

handwerk. magazin

www.handwerk-magazin.de

Anleitung:

Erfolgreiche **NACHFOLGE** mit dem dreistufigen **ÜBERGABEMODEL**

Autor: Frank Pollack, freier Journalist

IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

Erfolgreiche **NACHFOLGE**

Eine dreistufige Firmennachfolge hilft, die größten Hemmnisse einer Übergabe an familienfremde Übernehmer zu überwinden. Sie setzt aber eine langfristige Planung voraus.

Firmeninhaber, die nicht auf Nachfolger in der eigenen Familie bauen können, stehen bei der Übergabe ihres Lebenswerks vor besonderen Herausforderungen. Denn selbst wenn ein geeigneter Kandidat gefunden und ein Kaufpreis einvernehmlich vereinbart ist, scheitern familienexterne Übergaben dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) zufolge häufig an drei typischen Schwierigkeiten:

1. Dem Nachfolger fällt es schwer, die Übernahme zu finanzieren.
2. Dem Senior fällt es schwer, sich von seinem Unternehmen zu trennen.
3. Die Mitarbeiter tun sich schwer, den Nachfolger als neuen Chef zu akzeptieren.

Mit einem dreistufigen Übergabemodell hat Unternehmensberater, Dozent und Buchautor Dirk Schadow aus Hürth ein Konzept entwickelt, das alle Beteiligten dabei unterstützt, eben diese Widerstände erfolgreich zu überwinden.

VORBEREITUNG SCHRIFTLICHE VEREINBARUNG: Der designierte Nachfolger schließt mit dem Firmeninhaber eine schriftliche Vereinbarung über den vorgesehenen dreistufigen Prozess der Firmenübergabe ab (siehe folgende Punkte). Darin werden die einzelnen Etappen inklusive möglicher Ausstiegsoptionen durch beide Seiten einvernehmlich vorgezeichnet. Bei Bedarf kann auch eine spätere Aktualisierung des Vertrages vereinbart werden (zum Beispiel, wenn der Kaufpreis erst zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt werden kann).

VORTEILE:

- Durch die Vereinbarung erhält das Projekt für beide Seiten Verbindlichkeit.
- Schriftlichkeit schafft Klarheit. Details, die bei mündlichen Absprachen oft vage bleiben oder leichter misszuverstehen sind, müssen für die Papierform im Detail ausdiskutiert werden.
- Beide Parteien wissen von Anfang an sehr genau, was die jeweils andere erwartet. Die Gefahr des Missverstehens wird von vornherein minimiert.

STUFE 1: AUFSTIEGS- UND ANSPARPHASE (CA. 2 BIS 10 JAHRE). Der Nachfolger übernimmt zirka zwei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe (je nach individueller Situation) eine verantwortliche Position in der zu übernehmenden Firma. Außerdem nutzt er die verbleibende Zeit, um noch fehlende finanzielle Eigenmittel (in der Regel werden von Banken 20 Prozent der Finanzierungssumme vorausgesetzt) anzusparen. Dafür legt er kontinuierlich etwas von seinem Gehalt zurück. Um die Ernsthaftigkeit des potenziellen Nachfolgers auf die Nagelprobe zu stellen, kann alternativ bzw. ergänzend auch das Ansparen der fehlenden Eigenmittel durch Einbehalt von Leistungen wie Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld oder Gewinnausschüttungen vereinbart werden.

Erfolgreiche **NACHFOLGE**

VORTEILE:

- Der Nachfolger lernt das Unternehmen und seine Mitarbeiter aus der **Vorgesetztenperspektive** kennen, kann sich als Führungskraft etablieren und sich für die noch zu erwartenden Aufgaben gezielt weiter **qualifizieren**. Bei längeren Zeiträumen ist sogar ein mehrstufiger Aufstieg in der Führungshierarchie realisierbar.
- Der scheidende Firmenchef kann sich anhand von konkreten Aufgaben und Projekten von den **unternehmerischen Qualitäten** seines Nachfolgers überzeugen, ihn in dessen **Entwicklung fördern** und so **langfristig Vertrauen aufbauen**.
- Übergeber und Nachfolger arbeiten gemeinsam daran, die Firma für die Zukunft fit und damit für die Übergabe attraktiv zu machen. Investitionsstaus, wie sie bei zur Übergabe stehenden Firmen oft schon Jahre vor dem Ausscheiden des Seniors zu beobachten sind, können vermieden, **Businesspläne kontinuierlich** entwickelt und umgesetzt werden.
- Kreditgeber, aber auch Steuerberater, Juristen und weitere Beteiligte können frühzeitig involviert und **Pläne auf Realisierbarkeit** hin geprüft und konkretisiert werden.
- Sollten einzelne oder auch mehrere Beteiligte feststellen, dass die Erwartungen nicht erfüllt werden (können), ist ein **geregelter Ausstieg** auf Basis der Vereinbarung möglich.

STUFE 2: ÜBERGABE VON 80 PROZENT DER FIRMENANTEILE. 80 Prozent der Firmenanteile werden vom Senior an den Nachfolger übertragen. Neben den angesparten Eigenmitteln werden für den Verkauf der Firmenanteile, die Unterstützung von Bürgschaftsbank und Förderprogrammen genutzt.

VORTEILE:

- Die Übertragung von zunächst nur vier Fünfteln der Firmenanteile erweitern die **Finanzierungsspielräume** für den Nachfolger.
- Zugleich sichert ihm das Vorgehen **nahezu vollständige Entscheidungsfreiheit**. Der Wechsel auf dem Chefsessel ist für jeden sichtbar und unumkehrbar.
- Der Senior behält (zunächst) eine **Sperrminorität** und hat zugleich ein **weitergehendes Interesse** am nachhaltigen Gelingen über den Moment der Übergabe hinaus
- Aus Sicht der finanzierenden Kreditinstitute bedeutet der Senior als zusätzlicher Finanzier, weiterer Know-how-Geber und Berater ein Plus an Sicherheit, das gewöhnlich mit **verbessertem Rating** (und gegebenenfalls niedrigeren Zinsen) honoriert wird.

STUFE 3: AUSZAHL- UND COACHINGPHASE (CA. 2-5 JAHRE). Der neue Unternehmensinhaber zahlt seinem Vorgänger die noch offenen 20 Prozent der Firmenanteile in festgelegten Raten aus. Im Gegenzug steht der Senior seinem Nachfolger bei Bedarf als Berater, Netzwerker oder auch als Identifikationsfigur weiterhin zur Seite.

Erfolgreiche **NACHFOLGE**

VORTEILE:

- Der Nachfolger ist mit Fragen, die regelmäßig nach einer Firmenübergabe auftauchen, nicht allein. Er kann bei Bedarf auf seinen **Vorgänger als Berater** zurückgreifen.
- Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner erleben den Wechsel an der Firmenspitze als **kontinuierliche Entwicklung**, nicht als Bruch.
- **Schlüsselkunden** oder Geschäftspartner, die sehr stark auf die Person des Seniors fixiert sind, können langsam „entwöhnt“ werden.
- Ausscheidende Inhaber können weiterhin ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Diese Aussicht auf einen **gleitenden Übergang** erleichtert es Senioren erfahrungsgemäß schon im Vorfeld, loszulassen.
- In Ausnahmesituationen kann die Auszahlung an den Senior mitunter einvernehmlich und unbürokratisch „gestreckt“ und damit die monatliche **Ausgabenlast vermindert** werden. Bei Bankdarlehen ist dies in der Regel nicht oder nur zu sehr hohen Kosten möglich.

FAZIT: Die Chancen, das eigene unternehmerische Lebenswerk über den persönlichen beruflichen Ausstieg hinaus langfristig zu sichern, sind umso größer, je früher sich Firmeninhaber mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen, je verbindlicher sie ihre Ziele mit dem potenziellen Übernehmer und weiteren Beteiligten wie zum Beispiel Banken vereinbaren und je konsequenter sie diese verfolgen und bei Bedarf der unternehmerischen Wirklichkeit anpassen.