

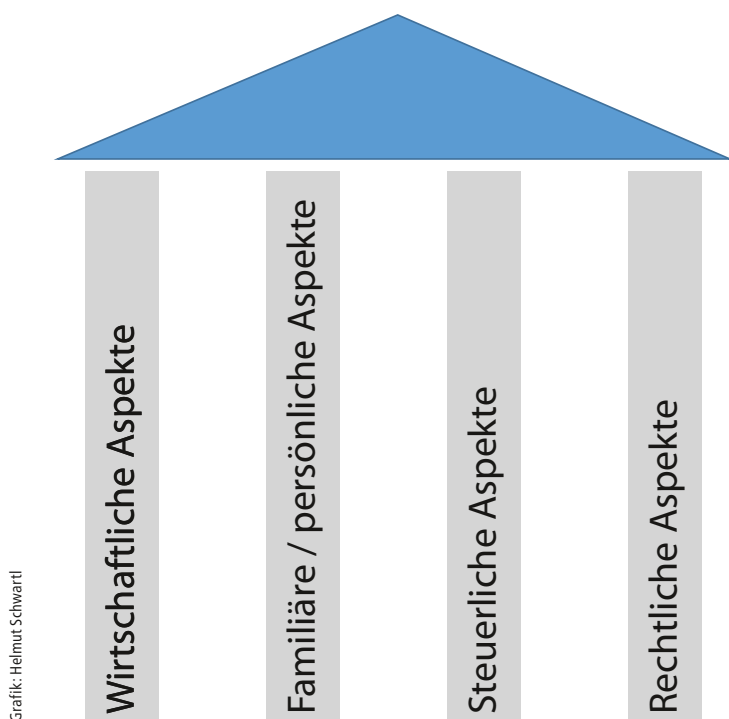


Bild: iStock Photo/RichWintage

*Rund zwei Drittel der 55-60-jährigen mittelständischen Unternehmenschefs haben ihre Nachfolge laut einer IHK-Umfrage noch gar nicht geregelt. Wohl dem Unternehmer, der sich frühzeitig um eine familieninterne Nachfolge kümmert und seinen Nachwuchs langfristig auf eine Übernahme vorbereitet.*

# Familiennachfolge – ein konkreter Fall

**Unternehmensnachfolge – Teil 1** Der demografische Wandel lasse für die nahe Zukunft spürbare Reibungsverluste bei der Unternehmensnachfolge befürchten, berichtete schon 2016 die KfW-Förderbank. Bei über einem Fünftel der Handwerksunternehmer ist die Übergabe in den nächsten Jahren das Thema. Das Dilemma: Es sind die geburtenstarken Jahrgänge, die ans Übergeben denken. Demgegenüber sind die nachfolgenden Generationen deutlich kleiner. Wohl also dem Holzbauunternehmer, der auf eine Familiennachfolge bauen kann. Helmut Schwartl



Grafik: Helmut Schwartl

Die vier wesentlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge

Es gibt viele Gründe, weshalb eine glückliche Nachfolgeregelung erschwert oder gar verhindert werden kann. Zu den meistgenannten zählt in Beraterkreisen, dass der Inhaber zu wenig Zeit dafür aufwenden konnte. Ein weiterer ist, dass der Unternehmenssenior in den letzten Jahren seiner Tätigkeit kaum noch investiert hat und damit sein Betrieb, sprich die „Braut“, die übernommen werden soll, nicht gerade gut „geschmückt“ ist.

In der Tat: Kaum ein unternehmerisches Vorhaben ist komplexer, benötigt mehr Gründlichkeit und ist zeitaufwendiger als die Vorbereitung und Umsetzung einer geordneten Familiennachfolge.

Die Weitergabe des Betriebs, in welcher Form auch immer (Verkauf, Verpachtung, Schenkung, Beteiligung), betrifft stets das Unternehmen und die beteiligten Personen in ihrer Gesamtheit. Zusammenfassend bedeutet das (siehe Grafik), dass wirtschaftliche Aspekte, familiäre und persönliche Aspekte, steuerliche Aspekte und rechtliche Aspekte in aller Regel von gleich großer Wichtigkeit sind. Wird einer der Aspekte nicht ausreichend durchdacht, droht das „Großbauwerk“ Familiennachfolge schnell in Schiefelage zu geraten und womöglich einzustürzen.

### Ein ganz konkreter Fall – die Ausgangslage

Zimmermeister Z. sen., Inhaber eines Zimmerbetriebs in Form eines Einzelunternehmens mit neun Mitarbeitern, will mit Ablauf des Geschäftsjahres 2017 sein aktives Unternehmerleben nach 35 Jahren beenden und an seinen Sohn Z. jun. übergeben. Er ist der Auffassung, dass sein Betrieb über viele Stärken verfügt, und zählt dazu den anerkannt hohen Qualitätsstandard, die Vielseitigkeit seines Leistungsprogramms, eine motivierte und teamstarke Mannschaft und eine gute technische Ausstattung. Auch seien die erzielten Betriebsergebnisse in den letzten Jahren gut gewesen. Allerdings will er, zusammen mit seiner Ehefrau, seinen Lebensstandard halten und erwartet einen angemessenen Ausgleich. Sein Sohn Z. jun., seinerseits Zimmermeister und Bautechniker, arbeitet bereits seit neun Jahren im väterlichen Betrieb. Er hat seine Bereitschaft zur Übernahme des Betriebs erklärt, zumal er der Meinung ist, dass seine bisher erworbenen praktischen Erfahrungen eine gute Voraussetzung für sein Gründungsvorhaben sind.

Zu Recht fragt er sich aber, ob und unter welchen Voraussetzungen sein Einstieg ins Unternehmertum unter Berücksichtigung aller Aspekte erfolversprechend ist, zumal ihm bewusst ist, dass auch erhebliche Belastungen durch eine hohe Unternehmensfinanzierung übernommen werden müssen und weitere Ausgleichsbelastungen an seinen Vater durch die Übernahme auf ihn zukommen werden.

Darüber hinaus wird sich durch den familiären Unternehmerwechsel vieles im Betrieb ändern. Angesichts dieser Situation prallen unterschiedliche Interessen aufeinander, und er besteht daher auf einer detaillierten Untersuchung.

### Beleuchtung der persönlichen Aspekte

Das Aufgabenumfeld von Z. jun. als Führungskraft umfasst bereits eine Vielzahl von Tätigkeiten, die in der Regel in Betrieben etwa gleicher Größenordnung des Zimmerer- und Holzbaugewerbes bereits reale Inhabertätigkeiten sind:

- Selbstständiges Erarbeiten und Unterstützung seines Vaters bei Planungen und Konstruktionen, Kalkulationen, Arbeitsvorbereitung und Materialdisposition im laufenden Auftragsgeschäft
- Personalbetreuung und Personalmanagement in Werkstatt und auf der Baustelle
- Bauleitung und Baubetreuung, Aufmaßerstellung
- Nicht zuletzt viel Erfahrung in der tätigen Mitarbeit bei der Auftragsausführung in der Werkstatt und auf der Baustelle

Da er seinen Vater in der Geschäftsführung in Urlaubs- und sonstigen Abwesenheitszeiten seit einigen Jahren vertritt, hatte er sich auf diese Weise in der Praxis zwangsläufig auch mit wirtschaftlichen Fragen auseinandersetzen. Somit sind die persönlichen Voraussetzungen schon einmal erfolversprechend. Fehlende Erfahrungen und Defizite sieht er selbst noch in der Kommunikation und bei Verhandlung mit Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern, in der Kalkulation und weiteren betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen. Ein wichtiger Faktor, die Mankos zu beheben, besteht in der Bereitschaft von Z. sen., seinem Sohn in einer Übergangsphase von ein bis zwei Jahren, gerade um die genannten Lücken abzufedern, noch tatkräftig zur Seite zu stehen.

Vereinfachte Planrechnung für Z. jun.		
	T€	%
Umsatzerlöse aus:		
Zimmerei und Holzbau	1.135,0	97,8
Autokranvermietung	25,0	2,2
<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.160</b>	<b>100</b>
Materialeinsatz		
Fremdleistungen zugekauft	317,8	28,0
	136,2	12,0
<b>Rohertrag</b>	<b>706,0</b>	<b>60,9</b>
Personalkosten		
Sonstige Betriebskosten	373,0	32,2
Zinsen für langfristige Darlehen	177,5	15,3
Abschreibungen	10,0	0,9
	49,5	4,3
<b>Aufwand gesamt</b>	<b>610,0</b>	<b>52,6</b>
<b>Geplantes Betriebsergebnis</b>	<b>96,0</b>	<b>8,3</b>
<b>Cashflow, Kapitaldienst, Entnahmen</b>		
	T€	%
Übertrag Geplantes Betriebsergebnis	96,0	
Abschreibungen	49,5	
Zinsen für langfristige Darlehen	10,0	
<b>Einfacher Cashflow</b>	<b>155,5</b>	<b>13,4</b>
Kapitaldienst Betrieb:		
- Tilgungsaufkommen	-46,5	
- Zinsen für langfristige Darlehen	-10,0	
Private Entnahmen:		
- Lebenshaltungskosten Z. jun.	-35,0	
- Eigene Vorsorgeaufwendungen	-10,0	
- Private Steuern	-20,0	
- „Dauernde Last“ (kum. monatl. Zahlung an Z. sen.)	-30,0	
<b>Summe Kapitaldienst Betrieb und Entnahmen:</b>	<b>-151,5</b>	
<b>Investitionsrahmen/freie Liquidität</b>	<b>4,0</b>	

Tabelle: Helmut Schwardt

Stark vereinfachte und verkürzte Planungsrechnung für Z. jun. im ersten Jahr der Übernahme. Ab dem dritten Jahr steigen die Chancen für mehr finanziellen Spielraum vor allem durch markante Senkung des Tilgungsaufkommens um über 30 T€ auf ca. 15 T€ jährlich.

Darüber hinaus galt es auch die private Situation beider Parteien zu beleuchten und einzubeziehen. Z. jun. lebt mit seiner Partnerin in Miete und hat bisher noch kein nennenswertes Vermögen aufbauen können. In drei bis fünf Jahren nach der Übernahme will er Wohneigentum erwerben und eine Familie gründen. Diese Ziele müssen dann in die wirtschaftliche Betrachtung mit einfließen.

### Achtung: Steuern und Recht!

Der Autor betont ausdrücklich, dass bei komplexen Angelegenheiten wie einer familiären Betriebsnachfolge bei den zahlreichen, teils komplizierten steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen unbedingt die betreuende Steuer- und Rechtsberatung frühzeitig einzubeziehen ist, zumal dies in aller Regel auch großen wirtschaftlichen Einfluss hat. Idealerweise können so unter Berücksichtigung der geltenden Regelwerke und in Verbindung mit den wirtschaftlichen Aspekten für den Übergeber und den Übernehmer optimale Kompromisse und Ergebnisse erreicht werden. Im vorliegenden Fall einigte man sich nach mehreren „runden Tischen“ auf das Modell der Betriebsübergabe im Wege der „vorweggenommenen Erbfolge“ (Schenkung). Z. sen. überträgt damit das Vermögen des Betriebs (Grundstück, Betriebsgebäude und den größten Teil der Maschinen und Fahrzeuge) an seinen Sohn Z. jun. Dieser führt die Vermögenswerte buchmäßig wie gehabt weiter. Erbschaftsteuerliche Belastungen wegen der Aufdeckung von „stillen Reserven“ konnten ausgeschlossen werden. Allerdings hat er die Auflage einer Versorgungsleistung an seinen Vater in der Form einer „dauernden Last“ (vereinbart wurden 2.500 € monatlich) zu tragen. Dieser Fakt spielt natürlich bei der wirtschaftlichen Betrachtung eine wichtige Rolle. Positiv aus Sicht des übertragenen Unternehmens konnte vereinbart werden, dass die Tochter des Altinhabers aus weiteren privaten Vermögenswerten von Z. sen. erblich bedacht werden wird, so dass zukünftig auf das Unternehmen keine weiteren Ansprüche aus Erbangelegenheiten zukommen können.

Teil 2 der Serie erscheint in *bmH bauen mit Holz 10.2018* und beschreibt, was zu beachten ist, wenn eine Fremdnachfolge angestrebt wird.

### Wirtschaftliche Aspekte – Analyse und Planung

Jeder Holzbaubetrieb hat seine spezielle wirtschaftliche Situation. In unserem Praxisbeispiel zeigt sich das wie folgt: Tatsächlich erzielt die Zimmerei seit vielen Jahren gute Betriebsergebnisse, die oft auch über dem Branchenschnitt vergleichbarer Betriebe lagen. Zugleich hatte Z. sen. auch hohe Belastungen zu handeln: Die sehr gute technische Ausstattung musste weitgehend fremdfinanziert werden. Entsprechend hoch ist der Kapitaldienst, bestehend aus Zinsen und Tilgungen. Dazu kommen überdurchschnittliche Entnahmen, unter anderem für den Unterhalt der Eltern von Z. sen. in Form einer monatlichen Rente und von kräftigen Steuerzahlungen (als Folge der guten Ergebnisse). Die Aufgabe besteht also nun darin:

- die wirtschaftliche Situation des Unternehmens anhand Bilanzen und aktueller Buchhaltung zu bewerten, die Stärken zu identifizieren und mögliche Risiken zu beleuchten;
- die wirtschaftliche Planung nach Übernahme in verschiedenen Szenarien und die für den Übernehmer und Übergeber bestmögliche Lösung herauszuarbeiten.

- Für Z. jun. ist der Betrieb die einzige Einkommensquelle, für Z. sen. neben Renteneinkünften aus Vorsorgemaßnahmen immer noch eine sehr wichtige Versorgungsquelle. Deshalb muss das Wohl des Betriebs über Einzelinteressen gestellt werden. Sprich: Der Betrieb muss dauerhaft in der Lage sein, eine angemessene Lebenshaltung und einen Vermögensaufbau für Z. jun. zu ermöglichen, die monatlichen Rentenzahlungen an Z. sen. zu leisten und die Tilgungsrückzahlungen für die betrieblichen Darlehen zu tragen. Letztlich konnte dem Vorhaben aus wirtschaftlicher Sicht deshalb zugestimmt werden, weil die hohen Tilgungsleistungen ab dem dritten Jahr der Übernahme durch Z. jun. um über 30 T€ jährlich markant schrumpfen und damit die Chancen für erhöhten finanziellen Spielraum für die Verwirklichung seiner privaten Ziele (Anschaffung von Wohneigentum, Gründung einer Familie) stark ansteigen.

In den Planungen war auch zu berücksichtigen, inwieweit sich weitere Strukturen mit dem Inhaberwechsel verändern werden, z. B. die Personalstruktur, die technische Ausstattung (nennenswerte Investitionen waren nicht erforderlich) oder auch die Organisation. Die Tabelle zeigt – in vereinfachter und verkürzter Form – die Planrechnung für Z. jun. im ersten Jahr der Übernahme.

- Auch die neuen Kalkulationsgrundlagen für Z. jun. waren zu erarbeiten, zumal unter anderem einige wesentliche Veränderungen in der Personalstruktur zu berücksichtigen waren.
- Schließlich waren Z. jun. einige sinnvolle und wenig aufwendige betriebswirtschaftliche Steuerungswerkzeuge bezogen auf die Entwicklung der Liquidität, die Auslastung und den Markterfolg an die Hand zu geben.

### Abschließende Tipps

Dieser Beitrag kann den Gesamtkomplex Familiennachfolge bei Weitem nicht vollständig abdecken. Vielmehr war es Sinn und Zweck, einen Praxisfall zu schildern, wie er im Zimmerergewerbe durchaus häufiger vorkommt. Auch sei abschließend erwähnt, dass die reine technische Betrachtung der „vier Säulen“ die Gesamtkomplexität und -problematik nicht immer ausreichend würdigt. Oft treten zwischen der abgebenden und der übernehmenden Seite aus vielerlei meist wirtschaftlichen Gründen Interessenkonflikte auf. Dann kann es sich als sinnvoll erweisen, einen externen Fachmann bzw. Coach hinzuzuziehen, der den Prozess neutral, objektiv, sowie mit Fachwissen und sozialer Kompetenz ausgestattet begleitet. ■

### Autor

#### Helmut Schwartl

ist Berater und Coach „Für Unternehmer im Holzbau“ ([www.helmut-schwartl.de](http://www.helmut-schwartl.de)).

## Anzeigenmarkt

### Inserentenverzeichnis

Bierbach .....	57
Bruderverlag .....	2, 59, 60
DELTA/Dörken .....	21
GH Baubeschläge .....	5
NELSKAMP .....	9
Marktführer .....	40

**BIERBACH®** **“Nagel-Paradies”**

**Nägel, Stahlnägel, GewindeNägel, Stifte, Haken usw.**  
**NEU: Gratis-Produktions-Katalog anfordern!**

BiERBACH® GmbH & Co. KG  
 Befestigungstechnik  
 Tel.: 0 23 03 / 28 02 - 0 • Fax: - 129  
 info@bierbach.de • www.bierbach.de

**15% Leserrabatt**  
**Online-Rabattcode**  
**BmH2018**

