



## 10 Tipps zur Nachfolgeregelung

- Wandel erfolgreich gestalten -

Autor: Daniel vom Hofe, VOM HOFE UNTERNEHMERBERATUNG GMBH

■ Unternehmer-Nachfolge ist für die Betroffenen ein vielschichtiges und persönliches Thema. Das Ziel ist, einen Nachfolger zu finden, dem das Lebenswerk ähnlich bedeutsam ist. Es treten dabei in der Regel zahlreiche Widerstände und Hürden auf, die häufig nicht ohne fremde Hilfe zu bewältigen sind.

In den folgenden Tipps und Fällen (Namen und Branchen wurden geändert) wird ganz lebensnah dargestellt, was Sie möglicherweise erwartet bzw. was Sie vermeiden sollten:

Der Inhaber der Systemhaus GmbH mit Spezialisierung auf Büromöbel im hochwertigen Segment hat mit seiner Frau, seinen zwei Töchtern und seinen 34 Mitarbeitern ein erfolgreiches Handelsunternehmen aufgebaut.

Auch in den Familien beider Töchter, die inzwischen junge Mütter geworden sind, dreht sich alles um das Unternehmen. Für Privates bleibt wenig Raum und so werden familiäre Angelegenheiten häufig in der gemeinsamen Arbeitszeit gelöst. Über die anstehende Nachfolge des inzwischen 61-jährigen Vaters wird kaum gesprochen. Alle warten unbewusst auf ein Ereignis, das eine Lösung und letztlich eine Entscheidung hervorbringt. Von einem auf den anderen Tag ereignet sich etwas, aber anders als erhofft: Der Inhaber und Vater erleidet einen Schlaganfall und nichts ist geregelt.

Sie sind ein Unternehmer - also unternehmen Sie jetzt etwas hinsichtlich Ihrer Nachfolge und sichern Sie Ihr Lebenswerk. Das Verdrängen oder Aufschieben der Gedanken über Ihre persönliche Nachfolge schadet Ihrem Unternehmen,

den Mitarbeitern und letztlich Ihnen selbst. **Seien Sie kein Unterlasser!**

Handwerksmeister Anton (63 Jahre) und seine Tochter (38 Jahre) sind sich darüber einig, dass die Tochter das Unternehmen übernimmt. Sie arbeitet seit 15 Jahren im Unternehmen mit. Deshalb besuchen beide im Oktober des Jahres ein Spezialseminar zur Unternehmer-Nachfolge. Als Übergabezeitpunkt stellt Herr Anton sich den 1. Januar nächsten Jahres vor. „Drei Monate zur Vorbereitung reichen doch, oder?“ fragt Herr Anton.

Wollen Sie ein Unternehmen erfolgreich übergeben, ist das in der Regel ein längerer Vorgang. Gut vorbereitete und für alle Interessen vorteilhaft verlaufende Nachfolgeprozesse nehmen im Durchschnitt 2-3 Jahre ein.

Schnellschüsse, Nachfolgen aus Notlagen, oder mit künstlichem Termindruck führen zu hohen Kosten, Streitigkeiten oder scheitern oft gänzlich. Also nehmen Sie sich ausreichend Zeit und beginnen Sie sofort mit Ihren Überlegungen. **Planen Sie rechtzeitig!**

Ihr Betriebsübergang sollte auch hinsichtlich der steuerlichen Auswirkungen geprüft sein. Aber Vorsicht: eine Nachfolgeregelung, die ausschließlich nach steuerlichen Gesichtspunkten ausgerichtet ist, stellt selten zufrieden. **Entscheiden Sie nicht einseitig!**



Auf einer Tagung für Baumschulen unterhalten sich zwei langjährige Freunde und Unternehmer, Herr Meister und Herr Koch über Kochs Nachfolgepläne. Koch hat persönliche Schwierigkeiten mit seiner Tochter und er glaubt, seine beiden Söhne seien ohnehin die patenteren Unternehmer bzw. Fachleute. Obwohl seine Tochter bereits Betriebswirtschaft studiert hat und seit 12 Jahren im Unternehmen in allen Bereichen intensiv eingesetzt wurde, den Kontakt zu den Großkunden eigenständig pflegt und in der Belegschaft anerkannt ist. Herr Meister meint er habe sein Unternehmen vor 37 Jahren aus der Intuition heraus gegründet und treffe bis heute die meisten Entscheidungen ebenso spontan, nach seinem Gefühl. „Damit bin ich ganz offensichtlich gut gefahren. So werde ich bei meiner Nachfolge auch vorgehen.“ Versuchen Sie emotionale von sachlichen Erwägungen zu trennen, wenn es auch schwierig ist. Konzentrieren Sie sich auf den Übergang und den Fortbestand Ihres Unternehmens. Unabhängige Begleitpersonen (Berater) können dabei helfen. **Trennen Sie die Gefühls- und Sachebene!**

Das Geschäft des Ingenieurbüros B-Plan fährt seit Jahren einen Erfolgs- und Wachstumskurs. 29 Mitarbeiter zählen inzwischen zum Team der beiden Geschäftsführenden Gesellschafter, die sich immer öfter über ihren Ruhestand Gedanken machen. Es haben sich bereits mehrere Kandidaten aus den eigenen Reihen als potentielle Nachfolger herauskristallisiert. Die Gespräche mit den Beteiligten bezüglich der Nachfolge intensivieren sich, und doch geht es nicht weiter. Nachfolgen ohne konzeptionelle Grundlage, ohne klare Aussage über das „*Wemacht-was-bis-wann?*“ verlaufen selten reibungslos, viel mehr - sie scheitern meist. Setzen Sie sich ein Ziel und planen Sie in persönlichen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Zusammenhängen. **Ein Konzept ist notwendig!**

Wenige schaffen den Ausstieg „auf Raten“ konsequent. Es hilft der gut vorbereitete Schlussstrich - von heute auf morgen und für immer! Sie geben dem neuen Chef damit eine reale Chance. **Lernen Sie loszulassen!**



Diplom Kaufmann Gustke hat es erfolgreich geschafft: Er hat seinen auf Automobilzulieferer zugeschnittenen Betrieb für das Stanzen und Fertigen von Kunststoffverkleidungen rechtzeitig im Zuge eines Management Buy-out an seine Mitarbeiter in der zweiten Führungsebene verkauft.

Vereinbart ist, dass Herr Gustke noch für zwei Jahre als Berater monatlich an sechs Tagen dem Betrieb zur Verfügung steht. Er merkt, dass sich die neue Generation schwer tut. Insbesondere der neue Vertriebs- und Marketing-Chef bemüht sich vergeblich, an das ehemalige Netzwerk von Herrn Gustke anzuknüpfen. Herr Gustke spürt, dass er nach wie vor von „seinen“ Kunden sehr gefragt ist. Ein Großteil der Kunden und Ansprechpartner ist noch aus seiner Generation - „man“ ist gemeinsam groß geworden. Während einer krankheitsbedingten Abwesenheit des Vertriebschefs kommt es zum Eklat. Gustke nimmt im Namen der Gesellschaft einen Auftrag zu „seinen Bedingungen“ an, da man sich mit dem „neuen“ Vertriebschef nicht einigen konnte. Mischen Sie sich nach der Übergabe nicht mehr in unternehmerische Entscheidungen ein. **Übertragen ist Übertragen!**

Unmittelbar vor Unterzeichnung des notariellen Vertrages zum Verkauf der Geschäftsanteile eines mittelständischen Maschinenbaubetriebs sagt Herr Reigber – als Firmengründer und über vier Jahrzehnte geschäftsführender Gesellschafter: *„Wenn ich das jetzt unterzeichne, ist das mein geistiger Ausverkauf!“* Die wenigen Worte spiegeln das Dilemma wider, in dem sich viele Inhaber befinden. Vergessen Sie nicht Ihre persönliche Zukunft zu planen. Setzen Sie sich neue berufliche, gesellschaftliche, persönliche Ziele bereits während Sie sich mit Ihrer Nachfolge auseinandersetzen. **Planen Sie das „Danach“!**

Der Inhaber eines mittelgroßen Gebäudereinigungsunternehmens mit 320 Mitarbeitern ist recht erfolgversprechend verfahren: er hat ein Nachfolgekzept entwickelt, sorgfältig den Nachfolger aus der Familie ausgewählt und eingearbeitet, alle rechtlichen und steuerlichen Vorbereitungen getroffen, und sich fest vorgenommen nach der Übertragung ein neues Leben anzufangen.

Noch acht Monate, dann ist es soweit. Völlig unerwartet trifft es alle Beteiligten wie ein Schlag, als der Inhaber schwer verunglückt und monatelang im Koma liegt. Es ist nichts zur Nachfolgeregelung unterschrieben, es liegen keinerlei Vollmachten vor, das Unternehmen ist bereits nach kurzer Zeit formell fast handlungsunfähig, obwohl alles so gut geplant war. Die Nachfolge und Zukunft des Unternehmens hängt jetzt am seidenen Faden. Vergessen Sie nicht im Voraus einen Notfallplan zu erstellen. Die gesetzliche Erbfolge und deren Auswirkungen für ein Unternehmen entsprechen in den seltensten Fällen den Vorstellungen des Unternehmers - im schlimmsten Fall ist der Fortbestand des Unternehmens stark gefährdet. **Ein Notfallplan verhindert Schlimmeres!**

Familienpatriarch Günther führt seine Möbelhauskette nun in der dritten Generation. Er ist stolz auf das Geleistete. Er hatte vor seinen beiden Brüdern als Nachfolger den Vorzug bekommen und musste sich in schwierigen Zeiten beweisen. Herr Günther (68) möchte nun seinerseits den anstehenden Generationswechsel zum Weihnachtsfest im engsten Familienkreis bekannt geben. Hierzu werden die beiden Söhne und die Tochter samt Ehepartner eingeladen. Was Herr Günther zum Familienfest als seine Entscheidung bekannt gibt, schockiert die Familienmitglieder. Der von ihm als Nachfolger auserwählte jüngere Sohn denkt nicht daran das Unternehmen zu leiten oder sogar zu übernehmen. Der lange im Unternehmen tätige ältere Sohn fühlt sich hintergangen und benachteiligt. Er soll mit einer Immobilie „entschädigt“ werden. Die Ehefrau ist über diesen Alleingang ihres Ehemanns entsetzt. Obwohl ihr Mann den zweiten Herzinfarkt mit anschließender Bypass-Operation nur knapp überstanden hat, will er noch die nächsten eineinhalb Jahre, bis zum 125-jährigen Bestehen, die Zügel fest in der Hand halten.



Die Tochter, inzwischen selbst erfolgreiche Innenarchitektin, verlässt wie die Brüder, mit großem Unverständnis für die Pläne des Vaters das Fest. Nehmen Sie fachkundigen Rat bei der Vorbereitung und Umsetzung Ihrer Unternehmer-Nachfolge in Anspruch. Für unüberlegte Alleingänge steht einfach zuviel auf dem Spiel - nämlich Ihr Lebenswerk. Treffen Sie keine einsamen Entscheidungen! **Gestalten Sie den Wandel erfolgreich mit den Betroffenen!**



Dipl. Kfm. Daniel vom Hofe (CMC/BDU)

**Kontakt:**  
VOM HOFE UNTERNEHMERBERATUNG  
GMBH  
Mainstraße 24  
14612 Falkensee  
Telefon 03322 4 22 22 8  
info@vomhofe-unternehmerberatung.de  
www.vomhofe-unternehmerberatung.de

### Impressum

Herausgeber: Fachverband Gründung, Entwicklung, Nachfolge im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V., Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn, Tel.: 02 28/91 61-0, Fax: 02 28/91 61-26, eMail: info@bdu.de Internet: <http://www.bdu.de/>

Copyright: Alle im Rahmen der Fachartikelserie „Wandel erfolgreich gestalten“ erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Die einzelnen Artikel geben die Meinung und Sichtweise des jeweiligen Autors wieder und stellen keine einheitlich abgestimmte Position des Verbandes oder einzelner Verbandsgruppierungen dar.