

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

Teil 4: Nachfolge außerhalb der Familie: Kinder und Mitarbeiter wollen nicht - und nun?

Leider treten immer weniger Kinder in die Fußstapfen ihrer Eltern und übernehmen das familieneigene Unternehmen. Was aber tun, wenn auch die eigenen Mitarbeiter das Unternehmen nicht weiterführen wollen?

Meine Kinder und meine Mitarbeiter wollen nicht. Was tun? (MBI - Management Buy In)

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: eine familieninterne Nachfolgeregelung kann daher nicht durchgeführt werden.

Ist dies der Fall, sucht man im ersten Schritt unter den eigenen Mitarbeitern nach möglichen Nachfolgekandidaten. Was aber tun Sie als verantwortungsvoller Unternehmer, wenn auch diese Aktivitäten erfolglos bleiben und Sie nunmehr einen unbekanntem Dritten suchen müssen?

Wie finde ich den geeigneten Kaufinteressenten?

Wie so häufig gibt es auf diese Frage nicht nur eine Antwort. Zuerst betrachten wir daher die Ausgangslage, d.h. Ihr Unternehmen, dessen Größe, Marktstellung und Ausrichtung.

Kleinstunternehmen mit lokaler Ausrichtung

Kann Ihr Unternehmen in die Kategorie der Kleinstunternehmen eingeordnet werden? Sind Sie hauptsächlich lokal ausgerichtet, d.h. Ihre Kunden befinden sich im näheren Umfeld? Können Sie diese Fragen mit „ja“ beantworten, ist es ratsam und sinnvoll, wenn Ihr potentieller Nachfolger möglichst auch aus Ihrer Region stammt und lokale Marktkenntnisse mitbringt.

Für Unternehmen dieser Art bieten Handwerkskammern (www.hwk-dresden.de) und die IHK (www.dresden.ihk.de) umfassende Beratungsmöglichkeiten, welche Sie als Unternehmer gezielt nutzen sollten.

Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) mit überregionaler Ausrichtung

Sie sind mit Ihrem Unternehmen überregional tätig? In diesem Fall wird Ihr potentieller Nachfolger erfahrungsgemäß meist nicht aus ihrem lokalen Umfeld stammen, sondern eher außerhalb zu suchen und zu finden sein. Die Auswahl des richtigen Nachfolgers sollten Sie jedoch aus verschiedensten Gründen nicht selbst vornehmen, sondern sich fachkundige Beratung zuziehen. Weshalb?

Für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist es wichtig und möglicherweise entscheidend, dass die Nachricht über Ihren bevorstehenden Unternehmensverkauf auf keinen Fall breit gestreut wird. Die **Sicherung größtmöglicher Vertraulichkeit** sollte deshalb für alle involvierten Parteien **oberste Priorität** haben. Wird dieser Grundsatz verletzt, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten verunsichert werden.

Doch nicht nur das! Der beabsichtigte **Rückzug eines Unternehmers** aus dem aktiven Berufsleben wird von der Gesellschaft und dem wirtschaftlichen Umfeld **häufig missverstanden**. Sehr schnell können **Gerüchte entstehen**, dass es dem Unternehmen nicht gut gehe, es aufgegeben oder geschlossen werden müsse. Eine solche Information wird vor allem von direkten Konkurrenten sehr gerne weiter getragen, um sich eigene Vorteile und zusätzliche Marktanteile zu sichern.

Auch verunsicherte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten eher geneigt sein, in dieser speziellen Phase Alternativen zu prüfen. Dies wird dann vor allem auf die Besten und Qualifiziertesten zutreffen und nicht auf diejenigen, die sich so oder so wenig Chancen auf dem Arbeitsmarkt ausrechnen. Ein **Aderlass von Leistungsträgern** beeinträchtigt jedoch massiv den Unternehmenswert.

Die Regelung einer externen Nachfolge ist eine sehr komplexe Aufgabe, die spezifisches Fachwissen unterschiedlichster Bereiche erfordert. Neben steuerlichen sind auch gesellschafts-, wirtschafts- und vertragsrechtliche Fragen individuell zu klären. Der **Einsatz eines externen Projektleiters**, der sämtliche Aktivitäten steuert, Kaufinteressenten vorab auf Herz und Nieren prüft und sämtliche Kaufgespräche bis zur Vertragsunterzeichnung professionell vorbereitet und durchführt, spart dem verkaufswilligen Unternehmer am Ende viel Geld.

Der Unternehmer kann sich weiterhin ums Tagesgeschäft kümmern und der Projektleiter:

- wird ihm vorab nur **qualifizierte**, ernsthafte **Kaufinteressenten** vorstellen
- führt ihn effizient und **zielorientiert** durch den **Gesamtablauf**
- unterstützt ihn **professionell** bei den **Preisverhandlungen**.

Immer mehr Unternehmer erkennen, dass die **Nachfolgeregelung nicht neben her** und von heute auf morgen vorstatten geht. Das Unternehmen muss im Normalfall auf diesen entscheidenden Schritt vorbereitet werden. Welche Schritte dazu notwendig sind, ist nur im Einzelfall individuell abzuklären. Auf jeden Fall sollten **mindestens 1 – 3 Jahre**, idealer Weise 3 – 5 Jahre zur Verfügung stehen.

Doch die **Realität** sieht leider etwas anders aus. Nicht selten hört man selbst von gestandenen, erfolgreichen Unternehmern den Satz: „Mir geht es gut, dem Unternehmen geht es gut, warum soll ich mich dieser Aufgabe gerade jetzt stellen?“ Dass jedoch gerade dies der richtige Zeitpunkt gewesen wäre, erkennen die Unternehmer in der Regel leider erst, wenn es zu spät ist. Dem Unternehmen geht es nicht mehr optimal und/oder der Unternehmer hat gesundheitliche Probleme, die eine kurzfristige Nachfolgeregelung notwendig machen.

Die **Regelung der Unternehmensnachfolge** ist eine klare **unternehmerische Aufgabe**. So wie laufend neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, neue Absatzkanäle geschaffen, Kunden gepflegt und ausgebaut sowie Mitarbeiter qualifiziert werden, sollte auch die Regelung der eigenen Nachfolge zu den „normalen“ alltäglichen Aufgaben eines Unternehmers gehören. Allerdings, und das ist vermutlich der entscheidende Unterschied, stellt sich diese Aufgabe dem Unternehmer nur einmal im Leben! Er hat normalerweise keine Erfahrung und sollte sich deshalb kompetent beraten und begleiten lassen.

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

Im nächsten Newsletter **Crefo/INFO** widmen wir uns dem Thema:
„Unternehmensnachfolge: **Wie und wo finde ich den passenden Nachfolger?**“

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