

1 Einleitung

Der Zentralverband der Augenoptiker startete im Januar 2005 mit einem Fragebogen eine Umfrage zur Betriebsnachfolge im Augenoptikerhandwerk. Ziel der Untersuchung war, zunächst den Umfang und den zeitlichen Rahmen der anstehenden Betriebsübergaben festzustellen. Weiterhin wurde erfragt, an wen und in welcher Form die Betriebe übergeben werden. Darüber hinaus wurde untersucht, wo die Schwierigkeiten bei einer Betriebsübergabe bei den Betroffenen gesehen werden. Insgesamt konnten 534 Fragebogenrückläufe ausgewertet werden. Dieses entspricht einer Beteiligungsquote in Höhe von 8,5%, sodass die Umfrageergebnisse als repräsentativ angesehen werden konnten.

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick:

- Bei 69,4% der Teilnehmer steht eine Betriebsübergabe innerhalb der nächsten 10 Jahre an (siehe Abb. 1).
- Betriebsinhaber, bei denen eine Betriebsübergabe innerhalb der nächsten 10 Jahre ansteht, haben zu 50,8% die Nachfolge bislang überhaupt nicht geklärt.
- 25,8% der Teilnehmerbetriebe planen, in den nächsten eins bis drei Jahren eine Betriebsübergabe.
- Von diesen 137 Betriebsinhabern haben wiederum 39,4% der Teilnehmer die Nachfolgeregelung noch nicht geklärt (siehe Abb. 2).
- 43% der Betriebsübergaben sind innerhalb der Familie geplant. Nur 1% der Teilnehmer erwägt die Auflösung des Betriebes (siehe Abb. 3).

- Die häufigste gewünschte Form der Betriebsübergabe stellt mit 29% der Verkauf dar (siehe Abb. 4).

Den Ergebnissen zufolge wird die Nachfolgeplanung nicht sorgfältig genug vorbereitet. Eine Betriebsübergabe kann nicht von jetzt auf gleich geplant und umgesetzt werden, ohne die Existenz des Betriebes zu gefährden. Da vielfältige Aspekte aus dem Erb- und Steuerrecht aber auch Überlegungen wie die Absicherung des bisherigen Betriebsinhabers im Alter eine Rolle spielen, ist es notwendig, sich frühzeitig mit dem Gedanken der Unternehmensnachfolge auseinander zu setzen.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Zeitraum, bis das Unternehmen von einem Nachfolger geführt wird, vom bisherigen Inhaber in der Regel deutlich unterschätzt wird. Den Statistiken zufolge verschwinden jährlich 6.000 Unternehmen sang- und klanglos aus dem Wirtschaftsleben.

Die Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung betrifft nicht nur Unternehmen, die in die Jahre gekommen sind. Auch jüngere Unternehmer können erkranken oder aus anderen Gründen von jetzt auf gleich ausfallen. Wer führt dann die Geschäfte weiter? Die Banken erwarten, dass für solche Notfälle vorgesorgt wird. So sollte es auch im Interesse des verantwortungsbewussten Unternehmers liegen, auf einen geeigneten Nachfolger bzw. Vertreter in Notfallsituationen zurückgreifen zu können.

Steht für Ihren Betrieb in den nächsten Jahren eine Betriebsübergabe an? Zum Beispiel aus Alters- oder sonstigen Gründen?	absolut	%
in 1–3 Jahren	137	25,8
in 3–5 Jahren	96	18,0
in 5–10 Jahren	136	25,6
nein	163	30,6
Gesamt	532	100,0

Abb. 1: Umfang und zeitlicher Rahmen der Betriebsübergabe

Ist die Nachfolge für Ihren Betrieb bereits geregelt?	absolut	%
Nachfolger wird bereits eingearbeitet	41	29,9
ja, steht fest (personelle Besetzung und zeitl. Ablauf)	15	10,9
ja, ist geklärt (personelle Besetzung)	27	19,7
nicht geklärt	54	39,4
Gesamt	137	100,0

Abb. 2: Klärung der Nachfolgeregelung bei einer Betriebsübergabe in den nächsten 3 Jahren

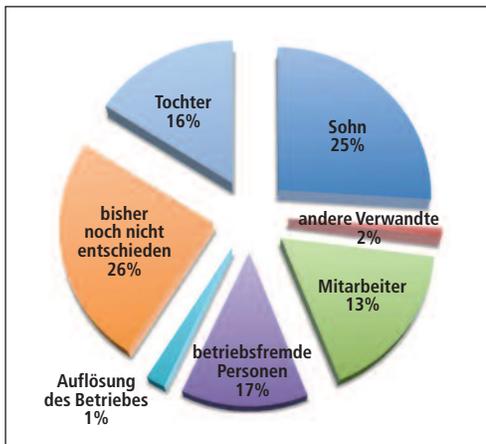


Abb. 3: Nachfolgeregelung

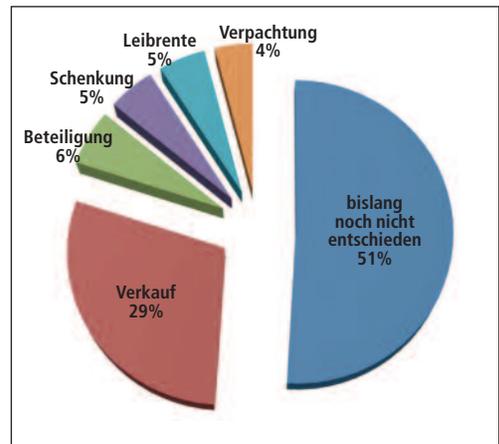


Abb. 4: Form der Betriebsübergabe

2 Betriebsnachfolge – Ein wichtiges Thema

Die Übertragung eines Unternehmens ist sowohl für den Betriebsinhaber als auch für den Nachfolger ein Schritt mit weitreichenden Konsequenzen. Eine sorgfältige Vorbereitung ist notwendig, um die Unternehmensübergabe erfolgreich zu gestalten. Fehler, die auf mangelnde Planung zurückzuführen sind, sind oft nicht mehr korrigierbar und können die weitere Existenz des Unternehmens gefährden.

Fehler bei der Nachfolge vermeiden

Die Kenntnis der häufigsten Übergabefehler kann hilfreich sein, um bei der eigenen Betriebsübergabe genau diese zu vermeiden. Im Geschäftsleben sind Fehler oftmals eine teure Angelegenheit. Die im folgenden aufgeführten Aspekte werden im Rahmen der Unternehmensübertragung häufig nicht umfassend genug vorbereitet:

- Informationsbeschaffung
- Klärung des Finanzierungsbedarfs
- Weichenstellung für steuerliche Entscheidungen
- Rechtliche Fragestellungen
- Emotionale Faktoren
- Vorbereitung der Übergabe

Informationsbeschaffung

Viele Betriebsinhaber kennen sich mit dem Thema Unternehmensbewertung und Unternehmensübergabe im allgemeinen nicht aus. Hieraus resultieren häufig falsche Vorstellungen über den erzielbaren Preis und über den notwendigen Zeitbedarf einer Übergabe.

Klärung des Finanzierungsbedarfs

Oftmals wird der Kapitalbedarf für die Übernahme eines Unternehmens unterschätzt. Statistisch gesehen treten bei den Unternehmensnachfolgern Insolvenzen häufiger auf als bei Neugründern. Dies ist unter anderem darin begründet, dass der Nachfolger erheblich investieren muss, um das Unternehmen auf den neusten technischen Stand zu bringen. Die notwendigen Investitionen können alle Unternehmensbereiche von der Werkstatt bis zur Modernisierung der Ladeneinrichtung betreffen.

Bei der Übertragung des Unternehmens innerhalb der Familie werden Erbansprüche anderer Familienmitglieder häufig einfach vergessen. Hieraus resultierende Konflikte können das Unternehmen erheblich gefährden.

Weichenstellung für steuerliche Entscheidungen

Die späte Auseinandersetzung mit der Betriebsübergabe kann zu erheblichen finanziellen Belastungen führen. So gilt beispielsweise für die Schenkungssteuer ein Zeitraum von zehn Jahren innerhalb dessen bestimmte Beträge an Familienmitglieder ohne Fälligkeit einer Steuer übertragen werden können.

Der Übergabeplan ist fortlaufend anzupassen, da Änderungen im Steuerrecht beziehungsweise auch im Erbrecht zu starken finanziellen Auswirkungen führen können.

Rechtliche Fragestellungen

Jede Betriebsübergabe bedarf einer sehr genauen juristischen Prüfung. Insbesondere bei Gesellschaftsverträgen oder bei in Eigentum befindlichen Geschäftsräumen sind Vor- und Nachteile verschiedener Übergabemodelle gegeneinander abzuwägen, um für den Betrieb zur richtigen Lösung zu kommen.

Emotionale Faktoren

Für viele Firmeninhaber ist es schwierig, überhaupt an einen Rückzug aus dem Berufsleben zu denken. Diese emotionale Belastung bei der Unternehmensnachfolge wird häufig unterschätzt. Insbesondere im Rahmen der Familiennachfolge liegt hierin jedoch der Hauptgrund für das Scheitern der Übergabe auf die nächste Generation.

Vorbereitung der Übergabe

Das oberste Ziel sollte sein, den Fortbestand des eigenen Unternehmens zu sichern. Jährlich müssen unzählige Familienbetriebe schließen, weil die Nachfolge gar nicht oder unzureichend geklärt ist. Hiervon sind sogar langjährig erfolgreiche Unternehmen mit guter Kapitalausstattung und ausreichender Liquidität betroffen. Die Folge ist der Verlust von Vermögen, der sich nachteilig auf die Absicherung des Betriebsinhabers im Ruhestand und seiner Familie auswirkt.

3 Planung ist das A und O

In vielen Familienbetrieben müsste die Nachfolgefrage ganz oben auf der Prioritätenliste bestehen. Mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmenseigner/dies gilt auch für die Augenoptik- ist bereits über 50 Jahre alt. Die systematische Suche nach einem Nachfolger wird verdrängt, das Tagesgeschäft geht vor oder ist vorgeschobener Grund, um dieses unangenehme Thema aufzuschieben.

Der Berufsalltag bietet wenig Zeit oder nicht den notwendigen Freiraum, um konzeptionell das Projekt „Nachfolger“ anzugehen. Emotional betrachtet ist die Unternehmensübergabe ein Tabuthema. Wer mag sich vorstellen, dass man das eigene Geschäft eines Tages nicht mehr führen kann.

Aber auch auf Grund der demographischen Entwicklung wird der Unternehmernachwuchs knapp. Eine familieninterne Übertragung ist nicht mehr die Regel, da eigene Berufswünsche bzw. Zukunftsvorstellungen der Kinder in eine andere Richtung gehen. Zudem macht sich fehlender Nachwuchs auch beim Thema Nachfolge stärker bemerkbar. Darüberhinaus ist festzustellen, dass aufgrund aktueller Tendenzen in der Augenoptik (Filialisierung, Konzentration, Anstieg der Betriebsstätten) die Wettbewerbsintensität stark angestiegen ist. Dies wirkt auf manche potentielle Nachfolger abschreckend. Viele familiär geführte Betriebe bestehen bereits in der dritten oder vierten Generation, geeignete Nachfolger fehlen. Unabhängig von Fragen im Rahmen der Betriebsnachfolge sollte jeder Unternehmer einen Notfallplan in der Schublade

haben. Es kann jederzeit etwas passieren, was den Firmeninhaber aus der Bahn wirft. Eventuell muss eine Betriebsübergabe von jetzt auf gleich erfolgen, weil der Chef schwer erkrankt oder verunglückt.

Seit Einführung der Basel II-Regeln zur Unternehmensfinanzierung ist die Nachfolgeregelung eine notwendige Voraussetzung für ein gutes Rating der Bank. Kommt der Unternehmer in die Jahre kann es sein, dass das Kreditinstitut die Zukunft des Unternehmens aufgrund einer ungeklärten Nachfolge als gefährdet einstuft und kann daraufhin die Kreditlinien aufkündigen.

Die Nachfolgeregelung birgt erhebliches Konfliktpotential aufgrund einer Vielzahl von Beteiligten und ihren unterschiedlichsten Erwartungen (siehe Abb. 5).

Von einer Betriebsübergabe werden, wie aus der Grafik ersichtlich, viele verschiedene Personen und Institutionen betroffen. Es liegt auf der Hand, dass hier Konflikte entstehen, da jeder Betroffene seine eigene Interessenlage verfolgt. Denkbare Ziele des Betriebsinhaber sind ein maximaler Kaufpreis, der Fortbestand des Unternehmens, der Erhalt der Arbeitsplätze, die Altersversorgung des Inhabers und seiner Familie oder die Sicherung des weiteren Einflusses auf die Firma. Manche Ziele lassen sich miteinander vereinbaren, andere schließen einander aus. Letztendlich wird sich eine Betriebsübergabe als Kompromisslösung gestalten, bei der der größte gemeinsame Nenner realisiert werden sollte.

Die mit einer Nachfolgeplanung verbundenen Ziele und Erwartungen zeigen in ihrer

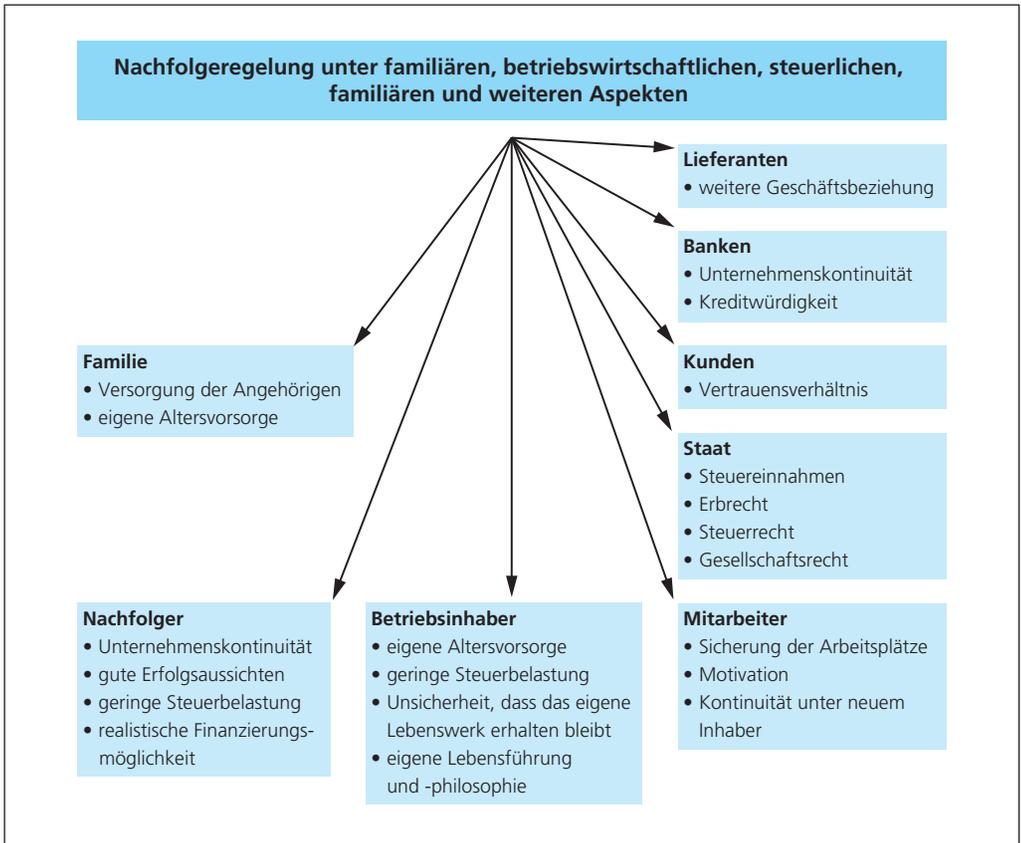


Abb. 5: Aspekte einer Nachfolgeplanung

Vielfältigkeit, wie wichtig die frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgeplanung ist. Jeder Firmeninhaber sollte in diesem Punkt mit der entsprechend notwendigen unternehmerischen Weitsicht handeln. Für die erfolgreiche Unternehmensübergabe sind frühzeitig folgende Voraussetzungen zu schaffen:

• **Feststellung des Status quo**

Die rechtliche und steuerliche Situation des Betriebes und die hieraus resultierenden

Auswirkungen auf die Familie sind realistisch festzuhalten. Gleiches gilt für die Feststellung der Vermögenswerte und eine mögliche Nachfolgeplanung.

• **Klärung persönlicher Ziele und Bedürfnisse**

Der Betriebsinhaber muss zunächst seine persönlichen Ziele klären. Die Eigentums- und Vermögensverhältnisse müssen rechtzeitig in einem Testament oder Erbvertrag fixiert sein, um familiäre Konflikte hinsicht-

lich finanzieller Ansprüche zu vermeiden. Eine Grobplanung für das weitere Vorgehen ist vorzunehmen.

- **Vorbereitung des Unternehmens auf die Übergabe**

Der Betrieb muss wirtschaftlich rentabel und wettbewerbsfähig bleiben. Zur langfristigen Existenzsicherung sind kontinuierliche Investitionen notwendig. Anpassungen an veränderte Marktgegebenheiten sind selbstverständlich vorzunehmen. Eine starke Abhängigkeit von der Inhaberpersion lässt sich nicht von heute auf morgen beseitigen.

Absprachen, Gedanken und Überlegungen sind am besten schriftlich festzuhalten. So ist es jederzeit möglich, den Stand der Überlegungen nachzuvollziehen. So ist schließlich möglich, den Übergang, also die Übergabe von Eigentum und Leitung des Unternehmens, ohne Reibungsverluste an den Nachfolger zu gestalten.

4 Der richtige Zeitplan – Vorbereitung auf den Tag X

Zeitliche Planung Betriebsübergabe

Zunächst sind die Vorüberlegungen anzustellen, zu welchem Zeitpunkt eine Betriebsübergabe erfolgen soll und welcher potentieller Nachfolger in Frage kommt. Die eigentliche Planung der Betriebsübergabe wird mit Näherrücken des angestrebten Termins immer konkreter und erstreckt sich auf immer mehr Bereiche.

Sinnvoll ist, die Übergabe von Anfang an schriftlich in Teilschritten mit Zeitvorgaben zu planen. Ein Inhaberwechsel wird in der Regel nicht ohne Reibungen verlaufen. Er wird jedoch vereinfacht, wenn bestimmte Grundüberlegungen schriftlich fixiert wurden. Da der Nachfolger sich das Vertrauen von Mitarbeitern, Lieferanten erarbeiten muss, ist es erforderlich, dass der Nachfolger auch im Rahmen der Betriebsnachfolge ein Konzept für die weitere Unternehmensführung entwickelt. Dieses Konzept sollte Defizite und Schwachstellen sowie Chancen und Stärken des Betriebes beinhalten. Altinhaber, Führungskräfte und Mitarbeiter sollten ausführlich über Neuerungen, Strategien und Ziele informiert werden

Übergabe im Rahmen der Familiennachfolge

Geplant werden müssen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche des Nachfolgers und des Altinhabers. Die einzelnen Schritte des Übergangs und die notwendigen verbleibenden Maßnahmen sollten mit Zeitangaben versehen werden, um eine Verbindlichkeit für die spätere Umsetzung herbeizuführen.

Im Idealfall legt der Betriebsinhaber einen Stichtag fest, an dem er sich aus der Firma zurückziehen will. Bis dahin muss ausreichend Zeit für die Umsetzung der Betriebsübergabe vorhanden sein. Günstigerweise sind bis zu diesem Tag wie beispielsweise ein runder Geburtstag oder ein Firmenjubiläum noch zehn Jahre Zeit bis der Rückzug aus dem Betrieb endgültig vollzogen ist. Sicherlich ist die zu veranschlagende Zeitdauer für eine Betriebsübergabe von verschiedenen Faktoren abhängig. Hierzu gehören die Betriebsgröße oder auch die Zahl und Verbreitung der Standorte beziehungsweise Filialen. Sie ist aber auch von der Person des Nachfolgers und seiner Qualifikationen abhängig. Mit der Langfristigkeit von zehn Jahren sind auch überhaupt keine Detailfragen zu überdenken, sondern lediglich wesentliche Eckpunkte festzulegen.

Für die frühzeitige Auseinandersetzung mit Aspekten der Übergabe spricht, dass ausreichend Zeit verbleibt, um sich umfassend zu informieren und Alternativen zu prüfen.

Schon in einer frühen Phase kann es sinnvoll sein, externe Fachleute (z. B. Steuer- oder Unternehmensberater, einen Rechtsanwalt oder sonstige Berater) hinzuzuziehen. Oftmals ist es hilfreich für die Erstellung eines gemeinsamen Fahrplans, einen Moderator in diese Gespräche mit einzubeziehen um Konflikten vorzubeugen bzw. die sachliche Ebene nicht aus den Augen zu verlieren. Der gemeinsam erarbeitete Plan muss bei allen Beteiligten auf Akzeptanz stoßen.

10 Jahre

Schon so frühzeitig sollten sich der Betriebsinhaber ganz allgemein mit dem Thema Betriebsnachfolge beschäftigen. Nur ganz grob sollte überlegt werden, an wen und in welcher Form der Betrieb einmal übergeben werden könnte. Hilfreich sind hierfür allgemeine Informationen zur Betriebsnachfolge. Zur Berücksichtigung von steuerlichen Überlegungen kann der Steuerberater hinzugezogen werden.

8 Jahre

Es ist Zeit, das Unternehmen, von der Persönlichkeit des Unternehmers unabhängiger zu machen. Strukturen sind zu ändern. Das Unternehmen muss übergabefähig gemacht werden. Nur in einem mehr oder weniger „selbst laufenden Betrieb“ kann ein potentieller Nachfolger den Einstieg finden.

5 Jahre

Der Zeitraum von fünf Jahren ist durchschnittlich zu veranschlagen, bis das Unternehmen tatsächlich von einem Nachfolger geführt werden kann. Es ist jetzt höchste Zeit, in eine konkrete Planungsphase einzusteigen. Eine wichtige Aufgabe ist, alle persönlichen Ziele und Wünsche im Bezug auf die Nachfolgeregelung schriftlich zu formulieren.

3 Jahre

Mit dem Nachfolger gemeinsam sollte ein Nachfolgekonzzept entwickelt werden. In diesem Papier werden alle Schritte festgehalten, die dann sukzessive umgesetzt werden. Die Konzeption ist mit vielen Schwierigkeiten verbunden, zumal viele unterschiedliche Zielsetzungen in Einklang gebracht werden müssen.

1 Jahr

Im günstigsten Fall arbeitet der Nachfolger in verantwortlicher Position bereits im Betrieb. Für die letzte gemeinsame Zeit sollte ein verbindlicher Terminplan vorliegen, der vor allem das endgültige Ausstiegsdatum des bisherigen Betriebsinhabers festlegt.

Übergabe im Rahmen eines Unternehmensverkaufs

Der Verkauf eines Augenoptikbetriebes kann in den meisten Fällen sehr viel kurzfristiger umgesetzt werden. Vorüberlegungen, die sich beispielsweise auf die finanzielle Situation des Betriebsinhabers im Ruhestand auswirken, sind selbstverständlich sorgfältig im Rahmen einer langfristigen Planung anzustellen. Dabei kann die Vorbereitung durchaus einen Zeitraum von 10 Jahren umfassen, um eine angemessene Prüfung verschiedener Alternativen unter Zuziehung externer Fachleute zu bewerkstelligen.

5 Inhaltliche Planung der Betriebsübergabe

Die Planung der Übergabe sollte möglichst mit konkreten Zeitvorgaben und in Teilschritten erfolgen. Hierzu gehören alle Vorüberlegungen, wie

- Klärung der grundsätzlichen Rahmenbedingungen
- Art der Übergabe
- Suche nach einem geeigneten Nachfolger
- Umsetzung der Übergabe.

5.1 Grundsätzliche Rahmenbedingungen zur Übergabe

Der Betriebsinhaber sollte möglichst frühzeitig folgende Punkte bedenken:

- Übergabetermin
- Umfang der Übergabe
- Mitwirkung des Betriebsinhabers nach Übergabe des Unternehmens
- persönliche Interessenlage im Ruhestand.

Einen wesentlichen Faktor stellt der Übergabetermin dar. Dieser muss verbindlich mit dem Nachfolger festgelegt werden. Es ist als Grundüberlegung festzulegen, ob die Übergabe in mehreren Schritten erfolgen soll und wie lange in diesem Fall die Einarbeitungszeit des Nachfolgers gestaltet werden sollte. Alternativ wird der Betrieb von heute auf morgen zu einem bestimmten Stichtag an den Nachfolger übergeben.

Die zweite wesentliche Überlegung betrifft den Umfang der Übergabe. Soll der Gesamtbetrieb oder nur ein Teil abgegeben werden? Ist es sinnvoll, eine Beteiligung anzubieten, um die Geschäftsführung auf mehrere Schultern zu verteilen? Welche Anbindung hat der Senior nach der Übergabe an das Unternehmen? Erhält er einen Beratervertrag?

Im Rahmen dieser Überlegungen sollte der bisherige Betriebsinhaber Klarheit darüber haben, ob die Übergabe innerhalb der Familie, Abgabe an einen Mitarbeiter bzw. an einen schon bekannten externen Interessenten erfolgt oder noch überhaupt nicht geklärt ist. In dieser frühen Phase erfolgt ebenfalls als Vorüberlegung, welche externen Berater hinzugezogen werden. Mögliche Ansprechpartner sind Steuerberater, Unternehmensberater, Anwalt, Notar, Moderator oder ein Gutachter für die Bewertung des Unternehmens.

Für die eigene Zukunftsplanung ist es wichtig, sich einen geordneten Überblick über die Einkünfte nach dem Rückzug aus dem Firmenleben zu verschaffen. Wichtig ist ebenfalls, persönliche Ziele für die Zeit nach dem Rückzug aus dem Unternehmen zu definieren.

Kann man noch etwas ganz Neues anfangen? Wie können Hobbys und ehrenamtliche Tätigkeiten sinnvoll eingeteilt werden? Die Auseinandersetzung mit lang gehegten Wünschen und Formulierung eines erfüllten Privatlebens sind von hoher Bedeutung. Jedem Betriebsinhaber ist bewusst, dass er sich eines Tages aus dem Betrieb zurück-

ziehen muss. Bei der Umsetzung zeigen sich jedoch erhebliche Schwierigkeiten. Auch wenn die Betriebsübergabe professionell vorbereitet wurde, dauert es im Rahmen der Familiennachfolge oft Jahre bis der bisherige Chef aus alter Gewohnheit nicht mehr nach dem „Rechten“ schaut.

5.2 Art der Übergabe

Es ist festzulegen, ob ein Verkauf, Verpachtung bzw. eine Schenkung oder Vererbung des Unternehmens erfolgen soll. Im Zusammenhang mit der Form der Übergabe ist dann zu ermitteln, welche Steuern oder sonstige Übergabekosten anfallen. Die bei einem Verkauf anfallende Einkommensteuer betrifft den Altinhaber und resultiert aus der Auflösung von stillen Reserven. Im Rahmen einer Schenkung bzw. einer Vererbung ist die Höhe der Erbschaftsteuer für den Nachfolger festzulegen. Sollten personelle Veränderungen im Betrieb erfolgen, sind die entsprechenden Sozialpläne zu erarbeiten und die Höhe der Abfindungen ist zu kalkulieren. Weiterhin ist zu berücksichtigen, welche weiteren Abgaben anfallen bzw. in welcher Höhe Honorare und/oder Gebühren für die Einschaltung von externen Ratgebern erfolgt.

5.3 Suche nach dem geeigneten Nachfolger

Wenn weder aus dem Familienkreis noch aus der aktuellen Belegschaft ein geeigneter Nachfolger feststeht, muss die Suche nach einer externen Person erfolgen. Über die zuständige Geschäftsstelle der LIV/LI, Unternehmensbörsen, Anzeigen in Fachzeit-

schriften oder unter Einschaltung eines geeigneten Beraters muss mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf ein potentieller Nachfolger ermittelt werden. Als weitere Ansprechpartner kommen auch Handwerkskammern, Banken oder Lieferanten in Frage. In diesem Fall ist es günstig, die fachlichen Qualifikationen des Wunschkandidaten in einem Anforderungsprofil festzuschreiben.

5.4 Umsetzung der Übergabe

Auch die Umsetzung der Übergabe ist sorgfältig zu planen. Im Rahmen der Familiennachfolge ist ratsam, dass der ehemalige Betriebsinhaber und sein Nachfolger gemeinsam eine schriftliche Übergabestrategie entwickeln. Hierzu gehört beispielsweise die Überlegung ob die Nachfolge in einem Schritt oder sukzessiv erfolgen soll. Interessenkonflikte sollten im beiderseitigen Einvernehmen ausgeglichen werden. In diesem Zusammenhang ist die Vorbereitung des Nachfolgers auf die Übernahme sowie dessen Qualifizierung, die Finanzierung, die Vereinbarung der Übergabe und Zahlungsmodalitäten sowie die Regelung von weiteren Erbansprüchen festzulegen.

Im Idealfall arbeiten dann der bisherige und der neue Inhaber für eine vorher festgelegte Zeit gemeinsam im Unternehmen. Aber gerade in dieser Zeit sollte gelten, dass der bisherige Betriebsinhaber lediglich eine beratende Funktion ausübt und nicht in das Betriebsgeschehen eingreift. Damit hat der Nachfolger frühzeitig die Gelegenheit, sich in die zukünftige „Chefrolle“ einzufinden und selbständig und verantwortungsvoll den Betrieb zu steuern. Insbesondere wenn der bisherige Betriebsinhaber in die Unter-