

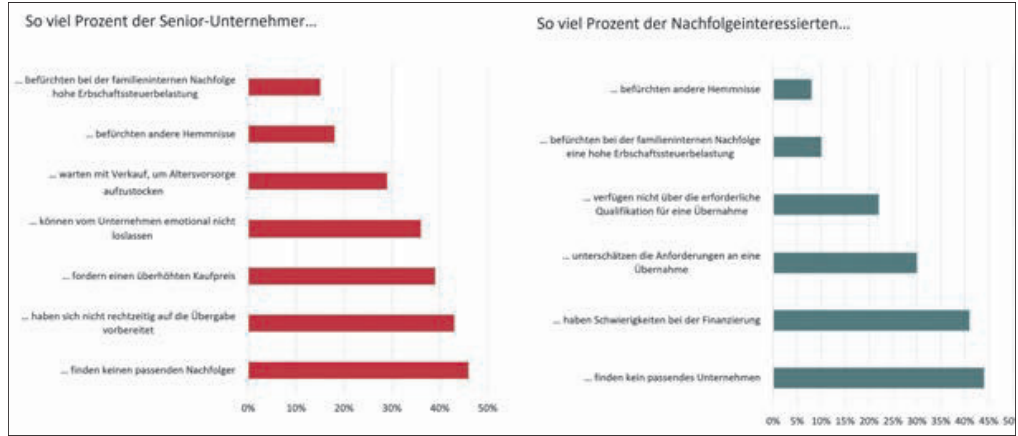
Warum Unternehmensnachfolge funktioniert – und warum nicht

Montabaur Es gibt viele Gründe, die Firmeninhaber bei der Suche nach einem Nachfolger scheitern lassen: Zu späte Planung und überzogene Kaufpreisvorstellungen sind wesentliche Faktoren. Das Expertenteam von Böker & Paul hat einen Plan, wie die Übergabe gelingen kann.

Von Gudrun Heurich

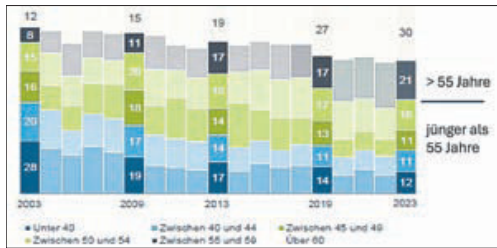
Immer weniger junge Menschen wollen selbstständig werden und das Familienunternehmen weiterführen. Dagegen halten ältere Unternehmer immer länger an ihrem Betrieb fest. „So entsteht ein Überangebot an nachfolgebereiten Firmen, während es gleichzeitig weniger Interessenten gibt“, beschreibt Felix Böker, einer der Nachfolgespezialisten bei der Böker & Paul AG in Montabaur, die Situation. Er und seine Teamkollegen Thomas Paul und Tobias Böker befürchten, dass ein Unternehmermangel droht. Hinzu komme, dass immer mehr Inhaber den Verkauf des Familienunternehmens erwägen.

Eine aktuelle Umfrage der Zepelin Universität im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen bestätigt dies: Fast jeder vierte befragte Nachfolger trägt sich mit dem Gedanken, das eigene Fa-



Zahlreiche Befürchtungen stehen im Raum, die übergabewilligen Unternehmen, aber auch potenziellen Nachfolgern die Entscheidung für eine Übergabe oder Übernahme eines Unternehmens schwer machen.

Grafik: DIHK Nachfolgeport 2022



Die Inhaber von KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) sind im Zeitablauf immer älter geworden. Vor 20 Jahren war der Anteil der jungen Unternehmer deutlich größer. Heute liegt eine Überalterung vor.

Quelle: KfW Nachfolgemonitoring Mittelstand 12.02.2024



Die Grafik stellt die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge dar. Insbesondere erschweren Koordinations- oder Transaktionshemmnisse das „Zusammenkommen“ der abgabebereiten und der übernahmewilligen Marktteilnehmer. Es braucht jemanden, der wie ein Makler fungiert, um die Marktteilnehmer zueinander zu bringen. Quelle: KfW Mittelstandspanel 2021-2023

Der Fünf-Punkte-Plan für die Unternehmensübergabe

1. Eigene Vorstellungen entwickeln

- (fünf bis sieben Jahre vorher)
- Was habe ich konkret vor?
- Benötige ich (nur) einen Geschäftsführer?
- Will ich meinen Betrieb komplett übergeben?
- Will ich Unternehmer bleiben?
- Gibt es interessierte Familienmitglieder oder Mitarbeitende?
- Geht es um die Vermögensnachfolge oder um die persönliche Nachfolge als Unternehmer oder um beides?
- Will ich mich sofort aus dem Betrieb zurückziehen oder stufenweise?

2. Strukturen entwickeln

- (mindestens fünf Jahre vorher)
- Geschäftsplan erstellen
- Strategie für die Interessentensprache festlegen (auf Unternehmensebene)
- Ruhestandsversorgung sicherstellen (auf privater Ebene)

3. Rechtliche und steuerliche Optimierung entwickeln

- und umsetzen (fünf Jahre vorher)
- Rechtsberater / Steuerberater einbinden

4. Optimierungen auf Unternehmensebene

- (drei Jahre vorher)
- Organisation, EDV, Rechnungswesen, Personalstruktur
- Wird eine zweite Führungsebene integriert oder kommt ein zweiter Geschäftsführer hinzu?
- Wie lange will ich als Inhaber nach der Übergabe im Unternehmen noch tätig sein?
- Abläufe vom Inhaber unabhängiger gestalten.
- Geschäftsplan für die Übergabe erstellen mit Zahlen der letzten drei Jahre

5. Übergabetransaktion professionell umsetzen

- (ein Jahr vorher)
- Die oft schwierigste Aufgabe: Loslassen und genießen

milienunternehmen zu verkaufen. Das sind deutlich mehr als bei der vorherigen Studie vor drei Jahren. Laut einer Erhebung des Handelsblatts liegen die Gründe für die steigenden Zahlen der Verkaufswilligen in den derzeit herrschenden immensen Herausforderungen an Unternehmerinnen und Unternehmer – vor allem in Bezug auf die ökologische und digitale Transformation sowie in den gravierenden Änderungen auf dem Arbeitsmarkt. Darüber hinaus sei Unternehmertum am Standort Deutschland aufgrund der explodierenden Energiekosten, zu hohen Steuern und Abgaben sowie der Bürokratielast unattraktiv geworden.

Doch allein mit der Absicht, das eigene Unternehmen zu verkaufen, ist es nicht getan. Eine Vielzahl an Unternehmensübergaben scheitert. „Zu hohe Preisvorstellungen des Verkäufers sind ein häufiges Szenario“, weiß Felix Böker, „die interessierten poten-

- Die Übergabe in Ruhe und mit Zeit vorbereiten.
- Das Unternehmen attraktiv präsentieren.
- Berater einschalten.
- Eine realistische Kaufpreisvorstellung haben und sich Gedanken darüber machen, wie der Käufer den Kaufpreis finanzieren kann.
- Nicht vollends finanziell abhängig von der Kaufpreiszahlung sein.

„Finanzielle und emotionale Aspekte spielen bei einer Unternehmensübergabe eine entscheidende Rolle – und das im wechselseitigen Einfluss“, erklärt Tobias Böker. „Wenn der Unternehmer sicher ist, dass er und seine Familie nach der Unternehmensübergabe ausreichend versorgt sind, sowie sein Unternehmen und gleichzeitig sein Ver-

mögen in guten Händen sind, stehen die Chancen gut, dass die Unternehmensübergabe funktioniert und ihn auch zufrieden stellt.“ Daher sei entscheidend, dass der Unternehmer auch seine privaten Finanzen gut geplant und im Überblick hat.

Thomas Paul, Vorstand bei Böker & Paul, erklärt die Besonderheit des Konzepts der Kanzlei: „Wir beleuchten in der Beratung sowohl die unternehmerische als auch die private Sphäre und verbinden beide miteinander.“ In der Praxis werde für beide Ebenen das Böker & Paul-Prinzip – der systematische, vernetzte und kontinuierliche Beratungsansatz – angewendet. „Unser Konzept verfolgt das Ziel: individuell statt mit der Gießkanne, durchdacht statt hektisch und umfassend statt mit spektakulären Einzelaktionen.“

„Sich frühzeitig mit dem Gedanken einer Übergabe auseinanderzusetzen, ist der Schlüssel.“

Felix Böker, Nachfolgeexperte bei Böker & Paul

ziellen Käufer können die erforderliche Summe nicht aufbringen“. Zudem seien Unternehmen oft nicht übergabefähig, wenn sie zu klein sind. Firmen mit weniger als 100 000 Euro Umsatz erwirtschaften laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) nicht den nötigen Gewinn, um übernahmewürdig zu erscheinen.

Dabei muss nicht nur das Unternehmen „übergabefähig“ und „übergabewürdig“ sein, sondern auch die Person des Unternehmers oder der Unternehmerin. Oft sei der Hauptgrund für ein Nichtzustandekommen der Unternehmensnachfolge bei dem übergabenden Inhaber/der Inhaberin selbst zu finden, weil er oder sie die Komplexität des Themas unterschätze und vermeidbare Fehler begehe, erläutert Felix Böker. „Sich frühzeitig mit dem Gedanken einer Übergabe auseinanderzusetzen, ist der Schlüssel“, sagt er. „Früher an später denken, denn erstens braucht eine Übergabe Zeit. Zweitens kann es passieren, dass eine Nachfolge schneller notwendig wird als gedacht, zum Beispiel durch Unfall, gesundheitliche Einschränkungen oder dem Wunsch, früher in den Ruhestand gehen zu können.“

Er erklärt, wie ein Unternehmen bereits im Vorfeld die wesentlichen Hürden nehmen kann:

Zur Person



Thomas Paul, Tobias Böker und Felix Böker (v.l.n.r.) haben ihre Fortbildung zum Certified Foundation and Estate Planner Professional (CFEP-Professional) Anfang 2024 erfolgreich abgeschlossen. Damit verfügen die drei Finanzexperten zusätzlich zur Qualifikation des Certified Standard Financial Planner über die wichtigsten Zertifizierungen des Financial Planning Stan-

dards Board Deutschland e.V. (FPSPB Deutschland). Diese zählen zu den qualitativ besten Ausbildungsabschlüssen in der finanzwirtschaftlichen Beratung, die es herzulande gibt. Die Zertifikatsträger verpflichten sich persönlich, ihre berufliche Tätigkeit im Interesse der Kunden und unter Berücksichtigung der höchsten ethischen und beruflichen Standards auszuüben.