

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die Übergabe gut vorzubereiten, ist die halbe Miete

Sein Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben, ist nie einfach – weder für den scheidenden Unternehmer noch für seinen designierten Nachfolger. Man kann dabei vieles falsch, aber genauso viel richtig machen. Es geht darum loslassen zu können, um Vertrauen und die Bereitschaft zur Verantwortung.

Von Konrad Wenz

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Vorgang – weder Übergeber noch Nachfolger sollten sich dabei überheben.



Unternehmensnachfolge? Da habe ich noch viel Zeit! So denkt, wer 50 oder 55 Jahre alt ist. Es sei denn, der persönliche Lebensplan war von Beginn an darauf ausgerichtet, in diesem Alter nicht mehr arbeiten zu wollen beziehungsweise zu müssen. Doch was ist mit 60 oder gar 65 Jahren? Plötzlich hat der Unternehmer gar nicht mehr so viel Zeit, um einen geeigneten Nachfolger zu finden. Dazu kommt, dass er nicht der einzige ist, der auf der Suche ist.

Rund 16 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) streben bis zum Jahr 2025 eine Nachfolgelösung an. Das meldete die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) im Juni dieses Jahres. Doch die Hürden sind sehr hoch, wie eine Sonderauswertung des KfW-Mittelstandspanels zeigte. Vielen Inhaberinnen und Inhabern werde es nicht gelingen, ihre Nachfolge zu regeln. Die höchste Hürde ist tatsächlich, einen geeigneten Nachfolger zu finden – rund 75 Prozent aller zur Übergabe bereiten Unternehmen sind noch auf der Suche. Und dieses Problem wird im Zuge des demografischen Wandels wahrlich nicht kleiner.

Wohl dem, der schon fündig geworden ist. So etwa Dieter und Andrea Weissenfels aus dem rheinland-pfälzischen Asbach (»F+K« berichtete und wird den Prozess weiter verfolgen). Tochter Annabell bereitet sich gemeinsam mit ihrem Lebensgefährten Jonas Majer derzeit intensiv darauf vor, den Betrieb mit 60 Mitarbeitern und etwa fünf Millionen Euro Umsatz zu übernehmen und in eine gesicherte Zukunft zu führen. Doch bleiben wir zunächst bei den von der KfW genannten Hürden.

Kaufpreis, steuerrechtliche und bürokratische Hürden

Wie schon erwähnt, sehen drei Viertel aller KMU es als größte Hürde an, eine geeignete Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger zu finden (siehe Grafik oben). An zweiter Stelle steht das Problem, sich auf einen Kaufpreis zu einigen (rund 40 Prozent). Etwa 25 Prozent der Unternehmen identifizieren (steuer-)rechtliche und bürokratische Hindernisse. Und rund ein Fünftel sieht Probleme bei der Finanzierung der Übernahme, heißt es bei der KfW. Die Gewichtung der von der KfW genannten Hürden verändert sich – je nachdem, ob eine externe Nachfolge angestrebt wird oder ob der Betrieb innerhalb der Familie bleibt. Ist Letzteres der Fall, wiegen die rechtlichen und bürokratischen Herausforderungen schwerer, heißt es im Mittelstandspanel der KfW. Angesichts der Hürden drohe rund 165.000 Betrieben die unfreiwillige Stilllegung oder zumindest eine erhebliche Verzögerung, weil sie bei der Vorbereitung und konkreten Suche noch nicht weit genug fortgeschritten seien. Was also dringend erforderlich ist, ist ein ausreichender Planungsvorlauf. Das Asbacher Unternehmen Weissenfels hat für die Übergabe rund sechs Jahre eingeplant. Innerhalb dieser Zeit soll alles Notwendige erledigt und notariell festgehalten werden. Außerdem soll die fachliche Vorbereitung von Annabell Weissenfels und Jonas Majer abgeschlossen sein. Im vergangenen Jahr haben die beiden ihren Betriebswirt des Handwerks gemacht. Der Karosseriebauer Jonas absolviert ein sogenanntes triales Studium, zu dem auch die Meisterprüfung im kommenden Jahr gehört. Die gelernte Lackiererin Annabell hat sich ihren Studienabschluss berufsbegleitend erarbeitet.

Derzeit stehen die ersten Gespräche mit dem Steuerberater an, der die Betriebsübergabe an Annabell beglei-

Hürden bei der Nachfolge

Anteile am gesamten Mittelstand in Prozent:
Mehrfachnennungen möglich



Quelle: KfW Mittelstandspanel 2021



Bild: Wenz - »F+K«

Annabell Weissenfels und Jonas Majer haben sich auf die Aufgaben in der Geschäftsführung gründlich vorbereitet und wachsen nun langsam in die neuen Verantwortungsreiche hinein.

ten soll. „Diese Steuerberatungskanzlei hat auch schon die Betriebsübergabe von meinem Vater an mich begleitet“, sagt Dieter Weissenfels. Die Kanzlei kennt also nicht nur das Unternehmen recht gut, sondern auch die familiären Verhältnisse – das sehen sowohl Dieter als auch Annabell Weissenfels als großen Vorteil.

Im kommenden Jahr sollen die ersten Anteile an die Tochter überschrieben werden – zunächst von ihrem Vater, der 75 Prozent des Unternehmens hält. Im ersten Schritt soll die Mehrheit des Unternehmens noch bei Dieter Weissenfels bleiben. Dies ist jedoch nicht das Ziel: Am Ende sollen Annabell 100 Prozent gehören. Die Gebäude und das Grundstück bleiben zunächst Eigentum von Dieter Weissenfels. Doch auch hier will der Unternehmer Nägel mit Köpfen machen und die Immobilienwerte an Annabell überschreiben.

Dabei gilt der sogenannte Nießbrauch zwischen den beiden als vereinbart. Dieser regelt nach § 1303 das Nutzungsrecht an einer Sache oder einem Vermögen. Er ist ein eigentumsähnliches Recht, das dem Berechtigten erlaubt, eine Sache oder Immobilie zu nutzen, als sei er Eigentümer, ohne Eigentum an der Sache oder Immobilie zu haben. Ein Nießbrauch ist in der Regel dann sinnvoll, wenn ein Eigentümer möglichen späteren Erben bereits zu Lebzeiten eine Immobilie übertragen möchte.

Unternehmensübernahme in Etappen

Geplant ist, dass die Anteile in Etappen übertragen werden, um die geplante Aufspaltung (GmbH und Eigentum) rechtlich auf sichere Beine zu stellen. Die genauen

Modalitäten werden mithilfe des Steuerberaters festgelegt. Überschrieben wird an Annabell, Jonas soll aber auch Geschäftsführer werden. Ab jetzt soll der gesamte Prozess voraussichtlich noch fünf Jahre beanspruchen – die genaue Terminierung wird demnächst mit dem Steuerberater festgelegt. „Das wollen wir jetzt so bald wie möglich konkretisieren“, sagt Dieter Weissenfels.

Eine besondere Herausforderung ist dabei die Akzeptanz durch die Mitarbeiter, insbesondere für Jonas Majer. Denn er hat in dem Asbacher Unternehmen seine Ausbildung zum Karosserie- und Fahrzeugbaumechaniker absolviert. Und nun ist sein Weg – vom Azubi zum Geschäftsführer – festgeschrieben. Läuft alles nach Plan, werden Annabell Weissenfels und Jonas Majer mit Anfang 30 zum ersten Mal das Unternehmen Weissenfels als Geschäftsführer betreten.

Majer spricht von einer interessanten Konstellation: „Im Moment, und ich hoffe, es bleibt dabei, pflege ich ein

freundschaftliches Verhältnis zu meinen Kollegen.“ Dabei ist ihm durchaus bewusst, dass er als Chef des Unternehmens nicht jedermanns Freund sein kann. Das merke er auch heute schon, wenn er Aufgaben im Geschäftsleitungsbereich übernehme: „Irgendjemanden tritt man immer auf die Füße.“

Annabell, die ihre Ausbildung zur Lackiererin beim Münchner Unternehmen Ostermeier gemacht hat, sieht das ähnlich. Auch sie komme mit allen zurecht. Aber Jonas sei näher an den Mitarbeitern, da er sie aus seiner Ausbildungszeit kenne. Annabell arbeitet heute hauptsächlich in der Annahme. „Wir müssen in die Aufgaben der Geschäftsführung noch hineinwachsen“, meint sie.

Ein großes Thema des Unternehmens ist die Digitalisierung: Hier hat der Asbacher Betrieb noch das ein oder andere Defizit. „Es ist mir klar, dass die Digitalisierung immer weiter voranschreitet und die Prozesse verändern wird. Aber die digitalen Arbeitsprozesse sind nicht mein

NACHGEFRAGT

Komplexität nicht unterschätzen



Bild: Axalta

Damit die Stabübergabe an die neue Generation reibungslos gelingt, bietet Repanet seit 2008 exklusiv für K&L-Betriebe die Seminarreihe Repanet Next Generation an. Ein Gespräch mit Margarita Debos, Mitglied des Repanet-Vorstands.

Seit 2008 bietet das Lackierernetzwerk Repanet für K&L-Betriebe die Seminarreihe Next Generation an. Was verbirgt sich dahinter?

Margarita Debos: Es gab zunehmend Schwierigkeiten in den Betrieben, es gab oft keine Konzepte für eine Nachfolgeregelung. Die Komplexität der Nachfolgeregelung wird von vielen Betrieben unterschätzt. Ein großes Problem liegt im Zutrauen des Seniors in den Junior, ob er das wirklich kann. Deshalb wollten wir in Richtung Betriebsübernahme/Nachfolgeregelung etwas unternehmen. In unserem Konzept geht es nicht nur darum, dem Nachfolger Fertigkeiten zu vermitteln, wie ein Betrieb zu führen ist, sondern auch den komplexen Prozess der Nachfolgeregelung zu behandeln. Das Programm beinhaltet sieben Trainingsmodule à drei Tage und zieht sich über rund 18 Monate. Zwischen den Trainingsmodulen ist immer ein Abstand von etwa zehn Wochen. Jeder, der teilnehmen möchte, ist willkommen. Wir achten allerdings darauf, dass die Betriebe regional nicht zu dicht beieinander liegen. Es werden ja teilweise sehr persönliche Dinge dabei besprochen – da ist es nicht gut, wenn der Nachbarbetrieb das alles mitbekommt. Ideal ist, wenn die Betriebsübergabe in etwa drei bis acht Jahren konkret erfolgt. Dann ist die Wirksamkeit am höchsten.

Sie haben also begonnen, die Betriebe in dieser Richtung zu schulen?

Eigentlich ist es viel mehr. Zunächst haben wir uns einen externen Berater gesucht, der die Problematik der Nachfol-

ge in familiengeführten Betrieben an Nachfolger aus der Familie abdecken konnte bzw. verstanden hat. Es ging darum, die drei relevanten Kreise Familie, Betrieb und Vermögen abzudecken. Diese Kreise überlappen sich in verschiedenen Bereichen und daraus entstehen häufig Konflikte, die geklärt werden müssen. Wir haben beispielsweise festgestellt, dass selbst wenn steuerlich und rechtlich alles geklärt war und der Nachfolger feststand, dass es doch emotionale Themen gab, an denen die Nachfolge letztlich gescheitert ist. Und an diesem Punkt wollten wir ansetzen.

Wie sieht das genau aus?

Allen Beteiligten werden die Zusammenhänge erklärt, es wird auf das Problem des Loslassens durch den Senior oder die Seniorin eingegangen, auf Befindlichkeiten zwischen Geschwistern usw. Das muss aufgearbeitet werden – hierbei unterstützt der Berater.

Das heißt, Sie müssen nicht nur die Junioren schulen, sondern auch die Senioren?

Das ist richtig – wir haben das in Form eines Bergfestes eingebaut. Hier kommen Senioren und Junioren zusammen und besprechen die Themen innerhalb der Senioren- oder Juniorengruppe oder zwischen Junior und Senior. Dabei achten wir aber darauf, dass diese Themen nicht mit Personen aus derselben Firma behandelt werden. Denn es passiert häufig, dass Probleme aus der Familie in den Betrieb getragen werden – da gibt es Wechselwirkungen.

Wo liegen die größten Knackpunkte?

Da gibt es einige. Beispielsweise braucht man Lösungen für die Versorgung der Senioren – das muss im Verlauf der Nachfolgeregelung einwandfrei geklärt werden. Hierfür erhalten die Parteien Hinweise, in welche Richtung so etwas gehen kann. Bei der Vermögensaufteilung bzw. der konkreten Versorgung der Senioren sind wir dann nicht mehr an Bord, das müssen die Beteiligten unter sich klären. Der Vorteil des Programms ist, dass die Beteiligten verstehen, wie es funktionieren kann; und die begleitenden Trainer zeigen die Vor- bzw. Nachteile der unterschiedlichen Optionen auf.

Medium – ich besitze nicht einmal ein Handy“, outet sich Dieter Weissenfels.

Auch deshalb werde es Zeit, das Unternehmen in jüngere Hände zu geben. „Meine Welt ist die Werkstatt und das Handwerk – das kann ich und das verstehe ich. Ich sehe, ob das, was die Mitarbeiter in der Werkstatt machen, in Ordnung ist oder nicht. Das ist meine Domäne. Im administrativen Bereich hat meine Frau schon sehr viel digitalisiert. Ich denke, da sind wir ziemlich weit vorne. Das sind aber auch sich wiederholende Tätigkeiten, also die einfachsten Dinge im Betrieb. In der Werkstatt dagegen ist jeder Schaden anders – oft ähnlich, aber nie gleich. Die Jugend muss das aufgreifen, beispielsweise durch die Zeiterfassung pro Auftrag. Schon allein, weil die Versicherer das wollen“, sagt Weissenfels. Seine Tochter ergänzt: „Wir schauen uns gerade auf dem Markt um, welches System für uns das Beste ist. Bei der Einführung muss mein Vater unterstützen. Wenn Jonas und ich damit plötzlich um die Ecke kommen, wird das wahrscheinlich schwierig.“

Schon jetzt übernehmen Annabell und Jonas zunehmend Geschäftsführungsaufgaben. „Das Vertrauen, das uns entgegengebracht wird, ist ein großer Luxus“, erklärt Jonas Majer. Er kenne viele junge Menschen, bei denen dies nicht der Fall sei – da würden die Eltern ihren Sprösslingen nichts zutrauen. Anders bei Dieter Weissenfels: Ihm ist klar, dass man für die Übergabe an die nächste Generation loslassen können muss. „Der Übergebende muss sich bewusst machen, dass sein Betrieb nicht mehr für seine eigene Zukunft steht, sondern für die des Nachfolgenden“, resümiert er.

Verband bietet umfangreiche Informationen und Hilfen

Unternehmer sollten die Nachfolgeregelung nicht ohne Hilfe gestalten, da sind sich die Fachleute einig. Gerade im familiären Umfeld gibt es zahlreiche, teils sehr emotionale Hürden. Die familieninterne Übergabe eines Unternehmens besteht immer aus zwei Seiten: Die junge Generation muss langsam in die Verantwortung hineinwachsen, während sich die ältere Generation gleichzeitig langsam zurückziehen muss.

Fest steht: Ein Betrieb, der seinen Angehörigen nur traditionelle Rollen aufdrängt, hat keine Zukunft. „Wer in die Fußstapfen eines anderen tritt, kann keine eigenen Spuren hinterlassen“, lautet ein Sprichwort von Wilhelm Busch.

Doch leider haben viele Jungunternehmer im elterlichen Betrieb gar keine Chance, eigene Wege auszuprobieren. Deshalb sollte der designierte Nachfolger schon vor der Staffelübergabe seine Vorstellungen, Erwartungen und unternehmerischen Pläne formulieren und Vorschläge zur künftigen Rollenverteilung machen. Statt passiv abzuwarten, sollte er aktiv agieren.

Unterstützung gibt es vom Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF): Er hat auf seiner Webseite zur Orientierung viele Informationen rund um die Unternehmensnachfolge zusammengetragen, die unter www.zkf.de abzurufen sind. Hierunter fallen auch Checklisten, die von den Beteiligten durchgearbeitet werden können.

Und sollte es am Ende doch zum Verkauf kommen, kooperiert der Verband mit der Unternehmensbörse Dealag (siehe Infokasten rechts). Darüber hinaus stellt auch das Bundeswirtschaftsministerium (www.bmvi.de/Publikationen) umfangreiche Broschüren zur Verfügung. ■



Bild: Wenz - »F+K«

Der Karosserie- und Lackbetrieb Weissenfels in Asbach ist nicht zuletzt dank der Industrielackierungen breit aufgestellt.

INFO

Wenn verkauft werden soll

Seit Anfang 2022 gibt es eine Kooperation mit der Unternehmensbörse Dealag und dem ZKF. Laut dem Dealag-Geschäftsführer Michael Hiller findet das Thema Nachfolge bei vielen Betrieben im Karosserie- und Fahrzeugbau nicht den Stellenwert, den dieses Thema einnehmen sollte. Denn schon in den nächsten zwei bis drei Jahren stehe die Nachfolge in vielen Kleinst- und Kleinunternehmen an. Das Gefährliche an der Situation: „Es handelt sich selten um ein akutes Problem, deshalb schieben die Unternehmer das gerne vor sich her“, sagt Hiller. Hinzu komme, dass der Unternehmensverkauf gerade für kleine Unternehmen ein höchst sensibler Bereich sei. Denn die Unternehmer würden zwar gerne verkaufen, aber scheuen das Angebot in ihrer Umgebung. Sie befürchten die negative Publicity gegenüber der Kundschaft oder dass die eigenen Mitarbeiter verunsichert werden. Bei Dealag wird dem Interessenten das Unternehmen zunächst anonymisiert vorgestellt. Beispielsweise heißt es nicht „ein Betrieb mit sieben Mitarbeitern“, sondern „mit fünf bis zehn“. Oder es wird nicht der Ort beziehungsweise die Region genannt, sondern das Bundesland usw. Gleichwohl sind die im Firmenprofil auf der Dealag-Webseite genannten Eckdaten so ausgelegt, dass der potenzielle Interessent erkennen kann, ob das Objekt etwas für ihn ist oder nicht. Laut Hiller kann sich der verkaufende Unternehmer darauf verlassen, dass ohne seine Zustimmung nichts weiter passiert. Das heißt, wenn eine Anfrage zu einem Objekt hereinkommt, dann entscheidet der Verkäufer, ob diese weiter verfolgt werden soll. Gibt der den Prozess frei, lädt Dealag den Bewerber zu einem ersten Gespräch ein. Bei diesem werden wichtige Dinge anhand eines Fragebogens erfragt. Beispielsweise die Bonität des Bewerbers sowie seine fachliche und soziale Kompetenz. Der abgebende Unternehmer erhält dann einen Report. Der Bewerber wiederum weiß zu diesem Zeitpunkt immer noch nicht, um welches Unternehmen es sich handelt. Ob er das erfährt und ob der Prozess weitergeführt wird, entscheidet an dieser Stelle wieder der Unternehmer. Ist die Entscheidung positiv, unterschreibt der Bewerber eine Vertraulichkeitserklärung und bekommt dann das Unternehmen vorgestellt, entweder per Fotos oder durch eine virtuelle Tour durch das Unternehmen, inklusive der ersten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Kontakt: www.dealag.de.