

Betriebsübergabe ein stark emotional besetztes Thema.

Erfolgreich übergeben heißt nicht nur Verträge schließen und Schlüssel aushändigen. Erst wenn ein Betrieb Jahre nach der Übernahme noch gesund da steht, spricht man von einer erfolgreichen Betriebsnachfolge. Dabei geht es um viel mehr als darum ein Lebenswerk weiterzuführen, es geht um vielschichtige harte und weiche Faktoren wie Image, Knowhow, Firmenkultur, Familie, Geld, Empfindlichkeiten und nicht zuletzt um die Altersversorgung. Auf was es ankommt konnte Handwerkskammer-Betriebsberater **Frank Falk** am vergangenen Dienstagabend den rund 60 Unternehmer und Unternehmerinnen im Klösterle vermitteln. Geladen hatte die Wirtschaftsförderung Weil der Stadt in Kooperation mit der Stadt Renningen unterstützt von der Abteilung für Gründerberatung der Kreissparkasse Böblingen. **Susanne Widmaier**, 1. Beigeordnete Weil der Stadt und Bürgermeister **Wolfgang Faißt** aus Renningen führten die interkommunale Veranstaltung zum Thema Betriebsnachfolge durch, um die örtlichen Unternehmer/innen beim Generationswechsel zu unterstützen und erste Orientierung zu bieten. Im Hinblick auf eine vorrausschauende Bestandssicherung wird das Thema Betriebsübergabe für die Kommunen immer wichtiger.

Nachfolger wachsen nicht auf den Bäumen.

40 % der Handwerksbetriebe werden derzeit noch an die Kinder übergeben. Tendenz nach unten. Seit Jahren finden Handwerkerfamilien spürbar weniger Nachwuchs in den eigenen Reihen. Entweder gibt es keine Nachfolger oder sie wollen den Betrieb nicht weiterführen. Mancher Nachwuchs sichert sich einen guten Job als Angestellter, statt das Risiko einer Selbständigkeit auf sich zu nehmen. Wichtig sei, niemanden in die Rolle des Chefs zu zwingen und interfamiliär genau dieselben Prüfkriterien anzuwenden als bei Fremdübergaben. Fast 60 Prozent der Unternehmensnachfolge werden deshalb heute familienextern geregelt, wie eine aktuelle Studie zu diesem Thema besagt. Knapp ein Viertel der Unternehmen wird von früheren Mitarbeitern, ein gutes Drittel von fremden Personen übernommen. Dabei sollte man in alle Richtungen offen sein: geeignete Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Partner Mitbewerber. Nachfolger sollten neben der fachlichen Qualifikation auch das Zeug zum Unternehmer haben. „Das Feuer müsse brennen“ so Falk.

Ein Patentrezept für die richtige Strategie gibt es nicht.

Erfolgreiche Übergabe bedeute vor allem Transparenz und Vertrauen zwischen den Parteien. Es ginge sowohl um Fakten als auch um Emotionen. Steuer- und Finanzthemen könne man abarbeiten aber meist seine die Emotionen der Knackpunkt, besonders innerhalb der Familie. Jede Frage kann als Kritik am Lebenswerk empfunden werden. Da ist es sinnvoll einen externen Fachmann zu Rate zu ziehen, der die Sorgen und Nöte beider Parteien wertfrei vermitteln kann und sowohl die fachliche Voraussetzung wie auch das notwendige Einfühlungsvermögen hat, einen solchen Prozess zu begleiten. Manchmal scheitert es daran, dass der Nachfolger nicht umfassend informiert wird oder Geschäftsunterlagen nicht ausreichend offengelegt werden. Gerade innerhalb der Familie werden wichtigen Fragen nicht gestellt, aus Angst oder Scham den anderen nicht zu verletzen. Die beiden anwesenden „best practice“ Firmen Bestattungsinstitut Gann aus Weil der Stadt und Steuerberatungsgesellschaft Kurz + Mössner aus Renningen haben das bestätigt.

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer wissen das: Für eine Betriebsbewertung gibt es keine Blaupause. Zwar gibt es gängige Bewertungsgrundsätze, aber welches ist das richtige für den jeweiligen Betrieb? Schließlich ist jeder Betrieb anders und eine Annäherung findet sich meist in einer Mischung aus mehreren Verfahren. Entscheidend seien die erzielbaren Gewinne, so die Experten.

Eine richtige Vorbereitung ist wichtig.

Ob familieninterne oder externe Lösung entscheidend ist eine gute Vorbereitung. Dabei gehe es nicht nur darum, den geeigneten Nachfolger zu finden. Es geht auch darum, den Betrieb übernahmefähig zu machen. Eine transparente Buchführung zähle genauso dazu wie ein geeignetes Marketingkonzept für den Nachfolger. „Der Nachfolger will nicht ´nur´ in die Fußstapfen treten, er will auch selbst etwas auf die Beine stellen“ zeigt die Erfahrung von Betriebsberater Falk. Sinnvoll sei es eine Übergabe über mehrere Jahre anzulegen, um den Betrieb nicht zu destabilisieren. 5 bis 10 Jahre seine ein realistischer Zeitraum. Am Anfang der Beratung stünde die persönliche Lebensplanung für Betriebsberater Falk im Zentrum. „Frühzeitig seine finanziellen Dispositionen sortieren. Die Bereitschaft langfristig loszulassen und einen guten Zeitplan für den Rückzug - an den man sich auch hält.“ so der Experte weiter. Der Rucksack für Nachfolger/innen dürfe nicht zu groß sein. Die Gründer müssten sorgfältig abwägen, ob es besser sei einen bestehenden Betrieb zu übernehmen oder einen neuen aufzumachen. Eine Übernahme kann ein ideales Sprungbrett in die Selbständigkeit sein. Ohne ausgearbeiteten Geschäftsplan, ohne ermittelten mittelfristigen Kapitalbedarf und ohne gesicherte Finanzierung im Rücken kann sie aber leicht zur Fallgrube werden.

Frühzeitig Planen

Bei einem sind sich die Experten aber einig: mit der frühzeitigen Planung, einer ordentlichen Portion Mut, Offenheit und Vertrauen der beteiligten Parteien und die richtige Beratung an der Seite sind die Weichen für eine zukunftssträchtige Betriebsübernahme gestellt.

Information und Kontakt zum Thema:

wirtschaftsfoerderung@weil-der-stadt.de

oder die bundesweiter Unternehmensbörse: www.nexxt-change.org

(Auszug aus nexxt-change):

nexxt-change ist eine Internetplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, der KfW Bankengruppe, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands in Zusammenarbeit mit den Partnern der Aktion "nexxt".

Ziel der nexxt-change Unternehmensnachfolgebörse ist es, nachfolgeinteressierte Unternehmer und Existenzgründer zusammen zu bringen. Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Existenzgründerinnen und -gründer können dazu in den Inseraten der Börse recherchieren oder selbst Inserate einstellen. Betreut werden sie dabei von den nexxt-Regionalpartnern, die die Veröffentlichung von Inseraten und die Kontaktvermittlung zwischen den Nutzern übernehmen.

Daten/Fotos: Dropbox.

14.12.2014
Cornelia Nebbioso