

# Stabwechsel mit Tücken

Unternehmer haben immer größere Probleme, geeignete Nachfolger zu finden.

- Mangelnde Planung lässt das Gros der Übergaben scheitern.
- Nur ein Drittel der Firmenlenker hat konkrete Pläne für den Übergang.

**Catrin Gesellensetter**  
München

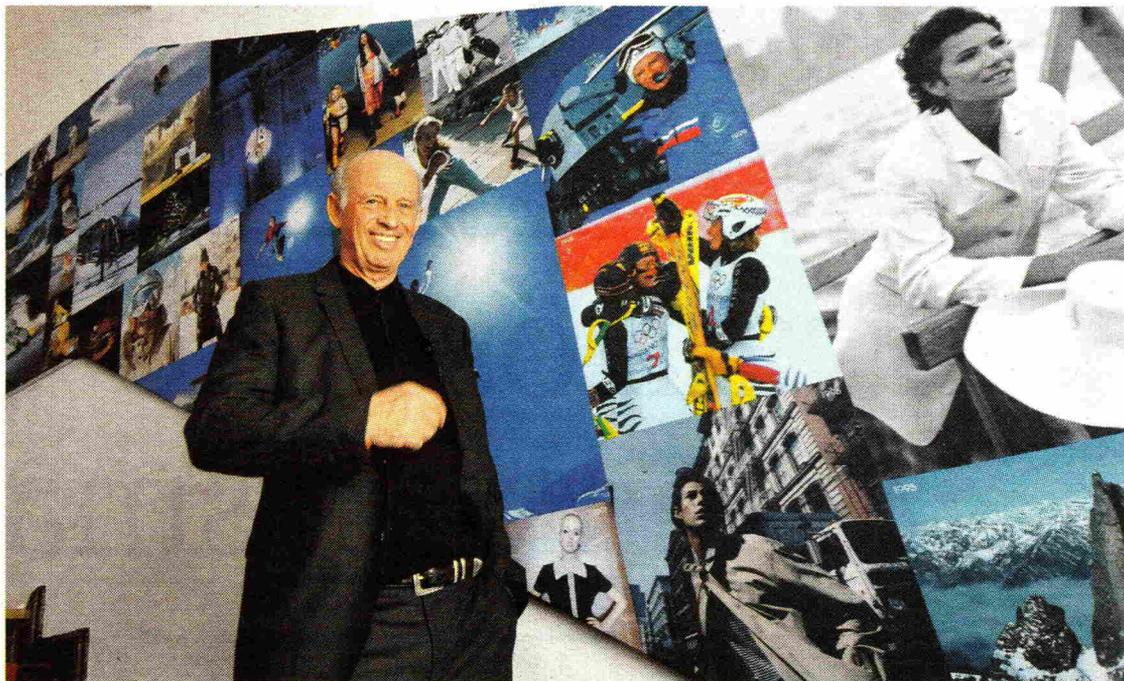
**D**ie Gerüchte halten sich hartnäckig. Weil Unternehmerlegende Willy Bogner der Nachfolger fehlt, will der 72-Jährige sein Bekleidungsunternehmen nun offenbar verkaufen.

Bogner ist mit diesem Problem nicht allein: In den kommenden fünf Jahren werden laut dem Institut für Mittelstandsforschung (IFM) rund 110 000 Familienunternehmen in Deutschland einen Nachfolger suchen. Schon jetzt ist klar: Die Quote der gelungenen Stabwechsel dürfte relativ niedrig sein.

„Wenn ein Unternehmen verkauft wird, kommt es in zwei Dritteln der Fälle zu Komplikationen“, sagt Thomas Öchsner, Inhaber von Resultate, Gesellschaft für Unternehmensentwicklung im Mittelstand. Rund 1,4 Millionen Beschäftigte in Deutschland blicken damit schon bald in eine ungewisse Zukunft.

Dabei sind die Probleme bekannt: Dass qualifizierter unternehmerischer Nachwuchs in Zeiten des Fachkräftemangels schwer zu finden ist, weiß man nicht erst seit gestern. Dennoch tun sich gerade engagierte Unternehmerpersönlichkeiten schwer, sich mit dem eigenen Abgang auseinanderzusetzen. Eine Studie von DTO Research im Auftrag der Gesellschaft für Entwicklungsberatung + Umsetzung belegt: Mehr als die Hälfte der Unternehmer hat nur geringe oder gar keine Kenntnisse in Sachen Unternehmensnachfolge. Nur ein gutes Drittel erarbeitet bereits konkrete Pläne für den Stabwechsel.

„Ein Großteil geht die Dinge viel zu spät an“, beobachtet auch Niels



**Modedesigner Willy Bogner:** Erfolglose Suche nach einem Nachfolger.

George, Fachanwalt für Gesellschaftsrecht in Berlin. Sein Rat: „Wer mit Mitte 60 aussteigen will, sollte idealerweise auf dem Höhepunkt seiner Karriere sein - und damit mit Mitte 50 überlegen, wer sein Lebenswerk fortführen könnte und wie.“ Oft würden erfolgversprechende Optionen aber nicht einmal wahrgenommen, auch weil die Beteiligten nicht miteinander redeten. Das Gespräch mit der Familie und eine frühzeitige Einbin-



Wer sich dem Thema Nachfolge nicht rechtzeitig widmet, riskiert den Verfall der selbst geschaffenen Unternehmenswerte.

**Niels George**  
Fachanwalt für Gesellschaftsrecht aus Berlin

dung der Belegschaft seien aber ebenso wichtig wie die Informierung von Kunden und Geschäftspartnern über die anstehenden Neuerungen. „Eine Übergabe muss mindestens so professionell vorbereitet sein wie ein wichtiges Investitionsprojekt“, so George.

Probleme entstehen auch, weil viele Mittelständler sich vergleichsweise ungern beraten lassen. „Diese Haltung vernichtet Vermögenswerte und beschädigt nicht selten die persönliche Reputation des Senior-Unternehmers“, klagt Öchsner. Wenn sich dann, wie so oft, die nachrückende Generation den Werten der Altvorderen nicht mehr verpflichtet fühlt, sind Konflikte programmiert.

„Viele Unternehmerkinder sehen die Übernahme des elterlichen Betriebs nur noch als eine Option von vielen“, sagt Öchsner. Oft habe der eigene Nachwuchs überdies zu wenig Erfahrung, um im gewünschten Zeitfenster die Geschäfte zu übernehmen. „Übergabewillige Unternehmer sind daher gut beraten, die Anforderungen an potenzielle Nachfolger früh zu definieren und an externe wie an familieninterne

Kandidaten dieselben Maßstäbe anzulegen“, so der Experte. Da die Deutschen ihre Kinder immer später bekommen, bedeute das allerdings immer öfter, dass ein Externer die Geschäfte führen muss, bis der Juniorchef weit genug ist, die Nachfolge des Seniors anzutreten.

Wer beim Stabwechsel zum Zuge kommt, beeinflusst auch die juristische Ausgestaltung der Übergabe. „Planen der Nachfolger und der Übergeber eine gemeinsame Übergangsphase, kann es ratsam sein, ein Einzelunternehmen in eine GmbH oder Personengesellschaft umzuwandeln“, so Anwalt George. Ferner empfiehlt es sich, Haftungsfragen und etwaige Risiken für den Betrieb - etwa durch schwebende Verfahren - in die Risikobewertung mit einzustellen. Dabei gelte es, im Blick zu behalten, dass die verspätete Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge oft zu Negativentwicklungen im Unternehmen und damit zu einem Verfall geschaffener Werte führe. Schon mit Blick auf die eigene Altersvorsorge sollten Firmeninhaber bei dieser Frage nichts dem Zufall überlassen.