



03.07.2012

DIE NACHFOLGE RICHTIG PLANEN.

In Deutschland stehen fast 1.000 überwiegend inhabergeführte Karosserie- und Lackierbetriebe in den nächsten Jahren vor der Übergabe. Doch kaum ein Unternehmer hat sich rechtzeitig darauf vorbereitet, beschreibt K&L-Berater Herbert Prigge die Situation in der Branche. Die Hektik im täglichen Geschäft, ein fehlender Nachfolger oder schlichtweg das Verdrängen des Problems – zahlreiche „Gründe“ führen dazu, dass viele Inhaber zu spät ihre betriebliche Nachfolge regeln.

Herbert Prigge gibt auf colornews.de konkrete Tipps, Ratschläge (inklusive Checklisten zum Download) und legt den Finger auf manch wunden Punkt:

EXPERTENTIPP: WORAUF SIE WIRKLICH ACHTEN SOLLTEN.

Eine Nachfolgeregelung im Karosserie- und Lackierbetrieb wird immer individuell geplant. Fest steht jedoch für alle Unternehmen: es wird eng, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Denn aufgrund der demografischen Entwicklung stehen immer mehr ausstiegswilligen Inhabern, immer weniger potentielle Nachfolger gegenüber.

Ein Glücksfall also, wenn Sohn oder Tochter bereit stehen, den Betrieb zu übernehmen. Oder sich ein Käufer für das Lebenswerk findet. Doch egal wer in die Fußstapfen des Seniors treten soll, eines ist klar: die Nachfolgeregelung braucht Zeit. „Schon mit 55 Jahren sollte sich der Senior-Unternehmer mit

der Übergabe beschäftigen“, rät Herbert Prigge. Dabei kommt es vor allem darauf an, offen und ehrlich die Erwartungshaltungen auszusprechen, gerade im Kreis der Familie.

Wollen Tochter oder Sohn die Firma überhaupt übernehmen? Und: sind Sie wirklich dazu geeignet? Was muss der Unternehmer berücksichtigen, wenn er den Betrieb verkaufen will? Lohnt sich die Verpachtung an einen Dritten oder ist es besser das Unternehmen komplett abzuwickeln?

ÜBERTRAGEN ODER VERKAUFEN

Zwei unterschiedliche Wege erfordern unterschiedliche Herangehensweisen. Denn die Strategie beim Verkauf des gesamten Unternehmens oder der teilweisen Abwicklung ist anders, als bei der Übertragung an ein Familienmitglied. Ein Beispiel: Will der Unternehmer den Betrieb verkaufen, muss die Firma mit der Bilanz glänzen. Hohe Gewinne und getätigte Investitionen steigern den Wert des Unternehmens. So erzielt der Inhaber einen besseren Preis. Bei der Nachfolge in der Familie geht man besser einen anderen Weg, denn sonst steigt der Wert des Unternehmens und es kann für den Nachwuchs teuer werden.

LOSLASSEN UND ANPACKEN

Grundsätzlich gilt: planen, planen, planen. „Bis zu zehn Jahre braucht eine Betriebsübergabe bis sie erfolgreich ist“, weiß Herbert Prigge. Das erfordert beim übernehmenden wie beim übergebenden Unternehmer viel Geduld, starke Nerven und noch viel mehr Engagement. Denn der Nachfolger, egal ob Käufer oder Familienmitglied, muss sich bei Mitarbeitern und Kunden erst schrittweise etablieren. Der Weg vom Junior zum Chef ist weit. „Der Senior hingegen muss loslassen, eines der schwierigsten Themen“, benennt der Experte die größte Herausforderung. „Denn das Geschäft wird der Nachfolger sicher anders führen und neue Ideen umsetzen, die dem Senior möglicherweise nicht passen. Doch der Senior muss sich zurückziehen und dem Nachfolger sein Unternehmen vollständig überlassen.“ Zwar Schritt für Schritt, aber eben ohne Steine in den Weg zu legen.

Die [ETL-Unternehmensberatung](#) hat den colornews.de-Lesern eine Checkliste für den übergebenden Unternehmer zusammengestellt, die Sie hier downloaden können.

Sie haben Interesse an weiteren Informationen oder an einer persönlichen Beratung? Dann mailen Sie uns direkt in die Redaktion. Wir stellen Ihnen gerne den Kontakt zu Herbert Prigge her.

ÜBERNAHME IN DER FAMILIE, JA ODER NEIN?

Es sind die emotionalen Konflikte, eine hohe Erwartungshaltung oder einfach Sprachlosigkeit, die eine betriebliche Nachfolgeregelung in der Familie so schwer machen. „Oft wird die Entscheidung nicht bewusst ausgesprochen und herbeigeführt, sondern für den Vater ist klar: Sohn oder Tochter übernehmen das Ruder im Betrieb“, lautet die Erfahrung von Herbert Prigge. „Das kann ein böses Erwachen geben.“ Wenn der Nachwuchs andere Pläne hat und diese (zu) spät ausgesprochen werden. Die Chancen für eine gelungene Übergabe stehen hingegen gut, wenn rechtzeitig geplant und die Familie einbezogen wird. Doch was sollte der Unternehmer bei einer familiären Nachfolge beachten?

Herbert Prigge fasst die wichtigsten Punkte zusammen:

Rechtzeitig und ehrlich über die Nachfolge reden: Was erwartet der Senior, was der Junior? Will der Nachwuchs überhaupt übernehmen?

Der übergebende Unternehmer muss sich fragen, ob **der Sohn oder die Tochter tatsächlich geeignet** ist.

Der Senior sollte frühzeitig seinen **neuen Lebensabschnitt planen** (soziales Umfeld, Hobbies, neue Aufgaben), denn dann gelingt das notwendige Loslassen vom Betrieb.

Auch die **Übergabe muss gut und verbindlich geplant** sein. Schritt für Schritt wird die Verantwortung übertragen. Die Erfahrung: dieser Prozess dauert oft zwei Jahre oder länger.

Der Junior sollte alle Bereiche des Betriebes durchlaufen haben. Damit er oder sie das Unternehmen und die Mitarbeiter wirklich kennt, sich als Chef oder Chefin etablieren – und durchsetzen kann. Gerade bei älteren Mitarbeitern ist das oft schwer, wenn sie den Sohn oder die Tochter schon von Kindesbeinen an kennen.

Bei den Kunden wird der Junior nach und nach als neuer Geschäftspartner eingeführt.

Sicher wird es Kunden geben, mit denen einfacher und andere mit denen schwerer umzugehen ist. „Da kann es sein, dass der Senior gerade bei Preisverhandlungen noch stärker gebraucht wird.“ Bei Kunden wie Flotten oder Schadenmanagern ist ein persönlicher Besuch von Senior und Junior beim Fuhrpark-Manager oder in den Zentralen von Innovation Group und HUK Coburg sicher sinnvoll.

Klären Sie die Finanzen! Auch bei der Übergabe an den Nachwuchs geht es ums Geld. Der Senior will seinen Lebensabend finanzieren, möglicherweise belasten Pensionsansprüche die Kasse des Betriebes, ohne das eine Rückversicherung abgeschlossen wurde. Dem Unternehmen darf der finanzielle Spielraum nicht genommen werden und schließlich will auch der Nachfolger noch Geld verdienen. Da helfen nur eine offene Bestandsaufnahme und tragfähige Finanzkonzepte.

Loslassen, ein Prinzip das vor allem für den Senior gilt. Denn nach Jahrzehnten im Betrieb fällt die Übergabe immer schwer. Auch neue Wege, die vom Nachfolger beschritten werden, betrachtet der Senior nicht selten kritisch. Dennoch braucht der Junior vielleicht noch Unterstützung. Es ist schwer hier die Balance zu halten. Vorsicht gilt bei Gesprächen mit Mitarbeitern und Kunden. Der Senior sollte sich zurückziehen und niemals schlecht über seinen Nachfolger reden. Damit schadet er dem Geschäft und letztlich seinem Lebenswerk.

Rechtliche Bedingungen: Natürlich spielen auch Freibeträge, Schenkungssteuer oder Erbschaftsrecht eine wichtige Rolle. Diese lassen sich jedoch nur in einer individuellen Beratung klären.

KURZ GESAGT: DIE FÜNF WICHTIGSTEN PUNKTE

MERKSÄTZE FÜR DEN, DER SEIN UNTERNEHMEN ÜBERGIBT (SENIOR):

1. Führen Sie eine Entscheidung über die Nachfolge bewusst herbei und setzen Sie sich einen realistischen, klaren Ausstiegszeitpunkt.
2. Bereiten Sie sich auf Ihren Lebensabend rechtzeitig vor.
3. Lassen Sie den Betrieb wirklich los.
4. Unterstützen Sie den Nachfolger in der Einarbeitungsphase intensiv.
5. Erstellen Sie einen Maßnahmenplan mit professioneller Unterstützung (Übergabeplanung, Steuerrecht, Erbschaftsrecht, Verkauf...

MERKSÄTZE FÜR DEN, DER DAS UNTERNEHMEN ÜBERNIMMT (JUNIOR):

1. Treffen Sie eine bewusste Entscheidung für die Übernahme (Download Checkliste) und respektieren Sie das Lebenswerk des Seniors.
2. Bereiten Sie sich intensiv auf Ihre Führungsrolle vor, eignen Sie sich (falls notwendig) betriebswirtschaftliche Kenntnisse an.

3. Haben Sie Geduld und durchlaufen Sie Schritt für Schritt alle Bereiche des Unternehmens.
4. Planen Sie die Übergabe sorgfältig und stimmen Sie dies mit Ihrer privaten Lebensplanung ab!
5. Nutzen Sie die Erfahrung eines Coachs, um das Unternehmen erfolgreich zu übernehmen.

AUCH EINE LÖSUNG: DER VERKAUF, DIE AUFLÖSUNG ODER VERPACHTUNG?

Natürlich ist auch der Verkauf des K&L-Betriebes eine ernstzunehmende Alternative. „Doch wird oft nicht der Verkaufspreis für das Unternehmen erzielt, den sich der Betriebsinhaber vorstellt“, betont Herbert Prigge. Wichtig ist: Weit vor dem Verkaufszeitpunkt muss es eine bewusste Entscheidung für den Verkauf geben und ein Strategiewechsel erfolgen. Denn oft denkt der Unternehmer steueroptimiert, um Gewinne zu reduzieren. Bei einem Verkauf muss sich dieses Verhalten ändern, denn schließlich will der Inhaber einen guten Preis erzielen. Dies geht jedoch nur mit einer glänzenden Bilanz, die auch gute Gewinne ausweist.

INVESTIEREN BIS ZUM SCHLUSS

Auch Ausrüstung, Kundenstruktur und qualifizierte Mitarbeiter stellen beim Verkauf einen Wert dar. Deshalb sollte der Inhaber bis zum Ausstieg in seinen Betrieb investieren. „Wer auf der Zielgeraden die Investition in Technik, Mitarbeiter und Kundenakquisition vernachlässigt, riskiert einen hohen Wertverlust beim Verkauf des Unternehmens“, stellt Experte Herbert Prigge fest. Den genauen Wert für eine Karosserie- und Lackierbetrieb zu ermitteln ist schwierig. Zwar gibt es übliche Bewertungsverfahren, doch muss auch ein marktgerechter Preis erzielt werden. „Häufig belasten Pensionsverpflichtungen bei einer GmbH die Verkaufsverhandlungen“, nennt Herbert Prigge einen Fallstrick. „Vor allem dann, wenn diese nicht mit einer Lebensversicherung abgedeckt ist.“

AUFLÖSUNG DES BETRIEBES

„Viele Unternehmer schrecken davor zurück, aber angesichts der demographischen Entwicklung ist die Auflösung von Betrieben eine denkbare Lösung“, erklärt Herbert Prigge. Einzelne Teile des Unternehmens werden dann verkauft. Das hat Vorteile: Ist die Ausstattung der Firma beispielsweise vollständig abgeschrieben, wird das Anlagevermögen beim Verkauf nur im Halbeinkünfte-Verfahren versteuert. Für den Käufer hat der Erwerb den Vorteil, dass die Werkstattausrüstung neu abgeschrieben werden kann. Herbert Prigge: „Auch Kundenstrukturen lassen sich durchaus an frühere Wettbewerber verkaufen.“ Allerdings ist dieser Weg für leidenschaftliche Unternehmer wohl eher bitter.

VERPACHTUNG DES UNTERNEHMENS

Klar, auch das geht: Ohne direkten Nachfolger verpachtet der Inhaber sein Unternehmen. Allerdings ist dies wohl kein wirklicher Rückzug aus dem Geschäft. Denn der Inhaber trägt nach wie vor das Risiko und kann nur bedingt mit seinem Berufsleben abschließen. „Dieser Weg ist sicher nur eine Notlösung“, bemerkt deshalb auch Herbert Prigge an. „Wer tatsächlich als Unternehmer in den Ruhestand gehen will, sollte den Betrieb sauber übergeben, ob durch eine familiäre Nachfolge, den Verkauf oder mit einer Betriebsauflösung.“

Ingo Köcher