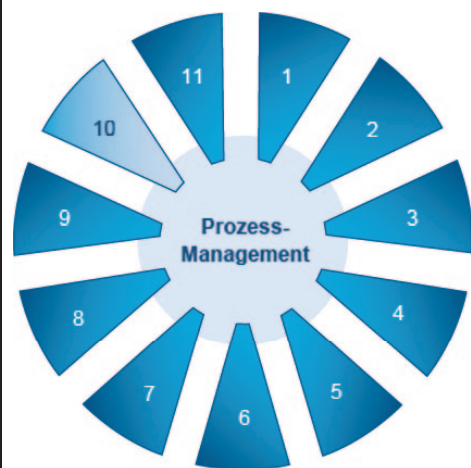


Unternehmens als bevorzugte Übergabeoption fixiert (21,1%). Auf Basis der durchgeführten Unternehmensbewertung werden nun vom Seniorunternehmer mit dem Berater vorbereitende Umsetzungsschritte veranlasst, die einen solchen strategischen Ausstieg professionell vorantreiben. Der Verkauf an einen strategischen Käufer wird dann in der Regel häufiger als Übergabeoption realisiert als ein Verkauf an externe Führungskräfte (16,5%) oder Mitarbeiter des Unternehmens (10,2%).

Teil 3 dieser Serie erscheint im nächsten „baustoffmarkt“. Dann geht es um die Umsetzung der Nachfolge-Entscheidungen und um das notwendige Nachfolge-Controlling. ■



Quelle: www.oelfke-koengeter.de

### Prozess-Management im Detail

1. Klärung der Ausgangslage, Zielsetzung, Vorgehensweise und Arbeitsmethodik
2. Bewertung des Unternehmens
3. Erstellung einer Unternehmenskurzpräsentation
4. Suche von potentiellen Käufern/ Investoren
5. Bereitstellung von Vertraulichkeitsvereinbarungen
6. Erstellung einer detaillierten Managementpräsentation für Investoren/ Käufer
7. Steuerung der Due-Diligence-Arbeiten
8. Abschluss von Kaufabsichtserklärungen (letter of intent)
9. Steuerung der Vertragsgestaltungen
10. Verhandlungsführung mit potenziellen Käufern
11. Vertragsabschluss/ closing

niorunternehmern schwer, operativ vom Unternehmen loszulassen. Dann hat der Nachfolger Schwierigkeiten damit, seine eigenen Ziele und Vorstellungen operativ umzusetzen. Hier gilt es einen gemeinsamen Weg zu erarbeiten und diesen klar strukturiert mit entsprechenden Vereinbarungen festzulegen. In vielen Fällen ist es geboten, diesen Übergabepunkt auch dazu zu nutzen, eine Betriebsaufspaltung vorzunehmen. Unter Einbeziehung der steuerlichen Situation kann es einzelfallorientiert sinnvoll sein, das operative Geschäft in Form einer Betriebsgesellschaft fortzuführen, aber gleichzeitig eine Besitzgesellschaft zu etablieren.

### Intensive Kommunikation vonnöten

Erforderlich ist in jedem Fall eine intensive Kommunikation mit den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens über die künftige Unternehmensführung und -ausrichtung. Die aktive Einbeziehung und Information aller Beteiligten – z.B. Kunden, Lieferanten und Banken – ist wichtig, um Spekulationen über die Fortführung des Unternehmens zu verhindern. Basis

dafür ist eine im Vorfeld erstellte Übergabeplanung, die die Einarbeitung des Nachfolgers regelt und gleichzeitig einen transparenten Ausstieg des Seniorunternehmers sichtbar macht. Selbstverständlich müssen zu diesem Zeitpunkt alle erforderlichen Vertragsgrundlagen getroffen und umgesetzt sein. Beispiele hierfür sind die Übertragung von Gesellschaftsanteilen, Veränderungen des Gesellschaftsvertrages, Testament, Geschäftsführungsverträge, Aufstellen einer Beiratsordnung (bei Bedarf), Miet- und Pachtverträge, möglicherweise Schenkungsverträge etc. Bei einem fließenden Übergang vom Senior- auf den Nachfolgeunternehmer sollte darauf geachtet werden, dass der Zeitraum nicht zu lang ist. Wir empfehlen einen Zeitraum von maximal zwei Jahren. In dieser Zeit sollte es allen Beteiligten gelingen, die bestehenden Beziehungen, Kontakte und Verflechtungen nicht nur organschaftlich, sondern vielmehr auf der persönlichen Ebene sicherzustellen. Klare Verhältnisse zu schaffen ist das oberste Gebot. Die Praxis zeigt immer wieder, dass es schwierig ist, den gemeinsamen Nachfolgeprozess zu durchleben, wenn es

an Klarheit und Verbindlichkeit fehlt. Die Verantwortung abzugeben, eine unternehmerische Perspektive zu bieten und dem nachfolgenden Management eigene Zukunftsorientierung zu schaffen, ist eine zentrale Aufgabe, die der Seniorunternehmer im Zuge des Übergabeprozesses leisten muss. Das Nachfolgecontrolling setzt bereits während der Zeit der Übergabe ein. Neben dem klassischen betriebswirtschaftlichen Controlling, dem Vertragscontrolling und dem steuerlichen Nachfolgecontrolling ist entscheidend, ob der gesamte Übergabeplan erfolgreich realisiert wird. Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist eine Mammutaufgabe. Die enorme Komplexität und die fachlichen Anforderungen an die Gestaltung dieses Gesamtprozesses sind aus unserer Sicht nicht ohne Hinzunahme von Beratern lösbar. Mit ihrer Expertise werden die jeweiligen Einzelschritte unterstützt und begleitet. Entscheidend ist aber, dass der Unternehmer für sich und seine Familie klare Vorstellungen von der Zukunft hat und diesbezüglich die erforderlichen Entscheidungen trifft. ■

## Teil 3 Die Umsetzung der Übergabestrategie und das Nachfolgecontrolling

Nachdem in Teil 1 unserer Serie die erforderlichen Vorbereitungsmaßnahmen dargestellt wurden und in Teil 2 das Finden der richtigen Übergabestrategie das Thema war, wird nun im abschließenden Teil 3 dargelegt, wie eine optimale Umsetzung und Controlling der Unternehmensübergabe durchgeführt werden sollte.

In Abhängigkeit von der gewählten Übergabestrategie sind unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich. Bei einem Unternehmensverkauf an einen externen Übernehmer werden die Vorsorgeansprüche für den Senior und seine Familie in aller Regel aus den Liquiditätsüberschüssen des Verkaufs getragen. Für den Seniorunternehmer ist es ebenso wichtig, eigene Lebenspläne für die Zeit nach der Übergabe des Unternehmens zu entwickeln, sofern das eigene Unternehmen bisher seinen Lebensmittelpunkt bildete. In der Praxis stellen wir immer wieder fest, dass viele Seniorunternehmer sich nicht rechtzeitig mit einer sinnstiftenden Beschäftigung nach der Übergabe des Unternehmens befasst haben und eine gewisse Leere innerhalb des eigenen Lebensalltags eintritt.

### Unternehmensverkauf

Die Umsetzung des Unternehmensverkaufs kann in zwei Übergabeformen erfolgen. Entweder wird das Unternehmen als Ganzes verkauft („share deal“), der Unternehmenskäufer übernimmt dann alle Akti-

va und Passiva. Eine weitere, sehr häufig gewählte Variante ist, nur die Vermögensgegenstände im Rahmen eines „asset deals“ zu verkaufen. Dabei bleibt der bestehende Rechtskörper des Unternehmens im Besitz der Unternehmerfamilie. Häufig ist es dann so, dass die Betriebsimmobilie von dem Käufer angemietet wird und die Mietzinsen als Ertrag in das Familienunternehmen fließen. Im Rahmen von so genannten „due diligence“-Prüfungen (Sorgfältigkeitsprüfungen) werden alle erforderlichen Vertragsbestandteile detailliert geprüft und bewertet. In diesem Zuge spielen Haftungs- und Gewährleistungsregelungen eine bedeutende Rolle, die im Rahmen der Kauf- und/oder Notarverträge im Einzelnen geregelt werden. Der für den Verkäufer zu erzielende Unternehmensverkaufspreis orientiert sich am Unternehmenswert. Dieser Wert wird durch die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage ebenso beeinflusst wie durch zu erzielende Synergie und Strategiewerte, die dem Käufer mit dem Unternehmen geboten werden.

### Nachfolger aus der Familie

Hat sich der Seniorunternehmer entschlossen, das Unternehmen nicht extern zu verkaufen, sondern einen eigenen Familiennachfolger zu etablieren, ist es ebenso erforderlich, eine Unternehmensbewertung durchzuführen und die entsprechenden vertraglichen Regelungen herzustellen. Häufig ist es so, dass der Seniorunternehmer dem Unternehmen in beratender Funktion erhalten bleibt. Gerade bei der Hinzunahme von externen Geschäftsführern empfiehlt sich die Einrichtung eines Steuerungs- und Kontrollgremiums in Form eines Beirates. Die Zusammensetzung eines solchen Gremiums muss sorgfältig überlegt werden, ferner muss im Einzelfall geprüft werden, wie weit die Aufgaben und Kompetenzen dieses Gremiums gehen sollen. Bei der Wahl der richtigen Konstruktion und Besetzung bietet der Beirat für alle Beteiligten, insbesondere für das Unternehmen, enorme Vorteile. Für eine optimale Nachfolgeorganisation ist es ebenso erforderlich, die Rollen und Aufgaben für die Übergabezeit klar zu definieren. Häufig fällt es den Se-

Oelfke – Köngeter empfiehlt die regelmäßige Lektüre des „baustoffmarktes“. Ein kostenloses Probeheft können Sie anfordern unter: [www.baustoffmarkt-online.de/Verlagsshop](http://www.baustoffmarkt-online.de/Verlagsshop)

## OELFKE • KÖNGETER

SO KÖNNEN SIE UNS ERREICHEN:

Dieter Oelfke  
Dipl.-Betw. (FH)  
Geschäftsführer

mobil 0173/94 64 771  
oelfke@oelfke-koengeter.de

Michael Köngeter  
Geschäftsführer

mobil 0173/95 11 231  
koengeter@oelfke-koengeter.de

Oelfke – Köngeter GmbH & Co. KG  
Werastraße 13/1 | 88045 Friedrichshafen  
fon 07541/95 38 -10 | fax 07541/95 38 -20  
[www.oelfke-koengeter.de](http://www.oelfke-koengeter.de)

DURCH VERÄNDERUNG ZUM ERFOLG.

## OELFKE • KÖNGETER

# Sonderbeilage zum Fachbeitrag „Unternehmensnachfolge“



Erschienen im **baustoffmarkt**





# Unternehmensnachfolge

## Praxisbeispiele und Lösungsangebote

Die beiden Autoren sind selbstständige Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Sanierungs- und Restrukturierungsberatung, Managementberatung (Strategie, Vertrieb und Coaching) sowie Unternehmensverkäufe/Unternehmenskäufe. Beide sind gelernte Groß- und Außenhandels-Kaufleute im Bereich Baustoffe. Dipl.-Betriebswirt Dieter Oelfke (l.) arbeitete elf Jahre in einer führenden Handelsverbundgruppenzentrale sowie in Geschäftsführungsfunktionen in bedeutenden Großhandelshäusern (Konzern und Mittelstand). Michael Königeter (r.) war in operativen Fach- und Führungsfunktionen in einem internationalen Konzern wie auch in Geschäftsführungsfunktionen in bedeutenden Großhandelsunternehmen tätig. Seine Schwerpunkte liegen im klassischen Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement sowie im Bereich Unternehmensverkäufe.



Dieter Oelfke und Michael Königeter

## Teil 1 Vorbereitung der Nachfolge

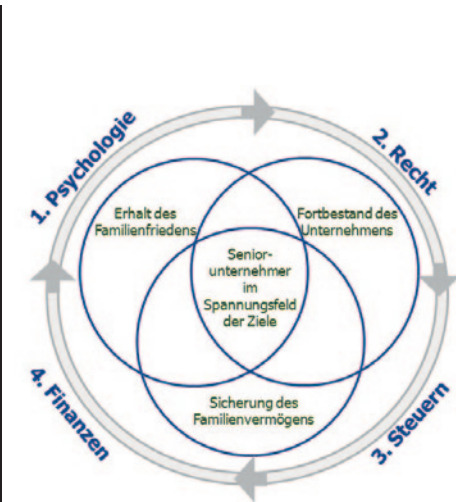
**Kein anderes Thema ist bei den Unternehmern von so elementarer Bedeutung wie die Schaffung einer professionellen Unternehmensnachfolge zum optimalen Zeitpunkt. Innerhalb der Baustoff- und Holzbranche haben wir in den letzten Jahrzehnten viele erfolgreiche, aber auch misslungene Praxisfälle erlebt. Wie also können Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation übergeben werden?**

Was machen die einen richtig und warum scheitern manche Unternehmer mit ihren Übergabevorhaben kläglich, so dass sie am Ende keine andere Wahl mehr haben, als das Familienunternehmen in allerletzter Sekunde vor einer Zerschlagung zu retten und an einen externen Übernehmer abzugeben? Diejenigen Leser, die seit vielen Jahren mit unserer Branche verbunden sind, kennen Fälle dieser Art. Beispielgebend möchten wir an die spektakuläre Mühl AG erinnern, die letztlich zum Sammelbecken von vielfach gescheiterten Unternehmen wurde und die sich am Ende selbst mit „Pauke und Dudelsack“ vom Markt verabschieden musste.

### Vorbereitung der Unternehmensnachfolge

Die Seniorunternehmer der deutschen Familienunternehmen im Baustoff- und Holzhandel verkörpern als Oberhaupt des Familienstamms die Unternehmensnachfolge als Hoheitsthema. Manchmal erinnern die Rituale gerade so, als ob dem Jüngling des Indianerhäuptlings bereits

vorzeitig seine Braut zugewiesen wird. Dies mit allen Chancen und Risiken, sowohl für den Jüngling, als auch für die Auserlesene. Die professionelle Vorbereitung ist der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Unternehmensnachfolge. Der Seniorunternehmer hat ein besonderes Spannungsfeld der unterschiedlichen Ziele zu managen. Er ist in aller Regel darauf bedacht, den Familienfrieden zu erhalten, das Unternehmen in einen nachhaltigen Fortbestand zu führen und letztlich das Familienvermögen abzusichern. Bevor rechtliche, steuerliche oder finanzwirtschaftliche Themenstellungen aufgerufen werden, spielen emotionale und psychologische Zusammenhänge im Familienunternehmen und des Familienverbundes eine absolut zentrale Rolle. Hier gilt: Je größer der Familienstamm, desto komplexer werden die Anforderungen an die Nachfolgeregelung. Dies liegt insbesondere daran, dass sich die Werte der Familienmitglieder häufig deutlich von den Werten des Unternehmens unterscheiden. Wenn es in der Familie auf Zusammenhalt, Tradition, Geborgenheit, Emo-



Quelle: Nachfolgeratgeber Familienunternehmen

tionalität usw. ankommt, so sind doch die Werte innerhalb des Unternehmens stark von leistungsorientierten Merkmalen geprägt. Hier spielen finanzwirtschaftliche Kennzahlen, Cashflows, Eigenkapitalrenditen, aber auch Hierarchien, Machtstrukturen, Prestige usw. bedeutende Rollen.

## Ausgeprägte Zielkonflikte

Die Zielkonflikte zwischen den Familienmitgliedern sind häufig extrem ausgeprägt. Bei der Vorbereitung zur Unternehmensnachfolge gilt es, eine optimale Interessenabwägung aller Beteiligten auszuloten. Aber nicht nur Interessen spielen eine Rolle, sondern auch Fähigkeiten, Talente und Spaßfaktoren. Viele haben schlicht und ergreifend keine Lust darauf, arbeitszeitintensive Unternehmensführer zu sein. So gern der Seniorunternehmer das Unternehmen in den Schoß der nächsten Generation legen möchte, so unterschiedlich sind oftmals die Lebenseinstellungen und Wertehierarchien. Bei der Planung des Vorbereitungsprozesses kommen immer wieder gezielte Fragestellungen auf, die vorzugsweise unter Hinzunahme eines externen Sachverständigen systematisch beantwortet werden müssen. Dadurch, dass es zahlreiche Wechselwirkungen gibt, ist es unumgänglich, verschiedene Sachverständige wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Rechtsanwälte einzubeziehen, damit eine optimale Lösung gefunden werden kann. Unseren Beratungsteil sehen wir insbesondere in der Übernahme und Steuerung des Gesamtprozesses unter Einbeziehung der steuerlichen, rechtlichen und finanzwirtschaftlichen Frage- und Aufgabenstellungen. Ohne zielorientierte Vorbereitung kann es keine optimale Nachfolgeregelung geben, deshalb ist mit dem Seniorunternehmer ein systematischer Maßnahmen- und Zeitplan aufzustellen, aus dem sich die erforderlichen Einzelaktivitäten ableiten lassen. (Quelle: Nachfolgeratgeber Familienunternehmen)

Unsere Beratungspraxis zeigt immer wieder, dass hinsichtlich der zeitlichen Vorstellungen ambitioniertere Ziele vorliegen und in der Regel deutliche Verlängerungen eintreten.

### Einbindung und Berücksichtigung verschiedener Interessen



Deshalb sollten Seniorunternehmer bereits sehr frühzeitig damit beginnen, ihren „Ausstiegsplan“ zu entwickeln. Hier hat sich eine mehrstufige Vorgehensweise in verschiedenen Phasen bewährt.

## Aus der Beratungspraxis

**Praxisfall 1:** Ein wirtschaftlich erfolgreicher mittelständischer Baustoffproduzent beging Selbstmord, sodass die Witwe über Nacht völlig unvorbereitet die Unternehmensführung übernehmen musste. Vorbereitungen wurden seitens des Seniorunternehmers nicht getroffen. Die Kinder befanden sich zu diesem Zeitpunkt noch in der Hochschulausbildung. In der Familie gab es keine direkten Ambitionen, das Unternehmen alleine fortzuführen, sodass unsererseits im Rahmen einer gezielt organisierten Unternehmenstransaktion der Verkauf des Unternehmens an einen internationalen Konzern durchgeführt wurde.

**Praxisfall 2:** Die mangelnde Vorbereitung führte in einem anderen Fall dazu, dass sich die Inhaberfamilie zerrüttete und in der Folge eine familiäre Abspaltung stattfand. Der Seniorunternehmer forderte vom Sohn Betriebsrentenanprüche der Höhe nach, ohne überhaupt im Vorfeld Klarheit darüber zu haben, welcher Unternehmenswert zugrunde zu legen ist. Der vorgesehene natürliche Nachfolger wies die aus seiner Sicht „unverschämten Rentenforderungen“ zurück, stieg aus dem Unternehmen aus und orientierte sich anderweitig.

**Praxisfall 3:** In einem Beratungsmandat, das über sieben Jahre lief, wurde die Unternehmensnachfolge vom Zeitpunkt der ersten Strategiesitzung bis zum Zeitpunkt des Unternehmensverkaufs an einen externen Übernehmer systematisch vorbereitet. Es stand von vornherein fest, dass die beiden Söhne nicht als Nachfolger in Frage kommen und am Ende, zum Zeitpunkt des 63. Geburtstags des Seniorunternehmers, der Verkauf des Unternehmens stattfinden wird. In regelmäßigen, mehrfach im Jahr stattgefundenen Beirats- und Arbeitssitzungen wurde eine optimale, auf den Verkaufsfall hin ausgerichtete Ergebnis- und Bilanzpolitik, betrieben. Das Familienvermögen konnte gesichert und durch den Verkauf der Unternehmenswert optimal in Form liquider Mittel realisiert werden. Im nächsten Beitrag erfahren Sie, wie die richtige Nachfolgestrategie gefunden wird. ■

## Teil 2 Das Finden der Übergabestrategie

**Die Übergabe der Verantwortung an die nächste Generation ist in mittelständischen Unternehmen keine Selbstverständlichkeit, sondern muss gründlich geplant werden, damit sie nicht scheitert. Auch in der Baustoff- und Holzbranche weiß man davon ein Lied zu singen. Nachdem sich der erste Teil unserer Serie mit der Vorbereitung der Nachfolge befasste, geht es im Folgenden um die Findung der richtigen Übergabestrategie.**

Einzigartigkeit ist das besondere Kennzeichen der Nachfolgeregelung. Das ist auch der Grund dafür, warum der Seniorunternehmer eine besondere Herausforderung zu erfüllen hat und weshalb für Berater die Aufgabenstellung immer wieder so reizvoll ist. Ohne intensive Bestandsaufnahme der individuellen Ausgangslage, lässt sich keine Nachfolgestrategie entwickeln. Die Ist-Situation des Unternehmens muss professionell analysiert und aus den verschiedensten Blickwinkeln betrachtet werden. Alle Leistungsbereiche des Unternehmens sind dabei im Einzelnen zu bewerten. Hier spielen nicht nur die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine Rolle, sondern auch das gesamte Leistungsprogramm. Die Führungs- und Mitarbeiterstruktur, aber auch das relevante Markt- und Wettbewerbsumfeld, sind von besonderer Bedeutung. Welche Abhängigkeiten gibt es innerhalb des Unternehmens? Wo liegen die besonderen Stärken und Schwächen? Die Bestandsaufnahme ist zu sehen wie ein „Fitness-Check“, der den Beteiligten Transparenz über den Zustand des Unternehmens gibt.

### Ist-Situation analysieren

Im Zuge der Bestandsaufnahme sind erbschaftssteuerliche und güterrechtliche Verhältnisse deshalb von entscheidender Bedeutung, weil durch neue Gesetzgebungen erhebliche finanzielle Lasten entstehen können. Durch die neue Erbschaftssteuerreform 2009 hat der Gesetzgeber bedeutende Begünstigungsmassnahmen gestrichen und zum Teil in einem hohen Umfang den Mittelstand benachteiligende Bedingungen festgelegt (z. B. Senkung der persönlichen Freibeträge, Veränderung der Tarifstrukturen, Verlängerung der Behaltensfristen). Jeder Einzelfall muss gründlich vor diesem Hintergrund analysiert werden, damit der Übergabeprozess zeitoptimal organisiert werden kann und entstehende Steuerlasten vernünftig finanziert werden können.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist es darüber hinaus, Vorsorge dafür zu treffen, dass in einem Notfall die ordnungsgemäße Fortführung des Unternehmens sichergestellt wird. In mittelständischen Unternehmen ist dies in aller Regel leider nicht der Fall, die Praxis zeigt ganz oft, dass gerade in Notfällen wichtige Vorkehrungen fehlen. Beispielgebend hierfür sind z.B. erforderliche Vollmachten, Testamente, rechtzeitige Ergänzungen von Gesellschaftsverträgen oder Übertragungen von Versicherungspolice. Bei der Findung und Bestimmung der Nachfolgestrategie ist es notwendig, erbrechtliche Regelungen zu treffen. Sollten diese Regelungen fehlen, oder aus welchen Gründen auch immer unwirksam sein, treten gesetzliche Regelungen in Kraft, die oftmals nicht das Interesse des Seniorunternehmers der Unternehmerfamilie treffen. Insofern ist auch hierfür rechtzeitig Sorge zu tragen. Die Einbeziehung eines erfahrenen Steueranwalts ist unumgänglich, damit sich der Unternehmer wirksam vor künftigen Überraschungen schützen kann.

### Bestimmung des Unternehmenswertes

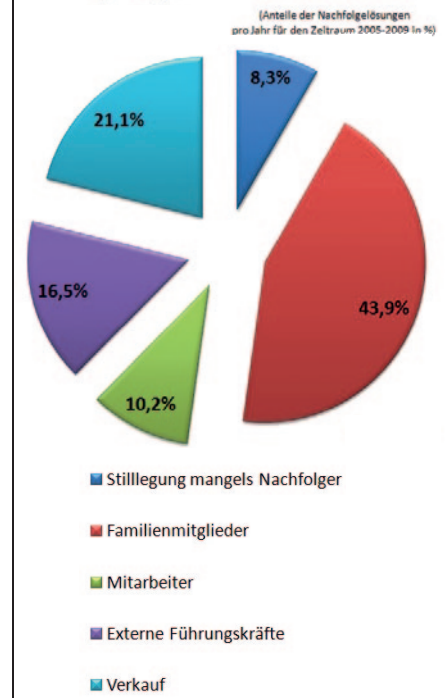
Ein weiterer wesentlicher Baustein im Rahmen der Nachfolgestrategie ist, Klarheit darüber zu finden, welcher Unternehmenswert anzusetzen ist. Mit verschiedenen Unternehmensbewertungsmethoden muss ein von den Beteiligten akzeptierter Unternehmenswert festgelegt werden, der für die verschiedenen Übergabeoptionen zur Grundlage gemacht wird. Im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Analyse des Unternehmens wird ein Vermögensstatus gebildet. Ergänzt wird dieser durch die privaten Vermögens- und Verbindlichkeitsstrukturen. In diesem Zuge spielt die Altersvorsorge eine große Rolle, weil nach der Unternehmensübergabe an die Nachfolgeneration ein mindestens gleicher Lebensstandard für den Seniorunternehmer angestrebt und

erwartet wird. Nach dieser Prozessstufe hat der Unternehmer Klarheit darüber, mit welchen Rahmenbedingungen sein präferiertes Übergabemodell ablaufen könnte. In der folgenden Phase kommt es darauf an, die Interessen der Beteiligten miteinander abzuwägen und durch intensive Gespräche erste Orientierungen zu fixieren.

### Gespräche mit allen Beteiligten

Geprägt wird diese Phase in besonderer Weise durch die Zielsetzung des Seniorunternehmers. Auch hier ist jeder Fall einzigartig. Viele haben Schwierigkeiten damit, sich vollständig aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen; andere wiederum sind glücklich darüber, eine endgültige Lösung zu finden und das Unternehmen und die Familie in gesichertem Fahrwasser zu wissen. Häufig ist es aber so, dass verschiedene Familienstämme gerade bei mehreren Gesellschaftern unterschiedliche Interessenlagen haben.

Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen



Quelle: IfM, Bonn

Der eine Familienstamm votiert für eine familieninterne Übergabe, ein anderer möglicherweise für einen Unternehmensverkauf. Hier spielen Zweifel durch fehlende Kompetenzen eine oftmals zentrale Rolle. Vielfach ist es so, dass den natürlichen Erbfolgern die Autorität fehlt und ein Großteil der Beteiligten Vorbehalte für eine solche, naheliegende Unternehmensübergabe hat. Man hat schlicht und ergreifend Sorge, dass das mühsam

aufgebaute Unternehmens- und Familienvermögen aufgezehrt wird und dadurch insgesamt eine Schieflage eintreten könnte. In diesem Stadium ist es aber wichtig, einen potenziellen Nachfolger klar zu positionieren und dabei gleichzeitig die Vorstellungen des potenziellen Nachfolgers in die Planung und zukünftigen Ausrichtungen aktiv einzubeziehen. Die intensive Kommunikation mit den Beteiligten ist deshalb besonders jetzt wichtig, damit der immer weiter reifende Strategieplan synchronisiert werden kann und alle Beteiligten den Gesamtprozess positiv und übereinstimmend begleiten. Letztlich heißt es für den Unternehmer, Überzeugungsarbeit für sein reifendes Modell zu leisten.

### Übergabemöglichkeiten

In der nun folgenden nächsten Stufe gilt es, die verschiedenen Übergabemöglichkeiten zu identifizieren. Wenn das Unternehmen in der Familie bleiben soll – wie bei 43,9% aller deutschen Familienunternehmen (siehe Grafik) –, gibt es im Prinzip nur drei Möglichkeiten. Die erste ist, das Unternehmen zu verschenken oder intern an die Familienangehörigen zu verkaufen. Die zweite ist, die Unternehmensführung intern an einen geeigneten Erbnachfolger zu übergeben und das Eigentum (noch) nicht zu übertragen. Die dritte ist, das Eigentum an die Erbnachfolger zu übertragen und die Führung in geeignete, externe Hände zu legen. Es benötigt sehr viele Diskussionen darüber, welche interne Lösung zu favorisieren ist. Es werden alle Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken detailliert erarbeitet, die letztlich die Grundlage für die abschließende Entscheidung bilden. Emotionale Faktoren werden dabei genauso einbezogen wie betriebswirtschaftliche Plan und Modellrechnungen. Letztere beziehen alle Vorsorgeansprüche/-regelungen und steuerliche Belastungen im Rahmen einer mehrjährigen Liquiditätsrechnung mit ein. Bei der internen Familienlösung muss ein tragfähiger und nachhaltiger Weg gefunden werden, der für alle Beteiligten das wirtschaftliche Leistungsprinzip in optimierter Weise berücksichtigt. Es sollte ja z. B. nicht so sein, dass der Juniorunternehmer mit viel Freude und Enthusiasmus das Unternehmen übernimmt und am Ende, durch eine fehlende Ertragskraft des Unternehmens, nicht in der Lage ist, die liquiditätswirksamen Zahlungsverpflichtungen an die ausgeschiedene Vorgängergeneration und den Staat zu bedienen. Wenn das Unternehmen nicht in der Familie bleiben soll, wird in vielen Fällen der Verkauf des