

NACHFOLGER? NICHT IN SICHT...

Die Wirtschaftskrise überstanden, dem Wettbewerb getrotzt, den Fiskus ertragen – Mittelständler sind Überlebenskünstler. Dennoch sterben jedes Jahr Tausende Unternehmen, weil es für ihre Gründer keine geeigneten Nachfolger gibt

Charles Philip Arthur George Mountbatten-Windsor ist eine arme Sau. Seine Mutter ist Königin von England, er ist Prince of Wales, Duke of Cornwall, Earl of Chester, Lord of the Isles und Herr über zwei Dutzend weitere Landstriche in England. Doch was gilt das? Charles ist 62 Jahre alt, in Sachen Popularität beim Volk vom eigenen Sohn überholt worden und nun droht ihm, Zeit seines Lebens Kronprinz zu bleiben und sich mit biologischer Landwirtschaft, Camilla und Polo-Sport die Zeit zu vertreiben. Eine übersprungene Generation, sagen Fachleute dazu.

Was Prinz Charles nicht trösten wird: Er ist kein Einzelfall. Er ist nur der weltweit bekannteste Fall einer nicht gelungenen Nachfolge.

Nach Deutschland. Genauer: nach Baden-Württemberg. Im Musterlände regiert der Mittelstand. Schaffige Typen, die inzwischen stramm auf die 70 zugehen. Nach dem Krieg geboren, streng zu Fleiß und Sparsamkeit erzogen, ehrgeizig und voller Unternehmergeist.

Die besten von ihnen gelten als Hidden Champions, werden als Entrepreneure des Jahres ausgezeichnet und mit Bundesverdienstkreuzen behängt. Die große Masse der mittelständischen Unternehmer dagegen werkelt heimlich, still und leise vor sich hin. Wer keinen Freizeitpark führt, kein Tunnelbohrunternehmen hat, nicht die ganze Welt mit Hebebühnen ausstattet oder sonstwie spektakulär Erfolg hat – den lässt die Presse links liegen. Und genau diese Unternehmen haben in Sachen Unternehmensnachfolge ein echtes Problem.

Im Kammerbezirk der IHK Südlicher Oberrhein stehen jedes Jahr rund 1000 Unternehmensnachfolgen an. Das sind fünf je Werktag. Zwei dieser Unternehmen bleiben in der

Familie, sagt die Statistik. Ob die familieninterne Nachfolge klappt oder nicht, dazu gibt es keine Statistiken.

Bleiben drei von fünf Unternehmen übrig. Jeden Tag. Es gibt Unternehmer, die sich rechtzeitig mit der eigenen Nachfolge beschäftigen und dafür sorgen, dass ihre Betriebe zur rechten Zeit verkauft werden. An Mitarbeiter oder Führungskräfte, an Wettbewerber und Marktbegleiter, an andere Unternehmer. Bei anderen wird das Thema Nachfolge auf die lange Bank geschoben. „Es mangelt an Einsicht, Nachsicht und Zeit“, sagt Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Lehrbeauftragte für Unternehmensführung und -strategie an der Hochschule Calw.

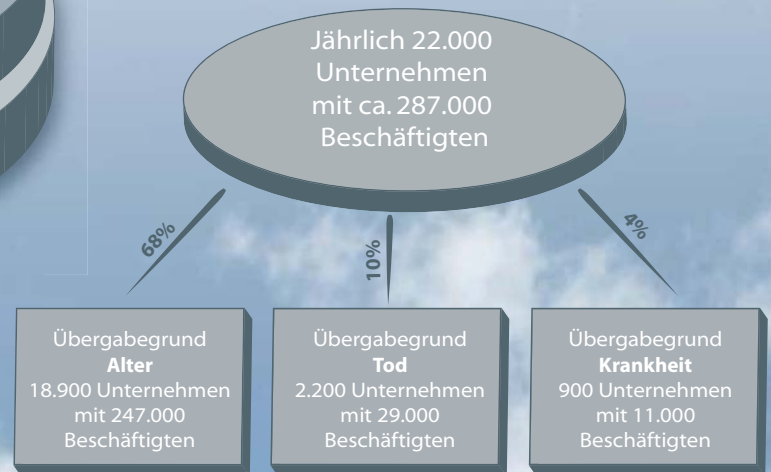
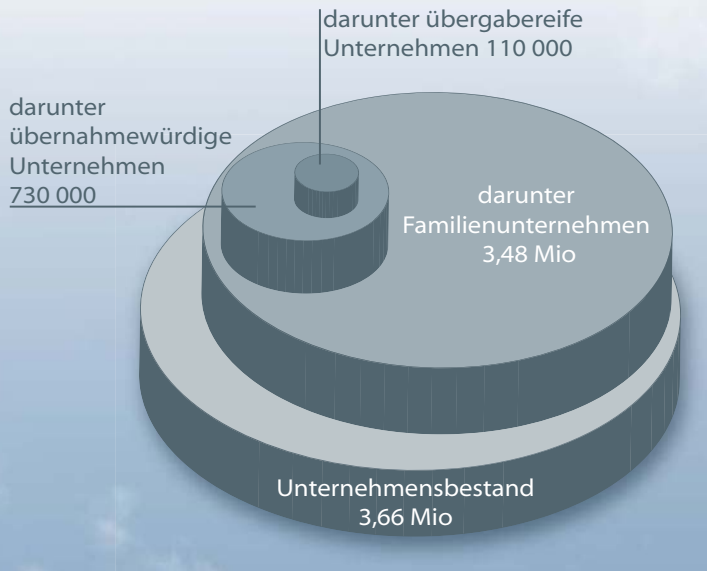
„Es fehlt die Einsicht, dass man selbst der Nächste sein könnte und dass man für diese Situation vorsorgen muss. Es fehlt die Nachsicht, dass kein Nachfolger alles weiß, was man selbst weiß. Kann er auch nicht! Denn Wissen ist Information gepaart mit Erfahrung. Und Letztere muss jeder selbst machen. Aber man kann ihm dabei helfen! Und an Zeit fehlt es den meisten, weil sie im Tagesgeschäft stecken wie ein Hamster im Laufrad. Es kostet Mut, das Rad anzuhalten und zu überlegen, was von dem eigenen Schaf-

fen übrig und erhalten bleiben soll, wenn man selbst nicht mehr ist, nicht mehr kann oder nicht mehr will. Es kostet Zeit, einen Nachfolger aufzubauen. Es kostet Zeit, sein Unternehmen und die darin und damit arbeitenden Menschen auf den Nachfolger vorzubereiten.“

Wer weiß, dass nur 15 Prozent der Unternehmer und nur 10 Prozent der Freiberufler einen Notfallplan haben, wer weiß, dass weniger als 40 Prozent der Unternehmer ein Testament aufgesetzt haben und wer sich dann noch vor Augen führt, dass von den bestehenden Testamenten gut die Hälfte veraltet oder ungültig ist, dem wird angst und ban- ➤

„Viel zu vielen
Unternehmern
mangelt es in
Sachen Nachfolge
an Einsicht,
Nachsicht und Zeit“

Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland von 2010 bis 2014



Der 3-Stufen-Plan für die Nachfolge

1. Stufe: 15 Jahre vor der geplanten Übergabe

- Werden Sie sich – im Groben – darüber klar, welche Ziele Sie mit der Betriebsübergabe erreichen wollen.
- Schützen Sie das Unternehmen vor Streitigkeiten in der Familie, achten Sie darauf, keine Pflichtteilsansprüche entstehen zu lassen und treffen Sie Vorsorge für den eigenen Tod oder für den Fall eines schweren Unfalls.
- Bauen Sie eine umfassende und ausreichende private Altersvorsorge auf. Nehmen Sie sich vor Regelungen in Acht, die ausschließlich auf Kosten der Firma gehen.

2. Stufe: 10 Jahre vor der geplanten Übergabe

- Die Nachfolgefrage mit dem Ehepartner und der Familie besprechen. Überprüfen Sie auch den Güterstand. Die Gütertrennung hat im unternehmerischen Leben Vorteile – im Erbfall ist sie jedoch absolut nachteilig.
- Lassen Sie sich bei der Verteilung des Erbes nicht von einem schlechten Gewissen leiten. Ihr Nachfolger muss zum Unternehmer, nicht vom Unternehmer geboren sein.

3. Stufe: 5 Jahre vor der geplanten Übergabe

- Es ist Zeit, dass Ihr Nachfolger in den Betrieb eintritt und Sie sich auf eine konkrete Arbeitsteilung mit ihm einigen.
- Halten Sie Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig und rentabel, indem sie notwendige Investitionen durchführen und darauf achten, ihren Nachfolger nicht durch Pensionszahlungen, Mieten und Pachten zu überlasten

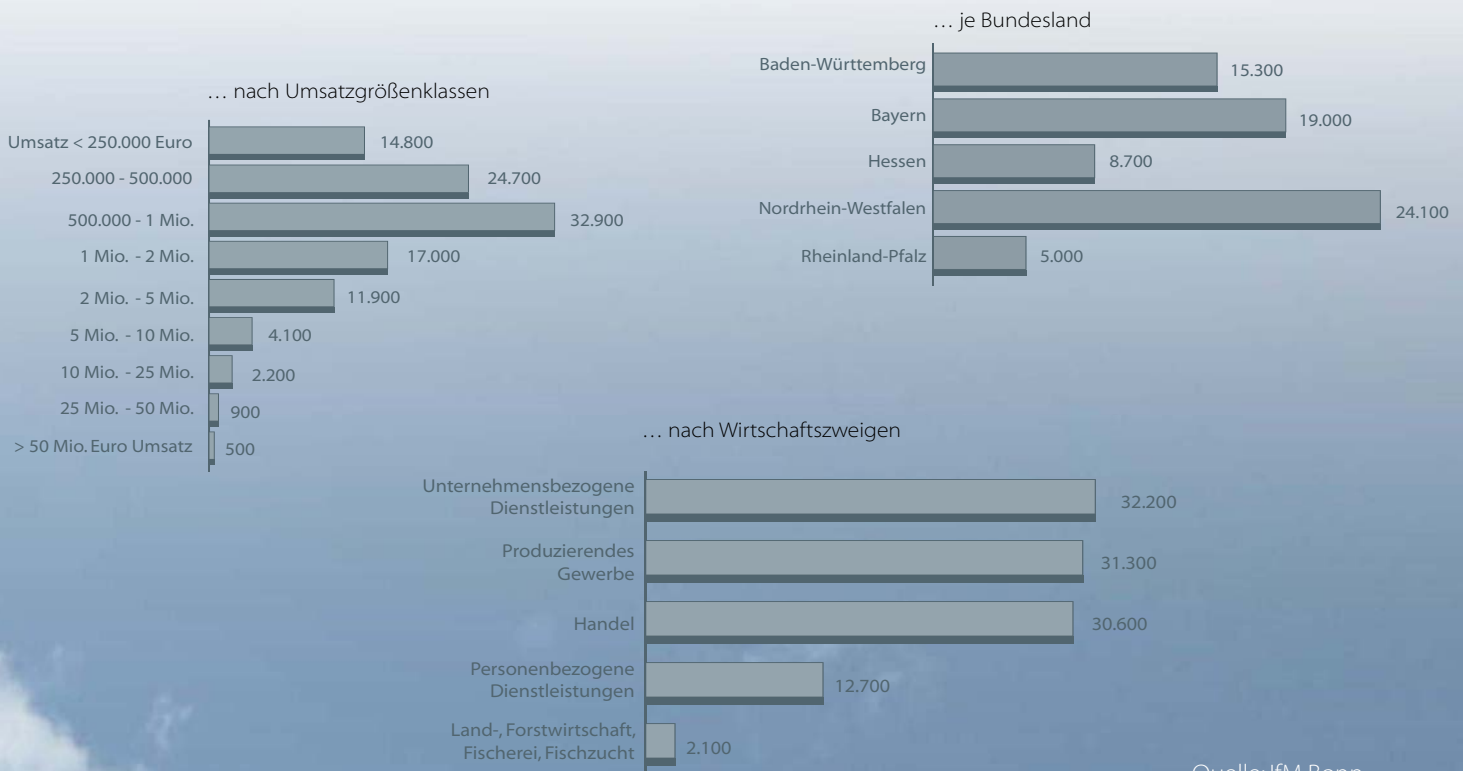
› ge um die Zukunft vor allem kleiner und mittelständischer Unternehmen. „Ja, ja, ganz schlimm, wenn einem so etwas passiert!“, werden Sie hören, wenn Sie eine der vielen wahren Geschichten erzählen, bei denen ein Unternehmer im Auto verunglückt oder am Schreibtisch umkippt. Und natürlich weiß in so einer Situation viel zu oft keiner im Unternehmen, was Sache ist, was als Nächstes zu tun ist. Natürlich gibt es keinen Stellvertreter, der die Chef-Aufgaben interimweise erledigen könnte. Der Chef war der Kopf und in dem war alles drin – nirgends war etwas dokumentiert, kein Vertretungsplan, geschweige denn ein Notfallplan erstellt. Ossola-Haring: „Das ist leider gang und gäbe. Niemand glaubt, dass es ihn auch treffen könnte. Man glaubt, die Unglücksfälle treffen immer nur andere.“

Mittelständler sind hemdsärmelige Alpha-Tiere.

Die Forscher am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn kennen das. Der Mittelstand, das berühmte Rückgrat der deutschen Wirtschaft, steht im Zentrum ihrer Forschung. Und dem IfM ist es zu verdanken, dass nicht mehr Horrorzahlen von jährlich 70 000 dringend zu übergebenden Unternehmen in den Sonntagsreden von Politikern auftauchen. Es sind nur etwa 22 000. Nur.

Bei früher durchgeführten Datenerhebungen waren die Forscher des IfM von einer einfachen Faustregel ausgegangen: „Ein Familienunternehmen mit mehr als 50 000 Euro Jahresumsatz gilt als nachfolgefähig. Und wir haben bei den damals 60-jährigen Unternehmern nachgefragt, ob sie eher eine familieninterne oder externe Nachfolgelösung anstreben“, erzählt Professor Frank Wallau.

Wer so fragt, kriegt auch solche Antworten, weiß man beim IfM heute. Antworten, die man auch von Leuten bekäme, deren altes Häuschen zum Verkauf steht. „Die gehen dann



Quelle: IfM Bonn

mit Interessenten durchs Haus und sagen einem, was das alles gekostet hat. Ob das den potenziellen Käufer interessiert, ist eine andere Frage“, sagt Wallau. Überzogene Vorstellungen also, Sentimentalitäten. Aber keine Geschäftsgrundlage. Heute weiß man, dass die Mehrheit der kleinen Unternehmen dichtgemacht wird, wenn der Eigentümer in Rente geht. Für unseren Wertekanon ein Horrorszenario. Für die IfM-Forscher nicht mehr. Sie konzentrieren sich auf die Sicht des potenziellen Nachfolgers, der den Laden schauen muss. Kann man von der Firma leben? Was wird sich am alten Kundenstamm verändern, der ja auch mit dem Gründer älter wird? Wie anpassungsfähig ist das unternehmerische Gebilde? Und da, sagt Wallau, fragten sich viele: „Warum mache ich nicht meinen eigenen Laden auf? Dann wird eben neu gegründet statt übernommen.“ Volkswirtschaftlich gesehen sei das halb so schlimm. Volkswirtschaftlich gesehen. Aber persönlich? „Senior-Unternehmer können nicht loslassen“, sagt Ossola-Haring. „Und das ist menschlich sehr verständlich. Man hat das ganze Leben geackert. Immer kam der Betrieb zuerst. Und nun plötzlich soll man den ganzen Tag Golf spielen? Was einem im Stress verlockend erscheint, ist plötzlich das Horrorszenario.“ Kein Zeitdruck. Niemand will etwas von einem. Keine Entscheidungen sind zu treffen. Doch man weiß, wie schnell man verblödet, wenn man jeden Abend bei einem Glas Rotwein auf der Terrasse sitzt und auf den Sonnenuntergang wartet. Ossola-Haring: „Drücken wir es positiv aus: Damit ein



Markus Arendt, Herausgeber von Kalkül, hat diesen Beitrag verfasst. Arendt ist Rechtsanwalt und Partner der Anwaltspartnerschaft Morstadt | Arendt in Offenburg. Den Autor erreichen Sie via: arendt@morstadt-arendt.de Autoreninfo

Seniorunternehmer loslassen will und kann, braucht er eine sinnvolle andere Aufgabe.“ Professor Wallau geht noch einen Schritt weiter. Er sagt, das Nachfolgeproblem sei eigentlich etwas anderes: „ein Vorgängerproblem.“ In diesem Zusammenhang steht zu befürchten, dass wir eine neue Form von Altersarmut erleben: die von Unternehmern, die entweder bis ans Lebensende vor sich hinwursteln, weil sie es sich nicht leisten können, ihren Betrieb aufzugeben, oder die ihn aufgegeben haben und nun ohne Altersversorgung dastehen, die ja eigentlich der Betrieb hätte sein sollen. Selbst dort, wo es potenzielle Nachfolger aus dem Kreis der Familie oder des Managements gäbe, heißt das noch lange nicht, dass sie auch ran dürfen. Das „Prinz-Charles-Syndrom“ nennt Wallau das: „Der ganze Laden ist auf den Vorgänger optimiert. Man macht, was der Alte eben so will, immer schon so wollte. Und selbst, wenn der zu Lebzeiten das Zepter abgibt, hat der Nächste ein dickes Problem.“ Auch ist es nicht gut, wenn der „Kronprinz“ zu lange in der zweiten Reihe steht. „Dann muss bezweifelt werden, ob er wirklich für die erste Reihe taugt“, sagt Ossola-Haring. „In solchen Fällen kann es besser sein, eine Generation zu überspringen. Auch aus Altersgründen. Denn ein Nachfolger, der selbst schon weit über 50 Jahre ist, hat nicht mehr die Zukunft, die ein 30-Jähriger hat.“ Armer Prinz Charles. Fast könnte er einem leidtun. Fast. ■