

Herausforderungen bei der Unternehmensübergabe von Familienbetrieben und wie Sie diese lösen können



© Kaarsten – www.fotolia.com

Praxis-Report

von

WP/StB Dipl. Kfm. Rainer Schuppert und Dipl. Psych. Ursula Iskenius-Schuppert

Unterstützer bei Nachfolge-Regelungen in mittelständischen Familienbetrieben
und „Lotsen“ im Übergabeprozess

Lieber Unternehmer, liebe Unternehmerin,

ist die Nachfolgeregelung für Sie ein Thema? Oder sollte sie eines sein?

Dann ist dieser Report für Sie eine empfehlenswerte Lektüre.

Dieser Report wendet sich an mittelständische Unternehmer und Unternehmerinnen, die in absehbarer Zeit die Nachfolge im Unternehmen regeln wollen oder müssen, ferner an Menschen im Umfeld des Unternehmers (Familienangehörige, deren Berater u.a.).

Eine Unternehmensübergabe ist gleichzeitig Generalprobe und Premiere

Nachfolgeregelungen – speziell im Familienunternehmen – sind sachlich wie menschlich höchst komplex und anspruchsvoll. In der Regel sind Sie nur ein einziges Mal im Leben in dieser Situation. Die Generalprobe ist also gleichzeitig die Aufführung, von der viel abhängt. Umso wichtiger ist es, sich frühzeitig darüber Gedanken zu machen.

Allerdings können dabei verschiedene Herausforderungen und Engpässe auftauchen. Dieser Report

- stellt Ihnen häufig anzutreffende Herausforderungen und Engpässe vor
- zeigt Ihnen die Risiken verschleppter Nachfolgeplanung auf
- und gibt Ihnen Empfehlungen zur konkreten Vorgehensweise.

Wer sind wir und weshalb sollten Sie diesen Report lesen?

Wir, d.h. Rainer Schuppert und Ursula Iskenius-Schuppert, verstehen uns als neutrale Vertrauenspersonen für den Unternehmer und Lotsen durch den Nachfolgeprozess, mit dem der Unternehmer alle sachlichen und persönlichen Themen vertrauensvoll und vertraulich besprechen und die von ihm eingesetzten Spezialisten sinnvoll steuern kann.



Ich, **Rainer Schuppert**, bin Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und habe in meiner mehr als 30-jährigen Beratungstätigkeit bei Ernst & Young insbesondere mittelständische Familien-Unternehmen beraten und dabei eine grosse Zahl von Unternehmens-Übergaben begleitet.

Meine besondere Stärke ist es, sachlich und emotional komplexe Zusammenhänge sehr schnell zu durchschauen und bei der gemeinsamen Entwicklung von Lösungen auch die menschlichen Aspekte einzubeziehen.



Ich, **Ursula Iskenius-Schuppert**, komme aus einer Familie, in der das Unternehmen seit über 300 Jahren von einer zur nächsten Generation weitergegeben wurde. Dadurch kenne ich die unterschiedlichen Aspekte und Perspektiven, die bei der Nachfolgeregelung von Familien-Unternehmen eine Rolle spielen aus der Praxis.

Als gelernte Psychologin berate ich viele Familien und unterstütze sie bei Konfliktlösungen und besserem Verständnis untereinander.

Zusammen – und unterstützt durch unser Netzwerk – bringen wir eine Kompetenzbündelung auf die Waage, die dem Unternehmer hilft, die schwierigen Gewässer der Unternehmensnachfolge sicher zu durchqueren und die Nachfolgeregelung zur Krönung seines Lebenswerkes werden zu lassen.

Sieben typische Herausforderungen und Engpässe im Rahmen der Nachfolge

Eine Unternehmensnachfolge ist mit vielen Herausforderungen und Engpässen versehen. Die sieben häufigsten haben wir hier zusammengestellt. Prüfen Sie für sich selbst, welche der folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

1. *„Ich habe niemanden, mit dem ich zugleich hoch kompetent und hoch vertraulich über all das, was mich im Rahmen der Unternehmensnachfolge bewegt, sprechen kann.“*
„Ich habe niemanden, der mal von außen auf unser Unternehmen und unsere Familie schaut und auf all die damit verbundenen Verhältnisse und Verträge.“
„Ich wünsche mir einen zugleich kompetenten und vertrauenswürdigen Gesprächspartner, der mich durch die Umbruchsituation meiner Unternehmensnachfolge begleitet, und der dann möglicherweise danach wieder von der Bildfläche verschwindet.“
2. *„In unserer Familie haben wir Streit, bzw. es wird nicht offen über die Ist-Situation, die anstehenden Veränderungen und das, was im Rahmen einer Nachfolgeregelung des Unternehmens besprochen werden müsste, geredet. Wir haben das ja nie gelernt, das kommt doch nur einmal im Leben vor!“*
3. *„Ich fühle mich noch fit und innovativ und sehe noch keinen Grund, den Stab zu übergeben. Ich möchte meine unternehmerischen Fähigkeiten weiterhin in mein Unternehmen einbringen.“*
4. *„Ich finde keinen geeigneten Nachfolger.“*
5. *„Das Unternehmen kann im jetzigen Zustand nicht an einen Nachfolger übergeben werden.“*
6. *„Ich befürchte einen sinnlosen, leeren Alltag, wenn ich nicht mehr ins Unternehmen gehen kann - ich habe keine sinnvolle Zukunftsperspektive und keine alternative Beschäftigung nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen.“*
7. *„Das Unternehmen hat nach der Aussage meiner Berater so viel an Wert verloren, dass meine Altersversorgung und die meiner Familie nicht mehr ausreichend ist - mir bleibt nichts anderes übrig als durchzuhalten. Was soll ich denn tun?“*

Möglicherweise haben Sie sich nicht nur in einem der Punkte wieder erkannt, sondern sofort in mehreren.

Solange Sie nicht wissen, wie Sie diese Herausforderungen meistern können, besteht das Risiko, dass Sie die Nachfolgeregelung auf die lange Bank schieben.

Doch das ist gefährlich.

Risiken einer verschleppten Unternehmensübergabe

Im Rahmen meiner langjährigen Praxiserfahrung habe ich, Rainer Schuppert, immer wieder Beispiele gesehen, wie durch Verschleppung der Übergabe unnötige Risiken geschaffen wurden und in einigen Fällen sogar das gesamte Lebenswerk zerstört wurde.

Auf die wichtigsten Risiken wollen wir hier kurz eingehen:

- **Insolvenzrisiko**

Ein potentieller Übernehmer hat mich gebeten, ein mittelständisches Unternehmen „anzusehen“, das ihm zum Kauf angeboten wurde. Der Unternehmer hatte in einer Marktnische einen Platz gefunden, sein Unternehmen lange Zeit aufbauen können. Dann wurde er krank, die Bank hat sich zurückgezogen, ein grosser Kunde teilte ihm mit, er sei für ihn zum „Risiko-Faktor“ geworden. Er zog sich mit seinen Sorgen zurück. Die besten Mitarbeiter sahen sich veranlasst, nach einem anderen Arbeitsplatz umzusehen. Der Verkaufsversuch in dieser Entwicklungsphase scheiterte wegen zu grossen Unterschieden in den Erwartungen bezüglich eines angemessenen Kaufpreises – der Interessent zog sich zurück und das zum Verkauf stehende Unternehmen musste kurze Zeit später Insolvenz anmelden. Es hätten gute Chancen bestanden, mit einer realistischen und vorausschauenden Haltung und rechtzeitig eingeleiteten Massnahmen diese Entwicklung zu vermeiden!

Mehrfach habe ich mit ansehen müssen, dass ein Unternehmen nicht mehr gerettet werden konnte. Wenn das Unternehmen in einen Zustand gerät, dass es nicht mehr verkäuflich ist, wird der Handlungs-Spielraum eng oder geht verloren – im schlimmsten Fall muss Insolvenz angemeldet werden. Hätte sich der Unternehmer rechtzeitig um die Stabsübergabe gekümmert, hätten gute Chancen bestanden, seiner Familie und seinen Mitarbeitern dieses harte Schicksal zu ersparen.

- **Risiko, unter Druck handeln zu müssen, statt selbstständig zu agieren**

Als Unternehmer kennen Sie den Unterschied, ob Sie selbstbestimmt agieren können oder lediglich auf äußere Umstände reagieren. Zum einen unterscheiden sich die Ergebnisse, die sie erzielen können. Darüber hinaus ist es für einen Unternehmer in der Regel wenig angenehm, sich fremdbestimmt zu fühlen.

Bei der Unternehmensübergabe haben Sie im Normalfall die Wahl. Je frühzeitiger Sie das Thema angehen, desto mehr können Sie aktiv gestalten. Die Nachfolge-Regelung ist ein strategischer Erfolgsfaktor aus der Perspektive des Unternehmens und der Perspektive der Eigentümer hinsichtlich ihrer Vermögens- und Ertrags (bzw. Versorgungs-) Interessen!

- **Risiko, dann zum falschen Zeitpunkt handeln zu müssen**

Wenn Sie warten, bis Sie unter Druck geraten sind – zum Beispiel Druck der Bank oder wichtiger Kunden –, gehen Sie das Risiko ein, dass der Zeitpunkt, den Sie für geeignet halten, zu spät kommt und damit für Sie das Erreichen Ihrer Ziele ungünstig ist.

Gerade die letzten Jahre haben gezeigt, wie kurzfristig sich die Wirtschaftslage ändern kann. Wenn Sie gezwungen sind, in einer Talsohle zu verkaufen, kann der Übernahmepreis empfindlich nach unten beeinflusst werden oder die Verantwortung bzw. das Risiko für einen internen Nachfolger als Übernehmer zu gross werden!.

- **Risiken für das Vermögen und die Altersabsicherung**

Für viele Unternehmer ist der Ertrag aus dem Unternehmen oder aus dessen Kaufpreis gleichzeitig die Altersabsicherung für sich selbst und einer Reihe von Familien-Angehörigen.

Wenn der Kaufpreis deutlich unter den Erwartungen liegt, beeinträchtigt das den Lebensstandard im Alter. Haben Sie dafür so hart gearbeitet?

- **Risiken, dass sich mögliche Konflikte innerhalb der Familie noch vertieft haben**

Familiäre Konflikte sind eine häufige Ursache dafür, die Übergabe nicht aktiv anzugehen. Doch die Themen unter den Teppich zu kehren, hilft nicht weiter. Konflikte lösen sich nicht von allein. Eher verfestigen sie sich.

Mit kompetenter Begleitung ist es hingegen möglich, die Konflikte zu bearbeiten und zu lösen.

„Gut, dass wir mit Ihrer Hilfe Klarheit schaffen konnten und wir jetzt wissen, wo die Reise hingehen soll! Eine zweite Meinung aus gewissem Abstand kann einem die Augen öffnen!

- **Risiken für Ihr persönliches Ansehen:**

Oftmals haben Außenstehende einen klareren Blick auf die Situation als man selbst. Vielleicht kennen Sie Situationen, wo Unternehmer das Ruder nicht aus der Hand gegeben haben und das Umfeld mehr und mehr zum Schluss kam „Er kann einfach nicht loslassen“. Das in Jahrzehnten erarbeitete Ansehen kann so in den letzten Jahren wieder ruiniert werden.

- **Risiko, das Unternehmen, das Sie in langen Jahren aufgebaut haben, wieder zu gefährden, statt dass die Übergabe zur Krönung Ihres Lebenswerkes wird**

Viele der vorgenannten Einzelrisiken spitzen sich zu auf ein Gesamtrisiko: Dass Sie Ihr Lebenswerk, das Sie mit so viel Engagement und vielleicht sogar unter persönlichen Opfern aufgebaut haben, am Ende gefährdet wird und die Kurve wieder nach unten geht.

Muss das so sein?

Keineswegs. Es gibt Unternehmer, die so auf die Übergabe hin arbeiten, dass die Übergabe zum Höhepunkt und zur Krönung ihres Lebenswerkes wird.

Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise

Wenn Sie die Übergabe frühzeitig und klug angehen wollen, empfehlen sich folgende Schritte:

1. Legen Sie schon sehr frühzeitig in Ihrer Unternehmens-Strategie fest, unter welchen Bedingungen ein Führungswechsel und Eigentums-Wechsel stattfinden soll, am besten im Verbund einer Familien- und Unternehmensstrategie. Wenn diese Voraussetzungen (noch) nicht vorliegen, beginnen Sie mit den ersten Überlegungen mindestens 5, am besten 10 Jahre vor dem geplanten Übergang, so dass Sie das Unternehmen, die Familie und sich selbst bestmöglich auf den Wechsel vorbereiten können.
2. Idealerweise ziehen Sie jemanden hinzu, der Ihnen als neutraler Partner zur Seite steht, Ihnen hilft, die richtigen Schritte in der richtigen Reihenfolge zu tun, ggf. Spezialisten hinzuziehen und diese so zu steuern, dass alle Beteiligten konstruktiv zusammenwirken, Missverständnisse vermieden oder zumindest schnellstmöglich geklärt werden, und der auch ein offenes Ohr für Ihre persönlichen Gedanken und Gefühle hat.

Die vorhandenen Berater erfüllen ihre Aufgabe sicherlich in Ihrem Interesse. Ob diese auch für diese ganz besonderen Herausforderungen einer komplexen Unternehmensnachfolge geeignet sind, sollte in aller Offenheit geklärt werden. Sie haben nach einem gut bewältigten Nachfolge-Prozess gute Aussichten Ihre und auch deren eigene Interessen zu wahren.

Teilweise erleben wir, dass Steuerberater, die gute Arbeit im laufenden Geschäft machen, in einer sachlich wie emotional sehr komplexen Situation bei der Übergabe erleichtert sind, wenn es einen erfahrenen „Lotsen“ durch den Nachfolgeprozess gibt.

3. Am Anfang steht die sorgfältige Bestandsaufnahme in Bezug auf
 - die Unternehmenssituation (Verträge, Ertragslage, Marktsituation....)
 - die Vermögenssituation (Immobilien, Versicherungen, Kapitalanlagen...)
 - die familiäre Situation (Anteilseigner, persönliche Beziehungen, Konfliktfelder...)
4. Welche Perspektiven gibt es für das Unternehmen?
 - Welche Strategien zur Zukunftssicherung des Unternehmens und für weiteres Wachstum gibt es?
 - Durch welche Maßnahmen kann der Unternehmenswert erhalten, oder noch gesteigert werden?
5. Welche weiteren Perspektiven möchten Sie für sich selbst entwickeln?
 - Welche Interessen / Hobbys haben Sie vernachlässigt, die Sie gern wieder aufgreifen möchten?
 - Welche neuen Gebiete möchten Sie sich erschließen?
 - Welche persönlichen Beziehungen möchten Sie reaktivieren oder ausbauen?

Wie wir Sie unterstützen können

Oben haben wir die typischen Herausforderungen geschildert, die bei einer Unternehmensnachfolge auftauchen und die insbesondere mit der sachlichen wie menschlichen Komplexität dieser Situation zusammenhängen.

Unsere besondere Kompetenz liegt darin, dass wir – entweder einzeln oder als Paar und auf jeden Fall ergänzt durch ein Netzwerk hochqualifizierter und erfahrener Spezialisten – für jeden dieser Aspekte Lösungen bieten.

1. Persönliche Berater und Lotsen

Wir verstehen uns als Lotsen, die Sie durch den gesamten Prozess führen und begleiten. Sie haben in uns Gesprächspartner, mit denen Sie vertrauensvoll und kompetent über alles sprechen können, was Sie bewegt, sowohl die sachlichen wie die menschlichen Fragen, sowohl die Themen, die das Unternehmen betreffen, wie die familiären Aspekte und auch Ihre höchstpersönlichen Fragen und Anliegen.

Wir haben die Erfahrung und Kompetenz, von außen auf Ihr Unternehmen, die Vermögensverhältnisse und die familiäre Situation zu schauen und Ihnen einen Überblick zu verschaffen, so dass Sie Klarheit gewinnen über Ihre Ausgangslage, Chancen und Risiken und Ihre weitere Strategie und in welcher Reihenfolge Sie welche Schritte unternehmen.

Damit können Sie Ihre Unternehmensübergabe aktiv steuern, optimale Ergebnisse für Ihr Unternehmen, die Mitarbeiter, Kunden und Ihre Familie erzielen, Ihr Lebenswerk in gute Hände geben und Ihr Vermögen sichern.

Ganz wichtig dabei: Wir sagen Ihnen auch, was nicht möglich ist, so dass Sie mit realistischem Blick das Ganze betrachten.

In verschiedenen Phasen der Unternehmensübergabe sind auch andere Berater gefragt. Wir verstehen uns dabei als Übersetzer, so dass Sie die richtigen Fragen stellen können und das „Fachchinesisch“ zutreffend interpretieren.

2. Bereinigung familiärer Konflikte

Unter unserer Anleitung und Begleitung können Sie miteinander ins Gespräch kommen. Konflikte dürfen offen gelegt werden. Wir sind darin geschult, Konfliktgespräche zu moderieren und zu guten Lösungen zu führen. In der Regel erleben die Beteiligten große Erleichterung, wenn einmal alles auf den Tisch kommt. Von da aus werden dann auch sachliche Lösungen einfacher.

Wir bieten Ihnen einen geschützten Raum, auch solche Themen anzusprechen, die bisher tabu waren.

3. Das Unternehmen übergabefähig bzw. verkaufsfähig machen

Wir unterstützen Sie bestmöglich, das Unternehmen in einen Zustand zu versetzen, dass Ihr familien-interner Nachfolge oder ein externer Übernehmer Interesse daran finden kann und kooperieren dabei eng mit weiteren Spezialisten unseres Netzwerks.

4. Unternehmenswertsteigerung

Wir unterstützen Sie bei der strategischen Neuausrichtung mit unserem Netzwerk an Experten. Der Blick von außen kann oft Chancen enthüllen, die man selbst nicht ohne weiteres erkennt, und so zum Beispiel den Unternehmenswert wieder zu steigern.

5. Weitere Rolle im Unternehmen nach der Stabübergabe

Es gibt noch viele Möglichkeiten, nach der Stabübergabe im und für das Unternehmen in unterschiedlichen Rollen und Funktionen sinnvoll zu wirken.

Wir unterstützen Sie, Ihre Rolle zu finden und in Würde den Wechsel zu vollziehen, so dass man nicht irgendwann über Sie sagt „Er kann nicht loslassen“.

6. Entwicklung weiterer persönlicher Perspektiven

Wir verstehen Ihre Befürchtungen vor einem leeren, sinnlosen Alltag und begleiten Sie bei der Neu-Orientierung. Wir können Ihnen helfen, der Kostbarkeit und Lebendigkeit des Lebens auf die Spur zu kommen.

Wie geht es jetzt weiter?

Wir hoffen, dass wir Ihnen die Notwendigkeit, sich frühzeitig um die Unternehmensübergabe zu kümmern, nahe bringen konnten, und außerdem deutlich machen, dass es für alle Herausforderungen in diesem Zusammenhang Lösungsmöglichkeiten gibt.

Gleichwohl gibt es mit Sicherheit noch viele Einzelfragen, die naturgemäß in diesem Report nicht behandelt werden konnten.

Unser Angebot daher für Sie: Vereinbaren Sie mit uns einen unverbindlichen persönlichen Gesprächstermin. In diesem Termin sprechen wir über die Besonderheiten Ihrer individuellen Situation und sagen Ihnen ganz ehrlich, ob und wie wir Sie gegebenenfalls weiter unterstützen können. Wir sagen Ihnen auch, was nicht geht.

Unabhängig davon, ob wir danach weiter zusammenarbeiten, kann ein solches Gespräch sehr entlastend sein. Denn mit wem können Sie sonst solche Themen besprechen, sowohl die sachlichen wie die familiären wie die höchstpersönlichen?

Sie können auf verschiedene Weise mit uns Kontakt aufnehmen:

- per Telefon: +49 7062 - 93 20 21
- per Fax: +49 7062 - 93 20 22
- per E-Mail: info@entwicklungimwandel.de

Wir freuen uns, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Herzlichst

Rainer Schuppert und Ursula Iskenius-Schuppert

Kontakt:

EIW Entwicklung im Wandel GbR
WP/StB Dipl. Kfm. Rainer Schuppert und
Dipl. Psych. Ursula Iskenius-Schuppert
Trollingerweg 6
71720 Oberstenfeld
Tel. +49 7062 - 93 20 21
Fax +49 7062 - 93 20 22
E-Mail: info@entwicklungimwandel.de
Internet: www.entwicklungimwandel.de