

## Nachfolgeprozess in inhabergeführten klein- und mittelständischen Unternehmen

Sie beschäftigen sich intensiv, gelegentlich oder noch gar nicht mit dem Nachfolge oder Weitergabe Prozess? Unfall, Krankheit, wirtschaftliche Probleme können die Frage schmerzhaft in den Vordergrund rücken. Vielleicht wollen Sie auch nur vorbereitet sein, wenn sich die Frage stellt: Unternehmer verlässt Unternehmen. Es ist eine denkbar unglückliche Situation unter Druck Entscheidungen dieser Tragweite treffen zu müssen, die in hohem Maße das eigene bisherige Leben verändern.

Es gibt keine Blaupause - jede Unternehmensnachfolge ist individuell und braucht vor allem Zeit und den Mut einer ehrlichen Auseinandersetzung mit existenziellen und großen Tabuthemen.

Denken Sie schriftlich, gehen Sie dabei systemisch vor, werden Sie sich Ihrer Werte und Motive bewusst. Bewerten und priorisieren Sie die für Sie wichtigen Entscheidungsfaktoren. Besprechen Sie die Vorgehensweise in der Familie, mit Vertrauenspersonen, mit einem Berater Ihres Vertrauens oder informieren Sie sich im Kreis von Unternehmern mit gleichen Fragestellungen. Erst dann suchen sie die steuerlich und rechtlich beste Variante für Ihre persönlichen Nachfolge.

Also – bevor Sie diesen Schritt gehen, werden Sie sich klar über Ihre Motive, Werte und Emotionen. Gerade in Familienunternehmen überlappen sich die emotionalen Beziehungen zwischen Familienangehörigen und die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens besonders stark.

Seien Sie sich bewusst, dass dies i.d.R. die letzte Entscheidung in Ihrer Rolle als Unternehmer ist. Sie brauchen auch eine klare Vorstellung für die Zeit danach.

Sie müssen also zwei Prozesse miteinander koordinieren –für das Unternehmen und für Sie als Unternehmer.

Die Vorteile familiengeführter oder -Inhabergeführten Unternehmen sind oft ihre Marktnähe, Kundenorientierung, Flexibilität, flache Hierarchien, direkte Ansprechpartner für Kunden. Gerade in Krisen erweisen sich Familienunternehmen als robuster, weil langfristig orientierter, als Kapitalgesellschaften.

Nachteil – gerade in der Phase des Nachfolgeprozesses – vieles ist auf die Person des Unternehmers zugeschnitten. Er ist die Identifikationsfigur. Fällt diese Person weg, kann das die Kaufmotivation der Kunden und die Firmenstatik beeinflussen.

Wichtig: Auch wenn der Umsatz stimmt, die Ertragslage gut, die Zukunftsperspektive positiv – das Unternehmen ist praktisch unverkäuflich, wenn sich der Unternehmer als Alleinunterhalter herauskristallisiert!

Die Entscheidung betrifft auch niemals Sie allein als Inhaber– dass unternehmerische, familiäre und soziale Umfeld spielt direkt oder indirekt immer eine Rolle.

Viele Unternehmer arbeiten mehr in- als an dem Unternehmen und sind mehr in operativen Prozessen verhaftet, als sich strategischen Zukunftsfragen zu widmen.

Achten Sie deshalb genau auf die Hürden des Nachfolgeprozesses:

Entscheidung werden vor sich hergeschoben. Es fällt schwer Entscheidungen zu treffen, die weit über das Tagesgeschäft hinausgehen. Es fehlt gerade bei inhaber-/familiengeführten Unternehmen an Wissen und Erfahrung zu diesem Thema. Sie haben keine eigenen Kinder, kein qualifiziertes Kind, kein an der Nachfolge interessiertes Kind. Sie unterliegen einer Fehleinschätzung bei der Beurteilung der Eignung des Kindes als Nachfolger. Sie wollen alle Kinder gleich behandeln. Sie unterschätzen die Rivalität unter Kindern. Sie wollen gar nicht, dass Ihre Kinder die Nachfolge antreten. Aber auch Kinder, die entgegen des Willens der Eltern nicht wollen Stellen Sie dazu ruhig mal eine Gleichung an:

$$\text{Erfolg/Leistung} = \text{Wollen} \times \text{Können} \times \text{Dürfen.}$$

Wenn nur ein Faktor gegen 0 tendiert, haben Sie ein Thema.

Werte, Emotionen, Einstellungen - unterschiedliche Ansichten über den Wert (Lebenswerk, Zukunftsabsicherung, Liquidationswert, Goodwill.....). Was ist Ihnen wichtig, welche Werte sind mit der Übergabe betroffen? Decken sich Motive von Käufer/Nachfolger und Verkäufer? Unklarheit über die Rolle nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Viele identifizieren sich über ihre Rolle als Unternehmer – und unterschätzen den Fall in die Bedeutungslosigkeit. Persönliche Zukunft des Unternehmers. Nicht die Rolle steht im Vordergrund, sondern, was mache ich jetzt. Oder die unklare finanzielle Absicherung im Alter.

Formulieren Sie deshalb ein Unternehmensziel, in dem Sie alle Faktoren zusammenstellen – nach dem SMART-Prinzip: Spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert. Formulieren Sie immer positiv – und überprüfen Sie es einmal im Jahr. Dann sind Sie vorbereitet.