

Unternehmenskontinuität: Wichtiges Anforderungskriterium, nicht nur fürs Banken-Rating

## Vorsicht Falle

Rainer Oblau

*Obwohl jeder weiß, daß alle Menschen sterben müssen, glauben anscheinend viele, für sie gelte eine Sonderregelung. RSP\* hat jetzt in einer Umfrage bei 150 Mittelständlern festgestellt, daß Testament und Nachfolge tatsächlich äußerst negativ besetzte Schlüsselworte sind, die sofort Emotionen auslösen. Sie vermitteln den Befragten das Gefühl, ihr eigenes Todesurteil zu unterschreiben und schüren die Angst, die Familientradition nicht mehr wahren zu können, bzw. das Lebenswerk zu verlieren.*

**D**ennoch kommt man letztendlich an den Tatsachen nicht vorbei. Aus Altersgründen der Betriebsinhaber benötigen in den nächsten zehn Jahren in der gesamten Wirtschaft rund 700 000 Betriebe neue Eigentümer für die Firmenleitung. Finden diese Betriebe keine geeigneten Nachfolger, geraten die Unternehmen über kurz oder lang in schlechtes Fahrwasser und müssen bald schließen. Bei den meisten Unternehmen ist die Nachfolge heute nicht vollständig, nicht richtig oder überhaupt nicht gelöst. Droht ihnen die Schließung, stehen weit über fünf Millionen Arbeitsplätze auf dem Spiel. Im Handwerk sind rund 25 % der Inhaber über 55 Jahre alt. Mehr als 200 000 Handwerksbetriebe müssen in den nächsten fünf Jahren den Generationswechsel vollziehen. Bei rund 50 000 Betrieben ist der Fortbestand aufgrund fehlender Erben bedroht.

### Gründe fürs Scheitern

Gescheiterte Unternehmensnachfolgen gibt es zuhauf. Sie können verschiedene Gründe haben. Immer wieder stößt man z. B. auf das klassische Fehlverhalten, daß Unternehmer oder Geschäftsführer von ihrem sogenannten „Baby“ sprechen und letztlich ihr „Nicht-loslassen-können-Syndrom“ meinen. Außerdem wird bezweifelt, daß es überhaupt eine Person in der Welt gibt, die



**Über zwei Drittel der Unternehmensübergaben sind planbar**

ihre Arbeit richtig und verantwortungsvoll übernehmen kann. Derart gescheiterte Nachfolgen sind in der Praxis meist darauf zurückzuführen, daß sich der Unternehmer oder das Unternehmen gar nicht oder viel zu spät mit den Fragen des Generationswechsels auseinandergesetzt hat. Viele Betriebe sind dann bereits so runtergewirtschaftet, daß nur noch die Liquidation übrig bleibt. Deshalb ist es entscheidend, die Nachfolge in die Unternehmensstrategie einzubinden sowie gezielt – und vor allem rechtzeitig – die erforderlichen Maßnahmen einer Übergabe einzuleiten. Das soll den langfristigen Bestand des Unternehmens sichern und damit auch die Versorgung des Unternehmens und seiner Familie. Ein anderer Grund für gescheiterte Unternehmensnachfolgen sind Machtkämpfe. Deshalb sollte man sich keinesfalls auf mündliche Absprachen verlassen. Oft kommt es nämlich zwischen dem designierten Nachfolger und dem Betriebsinhaber zu einem Machtkampf, der sich in vielen widersprüchlichen Anweisungen an die Mitarbeiter niederschlägt. Jeder Zwist belastet die Arbeit und die klare Führung. Designierte Nachfolger verlieren dann die Ge-

duld und gehen, weil die ergrauten Betriebsinhaber am Stuhl kleben, nicht mehr loslassen können und ihre Kompetenz unterlaufen. Für die Zeit der gemeinsamen Arbeit im Unternehmen sind die jeweiligen Rechte und Pflichten also genau festzulegen. So z. B. auch die künftige strategische Linie oder die Art der Mitarbeiterführung. Vor allem muß schriftlich und verbindlich fixiert werden, welche Funktionen wann übergeben werden und wann der bisherige Inhaber oder Geschäftsführer abtritt. In knapp jedem dritten Unternehmen war wegen Krankheit, Unfall oder Tod des Inhabers oder Geschäftsführers ein Wechsel in der Chefetage zwingend nötig. Auf derartige plötzliche Krisen sind die wenigsten Firmen eingestellt und geraten deshalb leicht ins Trudeln.

\* RSP GmbH, Institut für Handelsmarketing, Personal- und Marketingberatung, Auf der Entenweide 36, 69502 Hemsbach, Telefon (0 62 01) 49 30 40, Telefax (0 62 01) 4 40 20, E-Mail: info@rsp-schulze.de

## Übergabeprozess Nachfolger



### Zeitliches Beispiel für die Unternehmensübergabe an einen Nachfolger

Die häufigsten Führungsfehler, die zu regelrechten Überlebenskämpfen der Unternehmen führen, sind:

1. Man will das Nachfolgeproblem allein lösen
2. Über die Nachfolgefrage wird viel zu spät nachgedacht
3. Schlecht durchgeführte und vorbereiteter Managementwechsel
4. Falsche Auswahl des Nachfolgers
5. Fehlende Förderung von Talenten
6. Kein fest verankerter Management-Nachfolgeplan
7. Kein proaktives Handeln, sondern nur Management des Tagesgeschäftes
8. Auswahl vom GF/Inhaber nach der Selbstähnlichkeit
9. Dominante Chefs suchen weniger strahlkräftige Nachfolger aus

### Rückzugsstrategien

Es gibt verschiedene Strategien für eine Nachfolge:

1. Übertragung in der Familie
2. Fremdgeschäftsführung
3. Management-Buy-Out oder -In
4. Verkauf über eine Betriebsbörse
5. Hereinnahme eines unternehmerischen Partners, Beteiligungsgesellschaft etc.
6. Familienstiftung
7. Liquidation

Der allmähliche Rückzug ist zu empfehlen. Anschließend kann der alte Inhaber bzw. Geschäftsführer einen Beratervertrag erhalten. Das Einsetzen einer professionellen Geschäftsführung von außen ist meistens dann nötig, wenn Abkömmlinge der ersten und zweiten Generation am Geschäft beteiligt sind. Aus erbschafts- und schenkungssteu-

errechtlichen Gründen wird das oft schon lange vorher vereinbart. Eine Beteiligung der Abkömmlinge soll die Familientradition wahren, die dann aber noch viele Jahre Übung und Erfahrung sammeln müssen.

Das neue Basel-II-Banken-Rating, eine Stärken/Schwächen-Analyse der Banken für Kreditnehmer, die 2005 eingeführt werden soll, gibt der Unternehmenskontinuität oberste Priorität. Die neuen Kriterien der Banken interessieren sich primär für die Perspektiven eines Unternehmens. So lauten die wichtigsten Rating-Fragen zum Thema Management-Einschätzung dann auch:

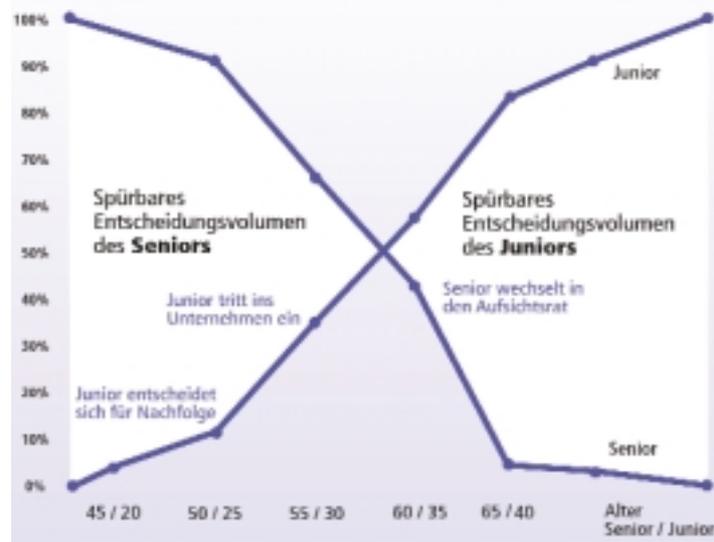
- Liegt eine rechtzeitige und durchdachte Nachfolgeregelung vor?
- Wie ist die Prognose-Sicherheit?
- Vertretungsregelung?
- Handlungsfähigkeit des Unternehmens in Krisensituationen?
- Qualität der Geschäftsführung?

Die Qualität des Managements bzw. die Zukunft eines Unternehmens ist mit der wichtigste Beurteilungspunkt im Rating. Die rechtzeitige und durchdachte Nachfolgeregelung für ein Unternehmen darf nicht „bis zur letzten Minute“ hinausgeschoben werden, weil demnächst ein schlechtes Rating die Bonität beeinflusst. Bei einer Einstufung „schlechter Kunde“, schätzen die Banken die Ausfallwahrscheinlichkeit entsprechend hoch ein und werden zwangsläufig ihre Kreditlinien neu festsetzen. Die Konditionspolitik der Banken nach Bonitäts Gesichtspunkten führt bei den betreffenden Unternehmen zu höheren Finanzierungs- bzw. Kreditkosten.

### Nachfolgemodell und 50plus-Programm

Ein Management- oder Generationswechsel könnte z. B. so aussehen, daß sich der bisherige Geschäftsführer möglichst ab dem 50. Lebensjahr einen Nachfolger aussucht und ihm den Betrieb spätestens zum 60. Lebensjahr übergibt. Ein Rückzug in Raten ist tödlich, da die Akzeptanz des Nachfolgers unterwandert wird und ein Streit vorprogrammiert ist. Auch die Berufung eines „Kronprinzen“ im hohen Alter von 45 bis 50 Jahren ist zu spät. Das „Prinz-Charles-Phänomen“ ist ein warnendes Beispiel. Viele Manager stecken mit 50 Jahren in einem Dilemma. Da bisher hart und lange gearbeitet wurde, stand wenig Zeit zur Verfügung, um sich mit anderen Dingen als mit Arbeit, Familie und Regeneration zu be-

### Wer führt das Unternehmen im Generationswechsel?



**Der Generationswechsel sollte sich keinesfalls zu lange hinziehen, um die Akzeptanz des Nachfolgers nicht zu unterwandern**

## Vorsorge-Checkliste für die Unternehmensnachfolge

Wenn Sie für sich einen Nachfolger suchen:

	Ja	Nein
1. Haben Sie das 50. Lebensjahr erreicht und schon mit Ihrer Nachfolgeplanung begonnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Haben Sie eine Zeitplanung für Nachfolge und Ausstieg festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die Nachfolgefrage ist völlig unklar und muß jetzt dringend geregelt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Das Profil für die persönlichen und fachlichen Qualifikationen des Nachfolgers liegt bereits vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Geht in der Nachfolgefrage die Unternehmenssicherung vor Familieninteressen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Haben Sie ein aktuelles Testament (max. 3 bis 5 Jahre alt) verfaßt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Haben Sie darin schriftlich festgelegt, wer Ihre Nachfolge antritt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Haben Sie die Personen Ihres Vertrauens in die Nachfolgefrage eingeweiht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Haben Sie noch das ungünstigere „Berliner Testament“ gewählt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Haben Sie Ihren Ehevertrag geprüft: Gütertrennung oder Zugewinnngemeinschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Haben Sie mit allen Beteiligten in Familie und Firma „klare Spielregeln“ abgesprochen, um Streit zu vermeiden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ist das Testament auf die Regelungen im Gesellschaftervertrag abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Haben Sie alle Möglichkeiten/Interessen innerhalb Familie oder Firma gecheckt?		
– Die Familiennachfolge ist gesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ein naher Verwandter soll Nachfolger werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ein Angestellter/Mitarbeiter soll die Nachfolge antreten (Management-Buy-Out)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Eine stimmige Lösung der Nachfolge wäre auch:		
– Die Nachfolge im Bekanntenkreis wurde geprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Der Nachfolger soll von außen gesucht werden (Management-Buy-In)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Welche Einarbeitungszeit soll dem Nachfolger zur Verfügung stehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kinder als Nachfolger:		
– Die Stufen der Beteiligung und Qualifikation für den Junior sind sichergestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ist der Nachfolger zu jung und muß die Zwischenzeit überbrückt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ein Führungsteam des Unternehmens überbrückt die Zwischenjahre, und steht dem Nachfolger einige Jahre beratend zur Seite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ein externer Manager überbrückt den Zeitraum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Gibt es einen Notfallplan für die Weiterführung des Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Ein kompetenter Beirat regelt die Bestellung der Geschäftsführung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Der Familienfrieden ist wegen evtl. Erbauseinandersetzung/Pflichtteil gesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Die Gefahr der Unternehmenserschlagung ist geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Eine voreilige und unqualifizierte Besetzung der GF ist gebannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Haben Sie für die Übergabe/Nachfolge eine Änderung der Unternehmensstruktur/-strategie/-rechtsform etc. vorgenommen? (steuerlich günstigste Rechtsform)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Sind Ihre Bilanzen/Geschäftsberichte/langfristigen Unternehmensziele schriftlich niedergelegt und auch aktuell, d.h. bis zum letzten Monat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Gibt es eine Nachfolgeklausel im Gesellschaftervertrag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Haben Sie Vorsorge für alle steuerlichen Konsequenzen getroffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Reibungsloser Übergabeprozess bzw. Nachfolge der Kinder:		
– Es wird früh gegenüber den Kindern Selbständigkeit, eigenverantwortliches Handeln und Verantwortungsgefühl vorgelebt, um eine Identifikation zu erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Eine Ausbildung in einer Schule oder anderen Unternehmen (Praktika), ggf. in einem europäischen oder weltweiten Umfeld ist vorgesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Nachfolger lernt das Unternehmen von „innen“ kennen, ohne Einfluß auf die Geschäftsführung zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Kann sich Ihr Nachfolger an einzelnen Projekten/Sonderaufgaben profilieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Haben Sie einen Gesamtzeitplan erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Ihre Mitarbeiter die Altersgrenze erreichen:	Ja	Nein
18. Kennen Sie die Altersstruktur der Führungsmannschaft in Ihrem Unternehmen? – Wissen Sie, wieviel neue Bewerber Sie benötigen, um den Generationswechsel im Management erfolgreich zu bewältigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Liegt ein Anforderungsprofil/Sollprofil für den Nachfolger vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Wahl des Nachfolgers. Eine 100%-Qualifikation eines Nachfolgers ist selten. – Besteht die Bereitschaft die Lücken und Defizite auszugleichen, wenn 70 % des Anforderungsprofils erfüllt werden können? – Eine gezielte Schulung/Qualifizierung kann die Anforderungslücke noch schließen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Möglichst viel Wissen der erfahrenen Mitarbeiter soll im Unternehmen verbleiben: – Wird ein Erfahrungstransfer eingeleitet? – Wurde das Know-how für die nachfolgende Generation festgehalten? – Gibt es einen Einarbeitungsplan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Wollen Sie einen Beirat einrichten und im Gesellschaftervertrag festhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Haben Sie einen neutralen „Moderator“ für den Generationswechsel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Wenn Sie Ihr Unternehmen verkaufen wollen:</b>		
24. Haben Sie den Verkauf sorgfältig geplant? – Liegt eine plausible Marketingkonzeption für den Verkauf vor? – Haben Sie evtl. Verlustquellen durch Restrukturierungen zu bereinigen? – Steht ein qualifiziertes Management für den Käufer zur Verfügung? – Können Sie die Expansionspotentiale für das Unternehmen darlegen? – Haben Sie eine Kundenbewertung vorgenommen? – Stehen Sie dem Unternehmen nach Verkauf zeitlich noch zur Verfügung? – Haben Sie im Vorfeld die für den Verkauf erforderlichen steuerlichen Fragen geprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Haben Sie evtl. eine Betriebsaufspaltung vor? (Steuerfragen prüfen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Kennen Sie alle unternehmerische Risiken einer evtl. Betriebsverpachtung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Haben Sie Ihr Unternehmen bewertet? (evtl. Sachverständiger)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Haben Sie für den Verkauf Vorstellungen über den besten und ungünstigsten Fall?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Haben Sie die richtige Fachberatung, die sich auf das Nachfolgethema spezialisiert hat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Mit dieser Checkliste kann jeder selbst beurteilen, ob er bereits ausreichend Vorsorge getroffen hat**

schäftigen. Für viele ist ein Leben ohne Arbeit unvorstellbar. Daher ist bis zum „endgültigen Loslassen“ unbedingt ein sogenanntes 50plus-Programm empfehlenswert. Es müssen Interessen, Neugierde entfaltet werden und vor allem die Fitneß aufgebaut werden. Die folgenden zehn Regeln sollen helfen, frisch in den Ruhestand zu gehen und gesund älter zu werden:  
– Konsequentermaßen Sport treiben: Muskeltraining, Schwimmen, Wandern und vor allem die Ausdauer fördern

– Aufgaben suchen: Weit vor der Pensionierung ein Hobby finden oder als Berater tätig sein oder eine neue Firma gründen, Politik, Beirat, Verbandsarbeit  
– Sich auch mit 50 nie dem Neuen verschließen: E-Commerce, Computer, Sprachen, Internet etc.  
– Beziehungen pflegen, denn das Alter ist nichts für allein und unglücklich sein  
– Gesund leben: gesund ernähren, kein Übergewicht, kein Alkohol, nicht Rauchen, acht Stunden Schlaf  
Noch schlimmer trifft es diejenigen, die aus Rationalisierungs- und/oder Globalisierungsgründen von heute auf morgen – lang vor Erreichen des offiziellen Pensionsalters

– in den Ruhestand geschickt werden. Viele Manager verlieren dann mit dem Verlust an Macht auch die Lust am Leben. Es gibt Fälle von entlassenen Managern, die jeden Morgen mit leerer Aktentasche aus dem Haus gehen und abends wieder heimkehren. Das machen diese beschäftigungslosen Führungskräfte zwei Jahre lang, dann kommen eheliche Probleme und Krankheiten hinzu und damit ist das Ende vorprogrammiert.