

ZIELGRUPPE UNTERNEHMER 50PLUS

Ruhestand versus Neustart

Ältere Menschen gehören heutzutage noch lange nicht zum alten Eisen. Zwar müssen sich erfolgreiche Unternehmer jenseits der 50 Gedanken zur Nachfolge des Unternehmens und zur eigenen Risikoabsicherung machen. Einige wollen aber genau dann als Unternehmer noch einmal neu durchstarten. Diese gegensätzlichen Ziele sind Herausforderungen, die Firmenkundenbetreuern viel Know-how und Fingerspitzengefühl abverlangen.

➤ Anja Kühner / Anita Mosch

Illustration: Sylwia Wolf



Eine um zehn Jahre verlängerte Lebensarbeitszeit ist keine Tortur angesichts der um ein Vielfaches verlängerten Lebenserwartung“, sagte der frühere Deutsche-Bank-Chefvolkswirt Norbert Walter bei einer Kundenveranstaltung der Sparkasse Essen. Seine Prognose: Im Alter von 45 oder 50 Jahren werden sich immer mehr Menschen noch einmal neue Ziele setzen, sich neu aus- und weiterbilden, Prüfungen ablegen, sich beruflich neu orientieren. Dazu gehören auch verstärkte Unternehmensneugründungen von Senioren und der Bau oder Erwerb einer Immobilie, wenn die Familiengründungsphase vorbei ist.

Bereits jetzt geben Walter die Zahlen recht: Gründungen im High-Tech-Bereich zum Beispiel wurden 1995 noch im Alter von durchschnittlich 37,2 Jahren in Angriff genommen. 2008 war ein High-Tech-Gründer im Schnitt schon 40,8 Jahre alt, wie im KfW Gründungsmonitor zu lesen ist. Bereits knapp 13 % aller Gründer kommen aus der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen.

Dennoch müssen sich Banken dem Thema erst nähern. Eines der Institute mit einem aktiven Angebot ist die Sparkasse Nürnberg, die die Aktivsenioren Bayern unterstützt. Der gemeinnützige Verein gibt seine Erfahrung und sein Wissen an Existenzgründer und Unternehmer weiter. Jeden letzten Mittwoch im Monat beraten die Aktivsenioren in Räumen der Sparkasse Nürnberg. „Dahinter steckt jedoch nicht der Gedanke der Kundengewinnung für die Sparkasse, sondern in erster Linie das gesellschaftliche Engagement des Instituts“, erklärt Werner Wendler, Leiter Corporate Finance der Sparkasse Nürnberg und damit zuständig für Existenzgründungsfinanzierung, Nachfolge und öffentliche Fördermittel. Jedes Jahr gehen zwischen 150 und 200 Existenzgründungsanfragen über seinen Schreibtisch. Derzeit sieht er allerdings keine spürbare Tendenz, dass sich das Gründeralter deutlich nach oben verschiebt.

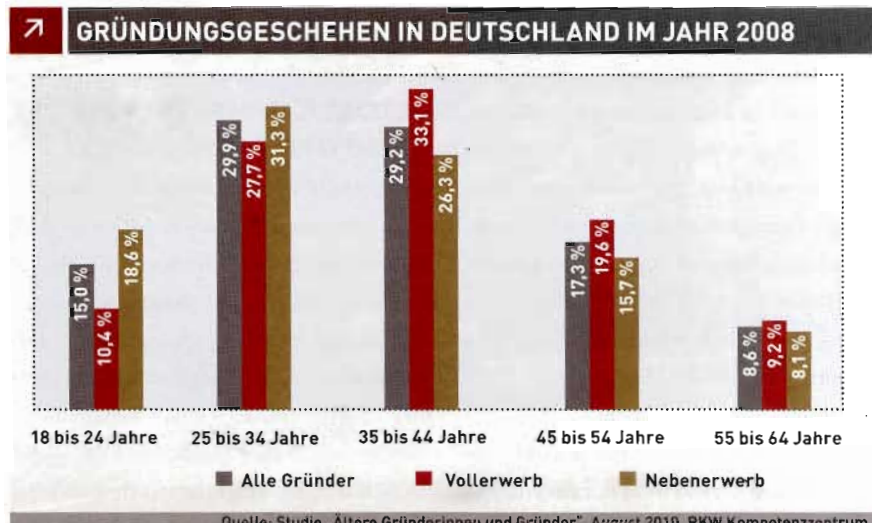
In der Regel stehen Banken den Gründungsbestrebungen älterer Menschen noch eher reserviert gegenüber – zu groß ist offenbar die Furcht, der Schuldner könnte sterben, bevor er die letzte Rate getilgt hat. Die Grenze, ab der ältere Kunden tendenziell keine neuen Kredite für eine Gründung bekommen, ist an den Erwerbsbiografien orientiert. Bisher lag diese Grenze laut Anne Nitschke bei 58 Jahren. „Sie wird aber mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf 65 angehoben“, ist sie sicher. Nitschke arbeitet beim RKW Kompetenzzentrum und veröffentlichte in diesem Jahr eine Studie über die Gründergeneration 50plus, die im Rahmen der Bundesregierungsinitiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ durchgeführt wurde.

ANPASSUNG DER ALTERSGRENZEN IN KREDITRICHTLINIEN NOTWENDIG

Noch gibt es keine Statistiken für den individuellen Kreditantragsfall, die Banker heranziehen könnten. Pauschale Leistungsbedenken jedenfalls hält Christian Stamov-Roßnagel, Psychologie-Professor der Jacobs-Universität Bremen, für weitgehend unbegründet. „Bei Unternehmertypen lässt die Motivation zur Leistung und Arbeit nicht nach.“ Das Leistungsmotiv sei altersstabil, „das hält noch mit 70plus“. In vielen

Bereichen würden durch die erhöhte Lebenserwartung bereits Altersgrenzen nach oben adjustiert, beispielsweise in der Versicherungsmathematik oder beim Renteneintritt. „Da wäre es nur logisch, auch die Kreditgewährungsrichtlinien nach oben anzupassen“, meint Stamov-Roßnagel.

Die Leiterin des Referats Existenzgründung und Nachfolge beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV), Kay-Ute Dallmeier-Tießsen, sieht im Alter ohnehin keinen Grund, eine Finanzierung abzulehnen. Vielmehr sei die Gesamtsicht des einzugehenden Engagements entscheidend: „Sofern das Geschäftskonzept realistisch und nachhaltig ist und die Gründerperson mit ihren fachlichen und kaufmännischen Qualifikationen überzeugt, reichen Sparkassen auch an Senioren Kredite aus.“ Es sei im Interesse der Sparkasse, die Unternehmer und auch Gründer vor Ort zu unterstützen. „Insofern ist es abwegig, Kreditrückzahlungstermine ausschließlich bis zum Ende des Erwerbslebens oder bis zu einem bestimmten Alter zu vereinbaren“, sagt Dallmeier-Tießsen. Denn gerade bei nachhaltigen Geschäftsideen sei die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Fortführung eines Betriebes auch nach Ausscheiden des Gründers gelinge. Doch die Banken müssen nicht



7 CHECKLISTE FÜR UNTERNEHMER UND IHRE BERATER: DAS GEHÖRT IN EINEN NOTFALLKOFFER

Für den Notfall sollte ein Stellvertreter des Unternehmers schnell und unkompliziert auf alle wichtigen Dokumente zugreifen können. Dies funktioniert am besten mit einem Notfalkoffer. Das sollte der Koffer beinhalten:

Vollmachten	Schlüssel, Zugangscodes und Wissen	Kerninformationen	Vertretungsplan
Vollmachten über das private Vermögen	Passwörter, PINs, TANs	Aktuelle betriebswirtschaftliche Aufstellungen	Juristische Vertretung
Patientenverfügung	Patente, Lizenzen, Rezepturen	Bilanzen der vergangenen drei Jahre	Vertretung im Tagesgeschäft
Bankvollmachten	Zweitschlüssel	Liste der Hauptkunden	Verträge bzw. Zugänge zu Verträgen und wichtigen Dokumenten wie Gesellschafterverträge, Arbeitsverträge, Miet- und Leasingverträge, Handelsregisterauszüge, wGrundbuchauszüge, Ehevertrag, Kreditverträge, Kunden- und Lieferantenverträge
Postvollmacht		Liste bestehender Bankverbindungen	
Geschäftliche Vollmachten wie Handlungsvollmachten oder Prokura		Vertretungsplan	
		Status der aktuellen Projekte	

Quelle: www.nexxt.de, Unternehmenskontor

alle Vorwürfe auf sich sitzen lassen. Manchmal „vergessen“ die „grauen Gründer“ bei einem Finanzierungsantrag nämlich eine Sicherheit. „Viele Ältere wollen bei der Bank nicht alle Sicherheiten angeben, weil im Fall des Scheiterns alles weg ist“, berichtet RKW-Gründungsexpertin Nitschke. Das geringe Interesse der Banken am Geschäft mit älteren Gründern könnte aber auch an der Art des Kreditbedarfs liegen: Ältere streben meist keine kapitalintensive Gründung an, sondern machen sich eher zum Beispiel als Berater im Consulting selbstständig. „Dafür brauchen sie nur Computer, Telefon und Auto und müssen keine Produktionsmittel anschaffen“, sagt Nitschke.

Dennoch ist die Abschätzung der Risiken im Einzelfall schwierig. „Wenn ein älterer Gründer mit 65 vor dem Berater sitzt und es um die Finanzierung geht, wie soll der einschätzen können, wie lange es dem Kunden gesundheitlich gut geht“, umschreibt Psychologie-Professor Stamov-Roßnagel das Dilemma. Bei dessen Lösung helfen allgemeine Statistiken nicht weiter.

Eine womöglich mangelnde Absicherung gegen Risiken ist zwar nicht nur ein Problem älterer Menschen, kann bei ihnen jedoch

besonders fatale Folgen haben. Laut der Statistik des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) sind immerhin 14 % der Unternehmen durch Tod oder Krankheit des Besitzers zu einer Firmenübertragung gezwungen. Nach Erfahrung der Sparkassen ist die Zahl noch höher. „Rund 25 % der Nachfolgefälle treten unerwartet ein, zum Beispiel durch Tod oder Krankheit“, so DSGV-Referentin Dallmeier-Tießen. Dies verdeutliche, dass unabhängig vom Alter kein Unternehmen auf eine rechtzeitige Strukturierung der Nachfolge verzichten sollte und auch eine Notfallplanung von großer Bedeutung sei.

NOTFALLPLAN IM RAHMEN DER KREDITVERGABE EINFORDERN

Ein Notfallplan (siehe Grafik oben) sei prinzipiell bereits direkt nach der Gründung relevant, bestätigt Ulf Herfurth, Geschäftsführer des auf Unternehmensnachfolge spezialisierten Beratungshauses Unternehmenskontor. „Bei Unfall und Krankheit muss das operative Geschäft weiterlaufen“, sagt er. Auch eine Notfallliste diene der Sicherstellung des operativen Betriebs. Immer noch gelte aber, dass ein Großteil der

Unternehmer eine Notfallvertretung nicht umfassend geregelt hat: „Unter dem Strich muss man leider feststellen, dass immer noch sehr fahrlässig mit diesem Thema umgegangen wird.“ Auch Banken verpassen mit der Gelegenheit, vernünftige Notfallpläne im Rahmen des Kreditvergabeprozesses einzufordern, eine Chance, meint Herfurth. Probleme, also wenn zum Beispiel ausfallbedingt kurzfristig eine Insolvenz abgewendet werden muss, seien auch „selbstgemachtes Unheil“.

Allerdings gingen Familienunternehmen oft sorgfältiger mit diesem Thema um. „In vielen Fällen kümmern sich die Frauen der Unternehmer um Buchhaltung und finanzielle Angelegenheiten“, so Herfurth. Hier sei zumindest im Hinblick auf die Forderungen und Verbindlichkeiten ein Weiterlaufen des Betriebs gewährleistet. Bezüglich der juristischen Regelungen gelte jedoch auch bei Familienunternehmen häufig der Modus operandi „Es wird schon alles gutgehen“.

Oft unterschätzt werden aber nicht nur die Risiken, sondern auch die nötigen zeitlichen Vorläufe für die Regelung einer geplanten Unternehmensnachfolge. Bis 2014 sollen nach Schätzungen des Instituts für Mittel-

standsforschung, rund 110.000 Familienunternehmen einen Nachfolger für ihre Firma suchen. Zwischen 2010 und 2014 werden 86 % der Eigentümer das Ruhestandsalter erreichen. Bei rund 14 % der Unternehmen kann die Nachfolgefrage nicht innerhalb der Familie geklärt werden.

„Zwischen dem Beginn der Nachfolgeplanung und ihrem Abschluss liegen durchschnittlich vier bis fünf, teilweise bis zu zehn Jahre“, weiß Dallmeier-Tießen vom DSGV. „Ist eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie geplant, sollte mindestens zehn Jahre im Voraus geplant werden, um steuerliche Vorteile zur Übertragung zu nutzen“, empfiehlt Nachfolgespezialist Herfurth. Eine wesentliche Frage sei oft, ob die Erbengeneration das finanzielle Risiko tatsächlich tragen wolle. „Viele haben schon eine eigene Familie und wollen eigentlich gar keine unternehmerischen Risiken einge-

hen“, so seine Erfahrung. „Allein die Tatsache, dass beispielsweise der Sohn schon ins Unternehmen eingestiegen ist, stellt noch keine strategische Nachfolgeregelung dar“, erklärt auch Roman Hieronimus, Prokurist und Jurist mit Schwerpunkt Gesellschafts- sowie Steuerrecht im Nachfolge-Team der Commerzbank, in dem Buch „Unternehmer im Gespräch: Der Tag X plus 1 – Wie der Mittelstand den Generationswechsel organisiert“. Hier brauche es intensive Gespräche zwischen Firmenkundenbetreuer und Nachfolgespezialisten auf der einen sowie dem Unternehmer und seinem möglichen Nachfolger auf der anderen Seite. Dabei gelte es, Alternativen im Auge zu behalten – neben der Übergabe in der Familie sind ein Management-buy-out oder eine gemischte Lösung aus familieninterner Nachfolge und Management-Buy-out die Alternativen.

Auch für eine Nachfolgeregelung außer-

halb der Familie seien mindestens drei Jahre zu veranschlagen, so Herfurth. „Das ist ein komplexes Projekt, das vom Prozessbeginn bis hin zur Vertragsunterzeichnung viel Zeit und Aufmerksamkeit verlangt.“ Es gelte, beim Unternehmer und Unternehmen die nötigen Vorkehrungen zu treffen. „Der Unternehmer muss sich fragen, ob er eigentlich schon mal 14 Tage am Stück in Urlaub war“, zeigt der Berater ein Beispiel auf. Er kenne Maschinenbau-Unternehmen, in denen die Chefs persönlich die Kundenpost ausfahren. Auch das Loslassen müsse geübt werden. Auf der Unternehmensseite seien ebenfalls Maßnahmen nötig, damit das Unternehmen „verkaufsfähig“ werde: So würden etwa Pensionszusagen vom Nachfolger häufig nicht übernommen. „Kaum ein Unternehmer beherrscht die Übergabe“, glaubt Herfurth. 25 bis 30 Beratungstage fallen in dieser Zeit regelmäßig an. Die Consul-

tants überprüfen beispielsweise Marktfähigkeit und Wert der Firma.

DIE UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE BANK REICHT OFT NICHT AUS

Der derzeitige Standardprozess bei Banken und Sparkassen umfasse oftmals nur das reine Abfragen von Checklisten. Dies sei jedoch keinesfalls ausreichend, so Nachfolgerberater Herfurth, denn: „Checklisten vertuschen oft das Wesentliche.“ Häufig würden komplexe Sachverhalte in geschlossenen Fragen ermittelt, beispielsweise: „Ist die Nachfolge geregelt – ja oder nein?“

Gerade jüngere Bankberater fragen gegenüber dem Senior-Chef nicht konkret nach, zumal das Thema eher in die persönliche Lebensplanung der Unternehmerfamilie fällt. Herfurth empfiehlt Banken und Sparkassen, Mitarbeiter für das Thema Nachfolge speziell zu schulen. Denn in der Ausbildung, beispielsweise zum Sparkassen-Betriebswirt, sei das Thema nicht ausreichend vertreten. Selbst bei den Großbanken, die eigene Spezialistenteams aufgebaut

haben, gebe es an der Basis noch hohen Informationsbedarf. „Oft wechseln die Köpfe in der Firmenbetreuung sehr schnell, und wenn der junge Bankmitarbeiter auf den Patriarchen trifft, ist der Ausgang meist klar“, meint Herfurth. „Es gibt verschiedene Rechtsformen und Konstellationen, beispielsweise Betriebsaufspaltungen“, erläutert er weiter. „Wenn Berater die steuerlichen und wirtschaftlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge nicht erkennen, sprechen sie das Thema erst gar nicht an.“ Neben fachlichem Know-how müsste in Schulungen auch der Aspekt Sensibilität zur Sprache kommen. Wenn ein Unternehmer 55 Jahre alt ist und sich topfit fühlt, aber in Jahresgesprächen ohne Vorwarnung zum Thema Nachfolge Stellung nehmen soll, sei dies für den Unternehmer erst einmal unerfreulich. „Das Thema heißt zwar Unternehmensnachfolge, ist aber eigentlich eine Privatangelegenheit“, formuliert Herfurth die Sichtweise vieler Unternehmer. Der Bankmitarbeiter müsse die Kompetenz entwickeln zu entscheiden, was im konkreten

Unternehmensfall wichtig sei. Checklisten seien an diesem Punkt eben nicht förderlich, maximal eine erste Orientierung.

Eine solche offeriert die Volksbank Pforzheim: Das Shopangebot des Monats August war „Plan B – der Notfallordner“ und kostete 22,61 Euro. Dieser Ordner umfasst neben vielen Listen und Tipps auch eine CD-ROM mit einem „Werkzeugkasten“, der Checklisten und Kalkulationstools enthält.

Die Sparkasse Hannover hingegen hat einen kompletten Nachfolge-Check entwickelt. Dessen Ziel ist es, die Ausgangslage der Nachfolge in mittelständischen Firmen zu ermitteln und damit als Startschuss und Basis für die strukturierte Gestaltung der Unternehmensnachfolge bzw. deren Planung zu dienen. „Der Nachfolge-Check wurde im ersten Halbjahr 2009 in zwei gewerblichen Kundencentern pilotiert und gehört seit Mitte 2009 zum Standardangebot der Sparkasse Hannover“, erklärt Tobias Priesing, bei der Sparkasse Hannover zuständig für Beteiligungsmanagement und -controlling. „Sobald das Thema Nachfolge

Nachfolger-Suche rechtzeitig in Angriff nehmen

Mit Carsten Röhrs, Geschäftsführer bei der Beteiligungsgesellschaft Haspa BGM, Tochter der Hamburger Sparkasse, sprach BANKMAGAZIN-Autorin Anita Mosch.



BANKMAGAZIN: Welche Beteiligungsvolumina sind bei der Haspa BGM üblich?

Röhrs: Die Haspa BGM beteiligt sich an mittelständischen Unternehmen mit einer Größenordnung von 1 bis zu 10 Mio. Euro. Wir begleiten damit vorwiegend Nachfolgeregelungen und unterstützen wachsende Unternehmen bei der Darstellung einer hierfür erforderlichen Eigenkapitalquote.

BANKMAGAZIN: Was ist wichtig, damit Familienunternehmen das Thema Nachfolgermanagement professionell angehen?

Röhrs: Zunächst ist der Wille des Unternehmers erforderlich, wirklich „loszulassen“. Es muss eine tatsächliche Be-

reitschaft vorhanden sein, die Führung des Unternehmens zu einem geplanten Zeitpunkt zu übergeben. Das Wichtigste für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist die Auswahl des geeigneten Nachfolgers. Der Suchprozess für diesen Nachfolger muss rechtzeitig in Angriff genommen werden. Hierbei sollte das Unternehmen möglichst externe Berater hinzuziehen. Dann sollten Unternehmer rechtzeitig Gespräche mit geeigneten Finanzierungspartnern führen, schließlich soll ein fairer Kaufpreis erzielt werden, der aufgebracht werden muss. Hierfür brauchen viele Nachfolgermanager externe Unterstützung, denn der geeignete Nachfolger verfügt häufig nicht über die notwendigen finanziellen Mittel für den Unternehmenskauf.

beim Kunden einmal angesprochen ist und der Kunde Interesse dafür zeigt, erwarten die meisten Kunden auch schon ein Lösungsangebot, zumindest aber einen konkreten Vorschlag zur weiteren Vorgehensweise“, ist Priesings Erfahrung. Um diese Erwartungshaltung erfüllen zu können, seien neben einer übergreifenden Stimmigkeit der gesamten Betreuungsorganisation konkrete und professionelle Beratungsprodukte erforderlich. Für die Sparkasse Hannover erfüllt der Nachfolge-Check mehrere Funktionen: die Abwanderung von Unternehmen zu vermeiden, die Existenz von Firmen zu sichern, Arbeitsplätze in der Region zu erhalten und das Image bei Firmenkunden zu steigern. Wichtig ist Priesing zufolge auch, dass durch die klaren Abgrenzungen des Leistungsumfangs und -ablaufs sowie des definierten Pauschalpreises für die Leistung „den Kundenberatern die Angst vor fehlender bzw. intransparenter Lösungskompetenz genommen wird.“ Letztendlich würden die Kundenberater dadurch ermutigt, mit ihren mittelständischen Kunden in

einen Dialog zu treten und das Thema Unternehmensnachfolge aktiv zu betreiben.

UNTERNEHMER: ÜBERRASCHT, ABER DANKBAR FÜR ANGEBOTE DER BANK

Die Commerzbank Mittelstandsbank hat im Jahr 2008 ein Spezialistenteam aus Juristen, Steuerberatern und Bankern aufgebaut. „Kaum jemand erwartet in einer Bank die für eine Nachfolgeregelung notwendige Expertise“, glaubt Hieronimus in seinem Buchbeitrag. „Insofern sind die Unternehmer zunächst überrascht, dann aber sehr dankbar für unser Angebot – denn allzu oft haben sie die Nachfolge seit vielen Jahren auf die lange Bank geschoben.“

Auch die Deutsche Bank hat die Nachfolgeberatung auf dem Schirm und verteilt zum Einstieg in das Thema die 60-seitige Broschüre „Zukunft gestalten. Erfolgreiche Nachfolgeplanung für Unternehmer und Selbstständige“ an ihre Geschäftskunden. Mehrere ausführliche Checklisten sowie Hinweise zu den verschiedenen Übergabevarianten an Familienangehörige bzw. an

ein Fremdmanagement werden darin ange-rissen. Weitere Themen der Broschüre sind der Verkauf von Unternehmen an Finanzinvestoren und Stiftungsgründungen.

Banken können das Thema Unternehmensnachfolge auch durch aktive Hinweise auf die zahlreichen Nachfolgebörsen und durch die Vermittlung von Kontakten zu externen Beratern unterstützen. Bei der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft (MHB) aus Sachsen beispielsweise boomt der Bereich „Nachfolgeregelungen mit Bürgschaften“. 2010 konnte die MHB allein bis Oktober mit 390 Vorhaben schon 20 % mehr Unternehmensnachfolgen finanzieren als 2009.

Das Thema Nachfolge kommt überdies als Marketinginstrument für Cross-Selling-Maßnahmen infrage. Das belegt die Verbindung von Nachfolge und Vorsorge: „So weit Vorsorge und Nachfolge zeitlich auch auseinanderliegen mögen, ihre Planung sollte eng aufeinander abgestimmt sein. Leider denken viele Unternehmer nicht rechtzeitig genug an ihre Altersvorsorge, sondern ver-

BANKMAGAZIN: Zeichnet sich in jüngster Zeit ein Trend zur Professionalisierung der Nachfolgeplanung ab?

Röhrs: Die Anzahl der Familienunternehmen, die ihre Nachfolgeregelung professionell angehen, hat nach meiner Beobachtung in den vergangenen Jahren zugenommen. Wir erleben viele erfolgreiche Unternehmer, die erkannt haben, wie entscheidend eine gut geplante und durchgeführte Übergabe für die Zukunft des Unternehmens ist, und das Thema rechtzeitig angehen.

BANKMAGAZIN: Was sind typische Fälle, in denen ein Engagement einer mittelständischen Beteiligungsgesellschaft im Rahmen der Nachfolge die richtige Wahl in puncto Finanzierung ist?

Röhrs: Eine Beteiligungsgesellschaft kann den überwiegenden Teil des für einen Unternehmenserwerb im Rahmen der Nachfolgeregelung notwendigen Eigenkapitals bereitstellen. Wenn es beispielsweise bereits einen geeig-

neten Nachfolger im Unternehmen gibt, organisieren wir gemeinsam mit dem Unternehmer und Nachfolger den Übergang und unterstützen das Vorhaben mit einem Eigenkapitalinvestment. Ferner organisieren wir die notwendige Fremdfinanzierung. Wenn kein geeigneter Manager im Unternehmen vorhanden ist, begleiten wir die Suche nach dem geeigneten Kandidaten, dem wir dann ein Finanzierungskonzept für die Übernahme anbieten können.

BANKMAGAZIN: Wie aktiv bringt sich die Haspa BGM in das Management der Firmen ein, deren Anteile sie erworben hat?

Röhrs: Wir bringen uns aktiv beratend in das Unternehmen ein und begleiten die wichtigsten strategischen Entscheidungen. Der Nachfolger erhält in größtmöglichem Umfang unternehmerische Freiheit. Wir sehen uns als Sparringspartner für den Unternehmer. Gleichzeitig bringen wir das Unternehmen mit erhöhter Finanzkraft weiter voran.

trauen ganz auf einen späteren Verkauf oder eine Übergabe gegen Versorgungsleistungen. Aber genau diese Einstellung birgt große Risiken“, heißt es in den „HVB Business News“ (Ausgabe 4/10.09). Daher rät die HypoVereinsbank (HVB): „Sich bei der Altersvorsorge ausschließlich auf die Nachfolge zu verlassen, erscheint auch angesichts der zu erwartenden demografischen Entwicklung wenig ratsam. Das heißt: Eine zusätzliche Vorsorge sollte bereits in jungen Jahren aufgebaut werden.“

Hoher Beliebtheit erfreuen sich auch Veranstaltungen zum Thema Nachfolge – die Banken können die Events gut als Marketinginstrument einsetzen. „Nach mir die Sintflut“ lautete der Titel einer Veranstaltungsreihe, die die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) gemeinsam mit dem Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband und den Volks- und Raiffeisenbanken, etwa der Volksbank Kur- und Rheinpfalz, organisierte. An elf Abenden wurden insgesamt fast 3.000 Teilnehmer informiert. „Die Bankenvertreter können an Beispielen aus der Region praxisnah über Nachfolge-Prozesse berichten

und darauf hinweisen, dass ohne finanzielle Unterstützung durch die Banken oftmals keine Unternehmensnachfolge möglich ist“, sagt Ulrich Dexheimer, Sprecher der Geschäftsführung der ISB.

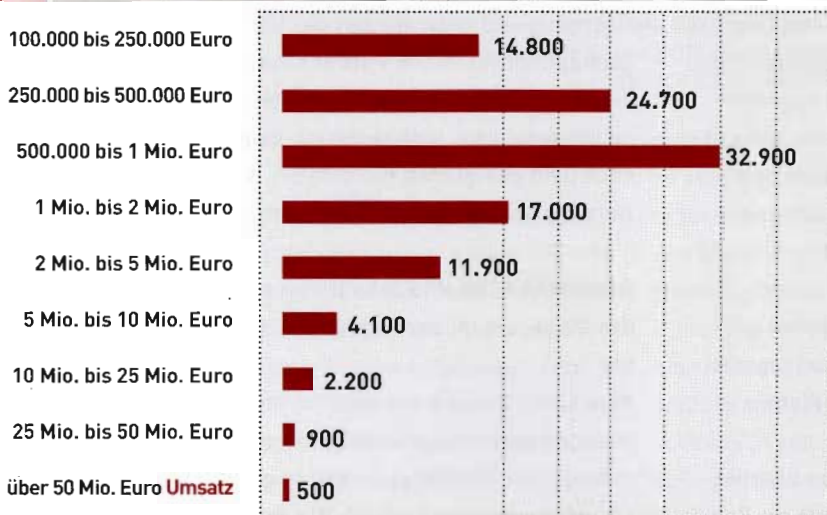
EINFLUSS AUF DAS RATING

„Eine klare Nachfolgeregelung sagt viel aus über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Sie fließt deshalb genauso wie Bilanzzahlen, Geschäfts- und Marktentwicklung in unser Rating ein“, erklärt Hieronimus im Buch „Der Tag X plus 1“. Der Unternehmer solle so früh wie möglich damit anfangen, sich Gedanken über eine Nachfolgeregelung zu machen: „Denn der Faktor Zeit eröffnet viele Gestaltungsmöglichkeiten, die ‚fünf vor zwölf‘ nicht mehr genutzt werden können.“ Auch die Sparkassen sprächen die Kunden ab dem Alter von 50 Jahren aktiv darauf an, wie sie sich die Nachfolge bzw. einen individuellen Notfallplan vorstellen, berichtet Dallmeier-Tießsen vom DSGV. Im Rating werde eine nicht bestehende Nachfolgeregelung als so genannter „harter qualitativer Faktor“ berücksichtigt. „Soweit also keine Regelungen getroffen sind, muss sich

nicht nur der Unternehmer, sondern auch die finanzierende Sparkasse mit den Konsequenzen des Fehlens einer Regelung auseinandersetzen“, gibt Dallmeier-Tießsen zu bedenken. Dies gelte im übrigen auch dann, wenn es sich bei der betreffenden Sparkasse nicht um die Hauptbankverbindung des Kunden handele.

„Die kurz- wie langfristige finanzielle Situation und damit die Zahlungs- und Investitionsfähigkeit der Unternehmen müssen auch im Fall einer Nachfolge gesichert sein“, mahnt Hans-Joachim Reinhardt, Geschäftsführer Finanzplatz, Unternehmensförderung und Starthilfe der IHK Frankfurt/Main. Er warnt: „Eine Übergabe und die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens können insbesondere bei Familienunternehmen an der mangelnden Finanzkraft bzw. den unzureichenden Eigenmitteln des Nachfolgers oder unerwartetem Kapitalbedarf scheitern.“ Auch der Finanzbedarf, der nach der Übernahme durch Modernisierung und Investitionen in die Betriebsausstattung entstehe, sei nicht zu unterschätzen; oftmals seien auch Familienmitglieder abzufinden (siehe Interview Seite 15).

ZUR ÜBERGABE ANSTEHENDE UNTERNEHMEN (DEUTSCHLAND)



FAZIT

Ältere Unternehmer müssen beim Thema Absicherung sensibel angefasst werden, ob bei einer geplanten Neugründung, bei fehlenden Notfallplänen oder bei einer Unternehmensnachfolge. Gar nicht ansprechen ist für Banken aber auch keine Option. Und es gilt: Nur mit gut geschulten Mitarbeitern ist dem Unternehmer geholfen. ↙

INFO **AUTORINNEN:** Anja Kühner und Anita Mosch sind freie Journalistinnen in Düsseldorf und Frankfurt am Main.
BUCHTIPP: Der Tag X plus 1 – Wie der Mittelstand den Generationswechsel organisiert, zu beziehen über die Rechtsanwaltskanzlei Lüders Warneboldt & Partner, www.lueders-warneboldt.de