kündigungen von Mitarbeitern, die im Unternehmen keine Zukunftsperspektive mehr für sich sehen. Im weiteren Verlauf wird statt einer geregelten Nachfolge irgendwann nur noch eine stille Liquidation möglich sein. Im schlimmsten Fall wird das unternehmerische Lebenswerk durch eine Insolvenz vernichtet.

Je länger ein Nachfolgeprozess aufgeschoben wird und die angesprochenen Schädigungen das Unternehmen im Laufe der Zeit weiter schwächen, desto mehr wird sich auch die Stimmung des Unternehmers eintrüben. Er wird (wenn das noch möglich ist) die Schwächung des Unternehmens einerseits und die ausstehende Nachfolgeregelung andererseits selbst bemerken und sie sich als Misserfolg ankreiden. Gleichzeitig wird er realisieren müssen, dass der erzielbare Kaufpreis für das Unternehmen immer weiter absinken wird, bis ein Verkauf wegen der desolaten Situation des Unternehmens gar nicht mehr möglich ist.

Dieselben Auswirkungen auf das Unternehmen werden sich einstellen, wenn eine Nachfolge nur halbherzig betrieben wird. Der Stress für den Unternehmer und das Unternehmen wird durch den aufreibenden Verschleiß möglicher Nachfolger noch größer werden, als eine Nachfolgeregelung ohnehin schon ist. So kann es vorkommen, dass gerade dann, wenn alle Beteiligten den Eindruck gewonnen haben, dass eine für das Unternehmen sinnvolle Nachfolgeregelung gefunden ist, der Unternehmer das Steuer wieder herumwirft, den potenziellen Nachfolger im Streit entlässt und selbst wieder die volle unternehmerische Führung übernimmt.

Anregung:

Der Schaden aus einer verzögerten Nachfolge ist größer als die Erleichterung, die man verspürt, wenn man sich nicht mit der Nachfolgeregelung auseinandersetzt!

Die Verzögerung einer Nachfolge lässt auch innerhalb der Unternehmerfamilie, die dies mit Sorge und zunehmender Irritation beobachtet, das Konfliktpotenzial ansteigen und führt irgendwann auch zu deutlich geäußerten Vorwürfen. So kommt zu einer Verbitterung hinsichtlich der unternehmerischen Tätigkeit eine Vereinsamung des Unternehmers innerhalb der Familie hinzu. Damit hat er sich in ein wirtschaftlich und menschlich desaströses Szenario manövriert.

3. Psychische Belastungen des Unternehmers

Viele Unternehmer zögern, konkrete Überlegungen über eine Nachfolge anzustellen, denn kein Unternehmer gesteht sich gern ein, dass seine Zeit der Unternehmensführung, aber auch seine Lebenszeit beschränkt sind. Gedanken über den eigenen Tod werden geradezu als Tabu empfunden. Natürlich ist jedem bewusst, dass das Leben endlich ist, aber dieses Wissen wird verdrängt und von Hektik überdeckt. Durch das vermeintlich schnelle Dahinfließen der Zeit wird die Gegenwart kaum noch wahrgenommen. Dabei hat das bewusste Umgehen mit der Begrenzung der eigenen Zeit den heilsamen Effekt, dass sie wertvoller erscheint. Wer sich bewusst macht und sich eingestehen kann, dass seine Lebenszeit und damit auch seine berufliche Zeit begrenzt sind, wird sein Leben intensiver und auch effizienter leben. Da die Gedanken an die eigene Endlichkeit den meisten Menschen Angst bereitet, sollte sich der Unternehmer an ihm vertraute Menschen wenden, um diese Probleme anzusprechen und sie zu diskutieren. Er sollte zudem seine Gedanken und seine eigenen Vorstellungen zu seiner Nachfolge schriftlich festhalten. Das hat den Vorteil, dass er so seine Überlegungen klarer formulieren, seine emotionalen Vorbehalte leichter einordnen und den Prozess seiner Entscheidungsfindung später nachvollziehen kann. Wenn im Laufe dieses Prozesses Entscheidungen revidiert werden müssen, fällt das leichter, wenn der Unternehmer auf dokumentierte Voraussetzungen für die damalige Entscheidung zurückgreifen kann. Möglicherweise eignet sich ein solches Tagebuch der in einzelnen Schritten durchgeführten Unternehmensnachfolge sogar für eine spätere Veröffentlichung.

Die Erkenntnis des Unternehmers, dass seine Zeit im Unternehmen begrenzt ist, ruft gerade im Hinblick auf seine Unternehmerrolle Sorgen darüber hervor, wie sich sein Leben und sein Status nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen entwickeln werden. Allen Unternehmern ist klar, dass sie im Ruhestand zunächst einmal einen deutlichen Machtverlust hinnehmen müssen, weil sie nicht mehr die Führung eines Unternehmens innehaben.

Anregung:

Sorgen über die Ausgestaltung der neuen Lebenssituation nach der Übertragung des Unternehmens sind völlig normal, sollten aber nicht von der Aufgabe ablenken, die Nachfolge zu regeln.

Die Übertragung der unternehmerischen Tätigkeit ist auf den ersten Blick mit einem erheblichen Ansehensverlust verbunden. Der Kontakt zu vielen Geschäftsfreunden wird außerhalb des Unternehmens kaum weiter aufrechterhalten werden können, weil die sogenannten »Geschäftsfreundschaften« eben auf geschäftliche Kontakte und mögliche Aufträge fixiert sind. Damit entfallen auch viele Einladungen zu Verbandstreffen oder Kongressen, weil das unternehmerische Umfeld und die damit verbundenen aktuellen Erfahrungen nicht mehr bestehen. Wenn der ehemalige Unternehmer dann nicht auf wertvolle private Kontakte zurückgreifen kann, besteht die Gefahr einer persönlichen Isolation. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn das Leben ausschließlich auf die unternehmerische Tätigkeit ausgerichtet war. Dem Unternehmer werden diese zu-

künftig fehlenden persönlichen Kontakte beim Nachdenken über sein Ausscheiden aus dem Unternehmen schmerzlich bewusst. Solche Erkenntnisse führen schnell dazu, dass sich der Unternehmer wieder intensiv seinem Unternehmen widmet und die Gedanken an eine notwendige Nachfolgeregelung erst einmal verdrängt. Damit befindet er sich gerade im Hinblick auf die Risiken aus einer Verschleppung der Nachfolgeregelung in einem Teufelskreis.

4. Das Loslassen

Seltsamerweise wird das Loslassen als schwerer empfunden als das kraftvolle Festhalten, obwohl im Loslassen viel mehr Entspannung enthalten ist. Bei Säuglingen entwickelt sich die Fähigkeit zum Loslassen deutlich später als die Fähigkeit zum Festhalten. Je aktiver ein Mensch ist, desto mehr will er selbst gestalten, die Situation im Griff haben, das Konzept in der Hand halten. Gerade Unternehmer haben mit ihrer zupackenden Art Schwierigkeiten damit, etwas nicht zu tun bzw. es zu lassen. Wenn sie zu Perfektionisten geworden sind, fällt es ihnen besonders schwer, sich einem Kontrollverlust zu unterwerfen und sich auf neue und andere Umstände einzulassen. Selbst in der Vermögensanlage neigen viele Menschen dazu, ihre Aktiendepots oft umzuschichten, um etwas zu tun, obwohl ein Abwarten genauso richtig sein könnte. Auch in der Medizin wird eher die Empfehlung zu einer Operation ausgesprochen als zu einem »watch and wait«. Das Tun ist eher positiv unterlegt, das Nichttun eher negativ. Diese Konnotationen färben auf die Bewertung des Loslassens ab und führen dazu, dass der Unternehmer sich lieber der aktiven Weiterführung seines Unternehmens zuwendet, als sich mit Überlegungen zur eigenen Nachfolge zu befassen.

a) Probleme mit dem Loslassen

Loslassen ist keine Niederlage. Loslassen heißt, sich einzugestehen, dass man etwas nicht mehr tun sollte oder nicht mehr tun will. Loslassen steht auch für die Freiheit, dass man etwas Neues in Angriff nimmt. Damit beinhaltet die Fähigkeit, etwas loszulassen, eine große Kreativität sowie ein Gefühl der Großzügigkeit und der Dankbarkeit.

Dennoch halten sich die Motive für ein Festhalten hartnäckig: das Sicherheitsgefühl aus der bisher erlebten Situation und die Lebensgewohnheiten, die Sorge, sich beschränken zu müssen, sich auf weniger Entscheidungsmacht, weniger Kontakte oder weniger internationale Reisen einzulassen.

Loslassen ist ein Prozess, ein langer schwieriger Prozess, in dem viel nachgedacht werden muss. Wer loslassen will, muss sich auch mit seinen Gefühlen auseinandersetzen und sie auch dann annehmen, wenn sie negativ oder bitter sind. Man muss auch hinnehmen, dass man »mit der neuen Situation hadert«. Es hilft, sich klarzumachen, worauf sich gerade diese negativen Gefühle beziehen. Auch Selbstvorwürfe, dass etwas Bestimmtes nicht mehr geschafft werden konnte, helfen nicht weiter. Man muss sich an veränderte Umstände anpassen und dies akzeptieren, obwohl man diese gar nicht

wollte. Erst wenn die Veränderung und die dahinterstehenden Gründe angenommen worden sind, kann das Loslassen gelingen.

Anregung:

Erst wenn die Hand leer ist, kann sie wieder neu gefüllt werden. Das gilt auch für Lebenssituationen.

Diese Aufarbeitung fällt leichter, wenn positive Erinnerungen an gute Entwicklungen und unternehmerische Erfolge mit einbezogen werden. Hilfreich ist auch, sich die Auswirkungen des Loslassens klarzumachen und gleichzeitig den Blick auf die neuen Möglichkeiten zu wenden.

Mit dem Loslassen wird die Autonomie über die eigenen Gefühle wieder zurückgewonnen. Dann stellt sich auch ein Erfolgsgefühl ein, dass man diese als belastend empfundene Situation aus eigener Kraft überwunden hat.

b) Motive für das Loslassen

Gerade für den Unternehmer, dem eine Nachfolgeüberlegung schwerfällt, können die positiven Auswirkungen des Loslassens auf das Unternehmen einen guten Ansatz bilden, sich doch mit der Nachfolge auseinanderzusetzen.

(1) Sicherung des Lebenswerkes und der eigenen Reputation

Wer als Unternehmer ein Unternehmen viele Jahre geführt und weiterentwickelt hat, es möglicherweise sogar selbst gegründet hat, ist diesem Unternehmen in besonderem Maße innerlich verbunden. Dahinter stehen oft große Ideen zur Entwicklung neuer Produkte für Verbraucher oder neuer industrieller Lösungen, die Erbringung besserer Dienstleistungen, die Steigerung wirtschaftlicher Effizienz, die Entwicklung neuer Umweltstandards – kurz: ein eigenständiger Wert des Unternehmens. Je intensiver sich dieses Bild des Unternehmens ausgebildet hat, umso mehr wird der Unternehmer darauf bedacht sein, dieses Unternehmen so lang wie möglich bestehen und weiter unternehmerisch wirken zu lassen. Es soll in gute unternehmerische Hände gegeben und dadurch weiterentwickelt werden. Der Blick über den Zaun der eigenen Eitelkeiten und Sorgen um die Zukunft des Unternehmens erleichtert es dem Unternehmer, sich mit seiner eigenen Nachfolge auseinanderzusetzen.

Anregung:

Kein engagierter Unternehmer kann ernsthaft wollen, dass sein Unternehmen mit ihm zusammen vergeht.

Es hilft ein Blick auf das Bild, das sich nach der gelungenen Nachfolge ergibt: Das Unternehmen entwickelt sich unter dem Nachfolger weiter und erfüllt genau die Ziele, die ihm der scheidende Unternehmer eingepflanzt hat. Jeder, der dann von außen auf das Unternehmen blickt, wird sowohl die große Lebensleistung des Unternehmers während seiner unternehmerischen Zeit als auch die besondere Lebensleistung einer gelungenen

Nachfolgeregelung würdigen. Gerade die Nachfolgeregelung stellt die Krönung des unternehmerischen Lebenswerkes dar und erhöht die Reputation des ausgeschiedenen Unternehmers. Er wird nun für andere Unternehmer, die von seinen Erfahrungen zehren möchten, zu einem gesuchten Gesprächspartner werden.

(2) Sicherung der Arbeitsplätze

Viele Unternehmer treiben bei den Überlegungen einer Nachfolge auch der Erhalt und die Sicherung der Arbeitsplätze an. Eine Reihe von Mitarbeitern arbeitet schon lange im Unternehmen und ist dem Unternehmer im Laufe der Jahre auch persönlich bekannt geworden. Es würde ihn schmerzen, wenn sie ihren Arbeitsplatz im Zuge der Nachfolge verlieren würden. Es hat sich ein Vertrauensverhältnis entwickelt, das der Unternehmer nicht enttäuschen möchte. Das gilt insbesondere, wenn der Unternehmer in derselben Stadt lebt, in der auch das Unternehmen seinen Sitz hat. Sollte durch seine Nachfolgeregelung mittelfristig ein Großteil der Arbeitsplätze abgebaut werden, würde seine soziale Reputation deutlich sinken. Dies gilt umso mehr, je kleiner die Stadt ist. Daher werden oft Regelungen über einen längerfristigen Erhalt der Arbeitsplätze in die Verhandlungen über den Verkauf des Unternehmens einbezogen. Dafür wird manchmal sogar eine Minderung des möglichen Kaufpreises akzeptiert. Es gibt Beteiligungsgesellschaften, die sich zu einem langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze verpflichten können, weil sie übernommene Unternehmen zwar in einem mittelständischen Unternehmensverbund weiterführen, sich diese Verpflichtung aber durch eine niedrigere Bemessung des Kaufpreises entgelten lassen.

II. Zukünftige Tätigkeitsfelder des Unternehmens

Neben den Motiven für eine gelungene Nachfolgeregelung muss sich der Unternehmer damit auseinandersetzen, wie er sein Leben nach der Aufgabe seiner ursprünglichen unternehmerischen Tätigkeit gestalten will. Wenn hier nicht absehbar ist, dass auch in Zukunft ein sinnerfülltes Leben geführt werden kann, wird eine Nachfolge schon aus Angst vor der sich abzeichnenden Leere und Langeweile immer wieder aufgeschoben. Die Beratung eines nachfolgewilligen Unternehmers wird also auch darauf abzielen, ihm das Spektrum möglicher Tätigkeitsbereiche aufzuzeigen. Diese können betriebswirtschaftlicher Art innerhalb oder außerhalb seines ehemaligen Unternehmens sein oder auch außerhalb des wirtschaftlichen Bereiches liegen.

Anregung:

Neue Aufgabenbereiche mit Freude zu erwarten, erleichtert das Aufgeben der unternehmerischen Tätigkeit.

1. Weitere Aufgaben innerhalb des Unternehmens

Wenn eine Tätigkeit innerhalb des Unternehmens angestrebt wird, muss sie neu strukturiert werden. Nichts ist für den Nachfolger frustrierender und für die betriebswirtschaftlichen Abläufe im Unternehmen lästiger als ein ausgeschiedener Unternehmer, der immer noch versucht, sein Unternehmen weiterzuführen, obwohl er einer Nachfolge zugestimmt hat. Tätigkeiten im Unternehmen können also nur durchgeführt werden, wenn der Nachfolger sie vorbehaltlos wünscht und dies mit dem ausgeschiedenen Unternehmer im Einzelnen vereinbart hat.

a) Einarbeitung des Nachfolgers

Die Einarbeitung des Nachfolgers für eine kurze Zeit nach Übergabe des Unternehmens wird oft vereinbart und stellt für den Nachfolger eine wesentliche Erleichterung der Übernahme der unternehmerischen Tätigkeit dar. Die bestehenden Kontakte des ehemaligen Unternehmers können bei gemeinsamen Besuchen der externen Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Banken) auf den Nachfolger übergehen. In den gemeinsamen Gesprächen mit den Stakeholdern lässt sich auch deren Vertrauen in den bisherigen Unternehmer auf den Nachfolger übertragen. Hier kann es auch zu einer Auffrischung der geschäftlichen Beziehungen kommen, wenn dies zum Anlass genommen wird, über die jeweiligen Interessen und ihre bessere Befriedigung zu sprechen. Möglicherweise hat der Nachfolger eigene Ideen und Ansätze, die vorher so noch nicht angesprochen worden sind.

Die organisatorischen Besonderheiten des Unternehmens und das betriebsinterne Know-how kann in Gesprächen mit dem früheren Unternehmer besser vermittelt werden, als das bislang in der Due Diligence erhoben werden konnte.

Anregung:

Eine weitere Tätigkeit des Unternehmers in dem übergebenen Unternehmen setzt außerordentliches Fingerspitzengefühl auf beiden Seiten voraus. Wenn sie nicht von beiden Seiten als ein Geschenk empfunden werden kann, sollte man davon Abstand nehmen.

b) Funktion in Beirat/Aufsichtsrat

Gerade bei Nachfolgeregelungen im familieninternen Bereich wird dem übergebenden Unternehmer oft eine Funktion im Beirat/Aufsichtsrat übertragen, vorzugsweise als Vorsitzender dieses Organs. Auch dies kann nur im gegenseitigen Einverständnis erfolgen und erfordert vom ehemaligen Unternehmer das Einhalten dieser Rolle. Die Tätigkeit in einem solchen Organ ist auf eine Überwachung und Beratung der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes beschränkt. Diese Abgrenzung fällt in Familienunternehmen manchmal nicht leicht. Sie kann aber gerade dann eine segensreiche Unterstützung des Unternehmens bedeuten, wenn die langfristig bestehenden Kontakte des Unternehmers auf diese Weise noch besser erhalten bleiben können. Aber auch dabei muss be-

achtet werden, dass es sich nur um eine beratende und unterstützende Tätigkeit handeln darf. Der Nachfolger muss für alle beteiligten Stakeholder der wesentliche Ansprechpartner im Unternehmen werden.

2. Neue Aufgabenfelder des Unternehmers außerhalb des Unternehmens

Die Kontakte des Unternehmers und seine Reputation aus seiner unternehmerischen Zeit sind eine gute Basis für betriebswirtschaftliche Tätigkeiten auch außerhalb des Unternehmens.

a) Beratungstätigkeit

Eine Beratungstätigkeit kommt innerhalb seiner Branche infrage, soweit sie sich nicht an Konkurrenzunternehmen richtet. Dazu gehört auch eine Tätigkeit als beratender Experte innerhalb des Branchenverbandes oder eine Tätigkeit als Lobbyist für einen solchen Verband.

b) Business Angel

Ebenfalls ist im beratenden Bereich eine Unterstützung von Existenzgründern denkbar, mit der zugleich eine Beteiligung an deren Unternehmen verbunden ist. Diese Beratung erfolgt in einem sehr frühen Gründungsstadium. Neben Managementenerfahrungen werden auch Kontakte zu anderen Unternehmern weitergegeben. Business Angels sind in bundesweiten Netzwerken organisiert, die auch Gründungswettbewerbe ausrichten, bei denen Existenzgründer ihre Unternehmenskonzepte vorstellen können.

c) Seniorexperte

Eine beratende Tätigkeit ehrenamtlicher Art besteht in der Übernahme von Aufgaben als Seniorexperte. Sie geben ihre Managementkenntnisse und ihre fachlichen Kenntnisse an kleine und mittelständische Unternehmen und öffentliche Einrichtungen weiter. Hier sind insbesondere technische oder medizinische Kenntnisse gefragt. Es wird davon ausgegangen, dass die Seniorexperten finanziell unabhängig sind.

Mit der Senior Experten Service (SES), einer Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit mit Sitz in Bonn, besteht eine Entsendeorganisation, die vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung unterstützt wird. Die Einsätze in Entwicklungs- und Schwellenländern dauern in der Regel drei bis sechs Wochen. Die Organisation regelt zusammen mit dem Auftraggeber im Ausland die Reise, Verpflegung und Unterbringung und die notwendigen Versicherungen. Der Unternehmer hat die Gelegenheit, im Ausland in neuer Umgebung seine fachlichen Kenntnisse an die Mitarbeiter der zu beratenden Unternehmen weiterzugeben.

Anregung:

In der Beratung anderer lässt sich die Nutzung des eigenen Wissens und der gemachten Erfahrungen vervielfältigen und das eigene Renommee stärken.

d) Funktion in Beiräten/Aufsichtsräten

Für die Besetzung von Beiräten/Aufsichtsräten wird überwiegend auf erfahrene Führungskräfte und Unternehmer zurückgegriffen. Dabei sind vor allem Branchen- und Vertriebskenntnisse gewünscht. Die Honorierung ist trotz der Übernahme einer persönlichen Haftung in der Regel eher bescheiden, wenn es sich nicht um eine Aufsichtsrats-tätigkeit bei Aktiengesellschaften, die im Dax notiert sind, handelt. Für den Unternehmer ergibt sich durch die Übernahme einer solchen Funktion die Möglichkeit, seine unternehmerischen Fähigkeiten in der Überwachung der Geschäftsführung/des Vorstandes einzubringen und an dem unternehmerischen Geschehen einer Gesellschaft teilzunehmen, ohne in eine aufreibende operative Tätigkeit eingebunden zu sein.

e) Lehrtätigkeit

Bei entsprechendem akademischem Hintergrund kann ein besonderes Tätigkeitsfeld eines ehemaligen Unternehmers in der Durchführung von Vorlesungen an einer Universität oder einer Fachhochschule liegen. Die Vorbereitung dieser Vorlesungen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Vorlesungen selbst und die Diskussionen mit den Studenten entfalten einen eigenständigen rhetorischen und intellektuellen Reiz.

3. Tätigkeiten außerhalb der Wirtschaft

Neben diesen beruflichen Tätigkeitsbereichen können auch andere Tätigkeiten dazu genutzt werden, die Lebenszeit aktiv und ausgefüllt zu verbringen. Dafür sollten sie eine gewisse Verpflichtung enthalten, eine Herausforderung darstellen, auf ein konkretes Ziel ausgerichtet sein, Freude (Lustgewinn und Entspannung) bereiten und soziale Kontakte mit anderen Menschen ermöglichen (dazu gehört auch der eigene (Ehe)Partner). Vielleicht gibt es sogar einen oder mehrere Enkel, mit denen sich der Unternehmer (endlich) beschäftigen und sich an deren Entwicklung freuen kann.

Anregung:

Was macht am meisten Freude? Diese Tätigkeit sollte intensiviert werden.

Das begeisterte Ausüben einer solchen Tätigkeit führt zu einem eigenständigen Selbstbild. In jeder gut sortierten Buchhandlung lassen sich Bücher zu den unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen finden. Es geht dabei nicht um schlichte Hobbys, mit denen man seine Zeit vertreiben kann, oder um allgemein übliche Tätigkeiten, wie Zeitung oder Bücher lesen, auf Reisen zu gehen oder sportlich tätig zu sein.

a) Sport

Klassiker sind Golf, Tennis, Skifahren, Segeln, Reiten, Bergsteigen und der Laufsport. Diese Sportarten lassen sich gleichzeitig mit intensiver Reisetätigkeit verbinden, bis hin zu den Marathon-Events in den großen Städten dieser Welt. Eine besondere Kombination von sportlichen und musikalischen Aktivitäten liegt im Tanzsport. Solche Sportarten können auch neu begonnen und mit entsprechendem Unterricht begleitet werden. Neben der normalen Ausübung dieser Sportarten kann auf bestimmte Ziele hingearbeitet werden. Soweit sie in Vereinen ausgeübt werden, können organisatorische oder ausbildende Aufgaben übernommen werden. Als jährlich zu wiederholendes Ziel ist auch die Erlangung des deutschen Sportabzeichens gemeinsam mit anderen Sportlern denkbar.

b) Gartenarbeit

Im Ruhestand Rosen zu züchten, einen Garten anzulegen und zu pflegen, gärtnerische Kenntnisse durch den Besuch von Kursen oder die Besichtigung anderer Gärten zu erlangen, gehört zu den beliebtesten Freizeitbeschäftigungen. Die laufenden Verpflichtungen im Gartenjahr nehmen viel Zeit in Anspruch und machen den Erfolg der Anstrengungen sichtbar. Das Arbeiten in freier Natur und die körperliche Betätigung sind nicht nur gesund, sondern vermitteln eine tiefe Zufriedenheit. Für soziale Kontakte mit Freunden und Bekannten bietet der Garten einen optimalen Treffpunkt.

c) Kochen

Ein eigenes kreatives Betätigungsfeld ist das Kochen. Unzählige Kochbücher vermitteln Fähigkeiten und geben Anregungen zu interessanten Menüs. Kochkurse führen zur Vertiefung von Kenntnissen. Gemeinsames Kochen mit Freunden hat eine ganz besondere kommunikative Seite.

d) Jagd

Wer die Ausbildung zum Jäger absolviert hat, wird gerade nach Aufgabe oder einer deutlichen Reduzierung der unternehmerischen Tätigkeit hier ein breites Betätigungsfeld finden, insbesondere wenn eine eigene Jagd angepachtet worden ist, die regelmäßig und intensiv betreut werden muss. Gesellschaftsjagden sind zudem besondere Ereignisse und vertiefen die Beziehungen zwischen den teilnehmenden Jägern.

e) Reisen

Bei Reisen kann eine Intensivierung dadurch erfolgen, dass eine Region über einen längeren Zeitraum von ein bis drei Monaten so erkundet wird, als würde man dort leben. Zusammen mit einer intensiven Vorbereitung auf das Land und die Kultur der jeweiligen Region und vorbereiteten Kontakten zu den Einheimischen erlebt man die Reise mit einer ganz anderen Intensität als bei kürzeren Urlauben. Sie wird noch vertieft, wenn

Sprachkenntnisse erworben werden. Wenn bestimmte Orte im Turnus regelmäßig besucht werden, vermittelt das ein Gefühl des »Nachhausekommens«, besonders, wenn der Reisende vor Ort Bekanntschaften oder sogar Freundschaften entwickelt und pflegt.

f) Kunst

In der gestaltenden Kunst (Malerei und Fotografie/Film, Skulptur, Collagen) ergeben sich vielfältige künstlerische und handwerkliche Möglichkeiten, seinen eigenen Stil zu finden, wenn es die Talente zulassen. Die Wahrnehmung von Kunstreisen mit entsprechenden Lehrgängen, bei denen man Gleichgesinnte treffen kann, erweitern Kenntnisse und führen zu neuen persönlichen Kontakten. Die Planung und Organisation von Ausstellungen, die Einrichtung eines Ateliers und die Teilnahme an gemeinsamen Ausstellungen mit anderen Künstlern setzen Ziele. Denkbar sind auch der Aufbau und die Pflege einer eigenen Kunstsammlung mit Besuchen von Messen und Auktionen.

In der Musik ist zunächst der gemeinsame Chorgesang zu erwähnen. Es gibt in Deutschland in jedem Ort Chöre mit den unterschiedlichsten Repertoires, sei es in populärer Volksmusik, Gospelsongs oder in der Kirchenmusik. Auch die Qualitätsstandards weisen eine große Bandbreite auf, sodass jeder etwas finden kann, das seinem Können entspricht. Wer ein Musikinstrument beherrscht, kann mit anderen gemeinsam musizieren. Hier kann das Ziel ein Hausmusikabend mit geladenen Gästen sein. Die Proben für solche kleinen Konzerte im halböffentlichen Bereich sind anspruchsvoll und intensivieren das gemeinsame Musizieren. Denkbar ist auch das Erlernen eines neuen Musikinstruments, mit dem man noch keine Berührung hatte.

g) Schriftstellerische Betätigung

Bei entsprechender Begabung bietet sich eine schriftstellerische Betätigung an. Unterstützt werden kann sie durch eine Diktierssoftware. Laufende Eintragungen in ein Tagebuch zu Ereignissen und Gedanken intensivieren den Tagesablauf und bilden wiederum eine Grundlage für spätere zusammenfassende Schilderungen. Ein Rückblick auf das eigene Leben und die unternehmerische Tätigkeit, das Verfassen eines eigenen Romans, möglicherweise sogar aus dem Bereich der eigenen beruflichen Sphäre, mit Fotos unterlegte Reisebeschreibungen, das Verfassen eigener Gedichte, die Zusammenstellung eigener Gedanken zu unterschiedlichen Themen und schließlich eine Ausgabe der schönsten Gedichte oder der anregendsten Aphorismen – das Spektrum der literarischen Möglichkeiten ist breit. Die selbst verfassten Bücher stellen wiederum höchst individuelle Geschenke dar.

h) Studium und Promotion

Möglicherweise besteht der noch nicht realisierte Wunsch, noch einmal ein Studium in einer völlig anderen Fachrichtung aufzunehmen und sich intensiv mit dem neuen Fach zu beschäftigen, z. B. mit einem Geschichtsstudium oder dem Studium der Philosophie. Dazu gehört auch eine späte Promotion. Das (Wieder-)Eintauchen in die akademische

Sphäre und das Miteinander mit den jugendlichen Studenten haben ihren ganz eigenen Reiz. Einige Universitäten bieten besondere Vorlesungen an, die sich überwiegend an ältere Hörer richten.

i) Gesprächszirkel

Die Teilnahme an Gesprächszirkeln zu Literatur oder Gedichten, an einem Debattierclub oder einer philosophischen Runde nach dem französischen Vorbild des »Café Philosophique« bietet neben dem thematischen auch einen kommunikativen Ansatz mit neuen Bekannten. Wenn solche Gesprächszirkel im sozialen Umfeld noch nicht existieren, kann man sie auch selbst gründen und organisatorisch betreuen.

j) Ehrenamtliche Tätigkeit

Die Möglichkeiten ehrenamtlicher Tätigkeit sind sehr vielfältig. Die Mitarbeit in einer Kirchengemeinde oder in gemeinnützigen Organisationen, die Gestaltung von Benefizveranstaltungen, die Betreuung kranker oder sozial schwacher Menschen oder die Begleitung von Sterbenden seien als einige Beispiele genannt. Darunter fällt auch die Gründung und Führung eines Fördervereins zur Unterstützung eines gemeinnützigen Vorhabens. Im weitesten Sinne ist auch die politische Arbeit in einer Partei, in politischen Gremien oder in einer Bürgerinitiative zur ehrenamtlichen Tätigkeit zu rechnen. Die ehrenamtliche Tätigkeit wird in der Gesellschaft sehr hoch eingeschätzt. Sie macht Freude und man gewinnt darüber hinaus auch Freunde.

Natürlich können die hier aufgeführten Tätigkeiten nicht abschließend sein. Sie schließen sich auch nicht gegenseitig aus, sodass eine noch größere Vielfältigkeit der außerberuflichen Tätigkeitsmöglichkeiten gegeben ist. Kurz: Die aufgezeigten Möglichkeiten liefern einen guten Ansatz, über sie intensiv und mit Vorfreude darauf nachzudenken.

Fazit Denkanstöße und psychologische Ansätze

1. Unter Nachfolge wird hier eine Übertragung eines Unternehmens vom Unternehmer auf einen Nachfolger aufgrund von persönlichen Gründen des Unternehmers (Krankheit, beginnendes Alter) verstanden.
2. Eine Nachfolgeregelung ist ein komplexer Vorgang, für den ausreichend Zeit eingeplant und immer wieder mit neu auftretenden Schwierigkeiten gerechnet werden muss.
3. Eine frühzeitige strategische Einstimmung auf die Nachfolge und die Einholung von Informationen in Gesprächen mit anderen Unternehmern, die ihr Unternehmen bereits übertragen haben, in Seminaren und in entsprechender Literatur und die Vorbereitung des eigenen Unternehmens auf die Übergabe bilden die Grundlage für den Erfolg der Nachfolge.

4. Eine verschleppte Nachfolge führt zu erheblichen Risiken für das Unternehmen und die Realisierung eines angemessenen Kaufpreises im Verkaufsfall. Im schlimmsten Fall führt sie das Unternehmen in die Insolvenz.
5. Das Zögern vieler Unternehmer, die eigene Nachfolge rechtzeitig vorzubereiten, liegt in der gering ausgeprägten Bereitschaft, sich mit der Endlichkeit des (Berufs-)Lebens auseinanderzusetzen, in der Sorge vor einem Macht- und Ansehensverlust und in der Furcht vor einer Leere der wegfallenden Tätigkeit und sozialen Kontakte.
6. Loslassen ist schwerer als Festhalten, eine Lektion, die gerade ein Unternehmer erst lernen muss. Loslassen ist keine Niederlage, sondern ein bewusstes Aufgeben einer Tätigkeit. Sie eröffnet die Möglichkeit für neue Aktivitäten.
7. Entscheidende Motive für eine Nachfolge sind die langfristige Fortführung des eigenen Unternehmens, also die Sicherung des eigenen Lebenswerkes, und die Sicherung der Arbeitsplätze. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung stellt die Krönung der unternehmerischen Tätigkeit dar und führt zu einer deutlich höheren Reputation des Unternehmers.
8. Die Befürchtung des Unternehmers, nach der Übertragung des Unternehmens in ein »Loch« zu fallen, weil er die unternehmerische Tätigkeit nicht mehr ausüben kann, wird durch einen Blick auf die überaus vielfältigen möglichen anderen Tätigkeitsbereiche innerhalb und außerhalb des wirtschaftlichen Bereiches aufgehoben.
9. Im wirtschaftlichen Bereich finden sich viele Optionen innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens, in denen der Unternehmer sein Führungswissen, seine Managementkenntnisse und seine fachlichen branchenspezifischen Kenntnisse und Erfahrungen erfolgreich einbringen kann.
10. Tätigkeiten außerhalb des Unternehmens sollten über normale Hobbys und Freizeitbeschäftigungen hinausgehen. Sie sollten eine ernsthafte Verpflichtung enthalten, eine Herausforderung darstellen, auf konkrete Ziele ausgerichtet sein, Freude bereiten und bewusst zu weiteren sozialen Kontakten mit anderen Menschen führen. Das Spektrum möglicher Tätigkeitsbereiche ist außerordentlich breit und reicht von Sportarten, Gartenarbeit, Jagd, Reisen, künstlerischer und schriftstellerischer Betätigung, Universitätsvorlesungen, Teilnahme an Gesprächszirkeln bis hin zu ehrenamtlichen Tätigkeiten.

III. Strategische Vorüberlegungen des Verkäufers

Die Vorüberlegungen beschäftigen sich mit den rechtlichen Voraussetzungen für eine Übertragung der Anteile an dem Unternehmen, mit der Verkaufsfähigkeit des Unternehmens, einer Sichtung der potenziellen Übernehmer, einer ersten Einschätzung des Zeitplanes und einer Analyse der finanziellen Aspekte der Nachfolge. Mit diesen Vorüberlegungen lassen sich erste To-do-Listen erstellen und Arbeitsschritte einleiten.

Anregung:

Bereits bei den ersten Überlegungen zu einer Nachfolge empfiehlt sich die Einrichtung eines Tagebuches, in dem strategische Gedanken, die jeweils nächsten notwendigen Tätigkeiten und deren Erledigung dokumentiert werden.

Angesichts der Einmaligkeit des Nachfolgeprozesses im unternehmerischen Leben müssen alle Ressourcen für kluge Entscheidungen und Vorbereitungen mobilisiert werden, auch wenn sich der Unternehmer durch Gedanken an die eigene Nachfolge möglicherweise belastet fühlt. Da solche strategischen Vorüberlegungen Zeit und Ruhe benötigen, sollte sich der Unternehmer eine überschaubare Auszeit nehmen, um sich über seine Interessen und Ziele klar zu werden.

1. Rechtliche Fragen im Hinblick auf die Übertragung von Gesellschaftsanteilen

Hier geht es nicht nur um die Frage, ob und wie eine Übertragung nach den unterschiedlichen Rechtsformen durchgeführt werden kann, sondern auch darum, mit welchen anderen Betroffenen dies abgestimmt werden muss.

a) Gesellschaftsrechtliche Überlegungen

Der Verkauf von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft oder an einer Personengesellschaft richtet sich nach dem jeweiligen Gesellschaftsrecht (GmbHG, AktG, HGB) und nach den Bestimmungen im Gesellschaftsvertrag oder der Satzung. Wenn der Unternehmer alleiniger Inhaber der Anteile ist, können erforderliche Änderungen im Hinblick auf eine Übertragung kurzfristig erfolgen.

Da in diesem Buch nur die Übertragung unter Lebenden und nicht eine Übertragung von Todes wegen besprochen wird, werden auch die einzelnen Gesellschaftsformen nur im Hinblick auf die Übertragung unter Lebenden dargestellt.

Eine Übertragung eines Unternehmens wird regelmäßig entweder aufgrund eines Kaufvertrages gemäß § 433 BGB oder eines Schenkungsvertrages nach § 516 BGB erfolgen. Der Übertragungsvertrag ist insoweit vom Verpflichtungsgeschäft zu unterscheiden. Übertragungsverpflichtungen aufgrund einer vorweggenommenen Erbfolge (Schenkung auf den Todesfall mit der Bedingung, dass der Beschenkte den Erblasser überlebt, § 2301 BGB) werden hier nicht behandelt.

Die Übertragung eines Unternehmens aufgrund eines Schenkungs- oder eines Kaufvertrages kann nur insoweit erfolgen, als es die für das Unternehmen einschlägigen gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen zulassen. Zusätzlich sind gegebenenfalls bestehende Zustimmungserfordernisse zu beachten.

Bei den Personengesellschaften kommen die Offene Handelsgesellschaft (OHG, §§ 105 ff. HGB) und die Kommanditgesellschaft (KG, §§ 161 ff. HGB) in Frage. Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts scheidet aus, weil sie sich nicht auf den Betrieb eines Unternehmens bezieht. Auf eine Partnerschaftsgesellschaft zwischen Freiberuflern (z. B.

Ärzte, Architekten, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater) werden die Regelungen für die OHG angewendet, § 9 PartGG. Soweit das Unternehmen als Personengesellschaft geführt wird, kann zum Zwecke der Übertragung eine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft erfolgen.

Gesellschaftsanteile an einer OHG können von dem Gesellschafter auf einen Dritten unter anderem aufgrund eines Kaufvertrages oder einer Schenkung übertragen werden. Erforderlich ist jedoch die Zustimmung aller Gesellschafter. Der Gesellschaftsvertrag kann Regelungen über die Zustimmung enthalten. Dasselbe gilt für die Übertragung von Anteilen an einer KG, gleich, ob es Kommanditanteile (auf eine Vermögenseinlage beschränkte Haftung) oder Komplementäranteile (persönliche Haftung des Gesellschafters) sind.

Bei der Mischform einer GmbH & Co. KG richtet sich die Übertragung der Anteile an der Komplementär-GmbH nach den Regeln des GmbHG und die Übertragung der Kommanditanteile nach den Regeln für die KG.

Bei Kapitalgesellschaften geht es im Wesentlichen um die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft (AG). Die Übertragung von Anteilen an einer GmbH ist nach § 15 Abs. 1 GmbHG zulässig, bedarf aber einer notariellen Beurkundung des Übertragungsvertrages, § 15 Abs. 3 GmbHG. Der Gesellschaftsvertrag kann jedoch Beschränkungen über die Veräußerung von Gesellschaftsanteilen beinhalten, dass z. B. Anteile nur an die anderen Gesellschafter veräußert werden dürfen.

Auch bei einer Aktiengesellschaft, bei der die Anteile an der Gesellschaft in Anteilen (Aktien) am Grundkapital bestehen, erfolgt die Verpflichtung zur Übertragung in einem Schenkungs- oder Kaufvertrag. Die Übertragung unterscheidet sich bei Inhaber- und Namensaktien.

Die Inhaberaktien werden durch Einigung über die Übertragung und Übergabe der Aktie übertragen. Bei Namensaktien, die wegen der erschwerten Übertragung seltener sind, gilt gemäß § 67 Abs. 2 AktG nur der als Aktionär, der als solcher im Aktienregister der AG eingetragen ist. Eine Übertragung erfolgt durch ein Indossament (schriftlicher Vermerk über die Übertragung der Aktie auf der Rückseite der Aktienurkunde, § 68 Abs. 1 AktG). Für die Wirksamkeit der Übertragung muss im Aktienregister der AG der alte Aktionär gelöscht und der neue Aktionär eingetragen worden sein. Wenn es sich um eine vinkulierte Namensaktie handelt, kann sie nur mit Zustimmung der AG übertragen werden, § 68 Abs. 2 AktG.

In allen Konstellationen wird der Unternehmer für die Übertragung seiner Unternehmensanteile einen Rechtsanwalt konsultieren, der den geplanten Verkauf auf Unwägbarkeiten überprüft. Möglicherweise wird die Rechtsform der Gesellschaft auch vor der Veräußerung noch geändert.

b) Abstimmung mit anderen Gesellschaftern

Hält der Unternehmer die Anteile zusammen mit anderen Gesellschaftern, ist eine umfassende Abstimmung mit diesen Gesellschaftern erforderlich. Zunächst müssen der Gesellschaftsvertrag/die Satzung auf Regelungen über eine Übertragbarkeit und Ver-

erblichkeit der Anteile geprüft werden. Bei mehreren Gesellschaftern besteht oft das Interesse der anderen daran, über einen neuen Gesellschafter mitzubestimmen. Diese Interessen können z. B. durch ein Vorkaufsrecht der anderen Gesellschafter gewahrt werden. Üblich sind auch Klauseln, die ein Anwachsen von Anteilen bei den Anteilen der anderen Gesellschafter gegen eine Entschädigung für den Wert dieser Anteile vorsehen. Wenn im Gesellschaftsvertrag ausgeschlossen ist, dass Erben des Unternehmers zu Gesellschaftern werden können, kann das nicht durch testamentarische Verfügungen ausgehebelt werden. Das gilt auch für Vorabverfügungen unter Lebenden. Insofern geht das Gesellschaftsrecht dem Erbrecht vor.

c) Abstimmung mit anderen Erben

Soweit Unternehmensanteile an den Nachfolger geschenkt und dabei andere potenzielle Erben quasi enterbt werden, muss bedacht werden, dass diesen Erben ein Pflichtteils-ergänzungsanspruch gemäß § 2325 BGB zusteht, wenn vor Ablauf von zehn Jahren nach der Schenkung der Anteile der Erbfall des Unternehmers eintritt. Der Wert dieser Schenkung wird in den Folgejahren nach der Schenkung jährlich um 10 % vermindert, § 2325 Abs. 3 BGB. Der Pflichtteilsergänzungsanspruch richtet sich gemäß § 2329 gegen den Erben oder, wenn dieser gemäß § 2328 wegen der Erhaltung des eigenen Pflichtteils nicht dazu verpflichtet ist, gegen den Beschenkten. Auf den Erben, der durch eine Schenkung des Unternehmens zu seinen Gunsten die Nachfolge des Unternehmers übernommen hat, können je nach Zeitablauf also Ansprüche zukommen, die er möglicherweise nur durch Entnahmen aus dem Unternehmen erfüllen kann. Um die Belastung des Unternehmens durch solche Entnahmen zu verhindern, bietet es sich an, durch entsprechende Gegenleistungen auf einen Pflichtteilsverzicht zwischen dem Unternehmer und den nicht bei der Nachfolge des Unternehmens berücksichtigten Erben hinzuwirken.

Bei der Fortführung des Unternehmens sind daneben auch die Interessen der Erben/Nachfolger des Unternehmers, die im Unternehmen operativ tätig sind, mit denen abzustimmen, die lediglich Anteile halten. Die operativ tätigen Nachfolger müssen ihre Tätigkeit in unternehmerischer Eigenverantwortung ausüben können. Den anderen Erben sind im Gegenzug Auskunftsrechte einzuräumen. Sinnvoll können auch Regelungen über die Ausschüttungspolitik der Gesellschaft sein. Den operativ tätigen Nachfolgern ist zumindest teilweise an einer Thesaurierung der Gewinne gelegen, um die Entwicklung des Unternehmens langfristig auszurichten. Die nicht tätigen Erben sind eher an großzügigen Ausschüttungen interessiert. Dieser Interessenkonflikt muss letztlich im Hinblick auf das Interesse des Unternehmens an einer gesunden Eigenkapitalstärke gelöst werden.

Den nicht operativ tätigen Erben sind auch verstärkt Kontrollrechte gegenüber einer familienfremden Geschäftsführung/Vorstand einzuräumen. Schließlich können auch einem Gesellschaftergeschäftsführer besondere Rechte eingeräumt werden, die sich z. B. auf eine Vorabentnahme beziehen können.

Wenn nicht operativ tätigen oder erfahrenen Erben ein Sitz im Beirat/Aufsichtsrat eingeräumt wird, ist auch insoweit darauf zu achten, dass ihre Aufsichts- und Zustim-

mungsrechte nicht gegen die Interessen des Unternehmens ausgeübt werden. Um Patt-situationen zu vermeiden, kann eine Bündelung dieser Rechte auf bestimmte Gesell-schafter vorgenommen werden (Pooling).

Soweit bereits Erbverträge zwischen dem Unternehmer und seinen Erben bestehen, müssen sie darauf untersucht werden, ob die erwogene Nachfolgeregelung im Hinblick auf die dort enthaltenen Regelungen überhaupt zulässig ist.

d) Abstimmung mit dem Ehepartner

Da eine Nachfolgeregelung, insbesondere eine Schenkung von Unternehmensanteilen, die Vermögens- und Einkommenssituation des Ehepartners verändert, muss sie mit ihm abgestimmt werden. Wenn es sich bei den Anteilen am Unternehmen um das Ver-mögen des Unternehmers im Ganzen handelt, ist die Einwilligung des Ehepartners zum Verpflichtungsgeschäft nach § 1365 Abs. 1 BGB erforderlich. Wurde diese Einwilligung nicht erteilt, besteht noch gemäß § 1365 Abs. 1 BGB die Möglichkeit, dass der Ehepart-ner in die Übertragung einwilligt oder nach § 1366 Abs. 1 BGB den Vertrag genehmigt. Wenn das nicht geschieht, kann eine Übertragung wegen eines absoluten Veräuße-rungsverbotes nicht erfolgen. Hier besteht also ein erhebliches Risiko seitens des Ver-tragspartners des Unternehmers, bei dem er sich nicht auf Gutgläubigkeit berufen kann.

Soweit ein Ehevertrag besteht, muss er darauf überprüft werden, ob er Regelungen enthält, die eine geplante Nachfolgeregelung verändern oder ausschließen.

2. Sichtung der potenziellen Nachfolger

Ein Nachfolger kann aus dem internen Bereich, also der Familie des Unternehmers bzw. aus dem Unternehmen selbst (Management-Buy-out, MBO) oder aus dem externen Be-reich stammen, also ein externer Manager (MBI), ein anderes Unternehmen aus der Branche oder eine Beteiligungsgesellschaft (Abb. 1). Der Unternehmer wird sich über-legen, welche Anforderungen jemand erfüllen muss, um sein Unternehmen weiterzu-führen. Diese persönlichen Anforderungen werden auch an den Unternehmer eines fremden Unternehmens oder eine Beteiligungsgesellschaft gestellt werden, die das Un-ternehmen erwerben wollen.

Die Anforderungen an seinen Nachfolger werden seitens des Unternehmers auch deshalb hoch sein, weil die vorzeitige Aufgabe des Unternehmens für den Unternehmer das Risiko beinhaltet, den falschen Nachfolger auszusuchen. Dieses Risiko ist dann be-sonders hoch, wenn der Unternehmer die Anteile verschenken oder zu einem gegenüber dem Wert des Unternehmens verminderten Kaufpreis verkaufen will und er aufgrund der fehlenden Eigenkapitalbasis des Nachfolgers und der vertraglichen Vereinbarung nach der Übernahme seines Nachfolgers auf laufende Zahlungen aus dem Unternehmen angewiesen ist.

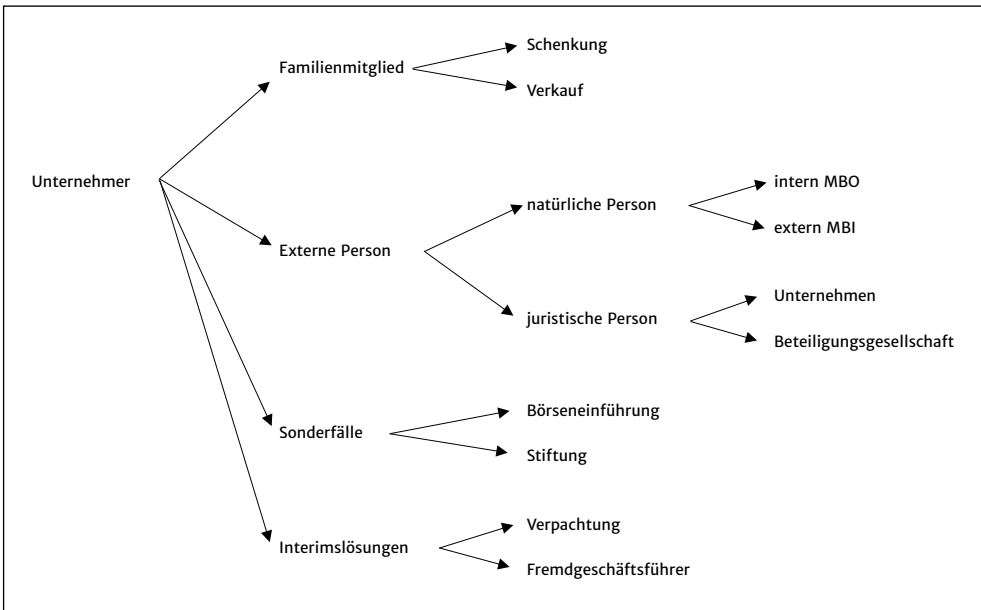


Abb. 1 Strategische Optionen des Unternehmers in der Nachfolge

a) Interner Nachfolger

Bei den internen Nachfolgern des Unternehmers ist zunächst an jüngere Familienmitglieder zu denken. Das können Sohn oder Tochter des Unternehmers, aber auch Neffen und Nichten sein. Es bietet sich an, dass der Unternehmer eine Familienkonferenz einberuft, in der er den Beteiligten seine grundsätzlichen Überlegungen zu einer Nachfolge mitteilt und sie befragt, wie sie die Notwendigkeit einer Nachfolge einschätzen und welche Vorstellungen sie zu einem möglichen Nachfolger haben. Die entscheidende Frage ist, ob das Unternehmen durch eine Person aus der Familie weitergeführt werden kann. Dies legt nicht nur der Gedanke an die Kontinuität nahe, sondern auch das Ziel, von dem wirtschaftlichen Wertschöpfungspotenzial eines Familienunternehmens weiterhin zu profitieren. Wenn die Familie der Meinung ist, dass das Unternehmen durch die Familie weitergeführt werden soll, stellt sich die Frage nach dem geeigneten Familienmitglied. Diese Frage muss offen diskutiert werden. Manchmal hat der Unternehmer schon eine Person dafür im Blick, muss aber im Laufe der Diskussion erkennen, dass andere die Eignung dieser Person vielleicht ganz anders einschätzen. Das kann sogar die vom Unternehmer ausgewählte Person selbst sein. Entscheidend ist, dass zwischen dem Unternehmer und dem potenziellen Nachfolger ein langfristiges Vertrauen aufgebaut worden ist. Dieses Vertrauen muss sich sowohl auf die persönliche Integrität als auch auf die fachliche und unternehmerische Eignung beziehen. Eine Unterscheidung zwischen männlichen und weiblichen Nachfolgern wird immer weniger vorgenommen.

Zu den potenziellen internen Nachfolgern gehört auch ein Geschäftsführer, der bereits eine Zeit lang in dieser Position in der Gesellschaft gearbeitet und sich für eine Nachfolge qualifiziert hat. Hier wird intensiv über die Finanzierbarkeit einer Übernahme aus eigenen Mitteln oder aus den Ausschüttungen des Unternehmens sowie gegebenenfalls aus einer möglichen Finanzierung durch eine Bank nachgedacht werden müssen.

b) Externer Nachfolger

Zu den potenziellen externen Nachfolgern gehören Unternehmen aus derselben Branche, Beteiligungsgesellschaften und externe Manager, die die Anteile und die Führung des Unternehmens übernehmen wollen. Bei Unternehmen derselben Branche kann sich ein Verkauf als schwierig erweisen, wenn es sich um ein größeres Konkurrenzunternehmen handelt, das möglicherweise nur Interesse an internen Informationen hat. Bei Beteiligungsgesellschaften besteht oft die Sorge, dass sie im Zuge der Optimierung des Unternehmens auch Arbeitsplätze wegrationalisieren. Manchmal wird der Unternehmer bereits im Vorfeld von möglichen Interessenten angesprochen, die aufgrund ihrer Einschätzung davon ausgehen, dass eine Nachfolgeregelung kurz- bis mittelfristig anstehen wird.

Denkbar ist auch das Einbringen der Anteile des Unternehmens in eine Stiftung. Ziel ist es hier, das Unternehmen vor einem Verkauf und einer Zerschlagung zu bewahren. Sollte der Unternehmer diesen Weg gehen wollen, ist eine umfassende rechtliche Beratung durch einen auf Stiftungsrecht spezialisierten Rechtsanwalt erforderlich.

Anregung:

Die möglichen Nachfolger werden jeweils auf einem Blatt Papier mit den entsprechenden Argumenten pro und contra vermerkt. Wenn die Blätter nebeneinander auf einen großen Tisch gelegt werden, ergibt sich eine sehr bildhafte Vorstellung der einzelnen Optionen, die eine Gewichtung und die Ausformulierung weiterer Argumente erleichtert.

c) Erste Vorentscheidung

Nach Sicht der möglichen Erwerber oder Übernehmer des Unternehmens kann sich eine erste Tendenz für eine Gruppe oder sogar für eine Person oder eine Gesellschaft ergeben. Eine endgültige Entscheidung ist jedoch in dieser Phase nicht sinnvoll, weil noch nicht geprüft wurde, ob der potenzielle Übernehmer tatsächlich den Anforderungen des Unternehmers und des Unternehmens entspricht. Das gilt auch für die Einbringung des Unternehmens in eine Stiftung.

3. Verkaufsfähigkeit des Unternehmens

Bei einer Nachfolge mit einem externen Nachfolger im Rahmen eines Unternehmenskaufes muss schon in der Planungsphase die Verkaufsfähigkeit des Unternehmens untersucht werden.

Anregung:

»Die Braut hübsch zu machen« ist auch eine Grundregel für die erfolgreiche Weitergabe eines Unternehmens. In aufgeräumtem Zustand ist nicht nur eine Immobilie mehr wert. »Hübschmachen« und Aufräumen sind bei einem Unternehmen ein hoch komplexes Projekt.

a) Zukunftsfähigkeit

In einer überschlägig vorgenommenen Analyse des Unternehmens muss die Zukunftsfähigkeit überprüft werden. Unabhängig von der aktuellen Lage des Unternehmens und der Branchensituation kann eine Abhängigkeit des Unternehmens vom Unternehmer gegen eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit sprechen. Vor allem bei kleinen Unternehmen, die in allen Belangen intensiv vom Unternehmer geprägt werden, ist das häufig der Fall. Die Stakeholder des Unternehmens sind sehr stark auf den Unternehmer ausgerichtet, weil mit ihm alle Verhandlungen geführt werden. Die wesentlichen Kontakte, aber auch das technische Know-how des Unternehmens werden nur durch den Unternehmer verkörpert. In einem solchen Fall kann es ratsam sein, eine Nachfolgeregelung durch den Verkauf des Unternehmens zu verschieben und in der Zwischenzeit eine mittlere Führungsebene zu etablieren, die die Abhängigkeit des Unternehmens vom Unternehmer deutlich mindert. Sollte dies nicht gelingen oder als nicht möglich erscheinen, kann eine Nachfolge fehlschlagen.

b) Verkauf oder Liquidation

In einer ersten kurzfristigen Analyse muss auch geprüft werden, ob aufgrund einer nachhaltigen Verlustsituation statt eines Verkaufs nur noch eine Liquidation des Unternehmens infrage kommt. Möglicherweise lässt sich die Ertragssituation durch eine kurz- bis mittelfristige Restrukturierungsphase wieder so stabilisieren, dass die Liquidation des Unternehmens vermieden werden kann.

c) Herauslösen des nicht betriebsnotwendigen Vermögens

Soweit bei einer ersten Analyse ein nicht betriebsnotwendiges Vermögen festgestellt worden ist, z. B. Grundstücke, die nicht als Vorratsgrundstücke für eine Erweiterung des Betriebes vorgehalten werden müssen, oder Beteiligungen, die keinen Bezug zum operativen Geschäft des Unternehmens haben, sollte über dessen Herauslösung nachgedacht werden. Oft wird es beim Verkauf des Gesamtunternehmens nur zu einem geringen Teil seines Wertes beim Kaufpreis berücksichtigt.

4. Die Zeitplanung

In den seltensten Fällen wird die Zeitplanung bei einer Nachfolgeregelung tatsächlich eingehalten. Das hängt damit zusammen, dass entweder das Unternehmen noch nicht reif für eine Übergabe ist oder der Nachfolger noch nicht gefunden bzw. auf die Übernahme des Unternehmens noch nicht ausreichend vorbereitet werden konnte. Gleichwohl ist eine Zeitplanung dringend notwendig, um einer Verschleppung der Nachfolge vorzubeugen.

a) Zeitpunkt

Der Zeitpunkt, an dem das Unternehmen an den Nachfolger übergeben werden soll, hängt zunächst einmal von der persönlichen Lebensplanung des Unternehmers ab. Altersbedingte Nachfolgeregelungen werden überwiegend zwischen dem 60. und dem 70. Lebensjahr durchgeführt. Bei krankheitsbedingten Nachfolgeregelungen hängt vieles von der Prognose des behandelnden Arztes ab. Oft ist der Zeitrahmen eingeschränkt. In akuten Fällen muss sehr kurzfristig gehandelt werden.

Der Zeitpunkt kann aber auch von der aktuellen wirtschaftlichen Situation der Branche und des Unternehmens selbst abhängen, wenn das Unternehmen an einen Externen veräußert werden soll. Wenn sich die Branche gerade schlecht entwickelt, wird es schwierig werden, einen angemessenen Kaufpreis zu erzielen. Das gilt auch, wenn sich in absehbarer Zukunft die Rahmenbedingungen verschlechtern, sei es, dass z. B. ausländische Konkurrenten immer stärker werden oder dass staatliche Förderungen der Unternehmen in der Branche in Zukunft wegfallen werden. Noch ungünstiger ist es, wenn sich die Ertrags- und Liquiditätsslage des Unternehmens zusätzlich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert hat. In solchen Fällen hilft auch der Verweis auf eine optimistische Planung nicht, weil deren Plausibilität durch die Entwicklung des Unternehmens in der Vergangenheit und die Schwierigkeiten innerhalb der Branche eingeschränkt ist.

Der optimale Zeitpunkt für den Verkauf eines Unternehmens liegt in einer Phase der Aufwärtsentwicklung des Unternehmens und der Branche, die die Risiken einer Übernahme gering erscheinen lassen.

Anregung:

Gerade, weil man nicht weiß, wie lang sich der Nachfolgeprozess hinzieht, ist es wichtig, von Anfang an eine Planung aufzustellen und sie bei gleichzeitig erfolgreichem Druck auf das Tempo immer wieder kritisch zu hinterfragen und anzupassen.

b) Zeitplan

Eine Nachfolgeregelung verläuft in vorgezeichneten Phasen. Am Anfang steht die Entscheidung des Unternehmers, den Nachfolgeprozess jetzt einzuleiten. Es folgt eine umfassende Beurteilung der Voraussetzungen für einen Verkauf oder eine Übertragung des Unternehmens und eine Analyse des Unternehmens selbst. In der Konzeptionsphase

werden eine Reihe von Vorentscheidungen im Hinblick auf die gesellschaftsrechtliche Art der Übertragung und auf einen potenziellen Erwerber oder Übernehmer (familienextern oder familienintern) getroffen. In der Umsetzungsphase werden die Bedingungen für die Übergabe des Unternehmens festgelegt oder verhandelt. Sie leitet die Überführung des Unternehmens ein. In der letzten Phase geht es um den Neuanfang unter Führung des Nachfolgers.

Unter optimalen Bedingungen kann die Nachfolge innerhalb eines Zeitraums von einem halben Jahr bis zu einem Jahr durchgeführt werden. Voraussetzung ist, dass es keine wesentlichen Hindernisse für die Übertragung des Unternehmens gibt, dass das Unternehmen selbst transparent und unbelastet von betriebswirtschaftlichen Problemen ist und dass der potenzielle Nachfolger kurzfristig ermittelt werden kann. Ein solcher Fall kann z. B. dann vorliegen, wenn sich ein familieninternes Mitglied schon längere Zeit mit dem Unternehmen auseinandergesetzt hat und bereits grundsätzlich als Nachfolger vorgesehen war. Dasselbe wäre auch bei einer Übertragung auf einen schon länger im Unternehmen tätigen Geschäftsführer denkbar.

Bestehen derart optimale Bedingungen nicht, wird man realistischerweise von einem Zeitraum von ein bis drei Jahren ausgehen müssen. In den Fällen, in denen sich das Unternehmen in einer kritischen wirtschaftlichen Lage befindet oder sich die Suche nach einem geeigneten Nachfolger als sehr schwierig erweist, ist ein noch höherer Zeitbedarf zu veranschlagen. Möglicherweise muss die Übertragung des Unternehmens sogar für längere Zeit aufgeschoben werden, weil die aktuellen Bedingungen dazu führen, dass das Unternehmen nur zu einem minimalen Kaufpreis veräußert werden könnte.

Unabhängig von der Situation des Unternehmens, die in der Anfangsphase möglicherweise noch gar nicht überschaut werden kann, sollte in einer Planung eingeschätzt werden, welche Zeit für die einzelnen Phasen veranschlagt werden soll. Im Laufe des weiteren Prozesses wird diese Planung regelmäßig anzupassen sein.

IV. Finanzielle Aspekte der Nachfolge

Mit der Übertragung eines Unternehmens sind neben grundsätzlichen strategischen Überlegungen zur weiteren Ausgestaltung des Lebens des Unternehmers, der Suche nach einem potenziellen Nachfolger, rechtlichen Vorfragen und der Vorbereitung des Unternehmens auf die Übernahme auch die weitere finanzielle Situation des Unternehmers zu klären.

1. Finanzbedarf des Unternehmers

Eines der wesentlichen Ziele des Unternehmers, der seine Nachfolge regeln will, ist die Sicherstellung seiner Altersversorgung nach Aufgabe seiner unternehmerischen Tätigkeit.

Hierzu ist der Finanzbedarf des Unternehmers für seine Lebenssituation nach Übergabe des Unternehmens zu überprüfen. Die Frage lautet schlicht, ob sich der Unternehmer aufgrund seiner Vermögenssituation und unter Berücksichtigung eines zu erwartenden Kaufpreises für das Unternehmen die Aufgabe seiner unternehmerischen Tätigkeit schon leisten kann. Dazu ist erforderlich, dass die derzeitigen Lebenshaltungskosten des Unternehmers im Einzelnen zusammengestellt und analysiert werden, z. B. anhand der Kontoauszüge. Damit wird sichergestellt, dass neben den laufenden monatlichen Aufwendungen auch quartalsmäßige oder jährlich anfallende Aufwendungen in die monatliche Belastung einbezogen werden. Soweit noch Schulden zu bedienen sind, sind Zinsen und Tilgungszahlungen ebenfalls zu berücksichtigen. Schließlich ist auch die Bildung von Rücklagen für anfallende Reparaturen am Haus oder Ansparungen für Investitionen, z. B. den Ersatz eines Pkws, zu bedenken. Bei den monatlichen Ausgaben sind Reserven für unvorhergesehene Ausgaben anzusetzen. Außerordentliche Aufwendungen in der Vergangenheit müssen wie bei einer Unternehmensbewertung eliminiert werden, um eine aussagefähige Basis für die Einschätzung der zukünftigen laufenden Ausgaben zu haben.

Anregung:

Bei der Ermittlung der Aufwendungen für die Lebenshaltung des Unternehmers sollte ein Puffer von 10 % für Unvorhergesehenes berücksichtigt werden.

Gleichzeitig muss geprüft werden, ob die laufenden Einkünfte aus einer bestehenden Altersversorgung, aus den Erträgen des Vermögens (z. B. zu erwartende Dividenden, Festgeldzinsen, Mieteinnahmen) sowie gegebenenfalls aus dem Verzehr des Vermögens ausreichen, um diese Aufwendungen zu finanzieren. Soweit eine Minderung der Ausgaben erforderlich ist, sind ihre Möglichkeit und die Akzeptanz durch den Unternehmer zu prüfen. Genügen die laufenden Einkünfte für eine Abdeckung der angemessenen Ausgaben, besteht für den Unternehmer die Möglichkeit, das Unternehmen auf eine familieninterne Person im Rahmen einer Schenkung zu übertragen. Das würde den Nachfolger und indirekt auch das Unternehmen sehr entlasten, weil neben der Finanzierung der laufenden Aufwendungen nicht auch noch die Finanzierung eines Kaufpreises bedient werden muss.

Soweit die laufenden Einkünfte die zukünftigen Aufwendungen des Unternehmers nicht abdecken, ist die Erzielung eines möglichen Kaufpreises für die Übertragung des Unternehmens in die Analyse des Finanzbedarfs mit einzubeziehen. Der Kaufpreis kann in einer Summe gezahlt werden, sodass dieser Betrag wieder angelegt werden kann und hieraus Erträge und/oder Mittel aus einem laufenden Verzehr zur Verfügung stehen. Denkbar ist auch, dass der Kaufpreis in Raten oder durch wiederkehrende Leistungen erbracht wird. Hierbei sind auch Fragen nach der Besteuerung dieser Leistungen zu klären. Hierbei besteht das Risiko, dass der Übernehmer später – aus welchen Gründen auch immer – die laufenden Zahlungen nicht mehr erbringen kann. Sollten sich jedoch alle Überlegungen auf einen Übernehmer fokussieren, der aufgrund seiner finanziellen Situation den Kaufpreis nur in Raten zahlen kann, dann muss dieses Risiko in Kauf genommen werden.

Es ist nicht sinnvoll, den Kaufpreis für das Unternehmen im Hinblick auf die erforderlichen Unterhaltungskosten für den Ruhestand des Unternehmers zu ermitteln. Gerade beim Verkauf von kleinen und mittleren Unternehmen kann oft beobachtet werden, dass der Unternehmer seine Vorstellung des Kaufpreises nach den für sich und seine Familie erforderlichen monatlichen Beträgen unter Berücksichtigung der Sterbetabelle bemessen möchte. Aus Sicht eines potenziellen Käufers des Unternehmens ist eine solche Ermittlung eines Kaufpreises nicht verhandelbar.

2. Einkommenssteuerrechtliche Vorüberlegungen des Unternehmers

Bei den finanziellen Vorüberlegungen muss auch die steuerliche Belastung des Unternehmers anhand der unterschiedlichen Optionen der Unternehmensnachfolge berücksichtigt werden. Das Unternehmen kann unentgeltlich durch eine Schenkung oder voll entgeltlich in Höhe des Unternehmenswertes übertragen werden. Dazwischen sind teilentgeltliche Lösungen als gemischte Schenkung oder Lösungen denkbar, bei denen der Übertragende Rechte am Unternehmen einbehält (Nießbrauch) oder Versorgungsleistungen erhält (wiederkehrende Leistungen auf Lebenszeit). Diese Möglichkeiten werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt. Eine individuelle steuerrechtliche Beratung zu den jeweiligen Möglichkeiten und ihren steuerlichen und finanziellen Auswirkungen ist in jedem Fall notwendig.

a) Bei Schenkung

Wenn die Anteile an einer Kapitalgesellschaft verschenkt werden, fällt keine Einkommenssteuer an. Die Buchwerte können weitergeführt werden. Es kommt nicht zu einer zu versteuernden Aufdeckung der stillen Reserven.

Bei einer Versenkung eines Einzelunternehmens oder eines Mitunternehmeranteils gilt grundsätzlich dasselbe. Kritisch kann es sein, wenn bei einer Übertragung eines Mitunternehmeranteils wesentliche Gegenstände des Betriebsvermögens zurückgehalten werden sollen, mithin die Beteiligungen an dem Besitz- und dem Betriebsunternehmen auseinanderfallen. Dann kann die steuerneutrale Fortführung der stillen Reserven gefährdet sein, weil der Vorgang als eine Betriebsaufgabe eingestuft wird. Müssen dann als Folge daraus die stillen Reserven versteuert werden, führt dies zu einer betriebswirtschaftlich nicht nutzbaren finanziellen Belastung, die umso größer ist, je länger der ursprüngliche Erwerb der Gegenstände (insbesondere von Grundstücken) zurückliegt.

Das kann möglicherweise dadurch verhindert werden, dass der Übertragende und der Nachfolger weiterhin am Besitz- und Betriebsunternehmen beteiligt sind. Der übernommene Mitunternehmeranteil muss zudem für weitere fünf Jahre gehalten werden, § 6 Abs. 3 EStG.

Bei der Schenkung der Anteile an einem Unternehmen fällt für den Beschenkten Schenkungs- bzw. Erbschaftsteuer an. Dies wird im Abschnitt der Übertragung auf eine familieninterne Person dargestellt.

Wenn im Rahmen einer familieninternen Nachfolge neben der Schenkung durch den Beschenkten die Verpflichtung übernommen wird, den Schenker mit laufenden Versorgungsleistungen in der Regel auf Lebenszeit zu unterstützen, ändert das die Rechtsfolgen der Schenkung grundsätzlich nicht, d. h., dass die in den Buchwerten enthaltenen stillen Reserven nicht versteuert werden müssen. Die Leistungen sind jedoch vom Schenker zu versteuern und können vom Beschenkten als Sonderausgaben abgezogen werden. Der Beschenkte kann die Buchwerte weiter fortführen. Dies gilt bei der Übertragung eines Betriebes oder Teilbetriebes. Bei einer GmbH muss eine Übertragung eines mindestens 50 % der Anteile betragenden Anteils erfolgen, bei der der Schenker vorher Geschäftsführer war und der Übernehmer die Geschäftstätigkeit übernimmt, § 10 Abs. 1a Nr. 2c EStG.

Der Vorteil dieser Lösung besteht neben einer erleichterten Finanzierung des Übernehmers und der Versorgung des ausscheidenden Unternehmers auch darin, dass unterschiedlich hohe Progressionsstufen ausgenutzt werden können. Ein Nachteil besteht darin, dass Freibeträge und Steuererleichterungen, die bei einer sofortigen Besteuerung berücksichtigt werden, bei einer Zuflussbesteuerung nicht genutzt werden können.

Wenn die Verpflichtung zur Übernahme von Versorgungsleistungen wertmäßig dem übertragenen Vermögen entspricht, fällt keine Schenkungssteuer an.

Oft übernimmt der Nachfolger die Verpflichtung, Ausgleichszahlung an die Erben vorzunehmen, die bei der Nachfolge nicht berücksichtigt werden sollen. Im Gegenzug verzichtet der nicht berücksichtigte Erbe darauf, seinen Pflichtteilsanspruch geltend zu machen. Solche Abfindungszahlungen können beim Nachfolger als Anschaffungskosten abgeschrieben werden, weil dieser Vorgang wie ein (Teil-)Kauf eingestuft wird. Korrespondierend zu dieser Abschreibungsmöglichkeit unterliegt der abgefundene Miterbe mit dieser Zahlung der Schenkungssteuer. Dabei kann die Frage strittig sein, ob der Unternehmer als zukünftiger Erblasser oder der Nachfolger als leistender Miterbe als Schenker angesehen wird und welche Steuerklasse angewendet werden muss. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Höhe der Schenkungssteuer.

b) Bei Verkauf

Der Gewinn aus dem Verkauf seines Unternehmens gehört nach § 16 Abs. 1 EStG zu den »Einkünften aus Gewerbebetrieb« und ist zu versteuern. Vor diesem Hintergrund sind Gestaltungsüberlegungen anzustellen, mit denen die einkommenssteuerliche Belastung möglicherweise gemindert werden kann. Bei der Veräußerung eines Unternehmens fällt keine Gewerbesteuer an. Eine Grunderwerbsteuerpflicht ergibt sich nur, wenn Grundvermögen vorhanden ist. Es sind jedoch Befreiungen möglich. Der Verkauf eines Unternehmens im Ganzen ist nicht umsatzsteuerbar, § 1 Abs. 1a UStG. Hat der verkaufende Unternehmer jedoch die Umsatzsteuer (fälschlicherweise) im Kaufvertrag gesondert ausgewiesen, schuldet er die ausgewiesene Steuer, § 14 c Abs. 1 UStG.

Anregung:

Die steuerlichen Auswirkungen unterschiedlicher Gestaltungen einer Nachfolge müssen bedacht und mit einem Steuerberater umfassend im Hinblick auf alle denkbaren Steuerarten analysiert werden. Für eine erfolgreiche Regelung einer Nachfolge sind aber letztlich betriebswirtschaftliche und menschliche Faktoren ausschlaggebend.

(1) Einkommenssteuerbelastung auf den Verkaufserlös

Für die Besteuerung ist zu unterscheiden, ob das Unternehmen in seiner Rechtsform als Kapitalgesellschaft oder als Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaft (GbR, OHG, KG oder GmbH & Co. KG) betrieben worden ist.

Beim Verkauf von Anteilen an einer GmbH oder an einer AG werden vom Kaufpreis die Anschaffungskosten der Anteile sowie die Veräußerungskosten abgezogen. Die Anschaffungskosten bestehen aus dem nominellen Wert der Anteile (Stamm- oder Grundkapital) zuzüglich der Gründungskosten für die Gesellschaft. Der Freibetrag auf den Veräußerungserlös beträgt 9.060 EUR. Er vermindert sich um den Betrag, der den Gewinn von 36.100 EUR übersteigt. Wenn weniger als 100 % der Gesellschaftsanteile verkauft werden, werden der Freibetrag und die Kürzungsgrenze anteilig gekürzt. Der Freibetrag ist von der Größenordnung her unbedeutend. Der so ermittelte zu versteuernde Gewinn wird nach dem Teileinkünfteverfahren gemäß § 3 Nr. 40 c EStG zu 60 % mit dem individuellen Steuersatz des verkaufenden Unternehmers besteuert.

Wird das Unternehmen durch einen Einzelunternehmer oder einen Mitunternehmer (Gesellschafter einer Personengesellschaft) veräußert, besteht der zu versteuernde Veräußerungsgewinn aus der Differenz zwischen dem Verkaufspreis und dem Buchwert des Unternehmens abzüglich der Veräußerungskosten. Der Buchwert des Unternehmens ergibt sich aus dem Saldo zwischen den Aktiva und den Passiva (bilanzielles Eigenkapital).

Auf diesen Veräußerungsgewinn wird einmalig ein Freibetrag von 45.000 EUR gewährt, wenn der Verkäufer das 55. Lebensjahr vollendet hat oder dauerhaft berufsunfähig ist, § 16 Abs. 4 EStG. Dieser Freibetrag mindert sich jedoch um den Betrag, um den der Veräußerungsgewinn 136.000 EUR übersteigt. Der verbleibende Veräußerungsgewinn wird mit 56 % des durchschnittlichen Steuersatzes versteuert, § 34 Abs. 3 EStG.

Bei Personen unter 55 Jahren werden diese außerordentlichen Einkünfte nach § 34 EStG nach der sogenannten Fünftelregelung so besteuert, dass diese Einkünfte auf fünf Jahre verteilt werden und sich damit nur jeweils zu einem Fünftel progressiv auf den Steuersatz auswirken können. Diese Fünftelregelung wirkt sich allerdings nicht aus, wenn auf die Einkünfte des Unternehmers aufgrund ihrer Höhe regelmäßig der Spitzensteuersatz angewendet wird.

(2) Steuerliche Behandlung einer Ratenzahlung des Kaufpreises und die Vereinbarung von dauernden Leistungen

Bei der Vereinbarung einer Ratenzahlung über einen bestimmten Zeitraum wird der Kaufpreis lediglich auf die Raten aufgeteilt, die über einen bestimmten Zeitraum gezahlt werden. Dabei sollte eine Verzinsung berücksichtigt werden. Außerdem sollte eine Wertsicherungsklausel vereinbart werden, die eine Anpassung der Raten an den Lebenshaltungsindex vorsieht. Die Besteuerung des Veräußerungsgewinnes muss sofort erfolgen. Der Zinsanteil in den Raten wird gesondert besteuert.

Ratenzahlungen können als Veräußerungsrenten (in Bezug auf den Wert des Unternehmens) oder als Versorgungsrenten vereinbart werden, wenn sie den Unterhalt des Unternehmers abdecken sollen. Beide Formen können auf die Lebenszeit des Unternehmers (Leibrente) oder auf einen bestimmten Zeitraum (Zeitrente) abgeschlossen werden.

Wenn der Kaufpreis verrentet wird, besteht nach den Richtlinien zu § 16 EStG ein Wahlrecht des Verkäufers zwischen einer Zuflussbesteuerung über die Laufzeit und einer Sofortbesteuerung. Das gilt aber nur, wenn die Rente einen Versorgungscharakter hat und auf die Lebenserwartung des Verkäufers ausgerichtet ist. Bei der Leibrente muss der Veräußerer den Ertragsanteil als sonstige Einnahmen nach § 22 EStG versteuern, der sich nach seinem Alter bei Beginn der Ratenzahlung richtet. In diesem Fall kann der Erwerber nach dem Korrespondenzprinzip die laufenden Zahlungen als Sonderausgaben geltend machen.

Zeitrenten und die Aufteilung des Kaufpreises auf wenige Raten sind sofort zu versteuern.

Die Veräußerung eines Unternehmens kann auch gegen dauernde Lasten erfolgen. Dies sind wiederkehrende, aber ungleiche Zahlungen über einen vereinbarten Zeitraum, die sich an wirtschaftlichen Parametern des verkauften Unternehmens ausrichten, z. B. am Umsatz oder Gewinn. Die aus dem Unternehmen zu erbringenden Zahlungen stellen für das Unternehmen steuerlich abzugsfähige Aufwendungen dar, die der Veräußerer, der sie erhält, als Einnahmen zum Zeitpunkt des Zuflusses versteuern muss.

(3) Gestaltungsmöglichkeiten durch Rechtsformwechsel

Durch die Umwandlung einer GmbH in eine Personengesellschaft oder umgekehrt lassen sich auf der Seite des Veräußerers keine steuerlichen Vorteile realisieren. Steuerliche Vorteile können aber auf der Seite des Erwerbers durch eine Umwandlung einer GmbH in ein Personenunternehmen entstehen, weil der Erwerber dann Assets erwirbt und dadurch den Kaufpreis durch die Abschreibung auf die Assets steuerlich als Betriebsausgaben geltend machen kann. Dies kann in die Verhandlung des Kaufpreises mit einbezogen werden.

(4) Gestaltung durch Auswanderung

Eine Minderung der Einkommenssteuer auf den Veräußerungsgewinn kann möglicherweise erreicht werden, wenn der Steuerpflichtige vorher aus der Bundesrepublik Deutschland in ein Land ausgezogen ist, das solche Veräußerungsgewinne deutlich niedriger besteuert. Eine solche Auswanderung muss jedoch wegen der Regelungen im

Außensteuergesetz (AStG) schon sehr früh erfolgen, sodass ein Großteil der Wertsteigerung des Unternehmens erst im Ausland erfolgen kann.

Bei einem Wegzug eines Unternehmers, der insgesamt mindestens zehn Jahre unbeschränkt steuerpflichtig war und dessen unbeschränkte Steuerpflicht durch Aufgabe des Wohnsitzes oder gewöhnlichen Aufenthalts endet, wird gemäß § 6 AStG eine Wegzugsbesteuerung vorgenommen, mit der die in einer Kapitalgesellschaft bestehenden stillen Reserven steuerlich erfasst werden. Der Unternehmer muss an dieser Kapitalgesellschaft in den vergangenen fünf Jahren zu mindestens 1 % beteiligt gewesen sein. Für die Besteuerung der stillen Reserven wird ein Verkauf des Unternehmens fingiert, der Wert der Anteile nach dem gemeinen Wert bewertet und dieser Wertansatz als Veräußerungserlös für die Besteuerung zugrunde gelegt. Das führt zu einer erheblichen finanziellen Belastung, die nur unter besonderen wirtschaftlichen Überlegungen im Hinblick auf die weitere Entwicklung des Unternehmens sinnvoll ist.

Hintergrund für den Wegzug eines Unternehmers und seiner Familie in ein Niedrigsteuerland wird eher die erhebliche Entlastung oder sogar Freistellung in anderen Staaten im Hinblick auf die Schenkungs- und Erbschaftsteuer sein. Voraussetzung ist, dass sich der Schenker, der Beschenkte und das Vermögen bereits im Ausland befinden. Hinsichtlich einer anstehenden Nachfolge in einem Unternehmen, das sich in der Bundesrepublik Deutschland befindet, ist der Wegzug in ein Niedrigsteuerland nicht zweckmäßig.

Anregung:

Überlegungen zu einer steuerlichen Gestaltung durch einen Umzug in einen steuer günstigeren ausländischen Staat machen nur bei großen Vermögen, die sich bereits im Ausland befinden, einen Sinn.

c) Einbringung in eine gemeinnützige Stiftung

Bei der unentgeltlichen Übertragung von Anteilen an einer gewerblich tätigen Personengesellschaft auf eine gemeinnützige Stiftung kommt es gemäß § 6 Abs. 3 EStG nicht zu einer Aufdeckung und Versteuerung der stillen Reserven. Die Buchwerte können fortgeführt werden. Ob das auch für die Übertragung eines Mitunternehmeranteils gilt, ist umstritten. Bei der Übertragung fällt keine Einkommenssteuer auf der Ebene des Unternehmers an. Möglicherweise lässt sich das durch eine zu beantragende verbindliche Auskunft der Finanzbehörde klären.

Auch bei der unentgeltlichen Übertragung von Anteilen an Kapitalgesellschaften auf eine gemeinnützige Stiftung kommt es nicht zu einer Einkommenssteuerbelastung des Unternehmers, weil auch hier die Buchwerte fortgeführt werden können, § 6 Abs. 1 Nummer 4 Satz 4 EStG (Anteile im Betriebsvermögen). Bei Anteilen aus Privatvermögen liegt kein Veräußerungstatbestand im Sinne der §§ 17, 20 EStG vor.

Anregung:

Bei einer Einbringung des Unternehmens in eine gemeinnützige Stiftung stehen in der Regel nicht die steuerlichen Erleichterungen im Vordergrund, sondern der Wunsch, mit dem Vermögen einen gemeinnützigen Zweck zu unterstützen. Es ist

aber grundsätzlich auch möglich, die Stiftung für den Unterhalt des Unternehmers und seiner Angehörigen aufkommen zu lassen.

3. Freistellung von der Haftung

Für den Unternehmer ist im Rahmen der Nachfolgeregelung wichtig, ob und wie lang eine persönliche Haftung für die von ihm veranlassten Verbindlichkeiten nach der Übertragung des Unternehmens besteht. Bei einer OHG haftet der Unternehmer für alle Verbindlichkeiten mit seinem persönlichen Vermögen. Dies gilt auch nach seinem Ausscheiden für eine Frist von fünf Jahren. Bei der Übertragung einer GmbH besteht eine solche Haftung nur für nicht vorgenommene Einzahlungen auf das Stammkapital, § 22 Abs. 3, 4 GmbHG.

Davon unabhängig ist die Haftung aufgrund einer persönlichen Bürgschaft des Unternehmers für einen Kredit an sein Unternehmen. Sie besteht auch bei der Übertragung von Anteilen an einer GmbH weiter. Der Unternehmer wird daher bestrebt sein, diese Haftung endgültig auf den Übernehmer zu übertragen, indem dieser sich bereit erklärt, die persönliche Bürgschaft für den Bankkredit zu übernehmen. Dazu ist aber das Einverständnis der Bank erforderlich, die ihrerseits die Bonität des Nachfolgers überprüfen wird.

Fazit Strategische Vorüberlegungen und finanzielle Aspekte

1. Die Übertragbarkeit eines Unternehmens muss nach den gesellschaftsrechtlichen Vorgaben für die einzelnen Unternehmensformen überprüft werden. Gegebenenfalls sind Änderungen in der Satzung/dem Gesellschaftsvertrag oder eine Änderung der Rechtsform vorzunehmen.
2. Bei der Übertragung eines Unternehmens zu Lebzeiten ist eine Abstimmung mit anderen erbrechtlichen Verfügungen und Vereinbarungen sowie mit einem Ehevertrag erforderlich.
3. Als potenzielle Nachfolger des Unternehmers gelten zunächst familieninterne Personen (Ehefrau, Kinder oder andere jüngere Personen). Ein Verkauf des Unternehmens kann auch an einen Geschäftsführer (MBO), an einen externen Unternehmer oder an eine Gesellschaft erfolgen. Hier wird in den strategischen Vorüberlegungen eine erste Entscheidung zu treffen sein, die möglicherweise revidiert werden muss, wenn der Nachfolger die erforderlichen Voraussetzungen nicht erfüllen kann.
4. Wenn das Unternehmen an einen familienexternen Dritten oder an eine Gesellschaft verkauft werden soll, ist überschlägig die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu überprüfen. Dies kann anhand der Entwicklung des Unternehmens in der unmittelbaren Vergangenheit, der Marktfähigkeit seiner Produkte oder Dienstleistungen und der Prüfung der Planung geschehen. Dadurch wird eine später noch vorzunehmende umfassende Due Diligence nicht ersetzt.

5. Sollte die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht bestehen, ist ein Verkauf zeitlich zu verschieben, bis das Unternehmen restrukturiert bzw. saniert worden ist. Wenn das Unternehmen die Verkaufsfähigkeit selbst durch Sanierungsmaßnahmen nicht erreichen kann, ist eine geordnete Liquidation gegebenenfalls über einen längeren Zeitraum durchzuführen.
6. Vor einem Verkauf des Unternehmens sollte ein festgestelltes nicht betriebsnotwendiges Vermögen herausgelöst und anderweitig verwertet werden.
7. Im Vorfeld der Nachfolge ist ein detaillierter Zeitplan aufzustellen, der wegen der Komplexität der Nachfolgeregelung flexibel anpassbar sein muss.
8. Für den Finanzbedarf des Unternehmers nach Übertragung eines Unternehmens und den Wegfall der Einkünfte daraus ist unter Berücksichtigung seines bestehenden Vermögens und der Einkünfte aus Renten oder Versicherung und eines zu erwartenden Kaufpreises für das Unternehmen zu prüfen, ob damit die Lebenshaltungskosten des Unternehmers und seiner Angehörigen angemessen gedeckt werden können. Soweit dies nicht der Fall ist, ist zu prüfen, ob und wie die Lebenshaltungskosten reduziert werden können.
9. Bei den finanziellen Aspekten der Nachfolge für den Unternehmer ist auch die Steuerbelastung aus dem Verkauf des Unternehmens zu berücksichtigen. Sie kann möglicherweise dadurch zeitlich gestreckt werden, dass statt eines Kaufpreises Versorgungsleistungen für den ausscheidenden Unternehmer vereinbart werden. Insbesondere unter Angehörigen kann damit eine Aufdeckung und Versteuerung der stillen Reserven im Unternehmen vermieden werden.
10. Ein Sonderfall der Nachfolge ist die Einbringung des Unternehmens in eine Stiftung. Für diese Variante spricht der nachhaltige Erhalt des Unternehmens im gleichen Status wie zur Zeit der Übertragung. Durch die Stiftung können gemeinnützige Zwecke gefördert werden, die dem Unternehmer besonders am Herzen liegen. Darüber hinaus ist eine Versorgung des Unternehmers und seiner unmittelbaren Angehörigen bis zu einem vorgegebenen Anteil am Gewinn des Unternehmens möglich.

V. Interessenermittlung und Ausgleich

Für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist es unerlässlich, die Interessen der unterschiedlichen Personen, die an dem Unternehmen beteiligt oder Mitglieder der Unternehmerfamilie sind, zu kennen und zu berücksichtigen. Die Qualität der Einbeziehung aller Beteiligten entscheidet über die Tragfähigkeit des Nachfolgekonzpts. Das ist eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers. Er persönlich muss dafür sorgen, dass die unterschiedlichen und möglicherweise gegenläufigen Interessen der Beteiligten gerecht zum Ausgleich gebracht werden. Gelingt dies nicht, kann nicht nur die Nachfolge scheitern, sondern es können auch aus einem nicht beizulegenden Streit innerhalb der Unternehmerfamilie Zerwürfnisse entstehen, die diese Familie und die am Streit beteiligten Personen nachhaltig belasten oder in ihrer Persönlichkeit beschädigen können.

1. Familie

Bei der Übertragung eines Unternehmens auf einen Familienangehörigen des Unternehmers kann es zum einen zu erheblichen Konflikten über die Weiterführung des Unternehmens, aber auch über den Zeitpunkt der Übertragung und eine weitere Einbindung des übertragenden Unternehmers in die Führung des Unternehmens kommen. Zum anderen können erhebliche Verteilungskonflikte entstehen, wenn der Unternehmer mehrere Nachkommen hat. Die Situation wird dadurch erschwert, dass die Mitglieder der Familie eine Reihe von positiven und negativen Erfahrungen aus der gemeinsamen Unternehmens- und Familiengeschichte mitbringen, die eine Lösung der Interessenkonflikte belastet.

a) Psychologisch-menschliche Spannungsfelder

Konflikte innerhalb einer Familie im Zusammenhang mit einer Nachfolge sind deshalb so komplex, weil sie neben den wirtschaftlichen Streitpunkten in erheblichem Umfang familieninterne Zwistigkeiten aus der Familiengeschichte enthalten. Gerade diese familienintern bedingten Befindlichkeiten oder gar früher erlittene seelische Verletzungen können einen Streit über wirtschaftliche Belange erheblich stören und eine Lösung verhindern.

(1) Konflikt aus divergierenden Lebensplänen und unterschiedlicher unternehmerischer Auffassung

Selbst wenn aus der Familie des Unternehmers nur eine Person als Nachfolger in Betracht kommt, sei es ein Sohn oder eine Tochter, müssen sich die Beteiligten darüber klar werden, ob und wie eine Nachfolge erfolgen soll. Schon bei der Frage, ob ein Familienmitglied Nachfolger werden soll, können sehr stark divergierende Interessen bestehen. Wenn der Sohn/die Tochter die Leitung des Unternehmens nicht übernehmen will, weil das mit dem eigenen Lebensentwurf nicht vereinbar ist, wird sich der Unternehmer damit abfinden müssen. Möglicherweise lässt sich durch eine zeitliche Verschiebung der Übertragung und weitere Gespräche über die unternehmerische Tätigkeit ein Denkprozess beim Sohn/bei der Tochter einleiten, der die ursprünglich geäußerte Ablehnung der Unternehmensnachfolge revidiert. Genauso kritisch kann es sein, wenn eines der Kinder die Nachfolge im Unternehmen zwar übernehmen will, dafür aber aus Sicht des Unternehmers sowie des Unternehmens als nicht geeignet erscheint. Eine Lösung kann hier darin bestehen, dass das zumindestens partiell unfähige Familienmitglied das Unternehmen gemeinsam mit einem weiteren Geschäftsführer führt.

Anregung:

Wenn ein übernahmewilliges Kind des Unternehmers nicht richtig geeignet für die Nachfolge erscheint, sollte ein externer Geschäftsführer für das Kind »gesichtswahrend« eingesetzt werden. Es kann sich nämlich herausstellen, dass dieser Geschäftsführer nicht mit der Unternehmerfamilie harmoniert oder Schwächen

zeigt, sodass man im Nachhinein dankbar dafür sein muss, dass das ursprünglich in der Diskussion stehende Unternehmervolk doch noch die Unternehmensleitung übernimmt.

Auch aus der Frage des *Wie* der unternehmerischen Leitung können aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen erhebliche Streitpunkte resultieren. Gerade hier ist insbesondere das ureigene Interesse des Unternehmers betroffen, der sein Unternehmen in »gute Hände« geben will. Wenn sich die unternehmerischen Auffassungen über die Fortführung des Unternehmens diametral gegenüberstehen, kann eine Übertragung auf den familieninternen Nachfolger scheitern.

Kritisch und konfliktreich ist eine Nachfolgeregelung, die auf Bestreben des Unternehmers nur halbherzig durchgeführt wird. Obwohl dem Nachfolger das Unternehmen bereits übertragen worden ist, ist der Unternehmer immer noch sehr präsent und greift regelmäßig in Entscheidungen ein. Die Mitarbeiter können durch gegenläufige Führungsentscheidungen erheblich irritiert werden. Dadurch kann die Handlungsfähigkeit des Unternehmens so gemindert werden, dass es zu einer Verschlechterung der Umsatz- und Ergebnislage kommt.

(2) Geschwisterrivalitäten

Stehen für eine Nachfolge des Unternehmers mehrere Kinder zur Verfügung, kann es zu einem Streit über die Auswahl eines Nachfolgers kommen. Ein weiteres erhebliches Konfliktpotenzial besteht, wenn die Geschwister untereinander über die Art der Fortführung des Unternehmens uneins sind, der Unternehmer sein Unternehmen aber an seine Kinder insgesamt übertragen will. Auch hier ist das Lebenswerk des Unternehmers in Gefahr, sollten sich die Kinder und die mit ihnen zusammenhängenden Stämme so zerstreiten, dass das Unternehmen unter einem erheblichen Richtungsstreit bei der Unternehmensführung leiden wird. Im schlimmsten Fall droht eine Zerschlagung des Unternehmens in einzelne Unternehmensteile und damit eine Zersplitterungsgefahr.

(3) Erben, die nicht Nachfolger werden

Neben den potenziellen Nachfolgern können weitere Erben des Unternehmers vorhanden sein, die in irgendeiner Weise abgefunden werden müssen. Wenn im Vermögen des Unternehmers andere Vermögensgegenstände, z. B. Immobilien oder Wertpapiere vorhanden sind, können sie als Ausgleich angesetzt werden. Kritisch zu beurteilen wäre jedoch, wenn hierbei das Unternehmensvermögen höher bewertet wird als die anderen Vermögensgegenstände. Es sollte aber auch bedacht werden, dass das Unternehmensvermögen ein Vermögen ist, das immer wieder neu erarbeitet werden muss, um nicht an Wert zu verlieren. Wegen der Unsicherheit der laufenden Ausschüttungen, die letztlich den Wert des Unternehmens ausmachen, kann in den Gesprächen ein geringerer Wert der anderen Vermögensgegenstände plausibel als immer noch gerecht dargestellt werden. Die Aufteilung der Vermögensgegenstände kann bereits mit einem Erbvertrag geschehen, der mit allen Erben abgeschlossen wird.

Denkbar ist auch, dass diese Erben Anteile an dem Unternehmen, das durch den Nachfolger geführt werden soll, erhalten. Hier können sich allerdings später Konflikte

zwischen dem Wunsch nach Ausschüttung durch diese Erben und dem Ansatz einer Thesaurierung aus Sicht des Unternehmens und des Gesellschaftergeschäftsführers ergeben.

b) Lösungsansätze für Konflikte

Obwohl die Konfliktpotenziale gerade im familieninternen Bereich erhebliche Ausmaße annehmen können, kann gerade der Umgang miteinander innerhalb der Familie eine Lösung herbeiführen, wenn er von gegenseitigem Respekt und vielleicht auch von gegenseitiger Liebe getragen wird. Auf jeden Fall sollte eine rechtliche Auseinandersetzung vermieden werden.

(1) Lösungsansatz aus der Kultur des Familienunternehmens

Der Vorteil eines Familienunternehmens im Hinblick auf die Lösung möglicher Konflikte besteht darin, dass die möglichen Nachfolger der zweiten Generation das Unternehmen von Kindesbeinen an miterlebt haben. Erfolge und Misserfolge, Änderungen und Neuausrichtungen wurden oft auch in der Familie besprochen. In größeren Familien mit mehreren Gesellschafterstämmen werden regelmäßig, oft ritualisierte Familientreffen abgehalten. Auch hier führt die Beteiligung der Familienmitglieder dazu, dass sie mit dem Unternehmen und den leitenden Familienmitgliedern sehr vertraut und von daher geneigt sind, eher gemeinsame Lösungen als Streit zu suchen. Regelmäßige Workshops zu bestimmten unternehmerischen Themen halten alle Familienmitglieder auf dem aktuellen Wissensstand. Schließlich kann ein bestehender Familienrat für die Lösung von Konflikten eingesetzt werden. Aus der Vergangenheit sind möglicherweise bereits Erfahrungen gesammelt worden, wie Konflikte erfolgreich durch Mechanismen einer gelebten Familienkultur gelöst werden konnten. Ist ein solcher Rahmen bereits etabliert und sind die Beteiligten bereit, mit ihren Interessenkonflikten offen und fair umzugehen, ist damit auch die Basis für die Durchführung einer Nachfolgeregelung gegeben.

(2) Lösungsansatz aus der Mediation

Sollte sich der Streit nicht mithilfe der familieninternen möglichen Konfliktlösungsansätze regeln lassen, besteht immer noch die Option, eine Einigung der zerstrittenen Parteien durch eine Mediation zu erreichen.

Wesen der Mediation

Die Mediation ist ein freiwilliges und eigenverantwortliches Verfahren, mit dem die Interessen der Beteiligten ergebnisoffen ermittelt und in Einklang gebracht werden. Dabei geht es nicht darum, einen Kompromiss zu finden, sondern sich auf einen Konsens zu einigen, der die unterschiedlichen Interessen optimal erfüllen kann.

Grundlegend ist der als Harvard-Konzept bekannt gewordene Verhandlungsansatz von Roger Fisher an der Universität Harvard.

Anregung:

Die Beschäftigung mit dem Harvard-Konzept und der Technik der Mediation ist eine interessante Lektüre, deren Erkenntnisse in vielen betrieblichen, aber auch privaten Konflikten oder Streitigkeiten eingesetzt werden können.

Wesentlich ist zunächst eine Trennung zwischen dem Streitgegenstand und den Personen, um unnötige und nicht zielführende Emotionen aus den Verhandlungen herauszunehmen.

Verhandelt werden nicht gegensätzliche Positionen, sondern es stehen die Interessen der Verhandelnden im Mittelpunkt. Dadurch wird zum einen ein nicht näher begründbares Feilschen vermieden, die sogenannte Basarmethode. Der Nachteil der Verhandlung mit Positionen besteht aber zum anderen darin, dass sie später kaum aufgeben werden können, ohne dass es zu einem Gesichtsverlust des Nachgebenden kommt. Statt auf Positionen zu bestehen, sollen sich die Verhandler über die eigenen Interessen und die des anderen klar werden. Sind diese Interessen geklärt, können möglichst viele Lösungen entwickelt werden, aus denen eine Lösung ermittelt wird, die weitgehend den Interessen aller Beteiligten entspricht. Bei der Entscheidung für eine Lösung sollen objektive Kriterien eine Rolle spielen. Die hinter dem Harvard-Konzept stehenden Vorgaben sehen ein faires Umgehen der Verhandelnden miteinander, eine intensive Kommunikation und die Erzielung einer Win-win-Situation durch einen echten Interessenausgleich der Parteien vor. Ziel ist auch die Weiterführung oder die Entwicklung einer positiven Beziehung der Parteien in der Zukunft.

Das Harvard-Konzept stellt eine wesentliche Grundlage für das Verfahren der Mediation dar. Neu ist in der Mediation eigentlich nur der Mediator, der die verhandelnden Personen anleitet, genau das zu tun, was Gegenstand des Harvard-Konzeptes ist.

Statt auf ein Recht-Haben-Wollen, möglicherweise unter Zuweisung von Fehlverhalten oder Schuld, soll also auf eine Win-win-Situation abgezielt werden, die geeignet ist, möglicherweise sogar »den Kuchen zu vergrößern.« Entscheidend ist die Ermittlung einer zukunftsgerichteten Lösung mit den Werkzeugen der Kreativität, die den wahren Interessen der Parteien entspricht. Das wird immer dann besonders wichtig sein, wenn die Streitenden in ihrem Leben oder in ihrer Arbeit auf Dauer miteinander verbunden sind und auf ein gedeihliches Zusammenwirken angewiesen sind.

Der philosophische Ansatz hinter der Mediation geht sogar über die Kardinaltugend der Gerechtigkeit hinaus, nach der jeder das Seine erhalten soll, ohne das Ganze zu gefährden. Die Mediation führt zu einer kreativen Ausweitung eines schlichten Verteilungskonfliktes.

Verfahren der Mediation

Die Mediation beginnt mit der freiwilligen Entscheidung der sich streitenden Personen, eine Mediation durchzuführen. Dies ist eigentlich der größte Schritt innerhalb eines Konfliktes, weil die Parteien sich gegenseitig einräumen müssen, dass sie allein den Konflikt nicht lösen können, dies aber gleichwohl wollen. Viele Streitigkeiten, die über eine Mediation zu lösen wären, scheitern gerade an der fehlenden Einsicht der Streitenden und deren Ansatz, Recht haben zu wollen.

1. Phase	Erläuterung der Spielregeln der Mediation durch den Mediator
2. Phase	Darstellung aller Streitpunkte
3. Phase	Feststellung der Interessen der Medianden
4. Phase	Brainstorming für mögliche Lösungen
5. Phase	Bewertung und Wahl der besten Lösungsoption

Abb. 2 Phasen der Mediation

Für die Einleitung einer Mediation wird ein Mediator eingesetzt, der die Medianden bei der Ermittlung und Darstellung ihrer Interessen unterstützt und sie zu einer Konfliktlösung führt, ohne sich selbst als urteilende Person mit einzubringen. Seine Rolle ist die eines Katalysators, der einen Einigungsprozess deshalb so gut fördern kann, weil er selbst keine Interessen an seinem Ausgang hat. Er macht keine eigenen Vorschläge, die aus seiner Sicht die beste Lösung für den Streit darstellen könnten. Insofern verhält er sich anders als ein Schiedsrichter, der einen Streit durch seine Entscheidung löst. Vertretbar ist aber, dass der Mediator die Medianden durch geschickte Fragen in eine bestimmte Richtung lenkt und sie dadurch die noch nicht angesprochenen Lösungsansätze finden lässt.

In der Vorbereitungsphase (Abb. 2) wird der Mediator den Medianden die Spielregeln der Mediation erklären und als Ort eine Räumlichkeit vorschlagen, deren Architektur Anregungen für einen positiven Ansatz für die Gesprächsführung und eine Einigung bieten kann. Das kann auch eine Räumlichkeit in einem schön gelegenen Haus in der Natur sein. Ein schöner Weitblick und/oder die Möglichkeit, auch kleinere Spaziergänge in der unmittelbaren Umgebung vorzunehmen, können ein gutes Gefühl vermitteln und dadurch mögliche Einigungen erleichtern. Für Zwischengespräche sollte eine Rückzugsmöglichkeit in ein Nebenzimmer gegeben sein. Die Sitzordnung sorgt dafür, dass sich keine Partei durch ihre Platzierung benachteiligt fühlt und der Mediator einen Platz erhält, der seine Bedeutung als Vermittler zwischen den Medianden unterstreicht.

In der zweiten Phase der Mediation geht es um die Darstellung aller Streitpunkte und der dahinter liegenden Sachverhalte. Dies kann an einer Tafel mit Karten visualisiert werden, auf denen einzelne Ansätze vermerkt werden. In dieser Stufe geht es um die Positionen der Medianden, also, was sie im Einzelnen voneinander wollen, oder allgemeiner, für welche Sachverhalte Entscheidungen getroffen werden sollen. Dabei soll den Gesprächsbeiträgen der anderen mit einer emphatischen (einfühlenden) Grundhaltung entgegengekommen werden. Gerade diese Grundhaltung wird der Mediator als eine der wesentlichen Spielregeln der Mediation den Medianden vorher erläutern. Wichtig ist die Trennung von Sache und Person. Anschließend müssen die Streitpunkte tiefer strukturiert und in ihrer vorgegebenen Abfolge oder nach ihrer Wichtigkeit bewertet werden, damit ein zeitlicher Plan für die Reihenfolge der Bearbeitung der einzelnen Punkte entworfen werden kann.

In der dritten Phase geht es um die Feststellung der Interessen und der jeweiligen Sicht der Konfliktpunkte durch die Medianden. In der vierten Phase geht es darum, in einem freien Brainstorming Lösungsoptionen zu sammeln. Die Verwendung von Kreativitätstechniken erlaubt es den Medianden, in Lösungsbereiche vorzustoßen, die sich bei einem rein argumentationsbezogenen Vorgehen nicht erschließen würden. Eine Bewertung der Lösungsvorschläge erfolgt zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Jeder Lösungsvorschlag wird als gleichwertig eingestuft und auf dem Flipchart mit einer Karte festgehalten. Der Vorteil der ungehindert fließenden Vorschläge besteht darin, dass sich die Teilnehmer mit ihren Lösungsansätzen gegenseitig in ihrer Kreativität »hochschaukeln«. Dadurch können ungewöhnliche Lösungen gefunden werden, die außerhalb einer Mediation nicht erkannt worden wären. In dieser Phase können auch zusätzliche Möglichkeiten eruiert werden, wie die Medianden jeweils den Interessen des anderen entgegenkommen können. Manchmal sind es kleine Gefälligkeiten oder Gesten, die dem anderen so guttun, dass er seinerseits auch zu Leistungen bereit ist, die das Miteinander fördern.

Nach Abschluss des Brainstormings werden die Lösungsansätze von allen Beteiligten bewertet. Im Einvernehmen aller wird die beste Option ausgewählt.

Für familieninterne Streitigkeiten im Rahmen der Nachfolge eignet sich eine Mediation gut zur Vereinbarung der unterschiedlichen Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens zwischen dem abgehenden Unternehmer, der immer noch in seinem Unternehmen tätig sein will, und dem Nachfolger, der die eigenverantwortliche Leitung des Unternehmens anstrebt.

Auch bei Streitigkeiten zwischen rivalisierenden Geschwistern über die Art der Unternehmensfortführung lässt sich eine Eskalation durch eine Mediation verhindern. So kann bei einem Streit über die Führung des Unternehmens eines der rivalisierenden Geschwisterteile als alleiniger Nachfolger bestimmt werden, wenn die Parteien sich im Rahmen der Mediation darauf verständigen können, welches sachliche Anforderungsprofil der Nachfolger im Interesse des Unternehmens haben sollte. Mit dem dann ausscheidenden Geschwisterteil kann ein Ausgleich durch die Übertragung eines anderen Vermögensgegenstandes vereinbart werden.

Bei sehr unterschiedlichen unternehmerischen Auffassungen und Neigungen wäre auch die Aufteilung des Unternehmens in verschiedene Unternehmensbereiche denkbar. Voraussetzung ist jedoch eine gewisse Größe des Unternehmens und die Zukunftsfähigkeit dieser Bereiche als eigenständige Unternehmen.

Entscheidend für diesen Prozess ist, dass der Interessenausgleich in einer offenen und fairen Kommunikation miteinander geschieht. Unklug wäre es, wenn einzelne Beteiligte versuchen, ihre Interessen durch praktische Finessen oder durch eine Gruppenbildung durchzusetzen, in der man sich gegenseitig Vorteile für die Unterstützung seiner eigenen Interessen verspricht. Sollte ein solches Verhalten bekannt werden, kann es das gesamte Verfahren der Mediation gefährden oder unmöglich machen.

2. Übergabe an externen Nachfolger

Der Konflikt zwischen den Interessen des Unternehmers und eines externen Nachfolgers wird normalerweise nicht die Komplexität eines familieninternen Konfliktes haben. Der Unternehmer möchte, dass sein Lebenswerk einerseits durch den Nachfolger angemessen weitergeführt wird und andererseits ein optimaler Kaufpreis erzielt wird. Der Nachfolger möchte das Unternehmen nach seiner unternehmerischen Vorstellung weiterführen. Im Vorfeld der Übernahme besteht auf Seiten des Nachfolgers ein erheblicher Informationsbedarf, um existenzielle Risiken ausschließen zu können. Schließlich ist er bestrebt, einen möglichst niedrigen Kaufpreis auszuhandeln, um auch dadurch möglicherweise nicht erkannte oder absehbare unternehmerische Risiken ertragbarer zu machen.

a) Umfassende Information des externen Nachfolgers

Dem umfassenden Informationsinteresse wird der Unternehmer nur dann nicht nachkommen wollen, wenn die Gefahr eines Missbrauchs durch den externen Nachfolger besteht. Je stärker die Konkurrenz des potenziellen Übernehmers in der Vergangenheit war, desto größer ist eine solche Gefahr für das Unternehmen, wenn eine Übernahme letztendlich doch nicht zustande kommt. Der Informationsfluss darf in einem solchen Fall nur sukzessive und nach Verhandlungsgesprächen erfolgen, die die Ernsthaftigkeit im Hinblick auf den Abschluss eines Unternehmenskaufvertrages deutlich macht. Außerdem wird eine Vertraulichkeitserklärung erforderlich sein.

Im Endeffekt wird sich auch ein Unternehmer, der sich scheut, Informationen preiszugeben, dem Verfahren einer externen Due Diligence unterwerfen müssen, wenn er am Verkauf seines Unternehmens an diese externe Person oder eine Gesellschaft interessiert ist. Er kann den Informationsprozess jedoch nach seinen Vorstellungen beeinflussen, indem er selbst für sein Unternehmen eine Due Diligence durchführen lässt. Damit besteht auch die Möglichkeit, die positiven Seiten des Unternehmens argumentativ aufzubereiten. Gleichwohl wird ein externer Interessent auf eine Due Diligence durch seinen eigenen Gutachter und die jeweiligen Bereichsleiter seines Unternehmens bestehen.

b) Angemessener Kaufpreis

Die Frage der Angemessenheit eines Kaufpreises lässt sich sowohl für den Unternehmer als auch für den externen Nachfolger nur im Verhandlungswege klären. Der Veräußerer möchte einen möglichst hohen Kaufpreis erzielen, während der Erwerber an einem möglichst niedrigen Kaufpreis interessiert ist. Auch die subjektiven Empfindungen beider Parteien sind sehr unterschiedlich. Der veräußernde Unternehmer sieht in seinem Unternehmen ein Lebenswerk, in das in den Jahren der unternehmerischen Tätigkeit viel Geld und Arbeit investiert worden ist. Grundlage für die Ermittlung eines angemessenen Kaufpreises sind aber die objektiven Analysen, die hinsichtlich des Unternehmens und seiner Marktlage vorgenommen wurden. Diese Analysen erstrecken sich

auch auf die allgemeine Marktsituation für den Verkauf eines Unternehmens in dieser Branche. Hier können sich erhebliche Verschiebungen ergeben, wenn das Unternehmen in einer Branche mit sehr stark schwankenden Zyklen zu kämpfen hat, wie z. B. im Maschinenbau oder im Anlagenbau. Andererseits kann eine hohe Ertragsersparnis in bestimmten Branchen auch zu deutlich höheren Kaufpreisen führen.

Für den Erwerber besteht jedoch das größte Risiko darin, dass er sich zu einem überhöhten Kaufpreis für das Unternehmen verpflichtet und zusätzlich noch weitere Investitionen als Ersatz für veraltete und reparaturanfällige Maschinen und Anlagen oder in den Aufbau neuer organisatorischer Einheiten im Unternehmen tätigen muss. Insofern verschlechtert sich die Finanzierungssituation des Erwerbers im Vergleich zu der des Unternehmers außerordentlich: Der Unternehmer musste in den vergangenen Jahren nur die Aufwendungen für die operative Tätigkeit finanzieren, nicht aber die zusätzliche Belastung, die mit der Finanzierung des Kaufpreises verbunden ist, aufbringen. Wenn es dann noch zu einer Verschlechterung des Marktumfeldes kommt, kann der Erwerber schnell in eine existenzbedrohende Finanzierungslücke geraten.

Ein Ausgleich dieser diametral entgegenstehenden Interessen ist schwierig und nur unter gegenseitigem Nachgeben denkbar. Möglichkeiten für einen solchen Ausgleich können darin bestehen, dass die Zahlung des Kaufpreises zeitlich gestreckt wird oder ein höherer Kaufpreis erst anfällt, wenn entsprechende Voraussetzungen in der Ertragskraft des Unternehmens erfüllt werden, die vorher unsicher waren. Um dem veräußernden Unternehmer entgegenzukommen, wäre eine weitere mit Gehaltszahlungen verbundene Tätigkeit im Unternehmen denkbar. Diese Konstellation hätte für den Erwerber den Reiz einer direkten steuerlichen Abzugsfähigkeit des so gestalteten Kaufpreisbestandteils.

Anregung:

Wer als Unternehmer sein Unternehmen einerseits in weniger finanzstarke Hände übergeben und andererseits einen hohen Kaufpreis erzielen will, sollte den Übernehmer in der Finanzierung des Unternehmenskaufs unterstützen.

Die Finanzierung des Unternehmenskaufpreises gestaltet sich schwierig, wenn ein Geschäftsführer des Unternehmens, der auf eine Fremdfinanzierung durch eine Bank angewiesen ist, weil er aus seiner bisherigen Tätigkeit kein ausreichendes Eigenkapital bilden konnte, Anteile übernehmen will. Hier kann eine gemeinsam durchgeführte Due Diligence und deren Dokumentation als Grundlage für die bankinterne Entscheidung über die Kreditvergabe dienen. In einer solchen Konstellation sollte der Unternehmer alles tun, um die Plausibilität der zukünftigen Ausschüttungen an den Nachfolger so zu stärken, dass eine Bank die Finanzierung des Kaufpreises übernimmt. Damit ist das Risiko, dass der Nachfolger aufgrund einer sich verschlechternden Ertragslage des Unternehmens seine Kaufpreisraten nicht mehr bedienen kann, auf die Bank übergegangen.

3. Unternehmen

Zu den Interessen, die der Unternehmer bei seiner Nachfolgeregelung ebenfalls betrachten und berücksichtigen sollte, gehört auch das Interesse des Unternehmens selbst. Das Unternehmen kann zwar, wenn es in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft geführt wird, eine juristische Person darstellen, von einem Unternehmensinteresse wird aber eher in einem übertragenen Sinne gesprochen. Das lässt sich am besten nachvollziehen, indem die sogenannten Stakeholder betrachtet werden, die ein Interesse an dem bestehenden Unternehmen haben. Die Anteilseigner wollen Erträge aus dem eingesetzten Kapital erwirtschaften. Die Kunden wollen weiterhin Produkte oder Dienstleistungen in der bisher gewohnten Qualität beziehen. Die Lieferanten und die kreditgebenden Banken schätzen das Unternehmen als Kunden. Die Arbeitnehmer wollen weiterhin im Unternehmen arbeiten.

a) Kontinuität statt Zerschlagung

Dieses Unternehmensinteresse kann nur dadurch gewahrt werden, dass das Unternehmen in der bisherigen Konstellation erhalten und weiterentwickelt wird. Der Unternehmer wird daher den externen Übernehmer daraufhin einschätzen, welche Interessen er in dem Unternehmen verwirklichen will. Beteiligungsgesellschaften, die im Markt dafür bekannt sind, dass sie erworbene Unternehmen ausschachten, um die stillen Reserven in den Gegenständen des Anlagevermögens zu verwerten, scheiden damit als potenzielle Übernehmer aus. Anders sieht es bei den Beteiligungsgesellschaften aus, deren Ertragsziel darin besteht, durch Verbesserung der Ertragsaussichten des Unternehmens mithilfe beratender und unternehmerischer Maßnahmen bei einem geplanten Verkauf in fünf bis sieben Jahren einen deutlich höheren Unternehmenswert im Verkaufspreis zu realisieren.

b) Erhalt der Arbeitsplätze

Wie schon oben dargestellt wurde, fühlt sich der Unternehmer für die in seinem Unternehmen geschaffenen Arbeitsplätze verantwortlich. Zwar ist gemäß § 613a Abs. IV BGB die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses durch den neuen Inhaber wegen des Übergangs eines Unternehmens unwirksam. Eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus anderen Gründen kann aber ausgesprochen werden, ohne dass hierfür eine generelle Schonfrist besteht.

Rechtliche Regelungen im Unternehmenskaufvertrag zum Schutz der Arbeitsplätze sind möglich, führen aber durch das gestiegene Risiko für den Erwerber regelmäßig dazu, dass eine Minderung des Kaufpreises hingenommen werden muss.

Fazit Interessenermittlung und Ausgleich

1. Die unternehmerische Verantwortung des Unternehmers bei der Nachfolgeregelung macht es erforderlich, die Interessen aller Beteiligten, die von dieser Nachfolge betroffen sein könnten, zu würdigen und sie gegebenenfalls miteinander auszugleichen. Im Endeffekt darf keiner der Beteiligten ein ungutes Gefühl bei der gefundenen Lösung haben. Dazu gehört auch, dass die wesentlichen Beteiligten an dieser Lösung verantwortlich mitgearbeitet haben.
2. Bei der Übertragung innerhalb einer Familie wird die Lösung von Interessenkonflikten nicht nur durch wirtschaftliche Interessen, sondern auch durch familieninterne psychische Konflikte erschwert.
3. Selbst wenn ein familieninterner Nachfolger gefunden scheint, können unterschiedliche Interessen über das »Ob« einer Übernahme, aber auch über das »Wie« der weiteren Unternehmensführung eine Nachfolge scheitern lassen.
4. Geschwisterrivalitäten über die Auswahl als alleiniger Nachfolger oder ein absehbarer erheblicher Streit über die vorgesehene gemeinsame Führung des Unternehmens sollten vom Unternehmer im Vorfeld der Nachfolge geklärt werden.
5. Diese Konflikte werden oft dadurch gelöst, dass sich gerade innerhalb der Familie Verfahren für eine Lösung durch eine gemeinsame Gesprächskultur und gemeinsame Veranstaltungen etabliert haben, die den Zusammenhalt der Familie stärken.
6. Ein sehr effizientes Verfahren zur Lösung von Konflikten, bevor Rechtsanwälte oder gar Gerichte eingeschaltet werden, besteht in der Mediation, die sich insbesondere bei Konflikten in Familienunternehmen bewährt hat.
7. Der Mediation liegt das Harvard-Verhandlungskonzept zugrunde, das die Medianten mithilfe eines Mediators praktizieren. Der Mediator wirkt dabei nicht als Schiedsrichter, sondern regt die Medianten dazu an, eigenständig eine Lösung ihres Konfliktes zu erarbeiten.
8. In einem offenen und empathisch zu führenden Gespräch werden zunächst die wahren Interessen der Beteiligten ermittelt. Dann wird nach einem kreativen Brainstorming der Lösungsmöglichkeiten in einem Konsens (nicht in einem Kompromiss) die Option ausgewählt, die das Optimum für alle Interessen darstellt und im besten Fall zu einer Win-win-Situation führt.
9. Die Interessen des externen Übernehmers an einer umfassenden Information über das Unternehmen wird der Unternehmer unter Berücksichtigung der erforderlichen Vertraulichkeit sukzessive erfüllen. Die widerstreitenden Interessen beider Parteien, einerseits einen möglichst hohen und andererseits einen möglichst niedrigen Kaufpreis für das Unternehmen zu erzielen, müssen im Verhandlungswege gelöst werden. Für die Lösung dieser Interessenkonflikte ist eine vom Erwerber durchzuführende und eine vom Unternehmer bereits abgeschlossene Due Diligence hilfreich. Sie kann auch als Grundlage für die Entscheidung einer Bank für die Fremdfinanzierung des Unternehmenskaufpreises dienen. Damit kann insbesondere einem Geschäftsführer des Unternehmens, der den Kaufpreis fremdfinanzieren muss, geholfen werden.

10. Das Unternehmensinteresse wird durch seine Stakeholder, die Anteilseigner, die Arbeitnehmer, die Kunden, die Lieferanten und die kreditgebenden Banken repräsentiert. Es richtet sich auf die Kontinuität des Unternehmens und die weitere Steigerung seiner Leistungs- und Ertragskraft. Gerade im Hinblick auf den Erhalt der Arbeitsplätze, der dem Unternehmer nach den langen Jahren der Zusammenarbeit am Herzen liegt, sollte ein Übernehmer ausgewählt werden, der in der Vergangenheit nicht durch die Zerschlagung der von ihm erworbenen Unternehmen bekannt geworden ist.

VI. Regeln für die Kommunikation

Der richtige Umgang mit Kommunikation ist für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess von großer Bedeutung. Wenn die Kommunikation fehlschlägt, geht Vertrauen verloren. Das kann so weit gehen, dass Kunden oder Mitarbeiter, die zur Ertragskraft des Unternehmens wesentlich beigetragen haben, sich vom Unternehmen abwenden. Dies gilt insbesondere dann, wenn nicht oder nicht ausreichend über die anstehende Nachfolge informiert wird.

1. Stakeholder als Kommunikationsadressaten

Adressaten der Kommunikation sind alle Stakeholder des Unternehmens, also die Familie des Unternehmers und die leitenden Angestellten, die Beschäftigten, die Kunden, die Lieferanten und schließlich die Banken. Alle Stakeholder sind daran interessiert, dass das Unternehmen in der aktuellen Konstellation weiterexistiert und seine Ertragskraft weiter steigert, sodass sich aus Sicht der Stakeholder weitere Geschäftsmöglichkeiten ergeben, die wiederum für ihre eigene Ertragskraft von Bedeutung ist.

Wird absehbar, dass aufgrund des zunehmenden Alters des Unternehmers eine Nachfolge eingeleitet werden sollte, werden die Stakeholder unruhig, wenn keine Anstalten zur Vorbereitung eines solchen Prozesses gemacht werden. Das gilt insbesondere dann, wenn erkennbar wird, dass ein Unternehmen beginnt, die aktuellen Trends in der Branche nicht mehr zu berücksichtigen, also den Eindruck erweckt, in seiner Marktfähigkeit hinter seine Konkurrenten zurückzufallen. Die Stakeholder befürchten dann, dass das Unternehmen als Basis für ihre eigenen Geschäfte an Bedeutung verliert. Aus diesem Grund haben Banken bei den Ermittlungen für das aktuelle Kreditrating eines Unternehmens die Frage mit aufgenommen, ob der Unternehmer sich in irgendeiner Form Gedanken über die Nachfolge im eigenen Unternehmen gemacht hat. Aus Sicht der Banken ist eine Verneinung dieser Frage ein schwaches Signal (ein leises Zeichen) dafür, dass die Gewährung eines Kredites oder die Prolongierung bzw. eine Ausweitung der bestehenden Kreditlinien risikobehaftet ist. Die Konditionen bei einer Prolongation werden sich verschlechtern oder aber es werden bestehende Kreditverbindungen zurückgefahren. Dieselben Überlegungen stellen auch die anderen Stakeholder an: Arbeitnehmer suchen

sich gegebenenfalls einen Arbeitsplatz in einem anderen, moderner erscheinenden Unternehmen. Kunden werden unsicher, ob das Unternehmen langfristig noch in der Lage sein wird, die von ihnen benötigten Produkte in ausreichender Qualität liefern zu können. Lieferanten machen sich Gedanken über die Bonität des Unternehmens.

Ebenfalls irritierend kann es sein, wenn erkennbar ein Nachfolgeprozess eingeleitet werden soll, aber unklar bleibt, wer als Nachfolger in Betracht kommt. Die Irritation resultiert daraus, dass Veränderungen im Unternehmen befürchtet werden, die den Interessen der Stakeholder zuwiderlaufen. Für die Arbeitnehmer wäre das z. B. eine Restrukturierung des Unternehmens mit einem erheblichen Abbau von Arbeitsplätzen, wenn das Unternehmen an eine Beteiligungsgesellschaft verkauft werden soll, von der gerade ein solches Verhalten befürchtet wird. Es kann also durchaus sinnvoll erscheinen, dass der Unternehmer sich selbst in einer frühen Phase des Nachfolgeprojektes seinen Mitarbeitern offenbart und über die anstehende Nachfolge spricht, gleichzeitig aber einräumt, dass man noch keine Entscheidung für einen bestimmten Nachfolger getroffen habe. Wenn bei dieser Gelegenheit ebenso bekräftigt wird, einen Nachfolger zu suchen, der das Unternehmen im Status Quo weiterführt oder gar verbessert, können auch die Mitarbeiter mit einer noch ungeklärten Nachfolge besser umgehen. Dazu trägt auch das Versprechen bei, die Mitarbeiter regelmäßig über Fortschritte bei der Nachfolgesuche zu informieren.

Auf der anderen Seite muss gerade bei einer beabsichtigten Veräußerung des Unternehmens an einen Externen darauf geachtet werden, dass diese Information nicht zu früh in der Branche bekannt wird. Das könnte möglicherweise die Erzielung eines angemessenen Kaufpreises behindern. Das Unternehmen kommt dann ins »Gerede«.

Anregung:

Die Information über eine Nachfolgeregelung sollte erkennen lassen, dass sie im Geiste der Fürsorge für die Informationsempfänger abgegeben wurde.

2. Zeitpunkt und Informationsumfang

Für den richtigen Zeitpunkt der Kommunikation gibt es kein Patentrezept. Oberstes Ziel einer wirksamen Kommunikation ist jedoch, eine Irritation der Stakeholder zu vermeiden. Optimal wäre es, wenn das Unternehmen fast gleitend in die Nachfolge des Unternehmers geführt werden kann. Das gelingt besonders gut, wenn eine jüngere Person aus der Familie des Unternehmers sich langsam und erkennbar immer stärker mit dem Unternehmen auseinandersetzt und damit der Nachfolgeprozess so eine Selbstverständlichkeit gewinnt, dass jede Irritation ausgeschlossen wird. Allen Stakeholdern, die das Unternehmen besser kennen, wird somit deutlich vor Augen geführt, dass sich hier langsam eine Übergabe der Führung des Unternehmens entwickelt und immer mehr verfestigt. Dieselbe Auswirkung ist spürbar, wenn aus der mittleren Führungsebene eine Person erkennbar wird, die das Vertrauen des Unternehmers genießt, immer mehr Führungsaufgaben übernimmt und somit erkennbar zum geeigneten Nachfolger heranreifen kann.

Anders stellt sich die Lage dar, wenn kein interner Nachfolger vorhanden ist, das Unternehmen also an einen externen Manager oder eine andere Gesellschaft veräußert werden soll. Solange die Suche nach einem potenziellen Übernehmer noch im ersten Stadium steckt, ist es nicht sinnvoll, diese Suche öffentlich zu machen. Spätestens wenn Interessenten sich ein genaueres Bild über das Unternehmen machen wollen, z. B. bei einer Betriebsbesichtigung, und dann auch eine externe Due Diligence stattfinden soll, müssen die Informationen über den Nachfolgeplan offen kommuniziert werden. Bewusst platzierte Unwahrheiten, etwa, dass ein neuer Kunde das Unternehmen besichtigen wolle, dass der Unternehmer das Unternehmen befreundeten Unternehmern zeigen möchte oder dass die Wirtschaftsprüfer um eine Unternehmensbegehung gebeten hätten, sind schnell aufgedeckt und führen dann erst recht zu Irritationen im Unternehmen. Für die Mitarbeiter ist es dagegen beruhigend, wenn der Unternehmer zwar einräumt, dass es Überlegungen zum Verkauf des Unternehmens gibt, er aber fest gewillt sei, es nur an jemanden zu veräußern, der das Unternehmen in der bestehenden Form weiterführen und noch durch zusätzliche Investitionen ausweiten kann.

Vertretbar ist eine abgestufte Informationspolitik, die zunächst auf die Familie des Unternehmers und dann die leitenden Angestellten gerichtet ist. Aber auch dann sollte man dafür sorgen, dass keine unnötigen Irritationen im Unternehmen entstehen. Für interne Leistungsträger, die externe Dienstleister einsetzen, ist es besonders peinlich, wenn diese Dienstleister zu Informationsgesprächen im Hinblick auf eine Nachfolge in das Unternehmen eingeladen werden, der Leistungsträger selbst aber nicht eingeweiht ist und auf Fragen des Dienstleisters, worum es in dem Gespräch denn gehen sollte, nicht adäquat reagieren kann. Jeder Abschluss einer Phase im M&A-Prozess muss im Übrigen erneut kommuniziert werden. Die Intensität der erforderlichen Kommunikation mit den Stakeholdern erreicht ihren Höhepunkt, wenn der Unternehmenskaufvertrag abgeschlossen wurde und die Integration in ein neues Unternehmen oder die Weiterführung unter neuer Unternehmensleitung erfolgt.

VII. Einsatz von Beratern

Da es sich bei der Vorbereitung und der Durchführung einer Nachfolgeregelung um ein Projekt handelt, für das der Unternehmer weder in seiner Ausbildung noch in seiner unternehmerischen Tätigkeit irgendwelche Erfahrungen sammeln konnte, ist es kaum vorstellbar, dass er alle dabei zu beachtenden Bereiche aus eigener Kraft managen kann. Eine so einzigartige Aufgabenstellung, die nach ihrer Erledigung nicht mehr umkehrbar ist, erfordert für ein optimales Ergebnis auch, den Sachverstand fremder Personen einzusetzen, die in dieser Materie in ihrer beratenden Tätigkeit eigene Erfahrungen sammeln konnten. Die schnellere Durchführung, die höhere Effizienz bis hin zu einem höheren Verkaufspreis bei einer Veräußerung des Unternehmens rechtfertigen das Honorar, das mit dem Einsatz eines Beraters verbunden ist, in jedem Fall.

1. Beratungsansätze

Angesichts der Komplexität des Nachfolgeprozesses ist über den Einsatz eines oder mehrerer Berater nachzudenken. Die Bandbreite reicht von einem psychologisch ausgebildeten Coach bis hin zu Fachleuten für spezielle rechtliche, steuerrechtliche und betriebswirtschaftliche Sachfragen.

a) Coach/Mediator

Bei grundlegenden psychologischen Fragen im Hinblick auf die Initiierung des Nachfolgeprozesses kann der Unternehmer auf einen dafür geschulten Coach zurückgreifen. Wenn die Ehefrau des Unternehmers Zugang zu den Facetten einer Nachfolge hat, liegt es nahe, dass der Unternehmer die sehr persönlichen Fragen im Vorfeld der Nachfolge mit ihr bespricht. Denkbar wäre es aber auch, dass er seine Nachfolgeüberlegungen mit einem persönlichen Freund bespricht, der selbst auf unternehmerische Erfahrungen, möglicherweise sogar mit einer eigenen Unternehmensnachfolge, zurückgreifen kann.

Stehen die Interessen der Beteiligten im Nachfolgeprozess in starker Konkurrenz zueinander, empfehlen sich der Einsatz eines Mediators und die Durchführung eines Mediationsprozesses. Besser für alle Beteiligten und für die Ermittlung einer tragfähigen Lösung ist es jedoch, wenn die Beteiligten die Konflikte in eigener Verantwortung austragen und klären können. Insofern ist eine Mediation nur die zweitbeste Lösung und ein Hinweis darauf, dass die familieninternen Konfliktbereinigungsansätze nicht ausreichend ausgebildet sind. Doch wenn es sich so verhält, sollte trotz der damit verbundenen Kosten und des Zeitaufwandes auf eine Mediation zurückgegriffen werden, um Streitigkeiten zu vermeiden, die möglicherweise zu tiefgreifenden Zerwürfnissen oder gar zu rechtlichen Auseinandersetzungen führen.

Erstrecken sich die Überlegungen für einen Nachfolgeprozess über einen unangemessen langen Zeitraum und werden notwendige Entscheidungen immer wieder aufgeschoben oder aber nicht ernsthaft umgesetzt, spricht dies für die Einschaltung eines Mediators.

b) Fachberater

Anders verhält es sich mit der Aufbereitung der rechtlichen und steuerrechtlichen Fragen der Vorbereitung des Unternehmens auf die Nachfolge und die rechtliche Gestaltung des Nachfolgeprozesses. Hier wird der Unternehmer um eine spezifische fachliche Beratung und Begleitung nicht herumkommen. Ob die allgemeinen rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftsprüfenden Berater des Unternehmers für die Fragen der Nachfolge eingesetzt werden können, ist fraglich, weil die Komplexität der Nachfolgeregelung über die allgemeine rechtliche und betriebswirtschaftliche Beratung eines Unternehmens deutlich hinausgeht.

Für die Vorbereitung des Unternehmens auf einen Verkauf oder die Überleitung auf einen familieninternen Nachfolger kann ein Wirtschaftsprüfer, der sich auf Unternehmensanalysen spezialisiert hat, oder ein Unternehmensberater eingesetzt werden. So-

weit erst ein potenzieller Käufer des Unternehmens gesucht werden muss, kann eine M&A-Beratungsgesellschaft, die auf Branchenresearch spezialisiert ist, helfen. Die steuerlichen und erbschaftsteuerlichen Fragen lassen sich durch einen darauf spezialisierten Steuerberater klären. Für die gesellschaftsrechtliche Prüfung und Vorbereitung des Unternehmens wird ein entsprechend versierter Rechtsanwalt beauftragt werden müssen. Für die erbrechtlichen und familienrechtlichen Fragen stehen Fachanwälte oder Notare zur Verfügung.

Anregung:

Eine Beratung anzunehmen heißt nicht, die Verantwortung für eigene Entscheidungen aufgeben zu dürfen.

2. Auswahl des Beraters

In den seltensten Fällen wird der Beratungsbedarf im Rahmen einer Nachfolgeregelung von einem Berater allein abgedeckt werden können. Dies gilt insbesondere für die Abgrenzung der Aufgaben eines Coachs/Mediators und eines Spezialisten für rechtliche und betriebswirtschaftliche Fachfragen. Aber auch bei den Fachspezialisten sind die Bereiche so weit gefächert, dass sie regelmäßig nicht von einem Spezialisten allein beurteilt werden können. Es empfiehlt sich jedoch nicht, die einzelnen Beratungsfelder ohne eine gemeinsame Klammer zu vergeben. Andernfalls besteht das Risiko, dass Redundanzen in der Beratung auftreten, und es entsteht ein unnötiger zusätzlicher Zeit- und Honoraraufwand. Besonders kritisch kann es werden, wenn unterschiedliche Berater unterschiedliche Konzepte entwerfen, die sich gegenseitig ausschließen. Kommen dann noch Eitelkeiten der einzelnen Berater hinzu, die für ihre Lösung und ihre eigene Kompetenz höchste Qualität proklamieren, kann das zu chaotischen Verhältnissen führen. Es ist daher zweckmäßig, einen Berater als Generalisten und Verantwortlichen für das gesamte Nachfolgeprojekt einzusetzen. Mit diesem Berater kann der Unternehmer besprechen, von welchen Fachspezialisten bestimmte ausgewählte Bereiche bearbeitet werden können. Insbesondere bei länderübergreifenden Sachverhalten und damit zusammenhängenden rechtlichen Fragen müssen Berater mit entsprechender Expertise über die Besonderheiten des jeweiligen Landes hinzugezogen werden.

Die persönlichen und fachlichen Anforderungen eines Coachs/Mediators sind völlig anders ausgestaltet als die von Fachspezialisten. Erstere müssen einen Abstimmungsprozess begleiten und moderieren und als Katalysator die Beteiligten dazu bringen, Lösungen selbst zu entwickeln. Bei Rechtsanwälten und Steuerberatern geht es um fundierte Kenntnisse des jeweiligen Gebietes und die Fähigkeit, die vorgegebenen Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung der von den Beteiligten vorgegebenen Lösungen so zu gestalten, dass sie rechtlich und steuerrechtlich tragfähig sind.

Die Schwierigkeit der Auswahl eines Coachs/Mediators besteht darin, dass seine tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten erst im Laufe der konkreten Beratung offenbar werden. Um schon im Vorgespräch einen Eindruck von seinen Beratungsfähigkeiten zu bekommen, kann man z. B. zu einem überschaubaren Thema einen Beratungsprozess si-

mulieren. Dieser Prozess kann anhand von Themen erfolgen, deren Behandlung dem Unternehmer aus Gesprächen mit anderen Unternehmern bereits vertraut ist oder die ihm besonders wichtig sind. Das könnten z. B. die unterschiedlichen Kriterien für einen Auswahlprozess zwischen mehreren familieninternen Kandidaten für eine Nachfolge oder die Frage nach den Möglichkeiten der Optimierung des Unternehmens sein. Ein Anhaltspunkt für die Qualität einer Beratung kann auch sein, mit welcher Intensität und Effizienz die ersten Informationen über die Rahmenbedingungen des Nachfolgeprozesses erfragt werden. Vorsicht ist angebracht, wenn ein Berater den Erfolg einer bestimmten Methode anpreist, die er schon in mehreren Nachfolgeprojekten erfolgreich angewendet habe. Die Begleitung von Nachfolgeprozessen ist vom Einzelfall abhängig. Statt um Patentrezepte geht es um Haltung, um Empathie und um glaubhafte Flexibilität im Umgang mit den Interessen der Beteiligten.

Bei einem Fachspezialisten zählen dessen Erfahrungen und dessen fundierte und aktuelle Kenntnisse. Sie lassen sich in einem Vorgespräch nur indirekt feststellen. Indizien sind aber die Zugehörigkeit zu einer Kanzlei, deren Spezialisierung auf die jeweiligen Fachfragen nachgewiesen ist, und bei Rechtsanwälten der Erwerb der einschlägigen Fachanwaltstitel.

Referenzen sind in beiden Fällen nicht schädlich, aber selten wirklich überzeugend, weil nicht bekannt ist, unter welchen Umständen sie erworben wurden.

Anregung:

Die beste Möglichkeit einen geeigneten Berater zu finden, ist die persönliche Empfehlung einer vertrauenswürdigen Person, die mit diesem Berater bereits zusammengearbeitet und dabei gute Erfahrungen gemacht hat.

3. Beratungsvertrag

Angesichts der erheblichen Kosten einer Beratung empfiehlt es sich, die erforderlichen Beratungsleistungen im Einzelnen zu beschreiben und sie jeweils mit einem Zeit- und Kostenbudget auszustatten (Pflichtenheft für den Beratungsbedarf). Eine solche Dokumentation sollte bereits in der Angebotsphase des Beraters angefordert werden. Der Ablauf der Beratungsleistungen sollte wie ein Projekt geplant und kalkuliert werden.

Basis des Beratungsvertrages ist die im Angebot enthaltene und vom Unternehmer gegebenenfalls modifizierte Dokumentation der Beratungsleistungen. Das Beratungshonorar für die einzelnen Teilbereiche sollte jeweils als Fixbetrag vereinbart werden. Dieser Fixbetrag sollte durch ein Mengengerüst unterlegt sein, aus dem sich die Höhe und Zahl der Tagessätze für die einzelnen Berater ergeben. Soweit nicht verlässlich eingeschätzt werden kann, wie viel Zeit erforderlich ist, kann dieses Mengengerüst auch durch eine Sprechklausel, also durch die Möglichkeit einer Nachverhandlung über den Honorarumfang geregelt werden.

Die Personen, die für die Ausführung der Beratungsleistungen eingesetzt werden sollen, sollten bereits in der Angebotsphase genannt und im Hinblick auf ihr Know-how und ihre entsprechenden Beratungserfahrungen in anderen Nachfolgeprojekten be-

schrieben werden. Damit kann der Unternehmer sicherstellen, dass für sein Projekt nicht Berater tätig werden, die noch über wenig Erfahrung verfügen. Diese Gefahr besteht gerade bei größeren Beratungsgesellschaften, bei denen die Beratungsprojekte zwar durch erfahrene und hochspezialisierte Partner akquiriert, aber durch Angestellte durchgeführt werden, die nicht auf vergleichbare Kenntnisse und Erfahrungen zurückgreifen können.

Im Vertrag ist auch zu regeln, wo die Beratungsleistung erbracht werden soll und welche Zeit dafür insgesamt zur Verfügung steht (Vertragsdauer). Während der Beratungszeit sollte regelmäßig mündlich oder schriftlich über den Stand des Projektes berichtet werden.

Soweit es sich nicht um eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder eine Rechtsanwalts-gesellschaft handelt, deren Geheimhaltungsverpflichtung bereits in den Standesrichtlinien enthalten ist, sollte mit den Beratern eine Geheimhaltungsverpflichtung vereinbart werden. Dazu gehört auch die Vereinbarung über die Rückgabe von Unterlagen des Unternehmens. In diesem Zusammenhang kann auch ein Wettbewerbsverbot festgesetzt werden, d. h., das Verbot gleichzeitig einen Wettbewerber zu beraten. Dies ist besonders wichtig, wenn die Beratungsgesellschaft sich auf die Branche des Unternehmers spezialisiert hat und anzunehmen ist, dass sie möglicherweise auch Wettbewerber berät oder beraten wird.

Unabhängig davon, wen der Unternehmer als Berater in seinem Nachfolgeprojekt einsetzt, liegen die eigentlichen Entscheidungen für die einzelnen Schritte immer bei ihm selbst. Das gilt insbesondere für strategische Entscheidungen. Nur der Unternehmer selbst wird letztlich in der Lage sein, die Sinnhaftigkeit solcher Entscheidungen zu beurteilen. Dass er sich bei der Aufbereitung der Sachverhalte und bei der Klärung rechtlicher Fragen von Beratern begleiten lässt, erleichtert seine Entscheidung. Der Unternehmer sollte auch darauf achten, dass die anstehenden Verhandlungen nicht federführend von den Beratern durchgeführt werden. Dies bleibt dem Unternehmer selbst vorbehalten.

Fazit Kommunikation und Einsatz von Beratern

1. Kommunikation zu Beginn der Nachfolge ist eine vertrauensbildende Maßnahme und dringend notwendig, um Irritationen bei den Stakeholdern zu vermeiden oder wieder abzubauen.
2. Für die Stakeholder sind Informationen über eine Nachfolgeregelung wichtig, weil ihre eigenen Interessen von der Art und Weise, wie die Nachfolge durchgeführt werden soll, unmittelbar betroffen sind.
3. Für das Unternehmen kann eine Irritation der Stakeholder dazu führen, dass sie sich abwenden und damit eine fortschreitende Schwächung der Ertragskraft des Unternehmens bewirken. Die Irritation ist bei einer aufgedeckten Verschleierrungs-taktik des Unternehmens besonders groß.
4. Informationen sollten nachvollziehbar über die Aussichten und die anstehenden Maßnahmen des Nachfolgeprozesses vermittelt werden. Ist dies noch nicht mög-

lich, sollten wenigstens die beabsichtigten Maßnahmen dazu geeignet sein, Sorgen der Stakeholder zu zerstreuen.

5. Der Zeitpunkt der Kommunikation richtet sich nach dem Fortschritt der Nachfolgeüberlegungen. Sie findet ihren Höhepunkt in der Kommunikation der vollzogenen Nachfolge.
6. Beratungsansätze bei der Nachfolge unterscheiden ein Coaching des Prozesses und die Fachberatung zu einzelnen betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Sachverhalten.
7. Für die Auswahl eines Coachs oder eines Mediators ist eine Probeberatung zu einem einzelnen Sachverhalt sinnvoll. Außerdem sollte auf den persönlichen Eindruck, den der Coach bzw. Mediator hinterlässt (und die Sympathie, die man ihm entgegenbringt oder nicht), geachtet werden. Die Qualität eines Fachberaters wird oft durch das Tätigkeitsumfeld seiner Kanzlei deutlich. Bei Einsatz mehrerer Berater sollte ein gemeinsames Konzept im Blick gehalten werden.
8. Statt auf Referenzen sollte man auf die Empfehlungen vertrauter Dritter hören, die in einer vergleichbaren Situation Erfahrungen mit dem Berater machen konnten.
9. Für die Durchführung des Beratereinsatzes ist ein Pflichtenheft die unverzichtbare Grundlage für einen detaillierten Beratungsvertrag mit einem klaren Mengengerüst der Aufgaben und den dafür abrechenbaren Honoraren. Wichtig ist, dass der Berater dem Unternehmer laufend Information und Rückmeldungen übermittelt.
10. Durch den Einsatz von Beratern sollte sich der Unternehmer nicht das »Heft aus der Hand nehmen« lassen. Eine Beratung führt nicht dazu, dass man nicht mehr selbst verantwortlich ist.

Exkurs: Notfallplan

Unabhängig von einer Entscheidung zu einer Nachfolgeregelung sollte jeder Unternehmer einen Notfallplan erstellt haben, der alles für den Fall regelt, dass er kurzfristig durch schwere Krankheit oder Tod ausfällt. Das betrifft nicht nur über 50-Jährige, sondern auch den 30-jährigen Existenzgründer. Auch ein junger Unternehmer könnte z. B. auf der Rückfahrt von einem Akquisegespräch in einen Autounfall mit tödlichem Ausgang verwickelt werden. Sind die entsprechenden Notfallvollmachten nicht erteilt und liegt die erforderliche Information über das Unternehmen nicht vor, riskiert der Unternehmer, dass das Unternehmen in einer solchen Notfallsituation nicht mehr geführt werden kann. Das Unternehmen kann damit schnell an den Rand einer Insolvenz gebracht werden, und dadurch kann auch das private Vermögen des Unternehmers und seiner Familie gefährdet werden. Genauso schädlich und mit erheblichen Kosten verbunden ist ein vom Amtsgericht angeordneter Einsatz eines externen Pflegers. Falls dies geschieht, können die Angehörigen des Unternehmers kaum noch durch eigene Maßnahmen gegensteuern.

Grobe Schätzungen der IHKs weisen darauf hin, dass höchstens ein Drittel der Unternehmer einen solchen Notfallplan erstellt hat. Im Wesentlichen ist dies dem Unmut

der meisten Menschen geschuldet, sich mit solchen Notfällen bis hin zum eigenen Tod ernsthaft und praxisnah auseinanderzusetzen. Dabei sind die Aufwendungen für einen solchen Notfallplan sehr gering. Das Risiko, die Verfügungsmacht über das eigene Unternehmen und Vermögen durch eine nicht interessengerechte Wahrnehmung im Notfall zu verlieren, ist außerordentlich gering und kann durch zusätzliche Maßnahmen vollständig eingeschränkt werden. Beim Notfallplan ist zwischen Maßnahmen, die das Unternehmen unmittelbar betreffen, und Maßnahmen, die in den privaten Bereich des Unternehmers fallen, zu unterscheiden.

1. Führung des Unternehmens im Notfall (Vollmachten)

Zunächst ist wichtig, eine Entscheidung darüber zu treffen, wer das Unternehmen im Notfall zumindest in einer Interimszeit führen soll. Eine solche Person kann aus dem Unternehmen selbst, aus der Familie des Unternehmers oder aus einem externen Kreis stammen, mit dem der Unternehmer vertrauensvoll verbunden ist.

a) Zweite Führungskraft (Stellvertreter) im Unternehmen oder Führungsteam

An erster Stelle steht eine Person innerhalb des Unternehmens, die aufgrund ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenz bereits Führungsaufgaben wahrnimmt und mit dem Unternehmen bestens vertraut ist. Bei kleineren Unternehmen, die fast ausschließlich durch den Unternehmer selbst geführt werden, dürfte dies schwierig sein. Schon bei mittelgroßen Unternehmen gehört es aber zu einer effizienten betriebswirtschaftlichen Führung, dass unterhalb des Unternehmers ein Stellvertreter oder eine zweite Führungsebene eingerichtet worden ist, die durch eine regelmäßig praktizierte Delegation auch in der Lage wäre, das Unternehmen für eine überschaubare Zeit eigenständig zu führen.

Für diesen Stellvertreter oder ein Mitglied der nächsten Führungsebene muss eine konkrete Vollmacht für alle unternehmerischen Entscheidungen (operativer Bereich, Recht und Finanzen) ausgestellt worden sein. Diese Vollmacht gilt im Außenverhältnis unbeschränkt, d. h. ohne eine Bedingung. Im Innenverhältnis gilt sie erst ab Vorliegen des Notfalls (schwere Erkrankung oder Unfall).

b) Ehefrau oder Kinder

Wenn die Ehefrau eines Unternehmers mit dem Unternehmen so vertraut ist, dass auch sie in der Lage wäre, das Unternehmen stellvertretend für ihren Ehemann zu führen, sollte eine Vollmacht auf sie ausgestellt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn aufgrund der Größe des Unternehmens weder ein Stellvertreter noch eine zweite Führungsebene besteht. Der Unternehmer tut in jedem Fall gut daran, die Ehefrau von Anfang an mit den Usancen des Unternehmens vertraut zu machen. Ist der Unternehmer schon älter und sind seine Kinder sowohl persönlich als auch fachlich in der Lage unternehmerische Entscheidungen zu treffen, kann auch auf sie eine Vollmacht ausgestellt werden.