



Industrie- und Handelskammer
zu Schwerin

Erste Überlegungen zur Nachfolgeregelung im Betrieb

Wichtige Tipps für Unternehmer und Existenzgründer

Industrie- und Handelskammer zu Schwerin
Graf-Schack-Allee 12, 19053 Schwerin
Telefon 0385 5103-306, Telefax: 0385 5103-9306
www.ihkzuschwerin.de
witt@schwerin.ihk.de
Ansprechpartner: Frank Witt
© IHK zu Schwerin 2018



Eine wichtige Aufgabe der Industrie- und Handelskammern ist die umfassende Beratung der Unternehmen und Existenzgründer. Inhalte der Beratung sind u.a. die Möglichkeiten der öffentlichen Finanzierungshilfen, Fragen des Gewerberechts, allgemeine Rechtsfragen, Markt- und Wettbewerbschancen, Standortfragen.

Die Industrie- und Handelskammer zu Schwerin bietet daher angehenden und bestehenden Unternehmen vertiefende Beratungsgespräche an. Außerdem halten wir ein umfangreiches Informations- und Seminarangebot vor. Das Spektrum reicht dabei von Gründerseminaren bis hin zu fachspezifischen Veranstaltungen.

Betriebsprojekt Unternehmensnachfolge

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist eine Aufgabe, der sich jeder Unternehmer rechtzeitig stellen sollte. Übergibt ein Unternehmer seinen Betrieb, macht er einen sehr bedeutenden Schritt. Nicht nur aufgrund der zahlreichen steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte, sondern auch weil der Unternehmer meist viel Herzblut in seinen Betrieb investiert hat. Gleichzeitig muss der Nachfolger eine Entscheidung treffen, die große Auswirkungen auf sein Leben und das seiner Familie hat.

Nachfolgeoption Nummer 1 – die Familie

Zunächst stellt sich die Frage, ob es in der Unternehmerfamilie Kinder gibt. Weiterhin kommt es darauf an, ob diese die notwendigen Fähigkeiten aufweisen und ob Interesse an der Übernahme des elterlichen Unternehmens besteht. Letzteres wiederum hängt u. a. von der Attraktivität des Unternehmens sowie den Alternativen ab, die sich der jungen Generation außerhalb des Unternehmens bieten. Das persönliche Lebensmodell ist dabei sicherlich genauso wichtig wie der zu erwartende Lebensstandard und entzieht sich in den meisten Fällen dem Einflussbereich der elterlichen Generation. Ist in der Familie bereits ein geeigneter Nachfolger aufgebaut worden, hat der Unternehmer einen wichtigen Schritt gemacht: Eine intensive und möglicherweise langwierige Suche nach einem passenden externen Nachfolger entfällt. Die Tochter bzw. der Sohn können sich gründlich einarbeiten und frühzeitig in strategische Überlegungen mit einbezogen werden. Gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Werte bilden einen wichtigen Grundstein für eine möglichst reibungslose Aufgaben- und Kompetenzteilung im Unternehmen. Subjektive Erkenntnisse und betriebspezifisches Wissen können umfassend weitergegeben werden.

Auch bei der familieninternen Nachfolge gilt es, Fallstricke zu beachten. Gerade emotionalen Konflikten sollte frühzeitig durch offene Gespräche und genaue Abmachungen begegnet werden. Genau definierte Rollen erleichtern Abgrenzungsprobleme bei Zuständigkeiten und sorgen für klare Verhältnisse während der Übergabe. Bei mehreren Kindern ist eine gerechte Behandlung aller Geschwister erforderlich. Es sollte auch diskutiert werden, welche Optionen (zukünftigen) Schwiegersöhnen oder -töchtern eingeräumt werden. So muss sauber zwischen Gesellschafter- und Geschäftsführungsnachfolge unterschieden werden. Eventuell müssen Vorrangstellungen innerhalb der Geschäftsleitung geregelt werden. Hinzu kommen die komplizierten Regelungen der Erbschaftsteuer. Zwar wurden die Vorschriften im vergangenen Jahr ein wenig entschärft, allerdings sind die Verschonungsregelungen an vielen Stellen noch immer fernab der betriebswirtschaftlichen Realität (siehe Artikel in dieser Ausgabe). Schließlich sollte die erbrechtliche Gestaltung mit der gesellschaftsrechtlichen abgestimmt sein, um familiäres Konfliktpotenzial zu vermeiden.

Suche nach geeigneten Nachfolgern

Nicht immer findet sich jedoch ein geeigneter Nachfolger innerhalb der Familie. In diesem Fall kann eine Nachfolge durch Mitarbeiter, durch externe Führungskräfte oder auch durch einen Verkauf an andere Erwerber realisiert werden. Auf der anderen Seite gilt es für potenzielle Käufer, ein Unternehmen zu finden, das ihrem Profil gerecht wird und zu ihnen passt. Hier schaffen Börsen und regionale Foren (www.nexxt-change.org und www.nachfolgezentrale-mv.de) Möglichkeiten zur Vermittlung von Firmeninhabern und potenziellen Nachfolgern. Darüber hinaus bieten auch spezialisierte Beratungsunternehmen Vermittlungsaktivitäten an.

Verkaufspreis realistisch einschätzen

Nachfolger und Übergeber sind gefordert, sich frühzeitig vorzubereiten und den Unternehmenswert realistisch einzuschätzen. Denn dieser ist in der Regel der wichtigste Verhandlungspunkt bei der Regelung einer externen Nachfolge. Nach Erfahrungen der Industrie- und Handelskammern gehen gut ein Drittel der Unternehmer mit überhöhten Kaufpreisvorstellungen in Nachfolgeverhandlungen. Während für den ausscheidenden Unternehmer der eigene Betrieb häufig nicht nur Lebenswerk, sondern wesentlicher Bestandteil der Altersvorsorge ist, zählen für den Verkaufswert des Unternehmens objektive Kennzahlen wie z.B. die Geschäftsentwicklung der letzten Jahre und Monate. Um unschöne Überraschungen zu vermeiden, ist vor dem Verkauf unbedingt ein realistischer Blick auf den Wert des Unternehmens zu werfen. Gerade in gesamtwirtschaftlich schwierigen Zeiten kann dieser bei den gängigen Verfahren zur Wertermittlung deutlich sinken, obwohl die Geschäftsaussichten positiv sind.

Umso wichtiger ist es für den Firmeninhaber, das Unternehmen vor der Übergabe für einen Verkauf fit zu machen. So sollten notwendige Investitionen und die Kundenakquise nicht in Erwartung einer baldigen Geschäftsweitergabe zurückgestellt werden. Nur mit einem gut gestellten Unternehmen findet sich ein starker Nachfolger.

Finanzierungspartner müssen überzeugt werden

Wie soll der Betrieb weiterentwickelt werden? Welche Qualifikationen bringe ich als Nachfolger mit, um den Betrieb erfolgreich weiterzuführen? Wie erwirtschafte ich den Kaufpreis? Dies sind wichtige Fragen, die sich der Käufer des Unternehmens beantworten muss. Der ausgehandelte Kaufpreis einer externen Unternehmensnachfolge muss mit den Einnahmen der nächsten Jahre realistisch erwirtschaftet werden können, um attraktiv für den Käufer zu sein. Neben den finanziellen Mitteln für den Eigentumserwerb benötigt der Nachfolger möglicherweise weitere Mittel, um in den Betrieb investieren zu können und um ihn entsprechend der eigenen Vorstellungen weiter zu entwickeln. Auch dies muss bei der Kaufentscheidung und der Finanzplanung berücksichtigt werden.

Der potenzielle Nachfolger sollte mehrere Finanzierungsoptionen prüfen, denn es ist von entscheidender Bedeutung, den richtigen Finanzierungspartner zu finden. Neben der Hausbank bieten sich auch Bürgschaftsbanken, Beteiligungskapitalgeber oder der frühe Firmeninhaber selbst als Finanzierungspartner an:

Vorteile einer Existenzgründung durch Nachfolge

Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens bringt gegenüber einer Neugründung auch besondere Vorteile mit sich: Das Unternehmen ist auf dem Markt bereits etabliert. Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sind aufgebaut, die Dienstleistung bzw. das Produkt des Unternehmens ist eingeführt, die Mitarbeiter bilden ein eingespieltes Team und die Nachfolger können auf den Erfahrungen des Vorgängers aufbauen. Die vielen Vorteile, die eine Nachfolge gegenüber einer Neugründung hat, kommen allerdings nur dann zum Tragen, wenn die Nachfolger über bestimmte Voraussetzungen verfügen. Hierzu einige Beispiele

- Verfügen Sie über alle notwendigen Voraussetzungen oder Genehmigungen, die für Ihre berufliche Selbständigkeit und Betriebsführung erforderlich sind?
- Sind Sie in der Lage, in den laufenden Betrieb einzusteigen, besitzen Sie z.B. Praxiserfahrung in puncto Betriebsorganisation, Controlling, Buchhaltung, Marktanalyse usw.?
- Können Sie betriebliche Abläufe schnell erfassen und angemessen reagieren?
- Wissen Sie, welche alltäglichen (und nicht-alltäglichen) Schwierigkeiten im Betrieb auftreten können und sind Sie in der Lage, damit umzugehen?
- Können Sie Kunden und Lieferanten von Ihren unternehmerischen Fähigkeiten überzeugen?
- Können Sie neue Geschäftsverbindungen aufbauen?
- Besitzen Sie Verhandlungsgeschick?
- Sind Sie mit der Ausgestaltung von Verträgen vertraut?
- Kennen Sie die Anforderungen an den Produktionsablauf bzw. die Bereitstellung der Dienstleistung?
- Kennen Sie die Einsatzbereiche und Kundensegmente?
- Haben Sie Ideen zur Optimierung, Erweiterung oder Ergänzung des bestehenden Angebots?
- Haben Sie ausreichend Führungserfahrung?
- Sind Sie mit Personalverwaltung und Führungsstrukturen vertraut?
- Können Sie das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und sie von Ihren Ideen überzeugen?

Externe Beratung ist sinnvoll

Eine Unternehmensnachfolge stellt einen komplexen Vorgang dar, so dass die vielen unterschiedlichen Detailfragen mit Hilfe fachlich versierter Beraterinnen und Berater beantwortet werden sollten.

- Wie gestalten Sie den Übernahme-Vertrag (Kauf-, Pacht-, Schenkungsvertrag)?
- Wie sehen Ihre gesetzlichen Verpflichtungen zur Übernahme aller Rechte und Pflichten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen aus?
- Wie sehen Ihre gesetzlichen Verpflichtungen zur Übernahme der Haftung für (Alt-) Verbindlichkeiten aus?
- Wie sehen Ihre gesetzlichen Verpflichtungen zur Übernahme der Haftung für betriebsbedingte Steuern aus?
- Wie sehen Ihre gesetzlichen Verpflichtungen zur Übernahme für Garantie- und Gewährleistungen aus?
- Wie lässt sich ein realistischer Unternehmenswert und -preis ermitteln?

Beziehen Sie frühzeitig einen Berater Ihres Vertrauens mit ein, der Sie während des gesamten Übernahmeprozesses begleitet und Ihnen auch danach zur Verfügung steht.

Die IHK zu Schwerin unterstützt Betriebsinhaber und potenzielle Gründer im Prozess der Unternehmensnachfolge durch die Bereitstellung von Basisinformationen, individuelle Beratungsgespräche, Seminare, Vermittlungsaktivitäten im Rahmen der Börse „nexas-change“ und die Zusammenarbeit mit der vom Land Mecklenburg-Vorpommern geförderten NACHFOLGEZENTRALE MV.