



*Jörg Eckhold, Eckhold & Klinger Unternehmensberatung, Tönisvorst, Mitglied im BDU-Fachverband Gründung, Entwicklung und Nachfolge*

*August 2007*

### **Unternehmensnachfolge: erste Schritte**

Statistisch betrachtet werden Unternehmen am häufigsten in der Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen gegründet. Erst kürzlich ergab eine weitere Untersuchung – Global Entrepreneurship Monitor Gema 2006 – unter 42 teilnehmenden Ländern (International), dass deutsche Gründer in der Risikobereitschaft und beim Gründungswillen nur noch auf Platz 37 zu finden sind.

Dennoch spiegelt der beruflich selbständige Deutsche einen soliden, verantwortungsbewussten Planer und damit Unternehmer wider, denn die Insolvenzquote ist als rückläufig einzustufen. Aus Sicht der Übernehmer stellt die Unternehmensnachfolge eine Art der Existenzgründung dar, die jedoch mit geringerem Risiko zu betrachten ist.

Natürlich setzt die Nachfolge eine vorsichtige, marktorientierte Übernahmeplanung voraus. Wünschenswert wäre, wenn jeder Ingenieur genau dieses Instrument bei seinem Vorhaben berücksichtigt.

Es ist kein Geheimnis, dass viele Ingenieure davon träumen, ein eigenes Büro zu führen. Wer also als bereits etablierter Büroinhaber seine hervorragend ausgebildeten und hoch motivierten Mitarbeiter nicht anspricht, verpasst allzu oft eine große Chance, den Generationswechsel im eigenen Planungsbüro rechtzeitig vorzubereiten.

Nach einer Studie des Institutes für Mittelstandsforschung aus dem Jahre 2006 stehen in Deutschland jährlich branchenübergreifend ca. 71.000 Unternehmensnachfolgen an. Hiervon müssen rund 66 % altersbedingt und 26 % aus unerwarteten Gründen übertragen werden. Etwa 8 % der Übertragungen erfolgen, weil die Inhaber in eine andere Tätigkeit wechseln.

Immer noch werden die meisten Unternehmen an Familienmitglieder übertragen. Hierauf entfallen fast 44 %. An andere Unternehmen werden im Durchschnitt rund 21 % verkauft, 16,5 % gehen an externe Führungskräfte, 10,2 % an Mitarbeiter und etwas mehr als 8 % müssen mangels Nachfolgeregelung stillgelegt werden.

Doch sind diese Durchschnittswerte auf Ingenieure / Sachverständige übertragbar? Direkt vergleichbare Erhebungen hierzu liegen leider nicht vor. Da ein Generationswechsel meist weniger durch die Branche als durch das erreichte Alter bedingt ist, kann unseres Erachtens davon ausgegangen werden, dass aktuell bei rund 2.300 der etwa 55.200 Ingenieure und 14.800 Sachverständigenbüros bundesweit die Nachfolge ansteht. Gleichzeitig ist bekannt, dass bei Freiberuflern insbesondere der Anteil interner Nachfolgeregelungen deutlich höher ist als beispielsweise beim produzierenden Gewerbe.

Eines steht fest: Zurzeit gibt es mehr Büros, die übergeben werden sollen als Nachfrager, die eines übernehmen möchten. Dieses Problem kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden.

a) Aus Sicht des möglichen Nachfolgers:

Sie sind Ingenieur, der sich seinen Beruf ausgesucht hat und mit Freude als Mitarbeiter oder bereits als Partner ausübt? Sie wollen selbständig sein oder weitere Anteile übernehmen? Dann ergreifen Sie die Initiative! Sprechen Sie Ihren Chef oder Seniorpartner auf das Thema an. (Als



Mitarbeiter können Sie auch mit fachkundiger Unterstützung an ein für Sie interessantes Büro herantreten.)

Was kann Ihnen im schlimmsten Fall passieren? Ihr Chef lehnt dankend ab. Sie haben jedoch in jedem Fall gezeigt, dass Sie am Fortbestand des Unternehmens mit unternehmerischen Gedanken interessiert sind.

Alternative Antworten:

„Ja, aber...“ – hier erfahren Sie, welche Anforderungen, Wünsche, und Zeitvorstellungen etc. die Übergeber haben. Sie selbst können aber ebenfalls die Übergabebedingungen aktiv mit bestimmen.

„Danke für Ihr Angebot. Wir denken darüber nach.“ – Das ist eine offene Tür, nach angemessener Zeit sollten Sie erneut nachfragen.

#### b) Aus Sicht des Übergebers/Partners

Als Inhaber haben Sie bereits die familiären sowie bürointernen Übergabemöglichkeiten geprüft und die geeigneten Kandidaten angesprochen. Gleichzeitig gestalten Sie aktiv Ihre Suche auf dem freien Markt. Sie wissen, dass Sie für die Erstellung einer neutralen Bürobeschreibung und einer Bürobewertung verantwortlich sind. Hier zahlt sich die Investition in fachkundige Unterstützung aus.

Diese Vorgehensweise zeugt von unternehmerischer Verantwortung und sozialer Kompetenz. Es werden nicht nur Arbeitsplätze als wirtschaftliche Grundlage der Familien Ihrer Mitarbeiter erhalten. Selbstverständlich spielt vielfach auch der Wunsch, den Fortbestand des eigenen oder des mitaufgebauten Unternehmens zu sichern, eine wichtige Rolle.

Ein verantwortungsbewusster Unternehmer sollte spätestens mit 55 Jahren seine Nachfolge einleiten. Viele erfolgreiche Büros regeln dies bereits in ihrem Gesellschaftsvertrag. So kann beispielsweise von jedem Partner gefordert werden, mit 55 Jahren einen Wunschnachfolger zu benennen und ab diesem Zeitpunkt den potenziellen Kandidaten entsprechend zu fördern. Mit 60 Jahren sollen die ersten 50 % der eigenen Anteile, mit 63 Jahren weitere 40 % und beim Ausscheiden mit 65 Jahren die restlichen 10 % an den Protegé veräußert werden.

Doch im Vorfeld der letztendlichen Übergabe stellen sich die wichtigsten Fragen: Wie kann ein Finanzierungskonzept aussehen; wie sieht das detaillierte Übergabekonzept aus; wie ermittelt sich der realistische Kaufpreis?.

Wer sich rechtzeitig dem Thema stellt, hat nicht nur die Chance, ohne unnötigen Druck alles Notwendige vorzubereiten. Sehr wichtig ist auch, dass bei unvorhergesehenen Ereignissen genügend Zeit verbleibt, Alternativen zu finden.