



Bild: iStockPhoto / Natee Meepian

Bevor eine Firmenübergabe an einen Fremdnachfolger per Handschlag besiegelt und vollzogen werden kann, müssen einige Dinge beachtet und vorbereitet werden.

Fremdnachfolge – ist die Braut gut geschmückt?

Unternehmensnachfolge – Teil 2 Derzeit sind rund 40 Prozent der Inhaber mittelständischer Betriebe älter als 55 Jahre und werden in absehbarer Zeit einen Nachfolger brauchen. Bei fast der Hälfte aller Unternehmen kommt eine familiäre Weiterführung nicht in Betracht. Der Artikel zeigt, was bei einer betriebsinternen oder auch betriebsexternen Lösungssuche zu beachten ist. Helmut Schwartl

Allein in den kommenden zwei Jahren planen die Chefs von 236.000 kleinen und mittleren Firmen, ihr Unternehmen zu übergeben, wie eine aktuelle Sonderauswertung der Research-Abteilung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) belegt. Daraus lässt sich auch für einen übernahmewilligen Zimmermeister ableiten, dass er vermutlich nicht allzu lange warten muss, bis sich eine Möglichkeit ergibt. Vor allem, wenn er regional flexibel ist. Und für den übergabewilligen Holzbauunternehmer heißt das: Je besser die Braut, sprich der eigene Betrieb, „geschmückt“ ist, desto größer ist auch die Chance, einen geeigneten „Bräutigam“, sprich Nachfolger, zu finden.

Welche Fragen stellt ein potenzieller Nachfolger?

Nehmen wir an, ein gestandener Zimmermeister hat Interesse, einen Holzbaubetrieb zu übernehmen. Worauf wird er besonders achten? Was wird er sich näher anschauen? Welche Fragen wird er vermutlich stellen?

- Gegebenenfalls mit Unterstützung eines betriebswirtschaftlichen Experten wird er sich die „harten Fakten“ aus den Bilanzen der letzten drei bis fünf Geschäftsjahre und der aktuellen Buchhaltung anschauen. Wie haben sich die Umsätze entwickelt? Ist die Kostenstruktur wettbewerbsfähig? Waren die Gewinne und der Cashflow auskömmlich? Konnten Rücklagen für Investitionen gebildet werden? Vielleicht hat er sich geschickterweise zuvor Branchenzahlen besorgt, die ihm als gute Vergleichsbasis dienen.
- Welche Form der Übergabe soll es werden (Kauf, Pacht, Beteiligung)?
- Wie ist der Betrieb ausgestattet? Besteht Investitionsbedarf bezüglich der Raumverhältnisse, der technischen Ausstattung, des Fuhrparks?
- Bei nennenswertem Investitionsbedarf wird er sich über seine Finanzierungsmöglichkeiten unter Einbindung möglicher Finanzierungspartner im Klaren sein müssen. Welche Vorteile können Förderprogramme (KfW, Landesbanken) bieten? Bei größeren Investitionen wird die Hausbank ein Konzept, einen Businessplan, aus dem die Tragfähigkeit des Vorhabens hervorgeht, erwarten.
- Wie sind das zu übernehmende Personal und die Personalstruktur zu bewerten („gesunde Mischung“, Altersstruktur, Qualifikation)? Will ein interessierter Nachfolger eventuell verkleinern, oder bringt er Personal mit?
- Wie sehen die weiteren Strukturen aus: Leistungs- und Auftragsstruktur, Kundenstruktur, Wettbewerbsumfeld?
- Wo liegen die besonderen Stärken des Übernahmebetriebs? Gibt es vorteilhafte Alleinstellungsmerkmale (Können diese beispielsweise im Sanierungsbereich oder im Holzhausbaubereich liegen)?
- Sind alle sonstigen wichtigen Geschäftsbeziehungen (Banken, Berater, Architekten usw.) gut und intakt?
- Sind die Region im Einzugsgebiet und die spezielle örtliche Lage des Holzbaubetriebs attraktiv oder eher problematisch?
- Wie steht es um den Ruf des Unternehmens in seiner Region?
- Natürlich wird sich der potenzielle Interessent auch für alle rechtlichen und steuerlichen Belange einer Betriebsübernahme (z. B. bezogen auf die Gesellschaftsform und die steuerlichen Konsequenzen) Expertenunterstützung holen.

Aus diesen wahrscheinlichen Fragestellungen kann der Eigentümer eines Zimmereibetriebs ableiten, wo und mit welchen Maßnahmen er im Sinne einer baldigen und erfolgreichen Fremdnachfolge tätig werden muss.

Welche Formen der Übergabe sind möglich?

Zur Auswahl stehen verschiedene Varianten, von denen jede für sich betrachtet ihre Vor- und Nachteile hat. Externer Rat für den willigen Übergeber wie auch den Übernehmer ist dabei bei allen wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Aspekten unerlässlich.

Variante Verkauf: Entschließt sich der Noch-Inhaber zum Verkauf, schafft er klare Besitzverhältnisse. Der Zimmereibetrieb geht in das Eigentum des Käufers/Nachfolgers über. Möglich ist auch eine Mischform wie ein Teilverkauf (z. B. von Maschinen, Fahrzeugen und Lagerbeständen) und die Verpachtung von Grundstück und Werkhalle an den Nachfolger.

Problematisch könnte für die verkaufende Seite die Aufdeckung „stiller Reserven“ sein, die dann zu Steuerzahlungen aus Veräußerungsgewinnen führen können. Für den Käufer kann indes ein hoher Kaufpreis ein schwer zu überwindendes Hindernis sein. Da wäre dann zu prüfen, ob Förderprogramme von Förderbanken Hilfestellung leisten können, etwa durch teilweise Haftungsübernahme.



INTERNATIONAL SECURITY ACADEMY www.isaev.de



Fachkraft für Arbeitssicherheit

berufsbegleitend
ein Semester · je Fr./Sa.
An Hochschulen in
Berlin | Bochum | Kassel

Sicherheits- & Gesundheitschutzkoordinator



nach RAB 30, Anl. B+C
Mo. – Fr. an 9 Tagen
innerhalb von 2 Wochen

An Hochschulen in
Berlin | Bochum | Esslingen | Stuttgart

Variante Verpachtung: Bei dieser oft vorzufindenden Form würde sich der Übergeber noch nicht von seinem Betriebsvermögen trennen, sondern an einen Nachfolger gegen Pachtzins verpachten. Ein Nachfolger, aus der Mitarbeiterschaft oder auch von außen, könnte den Zimmereibetrieb dann selbstständig führen.

Die wesentlichen Vorteile:

- Die wesentlichen Vermögenswerte (die dann festzulegen wären: Grundstück, Gebäude, ggf. auch Maschinen, Anlagen und Fahrzeuge) verbleiben erst einmal beim Betrieb.
- Eventuell vorhandene stille Reserven brauchen noch nicht aufgedeckt zu werden und führen daher nicht zu Steuerzahlungen.
- Ein weiterer Vorteil kann es sein, dass Kinder des Unternehmers, die derzeit noch zu jung sind, zu einem späteren Zeitpunkt den Betrieb übernehmen könnten.

Was kann nachteilig sein?

- Ein eventuell bestehendes steuerliches Problem wird erst einmal nicht gelöst, sondern in die Zukunft verschoben.
- Der Eingang der Pachtzahlungen kann mit Risiken verbunden sein, wenn der verpachtete Betrieb in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät.
- Oft hat der Verpächter sein Wohnhaus direkt am Betrieb. Infolge der räumlichen Nähe kann es auch zu Konflikten zwischen Pächter und Verpächter kommen.

Beteiligung: Ob betriebsintern oder auch -extern, eine Beteiligung ist häufig ein gangbarer Weg, die Nachfolge zu regeln. Zumal sie sozusagen eine Vorstufe für eine spätere vollständige Übernahme ist. Bei einem Eintritt in ein Einzelunternehmen, ggf. mit Entrichtung eines Kaufpreises, entsteht eine Personengesellschaft. Dann empfiehlt sich eine Regelung des Gesellschaftsverhältnisses mit einem Gesellschaftsvertrag. Bei Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft (zum Beispiel einer GmbH) ist ein notariell beglaubigter Gesellschaftsvertrag zwingend vorgeschrieben.

Welche Art der Übergabe es letztlich auch sein mag: In jedem Fall sind steuerliche Beurteilungen einzuholen, um die individuellen Belange der Beteiligten zu berücksichtigen.

Die Königslösung: Fremdnachfolger systematisch aufbauen

Ob sich in der eigenen Mitarbeiterschaft eine Möglichkeit auftut oder ein Kandidat erst gesucht und eingestellt werden muss: Der abgabewillige Unternehmer, der seinen potenziellen Nachfolger über eine längere Zeit hinweg im eigenen Zimmereibetrieb beobachtet und gefördert hat und schließlich von seiner persönlichen und fachlichen Eignung überzeugt ist, kann sich relativ sicher sein, dass sein Werk in guten Händen ist und erfolgreich weitergeführt wird.

Ein möglicher Übernehmer, der den Holzbaubetrieb über Jahre hinweg kennt, seine Stärken und inneren Werte zu schätzen weiß und auch mitgestaltet hat und vielleicht auch schon Einblick in den Unternehmenserfolg über „harte Fakten“ (Bilanzen, aktuelle Buchhaltung, Auftragserfolge usw.) hat, wird ermutigt sein, den Schritt in die Selbstständigkeit zu tun. Hat er dann noch seine Eignung mit der Übernahme von Unternehmernaufgaben (beispielsweise komplette Projektabwicklungen von der Kalkulation bis zur Abrechnung) in der Vorbereitungszeit unter Beweis gestellt, sollte seine Entscheidung für die alleinige Verantwortung guten Gewissens erfolgen.

Voraussetzung ist natürlich auch, dass für beide Seiten die finanzielle und wirtschaftliche Tragfähigkeit vorhanden ist und gegebenenfalls Kompromissfähigkeit dazu besteht, sie herzustellen. Oft hilft dabei externer Rat und Moderation von branchenerfahrenen Beratern, um die unterschiedlichen Interessen zusammenzubringen.

Fremdnachfolger suchen und finden

Was aber tun, wenn sich weder aus dem Familienkreis noch aus dem Betriebsteam reelle Möglichkeiten einer Nachfolge ergeben? Dann empfiehlt es sich, möglichst frühzeitig auf die Suche zu gehen unter Nutzung vieler verfügbarer Medien und Informationsquellen. Nachfolgend eine Auflistung der durchaus zahlreichen Möglichkeiten:

- Ansprache langjähriger Lieferanten, zumal diese auch Zimmereibetriebe aus der näheren und weiteren Umgebung beliefern und eventuell Tipps haben.
- Ansprache der Hausbank und ggf. weiterer Banken; auch darüber können Kontakte zu Interessenten entstehen
- Ansprache des evt. vorhandenen eigenen Netzwerk's, wie etwa von befreundeten Zimmereibetrieben, die ggf. Interessenten aus ihrem Umfeld haben
- Auffinden und Ansprache von kleinen Zimmereibetrieben und „Einzelkämpfern“ aus der näheren oder auch weiteren Region, die sich eventuell vergrößern wollen
- Ansprache von Zimmerer-Meisterschulen, um ggf. Jungmeister anzusprechen, die ggf. für eine spätere Nachfolge aufgebaut werden können
- Mitteilung und Ansprache in der eigenen Zimmererinnung und Nachbarinnungen
- Nutzung von Betriebsübergabe-Börsen, wie beispielsweise der „nexit change“-Börse und dem zuständigen Regionalpartner; bei Holzbaubetrieben die zuständige Handwerkskammer
- Informationen/Anzeige im Verbandsorgan „holzbau report“
- Anzeigen in Branchenfachorganen wie der Zeitschrift „bmH bauen mit Holz“
- Anzeigen in den Handwerksorganen „Handwerkszeitung“ und „Handwerksmagazin“
- Gegebenenfalls kann man auch Infos und Hinweise zu seinen zukünftigen Übergabeabsichten über die eigene Internetseite oder Portale wie zum Beispiel „Xing“ oder die sozialen Medien kundtun bzw. geben.

Neben den direkt Betroffenen, dem Übergeber und dem Nachfolger, ist in aller Regel auch ein gutes Zusammenspiel von beratenden Geschäftspartnern (Steuer- und Rechtsberatung, Betriebsberatung) erforderlich, um eine gute Lösung zu erreichen, zumal das Thema „Fremdnachfolge“ komplex, umfangreich, teilweise auch kompliziert ist und sich die Übergabe im Praxisfall zeitlich lange hinziehen kann. ■

In der dritten und letzten Folge zum Thema wird es um eine Beleuchtung möglicher Fördermittel von Bund und Ländern für die „Unternehmensnachfolge“ gehen.

Autor

Helmut Schwartl

ist Berater und Coach „Für Unternehmer im Holzbau“ (www.helmut-schwartl.de).