

Dipl.-Ing. Carsten Pinnow:

**Deutschland verliert 5.900 Wertschöpfungsquellen p.a.
„Zeitbombe“ KMU-Nachfolgeregelung –
interdisziplinäre Entschärfung frühzeitig anstreben**

Publiziert in der Ausgabe Mai 2006

Vermögen & Steuern,
Helmut Richardi Verlag

Einer Nachfolgeregelung wird in der Praxis häufig viel zu spät Beachtung geschenkt – die volkswirtschaftliche Wirkung ist verheerend: Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) in Bonn müssen von den rund 71.000 übergabereifen Unternehmen pro Jahr allein 5.900 mangels Nachfolger stillgelegt werden.

1. Zentrale Aufgabe: Nachfolger finden	2
2. Rechtszeitiges Handeln erforderlich	2
3. Abschied vom Wunschdenken	3
4. Vereinfachung durch Moderation der Komplexität	3
5. Faktor „Mensch“ und Finanzierung des Übergangs	4
6. Individuelle Lösungen sind gefragt	4
7. KMU-Nachfolgeregelung in der Praxis	5

Informationsschrift

1. Zentrale Aufgabe: Nachfolger finden

Einen geeigneten Nachfolger zu finden, der zum Unternehmen wie zum Unternehmer (d.h. Vorgänger) paßt, ist ein zentrales, vielschichtiges Problem. Viele Unternehmer verkennen zudem, daß **der mehrjährige Unternehmensübergang** einer gezielten Vorbereitung, Planung und Betreuung unter Einbeziehung externer Experten bedarf.

Nicht selten sind Unternehmer bis ins hohe Alter tätig, ohne rechtzeitig einen Nachfolger für sich aufzubauen. Dabei ist aus betrieblicher wie aus emotionaler Sicht eine **rechtzeitige Nachfolgeregelung von existentieller Bedeutung**, da sie Garantin dafür ist, daß das berufliche Lebenswerk des Unternehmers erfolgreich fortgeführt wird und mit dem erzielten Verkaufserlös ein gesicherter Lebensabend realisiert werden kann.

2. Rechtszeitiges Handeln erforderlich

Die Planung und Realisierung der Unternehmensnachfolge sind als ein Projekt aufzufassen, das üblicherweise zwei bis fünf Jahre in Anspruch nimmt. Dieses zeichnet sich im Regelfall durch ein **hohes Maß an Komplexität** aus, sollen doch die zum Teil gegenläufigen Interessen aller Beteiligten angemessen berücksichtigt werden.

Emotionale, unternehmerische, steuerliche, rechtliche Fragen und die Finanzierung des Übergangs sind die **erfolgsbestimmenden Ebenen der Unternehmensnachfolge**:

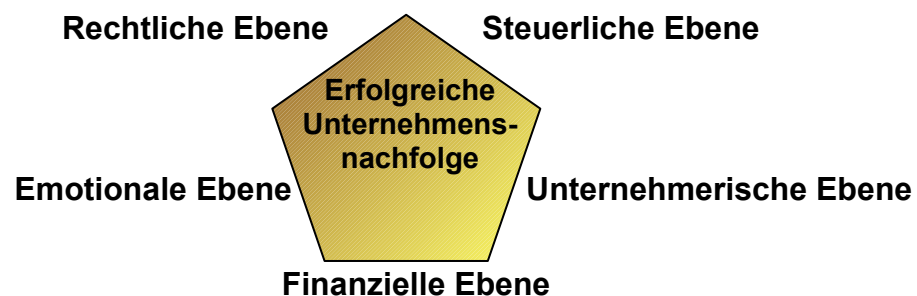


Abb. 1: Erfolgsbestimmende Ebenen einer Unternehmensnachfolge

3. Abschied vom Wunschdenken

Natürlich ist es das Bestreben des Vorgängers, **sein Lebenswerk in seinem Sinne weitergeführt zu wissen**, aus der Veräußerung des Unternehmens heraus einen gesicherten Lebensabend realisieren zu können und die steuerliche Situation möglichst optimal zu gestalten.

Für den Nachfolger stehen die **Faktoren Zeit und Finanzierung im Vordergrund**, gilt es doch für ihn, die Zeit die er quasi für seinen Vorgänger arbeitet, möglichst kurz zu halten – sonst wäre die Nachfolge im Vergleich zu einer Neugründung unattraktiv.

Eine Nachfolgeregelung nur aus dem Blickwinkel des Vorgängers oder Nachfolgers anzugehen, **greift daher zu kurz** und führt entweder zur Benachteiligung einer Partei oder zu einer von beiden Seiten als unbefriedigenden Kompromiß empfundenen Lösung.

4. Vereinfachung durch Moderation der Komplexität

Im Extremfall erscheinen die Ziele und Forderungen des Vorgängers und des Nachfolgers überhaupt nicht vereinbar. Soll das Nachfolgevorhaben nun nicht scheitern, bleibt allein der Ausweg, **zusätzliche Perspektiven des Projektes** zuzulassen, also die Interessen anderer Parteien ebenfalls zu berücksichtigen. Daß dies auf keinen Fall von Vorgänger und Nachfolger alleine geregelt werden kann, liegt auf der Hand, zumal der Wettbewerb zur Fokussierung auf die Kernaufgaben zwingt – hier ist ein externer Moderator und Projektmanager gefragt.

Jedes KMU ist bereits ein Universum für sich – nur auf den ersten Blick lassen sich diese einfach beschreiben und bewerten. Gerade die Mehrfachfunktion einzelner Personen in einer kleinen GmbH (z.B. als Gesellschafter, Geschäftsführer und Mitarbeiter) führt zu Überlagerungen von z.T. gegenläufigen Interessen. Betrachtet man die handelnden Personen und betrieblichen Prozesse (Material-, Informations- und Finanzflüsse), so zeigen sich schwer faßbare, fast chaotische **„gewachsene Strukturen“**.

Informationsschrift

Um eine **möglichst neutrale Position zu einer Nachfolgeregelung** zu gewinnen, müssen die Interessen auch der sonstigen Beteiligten Berücksichtigung finden: Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Öffentlichkeit am Standort.

5. Faktor „Mensch“ und Finanzierung des Übergangs

Neben den steuerlichen, rechtlichen und unternehmerischen Fragen darf der zentrale Aspekt der Nachfolgeregelung nicht aus den Augen verloren werden: Die handelnden Personen sind Menschen – **Persönlichkeiten mit „Ecken und Kanten“**, die eine Schicksalsgemeinschaft für einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren bilden.

Der Vorgänger und sein Nachfolger müssen in diesem Zeitraum **kooperieren und gemeinschaftlich den Übergang meistern!** Der Vorgänger hat seinen Nachfolger ohne Vorbehalt gegenüber der Belegschaft, der Kundschaft, den Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit als neuen Ansprechpartner einzuführen und ihm all das in langen Jahren erworbene Wissen zu übertragen, das zusammen mit dem notwendigen Fachwissen und der persönlichen Eignung erst einen erfolgreichen Unternehmer ausmacht.

Da die Phase des mehrjährigen Übergangs auch finanziert werden muß, kann eine Nachfolgeregelung nie isoliert betrachtet werden, sondern sollte auch unter dem Blickwinkel einer Expansion realisiert werden, denn **es bedarf einer gesteigerten Wertschöpfung**, um die Nachfolge bruchlos und erfolgreich zu gestalten.

6. Individuelle Lösungen sind gefragt

Für die Übertragung von Unternehmen existieren **keine Standardlösungen oder Patentrezepte**. Ein individuelles Konzept berücksichtigt die zahlreichen Notwendigkeiten des konkreten Einzelfalls.

Der Erfolg eines Nachfolge-Projektes läßt sich nicht allein am Kauf- bzw. Verkaufspreis oder an der erzielten Steuerersparnis messen; vielmehr ist **die nach-**

Informationsschrift

haltige subjektive Zufriedenheit mit der jeweils gefundenen Lösung ein zentrales Kriterium für dessen Erfolg.

7. KMU-Nachfolgeregelung in der Praxis

Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung für ein KMU ist **eine interdisziplinäre Aufgabe**. Es gilt, „harte“ Themen, wie z.B. Steuer-, Rechtsberatung, betriebswirtschaftliche Beratung etc. und „weiche“ Themen wie z.B. Wünsche und Interessen des Inhabers und Nachfolgers gleichermaßen zu berücksichtigen. Somit sind Berater mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen gefragt.

In der Praxis geschieht die Übergabe eines Unternehmens in fünf Phasen:

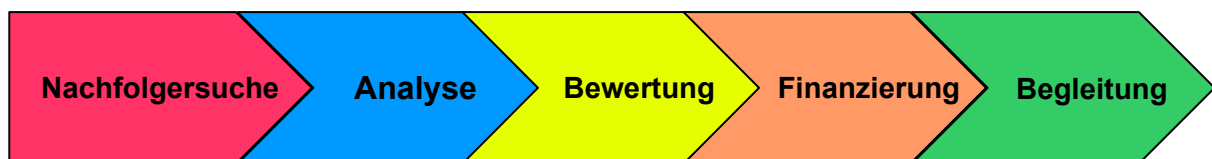


Abb. 2: 5-Phasen-Modell zur interdisziplinären KMU-Nachfolgeregelung

I Suche nach geeignetem Nachfolger

Einbindung eines externen Personalberaters und Coachs (auch und gerade dann, wenn Kandidatinnen und Kandidaten dem engeren sozialen Umfeld des Unternehmers entstammen).

II Analyse der Interessen der betroffenen Parteien

Engagement eines externen Unternehmensberaters zur Beschreibung der u.U. gegenläufigen Interessen des Vorgängers, des Nachfolgers, der Belegschaft, der Kundschaft, der Geschäftspartner und der Öffentlichkeit.

III Bewertung der Interessen und der materiellen wie immateriellen Vermögenswerte

Einbindung eines externen, neutralen Steuerberaters und ggf. Wirtschaftsprüfers, um mit dem Unternehmensberater, dem Vorgänger und Nachfolger für alle Seiten akzeptable Übergangskonditionen herauszuarbeiten.

IV Finanzierungsmodell und Vertragsabschluß

Beauftragung eines Finanzierungsexperten und eines Rechtsanwalts, die ein individuelles Finanzierungsmodell für die Nachfolgeregelung in ein Vertragswerk einbinden.

V Begleitung des Vorgängers und Nachfolgers in der Übergangsphase

Beratung und Betreuung durch externen Unternehmensberater und Coach.

Abbildungsnachweis: alle Graphiken C. Pinnow

Die PINNOW & Partner GmbH mit Sitz in Berlin ist Ansprechpartner in kritischen Phasen: Sie berät und betreut Unternehmen bei Gründungen, Expansionsvorhaben oder Nachfolgeregelungen. Carsten J. Pinnow ist seit Gründung Geschäftsführender Gesellschafter der PINNOW & Partner GmbH. Ehrenamtlich ist er u.a. aktiv als Generalsekretär der Gesellschaft für Transfer immateriellen Vermögens e.V.

Dipl.-Ing. Carsten Pinnow
PINNOW & Partner GmbH
Köthener Straße 38
10963 Berlin

Telefon: 030 26 36 69 83
Telefax: 030 26 36 69 85

E-Mail: carsten@pinnow.com
Website: www.pinnow.com