

Gut die Hälfte aller Unternehmer, die über eine Übergabe nachdenken, wollen, dass der eigene Betrieb in der Familie bleibt.

Illustrationen: Max Meschkowski



Alles bleibt in der Familie

Nachfolgeplanung Wenn Unternehmer ihren Betrieb an den Nachwuchs übergeben, lauern viele Stolperfallen. Tipps, wie sich Streit und Ärger vermeiden lassen.

Die Corona-Krise verschärft das Nachfolgeproblem im deutschen Mittelstand: Bis zu 450 000 kleine und mittlere Unternehmen könnten laut KfW Research in den kommenden Jahren ihren Betrieb schließen oder übernommen werden. Die KfW-Experten gehen davon aus, dass davon etwas mehr als ein Fünftel der Betriebe bis Ende 2021 den Markt verlassen wird – häufig, weil sich in der Eigentümerfamilie kein qualifizierter Nachfolger findet oder der Nachwuchs andere Pläne hat.

Dass es anders geht, beweist Oliver Thost. Der Ingenieur ist 2010 in den Gesellschafterkreis der in Familienhand befindlichen Thost Projektmanagement GmbH in Pforzheim aufgenommen worden. Wenig später ist er dann aktiv in die Firma eingetreten und seit vier Jahren Mitglied der Geschäftsführung. Sein Vater Burkhard, der die Firma 1987 gründete, hat im Zuge dessen die Verantwortung abgegeben und steht dem Betrieb nur noch beratend zur Seite.

„Das Ziel muss sein, dass sich niemand benachteiligt oder ausgegrenzt fühlt.“

Stefan Schiele

Berater Unternehmensnachfolge

Thost ist mit rund 500 Mitarbeitern eines der führenden unabhängigen Projektmanagement-Unternehmen in Deutschland in Familienhand. Der Mittelständler betreut weltweit die Entwicklung, Planung und Realisierung komplexer Bauvorhaben in den Bereichen Immobilien, Anlagenbau, IT und Infrastruktur. „Strukturiertes Vorgehen liegt in der DNA unseres unternehmerischen Handelns und das hat uns sicherlich auch geholfen beim Nachfolgeprozess“, sagt Oliver Thost.

Er hatte nach einem Studium bereits ein eigenes Unternehmen gegründet. „Es gab von Seiten meines Vaters nie irgendei-

nen Zwang, in den elterlichen Betrieb einzusteigen“, erzählt er. Eine Veränderung innerhalb des Gesellschafterkreises habe er dann als Anlass genommen, sich ernsthaft mit dem Thema zu beschäftigen. „Ich habe mich gefragt, warum wir ein Familienunternehmen sind und bleiben wollen – zumal mein Vater zu diesem Zeitpunkt auch bereit war, die Verantwortung abzugeben.“ Thost sei dann Schritt für Schritt in das operative Geschäft eingetreten. „Für mich sicherlich optimale Startvoraussetzungen.“

Damit die Übergabe eines Unternehmens innerhalb der Familie gelingt, braucht es allerdings nicht nur den richtigen Zeitpunkt, Fingerspitzengefühl und ein stimmiges Konzept. „Eine familieninterne Nachfolge hat die Besonderheit, dass viele Aspekte des familiären Zu-

sammenlebens einen starken Einfluss auf das Unternehmen ausüben“, sagt Stefan Schiele, Berater Unternehmensnachfolge bei der IHK Ulm. Auf diese Punkte sollten Unternehmer achten, damit die Übergabe reibungslos gelingt:

1. Offene Kommunikation

Ein Kardinalfehler ist, wenn der oder die Eigentümer die Nachfolge im Unternehmen nicht aktiv ansprechen. Selbst wenn der eigene Sohn oder die Tochter bereits in der Firma arbeitet, heißt das nicht, dass er oder sie das Unternehmen auch weiterführen möchten. „Generell sollten die beteiligten Familienmitglieder offen über ihre Wünsche im Rahmen der Unternehmensnachfolge sprechen“, empfiehlt Schiele. „Das Ziel muss sein, dass sich niemand ausgegrenzt oder benachteiligt fühlt.“



Wie geht es mit dem Betrieb weiter? Egal, ob der Nachfolger aus der Familie oder von außen kommt, es gilt vorbereitet zu sein.

Anzeige

ep erweitert Geschäftsführung

Alexander Körner verstärkt ab sofort die Geschäftsführung der engineering people group (ep) als Geschäftsführer Vertrieb.

Er komplettiert damit die Führungsriege des Ulmer Unternehmens rund um Inhaber und Geschäftsführer Winfried Keppler. Weitere Mitglieder sind Gerd Depner als Geschäftsführer der Stuttgarter Gesellschaft und Stefan Vögel als Prokurist. In der Geschäftsführung kümmert sich

Alexander Körner besonders um die Stärkung und Weiterentwicklung des Vertriebs der ep group. „Vertrieb gehört ganz klar zu unseren Kernkompetenzen bei ep, da gilt es am Ball zu bleiben und gerade bei Zukunftsthemen wie der Digitalisierung ganz vorne dabei zu sein.“, freut sich Körner auf sein neues Aufgabenfeld. „Alexander Körner bringt neben ausgezeichneten fachlichen Kenntnissen auch ein tiefes Verständnis für unser Unternehmen und dessen Prozesse

mit.“, kommentiert Keppler die Personalauswahl. In wirtschaftlich unruhigen Zeiten investiert das Unternehmen damit und schafft die nötigen Rahmenbedingungen, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Mit dem angebotenen Dienstleistungsportfolio aus Entwicklungsdienstleistungen in Technik und Software sowie Personaldienstleistungen sieht Keppler das Unternehmen in der Krise gut aufgestellt: „Flexibilität ist in Krisenzeiten ein Schlüssel zur Lösung der Probleme, sowohl von Unternehmen als auch von Mitarbeitern, und genau die können wir bieten.“



Gerd Depner, Alexander Körner, Winfried Keppler, Stefan Vögel (v.l.n.r.)

Foto: Rampant Pictures



ep group
 Söflinger Str. 70
 89077 Ulm
 Tel.: +49 731 207 90-0
 info@ep-group.de
 www.ep-group.de

Hilfe von vielen Seiten



Berater der Kammern helfen eine geregelte Übergabe in die Wege zu leiten.

Bei der Suche nach einer Nachfolgelösung sind Unternehmer nicht auf sich allein gestellt. Neben Fachanwälten, Unternehmens- und Steuerberatern halten auch die Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern entsprechende Beratungs- und

Informationsangebote für ihre Mitglieder bereit. Die IHK Ulm bietet beispielsweise neben einem kostenlosen Nachfolgemoderator auch Beratungsspezialisten für Finanzierungsfragen oder für Existenzgründer im Rahmen einer Nachfolge, da der Übernehmer häufig

gleichzeitig auch Existenzgründer ist, die bereichsübergreifend zusammenarbeiten. Das Bundeswirtschaftsministerium hat zudem die Broschüre „Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung“ herausgegeben, die als Nachschlagewerk dienen kann.

2. Hilfe von externen Dritten

Die Vorstellung offen anzusprechen, ist das eine, eine Lösung zu finden, die alle Interessen unter einen Hut bringt, aber eine ganz andere Sache. „Gerade bei familiengeführten Unternehmen braucht es erfahrungsgemäß viel Zeit, bis man alle Familienmitglieder im Boot hat und auch der Patriarch überzeugt ist“, weiß Hermann Ali Hinderer, Partner in der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek in Stuttgart. Ein externer Experte kann diesen Prozess beschleunigen und mit seinem Know-how potenzielle Interessenkonflikte bereits im Vorfeld identifizieren und lösen. „Bei allen Themen sollte sehr auf Objektivität und Transparenz geachtet werden“, ergänzt Schiele. „Auch hier kann ein Berater oder Moderator helfen, Missverständnisse zu vermeiden.“

3. Passendes Konzept finden

Schenkung, Nießbrauch oder doch lieber verkaufen – es gibt viele Möglichkeiten, die Nachfolge im Betrieb vermögensrechtlich zu regeln. Die entscheidende Frage dabei ist je-

doch: Wie verhindert man, dass sich eine Seite übervorteilt fühlt? Es gilt eine faire Lösung zu finden, die den Interessen aller Beteiligten gerecht wird und gleichzeitig rechtssicher ist, um spätere Auseinandersetzungen zu vermeiden und auch steuerliche Aspekte etwa bei einer Schenkung zu optimieren. Auch hier bie-

„Eine langfristige, durchdachte Planung verhindert, dass man wichtige Aspekte vergisst.“

Stefan Schiele
IHK Ulm

ten externe Experte Hilfe. „Wenn der Außenstehende Neutralität mit Fachkompetenz verbindet, werden die entstehenden Lösungs- und Handlungsvorschläge von den Beteiligten in der Regel als objektiv empfunden und als Grundlage für Entscheidungen akzeptiert“, weiß Schiele. Dabei rät Hinderer davon

ab, diese Rolle an den langjährigen Steuerberater zu delegieren. „Den Steuerberater einzubeziehen ist zweifellos wichtig, denn er hat Zugang zu Zahlen, die benötigt werden. Aber wenn er in den Lead geht, ist das häufig problematisch.“ Am Ende gelte es schließlich, einen Wert für das Unternehmen zu ermitteln, der dann Grundlage etwa für Ausgleichszahlungen, aber unter Umständen auch für eine Entscheidung zum Verkauf ist. „Hier ist es Sache des Beraters, Realität in die Verhandlung zu bringen“, so Hinderer.

4. Überlegt vorgehen

In Sachen Planung gilt für beide Experten der Grundsatz: Je früher sich die aktuelle Unternehmergeneration mit der Nachfolge befasst, desto besser. Als Faustregel für einen geordneten Übergang gilt ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren. „Eine langfristige Planung mit einem durchdachten Konzept verhindert, dass man wichtige Aspekte vergisst“, so Schiele. „Darüber hinaus wird ersichtlich, welche Maßnahmen sinnvoll sind.“ Ein Unternehmen, dessen Erfolg einzig an der Person des Unternehmers hängt, werde etwa schwieriger zu übergeben sein, als ein Unternehmen, in dem viel Know-how bei Mitarbeitern liegt.

5. Rechtssicherheit herstellen

Um das Risiko späterer Streitigkeiten zu reduzieren, sollten die hinzugezogenen Experten das Unternehmen zuerst auf den Prüfstand stellen und dann gezielt fit machen für die Übergabe oder einen Verkauf. „Dazu gehört es, problematische Punkte zu identifizieren und sich eine Strategie zu überlegen, damit umzugehen“, sagt Hinderer. Zum Beispiel sollte die Inhaberstruktur geklärt werden. „Häufig sind über die Jahre hinweg Anteile innerhalb der Familie verschoben oder vererbt worden.“

Das zu entwirren und zu prüfen, ob die Kette der Anteilseigner vollständig ist, sei wichtig. „Schließlich ist es für die übernehmende Generation, noch mehr aber für einen potenziellen Käufer ein entscheidender Punkt, dass er das Eigentum am Unternehmen vollständig erlangen kann und sich nicht mit Übertragungsvorgängen aus der Vergangenheit auseinandersetzen muss, weil rechtliche Zweifel bestehen.“ Auch die Frage, ob es Patente oder Lizenzen gibt und auf wenn sie lauten, sollte unbedingt geklärt werden. „Damit sich diese Vermögenswerte auch rechtssicher auf den neuen Eigentümer übertragen lassen“, sagt Hinderer. [1] *Thomas Luther*



Zur Person

Stefan Schiele ist seit Oktober 2019 bei der IHK Ulm zuständig für das Thema Unternehmensnachfolge. Der studierte Betriebswirt war zuvor bei verschiedenen Banken tätig.