

Übergabe

leicht gemacht

Die **Unternehmensnachfolge** ist für jeden Familienbetrieb eine entscheidende Phase. Wie sich die gestalten lässt, verraten Carsten Klingebiel und Oliver Vogt von Gehrke Econ.



Ein Führungswechsel muss gut geplant, kommuniziert und eventuell auch symbolisch vollzogen werden. Zum Beispiel durch die Übergabe eines Staffelstabs.

Die Bäckerei Böhnke* ist eine alteingesessene Bäckerei in einer Kleinstadt in Niedersachsen. Mittlerweile ist die Bäckerei, die zwölf Filialen betreibt, in der dritten Generation. Der Urgroßvater von dem jetzigen Inhaber und Geschäftsführer Karsten Böhnke hatte vor mehr als 100 Jahren den Grundstein für die Bäckerei gelegt. Seit 1980 ist Karsten Böhnke verantwortlich für das Unternehmen mit circa 100 Mitarbeitern. Er ist verheiratet und hat einen Sohn und eine Tochter. Seit einigen Monaten beschäftigt sich Karsten Böhnke mit dem Gedanken, das Unternehmen in andere Hände zu geben, da er in zwei Jahren das 60. Lebensjahr vollendet. Für Karsten Böhnke stellt sich die Frage, wie er die Landbäckerei Böhnke GmbH erfolgreich an einen Nachfolger übergeben kann, um den Fortbestand der Traditionsbäckerei und damit die Arbeitsplätze und das Knowhow möglichst lange zu sichern. Mit seinen Gedanken ist Böhnke nicht allein. Viele Inhaber von mittelständischen Unternehmen beschäftigen sich in Deutschland mit dem Thema Unterneh-

mensnachfolge. Nach Untersuchungen des Bundeswirtschaftsministeriums suchen in Deutschland jährlich durchschnittlich 22.000 Unternehmen einen Nachfolger. Von den übernommenen Unternehmen blieben drei Fünftel in Familienhand, je ein Fünftel wird von externen Käufern beziehungsweise bisherigen Mitarbeitern fortgeführt. Doch über ein Drittel der Unternehmer haben Probleme, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Der demografische Wandel und der drohende Mangel an Fachkräften werden die Problematik noch verstärken. Welche Möglichkeiten stehen dem 58. jährigen Bäckermeister Böhnke zur Auswahl? Welche Aufgaben müssen gelöst und welche Fragen beantwortet werden, um am Ende eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge für Karsten Böhnke und seine Familie erreicht zu haben?

Der Masterplan. Mittlerweile hat Karsten Böhnke im Rahmen vieler intensiver Gespräche mit Freunden und Bäckerkollegen erkannt, dass das Thema Unternehmensnachfolge komplex ist und

Prozess der Unternehmensnachfolge



Die fünf Phasen der Unternehmensnachfolge. Wichtig ist, dass klar bestimmte Meilensteine das Projekt strukturieren – und auch immer wieder überprüft werden. Erweist sich beispielsweise die Nachfolgelösung innerhalb der Familie als nicht praktikabel, gilt es rechtzeitig umzusteuern.

Zeit braucht. Vor allem ist eine professionelle Unterstützung erforderlich. Ihm allein fehlen die Kenntnisse und Erfahrungen, die Unternehmensnachfolge sicher zu gewährleisten. Deshalb lässt er sich zunächst von einem Spezialisten für die Beratung von Bäckereiunternehmen die verschiedenen Möglichkeiten und den damit verbundenen Prozess erläutern. Dabei werden viele Fragen angesprochen: Welche Vorstellungen hat Karsten Böhnke? Wie sieht die Strategie des Unternehmens aus? Soll sein Sohn das Unternehmen übernehmen? Wer soll das Projekt begleiten? Wer kümmert sich um die Kommunikation nach innen und nach außen? Wie wertvoll ist das Unternehmen? Welche Wege der Unternehmensnachfolge sind denkbar? Wie lange wird der Prozess dauern? Welche rechtlichen und steuerlichen Probleme müssen gelöst werden? Schnell wird Karsten Böhnke klar, dass er einen Masterplan benötigt, der ein strukturiertes Vorgehen ermöglicht. Böhnke wird im Rahmen dieser Gespräche ferner deutlich, dass sowohl eine interne als auch eine externe Lösung denkbar ist. Nach intensiven Gesprächen mit seinem Sohn Niklas weiß er, dass dieser durchaus interessiert wäre, seine Nachfolge in der Landbäckerei Böhnke GmbH anzutreten, da er bereits die Meisterprüfung zum Bäckermeister absolviert hat und kurz vor dem Abschluss seines BWL-Studiums steht. Seine Tochter kommt nicht für eine Nachfolge in Frage, da sie Tierärztin werden will. Denkbar ist für Böhnke allerdings auch eine externe Lösung, also ein Verkauf an einen Wettbewerber oder jemanden, der den Schritt in die Selbstständigkeit gehen will. Im Anschluss erarbeitet Böhnke mit seinem Berater einen strategischen Fahrplan, der die anstehenden Aufgaben definiert und die möglichen Stolperfallen identifizieren soll. Klar bestimmte Meilensteine strukturieren zeitlich das Projekt. In der Regel, so erfährt Karsten Böhnke, umfasst der Prozess mehrere unterschiedliche Phasen und dauert circa drei bis sechs Jahre.

Phase 1: Ist-Analyse und Unternehmenswert. Zunächst beginnen die Berater mit einer umfassenden Ist-Analyse seiner Bäckerei, wobei die Finanzdaten, die strategische Ausrichtung sowie das Markt- und Wettbewerbsumfeld im Mittelpunkt stehen. Nur wenn die aktuelle Situation der Landbäckerei Böhnke GmbH hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen und der sich hieraus ergebenden Chancen und Risiken analysiert ist, kann Böhnke einem potentiellen Nachfolger aufzeigen, wo die Bäckerei derzeit steht und welche Potentiale sich in der Zukunft ergeben können. In den letzten Jahren war die wirtschaftliche Situation der Bäckerei, aus der Sicht von Böhnke, zufriedenstellend gewesen. Die Bäckerei erreichte durchschnittlich eine Umsatzrendite von circa

zehn Prozent und die Eigenkapitalquote lag zwischen 15 und 20 Prozent. Doch was ist denn nun sein Unternehmen wert, will Böhnke von seinem Berater wissen. Dazu werden die Erkenntnisse der Ist-Analyse unter Berücksichtigung getroffener Annahmen, hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen, in eine mehrjährige Ertrags- und Liquiditätsplanung überführt. In der Praxis ist es nicht einfach, den Unternehmenswert zu ermitteln, da unterschiedliche Verfahren wie Ertrags- oder Substanzwertverfahren, Stuttgarter Verfahren etc. zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Der Berater ermittelt in einem ersten Schritt den Wert des Unternehmens nach dem vereinfachten Ertragswertverfahren. Danach hat die Bäckerei einen Gesamtwert von 2,8 Millionen Euro. In einer umfassenden Unternehmensdarstellung kann dann ein interessierter Nachfolger all jene Informationen entnehmen, die für eine Entscheidung pro oder kontra Nachfolge wesentlich sind. Böhnke hat nun eine erste Vorstellung, wie wertvoll seine Bäckerei ist. Diese Erkenntnis ist für die möglichen Kaufpreisverhandlungen wichtig sowie wenn er die Anteile an seiner GmbH auf seinen Sohn schenkungsweise übertragen will. In diesem Fall muss er sich Gedanken machen, wie die Tochter wertmäßig bedacht werden kann. Hierzu wird Karsten Böhnke eine umfassende Vermögensaufstellung erstellen müssen.

Phase 2: Vorbereitung des Unternehmens. Mitte des fünften Lebensjahrzehnts der Unternehmernachfolge ist es spätestens an der Zeit, das Unternehmen übergabefähig zu machen. Das weiß auch Böhnke. Dies bedeutet, dass nun Führungsstrukturen entwickelt beziehungsweise ausgebaut werden müssen, um die Bäckerei unabhängiger von seiner Person zu machen. Je eigenständiger die zweite Führungsebene unternehmensrelevante Entscheidungen treffen kann und darf, desto leichter wird es seinem Sohn fallen, Führungsverantwortung zu übernehmen oder sich bewusst dagegen zu entscheiden. Sollte die Nachfolge auf seinen Sohn nicht zustande kommen, hat dies außerdem den Vorteil, dass das Unternehmen führungsfähig bleibt und dass voraussichtlich keine schwerwiegenden Probleme zu befürchten wären. Dies wird, da ist sich Böhnke sicher, auch den Druck von seinem Sohn nehmen, wenn er sich auf eine funktionierende zweite Führungsebene verlassen kann.

Phase 3: Auswahl des geeigneten Nachfolgers. Grundsätzlich kann sich Karsten Böhnke vorstellen, den Betrieb auf seinen Sohn zu übertragen. Allerdings hatten sie in den letzten Jahren immer wieder unterschiedliche Ansichten zum Führungsstil der Bäckerei, die auch schon mal in heftigen Meinungs-



Eine saubere, modernen Produktion freut jeden Bäcker. Einen externen Käufer interessiert freilich nicht, was sie gekostet hat, sondern was er damit verdienen kann.

verschiedenheiten enden konnten. Daher ist es notwendig, bevor der Einstieg seines Sohnes in das Unternehmen erfolgen kann, dass sich die Familie Böhnke über Bedingungen des Eintritts des Juniors und des Austritts des Seniors aus dem Unternehmen einig wird. Die wichtigsten Regeln wollen die Böhnkes mit Unterstützung des Beraters in einer Familienverfassung festhalten, die danach im Gesellschaftervertrag der GmbH fixiert werden soll. So beschließen die Böhnkes beispielsweise in der Übergangsphase als neutrales Gremium einen Beirat einzurichten, der unter anderem bei Konfliktsituationen eine Schlichterrolle übernehmen soll. Ferner muss Karsten Böhnke Fertigkeiten und Fähigkeiten in einem klaren Anforderungsprofil für einzelne Führungsrollen festlegen. Dadurch kann Niklas Böhnke sehr genau einschätzen, was von ihm erwartet werden wird, welche Leistungen er zu erbringen hat und welche Konsequenzen ein Nicht-Erfüllen haben kann. Hierzu wird ein spezieller Workshop durchgeführt, um Niklas Böhnke auf die anstehenden Aufgaben vorzubereiten beziehungsweise zu sensibilisieren. Sollte der Sohn die definierten Anforderungen nicht erfüllen können, kann ein Austritt aus dem Unternehmen meist wesentlich konfliktfreier und vielleicht auch schneller erfolgen. Sollte sich jedoch in dieser Phase schon herausstellen, dass der Sohn sich die Aufgaben nicht zutraut oder Herr Böhnke der Auffassung sein sollte, sein Sohn ist für das Unternehmertum nicht geeignet, so müssen systematisch geeignete Käufer für das Unternehmen gesucht werden. Aufgrund der durchgeführten Analyse und Bewertung des Unternehmens ist eine gezielte Suche schnell möglich. Möglicherweise käme der jetzige Produktionsleiter in Betracht, der unternehmerisch denkt und seit Jahren einen sehr guten Job in der Produktion macht.

Phase 4: Übergangsphase. Wenn alle Beteiligten der Meinung sind, dass eine familieninterne Nachfolge durch den Sohn Niklas angestrebt werden soll, dann sind der Einstieg vom Junior in das Unternehmen sowie der Weg zur Spitze der Bäckerei zu planen. Alle Phasen, die der Junior durchläuft, sind als Teil eines grob skizzierten Karrierepfades zu sehen, so dass allen Beteiligten bewusst ist, warum und wie lange Niklas in einzelnen Bereichen und Abteilungen der Bäckerei tätig ist. Dazu gehört die Übernahme von Aufgaben in der Produktion genauso wie im Verkauf, im Versand und in der Verwaltung. Durch die Teil-

nahme an Verhandlungen mit Lieferanten, die Begleitung von Mitarbeitergesprächen oder die Mitwirkung bei Bankgesprächen sowie die Teilnahme an Beratungsterminen mit dem Steuerberater, soll Niklas ein Gefühl für Führungsaufgaben erlangen. Für das Unternehmen sowie Senior und Junior wird so eine klare Erwartungshaltung aneinander formuliert. Ist diese nicht zu erfüllen, sind entsprechende Konsequenzen von allen Beteiligten einzufordern. Eine Beurteilung beziehungsweise ein konstruktives Feedback nach Abschluss eines Karriereschrittes hilft dabei, die nächsten Schritte zu planen oder doch den Ausstieg ohne Gesichtsverlust zu vereinbaren. Im Verlauf dieses Nachfolgeprozesses wird es Zeiträume geben, in denen beide Generationen gleichzeitig als Führungskraft fungieren werden. Gerade diese gemeinsame Zeit ist für alle Beteiligten mit hohen Anforderungen und viel Verständnis zueinander verbunden. Wichtig ist es vor allem, gegenüber den Mitarbeitern die jeweiligen Rollen zu klären. Entscheidend ist hierfür, dass die Aufgabenbereiche für den Sohn klar definiert und fokussiert sind. Somit kann er Zug um Zug an die zukünftigen Aufgaben herangeführt werden und kann für sich selbst Erfolge besser abschätzen und bewerten. Wenn beide Generationen gleichzeitig im Unternehmen auftreten, stellen sie auch eine Vater-Sohn-Beziehung dar. Diese Konstellation sowie der Altersunterschied werden zu unterschiedlichen Führungsverhalten und -entscheidungen führen, denn Karsten Böhnke ist weit erfahrener als sein Sohn und wird viele Entscheidung vor dem Hintergrund des Erfahrungsschatzes treffen. Dafür steht Niklas als junge Generation für die Erneuerung der Abläufe und eine Abkehr vom alten Führungsstil „Befehl und Gehorsam“. Und sicherlich wird er die Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse mehr einbinden, als das bisher der Fall war. Dies kann zu Spannungen zwischen den Beiden führen. Hier empfiehlt es sich, einen Berater vorab auszuwählen und gegebenenfalls situativ hinzuziehen, um frühzeitig Konflikte zu erkennen und konkrete Lösungen zu erarbeiten. Besonders Karsten Böhnke wird in dieser Phase in der Verantwortung stehen, in der Außenwirkung deutlich zu machen, dass Entscheidungen gemeinsam mit seinem Sohn abgestimmt sind und mitgetragen werden, selbst wenn diese nicht mehr seiner alten Führungskultur entsprechen.

Stimmen sich beide nicht ab, droht eine Aufspaltung der Mitarbeiter – einige werden dem Vater folgen, die anderen dem Sohn. Dies

kann eine existenzbedrohende Situation für das Unternehmen auslösen. In dieser Phase sind feste Kommunikationstermine zwischen Vater und Sohn zu vereinbaren, die sinnvollerweise von einem externen Coach oder Berater begleitet werden sollten.

Phase 5: Ausscheiden aus dem Unternehmen

Wenn sich der Prozess so entwickelt, wie alle Beteiligten es sich wünschen, muss Karsten Böhnke für sich klären, wie er sein Ausscheiden aus dem Unternehmen konkret gestalten möchte. Die Übergabe an den Nachfolger kann sowohl komplett in einem Schritt vollzogen als auch sukzessive durchgeführt werden – wobei hinsichtlich der zweiten Variante ein genaues Definieren des zeitlichen Rahmens der Übergangszeit wichtig ist. In dieser vorletzten Phase des Nachfolgeprozesses steht der Senior im Mittelpunkt der Überlegungen. Da Vater Böhnke die Bäckerei über viele Jahrzehnte geprägt und fortentwickelt hat und die meisten Mitarbeiter im Unternehmen keinen anderen Chef erlebt haben, ist der angestrebte Führungswechsel klar zu kommunizieren, sowohl nach außen als auch nach innen, sowohl symbolisch (zum Beispiel Staffelübergabe auf der Betriebsversammlung, Bürowechsel etc.) als auch in der tagtäglichen Führung des Unternehmens. Dabei sind vor allem folgende Fragen zu klären: Wer hat letztendlich die Entscheidungskompetenz? An wen haben sich die Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Ängsten zu wenden? Sollten sich die Mitarbeiter aus Gewohnheit noch einmal an „den Alten“ wenden, so müssen sie konsequent an „den Neuen“ verwiesen werden. Daher ist es enorm wichtig zu klären, welche zukünftige Rolle und Funktion Karsten Böhnke noch im Unternehmen auszufüllen hat: Scheidet er insgesamt aus dem Unternehmen aus, hat er allenfalls die Funktion des Beraters. Bei einem sukzessiven Ausscheiden sind die Tätigkeitsfelder und der Entscheidungsspielraum klar zu definieren. Entscheidend ist dabei, dass nach innen wie außen für diese klare Rollenverteilung gesorgt wird. Eine pauschale Erfolgsformel für den Übergang in die nächste Phase gibt es nicht, in allen Konstellationen gibt es positive wie negative Beispiele.

Neudefinition. Für Karsten Böhnke besteht die Aufgabe darin, dass er an einer Neudefinition seines privaten Lebens arbeiten muss, das ihm aufgrund seines unternehmerischen Engagements und der hohen Arbeitsbelastung oftmals versagt blieb. Spätestens in dieser Phase müssen auch die finanziellen Auswirkungen bei Karsten Böhnke geklärt werden. Denn mit seinem Ausscheiden ändert sich auch der Umfang und die Struktur seiner persönlichen Einnahmen. Insofern muss eine genaue Analyse seines zukünftigen privaten Finanzbedarfs durchgeführt werden:

- Welche Ausgaben müssen von Karsten Böhnke in Zukunft noch getätigt werden?
- Sind noch private Immobilien zu finanzieren?
- Wie hoch ist der Finanzbedarf für den allgemeinen Lebensunterhalt?
- Welches Auto will Karsten Böhnke in Zukunft nutzen?
- Wie viel Geld wird für Urlaub und Hobbies benötigt?
- Welche steuerlichen Belastungen werden sich in Zukunft ergeben?

- Wie hoch sind auf der anderen Seite die erwarteten Ansprüche aus Renten- und Lebensversicherungen?

Sollte die private Altersvorsorge von Karsten Böhnke nicht oder noch nicht ausreichen, den finanziellen Bedarf zu decken, wird dieser Saldo aus dem Unternehmen zu decken sein. Hier sind unterschiedliche Varianten denkbar. Er kann seinem Sohn das Unternehmen verpachten oder erhält eine Rentenzahlung beziehungsweise dauernde Last von seinem Sohn. Auch sind die Fortführung eines Arbeitsverhältnisses als Geschäftsführer oder die Vereinbarung einer Beratertätigkeit denkbar. Vielleicht wird auch der Verkauf des Unternehmens oder Unternehmensanteile am Ende der Überlegungen die zielführendste Möglichkeit sein – trotz der sich möglicherweise ergebenden steuerlichen Belastungen. Nach Übergabe der Verantwortung an seinen Sohn Niklas beginnt für Karsten Böhnke eine völlig neue Lebensphase. Zum einen sind die Arbeitsbelastung und der Verantwortungsdruck weitgehend von ihm genommen, gleichzeitig gilt es, die neu hinzugewonnene Ressource Zeit sinnvoll einzusetzen. Verfügt der Senior nicht über alternative Engagements zum Beispiel in gemeinnützigen Einrichtungen, in Sportvereinen oder geht nach der Verantwortungsübergabe nicht einem zeitaufwendigen Hobby nach, besteht die Gefahr, rückfällig zu werden und wieder in die Entscheidungsprozesse der Bäckerei einzugreifen. Viele aus dem Unternehmensprozess ausgeschiedene Senioren fühlen sich überflüssig und nicht mehr gebraucht. Sie fallen in ein tiefes Beschäftigungsloch, was nach einer 30-jährigen Beschäftigung als Unternehmer nachvollziehbar und verständlich ist. Bewusst oder unbewusst versuchen sie sich dann wieder in die Führung des Unternehmens einzubringen, was zu erheblichen Konflikten zwischen Vater und Sohn, innerhalb der Familie und im Führungskreis des Unternehmens führen kann. Insbesondere in der Innen- und Außenwirkung kann dieses Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Geschäftspartnern zu Irritationen führen, da der Eindruck entsteht, das Unternehmen sei führungslos. Sehr wohl kann die nachträgliche Übernahme von Führungsverantwortung durch den ausgeschiedenen Senior sinnvoll sein, wenn das Unternehmen in eine existenzbedrohende Situation gerät. Um diese Konflikte zu vermeiden, ist eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Generationen notwendig. Hier kann externes Coaching und Unterstützung durchaus Sinn ergeben, um möglichen Streitigkeiten in der Entstehungsphase zu begegnen.

* Alle Namen von der Redaktion geändert.

Carsten Klingebiel, Oliver Vogt

DIE AUTOREN



Carsten Klingebiel ist Steuerberater und Oliver Vogt Unternehmensberater bei der Gehrke Econ Gruppe in Hannover. Der Fall beschreibt exemplarisch die Vorgehensweise der Gruppe in der Praxis unter dem Einbezug verschiedener Spezialisten aus dem Bereich der Unternehmens-, Rechts- und Steuerberatung zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten zur geplanten Unternehmensnachfolge, die immer einer auf die Situation zugeschnittenen Beratung bedürfen.
Kontakt: Tel. 0511 70050-480, E-Mail oliver.vogt@gehrke-econ.de