

Nachfolge im Handwerksbetrieb

„Das Unternehmen bleibt in der Familie“, so heißt es in einer Broschüre des Wirtschaftsministeriums zum Thema „Nachfolgeregelung“. Im Folgenden wird kurz vorgestellt, welche wichtigen Aspekte in Hinblick auf eine Übergabe vom Senior an den Junior (und natürlich auch an Dritte) zu beachten sind.

An den Junior übergeben, vom Senior übernehmen

Auch wenn der Betrieb in der Familie bleibt, so sollte dies – ebenso wie bei der Übergabe an einen Dritten – bestimmten Regularien folgen, zentrale Fragen für die weitere Betriebsführung beantworten und die schriftliche Form waren.

Zu wichtigen Meilensteinen einer Übergabe gehören unter anderem:

- **Zu früh ist nie zu spät.** „Kalkulieren Sie mindestens fünf Jahre für den gesamten Prozess der Unternehmensübergabe“, so dass Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Dem ist eigentlich nichts mehr hinzuzufügen.
- **Weiter wie bisher?** Der bisherige Firmeninhaber besitzt, auch wenn dies nicht in irgendwelchen Dokumenten und Plänen festgeschrieben ist, eine bestimmte Geschäftsausrichtung. Dem Nach-

folger muss die Möglichkeit gegeben werden, diese zu überprüfen (neu-deutsch: Businessplan erstellen) (Tafel 1).

Hierbei sind Fragen wie: Soll die ursprüngliche Geschäftsidee unverändert weitergeführt werden? Wie groß ist das Marktvolumen der zukünftigen Kunden? Was bietet die Konkurrenz? Welches Personal wird für eine veränderte Geschäftsausrichtung benötigt? zu beantworten.

- **Verträge ohne Ende.** Ein gründlicher Blick in die bestehenden Verträge ist obligatorisch. Von der Rechtsform (GmbH, GbR udgl.) und Einzelheiten im Gesellschafts-/Gesellschaftervertrag über Miet- und Leasingverträge sowie Arbeitsverträge bis zu den verschiedenen Versicherungen. Und auch für die förmliche Übergabe sollten Senior und Junior einen Vertrag unterzeichnen.

Tafel 1 Businessplan für die Unternehmensnachfolge

Der Businessplan zur Unternehmensnachfolge sollte u.a. folgenden Punkte berücksichtigen:

Soll-Zustand des Unternehmens	Ist-Zustand des Unternehmens
Die Idee	
Meine Geschäftsidee	Ursprüngliche Geschäftsidee des Inhabers
Welche Leistungen will ich zukünftig anbieten?	Was wird derzeit angeboten?
Welchen Nutzen hat mein zukünftiges Angebot?	Welchen Nutzen hat das aktuelle Angebot?
Was soll mein(e) Produkt/Dienstleistung kosten?	Was kostet das bestehende Angebot?
Der Markt	
Welche Kunden werden meine Produkte kaufen?	Wer kauft das derzeitige Angebot?
Wie groß ist das zukünftige Marktvolumen?	Wie groß ist das derzeitige Marktvolumen?
Wie werbe ich neue Kunden für bestehende Produkte/Dienstleistung?	Wie wurden bisher neue Kunden gewonnen bzw. Kunden gehalten?
Wird das Absatzgebiet durch die Übernahme vergrößert?	Wie groß ist das jetzige Absatzgebiet?
Die Konkurrenz	
Werde ich durch mein neues Angebot neue Konkurrenten erhalten?	Wer gehört zur bestehenden Konkurrenz?
Was kostet mein Angebot bei der Konkurrenz?	Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz das bestehende Angebot an?

- **Das liebe Geld.** Zwei Aspekte stehen im Vordergrund. Zum Einen die Weiterführung des Betriebes. Zentrale Schlagworte sind Investitionen und Liquidität. Die andere Seite betrifft die Bezahlung des Unternehmens, also die Sicherung der Altersversorgung des Seniors. Geschieht dies in Form der vorweggenommen Erbfolge bzw. Schenkung, so ist anzunehmen, dass der Senior zuvor Vorkehrungen für seine finanzielle Absicherung im Alter getroffen hat.

Ist dies nicht der Fall, so wird auch bei der Familienübergabe ein Kaufpreis zu erstatten sein: Als Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistung (beispielsweise als monatliche Rente). In einem solchen Fall ist der Unternehmenswert zu ermitteln.

- **Übergabe organisieren und durchführen.** Für die Übergabe sollten die Beteiligten einen Fahrplan festlegen, der z. B. genau fixiert, wann etwa der Junior allein und ausschließlich für das Personal zuständig ist.

Unternehmensbewertung

Eine der wesentlichen Fragen, in der sich Senior und Junior einigen müssen, betrifft den Wert des Unternehmens. Dieser bestimmt den möglichen Kaufpreis des Betriebes bzw. die bei einer unentgeltlichen Übertragung/Schenkung (oder Erbschaft) anfallende Erbschafts- und Schenkungssteuer. Hilfreich ist immer eine Wertermittlung, die sich an Realitäten und nicht Wünschen orientiert. Für die Ermittlung des Firmenwertes existieren mehrere Verfahren. In der langjährigen Anwendung haben sich zwei herauskristallisiert.

Substanzwertverfahren. Oder: Wie teuer wäre es, das Unternehmen in seinem jetzigen Zustand neu zu errichten? Die vorhandenen Vermögenswerte des Betriebes werden addiert, bestehende Schulden abgezogen. Das Ertragswertverfahren blickt in die Zukunft. Vereinfacht formuliert geht es darum, künftige Erträge des Unternehmens auf den heutigen Tag abzuzinsen. Sie ergeben den sogenannten Barwert, der zum Kaufpreis für die Firma werden kann.

Ein einfaches Beispiel:

Jahresertrag/
Zinsbetrag: 48.000 Euro,
Zins: 8 % (48.000: 8 x 100)
Ertragswert: 600.000 Euro.

Nicht vergessen. Familiengerichte ziehen für die Berechnung des Unternehmenswertes und die Ermittlung von Zugewinnansprüchen häufig anteilmäßig Substanz- und Ertragswertverfahren heran (s. WEB-Tipp).

Fazit

Der Generationswechsel in einem Unternehmen ist für alle Beteiligten ein wichtiger Lebenschnitt. Alle wünschen sich einen harmonischen Wechsel. Jedoch angesichts unterschiedlicher Interessen treten in der Zeit des Unternehmensübergangs immer Konflikte auf. Darauf müssen sich alle Beteiligten vorbereiten.

D. Maas

WEB-TIPP

www.bmwi-softwarepaket.de
www.focus.de/D/DB/DBY/DBY10/dby10.htm, (Groß- und Kleinschreibung!)
www.change-online.de

Anzeige