



Foto: Adobe Stock/masterphoto

Die Regelung einer Betriebsnachfolge hat es in sich – formal, finanziell und auch emotional

In

SCHRITTEN

zur Betriebsnachfolge

→ **BETRIEBSFÜHRUNG** Eine Garantie auf Übernahme gibt es heutzutage nicht – doch sehr wohl die Chance, die Klippen zu umschiffen, an denen die Betriebsnachfolge am häufigsten scheitert. Die strategischen Planungstipps.

Viele Betriebsinhaber, die ihr Unternehmen mit Engagement und Herzblut führen, wünschen sich einen passenden Nachfolger. Doch nicht in jedem Fall klappt eine solche Betriebsübergabe. Im Handwerk gibt es dafür die verschiedensten Gründe: Die eigenen Kinder haben andere Berufe und kein Interesse am Betrieb. Externe Übernehmer können die Finanzierung nicht stemmen. Das Unternehmen ist nicht attraktiv und zukunftsorientiert genug, um Interessenten bei der Stange zu halten. Teilweise findet sich

schlichtweg einfach niemand, der das Unternehmen haben möchte. Doch auch wenn ein Nachfolger schon gefunden ist, kann es im Verhandlungs- und Übergabeprozess zu Problemen kommen. Kein Wunder: Die Regelung einer Betriebsnachfolge hat es in sich – formal, finanziell und auch emotional. Umso hilfreicher ist es, sich frühzeitig allen Aspekten zu stellen und Strategien zu entwickeln. Wer die folgenden fünf Bereiche beachtet, bereitet den Boden – für eine Betriebsnachfolge, die gelingen kann!

Andrea Eigel

Schritt

1



Rechtzeitig das Thema Nachfolge auf die Agenda setzen

Zeitdruck ist die absolut schlechteste Voraussetzung für eine erfolgreiche und befriedigend verlaufende Betriebsübergabe. Erfahrungsgemäß ziehen sich die Nachfolgersuche und der Übergabeprozess über viele Monate bis Jahre. Daher sollten Sie spätestens drei Jahre, besser fünf Jahre vor Ihrem anvisierten Ruhestand in die aktiven Vorbereitungen für die Übergabe einsteigen. Gegen eine noch frühere Beschäftigung mit dem Thema spricht ebenfalls nichts.

Fotos: Adobe Stock/picostudio

Schritt 2

Schrittweise loslassen und die eigene Zukunft planen

Der eigene Betrieb – das ist mehr eine nüchterne Zahlenbilanz. In den meisten Fällen hängt das Herz am Lebenswerk, an dem man viele eigene Jahre und womöglich bereits mehrere Familiengenerationen lang gearbeitet und Ideen verwirklicht hat. Diese emotionale Verbindung zum Betrieb ist etwas Schönes – doch bei der Betriebsübergabe können einem diese Gefühle in die Quere kommen. Wer sich an seinem Betrieb festklammert, findet nie den richtigen Zeitpunkt für die Übergabe – und auch keinen Nachfolger, der seinen Ansprüchen genügt. Wer dagegen loslässt sowie für sich und andere Freiräume schaffen kann, erleichtert sich den Abschied und dem Nachfolger den Neuanfang. Machen Sie sich auch innerlich bereit für den neuen Lebensabschnitt und beschäftigen Sie sich mit Fragen wie diesen:

■ Was wollen Sie im Ruhestand mit der neu gewonnenen Freiheit anfangen? Haben Sie schon eine Idee, wie Ihr Tagesablauf dann aussehen soll? Nur wer einen attraktiven Ersatzplan hat, wird sich leichtem Herzens aus seinem Unternehmen verabschieden.

■ Was braucht es, damit Sie Ihrem Nachfolger die Verantwortung übergeben? Haben Sie bestimmte Erwartungen an sein Verhalten und seine Vorbereitung? Nur mit einer guten Portion Vertrauen werden Sie akzeptieren, dass er andere Entscheidungen trifft als Sie – und seine eigenen Fehler macht.



Andrea Eigel Kaleidoskop Marketing Service

»Für die Beschäftigung mit den vielgestaltigen Themen der Betriebsnachfolge ist es nie zu früh – höchstens zu spät.«

Schritt 3

Den Betrieb nachfolgefähig machen

Wer sich ein gebrauchtes Auto kauft, schaut genau hin. Funktioniert das Gefährt technisch? Und macht es auch optisch etwas her? Ein Gebrauchtwagen, der unrund läuft, quietscht und knattert, bei dem der Lack ab ist und die Sitze durchgesessen, wird ziemlich lange beim Autohändler auf dem Hof stehen. Ein potenzieller Nachfolger beurteilt einen Betrieb nach ganz ähnlichen Kriterien wie ein Gebrauchtwagenkäufer – nur sind die Aspekte hier noch etwas komplexer. Sorgen Sie deshalb dafür, dass Ihr Betrieb in wichtigen Bereichen gut aufgestellt ist und dasteht:

■ Ist Ihr Betrieb gut organisiert? Sind reibungslose Betriebsabläufe etabliert? Verfügen Sie über effektive Tools in der Verwaltung und einen modernen Maschinenpark? Je besser, transparenter und zeitgemäßer Ihre Geschäftsprozesse und Ihre Ausstattung funktionie-

ren, umso attraktiver ist das für den Nachfolger. Er kann direkt loslegen und muss nicht zuerst alles umkrempeln und auf wettbewerbsfähigen Stand bringen.

■ Gibt Ihr Betrieb – vom Lager bis zur Fahrzeugbeschriftung und Mitarbeiterkleidung, von der Firmenfassade bis zum Büro und Beratungsräumen – ein sauberes und ordentliches Erscheinungsbild ab? Stimmt der Ton im Team und auf der Baustelle? Solche »Äußerlichkeiten« sagen dem Übernehmer sehr viel über den Geist, der im Betrieb herrscht. Ist er gut, macht das den Betrieb eindeutig wertvoller.

■ Hat Ihr Betrieb über die Jahre ein klares Profil entwickelt? Steht er für bestimmte Leistungen und ist attraktiv für Kunden und Mitarbeiter? Kann man sogar sagen, dass er eine Marke mit sehr gutem Image ist? Mit all diesen Merkmalen punkten Sie bei Nachfolgern. Ihr Betrieb ist dann nicht irgendeiner unter vielen, sondern ein wirklich begehrenswerter.



Schritt 4

Die Sache mit dem Geld realistisch angehen

Was soll der Betrieb kosten? Das wird schnell zur Gretchenfrage für Übergeber und Übernehmer. Für den bisherigen Inhaber korreliert der Preis mit dem Wert seines Lebenswerks und wird unter Umständen auch für seine Altersvorsorge eine wichtige Rolle spielen. Der Interessent hingegen hat an dieser Stelle die große Sorge, ob er sich mit der Finanzierung nicht übernimmt. Seien Sie hier sehr klar und objektiv. Zeigen Sie dem potenziellen Nachfolger machbare Wege auf. Und sorgen Sie dafür, dass beide Seiten auf ihre Kosten kommen:

- Welche Besonderheiten machen Ihren Betrieb wertvoll? Welche Schwächen hat Ihr Betrieb, die den Preis nach unten beeinflussen? Ermitteln Sie den realistischen Wert Ihres Unternehmens zusammen mit einem Fachmann. Prädestiniert dafür sind Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder auch die Betriebsberater der Handwerkskammern. In vielen Regionen ist dieser Kammer-Service kostenlos und wird nach dem auch von Banken anerkannten AWH-Verfahren für das Handwerk durchgeführt.

- Wie kann der Nachfolge-Interessierte den Unternehmenspreis finanzieren? Loten Sie zusammen mit Ihrem Berater und dem potenziellen Übernehmer die Möglichkeiten aus. Vielen ist nicht bewusst, dass es Alternativen oder Ergänzungen zu Bankkrediten gibt. Mit Finanzierungen aus Fördermitteln, Gründerkrediten mit günstigen Konditionen, Bürgschaften von den Bürgschaftsbanken und weiteren Optionen kann eine Übernahme sogar gänzlich ohne Eigenkapital gestemmt werden. Weil Ihr Nachfolger durch den bestehenden Kundenstamm sofort Einnahmen hat, ist eine Übernahme sogar oft wirtschaftlich sinnvoller als eine Existenzgründung.

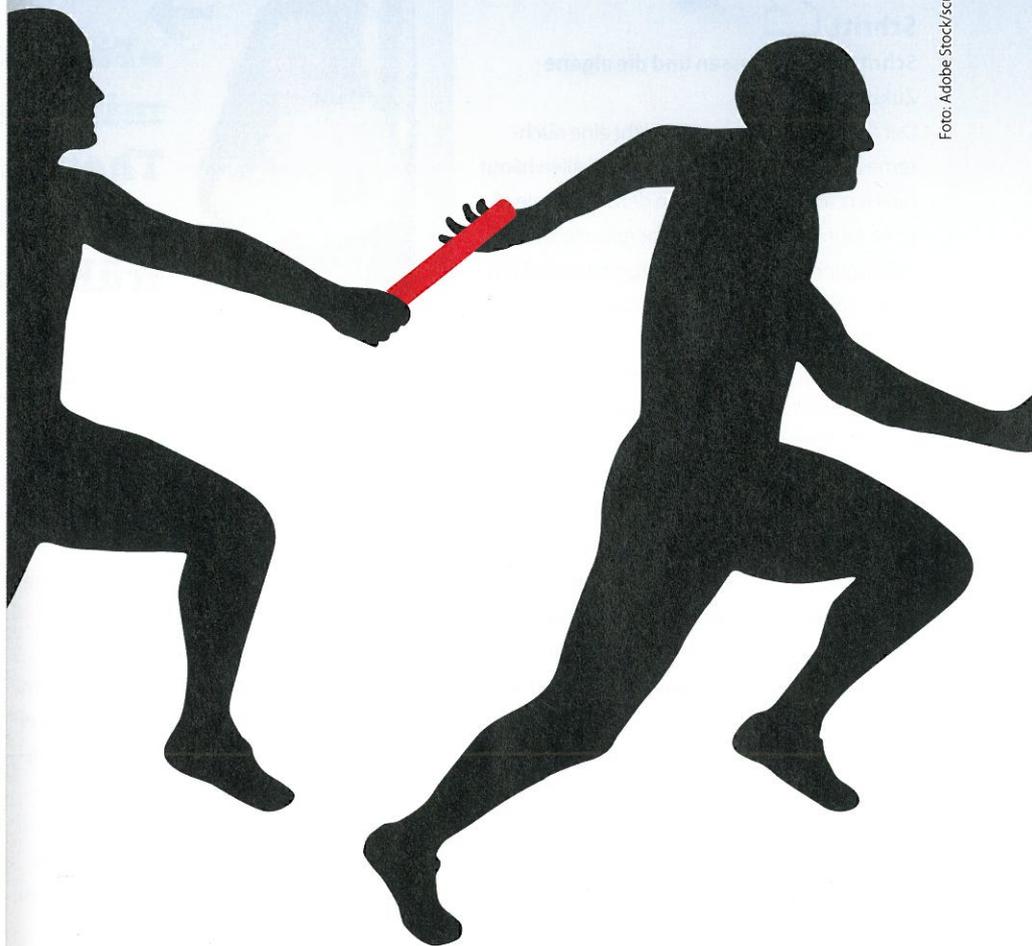


Foto: Adobe Stock/scusi

Der anvisierte Ruhestand und die damit verbundenen Vorbereitungen für eine Betriebsübergabe sollten bereits drei bis fünf Jahre vorher geplant werden, dann lässt sich alles in Ruhe regeln

Schritt 5

Ein passendes Übergabemodell mit Fahrplan

Wenn man sich bis hierher in jeder Hinsicht einig geworden ist, sollte man auf den letzten Metern nicht nachlassen. Zu häufig scheitern Betriebsnachfolgen noch in quasi letzter Minute. Verantwortlich ist oft, dass die genauen Modalitäten des Übergabemodells nicht geplant, untereinander kommuniziert und gemeinsam schriftlich fixiert worden sind. Machen Sie es besser:

- Wann genau wird die Übergabe stattfinden? Legen Sie zusammen ein realistisches Datum frühzeitig fest.
- Wie wollen Sie Ihre Aufgabenbereiche abgeben? Auf einmal oder schrittweise? Wollen Sie noch eine Zeit mit Ihrem Nachfolger gemeinsam im

Unternehmen verbringen? Wer übernimmt währenddessen welche Rolle? Nur wenn Ihre Verantwortungsbereiche eindeutig geklärt sind, werden Sie sich nicht ins Gehege kommen.

- Was muss bis zur Übernahme von beiden Seiten alles gemacht werden? Arbeiten Sie eine Aufgabenliste mit klaren Terminvorgaben und Zuständigkeiten aus.

- Wie, wann und bei wem sollen die Belegschaft, Kunden, Lieferanten und Partner über den Inhaberwechsel informiert werden? Legen Sie auch hierfür einen Zeitplan und Inhalte fest. So frühzeitig, dass Sie in aller Ruhe auch noch entsprechende Online- und Offline-Informationsmedien wie Anzeigen, Anschreiben, Hinweise auf Ihrer Webseite und den Sozialen Medien erstellen können.