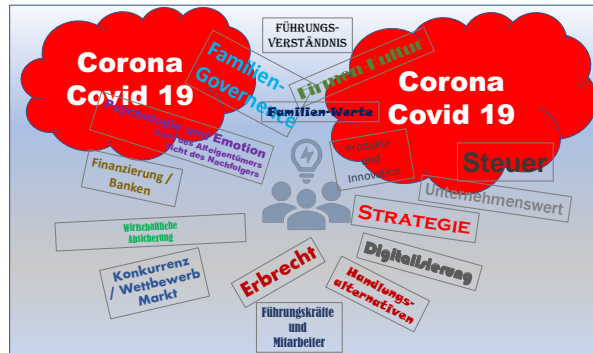


# Mögliche Optionen der Unternehmensnachfolge

## Einflussfaktoren auf die Entscheidung zur Unternehmensnachfolge



Hinweis: Zugunsten besserer Lesbarkeit verwenden wir im Text die männliche Form. Frauen sind dabei stets ebenso gemeint.

### FAMILIENINTERNE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die Nachfolgeplanung ist die Chance, das Unternehmen für die Zukunft neu aufzustellen und auszurichten. Die Zukunftsperspektive des Unternehmens muss jedem Nachfolger – ob intern oder extern wichtig sein. So muss sich auch der interne Nachfolger die Frage bezüglich der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, seiner Produkte, Systeme und Prozesse stellen.

Die familieninterne Unternehmensnachfolge wird nur dann erfolgreich gelingen, wenn Senior und Junior diesem Prozess gemeinsam offen begegnen. Für den Seniorunternehmer bedeutet dies vor allem, zum richtigen Zeitpunkt loszulassen. Für den Junior bedeutet dies sich zum gegebenen Zeitpunkt zu emanzipieren, die Macht einzufordern und seine Fähigkeit zur Führung des Unternehmens zu zeigen und unter Beweis zu stellen.

a) Wesentlich für Junior und Senior ist dabei:

- Aussprache und Einigkeit zu Veränderungsbedarf zwischen Junior und Senior bei
  - Strategischen Zielen - Zukunftskonzeption
  - Führungsverständnis in der Organisation
  - Werteverständnis
  - Kompetenzregelungen
- Schriftlich fixierte Roadmap für Übergabe von Verantwortung, Funktionen und Kapital.
- Rechtliche und steuerliche Gestaltung der Übernahme muss dem Ziel der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens dienen.
- Einbeziehung der wesentlichen Führungskräfte in den Prozess der Unternehmensübergabe.

b.) Wesentlich für den Junior ist:

- Zum gegebenen Zeitpunkt Macht einzufordern und eigene Fähigkeiten zur Führung des Unternehmens zu zeigen.
- Entscheidung des Juniors für das Unternehmen – Keine Übernahme aus Pflichtgefühl der Familie gegenüber.
- Klare Kompetenzregelung beim Einstieg.
- Hilfreich sind externe Erfahrungen des Juniors vor dem Einstieg in die Firma des Seniors.
- Abstimmung mit dem Senior bei Personalentscheidungen auf Basis eines Zukunftskonzeptes – wie geht man mit „heiligen Kühen“ um.
- Nutzen Sie die Erfahrung des Seniors als Ratgeber.

c.) Wesentlich für den Senior ist:

- Zum richtigen Zeitpunkt loszulassen (loslassen wollen und loslassen können ist hierbei relevant). Mitarbeit im Betrieb nur, wenn es mit dem Junior abgestimmt ist. Übergabe muss konsequent sein, d.h. Eingriff nur beratend und wenn vom Junior gewünscht. ggf über Beiratsfunktion.
- Interne und externe Qualifikation des Juniors planen und umsetzen. Aufbau eines familieninternen Nachfolgers ohne Zwang. Neigung und Fähigkeit geht vor Blutsverwandtschaft, Ältestenrecht bzw. Geschlecht; Vermeidung von mehreren Nachfolgern, die sich nicht klar ergänzen.
- Sorgen Sie für offene, konstruktive Kommunikation ggf. über Hinzunahme von Moderatoren bzw. Beratern.
- Sorgen Sie für Gerechtigkeit bei allen Erben.

**Die Punkte sind keine vollständige Aufzählung. All dies Punkte sind frühzeitig von Senior und Junior sowie der gesamten Familie abgestimmt und systematisch anzugehen. Die Qualifikation zur Übernahme aber auch zur Übergabe ist systematisch aufzubauen.**

### **FAMILIENEXTERNE UNTERNEHMENSNACHFOLGE - VERKAUF DES UNTERNEHMENS**

Ist ein familieninterner Nachfolger nicht verfügbar, so kommt ein Verkauf des Unternehmens in Betracht. Das Lebenswerk wird in fremde Hände übergehen.

Es stellt sich also die Frage des Ablaufs des Verkaufsprozesses. Anzumerken ist, dass der Verkaufsprozess lange dauert und sehr aufwändig ist. Ein externer Käufer (Management Buy In) wird den Unternehmenswert im Rahmen einer Due Diligence kritisch beleuchten. Management Buy Out beschreibt den Verkauf an Führungskräfte bzw. mit Hilfe einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft eine Kombination von Mgt Buy In und Mgt Buy Out.

### **FAMILIEN-EXTERNE FÜHRUNG DES FAMILIENUNTERNEHMENS**

Die Trennung von Geschäftsanteilen und Führung bietet sich dann an,

- wenn das Unternehmen gute Potenziale hat und diese in der Familie gehalten werden sollen – und zu dem kein familieninterner Nachfolger verfügbar bzw. geeignet ist, das Unternehmen zu führen
- der Nachfolger aus der Familie zum Zeitpunkt der Unternehmensübergabe noch zu jung ist
- eine Einigung über den Verkauf des Unternehmens nicht erreichbar ist bzw. Streitigkeiten aus sonstigen Gründen drohen.

In all diesen Fällen kommt dem Beirat, dessen Besetzung und dessen Satzung eine entscheidende Rolle zu. Die Satzung sollte die Rolle und die Stärke des Beirats klar festlegen. Es sollten vielmehr zusätzliche Gesichtspunkte aus Markt, Wettbewerb und Finanzen/Controlling in das Beiratsgremium mit einfließen.

**All diese Optionen bedürfen einer detaillierten Planung und Vorgehensweise -  
professionelle Beratungsunterstützung ist in allen Fällen  
der Unternehmensübergabe dringend angeraten.**