

**UBB-Interview „Unternehmensnachfolge als innovativer Prozess“**

## Ein Modell zur erfolgreichen Übergabe eines Familienunternehmens

UBB-Chefredakteur Dr. jur. Günther Schalk im Gespräch mit Dr. Michael Rheindorf, Mitglied des BVMB-Beraterteams und geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung BauPlus GmbH Consulting in Wesseling, die auf Beratungsleistungen rund um mittelständische Bauunternehmen spezialisiert ist



Dr. Michael Rheindorf  
(Foto: privat)

**UBB: Herr Dr. Rheindorf, „Übernahme eines Familienbetriebs“ – ist dieses Thema zurzeit nicht überstrapaziert?**

*Rheindorf:* Nein, die rechtzeitige und geplante Nachfolgeregelung eines Unternehmens ist ein maßgeblicher Baustein zur Sicherung der Werthaltigkeit des Betriebes und somit zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens. In Deutschland stehen perspektivisch rund 70.000 Unternehmen vor einer Nachfolgeregelung. Die Folgen einer zu späten Regelung können sehr verheerend sein.

70.000 Unternehmern in  
Deutschland betroffen

**UBB: Wann ist denn der richtige Zeitpunkt, um über eine Nachfolgeregelung im Betrieb nachzudenken? Gibt es ein „zu früh“ überhaupt?**

*Rheindorf:* Unseren Erfahrungen zufolge haben über 70 % der Unternehmer keine verbindliche Nachfolgeregelung getroffen – und das, obwohl das Zeitfenster für eine solche Regelung nicht groß ist. Dabei gilt der Grundsatz: Je eher, desto besser! Wir empfehlen, spätestens fünf Jahre vor der geplanten Übergabe vorbereitende Maßnahmen einzuleiten.

**UBB: Warum fällt es vielen Unternehmern offenbar schwer, eine Regelung frühzeitig einzuleiten?**

*Rheindorf:* Zunächst einmal müssen die Voraussetzungen für eine interne Lösung gegeben sein. Ist ein Nachfolger überhaupt vorhanden und hat dieser auch das Potenzial zum Unternehmer? Idealerweise hat er neben dem fachlichen Wissen schon frühzeitig Führungskompetenzen erlernen können. Wir beobachten, dass das Thema Loslassen eine sehr hohe Disziplin des Firmeninhabers verlangt. Nachdem er das Unternehmen aufgebaut und über Jahre erfolgreich geführt hat, muss er erst einmal bereit sein, es abzugeben. Dieser Schritt bedarf großen Vertrauens in den Junior, der möglicherweise noch nicht über einen großen Erfahrungsschatz verfügt, jedoch voll innovativer Ideen steckt. Aus der Vergangenheit wissen wir aber auch, dass genau diese Kombination aus Innovation und Tradition über riesige Potenziale verfügt.

Wichtig: Seniorchef muss  
bereit sein, die Firma  
abzugeben

**UBB: Was können Sie in einer solchen Situation empfehlen, wenn ein Betrieb eine familieninterne Lösung anstrebt?**

*Rheindorf:* Die Familie sollte die Rahmenbedingungen von vorne herein klar festlegen, um mögliche Streitthemen ausklammern zu können. Wir empfehlen unseren Kunden in diesem Zusammenhang die Erstellung eines sukzessiven Übergabepplans. In einem fest gesteckten Rahmen und Budget werden die Verantwortungsbereiche des Juniors permanent stetig erweitert. So ist eine sukzessive Ausweitung bis zur vollständigen Übergabe möglich. Im Idealfall endet die Übergabe der Verantwortung in einem Beratervertrag des Seniors, was den schon angesprochenen Konflikt des Loslassens mildert.

UBB-Tipp: Sukzessive  
Übergabe an den Junior

Kaufpreis und interne Unternehmensfinanzierung regeln

**UBB: Was sind für eine Betreiberfamilie und die Firma die wichtigsten Rahmenbedingungen eines Übergabeplanes?**

*Rheindorf:* Maßgeblich sollte die Finanzierung dort geregelt sein. Aber auch erbschafts- und steuerrechtliche Themen müssen zwingend beachtet werden. Bei der Finanzierung sind zwei Dinge zu unterscheiden. Zum einen der Kaufpreis, der sich, wenn verkauft werden soll, unter Umständen nach den Regelungen des Gesellschaftsvertrages richtet. In der Regel wird das Ertragswert- oder Substanzwertverfahren zur Bestimmung herangezogen. Oft machen wir die Erfahrung, dass junge Leute diesen Kaufpreis nicht darstellen können. Zum anderen muss die interne Unternehmensfinanzierung noch dargestellt werden. Hier bietet sich ein ganzer Strauß von Möglichkeiten an, z.B. eine Einmalzahlung durch Nutzung von KfW-Förderprogrammen. Denkbar ist aber auch die sukzessive Übernahme von Geschäftsanteilen gegenüber der Verrechnung von zukünftigen Ausschüttungen. Beraterverträge oder Schenkungen bieten weitere Möglichkeiten. Hat der Junior die Anteile erworben, müssen interne Finanzstrukturen (Darlehen, Kontokorrentlinien, Avallinien) geklärt werden. So möchte der Senior aus den Verpflichtungen für die Gesellschaft herauskommen. Bei Hausbanken und Bürgschaftsgebern hinterlegte Sicherheiten sollen auf den neuen Gesellschafter übertragen werden. Hieran können Übernahmen scheitern. Es ist von hoher Bedeutung, rechtzeitig vor der Übernahme eine adäquate Finanzstruktur aufzubauen. Dazu braucht es manchmal zusätzliche Partner (z.B. Factoring-Unternehmen, Bürgschaftsgeber, KfW, etc.).

Übergabefehler können verheerende finanzielle Folgen haben

**UBB: Sie sprachen auch von erbschafts- und steuerrechtlichen Themen. Wie sollten Familienunternehmen diese angehen?**

*Rheindorf:* Die juristischen Themen in dem Prozess sind sehr komplex, so dass ein spezialisierter Steuerberater und Rechtsanwalt integriert werden sollten. Insbesondere erbschaftsrechtliche Themen bei der Übernahme können von hoher Bedeutung sein. Zwei Sonderthemen: Zum Beispiel werden Betriebsaufspaltungen bzw. deren Auflösung nicht beachtet. Dies kann zu verheerenden finanziellen Folgen führen. Ein weiteres Beispiel ist, wenn ein Senior seine Anteile an zwei Junioren übergibt. Häufig finden wir nicht korrigierte Gesellschaftsverträge. Die Problematik von 50:50-Aufteilungen führt dazu, dass im Streitfall die Gesellschaft handlungsunfähig wird. Instrumente, wie genehmigungspflichtige Geschäfte oder Gründung eines Beirates, werden nicht bedacht.

Richtiger Umgang mit dem Personal besonders wichtig

**UBB: Was muss der junge Nachfolger beachten, wenn eine Übernahme nun finanziell geklärt ist?**

*Rheindorf:* Sicher ist der Umgang mit dem Personal eine der wichtigsten Aufgaben, die es für ihn zu bewältigen gilt. Dabei geht es nicht nur um die Führung der Mitarbeiter trotz großer Altersunterschiede. Es ist nicht ungewöhnlich, dass die älteren Mitarbeiter den Junior schon von Kindesbeinen an kennen. Mit jungen Leuten gelangen auch andere Methoden ins Unternehmen. Um die erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, haben wir als effektives Instrument einen Erfahrungsaustausch-Kreis ins Leben gerufen, in dem sich junge Leute in vertrauensvoller Atmosphäre austauschen und voneinander lernen können. Wir haben dem Arbeitskreis den Namen „GenYs“ (Generation Y) gegeben.

„Strukturierte Übergabeprozesse regelmäßig sehr erfolgreich“

**UBB: Das klingt ja eigentlich alles – theoretisch – machbar. Wie beurteilen Sie abschließend den Übergabeprozess? Warum sind so viele Übernahmen trotzdem noch nicht geregelt?**

*Rheindorf:* Oft beschäftigen sich die Firmeninhaber nicht gerne damit, da es ein intensiver und vor allem auch emotionaler Prozess ist. Wir machen jedoch regelmäßig die Erfahrung, dass strukturiert angelaufene Prozesse sehr erfolgreich sind. Dabei sind die neu entstehenden Strategien extrem nützlich. ■