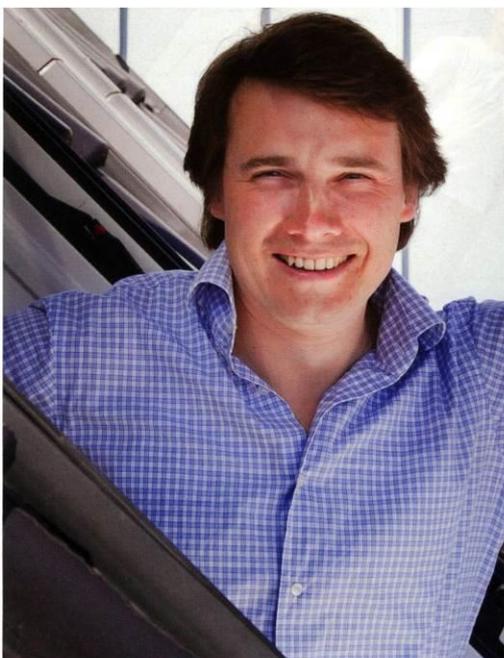


 **Titelthema: Nachfolge-Regelung**

„Übergaben laufen selten

Unternehmensnachfolge: In den nächsten zehn Jahren werden viele Betriebsinhaber im Dachdeckerhandwerk in Rente gehen. Wer bis dahin einen Nachfolger finden möchte, sollte den Prozess jetzt starten. Denn eine erfolgreiche Übergabe braucht Zeit.



■ **Betriebsübernahme vom Vater als Notfall:** Bastian Kleinwechter ist ins kalte Wasser gesprungen und hat sich schnell freigeschwommen. Die Fallstricke kennt er alle aus eigener Erfahrung. Heute beschäftigt er über 30 Mitarbeiter, das Geschäft läuft gut.



Wenn er Seminare gibt zum Thema Unternehmensnachfolge, stellt Berater Klaus Steinseifer gerne eine einfache Frage: Was denken Sie, wie lange dauert der Prozess einer Betriebsübergabe? Zumeist hört er dann die folgende Antwort: ein halbes bis ein Jahr. In seine Seminare kommen Unternehmer, die anfangen, sich mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen. Es kommen auch Interessenten, die einen Betrieb übernehmen wollen. Steinseifers Job ist es dann, ihnen eine realistische Sicht zu vermitteln. „Spätestens wenn ein Unternehmer 55 Jahre alt wird, sollte er die Nachfolge konkret angehen. Denn so ein Prozess dauert eher fünf Jahre als weniger.“ Das sieht auch Ulrich Lippe von der Handwerkskammer Düsseldorf so. „Je früher mit der Übergabe angefangen wird, desto besser sind die Chancen.“ Der betriebswirtschaftliche Berater weiß, dass dieses Thema sehr emotional besetzt ist und deshalb gerne verdrängt wird. „Da geht es um das Lebenswerk des Unternehmers. Es kommt das Ende des Arbeitslebens, vielleicht sogar des Lebens selbst in Sicht.“

Ein Fallstrick: Pensionszusagen

Das kann auch ganz schnell gehen, wie bei Bastian Kleinwechter. Er übernahm 2007 vom Vater den Familienbetrieb Kleinwechter & Bröker GmbH in Havixbeck bei Münster. Als Notfall, denn der Vater war nach einem Unfall berufsunfähig. Das hieß für Kleinwechter: ein Sprung ins kalte Wasser von jetzt auf gleich. „Entscheidend ist, wie das Verhältnis von Übergeber und Übernehmer ist. Und wie ich mich selber einschätze.“ Kleinwechter wollte keine Nachfolge Schritt für Schritt, wo beide noch eine Zeit gemeinsam am Steuerruder stehen. „Für mich gibt es auf einem Schiff nur einen Kapitän, der die Gesamtverantwortung trägt.“



nach Plan“

wortung trägt.“ Inzwischen führt er einen zweiten Dachdecker- und Zimmereibetrieb in der Region und beschäftigt insgesamt über 30 Mitarbeiter. Also war die Übergabe eine einfache Sache? Keineswegs. Der erste Fallstrick war die Pensionszusage. Ein Problem, das viele Nachfolgeberhandlungen richtig schwierig macht. Kein Wunder: Der potenzielle Käufer erwirbt eine GmbH, die nicht nur die Erträge zur Finanzierung des Kaufpreises aufbringen muss, sondern zusätzlich auch die Altersbezüge des ausgeschiedenen Gesellschafter-Geschäftsführers.

Altersvorsorge ist kein Selbstläufer

Bei Kleinwechter hieß das in der Praxis, dass die GmbH ein Darlehen aufnahm, für das er als Übernehmer der GmbH persönlich haftet. „Das Problem bei der Pensionszusage ist, dass viele Unternehmer damit Steuern sparen wollen. Aber am Ende gibt es oft eine Schere zwischen dem, was die Rückdeck-Versicherungen auszahlen und der Zusage der GmbH an den ehemaligen Chef.“ Kleinwechter rät jedem potenziellen Nachfolger hier genau hinzuschauen. „Da kann nach fünf bis zehn Jahren der dicke Knall kommen.“ Auch für den übergebenden Unternehmer ist diese Pensionszusage eine Zeitbombe. Die Bezüge aus der Pensionszusage nach Ausscheiden aus der GmbH sind für den Gesellschafter-Geschäftsführer oft der wichtigste und einzige Bestandteil seiner Altersversorgung. Muss er bei der Übergabe auf einen Teil oder sogar alle Ansprüche verzichten, um überhaupt verkaufen zu können, besteht das Risiko einer Altersarmut mit zunehmendem Alter und unvorhersehbarem Gesundheitszustand. „Viele Unternehmer tun zu wenig für die Altersvorsorge. Der Nachfolger soll das Leben nach der Arbeit finanzieren. Aber wovon?“, fragt Berater Steinseifer.

Ein zweiter Fallstrick: realistischer Unternehmenswert

Womit schon der Dreh- und Angelpunkt der Nachfolge auf dem Tisch liegt: der Unternehmenswert. „Der Übergeber muss da realistisch sein“, sagt Kleinwechter. Und das ist schon ein echtes Problem. Ulrich Lippe hat jüngst dazu



Ulrich Lippe ist betriebswirtschaftlicher Berater bei der Handwerkskammer Düsseldorf. Betriebsübernahmen sind eines seiner zentralen Arbeitsfelder.

einen Vortrag gehalten auf Einladung der Dachdecker-Landesinnung Rheinland. Titel: Betrieb als Altersvorsorge? „Leider funktioniert das nicht“, sagt Lippe. „Im Idealfall kommt etwas dazu durch den Verkauf. Doch der Unternehmer muss vor der Übergabe und völlig unabhängig davon Vermögenswerte für das Alter aufbauen.“ Es sei deshalb eine gute Idee, im Prozess der Übergabe rein wirtschaftlich auf den Wert zu schauen. „Ich sehe mich als unabhängiger Vermittler und Moderator. Wir geben etwa für den Übergeber Wertgutachten in Auftrag und beim Übernehmer schauen wir mehr auf die Themen Finanzierung und Nachfolgekonzept.“ Dann gilt es, Konflikte in Sachen Kaufpreis zu entschärfen.

Klar ist für Lippe: „Wenn ein Betrieb 50.000 Euro Gewinn macht, lässt sich das nicht mal eben auf 500.000 Euro Kaufpreis hochrechnen.“ Generell gelte, wenn zur Finanzierung des Kaufpreises der Umsatz um 20 Prozent erhöht werden muss, läuft das Ganze nicht. Der bisherige Umsatz müsse die Richtschnur für die Finanzierung sein, sonst blute der Betrieb aus. „Hinzu kommt, dass die Banken heu-

Das DACH 11

te sehr vorsichtig sind und noch konservativer rechnen.“ Für Berater Steinseifer ist ein richtiger Wert im Handwerk nur dann vorhanden, wenn der Betrieb eine Marke in der Region ist. Und das sei eben eher selten der Fall. Da stelle sich für einen Übernehmer doch die Frage: Warum viel Geld in die Hand nehmen für eine Übernahme, wenn ich auch ohne Altlasten selber neu gründen kann?

I Früh starten mit dem Thema Nachfolge

Auch deshalb gilt es früh anzufangen mit dem Thema Nachfolge. Denn die potenziellen Übernehmer stehen keineswegs Schlange. Allein schon wegen der Anforderungen. „Wer übernimmt, sollte auf jeden Fall sattelfest sein in Sachen Bauleitung. Denn alles andere kommt nach der Übernahme dann auf einmal dazu“, erklärt Dachdeckermeister Kleinwechter. Es ist eine Mammutaufgabe mit dem Kaufmännischen, den Mitarbeitern, den Behörden, den Versicherungen oder den Banken. „Darauf ist man nach der Meisterschule nicht vorbereitet, das kann diese auch gar nicht leisten“, so Kleinwechter. Wer hingegen selber gründet, könne sein Geschäft Schritt für Schritt in seinem Tempo aufbauen. Es ist also kein Selbstläufer mehr, einen Nachfolger zu finden – auch nicht in der eigenen Familie. „Die richtig motivierten Kinder sind eher die Ausnahme“, schildert Berater Steinseifer seine Erfahrungen. Der Nachfolger brauche neben Fachkompetenz auch Kompetenzen wie Auftreten, Eigenmotivation, Selbstkritik oder Zahlenanalyse. Infrage kommen auch langjährige, erfahrene Mitarbeiter. Doch die gilt es rechtzeitig anzusprechen, weiterzubilden und an die Aufgabe heranzuführen.



I Fahrplan für die Übergabe entwickeln

Das braucht Zeit und vor allem eine konzeptionelle Planung der Übergabe, wenn sich Übergeber und Nachfolger gefunden und über den Kaufpreis geeinigt haben. „Ein Fahrplan ist sehr wichtig, damit im Alltagsgeschäft immer wieder Ist und Soll abgeglichen werden können“, erläutert Dachdeckermeister Kleinwechter. Für ihn ist es deshalb zentral, dass ein externer Berater den Prozess begleitet. „Am besten einer, der selbst Unternehmer ist oder war und beide Seiten kennt.“ Für eine solche Beratung gibt es

öffentliche Zuschüsse. Beim Thema Unternehmensnachfolge finden sich bundesweit flächendeckend staatliche Anlaufstellen, die beim Prozess unterstützen und Experten vermitteln. Und es gibt die Handwerkskammern mit ihrem kostenlosen Angebot, mit Beratern wie Ulrich Lippe. Er moderiert selber solche Prozesse, doch mit zeitlichen Grenzen. Lippe sieht sich und seine Kollegen als erste Ansprechpartner für Übergeber und Übernehmer. „Wir haben dafür die Expertise und kennen auch die Banken, zu denen wir Vertrauensbeziehungen aufgebaut haben.“

Klaus Steinseifer hält externe Berater aus dem Grund für wichtig, weil Übergaben sachlich und zwischenmenschlich einfach sehr komplex sind und deshalb selten nach Plan laufen. „Da braucht es jemanden, der den gesamten Prozess begleitet, zwischen den Stühlen sitzt und ausgleicht. Einen, der einen Fahrplan mit beiden Partnern entwickelt und nachhakt, ob alle abgesprochenen Aufgaben auch ausgeführt werden.“ Steinseifer versucht einen Rahmen zu schaffen, in dem eine einvernehmliche und erfolgreiche Übergabe möglich wird. „Es geht um Verteilungsgerechtigkeit für beide Seiten.“



Zur Person: Klaus Steinseifer

Zuerst Bankkaufmann und danach Maler- und Lackiermeister. Er übernahm das väterliche Unternehmen. 1989 startete sein Qualifizierungsunternehmen im Handwerk "Die Steinseifer-Seminare". Heute ist er als Seminarleiter, Referent, Autor und Berater unterwegs und das Thema Unternehmensnachfolge bildet einen seiner Schwerpunkte.

www.steinseifer.com

Tor: Köstgarten; Fotos: Fotolia, Kleinwechter, Lippe, Steinseifer