

## **Vorwort der Autoren**

Seit einigen Jahren bewegt sich die Zahl der Unternehmensnachfolgen stabil auf hohem Niveau. Über 70.000 Unternehmen im Jahr werden in Deutschland entweder auf einen Nachfolger übertragen oder aber geschlossen. In dieser Statistik nicht enthalten sind die Unternehmen, die nicht umsatzsteuerpflichtig sind (insbesondere die Heilberufler) und andere Kleinstunternehmen. Die Anzahl der gesamten Unternehmensnachfolgen im Jahr liegt also deutlich über 70.000.

Die Nachfolgethematik betrifft die Unternehmen des deutschen und natürlich auch des europäischen Mittelstandes. Der Mittelstand wird als das Rückgrat unserer Volkswirtschaft angesehen. Aus diesem Grund widmen Politik, Verbände und Wissenschaft dem Thema große Aufmerksamkeit. Dieses wäre nicht nötig, verliefen die Unternehmensnachfolgen reibungslos und volkswirtschaftlich akzeptabel.

Wir, die Autoren, bringen unterschiedliche Erfahrungshintergründe mit. Der Eine verfügt über langjährige Erfahrung in der Betreuung und Begleitung von Unternehmensnachfolgen in der Expertenrolle als Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Schwierigkeiten, die bei der Durchführung geschlossener Verträge entstehen, kennt er aus Sicht des Anwaltes und Steuerberaters sowie als Mitglied diverser Schiedsgerichte, die sich mit post-vertraglichen Streitigkeiten auseinanderzusetzen hatten. Der andere Autor ist Sozialwissenschaftler (Ethnologe) mit besonderen Kenntnissen in der Funktionsweise von Unternehmen. Er arbeitet seit vielen Jahren im Training und in der Beratung von Fach- und Führungskräften.

Beide beschäftigen sich als Team schon länger mit der Frage, was getan werden kann, um Stabilität in die Abwicklung geschlossener Nachfolgeverträge zu bringen. Die Praxis zeigt, dass die Problematik der Unternehmensnachfolgen keineswegs entschärft ist, wenn ein Nachfolger gefunden und vertraglich gebunden ist. Häufig schließen sich Dramen an, die bis zur Existenzvernichtung führen können. Es treten also Konflikte auf, die schnell derart eskalieren, dass eine Konfliktklärung so ohne weiteres nicht mehr möglich ist. Die Tendenz, solche Konflikte Anwälten zur Regelung zu übergeben, ist groß. Und die kämpfen um das Recht, um das es eigentlich gar nicht geht.

Mit dem Erfahrungswissen der Praktiker konnten wir die Struktur dieser Konflikte analysieren und ein Prophylaxemodell entwickeln. Die Anzahl der Fälle, in denen zwar statistisch die Nachfolge geregelt wurde, diese jedoch später scheitert, ist unbekannt; dazu gibt es keine Erhebungen.

Im Blick der Statistiker stehen die Nachfolgen, die von den Unternehmern zu spät angegangen werden und schließlich daran scheitern, dass es keinen Nachfolger gibt. Alleine diese Fallzahlen sind so bedeutend, dass in der Öffentlichkeit darüber nachgedacht wird, was getan werden kann. Einig sind sich alle, dass es an der Qualifikation und Qualität der Experten nicht liegt, die bereit stehen, solche Transaktionen zu begleiten. Es ist etwas anderes, doch was genau ist es?

In der Literatur und den Praxisratgebern schimmert hier und da durch, dass Umstände, die in den handelnden - oder eben nicht handelnden - Personen liegen, eine, wenn nicht

sogar die entscheidende Rolle spielen. Selten wird deutlich gemacht, dass die üblichen Experten insoweit nicht kompetent sind, ja dort auch gar keine Kompetenz für sich in Anspruch nehmen. Wenn diese als Helfer ausfallen, wer könnte dann noch unterstützen?

Auf diese Fragen haben wir Antworten gefunden. Wir beschreiben das Phänomen und analysieren, warum es so ist und was getan werden kann. Wir beginnen unsere Betrachtungen mit der Stunde Null, nämlich dem Zeitpunkt, in dem ein Unternehmer eigentlich aktiv werden müsste, seine Nachfolge zu regeln, aber untätig bleibt. Wir erwähnen weitere Fixpunkte bis zum Abschluss des Vertrages, sowohl aus der Sicht des Übergebers, als auch aus der des Übernehmers. Schließlich beleuchten wir noch die Durchführung der Transaktion.

Anhand von Beispielen, die anonymisierten Fällen aus dem Praxisalltag der Autoren entstammen, versuchen wir den Leser in die jeweilige Situation hinein zu führen. Dabei geht es keineswegs nur um Beispiele freiberuflicher Unternehmen; die Betrachtungen, Analysen und Empfehlungen zur Vorgehensweise treffen in gleicher Weise auch auf gewerbliche Unternehmen des Mittelstandes zu.

In einem umfangreichen Anhang werden schließlich Zahlen, Daten und Fakten zur Nachfolgeproblematik aus den unterschiedlichen Feldern zur Verfügung gestellt.

Hannover/Berlin im August 2009