

Der Erfolg

Ausgabe 01 | 2022



ALLES IN
EIGENER HAND:

VORGESORGT,
WENN DER CHEF
AUSFÄLLT UND FIT
GENUG FÜR DIE
BETRIEBSÜBERGABE.

”
**Was nicht angefangen ist,
wird niemals fertig werden.**

Johann Wolfgang von Goethe

“



Liebe Leserinnen und Leser,

ein Unternehmerleben ist lang und mit all seinen Höhen und Tiefen auch sehr facettenreich. Doch wie alles im Leben, kommt auch jenes einmal zum Ende und so stehen laut der KfW bis 2025 etwa 842.000 Betriebe im Mittelstand zur Übergabe an. Allerdings kommt nicht jeder Nachfolger aus den eigenen Reihen der Familie. Mittlerweile kommt knapp jeder zweite Nachfolger von außerhalb der Familie.

Der Betrieb will für die Übergabe gewappnet sein, um dem Nachfolger ein ordentliches Auskommen zu ermöglichen und dem Abgeber eine ausreichende Altersvorsorge zu bieten.

Alles in allem stellt die Nachfolge ein spannendes Projekt für jeden Unternehmer dar, da es nur einmalig im Leben vorkommt und man auch auf kaum Erfahrungswerte zurückgreifen kann.

Damit sich Ihr gewünschter Erfolg bei der Nachfolge einstellt, möchte ich in der aktuellen Ausgabe von „Der Erfolg“ auf einige Fallstricke eingehen, welche Sie vermeiden sollten.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Alexander Ruck".

Alexander Ruck
Herausgeber „Der Erfolg“
Inhaber AR Consulting & Controlling

Themen

6

Nachgefragt bei: Markus Metzler – Holzbau Metzler

8

9 Fehler, wegen denen die Betriebsübergabe platzt

12

Nachfolge schmackhaft machen

14

Abgesichert im Notfall

16

Möglichkeiten der Betriebsübergabe

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
AR Consulting & Controlling

Für den Inhalt verantwortlich: Alexander Ruck
Stand: 18.02.2022 | Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität
der Inhalte übernehmen wir keine Gewähr.

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.
Das Magazin ist und bleibt unentgeltlich.



Nachgefragt bei: **MARKUS METZLER**

Das Handwerk steht seit Jahren vor großen Herausforderungen. Der Fachkräftemangel trifft auf volle Auftragsbücher und auch die Nachfolgethematik ist ein akuter Brennpunkt. Einer meiner Kunden steht uns heute Rede und Antwort, wie er auch in Zusammenarbeit mit mir den Problemen entgegenwirkt.

Frage 1: Hallo Herr Metzler. Die Baubranche wächst stark und die letzten Monate waren bei Ihnen geprägt von Anstrengungen, Wachstum und Corona. Wie fällt Ihr Fazit aus?

Im Allgemeinen war das Jahr 2021 sehr spannend. Weite Teile des Jahres waren geprägt von den unterschiedlichsten Themen. Angefangen bei den stark steigenden Rohstoffpreisen, über die mangelnde Verfügbarkeit von Materialien, hin zu den nicht immer optimalen Wetterbedingungen und dem normalen Wahnsinn der alljährlich dazukommt.

Alles in allem bleibt der Blick in die Zukunft aber mehr als optimistisch.

Frage 2: Welche Problemlösungen bieten Sie dem Kunden? Erzählen Sie doch mal!

Im Regelfall lassen wir bei unseren Kunden keine Probleme entstehen. Ob Schreiner- oder Zimmererarbeiten, wir bieten den klassischen Holzbau als Komplettanbieter an.

Im Bereich der Schreinerei bieten wir die klassischen Themen wie Möbelbau, Innenausbau und Fenster. Bei der Zimmerei sind wir Ansprechpartner für die Bereiche Neubau, An- und Umbauten und Sanierung. Dabei koordinieren wir für unsere Kunden sämtliche Gewerke und kümmern uns um alle Belange.

Kurzum: „Wir steigen Ihnen aufs Dach und vermöbeln Sie nach Maß“.

Frage 3: Bei Ihnen bekommt man alles aus einer Hand! Erklären Sie doch mal die Vorteile für Kunden und Kollegen.

Servicequalität steht bei uns an oberster Stelle. Kunden hassen Stress und Ärger, also lassen wir diesen auch nicht aufkommen. Termintreue hat bei uns oberste Priorität,

schließlich sorgt eine reibungsfreie Baustelle für eine deutliche Stressreduzierung beim Kunden.

Unsere Kunden erhalten Kostensicherheit durch verlässliche Angebote und eingehaltene Zusagen. Wir verarbeiten nur hochwertige Rohstoffe zu hochwertigen Produkten und stellen somit eine hohe Qualitätssicherheit für den Kunden sicher.

Unsere ausgewählten Partnerfirmen sind regional bekannt und stehen ebenfalls für hohe Qualität. Durch die Zusammenarbeit mit uns, erhalten unsere Partnerfirmen Planungssicherheit und eine gute Koordination der Baustelle und der einzelnen Gewerke aus einer Hand.

Wer mit uns baut, baut mit Qualität!

Frage 4: Wie gehen Sie mit Fachkräftethema um?

Im Vergleich zu vielen anderen Betrieben, bilden wir im Bereich der Zimmerer noch selbst aus. Das ermöglicht uns, weitere Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zu bekommen, da die Lehrlinge meist übernommen werden.

Das Fachkräfteproblem bleibt aber dennoch ein Problem, nicht nur für die Holzbaubranche.

Die fehlende Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften stellt für uns als Betrieb aber auch für die gesamte Branche einen klaren Wachstumshemmer dar.

Selbst für einen Familienbetrieb mit geselliger Atmosphäre, übertariflicher Bezahlung und top geregelten Arbeitszeiten ohne wirkliche Überstunden wird die Mitarbeitergewinnung immer schwieriger. Wir sind im Rahmen der Mitarbeitergewinnung gezwungen, immer kreativere Wege zu bestreiten. Final muss hier, wie in anderen Branchen auch, ein Umdenken her und die Attraktivität des Handwerks muss übergeordnet gesteigert werden.

Frage 5: Sie haben sich vor knapp 4 Jahren externe Unterstützung geholt. Was hat Sie zu diesem Schritt bewegt und wie sieht die Zusammenarbeit aus?

Der Grundgedanke war mehr Transparenz und genauere Zahlen zu bekommen, um den Betrieb besser steuern zu können, außerdem Sachverhalte zu erkennen bevor sie zu Problemen werden und neue Blickwinkel zu bekommen.

Durch die Zusammenarbeit konnten wir unsere Produktivität und Rentabilität noch weiter steigern und uns weiter für die Zukunft rüsten.

Die Zusammenarbeit funktioniert reibungslos und ohne viel Zeitaufwand.

Einmal im Jahr erstellen wir gemeinsam die Jahreszielplanung für das nächste Jahr. Daraus werden sämtliche relevante Parameter abgeleitet, wie Umsatz, Kosten, Stundensätze und die Liquidität. Monatlich erhalten wir einen Bericht über die generelle Entwicklung, besprechen diesen und leiten Maßnahmen ab, um positive Sachverhalte zu bestärken oder negative Abweichungen zu eliminieren.

Für mich als Geschäftsführer lassen sich so Entscheidungen schnell und einfach auf belastbaren und transparenten Tatsachen entscheiden.

Frage 6: Mittelständische Unternehmen scheuen sich meist davor externe Unterstützung anzunehmen. Ihr Rat an die Branchen- und Berufskollegen?

Es gibt denke ich mehrere Faktoren, welche hier eine Rolle spielen. Zum einen ist die Unklarheit groß, was ein Berater wirklich leisten kann für den Betrieb, zum anderen ist die Sorge vor hohen Kosten inklusive fehlendem Mehrwert groß.

Letztlich amortisiert sich gute Beratung aber über den geschaffenen Mehrwert selbst, wenn man sich darauf einlässt. Gerade im betriebswirtschaftlichen Bereich steckt viel Potential, welches man heben kann, auch wenn der Betrieb gut dasteht.

Mein Rat an die Kollegen ist einfach: „Traut euch“

Führt ein kostenloses Erstgespräch und schaut, ob die Sympathie stimmt. Wenn die Sympathie stimmt, ihr euch aber noch unsicher seid, entscheidet euch für ein kleines Einstiegsprodukt und testet die Sache an. So könnt ihr euch menschlich wie fachlich an die Sache herantasten.

Frage 7: Wie sieht Ihr Blick in die Zukunft aus? Worauf dürfen sich die Kunden freuen?

In 2022 warten wieder spannende Projekte auf uns, welche mit Herzblut umgesetzt werden. Wir werden unseren Kunden wieder eine Vielzahl von Wohnräumen erfüllen und zahlreiche Neu- und Umbauten sowie Sanierungen ermöglichen.


Im Zuge dessen werden wir gesund ein kleines Stückchen weiterwachsen. Wir sind Holz und das möchten wir an unsere Kunden weitergeben.



NEUN FEHLER



wegen denen die Betriebsnachfolge platzt



Bei einer Betriebsnachfolge gibt es etliche Stolpersteine und es kann einiges schiefgehen. Die Gründe hierfür finden sich auf beiden Seiten – beim Übergeber als auch beim Übernehmer.

Die Stolpersteine sind im faktenbasierten Bereich meist betriebswirtschaftlicher, steuerlicher oder rechtlicher Herkunft, dabei wird häufig außer Acht gelassen, dass die emotionalen Sachverhalte einen nicht unwesentlichen Anteil einnehmen, wenn Nachfolgen scheitern.

Unterschätzt wird häufig zudem die Frage, ob Inhaber, Nachfolger und der Betrieb wirklich für die Nachfolge geeignet sind.

Vermeiden lassen sich alle diese Fehler, wenn Sie sich ausreichend Zeit für Ihre Unternehmensnachfolge einkalkulieren und mit der Planung frühzeitig beginnen. **Zwei bis fünf Jahre sollten Sie einplanen, für eine optimierte Nachfolgeregelung.** Die Gründe dafür sind schnell und einfach dargelegt. Sie benötigen Zeit, um das Unternehmen übergabefähig zu machen, den Unternehmenswert zu steigern, im Falle einer nicht familieninternen Nachfolge einen geeigneten Nachfolger zu finden und – mit der wichtigste Punkt – Sie müssen sich emotional vom Betrieb lösen und Ihr Leben danach planen.

Planen Sie also ausreichend Zeit ein und vermeiden Sie strikt die dargestellten Fehler, damit Ihre Betriebsnachfolge zufriedenstellend erfolgt.

1. Fehler: Der Betrieb ist nicht nachfolgefähig!

Wenn es keinen internen Nachfolger aus der eigenen Familie gibt, bleibt meist nur der Verkauf an einen Dritten, möchte man das Unternehmen nicht schließen. Für einen Verkauf kommen meist Mitarbeiter, externe Dritte oder Wettbewerber in Frage.

Doch häufig finden sich trotz intensiver Bemühungen keine Interessenten für die Nachfolge. Das liegt meist daran, dass die Unternehmen nicht übergabefähig sind, was im Mittelstand keine Seltenheit darstellt. Die Übergabefähigkeit hängt von vielen Faktoren ab und zielt nicht nur auf die reine Gewinnsituation ab.

Die Umsatz- und Ertragssituation

Besonders wichtig für die Einschätzung der Übergabefähigkeit ist es, die genaue Ertragssituation der letzten Jahre festzustellen. Welche Umsätze wurden generiert? Welche Betriebsergebnisse wurden erzielt? Wie hoch war die betriebliche Umsatzrendite, die Pro-Kopf-Leistung etc.? Zudem sollten die zukünftigen Umsatz- und Gewinnerwartungen berücksichtigt und absehbare Steigerungen oder Rückgänge beachtet werden.

Die Produkte und Dienstleistungen

Die Übergabefähigkeit des Unternehmens hängt auch maßgeblich vom betrieblichen Leistungsangebot ab. So sind Produkte und Dienstleistungen, die den aktuellen Ansprüchen und Anforderungen des Marktes gerecht werden, eine Voraussetzung für die erfolgreiche Suche nach einem möglichen Übernehmer. Bietet das bestehende Produkt- und Leistungsangebot zudem Spielräume für zukünftige technologische und trendmäßige Entwicklungen?

Lassen sich hierdurch eventuell zusätzliche Kundengruppen erschließen, ergibt sich für den Nachfolger eine gute Startposition. Beobachten und analysieren Sie daher permanent die Entwicklungen des Marktes und der Branche.

Die technische Ausstattung des Betriebes

Vermeiden Sie Investitionsstau. Eine technische veraltete Ausstattung führt nicht nur zu hohen Reparatur- und Modernisierungskosten, Sie ist auch ein Indiz dafür, wie es wirtschaftlich um den Betrieb bestimmt sein kann. Ein guter technischer Zustand der betrieblichen Anlagen und Maschinen, des Fuhrparks und der Geschäftsausstattung steigert die Attraktivität des Betriebes. Bei der Betriebsübergabe sollten die Maschinen und Anlagen den gewerblichen und gegebenenfalls ökologischen Anforderungen entsprechen.

Die Kundenstruktur

Ein häufiges Problem im Mittelstand ist die Kundenstruktur, welche eng mit der Umsatz- und Gewinnsituation verknüpft ist. Häufig sind zwei oder drei Kunden für 80% des Umsatzes verantwortlich. Diese Klumpenrisiken machen eine geordnete Nachfolge meist unmöglich. Das Risiko für den Übernehmer ist zu groß, sollte ein Kunde den Umsatz reduzieren oder gar wegbrechen und zum anderen muss viel Zeit und Arbeit in den Aufbau neuer Kunden gesteckt werden. Eine breit gefächerte Kundenbasis, bei welcher ein einzelner Kunde maximal 10% vom Umsatz ausmacht ist der Erfolgsgarant für jede Nachfolge.

Die Personalstruktur inkl. Qualifikation

Oftmals verkannt, aber von enormer Bedeutung, ist eine angemessene Personalstruktur. Eine der wichtigsten Bausteine in diesem Bereich ist eine ausgewogene Altersstruktur. Die Übergabefähigkeit sinkt drastisch, wenn die Mitarbeiter alle im selben Alter sind, wie die Geschäftsleitung. Dies entzieht dem Übernehmer die Grundlage für eine erfolgreiche betriebliche Zukunft, da der Personalstamm kurzfristig sich durch Renteneintritte reduziert und kompensiert werden muss. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob durch gleichwertige und neue Mitarbeiter abwanderndes Know-How aufgefangen werden kann.

Ebenfalls zu beachten sind im Rahmen der Nachfolge die Laufzeiten von möglichen befristeten Arbeitsverträgen und bereits erfolgte Kündigungen von Mitarbeitern.

Die Betriebsorganisation

Eine zeitgemäße Betriebsorganisation ist in jedem Unternehmen die Grundlage für den Erfolg. Funktioniert die Auftragsabwicklung schnell und reibungslos? Sind die Arbeitsgebiete und Aufgabenbereiche klar strukturiert? Gibt es eine Notfallplanung bzw. eine Vertretungsregelung? Wird die betriebliche Leistungserstellung und -abrechnung EDV-technisch unterstützt? Existiert ein betriebliches Controllingssystem? Liegen die aktuellen Betriebszahlen vor? Gelingen das Zusammenspiel und der Informationsaustausch mit Steuerberater, Kreditinstituten etc.?

Im Gegensatz zu den vorgenannten Sachverhalten lässt sich im Bereich der Betriebsorganisation die Übergabefähigkeit des eigenen Betriebes mit vergleichsweise einfachen Mitteln kurzfristig verbessern.

2. Fehler: Die Zeit rennt davon

Wie zu Beginn bereits erwähnt, benötigt eine geordnete Unternehmensnachfolge Zeit. Sehr viel Zeit! Planen Sie deshalb zwei bis fünf Jahre ein und vermeiden Sie Schnellschüsse. Es gibt viele Dinge zu regeln und anzupacken. Der Betrieb muss übergabefähig gemacht werden, rechtliche und steuerliche Fallstricke müssen beseitigt werden und im Zweifelsfall muss ein geeigneter Nachfolgekandidat gesucht und gefunden werden.

Wenn Sie alles optimal regeln wollen, starten Sie mit Mitte 50, die Nachfolge zu regeln.

3. Fehler: Der Übernehmer eignet sich nicht als Unternehmer

In vielen Unternehmen schlummert die Wunschbesetzung für die Nachfolge. Dabei ist es egal, ob es der eigene Nachwuchs ist, welcher das Zepter übernehmen soll, der beliebte und fachlich versierte Meister, der Betriebsleiter oder ein externer Kandidat.

Wichtig sind zwei Punkte:

1. Ist der Wille zur Übernahme vorhanden
2. Ist die Eignung als Unternehmer vorhanden

Sollte der Wille zur Übernahme nicht vorhanden sein, löst sich die gewünschte Nachfolgelösung meist in Luft auf und die Suche beginnt. Ist der Wille aber vorhanden, kommt es darauf an, ob der potentielle Nachfolger als Unternehmer geeignet ist.

Vielen Nachfolgern ist nicht bewusst, welche Herausforderungen und welche Arbeitsbelastung auf sie zukommen. Nicht selten fehlt es den Nachfolger auch an Visionen und Kreativität. Eine Sachbearbeiter-Mentalität ist auf dem Chefsessel nicht nützlich.

Klären Sie wichtige Fragen deshalb im Vorfeld und fühlen Sie den betreffenden Kandidaten auf den Zahn. Seien Sie bei nahestehenden Personen auch objektiv und realistisch, auch wenn es hart ist.

- Was sind die Gründe für die Unternehmensübernahme?
- Bringt er fachliches und betriebswirtschaftliches Know-How mit?
- Wie sieht der Nachfolger seine unternehmerische Zukunft?
- Bringt der Nachfolger neue Ideen und Chancen mit in die Unternehmensführung ein?
- Passt das Unternehmen überhaupt zu ihm?
- Ist er sich in letzter Konsequenz darüber im Klaren, was mit der Unternehmensübernahme auf ihn zukommt?

- Welche Prioritäten hat er?
- Kann er seine Familie und die neuen Aufgaben im Unternehmen unter einen Hut bekommen?
- Steht seine Familie hinter seiner Entscheidung?
- Verfügt er über die nötigen Eigenmittel, um eine Kaufpreisfinanzierung zu erhalten?

4. Fehler: Der Übergeber eignet sich nicht

Für manche schwer nachvollziehbar, aber wenn Sie als Inhaber innerlich nicht bereit sind für die Übergabe, dann werden Sie das Gelingen der eigenen Nachfolge torpedieren.

Nach einem langen Unternehmerleben geprägt von Arbeit, ist es nicht selten der Fall, dass die Inhaber nicht loslassen können. Sei es aus Angst um den Betrieb, weil man dem Nachfolger doch nicht zu 100% vertrauen möchte oder aus Angst vor Zeit nach dem „Unternehmer sein“.

Seien Sie ehrlich zu sich selbst und nehmen Sie sich Zeit für die folgenden Fragen:

- Sind Sie wirklich bereit, zu einem vereinbarten Zeitpunkt nicht mehr Unternehmer zu sein?
- Wissen Sie, was Sie im Anschluss machen wollen?
- Können Sie damit umgehen, dass Ihr Nachfolger die Firma nicht so führt wie Sie und mögliche Änderungen vornimmt?

5. Fehler: Kampf ums Geld

Für den Abgeber geht es um sein Lebenswerk und seine Altersvorsorge, für den Übernehmer um seine Zukunft, die finanzielle Luft zum Atmen und die Möglichkeit, Investitionen zu tätigen. Bei so einem möglichen Interessenkonflikt kann einiges schiefgehen, vor allem, wenn der Betrieb nicht durchoptimiert übergeben wird. Die Gedanken, Wünsche und Ziele beider Parteien müssen zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen, sonst gibt es keine Nachfolgelösung.

Ein übergabefähiges und renditestarkes Unternehmen hilft dem Übergeber, einen guten Preis zu erzielen und die Ertragskraft hilft gleichzeitig dem Übernehmer, finanziell luftig zu bleiben.

Eine offene Kommunikation von Anfang an ist zwingend notwendig für eine erfolgreiche Übergabe und verhindert Missverständnisse. Eine belastbare Unternehmensbewertung rundet die Thematik ab. Dabei sollte der in der Bewertung ermittelte Kaufpreis auch realistisch durch eine Bank finanzierbar sein.

6. Fehler: Betriebsnachfolge aus Tradition statt aus Leidenschaft

Natürlich ist in einem alteingesessenen Familienbetrieb der größte Wunsch, wenn die Nachfolgeregelung aus der eigenen Familie stammt. Schließlich erfolgt die Nachfolge seit Generationen so.

Doch aufgepasst! Auch hier ist Vorsicht geboten!

Denn Tochter oder Sohn eines Unternehmers zu sein, qualifiziert nicht automatisch zur Unternehmensnachfolge. Dieser Weg sollte nie aus Traditionsbewusstsein gegangen werden, oder weil es die Familie erwartet. Der Nachfolger muss persönliche, unternehmerische und fachliche Eigenschaften für die Nachfolge mitbringen.

Die Kinder sollten sich aus freien Stücken für das Unternehmen entscheiden können und davon überzeugt sein, dass Richtiges zu tun.

7. Fehler: Die Wahl des falschen Übergabemodells

Nachfolge ist nicht gleich Nachfolge. Der Aufbau und die Einarbeitung eines Nachfolgers kann ganz unterschiedlich verlaufen. Ein Mitarbeiter, welcher frisch von der Meisterschule kommt und übernehmen könnte, hat andere Kenntnisse, Interessen und finanzielle Möglichkeiten als ein Mitbewerber, welcher die Firma aufkaufen will.

Klären Sie frühzeitig, welches Modell für Sie infrage kommt und planen Sie entsprechend. Alle Übergabemodelle erfordern völlig unterschiedliche Herangehensweisen und Vorplanungen.

8. Fehler: Keine oder falsche Nachfolgefiananzierung

Eine enorme Hürde für den Nachfolger ist die Kaufpreisfinanzierung. Ist das Nachfolgekzept nicht überzeugend, wird der Nachfolger keinen Finanzierer von seinem Vorhaben überzeugen können. Die Bank sagt Nein zum Übernehmer – und das war es.

Arbeiten Sie in einem ersten Schritt an einem tragfähigen und überzeugenden Nachfolgekzept. Vermeiden Sie im Anschluss eine 100% Finanzierung mittels Bankdarlehen.

Halten Sie im besten Fall 15% Eigenkapital für die Kaufpreiszahlung vor und beziehen Sie sämtliche Finanzierungsalternativen in Ihre Planung mit ein. Dazu zählen neben Bankkrediten auch Mezzanine Kapital, Bürgschaften oder Fördermittel.

9. Fehler: Kein gemeinsamer Fahrplan

Auch, wenn man sich in allen Punkten einig ist, kann die Betriebsnachfolge noch kurz vor knappen Scheitern. Ohne geeigneten und gemeinsamen Fahrplan für die Zeit nach der Übergabe wird es für den Nachfolger schwer, nachhaltig Fuß zu fassen und die Geschäfte adäquat zu leiten. Das kann ein frisch übernommenes Unternehmen in die Krise stürzen.

Vermeiden Sie solche Szenarien, indem Sie einen schriftlich fixierten Übernahmefahrplan aufsetzen und mit einer von beiden Seiten unterschriebenen Absichtserklärung untermauern.

- Bis wann soll die Übergabe erfolgen? Legen Sie ein genaues, aber realistisches Datum fest!
- Was muss entschieden, beachtet und erledigt werden? Erstellen Sie eine konkrete und detaillierte Aufgabenliste mit Zuständigkeiten und Zeitabschnitten. Wer macht was und bis wann?
- Legen Sie in dem Fahrplan unbedingt auch die Kommunikation der Unternehmensnachfolge fest. Wer soll wann von wem davon erfahren: Bankpartner, erweitertes privates Umfeld, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Partnerunternehmen? Und welche Unterlagen müssen Sie dafür erstellen?
- Legen Sie einen Zeitplan für die Einarbeitung fest! Wie lange? Welche Vergütung?

**Fehler vermeiden.
Durch optimale Beratung!**

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 9294247

NACHFOLGE schmackhaft machen

6 Schritte zur erfolgreichen Nachfolge in der Familie

Die familieninterne Nachfolge gestaltet sich seit Jahren schwieriger. Lediglich 54% der Übergaben im Mittelstand sind noch interne Nachfolgen.

Doch wie kann die Erfolgswahrscheinlichkeit gesteigert werden, dass der eigene Nachwuchs die Firma übernimmt und das Lebenswerk fortführt?

6 Denkanstöße sollen helfen, eine mögliche Familienachfolge zu forcieren.

1. Stallgeruch vermitteln

Sorgen Sie schon früh dafür, dass Ihre Kinder gelegentlich Stallgeruch bekommen. Nehmen Sie den Nachwuchs von klein auf mit in den Betrieb und zeigen Sie schon früh einzelne Unternehmensbereiche. Lassen Sie die „Kleinen“ den Betrieb erkunden und die Mitarbeiter kennenlernen.

Später, wenn die Kinder größer sind, bietet sich die Möglichkeit, dem Nachwuchs das Unternehmen durch Ferienjobs oder Praktika näher zu bringen.

2. Erstklassige Ausbildung gewähren

Bevor Sie planen, Ihren Kindern etwas zu vererben, gönnen Sie Ihnen lieber die beste Ausbildung, welche möglich ist. Ein Studium muss gar nicht immer Pflicht sein. Eine Ausbildung und eine Weiterbildung zum Techniker oder Meister sind genauso gut. Warum nicht auch zwei Ausbildungen ermöglichen, damit die junge Generation umschwenken kann, wenn es doch nicht die Nachfolge antreten will.

3. „Die Kinder vom Hof jagen“

Ermöglichen Sie den Kindern nach der absolvierten Ausbildung und einem möglichen Studium sich frei zu entfalten und den Arbeitsplatz frei zu wählen. Optimalerweise bei einem direkten Konkurrenten, was aber selten möglich ist. Vielleicht ergeben sich aber Berufschancen bei Verbandskollegen, Lieferanten oder auch Kunden, bei welchen man viel Wissen für den eigenen Betrieb aufnehmen kann.

Sollte der Wille und Eigenantrieb nicht vorhanden sein, sorgen Sie vor! Vereinbaren Sie frühzeitig, dass eine sofortige Rückkehr in den Familienbetrieb nach dem Studium oder der Ausbildung ausgeschlossen ist und sich die „jungen Wilden“ erst in anderen Betrieben die nötige Expertise aneignen sollen.

4. Den Übergang gleitend gestalten

Überlegen Sie sich konkrete Verantwortungsbereiche, die Sie Ihren Kindern anvertrauen wollen, ohne wirklich hineinzureden und im Tagesgeschäft mitzumischen.

Lassen Sie Fehler zu, wenn sie sich nicht wiederholen und es nicht all zu teuer wird.

Disziplinieren Sie sich selbst, indem Sie mit Ihren Kindern gemeinsam feste Kommunikationsstrukturen und verbindliche Arbeitsabläufe vereinbaren. Auch wenn es schwerfällt, halten Sie sich daran, damit nicht bereits der zweite geplante Jour fixe wegen Ihnen ausfällt.

Übergeben Sie sukzessive mehr Verantwortung. Lassen Sie los und verlängern Sie die Leine. Raten Sie Ihren Kindern auch mal mehr zu fordern.

5. „Den eigenen Betrieb sexy machen“

Befürchten Sie, dass Ihre Kinder nach der Ausbildung und einem möglichen Studium durch die ersten Schritte auf fremdem Terrain verwöhnt werden und von den Verlockungen der großen weiten Welt träumen? Dann sorgen Sie rechtzeitig dafür, dass Ihr Unternehmen eine Perspektive bietet, welche derart interessant ist, dass Ihre Kinder gerne zurückkommen wollen.

Interessant bedeutet:

- Kein Investitionsstau
- Gute Renditen und ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell
- Keine Abhängigkeiten von einzelnen Kunden
- Eine saubere Ablauforganisation
- Eine gesunde Altersstruktur bei den Mitarbeitern
- Ein gutes Image

Die Rückkehr des eigenen Nachwuchses nach einigen Jahren außerhalb ist eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Die jungen Unternehmer treten mit einem wesentlich größeren Selbstbewusstsein auf, wenn Sie in fremden Betrieben (Führungs-)Erfahrungen sammeln konnten. Die Akzeptanz der Mitarbeiter fällt ebenfalls wesentlich höher aus, wenn sich herumspricht, wo der Nachwuchs bereits seine Sporen verdient hat und nicht direkt nach der Uni als „Theoretiker“ in den Betrieb einsteigt.

6. Eine klare Road-Map formulieren und verbindlich einhalten

- Vereinbaren Sie mit Ihren Junioren, wann sie konkret welche Verantwortung erhalten. (Welche Unternehmensbereiche/welche Vollmachten – Prokura etc...)
- Legen Sie fest, wann die Junioren in Ihre Fußstapfen treten.
- Gründen Sie gegebenenfalls einen Beirat und bestellen Sie einen fremden Beiratsvorsitzenden. Das entkrampft den Umgang miteinander und führt schneller zum gewünschten Erfolg.

Zum Schluss noch ein wichtiger Hinweis für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge:

In der Regel können und/oder wollen nicht alle Kinder im Unternehmen tätig sein. Machen Sie sich frühzeitig Gedanken, wie Sie mit den Kindern umgehen wollen, die nicht aktiv im Unternehmen tätig sein werden. Sollen Sie beteiligt sein? Wie sollen sie fair behandelt werden im Vergleich zu einer Unternehmensbeteiligung? Wie lässt sich der Sachverhalt rechtlich und steuerlich regeln? „Für jeden das Passende ist häufig besser als für jeden das Gleiche“.

Denken Sie auch über Pflichtteilsverzichtsverträge betreffend das Firmenvermögen nach, damit es nicht durch unerwartete, ungeplante Erbansprüche – häufig ausgelöst von Schwiegerkindern – gefährdet wird.





Abgesichert im NOTFALL

Wenn der Chef mal länger ausfällt ...

Fällt ein Mitarbeiter krankheitsbedingt längerfristig aus, ist das für den Betrieb oftmals eine große Herausforderung, die Lücke zu kompensieren. Durch gute und loyale Mitarbeiter wird dies aber meist kurzfristig aufgefangen.

Auf den längerfristigen krankheitsbedingten oder dauerhaften Ausfall des Unternehmers (Berufsunfähigkeit, Tod) sind mehr als die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland nicht vorbereitet. Dieser Umstand zieht sich durch alle Altersgruppen und stellt kein reines Problem junger Firmeninhaber dar. Dabei zielt die Notfallvorsorge auf die Sicherung der Handlungs- und Geschäftsfähigkeit des Unternehmens ab und sollte keine Frage des Alters sein.

Was regelt ein Notfallkoffer genau?

Der Notfallkoffer regelt die betriebliche Fortführung des Unternehmens, falls der Unternehmer vorübergehend oder dauerhaft nicht mehr in der Lage ist die Geschäfte zu führen. Im betrieblichen Notfallkoffer sind alle relevanten Dokumente, Verträge, Vollmachten, Passwörter und Kalkulationsdaten zusammengeführt und die Leitung des Unternehmens durch einen oder mehrere Stellvertreter geregelt.

Empfehlenswert ist die Erweiterung des betrieblichen Notfallkoffers um die private Komponente, um die Familie abzusichern.

Welche Unterlagen gehören in einen Notfallkoffer?

Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick, über alle Regelungen, welche Sie bereits getroffen haben und befüllen Sie dann Ihren Notfallkoffer.

- Liegen bereits Vertretungsregeln vor?
- Kann ein Krisenstab die Arbeit aufnehmen?
- Befinden sich alle wichtigen Dokumente im Notfallordner?
- Sind die Vollmachten beglaubigt?
- Existiert ein Firmen-Testament?
- Sind die Arbeitsabläufe geregelt?
- Sind die Haftungsfragen für die Vertreter oder Nachfolger geregelt?
- Korrespondieren die Firmenregelungen mit den familiären Regelungen?

Welche Dokumente sollte der Notfallkoffer enthalten, um ein reibungsfreies Arbeiten zu ermöglichen?

Der Notfallkoffer setzt sich aus einer Vielzahl betrieblicher und privater Dokumente zusammen, welche meist im Betrieb vorliegen oder einfach zu beschaffen sind.

- Gesellschaftsvertrag, Satzung, Handelsregisterauszug und Gewerbeanmeldung
- Grundbuchauszug
- Konto- und Handlungsvollmachten für den/die Stellvertreter und Prokuristen
- Leasing-, Miet- und Pachtverträge
- Arbeitsverträge
- Kontenaufstellungen, Kontokorrent und Darlehensverträge inkl. Schließfächer
- Bürgschafts-, Factoring- und Warenkreditverträge
- Dauerschuldverträge (Versicherungen, fixe Zahlungsverpflichtungen)
- Genehmigungen (Produktion, Ausfuhr etc.)
- Kfz Briefe
- Beteiligungen
- Firmen-Testament
- Verzeichnis anhängiger Rechtsstreitigkeiten
- Verzeichnis von Gewähr- und Garantieleistungen gegenüber Dritten
- Übersicht wichtiger Kunden und Lieferanten
- Übersicht zu Aufträgen, Kalkulationen, Planungsrechnungen und Angeboten
- Passwörter und Schutzrechte
- Schlüsselverzeichnis
- Privater Notfallkoffer

Wie lange dauert es, bis ein Notfallkoffer mit den notwendigen Informationen bestückt ist?

Für die Beschaffung aller wichtigen Dokumente sind in der Regel nur wenige Tage notwendig. Für erbrechtliche Themen oder die Erstellung eines Testaments ist die Hinzunahme eines Anwaltes häufig sinnvoll.

Analog oder digital?

Ob die Aufbewahrung analog oder digital erfolgt, bleibt Ihnen überlassen. Wichtig ist, dass der Notfallkoffer vor unbefugtem Zugang geschützt ist, den relevanten Personen aber schnell und einfach zur Verfügung steht im Notfall.

Die wichtigste Überlegung sollte sein ...

Wem vertrauen Sie so sehr, dass Sie ihm oder ihr die Verantwortung übergeben? Eine fixierte Stellvertreterregelung basiert auf Vertrauen und vor allem Kommunikation. Sprechen Sie offen mit der Person und lassen Sie diese nicht in Unkenntnis. Bedenken Sie immer, dass Ihre Wunschperson die Verantwortung vielleicht gar nicht tragen möchte.

Bedenken Sie auch, dass der Ehepartner nicht immer die geeignetste Person ist, da diese sich häufig mit Ihnen unterwegs und im Urlaub befindet. Im schlimmsten Fall sind Sie beide von einem Ausfall betroffen! Richten Sie für diesen Fall einen handlungsfähigen Beirat ein, welcher aus Unternehmerfreunden, dem Steuer- und/oder Unternehmensberater usw. bestehen kann.

3 Tipps für den Ernstfall:

- Aktualisieren Sie den Notfallkoffer einmal jährlich, damit er im Ernstfall seinen Zweck erfüllen kann.
- Bedenken Sie auch den Fall, dass Sie längerfristig oder gar vollständig ausfallen. In diesem Fall müssen langfristige Entscheidungen von großer Tragweite gefällt werden. Wer wird das tun?
- Legen Sie die Verantwortungsbereiche, wenn möglich stets in mehrere Hände, um Missbrauch zu vermeiden. Bei allen Entscheidungen während Ihrer Abwesenheit sollte das Vier-Augen-Prinzip gelten.

**Jetzt absichern
und schützen,
was wichtig ist!**

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu | T 08376 929 42 47

Möglichkeiten der BETRIEBSÜBERGABE

Ein Überblick

Eines der wichtigsten Themen aktuell im Mittelstand ist die betriebliche Nachfolgeregelung. Bedingt durch den demographischen Wandel steigt die Zahl der älteren Betriebsinhaber, sodass vermehrt Unternehmen zur Betriebsübergabe bereitstehen.

Laut einer KfW Studie wollen deutschlandweit bis zum Jahr 2025 etwa 842.000 Inhaber mittelständischer Unternehmen ihre Tätigkeit aufgeben. 61% von ihnen wollen den Betrieb an einen Nachfolger übergeben. 300.000 rechnen aber damit, den Betrieb schließen zu müssen.

Was die Nachfolgeregelung betrifft, kann es den aktuellen Inhabern teilweise nicht schnell genug gehen. 50% der Befragten würden Ihren Betrieb gerne binnen eines Jahres in neuen Händen wissen wollen, 24,9% planen, Ihre Firma in den kommenden fünf Jahren zu veräußern und rund 24,3% informieren sich allgemein z. B. über den Firmenwert und planen noch keinen Verkauf.

Doch welche Möglichkeiten der Betriebsübergabe gibt es? Insgesamt gibt es drei wesentliche Arten der Unternehmensnachfolge, bei denen je nachdem unterschiedliche Punkte zu beachten sind:

1. Übergabe des Betriebes an einen externen Unternehmensnachfolger

Findet sich in der Familie kein williger Nachfolger wird das Unternehmen in der Regel verkauft. Für den Unternehmensverkauf kommen meist leitende Angestellte/Meister/Betriebsleiter etc., Konkurrenten oder externe Dritte in Frage.

Beim Kauf eines Betriebes übernimmt der Unternehmensnachfolger das Eigentum des Unternehmers mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten. Auch können lediglich Unternehmenseinheiten oder Geschäftsanteile übernommen werden.



Soll der Kauf des vollständigen Betriebes erfolgen, gibt es verschiedene Arten, wie der Betrieb erworben werden kann:

a) Kauf gegen Einmalzahlung

Hier wird das Unternehmen gegen eine einmalige Zahlung vom Nachfolger erworben. Bei dieser Variante ist der Verkäufer nicht von dem unternehmerischen Geschick des Nachfolgers abhängig, der Käufer hat ab sofort freie Verfügungsgewalt.

b) Kauf gegen wiederkehrende Leistungen

Der Nachfolger zahlt den vereinbarten Kaufpreis nicht in einem Betrag. Vielmehr wird der Kaufpreis auf Basis von Rente, Raten oder einer dauernden Last über einen längeren Zeitraum entrichtet. Der Vorteil für den Käufer besteht darin, dass er gegebenenfalls nicht auf eine Fremdfinanzierung angewiesen ist. Nachteilig dabei ist, dass der Verkäufer vom Erfolg seines Nachfolgers abhängig ist. Wiederkehrende Leistungen lassen sich aber zum Beispiel mit einer Hypothek absichern.

- Beim Verkauf eines Betriebes gegen eine Rente wird zwischen der betrieblichen Veräußerungsrente und der betrieblichen Versorgungsrente unterschieden. Eine Veräußerungsrente liegt vor, wenn die Rente eine angemessene Gegenleistung für das übertragende Unternehmen darstellt. Dient die Rente hingegen in erster Linie dazu, den Lebensunterhalt des ausscheidenden Unternehmers zu sichern, spricht man von einer betrieblichen Versorgungsrente. Beide Formen können als Leibrente (Laufzeit hängt vom Leben einer oder mehrerer Personen ab) oder Zeitrente (feste Laufzeit) gestaltet werden.

- Bei einer Ratenzahlung handelt es sich um eine Aufteilung des Kaufpreises, die dem Nachfolger die Finanzierung erleichtert. Die Zahlungen erstrecken sich über einen im Voraus eindeutig festgelegten Zeitraum.
- Eine dauernde Last besteht aus wiederkehrenden Aufwendungen über einen Mindestzeitraum von zehn Jahren. Dauernde Lasten unterscheiden sich von Renten insbesondere dadurch, dass sie keine gleichmäßigen oder gleichbleibenden Leistungen voraussetzen. Sie können sich zum Beispiel an der Umsatzhöhe des Unternehmens oder an den Lebenshaltungskosten des Verkäufers orientieren.

2. Familieninterne Betriebsübernahme

Rund 54% der zur Unternehmensnachfolge anstehenden Betriebe wurden 2021 an Familienmitglieder übergeben. Dabei wird zwischen dem Unternehmensverkauf an die Nachfolger, der vorweggenommenen Erbfolge, bei der der Unternehmer zu Lebzeiten den Betrieb vollständig einem Erben überträgt und der schrittweisen Übergabe durch eine Unternehmensgründung in Form einer Personen- oder Kapitalgesellschaft unterschieden.

Da der Verkauf des Unternehmens häufig einen großen oder gar den kompletten Teil der Altersvorsorge des Inhabers ausmacht, ist es üblich den Betrieb an die eigenen Erben zu veräußern. Der Verkauf an die eigenen Erben unterscheidet sich nicht vom Verkauf an einen externen Dritten und unterliegt den gleichen Mechanismen (Bewertung, Finanzierung, Verkauf).



Anders sieht es aus, wenn das Unternehmen zu Lebzeiten auf den Erben übertragen wird. Hier besteht der Wunsch, den Familienbetrieb im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge zu übertragen. Zum einen soll die Generationenfolge vorbereitet werden, zum anderen sollen erbschafts- und schenkungssteuerliche Freibeträge mehrfach ausgeschöpft werden.

Bei dieser Variante sollten Sie sich ausgiebig mit Ihrem Steuerberater zusammensetzen, da hier schenkungs- und erbschaftssteuerliche Themen von immenser Bedeutung sind, da zukünftige Wertsteigerungen (stille Reserven) des übertragenen Vermögens beim Beschenkten entstehen sollen und nicht beim Schenker. Außerdem besteht zugleich das Bedürfnis für den Schenker, selbst ausreichend finanziell abgesichert zu bleiben. Aus diesem Grunde möchte der Schenker weiterhin die Gewinne des Betriebs für sich vereinnahmen und das „Ruder in der Hand“ behalten. Wirtschaftlich und ertragsteuerlich soll demzufolge „alles beim Alten“ bleiben, wogegen im Wege einer „Spagatlösung“ mit Blick auf die Schenkungs- und Erbschaftsteuer die Substanz des Betriebs bereits jetzt auf die nächste Generation übergehen soll.

Die schrittweise Übertragung eines Unternehmens an Familienmitglieder kann auch durch die Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft erfolgen. Dies hat den

Vorteil, dass die Übergabe in Etappen erfolgen kann. Der Nachfolger wird am Betrieb beteiligt und somit zum Mitgesellschafter.

3. Pacht oder Miete durch Unternehmensnachfolger

Diese Variante der Betriebsübernahme findet Anwendung, wenn der Unternehmer nicht mehr als Geschäftsführer seines Betriebes tätig sein möchte, aber diesen noch nicht verkaufen kann. Bei dieser Art der Unternehmensnachfolge ist zu beachten, dass der neue Unternehmer keinen Gesamtpreis finanzieren muss, da das Unternehmen nicht in seinen Besitz übergeht. Stattdessen wird ihm der Betrieb inklusive Betriebseinrichtungen und Maschinen gegen monatliche Zahlungen (Miete) zur Verfügung gestellt. Bei Veränderungen oder Vergrößerungen des Unternehmens ist der Mieter nicht frei und kann diese nur mit Einwilligung des Eigentümers vornehmen. Diese Art der Betriebsübernahme ist häufig im Einzelhandel anzutreffen.

Vorsicht ist jedoch geboten, wenn bei der Mietvariante lediglich die Betriebsräume vermietet werden und die Maschinen und Anlagen an den Mieter verkauft werden. Dies kann im steuerlichen Sinnen einer Betriebsaufgabe gleichkommen und das hätte zur Folge, dass die stillen Reserven aufgelöst und versteuert werden müssen.

Die optimale Nachfolgegestaltung finden, damit Abgeber und Übernehmer zusammenfinden!

Alexander Ruck

alexander.ruck@ar-con.eu | T 08376 929 42 47

„
Ein Gramm Unternehmergeist wiegt mehr, als ein Kilogramm Bürokratie.

Arno Sölter

“

