

**Wirtschaftsvereinigung:** Tipps zum Thema Unternehmensnachfolge / Klare Regelungen hilfreich

## Die Übergabe früh vorbereiten

**HEPPENHEIM.** Der deutsche Mittelstand bereitet sich auf einen Generationswechsel vor. Gut ein Drittel der Firmeninhaber ist 55 Jahre alt oder älter. Mit dem Näherrücken des Ruhestandsalters stellt sich auch die Frage nach dem Fortbestand des Unternehmens. Im Zeitraum von 2014 bis 2018 steht bei rund 135 000 übergabereifen Unternehmen eine Nachfolgereglung ins Haus.

Die Heppenheimer Wirtschaftsvereinigung (HWV) hat sich dem Thema jetzt umfassend gewidmet. Im Rahmen einer Vortrags- und Diskussionsveranstaltung wurden die steuerrechtlichen, juristischen und psychologischen Aspekte einer gelungenen Übergabe beleuchtet. Vorsitzender Christopher Hörst begrüßte Mitglieder und Gäste im Tagungszentrum an der Weiherhausstraße. Hörst steht seit 2008 an der Spitze der 150 Mitglieder starken Wirtschaftsvereinigung.

Langfristig denken müssen auch Unternehmer, die ihr „Baby“ in nächster Zukunft in andere Hände übergeben wollen – oder müssen. Ob Familie oder nicht: Der häufigste Grund, dass es beim Stabswechsel

### Statistik

■ In Familienunternehmen tritt in **knapp 70 Prozent der Fälle** der Sohn die Nachfolge an. **Ebenso häufig** schaffen es die Firmen in die zweite Generation.

■ Danach wird die Luft dünner: Nur noch **jedes dritte Unternehmen** geht in die dritte und nur noch **16 Prozent** in die vierte Generation.

knirscht, sind Konflikte aller Art. „Eine gute Planung ist das A und O“, betont der Steuerberater Andreas Guthier. Immerhin schließen rund 5500 Betriebe jährlich, weil sie keinen geeigneten Nachfolger finden. Mindestens fünf Jahre Vorlauf müssen sein, sagt der Diplom-Psychologe Günther Werr. Denn es gibt viele Details zu besprechen, damit der Prozess möglichst reibungslos und zur beiderseitigen Zufriedenheit über die Bühne gehen kann.

„Ein potenzieller Nachfolger muss unbedingt Führungserfahrung mitbringen“, unterstreicht Werr. Wer eine identische Kopie des alten

■ **Gut die Hälfte** aller Familienunternehmen findet eine interne Nachfolgelösung.

■ Knapp **ein Drittel** wird an externe Dritte wie Fremdmanager und andere Firmen verkauft.

■ In **rund 17 Prozent** der Übergaben führt ein Manager aus den eigenen Reihen den Betrieb weiter. *tr*

Chefs sucht, ist zum Scheitern verurteilt. Elementare Fragen sind: Wann steige ich aus? Wie lange dauert die Übergabe? Und was mache ich danach?

### Die klassischen Fehler

Eine externe Perspektive kann helfen, übersehene Fallstricke zu erkennen. Klassische Fehler sind zu wenig Zeit, mangelnde Transparenz gegenüber der Familie und die Vernachlässigung von steuerrechtlichen wie finanztechnischen Fragen.

Unternehmensnachfolge ist Vertrauenssache: „Neben den harten sollten auch die weichen Faktoren

beachtet werden“, rät der Psychologe. Meistens platzt das Vorhaben, weil das Thema zu lange vertagt wird: Bei über 90 Prozent der gescheiterten Übergaben war der Unternehmer bereits älter als 73 Jahre.

Wer sich zurückzieht, sollte auch nach außen ein deutliches Zeichen setzen, die Staffelübergabe zelebrieren und die neue Führung klar als solche kennzeichnen.

Der Rechtsanwalt und Notar Dr. Helmut Engelhard betont: „Patentrezepte gibt es nicht.“ Jedes Unternehmen sei anders und verlange nach einem individuell angepassten Nachfolgekonzept. Da es deshalb auch keine Vertragsmuster gibt, sei eine Beratung unbedingt notwendig.

Engelhard verweist auf die Zusammenarbeit von Jurist, Steuerfachmann und Psychologen, um keine Details zu übersehen. Denn das kann später ziemlich teuer werden. Ohne Vollmachten und Testamente wackelt die Zukunft der Firma beträchtlich.

„Streit vermeiden durch eindeutige schriftliche Regelungen“, lautet der Tipp des Rechtsanwalts. *tr*