

**„ViestinVaihto-ohjelma“: Betriebsübernahme einfach gemacht - Finnland<sup>1</sup>**

(Jarna Heinonen, Finland)

**Beschreibung der Herangehensweise (Ziele, Durchführung, Budget usw.)**

„ViestinVaihto-ohjelma“, finnisch für Übernahmeprogramm ist ein Programm für Führungskräfte in KMU, mit dem die Planung der Firmennachfolge betreut und unterstützt werden soll. Es wird im nationalen Rahmen über die Regionalzentren für Beschäftigung und Wirtschaftsentwicklung angeboten und vom Ministerium für Handel und Industrie finanziert. Das Programm ist darauf gerichtet, Führungskräften in KMU bei der Planung und Durchführung ihrer Firmenübergabe zu helfen. Dazu werden für den Vorgänger maßgeschneiderte externe Beratungen angeboten. Im Zuge des Programms werden die Situation und die Erfordernisse des Vorgängers und des Nachfolgers analysiert und erörtert. Außerdem werden die rechtlichen Fragen, der Wert des Unternehmens und Probleme behandelt, die mit der Finanzierung und der Besteuerung der Firmenübergabe zusammenhängen. Das Programm besteht aus drei Tagen Beratung zu einem gestützten Honorar, in dessen Ergebnis dem Unternehmen ein schriftlicher Plan für die Nachfolge unterbreitet wird. Dieser enthält Empfehlungen zur weiteren Klärung und für die Veranlassung weiterer Schritte. Der Vorgänger kann zu einem gestützten Honorarsatz fünf zusätzliche Beratungstage erwerben, um eine weitere Abklärung, z.B. zu steuerlichen oder finanziellen Konsequenzen zu erhalten. Die Berater, die die Analyse und fachkundige Beratung vornehmen, sind speziell dafür ausgebildet, wichtige Probleme im Zusammenhang mit der Firmenübergabe und der Nachfolge zu handhaben.

**Warum ist der Ansatz für Ostdeutschland relevant?**

Unternehmensnachfolge ist ein Thema mit wachsender Bedeutung für Ostdeutschland. Übernahmeprogramme gehen systematisch die Hauptprobleme an, die es bei der Vorbereitung von Geschäftsübergaben zu beachten gilt. Sie sollten sich in einer solch delikaten Situation auf eine Analyse und Unternehmensplanung von hoher Qualität gründen. In beiden Landkreisen sind junge Leute nicht sehr darauf aus, das Familienunternehmen, den Landwirtschafts- oder Handwerksbetrieb zu übernehmen. Dies ist teilweise ein Mentalitätsproblem, dem man durch die Förderung unternehmerischer Kultur in den Regionen begegnen kann. Die Herausforderungen bei der Geschäftsübergabe und Firmennachfolge haben aber auch mit unzureichender Planung und Beratung innerhalb der Familie und mit potenziellen Nachfolgern zu tun. Auch einige mit der Geschäftsübergabe verbundene Fragen (z.B. Besteuerung, Finanzierung) müssen geklärt werden, bevor weitere Maßnahmen erfolgen können. Das finnische Lernmodell „Übernahmeprogramm“ betont die Notwendigkeit für einen Unternehmer, die Geschäftsübergabe weit im Voraus zu planen und zu erörtern sowie die aktuellen Realitäten und künftigen Erfordernisse des Unternehmens zu verstehen. All das setzt berufliche Qualifizierung sowohl des Vorgängers (als Unternehmer) als auch eines Nachfolgers voraus. Eine Geschäftsübergabe kann auch für das Unternehmen eine neue Chance eröffnen, da neue Anforderungen von Märkten und Kunden von einem Nachfolger mit neuen Fähigkeiten und frischer Begeisterung angegangen werden können.

<sup>1</sup> Abgedruckt im Diskussionspapier „Unternehmertum in den Landkreisen Uckermark (Brandenburg) und Parchim (Mecklenburg-Vorpommern)“, in: *OECD LEED Local Entrepreneurship Series*, Oktober 2006.

### **Gründe für den Erfolg des Ansatzes**

Die Funktionalität des Übernahmeprogramms wurde im Zeitraum 2005-2006 evaluiert.<sup>2</sup> Die Evaluierung behandelt die Rolle des Programms bei der Unterstützung von Geschäftsübergaben in KMU im allgemeinen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Übernahmeprogramm effektiv und umfangreich genug war, um den Anforderungen der Vorgängerunternehmer zu entsprechen. Die wesentlichsten Nutzeffekte waren ein kompletter Nachfolgeplan, Zugang zu externer Expertise zu Fragen der Geschäftsnachfolge und der Firma selbst sowie zum Start und der Beschleunigung des Geschäftsnachfolgevorgangs. Etwa ein Drittel der Unternehmer, die an dem Programm beteiligt gewesen sind, waren der Auffassung, dass es von großer Bedeutung und eine Hilfe für die Planung der Geschäftsübergabe ist oder sein wird. Es wird zumindest als ein Weg gesehen, um den Prozess spürbar zu beschleunigen.

### **Die Hindernisse und Herausforderungen, denen man sich gegenüber sah**

Die entscheidende Frage für die erfolgreiche Umsetzung des Programms liegt in dem Fachwissen der Berater und ihrer Fähigkeit, die Expertendienste kundengerecht entsprechend den Erfordernissen unterschiedlicher Unternehmer und KMU zu erbringen. Firmennachfolge und Geschäftsübergabe sind sehr delikate Fragen, die sehr sorgsam, mit Geduld und fachlichem Können behandelt und gelöst werden müssen.

### **Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in Ostdeutschland**

Rasche Ergebnisse lassen sich nur schwer erreichen, weil die erforderlichen Vorbereitungen für eine Firmenübergabe gewöhnlich mehrere Jahre dauern. Deshalb muss man mit der Bewertung der Ergebnisse Geduld haben. Der Zugang zu und die Verfügbarkeit von hochwertigen Experten, die sich mit Fragen der Geschäftsübergabe befassen, ist von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahme.

### **Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen**

Frau Jaana Lappi  
Abteilung Industrie  
Ministerium für Handel und Industrie  
P.O Box 32, Aleksanterinkatu 4, FIN – 00023 Government, Helsinki, Finland  
E-Mail: [Jaana.Lappi@ktm.fi](mailto:Jaana.Lappi@ktm.fi)  
Webseite: <http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/page.jsp?r=3367&l=fi&menu=4171> (Finnisch)

<sup>2</sup> Stenholm, Pekka (2006) Evaluierung des Programms „ViestinVaihto-programme“, Veröffentlichungen des Ministeriums für Handel und Industrie, 13/2006. Edita Ltd, Helsinki.