

## AKTUELL

### Professionelle Begleitung erleichtert Übergabe

Immer weniger kleine und mittlere Unternehmen bleiben im Familienbesitz, immer mehr Firmen werden verkauft.

Seite 1-2

## MENSCH & MEINUNG

### Störungen gehören zum Unternehmer-Alltag

Eine Unternehmensübergabe ist eine schwierige Situation – und nie frei von Fehlern, Krisen und Konflikten.

Seite 2

## GESAGT & GETAN

### Wenn der Familienfrieden wankt ...

Ein Erfahrungsbericht.

Seite 3

## RECHT & GELD

### Strategische Finanzplanung minimiert Risiken

Nur wer rechtzeitig die Weichen stellt, erlebt beim Unternehmensverkauf keine bösen Überraschungen.

Seite 3

## MEDIEN & TERMINE

### Info-Broschüre

„Unternehmensnachfolge - Die optimale Planung“ – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Seite 4

### Veranstaltungen

Seite 4

### Impressum

Seite 4

## AKTUELL

### Professionelle Begleitung erleichtert Übergabe

Bei jährlich über 70.000 deutschen Unternehmen steht die Regelung einer geeigneten Nachfolge auf der Tagesordnung. Dabei geht es jedes Jahr auch um rund 700.000 Arbeitsplätze. Immer weniger kleine und mittlere Unternehmen bleiben im Familienbesitz, immer mehr Firmen werden verkauft, weil sich kein Erbe findet.

Ein Unternehmensverkauf ist oft das größte und komplexeste Geschäft, das ein Firmeninhaber jemals tätigt. Die Übergabe ist ein einmaliger Prozess, der in Ruhe geplant und sorgfältig umgesetzt werden muss. So dauern gute Nachfolgeregelungen nicht selten drei bis fünf Jahre. Dabei sind immer alle Unternehmensbereiche betroffen. Und nur selten findet eine Nachfolge

ohne persönliche Schwierigkeiten, Konflikte und Irritationen statt.

Emotionen überlagern immer wieder rationale Überlegungen. Wichtig: Die unternehmerische und die private Sphäre müssen separat betrachtet werden. Doch weil sich psychologische und betriebswirtschaftliche Beratung meist nicht wirklich trennen lassen, sind interdisziplinäre Beratungskonzepte gefragt. So besteht das KompetenzTeam Unternehmensnachfolge des RKW Hessen zum Beispiel neben Juristen, Finanzexperten und Betriebswirtschaftlern auch aus einem Coach und Supervisor.

#### Klärung innerhalb der Familie

Soll das Unternehmen in der Familie bleiben, so ist es beispielsweise wichtig, dass dies nicht

nur der Wunsch des Übergebers ist. Dem Nachfolger sollte klar sein, dass er von Anfang an unternehmerische Verantwortung übernehmen muss. Der Übergeber muss bereit sein, die Entscheidungen seines Sohnes oder seiner Tochter zu akzeptieren. Sinnvoll ist es, untereinander Regeln und einen verbindlichen Zeitplan für die Übergabe zu vereinbaren.

Am Anfang eines systematisch geplanten Übergabeprozesses steht immer ein persönliches und vertrauliches Gespräch zwischen Berater und Klient. Darin wird die Situation des Betriebes umfassend geklärt. Einen ersten Eindruck, was bei einer Übergabe zu beachten ist, vermittelt zum Beispiel der „Übergabe-Kurz-Check“. Er beinhaltet eine systematische Standortbestimmung und Analyse der Ausgangssituation des jeweiligen Unternehmens. Auf Grundlage erster Handlungsempfehlungen können so mögliche Optionen ausgelotet und der weitere Beratungsbedarf ermittelt werden.

#### Expertenrat steigert Erfolgsquote

So unterstützen die Experten des RKW Hessen zum Beispiel bei der Ermittlung des Unterneh-



**Kay Uwe Bolduan**

Projektleiter Beratung  
RKW Hessen GmbH seit 1994  
Beratungsschwerpunkte:  
Unternehmens-Analysen,  
Steuerung von Beratungsprojekten  
[www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)



## Professionelle Begleitung erleichtert Übergabe

mentwertes und der Aufbereitung von Verkaufsunterlagen. Dabei fließen rechtliche und Aspekte der Altersvorsorge ebenso ein, wie Fragen der Finanzierung. Und auch auf der emotionalen Ebene – zum Beispiel bei der Lösung von Konflikten oder der Bewältigung persönlicher Probleme – können die Berater helfen.

Mit der Entscheidung für das Beratungsangebot des RKW Hessen erschließt sich der Unternehmer also umfangreiches Spezialwissen, das er

von einem einzelnen Partner nicht erwarten kann. Die zentrale Steuerung der Maßnahmen macht dabei ein vernetztes Vorgehen der Experten möglich – der Unternehmer hat einen qualitativen, zeitlichen und finanziellen Vorteil. Die Qualität des Beratungsprozesses wird nach jedem Beratungsabschnitt geprüft. Auch die Rechts- und Vorsorgeberatung, die von einem Rechtsanwalt oder Certified Financial Planner geleistet wird, ist integraler Bestandteil des angebotenen Bera-

tungspaketes. Mit dem Nachfolge-Brief, den Sie heute erstmals in den Händen halten, möchte das KompetenzTeam Unternehmensnachfolge regelmäßig und praxisnah über die verschiedenen Aspekte des Themas informieren. Zögern Sie nicht mit Anregungen und Kritik – denn es geht um Ihr Unternehmen und Ihre Zukunft!

Kontakt: [nachfolge@rkw-hessen.de](mailto:nachfolge@rkw-hessen.de)

## MENSCH & MEINUNG

### Störungen gehören zum Unternehmer-Alltag

**Ganz allgemein herrscht in Unternehmen die Meinung vor, Störungen – dazu zählen Fehler, Krisen und Konflikte – sollten tunlichst vermieden werden. Selbstverständlich ist diese Sicht richtig. Doch schwierige Situationen gehören zum betrieblichen Alltag. Und eine Unternehmensübergabe ist immer eine schwierige Situation – und deshalb eine Störung.**

Die Übergabe bzw. Übernahme eines Unternehmens ist in der Regel ein Systemwechsel. Kein Nachfolger ist ein „Klon“ des Übergebers. Der Pionier, der das Unternehmen auf- und ausgebaut hat, muss deshalb lernen, in geordneten Schritten loszulassen und sich zurückzuziehen. Und sein Nachfolger muss lernen, in geordneten Schritten Verantwortung zu übernehmen. Ein Unterfangen, das selten fehlerfrei über die Bühne geht.

So macht sich der Unternehmer häufig erst nach einer schweren Erkrankung Gedanken zur Übergabe, also zu einem Zeitpunkt, wo seine Kräfte bereits schwinden. Und weil der Wechsel auf der Brücke kein alltäglicher „Geschäftsvorfall“ ist, übersieht er meistens, dass die Übergabe ein Prozess ist, der sich über mehrere Jahre hinziehen kann. Außerdem hat der Firmeninhaber in erster Linie die ökonomischen Fakten im Blick, die Aufstellung des Unternehmens nach außen und innen – Umsatz, Markt, Vertrieb, Produktivität, Know-how der Mitarbeiter. Er unterschätzt jedoch die Bedeutung der psychologischen Ebene – und das besonders in Familienbetrieben.

Oft hat der Unternehmer den Sohn oder die Tochter im Blick, hat mit ihm oder ihr auch schon einmal die Nachfolge angesprochen. Aber im Grunde ist nichts klar – weder die Eignung, noch

die zukünftige Positionierung des Familienmitglieds oder die Schritte der Übergabe-Übernahme.

Meist hat der potenzielle Nachfolger aus der Familie noch gar keine Möglichkeit gehabt, unternehmerische Verantwortung zu entwickeln.

In der Nachfolge-Generation wird selten eine Pionier-Stellung angestrebt, wie dies bei den meisten Senioren der Fall ist. Vielmehr steht die Einführung von modernen Management-Formen und einer Leitung im Team auf dem Programm. Pioniere müssen lernen, diese Veränderung zu akzeptieren.



### Den Geschäftsbetrieb sichern

Im systematisch geplanten Übergabeprozess gilt es, den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten und parallel das Konzept des Nachfolgers umzusetzen. „Tradition bewahren und gleichzeitig verändern“ lautet die Devise. Eine spannende Aufgabenstellung, die am besten durch Beteiligung eines externen Experten gelöst wird. Er ist nicht ins Unternehmens- und Familien-System verwickelt, besitzt Fachkompetenz für die vielen anstehenden Fragen und gibt das Staffelholz zur richtigen Zeit an andere Team-Experten weiter. Kurzum: Im Übergabe-Übernahme-Prozess werden alle Beteiligten reifer. Das sichert die Zukunft des Unternehmens.



+++ Programm „StartGeld“ auch für Nachfolge geeignet +++ Infos unter [www.kfw.de](http://www.kfw.de) +++

## GESAGT & GETAN

### Wenn der Familienfrieden wankt ...

**Holger Loh ist ein engagierter Unternehmer. Als ihn sein Vater im Spätsommer 2005 mit dem recht kurzfristigen Gedanken der Geschäftsübergabe überraschte, suchte Loh junior die Unterstützung durch das KompetenzTeam Unternehmensnachfolge. Ein Erfahrungsbericht.**

Um es gleich zu sagen: Der Generationenkonflikt zwischen Vater und Sohn ist ein ernst zu nehmendes Problem. Da ich bereits einige Jahre als Abteilungsleiter in der Firma meines Vaters tätig war, stand ich vor der anspruchsvollen Aufgabe, den Übergang möglichst reibungslos zu bewerkstelligen. Ziel war es, eine große Handlungsfähigkeit bei gleichzeitiger Risikominimierung für meine Person zu erreichen.

Da zu dem personenbezogenen Führungsstil defizitäre Bilanzen aus den letzten drei Jahren und Druck seitens der Hausbanken kam, musste schnellstmöglich ein effektiv greifendes Konzept eingeführt werden. Doch wo sollte ich auf die Schnelle ein seriöses und vertrauenswürdiges Beratungsunternehmen finden? Da kam der Infoabend der IHK über Firmenübergabekonzepte gerade recht. So entstand der gewinnbringende Kontakt zum KompetenzTeam Unternehmensnachfolge des RKW Hessen und zur exact Beratung GmbH aus Wetzlar.

Nachdem das Ziel fixiert war, haben wir gemeinsam ein Konzept mit klarer Aufgabenverteilung entwickelt. Hierbei wurden durch ein systematisches Vorgehen eigene Energien aktiviert. Alle relevanten Personen wurden in die Prozesse integriert.

#### **Brennpunkt: Generationenwechsel**

Eine fundierte Analyse, die Konzepterstellung und die gemeinsam erarbeiteten Geschäftsprognosen erleichterten den Umgang mit Banken und Gläubigern erheblich – die Zustimmung war groß. So konnten wir die von den Beratern entwickelten Werkzeuge ohne Druck im Alltagsgeschäft erproben. Kurze Wege und ein hohes persönliches Engagement der Berater lieferten die Basis für die ersten Erfolge. Bereits ein halbes Jahr nach Beginn des Beratungsprozesses erwiesen sich die Geschäftsprognosen als realistisch und praxisnah. Auch die Sparkasse Wetzlar war mit den erreichten Zwischenzielen sehr zufrieden. Die konstruktive Zusammenarbeit mit unserer Hausbank trug natürlich ebenfalls zur Verbesserung der Situation bei.



**Dirk Olbrich**  
Geschäftsführer  
exact Beratung GmbH,  
Wetzlar u. Dillenburg  
Unternehmensberater seit 1998  
Beratungsschwerpunkte:  
Betriebswirtschaftliche Themen  
[www.exact-beratung.de](http://www.exact-beratung.de)

Kurzum: Durch die Unterstützung von externen Fachleuten ist es gelungen, die Unternehmensnachfolge zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

## RECHT & GELD

### Strategische Finanzplanung minimiert Risiken

**Im Alltagsgeschäft fehlt mittelständischen Unternehmern oft die Zeit, sich mit ihrer Altersvorsorge zu befassen. Nur wer rechtzeitig die Weichen stellt, erlebt beim Unternehmensverkauf keine bösen Überraschungen.**

Da die Firmen sehr oft nicht den Verkaufspreis erzielen, den sie „wert“ sind, ist eine private Altersvorsorge unabdingbar. Durch eine solide Finanzplanung wird der finanzielle Wirkungsgrad erhöht und das Insolvenzrisiko minimiert. Denn oft sind die Finanzen, also private und betriebliche Versicherungen, Finanzierungen und Vermögen, kaum aufeinander abgestimmt. Sie werfen meist

nur magere Renditen ab und stehen in kritischen Situationen – wie zum Beispiel bei Krankheit des Inhabers – nicht schnell genug zur Verfügung. So gibt es eventuell einen Notfallplan für den Ausfall der EDV im Unternehmen. Für den Ausfall des Unternehmers gibt es aber keinen Plan.

Um Unbill abzuwenden, sollten rechtzeitig Vollmachten (Generalvollmacht, Vorsorgevollmacht und evtl. Betreuungs- und Patientenverfügung) erteilt werden. Durch den Rat eines Notars wird gewährleistet, dass die Vollmachten im Notfall auch Geltung erlangen. Zusätzlich ist die Abstimmung des Gesellschaftervertrages, des Geschäftsführer-

ervertrages, des Ehevertrages, des Testaments und – wenn vorhanden – der Pensionszusage mit Rückdeckungsversicherung relevant. Hier lauern häufig ökonomische Risiken, die unterschätzt werden. Das KompetenzTeam Unternehmensnachfolge deckt diese Risiken auf und entwickelt individuelle Lösungen.



**Bernd Schmidt**  
Certified Financial Planner  
B. S. Vermögensplanung, Bad Homburg, Finanzberater seit 1984,  
Beratungsschwerpunkte:  
Private strategische Finanzplanung und Altersvorsorge  
[www.zukunftssicherung.de](http://www.zukunftssicherung.de)



## MEDIEN & TERMINE



### Broschüre gibt wertvolle Tipps

„nexxt“ ist eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, der KfW sowie Vertretern von Verbänden, Institutionen und Organisationen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe. Ziel von „nexxt“ ist es, ein günstiges Klima für den unternehmerischen Generationswechsel in Deutschland zu schaffen.

In einer 100-seitigen Broschüre „Unternehmensnachfolge – die optimale Planung“ erhalten Interessierte wertvolle Tipps zum Thema. Entlang des Übergabe-Übernahme-Prozesses helfen Check-Listen bei der Planung. Die kostenlose Broschüre kann im PDF-Format von der Website [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org) heruntergeladen werden.

Infos: [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)

### Drei gute Gründe für unser KompetenzTeam Unternehmensnachfolge:

**Kompetente Bestandsaufnahme** durch den Kurz-Check zur Ermittlung des realen Beratungsbedarfes

**Vernetztes Vorgehen** des KompetenzTeams in allen wichtigen Beratungsbereichen

**Der Blick auf das Ganze** in jedem Beratungsabschnitt – mit Qualitätssicherung durch das RKW Hessen

### Unternehmensnachfolge – aber richtig!

**13.09.07, 19.00 Uhr – 20.30 Uhr, Steigenberger Hotel, Langen**

Der Wirtschaftsförderung der Stadt Langen lädt gemeinsam mit dem KompetenzTeam des RKW Hessen zu einem Informationsabend zum Thema Unternehmensnachfolge. Dabei geht es unter anderem um die Frage „Was ist mein Unternehmen wert?“

Infos: [www.wirtschaftsfoerderung-langen.de](http://www.wirtschaftsfoerderung-langen.de), Ansprechpartner: Helmut Simon, 0 61 03 / 203 – 100

### Wer kommt, wenn der Chef geht?

**Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten**

**20.09.07, IHK Wiesbaden und IHK Limburg**

Beim bundesweiten Aktionstag der Industrie- und Handelskammern informieren unter anderem die Experten des KompetenzTeams Unternehmensnachfolge Unternehmer und interessierte Existenzgründer darüber, wie ein Nachfolgeprozess erfolgreich ausgestaltet werden kann.

Infos: [www.dihk.de](http://www.dihk.de)

Ansprechpartner: Astrid Stalzer (IHK Limburg) [www.ihk-limburg.de](http://www.ihk-limburg.de), 0 64 31 / 210 – 130

Christian Ritter (IHK Wiesbaden) [www.ihk-wiesbaden.de](http://www.ihk-wiesbaden.de), 06 11 / 15 00 – 1 53

### Sprechtage zur Unternehmensnachfolge

**11.10.07, 13.00 Uhr – 17.00 Uhr, IHK Wetzlar**

In intensiven Einzelgesprächen stehen die Mitglieder des KompetenzTeams Unternehmensnachfolge zu konkreten Problemstellungen Rede und Antwort.

Infos: [www.wirtschaft-lahndill.de](http://www.wirtschaft-lahndill.de), Ansprechpartner: Alexander Cunz, 0 64 41 / 94 48 13 25

### IMPRESSUM

V. i. S. d. P.: RKW Hessen GmbH · Düsseldorf Straße 40 · 65760 Eschborn  
Tel.: 06196 / 9702-40 · Fax: 06196 / 9702-99 · E-Mail: [nachfolge@rkw-hessen.de](mailto:nachfolge@rkw-hessen.de) · [www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)  
Redaktion, Konzept und Gestaltung: [www.mainblick.com](http://www.mainblick.com)

