

## Die Unternehmensnachfolge im Mittelstand ist eine ganz besondere Herausforderung

von Thomas Thier

Man kann sich kaum retten vor den vielen Ratgebern und Veranstaltungen zum Thema Unternehmensnachfolge. Da sollte man meinen, daß mittelständische Unternehmer bestens gewappnet sind für die Übergabe ihres Unternehmens. Ist das wirklich so? Es geht ja gar nicht nur um das Unternehmen. Es geht um das Lebenswerk, die Quelle des Familienvermögens, die Altersversorgung, den guten Ruf der Unternehmerfamilie und natürlich um die Arbeitsplätze der treuen Mitarbeiter.

Für fast alle Unternehmer, die sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge befassen, ist es "das erste Mal". Der Gedanke ans Aufhören ist fremd, es gibt keine Erfahrung mit diesem Schritt. Die verständliche Furcht vieler Unternehmer vor dieser vielleicht wichtigsten Lebensentscheidung zeigt, daß es offensichtlich mit dem "richtigen" Testament und einer steueroptimalen Gestaltung nicht getan ist. Sowohl der übergebende Unternehmer als auch der Nachfolger müssen sich bewußt sein, wie vielschichtig der Prozeß der Unternehmensnachfolge fast immer ist.

Im Mittelstand lassen sich das Unternehmen und die Familie nicht voneinander trennen. Das Unternehmen "sitzt immer mit am Tisch" und andersherum strahlen die Beziehungen in der Familie stets auf das Unternehmen aus. Dabei funktionieren beide Systeme nach völlig unterschiedlichen Regeln. Das Unternehmen ist rational strukturiert, die Beziehungen sind grundsätzlich kündbar und als Tauschmittel dient Geld; die Familie dagegen ist emotional strukturiert, die Beziehungen in der Familie sind unkündbar ausgelegt und als Tauschmittel dienen Liebe und Dankbarkeit.

Gefühle und Erwartungen, Werte und Regeln sind in den beiden Systemen ganz unterschiedlich ausgeprägt. Diese Unterschiede in den Systemen Familie und Unternehmen treten besonders stark bei der letzten unternehmerischen Handlung hervor, nämlich der Unternehmensnachfolge. Konflikte, die schon lange schwelen, verhindern dann die glatte Übergabe. Es kommt zu emotionalen Störungen, das ganze Thema wird verschoben und verdrängt – oder einfach irgendwie durchgezogen. Die Scherben ruinieren oft die Familie – finanziell und emotional.

Viele weitere Aspekte sind zu berücksichtigen: Wie gehen die Mitarbeiter mit der anstehenden Veränderung um? Bleiben die Kunden erhalten? Wie stehen die Banken, die längst auf eine Nachfolgeplanung gedrängt haben, zum Unternehmen, wenn der Chef geht? Ist das Unternehmen technologisch für die Zukunft gerüstet? Wie haben sich die Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit zuletzt entwickelt? Wieviel Zeit bleibt für Optimierungen?

Die rechtzeitige Vermeidung von erbrechtlichen und steuerlichen Katastrophen ist also nicht das einzige Ziel einer geordneten und glücklichen Nachfolgeregelung. Der Unternehmer und seine Familie brauchen daher einen Lotsen, einen erfahrenen und interdisziplinär geschulten Nachfolgeberater, der den komplexen Prozeß der Übergabe umfassend versteht. Er wird dafür sorgen, daß Ziele und Regeln für den Übergabeprozess aufgestellt und beachtet werden. Zusammen mit weiteren spezialisierten Beratern wird er die Beteiligten vor Unbill schützen und das Vermögen der Unternehmerfamilie bewahren helfen.