

Eine hoch emotionale Angelegenheit

Die Betriebsübergabe in der Familie scheitert oft. Um die vielen Fallstricke zu umgehen, helfen Dritte. Diese Vermittlerrolle können zum Beispiel die Volksbanken und Raiffeisenbanken übernehmen.

Die Unternehmensnachfolge ist fast immer ein unumkehrbarer Prozess, der viele Unternehmer überfordert, weil ihnen dafür die Erfahrung und das Know-how fehlen. Wenn auch noch die eigene

Familie ins Spiel kommt, wird es besonders schwierig: Einer Studie zufolge schaffen nur 12 Prozent der Familienunternehmer in Deutschland die Weitergabe ihres Betriebs bis in die dritte Gene-

ration. Die Weitergabe bis in die fünfte Generation gelingt sogar nur einem Prozent der Familienunternehmer.

Woran liegt es, dass viele ihr Unternehmen nicht loslassen können und deshalb Schwierigkeiten haben, die Nachfolge zu regeln? Die Gründe sind häufig in einer hohen emotionalen Bindung des Unternehmers an sein Lebenswerk zu suchen. Aber auch die Erkenntnis, dass mit der Betriebsübergabe der letzte Lebensabschnitt beginnt, löst oft Unbehagen aus. So vorteilhaft die enge Verbundenheit des Unternehmers an seinen Familienbetrieb im operativen Geschäft ist: Bei der Nachfolgeregelung wird sie schnell zum Nachteil.

Unstimmigkeiten in Verträgen

Hinzu kommen viele weitere Gründe, die zum Scheitern einer Betriebsübergabe beitragen können. Häufig entstehen Konflikte, wenn zum Beispiel steuerliche oder rechtliche Belange der einzelnen Familienmitglieder nur unzureichend beachtet oder gar nicht angesprochen werden. Hier sind insbesondere Unstimmigkeiten im Testament sowie in Gesellschafter-, Ehe- oder Erbverträgen zu nennen, die im Verlauf der Zeit isoliert betrachtet wurden und in der Summe weder vom Inhalt noch von der Zielsetzung her übereinstimmen.

Weitere kritische Faktoren auf dem Weg zu einer geordneten Übergabe sind im familieninternen Beziehungsgeflecht zu suchen. Dazu gehört auch fehlende Ehrlichkeit: Wenn sich zum Beispiel der Unternehmer moralisch verpflichtet fühlt, den Betrieb an seine Kinder zu übergeben, aber eigentlich eine andere Lösung bevorzugen würde, wird die Übergabe nur schwer funktionieren. Umgekehrt gilt das auch, wenn der Nachfolger zur Übernahme gedrängt wird, in Wahrheit aber kein Interesse hat und dies nicht klarstellt. Ebenso wird immer wieder zu spät oder gar nicht erkannt, dass der potenzielle Nachfolger aus persönlichen oder fachlichen Gründen für eine Betriebsübernahme schlicht ungeeignet ist.

Bilden Familienmitglieder wegen Unstimmigkeiten in der Nachfolgefrage Al-



Damit die Nachfolge nicht zum Drama wird

Bei der Unternehmensübergabe kommt es häufig zu Streitigkeiten. Deshalb kann es helfen, eine unabhängige dritte Partei einzubinden. Hier können zum Beispiel Experten der Volksbanken und Raiffeisenbanken als Vermittler auftreten. Folgende Tipps können helfen, die Lage zu entspannen:

- Eine ganzheitliche Betrachtung der Nachfolge ist unerlässlich: Liegt der Fokus auf Einzelaspekten wie einer steueroptimierten Übergabe, wird schnell etwas übersehen.
- Alle Betroffenen sollten konsequent in die Nachfolgeregelung eingebunden werden, damit sich niemand übergangen fühlt.
- Eine offene Kommunikation nach innen und außen lässt Irritationen im Idealfall gar nicht erst aufkommen. Dazu können regelmäßige Familienworkshops sowie Gesellschafterversammlungen beitragen.
- Der Seniorchef sollte seinen Nachfolger nach objektiven Kriterien auswählen und

auf eine konsequente Rollentrennung zwischen Familie und Unternehmen achten.

- Juniorchefs benötigen Gestaltungsfreiheit. Unternehmer und Nachfolger sollten klar vereinbaren, ob und gegebenenfalls welche Befugnisse der Seniorchef im Unternehmen behält. Am besten ist ein klarer Schnitt, auch wenn die Trennung vom eigenen Lebenswerk nicht immer leicht fällt.
- Guter Rat ist Gold wert: Experten und Mentoren sollten frühzeitig in die Nachfolgeregelung eingebunden werden.
- Wirtschaftsmediatoren helfen bei der Konfliktprävention oder -lösung, nur im absoluten Notfall sollte Streit über einen Rechtsanwalt ausgetragen werden. Auch ein Beirat kann die Nachfolge moderieren.
- Familienstrategien beugen Streit vor. Denn Regeln, die sich alle Familienmitglieder gemeinsam geben, werden eher eingehalten als einseitige Entscheidungen.

lianzen, kann das zu Pattsituationen führen und den Gesellschafterkreis zersplittern. Solche Barrieren können das Unternehmen und insbesondere auch die Unternehmensnachfolge nachhaltig lähmen und blockieren.

Versäumen es die Beteiligten zudem, den Ablauf der Nachfolge klar zu definieren und alle Schritte schriftlich zu vereinbaren, sind Konflikte programmiert. Betroffene berichten immer wieder von erheblichem Streit, wenn sich der Senior in betriebliche Entscheidungen seines Nachfolgers einmischt. Das passiert häufig, wenn im Vorfeld Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten zwischen Senior und Junior nicht ausreichend geklärt wurden.

Altersvorsorge des Seniors

Letztendlich spielt auch die wirtschaftliche Stärke des Familienunternehmens bei der Übergabe eine wichtige Rolle. Ist der Betrieb gesund, finden sich in der Regel deutlich mehr Interessenten für eine Übernahme wie bei einem Unternehmen mit Investitionsrückstau. Die Altersvorsorge des Seniors ist ebenso von Bedeutung. Hat dieser privat nicht

ausreichend vorgesorgt, kann die Nachfolge durch einen zu hohen Kaufpreis belastet werden. In der Praxis werden oft Vereinbarungen mit dem Nachfolger getroffen, die den Senior nach der Übergabe über das Unternehmen absichern. Diese damit verbundenen Zahlungen können kleine Familienunternehmen erheblich belasten.

Die Faktoren, warum eine Unternehmensnachfolge scheitern kann, sind also äußerst vielfältig. Wie kann ihnen vorgebeugt werden? Bei Problemen können zum Beispiel ein Beirat oder auch Mediatoren alle Beteiligten wieder an einen Tisch bringen. Auch eine frühzeitige Regelung der Nachfolge sowie ein Notfallkoffer mit den wichtigsten Informationen und Vollmachten können mögliche Konfliktsituationen bereits im Vorfeld entschärfen, falls der Betriebsinhaber überraschend ausfällt.

Familienstrategien oder -verfassungen können helfen, die Nachfolgeregelung zu versachlichen. Denn Konflikte mit emotionalem Ursprung werden oft unterschätzt. Bestimmen erst einmal Neid, Missgunst oder auch konträres Gerechtigkeitsempfinden bei verschiedenen Fa-

milienmitgliedern die Diskussion, rückt eine einvernehmliche Lösung in weite Ferne. Auch Beiräte oder Nachfolgebeiräte können das Familienklima positiv beeinflussen. Denn Ehrlichkeit und Offenheit in der gesamten Familie spielen im täglichen Geschäft eines Familienunternehmens genauso eine bedeutende Rolle wie bei der Firmenübergabe.

Neutrale Begleitung ist ratsam

Es empfiehlt sich daher, einen Nachfolgeprozess stets in einem vollumfänglichen Kontext zu betrachten und von einem neutralen Dritten begleiten zu lassen. Dieser sollte in der Lage sein, steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und dabei das große Ganze im Fokus zu behalten. Jedes Familienunternehmen sollte sich bewusst machen, dass die Nachfolgeregelung ein Prozess ist, der hochkomplex ist, ein sehr hohes Konfliktpotenzial birgt und wohlüberlegt vorzubereiten ist. *Niklas Offermann, Institut für Wirtschaftsberatung, Meinerzhagen/Prof. Dr. Diethard B. Simmert, International School of Management, Dortmund/Frankfurt am Main* ◀

GESUNDHEITS FAIR

STABIL. STARK. ANPASSBAR.

**DIE PRIVATE
KRANKENVERSICHERUNG**

Überzeugt im Bedarfsfeld „Gesundheit absichern“. Die neue Vollversicherung der SDK. Mit starken Argumenten, wie zum Beispiel den besonders stabilen Beiträgen oder dem neuen modularen Tarifwerk. 15 frei kombinierbare Bausteine und weitreichende Anpassungsoptionen ermöglichen die bestmögliche Tarifgestaltung. Perfekt für Ihre genossenschaftliche Gesamtberatung – sprechen Sie hierzu gerne Ihren persönlichen SDK-Bankbetreuer an.

Gesundheit fair absichern. Jetzt informieren unter geno.sdk.de/dieprivate

SDK Süddeutsche
Krankenversicherung