

Die rechtzeitige Vorbereitung ist entscheidend

Voraussetzungen der gelungenen Unternehmensübergabe

Von Dr. Karsten Zippel, Mitglied des Vorstands, Aquin & Cie. AG

Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Unternehmensübergabe ist, dass sie geregelt wird, solange das Unternehmen und der Unternehmer noch gesund sind. Denn nur dann stehen ihm wirklich alle Alternativen zur Verfügung und er kann auch glaubhaft Gebote ablehnen, weil er ja noch nicht verkaufen muss. Genau dieser Umstand führt aber häufig dazu, dass das emotional geladene Thema der eigenen Nachfolge zu wenig Druck besitzt und daher vor sich hergeschoben wird. Dabei ist dies alles andere als rational: Nachdem die Nachfolge irgendwann unausweichlich ist, sollte sie wenigstens zu einem Zeitpunkt stattfinden, bei dem man noch wählen und auch die Zeit danach sinnvoll gestalten und genießen kann.

Grundlegender Wandel der persönlichen Lebenswelt

Zur gewissenhaften Vorbereitung der Nachfolge gehört somit zunächst einmal das persönliche „Wollen“. Dieses sollte eine sehr bewusste Entscheidung sein, bei der man mögliche innere Kämpfe zwischen Ratio und Emotion bereits geklärt hat. Denn feste Entschlossenheit ist absolut notwendig, um den meist nervenaufreibenden Übergabeprozess aus einer Position der Stärke vorantreiben zu können. Wankelmüt kann dagegen mühsam geschaffene Unternehmenswerte vernichten. Ebenso gilt es die private Seite zu berücksichtigen, ist die Nachfolge doch mit einem grundlegenden Wandel der persönlichen Lebenswelt des Unternehmers verbunden. So müssen komplexe Fragen neu beantwortet werden, die in ursächlichem Zusammenhang mit dem Thema „Familie, Vermögen, Unternehmertum“ stehen. Und dies sollte gleich zu Beginn geschehen, weil sich gerade in steuerlicher Hinsicht die Möglichkeiten eines späteren Vermögensmanagements vor allem im Vorfeld einer Unternehmensübergabe entscheidend erweitern lassen.

ZUR PERSON: DR. KARSTEN ZIPPEL

Dr. Karsten Zippel ist Mitglied des Vorstands der Aquin & Cie. AG. Aquin berät eigentümergeführte mittelständische Unternehmen bei der Unternehmensfinanzierung, dem Zu- und Verkauf von Unternehmensteilen sowie der Nachfolgeplanung. www.aquin-cie.com

Interne Strukturvoraussetzungen

Sichert die persönliche Motivation das „Wollen“, gilt es das Augenmerk auf das „Können“ zu lenken. Hierzu zählt an vorderster Stelle die Qualität des Managements, welches den Unternehmensfortbestand für den Erwerber auch ohne den scheidenden Unternehmer sicherstellt. Ist dies aufgrund sehr patriarchalischer Strukturen nicht gegeben, verengt sich der potenzielle Käuferkreis eigentlich auf nur noch den direkten Wettbewerber. Möchte man mehr Alternativen haben, sollte die Komplettierung des Managements rechtzeitig angegangen werden. Weiterhin ist es ratsam, professionelle Controllingstrukturen vorweisen zu können. Ein zeitnahes Berichtswesen und schlüssige Planungen schaffen beim Erwerber das notwendige Vertrauen in das Unternehmenspotenzial, welches der Verkäufer ja schließlich angemessen vergütet haben möchte.

Die notwendige Handlungsfähigkeit

Sind die internen Voraussetzungen für die Nachfolge geschaffen, besitzt man die notwendige Handlungsfähigkeit, wenn das aktuelle Umfeld das „Sollen“ unterstützt. Hierzu gehört weniger die gesamtwirtschaftliche Konjunktur als eher werttreibende Konsolidierungsphasen innerhalb der Branche. Wenn zugleich die Zukunft des Unternehmens z.B. aufgrund hoher Auftragsbestände oder erfolgreicher neuer Produkte Phantasie auslöst (Die Zukunftserwartung ist wichtiger als aktuelle Zahlen!), kann man von einem optimalen Verkaufszeitpunkt sprechen. Erfahrene Fachleute können hier von Beginn an sehr hilfreich sein, wenn es um das Erkennen des richtigen Zeitpunkts, die intelligente Strukturierung der Transaktion, die klare Herausarbeitung der Unternehmenswerte sowie deren überzeugende Vermittlung im Rahmen der Käuferansprache geht.



Dr. Karsten Zippel