

F. G. HOEPFNER

# DEN STAB WEITERGEBEN NACHFOLGEREGELUNG ODER VERKAUF?

---

VORTRAG 2.IGZ LANDESKONGRESS  
13.3.2008, STUTTGART KONGRESSZENTRUM



# Den Weg weiter gehen

In Deutschland sind es etwa 80.000 Unternehmen pro Jahr, die eine Nachfolgeregelung suchen. Das sind vielleicht 400.000 Arbeitsplätze, die zur Disposition stehen. Etwa 40% der Firmen werden in der Familie weiter gegeben, 40% an Dritte verkauft, 10% müssen mangels Nachfolge geschlossen werden und nur 10% gehen an eigene Mitarbeiter und Führungskräfte. Das ist eine grobe Schätzung, genaue Zahlen haben wir nicht, weil es keine Meldepflicht für Nachfolgeregelungen gibt. Ich vermute, dass nur die Hälfte dieser Übergaben optimal verläuft, bei den anderen gibt es Probleme oder gar ein Ende mit Schrecken.



---

## 1 DIE WICHTIGEN FRAGEN

---

Es ist die Krönung eines Unternehmerlebens, wenn man das erfolgreich weitergeben kann, was man geschaffen hat. Und doch redet keiner gerne davon, denn das erinnert uns ans Alter, ans Aufhören müssen, vielleicht sogar an Gebrechlichkeit und Tod. Hier will ich Ihnen die wichtigsten Fragen zusammenstellen, die Sie sich selbst beantworten müssen, wenn Sie selbst über eine Nachfolgeregelung zu entscheiden haben.

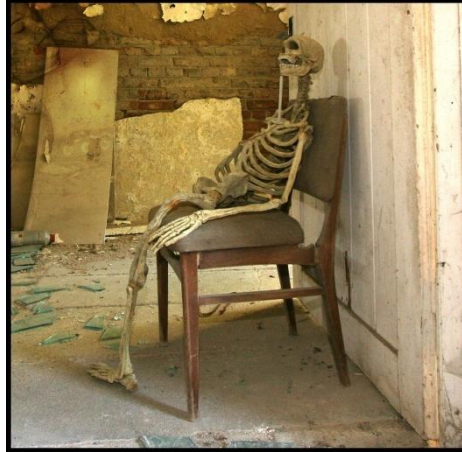


### 1.1 ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Man kann nur weitergeben, was man hat. Ist unsere Firma zukunftsfähig? Wird sie Bestand haben? Wie sind die Trends in der Branche, wie bin ich strategisch aufgestellt, ist mein Überleben gesichert?

Es ist unumgänglich, vor jeder Nachfolgeentscheidung eine kritische Bestandsaufnahme zu machen und seine Hausaufgaben zu erledigen.

Viele Unternehmen könne im jetzigen Zustand nicht sinnvoll übergeben oder verkauft werden. Hü-ten Sie sich vor dem Satz: „Das soll dann mein Nachfolger machen!“ Wer ihn zu oft ausspricht, be-kommt keinen Nachfolger...



## 1.2 HAT DIE FAMILIE VORRANG?

Zunächst scheint es ja selbstverständlich, dass eine Nachfolgeregelung zuerst in der Familie zu suchen ist. Aber das macht nur Sinn, wenn es dort jemanden gibt, der kann und will.

Unternehmer ist der schwierigste Job in der Marktwirtschaft. Er bietet reiche Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, der Gestaltung und des Einkommens, aber nicht jeder ist dafür geschaffen. Resistenz gegen Stress, Bereitschaft zu hohem Arbeitseinsatz, Übernahme von Führungsverantwortung sind nicht jedermanns Sache. Dazu kommt die Frage der fachlichen Qualifikation. Aber die kann man sich leichter erwerben als einen neuen Charakter.

Ich plädiere dafür, in der Familie einen Nachfolger zu suchen, aber dabei nicht zu engstirnig zu bleiben. Es muss ja nicht der älteste Sohn sein, und es muss ja nicht ein eigenes Kind sein. Auch heute noch unterschätzen viele Unternehmer die Chancen, die in der Nachfolge durch eine Tochter, eine Nichte oder ein adoptiertes Kind liegen. Der Weg zur wichtigsten Personalentscheidung Ihres Lebens darf nicht von Vorurteilen verstellt werden!



j

### 1.3 BUY IN ODER BUY OUT?

Mitarbeiter und Manager sind oft bessere Nachfolger als uninteressierte Familienmitglieder. Man muss ihnen nur die Chance geben. Und man muss sich trauen, das Thema selbst anzusprechen.

Die Weitergabe an Mitarbeiter oder Manager wäre oft die beste Lösung, um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern. In Deutschland wird diese Möglichkeit aus psychologischen Gründen zu selten genutzt.

Wenn man sich dafür entscheidet, ist auch eines klar: es wird sich manches ändern, wenn neue Leute das sagen haben. Vorher äußern sie sich lieber nicht, denn vielleicht würde das den Senior vergrämen? Katharina Wagner hat es im Zeitungsinterview schön ausweichend formuliert, indem sie über die Zukunft Bayreuths einfach gar nichts sagte:

„Mein neues Konzept? Im Kopf habe ich es fertig, ja. Es gibt natürlich einige Dinge, die ich ändern würde.“



### 1.4 WIE VERKAUFE ICH OPTIMAL?

Ein Verkauf ist zwingend, wenn das Unternehmen keine Zukunft oder keine Nachfolger hat. Und natürlich auch dann, wenn die bisherigen Eigentümer in erster Linie am Geld interessiert sind. Nachfolger aus Familie oder dem Management werden normalerweise nie den vollen Kaufpreis bezahlen.

Wenn ich Zahnweh habe, gehe ich nicht zum Hautarzt. Und wenn ich meine Firma verkaufen will, lasse ich mich auch durch einen Spezialisten beraten. Er kennt die ganze Komplexität des Verkaufsprozesses und hilft bei der rechtzeitigen Weichenstellung. So muss man z.B. frühzeitig vorbereiten:

- Mittel, die Vertraulichkeit zu wahren (eigene Mailadresse, Erklärung für Termine und Besichtigungen, reibungsloser Zugang zu Informationssystemen)
- Aktuelle und detaillierte Zahlen inkl. Bilanzen
- Den Kreis der Eingeweihten festlegen
- Eine realistische Kaufpreisvorstellung ermitteln
- Machen Sie sich mit dem Gedanken vertraut, dass Sie nach dem Verkauf nichts mehr zu sagen haben. Suchen Sie eine andere Aufgabe, kaufen Sie eine Ferienwohnung, kümmern Sie sich um die Enkel oder lernen Sie Golf!



Es ist oft erstaunlich, wie veraltet und unbrauchbar das bei Verkaufsverhandlungen vorgelegte Zahlenmaterial ist. Sie selbst würden ja auch nie die Katze im Sack haben wollen, also machen Sie rechtzeitig Ihre Hausaufgaben!

Zur guten Vorbereitung gehört auch eine intensiv recherchierte Liste der möglichen Kaufinteressenten. Wem bringt mein Unternehmen den größten Nutzen? Wer braucht uns dringend? Wer hat Erfahrung mit Zukäufen? Das sind die besten Interessenten.

## 1.5 BEWERTUNG

Bei Verkauf und auch bei Weitergabe an Nachfolger ist eine Bewertung erforderlich. Dabei spielt keine Rolle, was man mal investiert hat. Auch der Substanzwert ist nur bei Zerschlagung interessant. Was zählt, sind die zu erwartenden Erträge und der Cash Flow.

Wir brauchen also eine Planrechnung. Dann sehen wir schnell, was das Unternehmen für den Käufer wert ist. Kann er mit einem Gewinn von € 100.000 nach Steuern und Unternehmerlohn rechnen, dann wird er bei einer Renditeerwartung von 10% - keine Million anlegen wollen, denn er macht zu Recht einen Risiko-Abschlag und will ja auch etwas verdienen. Drei bis sechs, manchmal sogar acht Jahresgewinne sind im Mittelstand übliche Kaufpreise, aber nicht das zehnfache oder zwanzigfache.

Der Cash Flow spielt insofern eine Rolle, als er die Finanzierung des Kaufs erleichtert oder auch nicht, Vorsicht ist geboten, wenn hohe Investitionen für die erfolgreiche Weiterführung der Firma erforderlich sind. Der Verkäufer möchte sie nicht mehr machen, und der Käufer muss erst einmal prüfen, ob er die Mittel aufbringen kann und will.

Bei einer Weitergabe in der Familie oder an Mitarbeiter wird üblicherweise ein viel niedrigerer Unternehmenswert angesetzt, vielleicht die Hälfte. Schließlich braucht der Übernehmer sein Kapital ja zur Weiterführung und darf nicht am ersten Tag seiner Selbständigkeit schon zahlungsunfähig sein...

## 1.6 FAMILIEN-PROBLEME

Wie kann ich Gerechtigkeit bei der Nachfolge sicherstellen? Sicher nicht, indem ich mein Unternehmen in Scheibchen teile und jedem etwas abgebe.

*Einen Kuchen schneide ich ja auch nur für den Verzehr auf!*

---

Ich plädiere für klare Eigentumsverhältnisse bei der Nachfolge. Wer die Arbeit macht und das Risiko trägt, soll auch Gesellschafter sein und die Chance haben. Die anderen werden ausgezahlt. Die Bewertung beim Auszahlen muss immer sehr vorsichtig und niedrig sein, sonst richten wir das Unternehmen zugrunde, das wir eigentlich erhalten wollten.



Ein kluger Unternehmer versucht, schon frühzeitig in seiner Familie Einverständnis über die Nachfolgeregelung zu erzielen. Es muss allen klar sein, dass sie etwas bekommen, aber die Milchkuh nicht schlachten dürfen.

## 1.7 NACHFOLGER VORBEREITEN

Kaum hat man sich darauf geeinigt, wer es machen will oder darf, schon soll er oder sie auch anfangen. Ein großes Problem überhasteter oder ungeplanter Nachfolgeregelungen ist aber, dass Nachfolger auch nur Menschen sind. Sie können es nicht ohne Vorbereitung.



Der gesunde Menschenverstand sagt, was vorteilhaft wäre: eine solide Ausbildung, etwas rumkommen in der Welt, die ersten Spuren in einem anderen Betrieb verdienen, dann zuhause mit klarer Aufgabe und abgegrenzter Verantwortung anfangen, langsam hineinwachsen in die große Aufgabe, und am Tag X eine klare Übergabe mit Rückzug der älteren Generation.

Gott gehört die Welt, und er gibt sie den Mutigen zum Erbe.

*Mohammed, (570 - 632), arabisch: der Gepriesene, auch Mahomed, eigentlich Abul Kasim Muhammad Ibn Abdallah, saudi-arabischer Begründer des Islam*

*Quelle : Wahlspruch der frühen Muslime*

Stattdessen sehen wir oft, dass man sich der Mühe dieses Weges nicht unterzieht oder keine Zeit dafür findet, diffuse Rollen und Verantwortungsbereiche, einen Rückzug ohne Loslassen, Festhalten an den alten Kapitalstrukturen und halbherzige Übergaben.



Damit sinken die Chancen, ein Unternehmen erfolgreich weiterzugeben.

*Ein Projekt der Universität Hohenheim mit ISPA-Consult: Qualifizierungsbedarfsanalyse und projektbegleitende Coachings - Zum Einstieg in die Nachfolger-Akademie findet eine persönliche Zielbestimmung mit dem Nachfolger verbunden mit einer Trainingsbedarfsanalyse statt. Damit wird gewährleistet, dass die unterschiedlichen Qualifizierungsdefizite der Nachfolger erkannt und bedarfsgerecht durch geeignete "On-the-Job"-Trainings und flankierende "Near-the-Job"- und "Off-the-Job"-Trainings abgebaut werden können. Als Spezialangebot während der gesamten Laufzeit des Projekts werden persönliche Coaching-Sitzungen durch einen ausgebildeten Coach angeboten.*

## 1.8 ERBSCHAFTSSTEUER

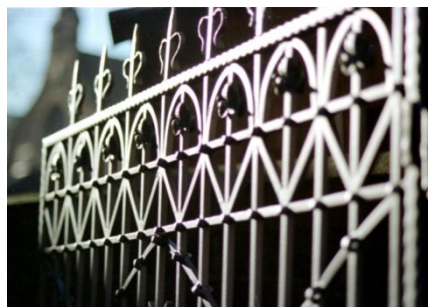
Die Erbschaftssteuer kann der Tod jeder Nachfolgeregelung sein. Glauben Sie nicht, dass neue Gesetze da wirklich die Probleme lösen. Bei kleinen Firmen kann man durch frühzeitige Schenkungen den Aderlass vermeiden, bei größeren ihn zumindest abschwächen.

Untersuchen sie alle Möglichkeiten, das Vermögen in der Familie zu erhalten. Wer zu dumm ist und sich nicht lösen kann, der zahlt und stirbt trotzdem. Sagte ein Steuerberater:



**„Die Erbschaftssteuerzahlung ist freiwillig.  
Bemessungsgrundlage ist die Dummheit!“**

---



## 1.9 FUSIONEN

Manchmal wäre es schön, wenn man sich den Markt mit den schlimmsten Konkurrenten einfach teilen könnte. Man wirft alles in einen Topf und hat es in Zukunft besser.

Das kann funktionieren, wenn man sich hinterher gut versteht und wenn die Kunden mitspielen. Dann kann man die Synergie-Effekte ausschöpfen, am Markt effizienter arbeiten, neue Ideen verwirklichen.

Aber es hängt daran, dass diese Voraussetzungen zutreffen. Wenn nicht, dann ist es besser, zu verkaufen.

*Das Huhn parliert mit dem Schwein: Wir sollten eigentlich fusionieren.  
Du lieferst den Schinken, ich das Ei. Schinken mit Ei ist der Renner in jedem Restaurant. - Da gehe ich doch drauf! gibt das Schwein zu bedenken. Das Huhn zeigt sich unbeeindruckt:  
Bei einer Fusion geht immer einer drauf!*

---





---

## 2 ALTERNATIVEN

---

Es gibt viele Möglichkeiten:

- **Übergabe**
- **Schenkung auf Raten**
- **Verpachtung**
- **Verkauf**
- **stille Beteiligung**
- **Niesbrauch**
- **Stiftung**
- **Anwachsen lassen**
- **Umwandlung in Kapitalgesellschaft**
- **Transformation in eine Genossenschaft (regionale Interessenten, Kunden)**

All das ist nachgeordnet. Zuerst muss man wissen, was man will. Und wann. Und mit wem. Das „wie“ findet man leichter, wenn man weiß, was und warum. Das bedeutet: man muss sich über seine Ziele klarwerden.

Beispiel: wer unbedingt ein Unternehmen erhalten will, muss vielleicht Abstriche beim Verkaufspreis machen.





EXPERTENSTREIT

**Ist Knut zu  
schwul für Flocke?**

---

### 3 DIE ENTWICKLUNG DER WIRTSCHAFT

---

Dauernd hören wir davon, dass Firmen verkauft oder geschlossen werden, dass sie fusionieren oder andere schlucken. Und dennoch gibt es in Deutschland immer mehr Firmen. Die Neugründungen überwiegen das zurzeit.

Es gibt keinen Grund zum Pessimismus. Die Wirtschaft war schon immer mit Schwerarbeit verbunden, die Zukunft wird immer ungewiss bleiben, die Politik wird uns immer neue Stolpersteine in den Weg legen und noch stolz darauf sein. Aber die Unternehmer werden immer einen Weg finden, so wie das Wasser, wenn es den Berg herunterläuft. Liegt ein Stein im Weg, fließt das Wasser darum herum und vielleicht auch darüber oder darunter, es höhlt in aus und nach einer Generation ist er weg.



Wie bei vielen Dingen im Leben kommt es auch nicht nur darauf an, was man macht, sondern auch auf das „Wie“. Eine Nachfolgerin, die den Dolch im Gewande trägt, hat z.B. noch lange keine Garantie, anschließend auch gewählt zu werden...

## Inhalt

1	die wichtigen Fragen	1
1.1	Zukunftsfähigkeit	1
1.2	Hat die Familie Vorrang?	2
1.3	Buy in oder Buy out?	3
1.4	Wie verkaufe ich optimal?	3
1.5	Bewertung	4
1.6	Familien-Probleme	4
1.7	Nachfolger vorbereiten	5
1.8	Erbschaftssteuer	6
1.9	Fusionen	6
2	Alternativen	8
3	Die Entwicklung der Wirtschaft	10