

Die monatliche Serie zur „Unternehmensnachfolge“ im Newsletter **Crefo/INFO** von Creditreform Dresden

Teil 3: Nachfolge außerhalb der Familie

Bei vielen Unternehmerfamilien steht schon seit geraumer Zeit fest, dass keines der eigenen Kinder gewillt oder in der Lage wäre, das Unternehmen später einmal zu übernehmen. In diesem Fall sollten Sie rechtzeitig die Weichen in eine andere Richtung stellen und die notwendigen Schritte einleiten.

Meine Kinder wollen nicht, mein Mitarbeiter will, was muss ich tun?

Besteht die Möglichkeit einer familieninternen Nachfolge nicht, halten Unternehmer meist sofort in ihrem unmittelbaren vertrauten Umfeld nach einem potentiellen Nachfolger Ausschau. Und das sind in der Regel die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die schon seit längerer Zeit im Unternehmen arbeiten.

Gibt es geeignete Mitarbeiter im Unternehmen?

Es gibt Unternehmer, die systematisch und langfristig einen Mitarbeiter mit dem Ziel einer späteren Betriebsübergabe aufbauen. Doch dies ist nicht immer möglich. Sollten Sie sich, aus welchen Gründen auch immer, noch gar nicht oder erst seit kurzem mit dieser Thematik befassen, dann ergeben sich für Sie drei grundsätzliche Fragen:

- Gibt es unter Ihren Mitarbeitern Personen, die über das fachliche Wissen verfügen?
- Haben diese Personen auch die finanziellen Mittel?
- Und kommen sie aufgrund ihrer Persönlichkeit überhaupt dafür in Frage?

Welche fachliche Ausbildung ist notwendig?

Es gibt Branchen (z.B. Handwerk), für die eine entsprechende Qualifikation notwendig ist und ohne die das Unternehmen seine Tätigkeit nicht ausüben darf. Hier ist eine Überprüfung relativ einfach.

Schwieriger wird es, wenn die rein fachliche Ausbildung vorhanden, aber der kaufmännische Teil ungenügend abgedeckt ist. Steht genügend Zeit zur Verfügung, können solche Lücken rechtzeitig erkannt und beseitigt werden. Dazu gibt es sehr unterschiedliche Angebote, zum Beispiel vom Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft (www.bsw-gmbh-online.de), der IHK (www.dresden.ihk.de) oder der Handwerkskammer (www.hwk-dresden.de).

Hier sollte in Gesprächen mit dem betreffenden Mitarbeiter im Sinne einer Soll-Ist-Stand-Analyse genau festgelegt werden, welche fachlichen Lücken in welchem Zeitraum vom Mitarbeiter ausgeglichen und geschlossen werden können. Dabei sollten Sie Ihren Mitarbeiter unterstützen und ihn im Hinblick auf die neuen Aufgaben praxisbezogen im Unternehmen einsetzen. Vielfach ist gerade das für den Mitarbeiter Neuland. Das bedeutet aber auch, ihm in Dinge Einblick zu gewähren, zu denen bis heute nur Sie als Unternehmer Zugang hatten.

Wie steht es um seine Persönlichkeit?

Eine maßgeschneiderte fachliche Ausbildung allein ist bekanntlich noch nicht ausreichend für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens. Jeder Unternehmer weiß, dass dies zwar sehr wichtig und häufig die eigentliche Grundlage ist, aber noch nicht den Schlüssel zum Erfolg darstellt. Noch lange nicht jeder gute Mitarbeiter ist auch ein guter Unternehmer. Doch wie können Sie erkennen, ob der bisherige Mitarbeiter auch die notwendige Persönlichkeitsstruktur mitbringt, die für eine erfolgreiche Fortführung des eigenen Unternehmens notwendig wäre?

Ein guter Weg ist, den Mitarbeiter gezielt an geeignete Aufgaben heran zu führen und ihm dadurch Gelegenheit zu geben, sich bereits bei kleineren Aufgaben zu bewähren. Treten dabei Fehler auf, sind dies gute Ansatzpunkte für eine weitere Entwicklung. Schließlich ist es sinnvoller an kleineren Aufgaben zu lernen als später an den Grossen zu scheitern. Anlässlich der Fehlerauswertung können Sie am ehesten erkennen, ob Sie „aufs richtige Pferd“ gesetzt haben. Empfehlenswert ist auch einen neutralen, außen stehenden Fachmann hinzu zu ziehen. Dieser kann Ihre Beobachtungen sinnvoll ergänzen und bei der Anleitung und Auswertung wertvolle Dienste leisten.

Aus dem „guten Kollegen“ wird der risikotragende Chef

Bedenken Sie weiterhin den bevorstehenden innerbetrieblichen Rollenwechsel, den Ihr Mitarbeiter nach erfolgter Übernahme zwingend vollziehen muss. Aus dem „guten Kollegen“ wird der risikotragende Chef und Unternehmer. Für viele Jungunternehmer, aber auch für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, manchmal eine große psychologische Hürde.

Der Nachfolger muss in der Lage sein nun Mitarbeiter zu fordern und zu fördern, konstruktive Kritik zu üben und Dinge in Frage zu stellen. Dies ist ein weiterer Baustein und Voraussetzung für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg Ihres Nachfolgers. Sie als Abgebender können diesen Prozess im Übrigen sowohl in positivem wie auch negativem Sinne sehr stark beeinflussen.

Auch im Bereich der Führungsausbildung und -Entwicklung gibt es unterschiedliche Angebote zum Beispiel vom Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft (www.bsw-gmbh-online.de), der IHK (www.dresden.ihk.de) oder der Handwerkskammer (www.hwk-dresden.de), die genutzt werden sollten.

Welche finanziellen Mittel werden benötigt?

Neben der fachlichen Ausbildung und der Persönlichkeit sollte die Frage nach der notwendigen finanziellen Basis nicht vernachlässigt werden. Leider verhindert gerade dieses Kriterium am Häufigsten eine innerbetriebliche Übergabe. In diesem Punkt sollte der Mitarbeiter frühzeitig fachliche Betreuung zuziehen und sich beraten lassen. Es gibt eine Vielzahl von Förderprogrammen von ebenso vielen unterschiedlichen Institutionen und Einrichtungen, die auch für eine betriebsinterne Übernahme (MBO) genutzt werden können. Insgesamt geht es bei diesem Punkt um ein sehr komplexes Thema, das von Fall zu Fall individuell betrachtet werden sollte.

Dabei spielen Dinge wie die derzeitige oder zukünftige Unternehmensrechtsform, die Höhe des Kaufpreises, die damit verbundenen Zahlungsmodalitäten, Ihre zukünftige Funktion im Unternehmen nach erfolgter Übertragung und vieles mehr eine entscheidende Rolle. Alles Aspekte, die zusätzlich sowohl aus rechtlich-juristischer als auch aus steuerlicher Sicht zu beurteilen wären. In jedem Fall ist jedoch ein klarer und eindeutiger Schnitt bei der Übertragung des Risikos und der Verantwortung an Ihren Nachfolger einem schrittweisen Übergang in der Regel vorzuziehen.

Hier einige rechtliche Fragen, die Sie sich stellen sollten:

1. Ist die derzeitige Rechtsform Ihres Unternehmens auch die „passende“ für Ihren Nachfolger?
2. Soll die Kaufpreiszahlung zusätzlich abgesichert werden?
3. Kann, darf und soll Ihr Nachfolger in Ihre bestehende Unternehmensfinanzierung eintreten und diese übernehmen?

Sowohl Banken als auch Förderinstitutionen möchten sehen und erkennen können, dass der Nachfolger bereit ist, zu einem gewissen Grad auch selbst das Risiko zu tragen und nicht alles mittels Fremdfinanzierung von Dritten tragen zu lassen. Das heißt, etwas Eigenkapital sollte der Nachfolger auf jeden Fall mitbringen. In welcher Höhe, das hängt wie bereits ausgeführt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab.

In Sachsen hat sich speziell für dieses Thema ein Netzwerk „Unternehmensnachfolge“ gebildet. Eines der Mitglieder, das Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft, organisiert zusammen mit weiteren Fachexperten regelmäßige Unternehmersprechstage, an denen betroffene Unternehmer allein oder mit ihren potentiellen Nachfolgern zu einem ersten kostenlosen und unverbindlichen Gespräch eingeladen werden oder sich anmelden können. Die Gespräche sollen dazu dienen, Ihnen als Unternehmer mögliche Lösungswege aufzuzeigen und rechtzeitig auf Hindernisse aufmerksam zu machen.

Anmeldungen zu diesen Gesprächen sind möglich unter:

Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft, Rudolf-Walther-Str. 4, 01156 Dresden
(Anmeldung ist erforderlich unter: Tel. 0351 42 50281, Hr. Buhl)

Mehr Informationen finden Sie auch unter: www.netzwerk-unternehmensnachfolge.eu

Autoren: Ulf Herfurth, Peter S. Kaul, Unternehmenskontor für Deutschland GmbH
Dr. Mario Hoffmann, Rechtsanwalt, Eisenbeis & Reinhardt
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Im nächsten Newsletter **Crefo/INFO** widmen wir uns dem Thema:

„Unternehmensnachfolge: **meine Kinder und meine Mitarbeiter wollen nicht**. Was tun? (MBI)“.

Interesse und noch kein Newsletterabonnent? Dann einfach kostenfrei anmelden unter:
www.crefoinfo.de

Creditreform

Der Verein Creditreform wurde 1879 gegründet, um seine Mitglieder vor „schädlichem Credit geben“ zu schützen und so Forderungsausfälle zu vermeiden. Heute sind wir Marktführer in Deutschland und Europa und organisieren neben Wirtschaftsauskünften u.a. auch Seminare und Konjunkturanalysen. Bundesweit arbeiten in 130 Büros ca. 4.000 Mitarbeiter.

In Dresden betreuen 43 Mitarbeiter ca. 1.450 Firmenkunden im Postleitzahlgebiet 01.

Weitere Informationen unter: www.dresden.creditreform.de