

Die Kunst, loszulassen

Nachfolge Ihr Lebenswerk in jüngere Hände zu legen, fällt vielen Unternehmern schwer. Umso wichtiger ist es, sich rechtzeitig mit der Nachfolgefrage zu befassen.

Sie sind weit über 70 – und stehen noch täglich in der Buchhandlung, um Kunden zu beraten oder sitzen am Schreibtisch, um das neue Verlagsprogramm vorzubereiten. Sie haben keinen Nachfolger in der Familie und auch sonst niemanden, in dessen Hände sie ihr Lebenswerk legen wollen. Oder aber sie haben einen Nachfolger und wollen nicht loslassen. Solche Fälle kommen Ihnen bekannt vor? Kein Wunder. In der Buchbranche sind sie wahrlich keine Seltenheit. Allerdings auch in anderen Wirtschaftszweigen nicht.

Jährlich muss die Nachfolge bundesweit in mehr als 70 000 Unternehmen geregelt werden – Tendenz steigend. Das zeigt eine Erhebung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags. Gerade in Familienunternehmen wird der Führungsstab längst nicht mehr automatisch an ein jüngeres Familienmitglied weitergereicht. Im Gegenteil: Der Anteil der Unternehmensübergaben an fremde Personen wächst ständig. Ein Teil dieser Unternehmen, in denen ein Eigentümerwechsel ansteht, ist Verlagen und Buchhandlungen unterschiedlicher Größe und Couleur zuzurechnen.

Doch unabhängig davon, welche Unternehmen betroffen sind: Sicher ist, dass die Regelung der Unternehmensnachfolge keine Kleinigkeit ist, sondern eine einschneidende Maßnahme für den

scheidenden Unternehmer, die Mitarbeiter und für den designierten Nachfolger.

Den Kaufpreis ermitteln

Die meisten Verleger und Buchhändler üben ihren Beruf mit großer Leidenschaft und Begeisterung bis ins hohe Alter aus – wie anfangs geschildert. Das ist eigentlich schön und zeigt, dass für viele von ihnen der Beruf auch gleichzeitig Berufung bedeutet. Vergessen wird dabei häufig, dass sich trotzdem jedes Arbeitsleben irgendwann einmal seinem Ende zuneigt. Steht dann plötzlich die Unternehmensnachfolge ins Haus, wirkt sich das nicht unbedingt positiv auf das Unternehmen aus oder gar auf den Preis, der dafür gezahlt wird.

Statt sich ausreichend Zeit für die Suche und Einarbeitung eines Nachfolgers zu nehmen, soll dann auf einmal alles im Eiltempo ablaufen und auch noch funktionieren. Dabei weiß doch jeder: Eile war noch nie ein guter Berater, bei Nachfolgeregelungen schon gar nicht. Das gilt auch für die Nachfolge innerhalb der Familie.

Haupthindernisse bei einer Übernahme durch Fremde, aber auch bei einer Nachfolgeregelung

innerhalb der Familie ist der Kaufpreis. Bei der Ermittlung des Unternehmenswerts spielen häufig weniger die Fakten eine Rolle, sondern vor allem die »ungefangenen Fische«. Mit diesem Ausdruck wird all das zusammengefasst, was der Nachfolger aus der Buchhandlung oder dem Verlag machen kann; außerdem die (ungenutzten) Werte und Potenziale, die vorhanden sind und die der Unternehmer sich gern bezahlen lassen möchte. Eine nach objektiven Kriterien erstellte Bewertung als Grundlage für die Verhandlungen fehlt in den meisten Fällen.

Der Unternehmer behilft sich mit Wunschvorstellungen oder erwartet, dass die Interessenten Angebote abgeben.

In Zeiten, in denen sich die Banken bei der Finanzierung von Übernahmen vor allem

Eine objektive Bewertung des Unternehmens als Grundlage für die Verhandlungen fehlt in den meisten Fällen

bei kleinen und mittelständischen Unternehmen immer schwerer tun, muss man sich Gedanken darüber machen, dass die Übergabe nicht in einem Schwung erfolgt, sondern schrittweise.

Bei bestehenden Personen- oder Kapitalgesellschaften stellt das üblicherweise weder ein technisches noch ein juristisches Problem dar, vorausgesetzt die Modalitäten sind geklärt. Verpach-

tungsmodelle oder eine Übertragung auf Rentenbasis sind ebenso möglich – auch wenn sie nicht ganz einfach zu realisieren sind, weil sich die Frage nach den Sicherheiten stellt.

Gründliche Einarbeitung

Bei Verhandlungen mit übergabewilligen Unternehmern kommt das Gespräch irgendwann auf die Einweisung beziehungsweise Einarbeitung des Nachfolgers – sofern dieser vorher noch nicht im Unternehmen tätig gewesen sein sollte. Wie und wie lange soll der Nachfolger am besten eingearbeitet werden? Der Chef kennt das Unternehmen, die Abläufe, die Märkte beziehungsweise die Kunden. Da drängt es sich doch fast auf, dass der Senior nach einer Übertragung weiterhin mit seinem Know-how, seinen Kenntnissen und Erfahrungen zur Verfügung steht. Allerdings funktioniert das nur dann, wenn auch klar vereinbart ist, welche Aufgaben und Kompetenzen er hat. Einen Verlag oder eine Buchhandlung zu übergeben und danach so zu tun, als hätte sich nichts geändert, bringt für alle Beteiligten nur Ärger und Frust. Eine gut vorbereitete Nachfolgelösung ruht auf folgenden Eckpfeilern:

■ **Zeitpunkt der Übergabe oder der Übertragung:** Unternehmensübergaben oder -verkäufe funktionieren nicht von heute auf morgen. Ein Vorlauf von – je nach Lage der Dinge – ein bis zwei Jahren ist ideal. Das heißt aber nicht, dass in diesem Zeitraum ständig an der Übertragung oder dem Verkauf gearbeitet wird. Vielmehr lassen sich die einzelnen Phasen besser und verträglicher gestalten. Auch können interne Probleme, wie zum Beispiel notwendige Umstrukturierungen, Einstellungen, Entlassungen, in dieser Zeit gelöst werden und wirken sich dann nicht negativ auf den Unternehmenswert aus.

■ **Bewertung des Unternehmens:** Die Ermittlung des Unternehmenswerts muss nach objektiven Kriterien beziehungsweise nach einem anerkannten Verfahren erfolgen. Welche Verfahren kommen in Frage, welches Verfahren eignet sich für das betroffene Unternehmen? Auch hier gibt es längst überholte Methoden, die immer noch eingesetzt werden, neben solchen, die dem Stand der Wissenschaft Rechnung tragen. Übrigens: Auch bei der Übergabe an Familienmitglieder ist es sinnvoll, eine Bewertung des Unternehmens vornehmen zu lassen. Damit lässt sich dokumentieren, was überhaupt übertragen wird – unabhängig vom Preis, der dann tatsächlich gefordert wird.

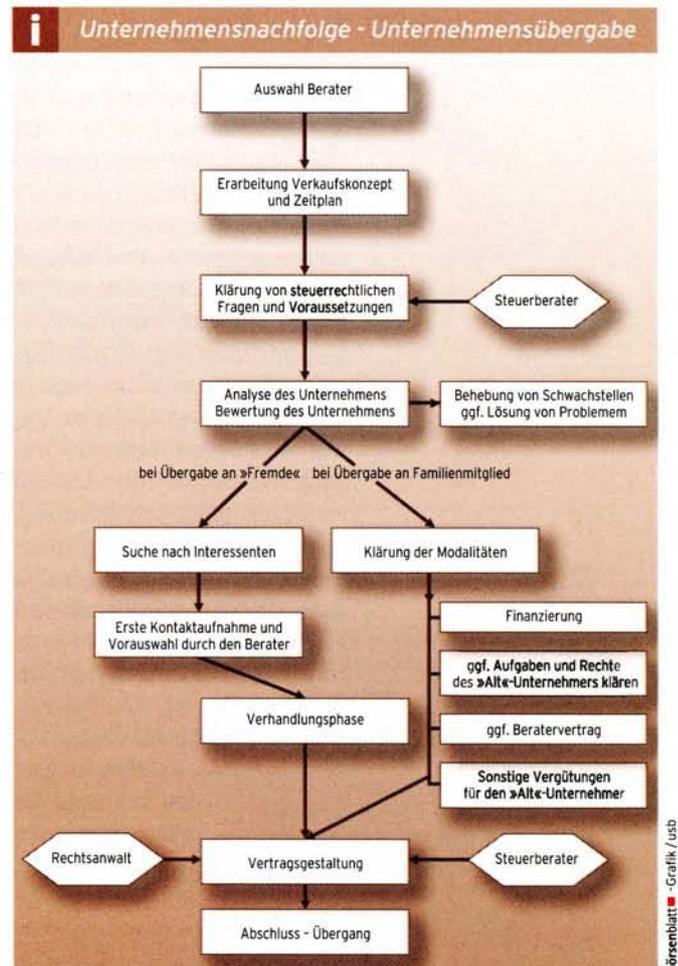
■ **Form der Übergabe / Übertragung:** Soll ein Verkauf in einem schrittweise Übertragung, eine Verpachtung oder gar Schenkung zum Beispiel an ein Familienmitglied erfolgen? In welchem Zeitraum soll die Übertragung über die Bühne gehen, und welche Konsequenzen hat die Form der Übertragung? Diese Fragen müssen – möglicherweise gemeinsam mit dem Steuerberater – im Vorfeld geklärt werden.

■ **Erörterung steuerrechtlicher und vermögensrechtlicher Probleme:** Muss der Kaufpreis voll versteuert werden, welche Freibeträge gelten bei Schenkungen oder bei einer Vererbung? Kann der Kaufpreis gestückelt werden? Spätestens hier betritt der Steuerberater das Spielfeld, um dabei zu helfen, diese Fragen zu beantworten.

■ **Klärung des Ablaufprozesses und Erstellung eines Zeitplans:** Der Ablauf bei einer Übergabe an ein Familienmitglied ist völlig anders gelagert. Wenn er auch deshalb nicht einfacher ist als ein Verkauf an Externe, für den geeignete Interessenten gesucht und gefunden werden müssen. Insofern muss auch der Ablauf- und Zeit-

plan den individuellen Gegebenheiten Rechnung tragen.

Hilfestellung bei der Unternehmensnachfolge bieten spezialisierte Berater, aber auch die Industrie- und Handelskammern sowie der Börsenverein und seine Landesverbände. Auf Unternehmensbörsen wie »Change« (Kooperation der Industrie- und Handelskammer, dem Zentralverband des



Deutschen Handwerks und der KfW-Mittelstandsbank) können sich Unternehmen als Kandidaten für eine Übernahme präsentieren. Allerdings kann im Rahmen dieser Börsen keine individuelle Beratung geleistet werden.

Martin Julius Bock

Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der Eulenhof Consulting GmbH

 www.eulenhof-web.de