SCHADEN.NEWS







09.08.2023

FAMILIENINTERNE NACHFOLGE – DAS GIBT ES ZU BEACHTEN

Mehr als eine halbe Million Inhaber kleiner und mittelständischer Betriebe werden Prognosen zufolge bis zum Jahr 2025 vor der Frage stehen: Wer übernimmt das Unternehmen. Wohl dem, wer sein Lebenswerk an Familienmitglieder, beispielsweise die Kinder, übergeben kann. Doch ganz so einfach entscheidet sich die Unternehmensnachfolge auch im eigenen Verwandtschaftsrahmen nicht, weiß Unternehmensberaterin Marina Markanian: „Bei der familieninternen Betriebsübergabe handelt es sich nicht selten um ein sehr emotionsbehaftetes Thema. Zum einen können die Erwartungen der Familie die Situation aufladen. Ist der ausgewählte Nachfolger überhaupt willens, das Unternehmen fortzuführen?“. Zudem können nach den Erfahrungen der Unternehmensberaterin persönliche Beurteilungen und bereits schwelende Konflikte die Nachfolge deutlich erschweren. „Hier ist es daher wichtig, möglichst früh einen Moderator hinzuzuziehen. Dieser fungiert als Lotse, kann Erwartungen austarieren und Konfliktpotenziale erkennen sowie beurteilen, ob weitere professionelle Hilfe erforderlich ist.“

Zudem spielen Kommunikationsstrukturen in der Familie mit in den Übergabeprozess ein. Marina Markanian erklärt: „Beispielsweise gibt es Familien, in denen zwischen einigen Mitgliedern eher wenig gesprochen wird oder Konflikte nicht angesprochen werden. Dies würde Problemsituationen in der

Nachfolge nicht thematisieren weil man das aus den Familienstrukturen dieses Verhalten gewöhnt ist."

VERKAUF ODER SCHENKUNG?

Auch bei der faktischen Übergabe des Unternehmens selbst gibt es verschiedene Möglichkeiten. Während der eine Betriebsinhaber an seinen familieninternen Nachfolger verkauft, kommt für den anderen eher die Schenkung in Frage.

Bei einer Schenkung können sowohl Nachfolger als auch Übergebender profitieren. „Schließlich sind steuerliche Vorteile zum Teil nutz- und gestaltbar", erklärt Marina Markanian. In diesem Fall müsse der alte Inhaber jedoch auch an andere Familienmitglieder, beispielsweise Geschwister, denken, die nicht in die Übernahme involviert sind. Hier ist von vornherein ein Interessenausgleich erforderlich, um Konflikten vorzubeugen.

Entscheidet sich der Senior jedoch für den Verkauf, so ist dies eine nachvollziehbare Möglichkeit für den alten Betriebsinhaber, sich so den weiteren Lebensunterhalt zu sichern. Allerdings muss bei dieser Variante auch die Finanzierbarkeit für die übernehmende Generation geklärt sein. Dabei gibt es verschiedene Methoden die zum Einsatz kommen. Auch für eventuelle steuerliche Fragen ist laut Marina Markanian eine objektivierte Bewertung zur Dokumentation sinnvoll. Am besten dafür ist die Erstellung einer objektivierten Unternehmensbewertung. Bei all diesen Schritten helfen übrigens Experten wie die bpr Mittelstandsberatung.

ÜBERTRAGUNG DER FÜHRUNGSAUFGABE: HARTER CUT ODER PARALLELE AUFGABENVERTEILUNG?

Ist die Entscheidung gefallen und die Modalitäten geklärt, bleibt noch eine entscheidende Frage: Übernimmt der Nachfolger sofort und ausnahmslos alle Geschäfte und der alte Betriebsinhaber geht in Rente? Oder arbeiten beide Generationen noch eine zeitlang parallel im Unternehmen? „Diese Entscheidung ist Individuell abhängig von den Beziehungen der beiden Generationen. Hier spielen auch charakterliche Eigenschaften mit hinein." Marina Markanian berichtet von einem Fall, in der der Unternehmer tatsächlich gut loslassen konnte: „Dieser war im Anschluss an die Übertragung an die Kinder lediglich Werkstattleiter. In der Anfangsphase sind dennoch Mitarbeiter mit verschiedenen Themen zu ihm gekommen. Er hat diese dann aufgefordert zur neuen Geschäftsführung zu gehen. Auch in Entscheidungen hat er sich nicht eingemischt, außer er wurde von den zweiten Generation darum gebeten. In diesem Bespiel war ein gemeinsames Miteinander sehr gut möglich."Es gebe aber auch immer das Gegenbeispiel vom Senior, der immer wieder Entscheidungen treffen und weiterhin der Geschäftsführer sein möchte. Da ist tatsächlich ein harter Cut notwendig", berichtet Marina Markanian aus Erfahrung.

KONFLIKTPOTENZIAL: AKZEPTANZ ALS FÜHRUNGSKRAFT

Hat das Familienmitglied, das den Betrieb übernehmen soll, beispielsweise bereits im Betrieb gelernt oder ist dort quasi aufgewachsen, kann es zu Akzeptanzproblemen durch die Belegschaft kommen. Die richtige Kommunikation sei hier entscheidend. Darüber hinaus spielen aber auch die Reife und soziale Kompetenz des Übernehmenden an dieser Stelle eine wichtige Rolle. „Im Grunde geht es darum, dass beispielsweise die Übergabe für manche potenzielle Nachfolger zu früh kommen kann. Wenn der Nachfolge zum Beispiel nie Führungsverantwortung hatte und selbst auch eher ein introvertierter Mensch ist, kann eine zu früh Übergabe auf allen Seiten zu Problemen führen", führt Marina Markanian abschließend aus.

Ina Otto