

DIE NEUEN

NACHFOLGER-CLUB
Sachsen-Anhalt



Dr. Bernd Köbel aus Plötzkau sucht einen Nachfolger für seinen Betrieb.

Neue Ideen für die Nachfolge

Fleischermeister Dr. Bernd Köbel ist zwar erst 55 Jahre alt, aber dennoch macht er sich bereits jetzt Gedanken um eine Nachfolge für seinen Betrieb. „Ich habe beobachtet, dass Kollegen zu lange gewartet haben. Dann haben sie niemanden gefunden und mussten das Geschäft schließen“, berichtet der Innungsobmeister. Es seien schlechte Zeiten für Fleischer-Handwerksbetriebe, schätzt Bernd Köbel ein. Die Kunden entscheiden sich für Sonderangebote vom Discounter, für Qualitätsware von der Fachfleischerei fehlt das Geld. In der Folge nimmt die Zahl der Betriebe immer weiter ab. Der promovierte Lebensmittel-technologie hatte 1990 den

Familienbetrieb übernommen und in vierter Generation weitergeführt. „Eigentlich hatte ich auch andere Pläne. Aber ich habe es nicht bereut“, sagt er. Köbel kreierte neue Wurstsorten, baute das Geschäft aus und erweiterte es um einen Party-Service. Heute sind bei ihm insgesamt 15 Mitarbeiter beschäftigt. Es gibt noch zwei Filialen und einen Verkaufswagen. Köbel: „Ich biete einen gut funktionierenden Betrieb für einen Fleischer aus Leidenschaft, der nicht nur aufs Geld guckt.“ Die Lebensmittelbranche biete zwar eine sichere Rendite, aber keine sehr große. Deshalb sind 20 Prozent Eigenkapital auch sinnvoll. Köbel hat die Hoffnung nicht aufgegeben, dass sich noch ein

engagierter junger Fleischer findet. Das Gespräch im Nachfolger-Club brachte ihn auf eine neue Idee. So denkt er jetzt über den getrennten Verkauf von Fleischerei und dem 2000 Quadratmeter großen Gewerbegrundstück nach, ein so genannter Asset Deal. Der Nachfolger kauft den Betrieb, während Räume und Maschinen zunächst beim bisherigen Eigentümer verbleiben und vermietet werden. Dadurch verringert sich die Investition. Auch die zusätzliche Ansiedlung eines zweiten Betriebes auf dem Grundstück wäre denkbar. Bernd Köbel: „Die Gespräche im Nachfolger-Club haben mir gezeigt, dass es viele Möglichkeiten gibt.“

EDITORIAL

Das Jahr 2011 geht seinem Ende entgegen, das ist für uns Anlass für ein wenig Statistik. Wir haben seit Oktober 2010 insgesamt 127 Nachfolgeinteressenten und Unternehmer kennen gelernt. 30 von ihnen konnten für die Teilnahme an der Clubarbeit gewonnen werden. Für acht Unternehmen hat sich ein Nachfolger gefunden und der Nachfolgeprozess wurde mit einer Absichtserklärung (LOI) verbindlich eingeleitet.

Der Nachfolger-Club unterstützt diesen Prozess, zum Beispiel indem er unentgeltliche Beratungsgespräche anbietet, beim Erstellen eines Bewerberprofils hilft oder interessante Referenten zu den Kaminabenden holt.

Mit dem gleichen Schwung wie bisher wollen wir auch 2012 weitermachen. Wir freuen uns, wenn Sie weiterhin dabei sind.

Sebastian Baum,
Projektleiter Nachfolger-Club



Sebastian Baum

Altlast Pensionszusage

Mit der Bitte um Unterstützung wandte sich ein Unternehmer an den Nachfolger-Club. Sein Problem: Die Nachfolge droht zu scheitern, weil der Erwerber nicht bereit ist, die Pensionszusage für einen Geschäftsführer zu übernehmen. Wir fragten Unternehmensberater Falko Schneider, warum es so oft Ärger mit den Pensionszusagen gibt.

Herr Schneider, was ist eigentlich eine Pensionszusage? Es handelt sich um eine Form der betrieblichen Altersvorsorge, die oftmals schwer kalkulierbare Risiken birgt.

Welche denn?

Dass die Finanzierung nicht gesichert ist, um die künftigen Ansprüche zu befriedigen. Ein aktuelles Problem gibt es bei Rückdeckungsversicherungen, wo sich eine erhebliche Deckungslücke zwischen dem Aktivwert (Ansparsumme der Versicherung) und der Verpflichtung ergibt. Das hat damit zu tun, dass Versicherungen nicht die Rendite erbringen, die für die Rente eingeplant war. Ein Fachmann für Rentenberechnung sollte regelmäßig prüfen, ob die Vermögenssituation die Erfüllung der Verpflichtungen zulässt.

Was raten Sie Nachfolgern bei bestehenden Pensionszusagen?

Es gibt Risiken. Sie sollten die betriebliche Altersvorsorge unter juristischem, steuerlichen und wirtschaftlichen Aspekt prüfen. Aus Sicht des Nachfolgers ist die beste Lösung natürlich, keine derartigen Ansprüche zu übernehmen.

Also muss der Verkäufer eine Lösung herbeiführen?

Und das ist schwierig, wenn die Pensionszusage nicht durch ausreichend verfügbare Vermögenswerte oder den laufenden Ertrag gesichert ist.

Kann der Altunternehmer nicht einfach auf einen Teil seiner Ansprüche verzichten?

Das kann er, aber mit negativen steuerlichen Folgen für das Unternehmen und für ihn per-

sönlich. Darum ist das nicht ohne Weiteres zu empfehlen. **Ungerecht, oder?**

Betriebsrenten sind vom Grundsatz zu betrachten, wie eine Lohnzahlung, nur dass die Zahlung erst nach dem Ende der Berufstätigkeit erfolgt. Zuvor wirken die Rückstellungen für das Unternehmen steuerbegünstigend. Also ist klar, dass bei der Zahlung der Betriebsrente beim Empfänger eine nachgelagerte Besteuerung stattfindet. Deshalb sollte auf Einmalzahlungen (Abfindungen) verzichtet werden und besser monatliche Rentenzahlungen erfolgen.

Können Sie einen Ausweg vorschlagen?

Ist nicht genügend Geld im Unternehmen vorhanden, gibt es auch keine Lösung, mit der Sie glücklich sein werden. Man kann nur versuchen, den Schaden zu begrenzen.

Wie könnte das aussehen?

Durch den Verzicht auf den „Future Service“ bei bestehenden Pensionszusagen. Das heißt, ein Schnitt und ein Verzicht auf Pensionsansprüche, die erst in der Zukunft verdient werden. Das muss aber rechtzeitig erfolgen, nicht erst, wenn



Unternehmensberater Falko Schneider

die Nachfolgeregelung ansteht. Die Regelung muss juristisch und steuerlich abgesichert sein (im Zweifel verbindliche Auskunft beim Finanzamt einholen). Lassen Sie alle Fragen zur Altersvorsorge von einem Rechtsanwalt und einem Steuerberater prüfen.

Es heißt doch aber, dass private Vorsorge wichtig ist. Wie soll man denn vorsorgen?

Durch andere Wege der Vermögensbildung. Oder bei betrieblicher Altersvorsorge durch die Lohnumwandlung in eine Direktversicherung. Die nimmt der Begünstigte bei seinem Ausscheiden mit.

Was halten Sie von Pensionen für leitende Angestellte?

Hier kommt zu den genannten Risiken noch ein weiteres

Problem hinzu: Das Gebot der Gleichbehandlung. Wurde zum Beispiel für alle Abteilungsleiter eine Altersvorsorge gewährt, dann ist das eine sogenannte betriebliche Übung und gilt auch für neu eingestellte Abteilungsleiter. Hinter der Zuwendung steht die Idee, Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Dafür sollten Sie besser einen anderen Weg finden.

Wie lautet Ihr Rat für potenzielle Nachfolger?

Größte Aufmerksamkeit bei der Due Dilligance, der Prüfung der Unterlagen. Was genau beinhalten die Pensionszusagen? Wer hat welche Ansprüche? Und vor allem: Sind die Ansprüche nachhaltig erfüllbar?

VORGESTELLT

Falko Schneider ist als Referent für den Nachfolger-Club tätig und gehört zum Berater-Netzwerk. 1990 gründete er das Beratungsunternehmen GBM in Leipzig. Inzwischen hat Schneider für sich persönlich die Nachfolgefrage gelöst. Er hat die Geschäftsführung an seine Tochter Maria Schneider übergeben, ist aber weiterhin für das Unternehmen tätig.

KONTAKT

Die febs Consulting GmbH in München ist auf Pensionsberatung spezialisiert.

http://www.febs-consulting.de/cms/front_content.php?idcat=22&lang=1&client=1Ratgeber



Das Potenzial ist messbar

In letzter Sekunde ist eine Nachfolge gescheitert. Der Jungunternehmer habe kurz vor dem Notartermin abgesehen, berichtet Sebastian Baum, Projektleiter des Nachfolgerclubs. Der Grund: Er war sich nicht mehr sicher, ob er ein Nachfolgertyp ist.

„Das unternehmerische Potenzial ist messbar“, sagt Baum. Die Eignung erfordert vier Schlüsselkompetenzen, wobei die persönliche Kompetenz entscheidend ist. Die erwirbt man sich im Elternhaus. Sie äußert sich in zielgerichteter Aktivität, Struktur im Tagesablauf, Lernen und Freizeitinteressen, klaren Zielen und eigenständigen Schritten zu ihrer Erfüllung.

Aber diese Kompetenz allein macht noch keinen Unternehmer aus. Es gehe darum, „ja“ zu sagen zur Verantwortung und im Notfall einzustehen „mit dem letzten Hosenknopf“. Das fällt jenen Nachfolgern leichter, die in einem

Familienunternehmen groß geworden sind.

Für die fachliche Kompetenz wird in der Schule der Grundstein gelegt. Ausbildung, Meisterschule oder Studium ermöglichen den Vergleich mit anderen. Die Zeit der ersten Berufserfahrungen sollte nicht zu kurz bemessen werden. Und es ist ganz wichtig, diese Erfahrungen nicht nur im eigenen Unternehmen zu sammeln. So sind vor allem jene Nachfolger besonders erfolgreich, die Arbeitsmethoden anderer kennen gelernt und bereits in einer Führungsfunktion ihre sozialen Kompetenzen beweisen konnten. Gleichzeitig ermöglicht ein längerer Ausflug auch Einblicke in verschiedene Methoden der Projektarbeit, Verhandlungstechniken oder Betriebsorganisation. „Wir haben einen Nachfolger im Club, der mit den Erfahrungen aus einem großen Handelsunternehmen seinen Familienbe-

trieb entwickelt hat“, berichtet Baum. Erfolgreiche Methoden der Betriebsführung müsse man nicht neu erfinden, man kann sie sich auch in einem professionell arbeitenden Unternehmen abgucken.

Wer den Trieb zum Unternehmertum verspürt und die vier Kompetenzfelder für sich abhaken kann, ist ein geeigneter Nachfolger. Wer sich unsicher ist, sollte sich vertrauensvoll an einen Mentor erinnern, den jeder in seiner Laufbahn irgendwann einmal hatte. Dieser kennt den Nachfolger aus der Zusammenarbeit und kann ihm bei der Einschätzung helfen. Auch professionelle Persönlichkeitsanalysen sind möglich. Dafür gibt es spezialisierte Gutachter, wie sie Großunternehmen einsetzen, wenn sie Führungspositionen besetzen. Auch Familienunternehmen würden öfter diese Beratung nutzen, berichtet Baum aus den Gesprächen im Nachfolger-Club.

ZUM NACHLESEN

Hoppla, kennen die denn unsere Familie? denkt man beim Lesen. Die Autoren schöpfen aus einem reichen Erfahrungsschatz als Berater, liefern Beispiele aus erster Hand. Interessant ist die Ausgangsthese: Familiennachfolgen scheitern meistens nicht an reinen Sachthemen sondern an den handelnden Personen. Da kommt der Psychologe Hans-Georg Huber zum Zuge, Der Vater-Sohn-Konflikt und die dynamischen Prozesse im Familienverbund bekommen breiten Raum. Die Lektüre ist nicht nur unterhaltsam, sondern vor allem hilfreich für alle, die in einem Familienunternehmen aufgewachsen sind. Es wird nämlich sehr genau analysiert, was es für Fallstricke gibt und welche typischen Fehler auf beiden Seiten gemacht werden. Wer liest, erkennt Konflikte in seiner Familie eher und kann gegensteuern. Und das ist der eigentliche Gewinn aus diesem Buch.

Huber/Sterr-Kölln:
Nachfolge in
Familienunternehmen
Schäffer-Poeschel-Verlag
Stuttgart
ISBN 3-7910-2472-8
39,95 Euro



Nachfolgeprozess mit Struktur

Ein 68-jähriger Unternehmer holt seinen Sohn als potenziellen Nachfolger ins Geschäft. Der Junior ist Marketingleiter bei einem Konzern und zögert zunächst. Weil aber die Bank dem Unternehmen ohne zukunftsichere Nachfolge die Kredite verweigert, sagt er schließlich zu. Doch der Einstieg ins Unternehmen misslingt gründlich. Der alte Chef blockiert jede Neuerung, das Unternehmen gerät zunehmend in eine wirtschaftliche Schieflage, die in der Insolvenz endet.

„Ein echter Fall aus unserer Beratungspraxis und leider durchaus typisch,“ sagt Daniel Marth, Unternehmensberater bei der Intelligence Unit Consulting (I-Unit). Für das Beratungsunternehmen seien Fälle wie dieser Anlass gewesen, ein strukturiertes Szenario für Unternehmensnachfolgen zu entwickeln, berichtet Andreas Tieftrunk, geschäftsführender Gesellschafter von I-Unit: „Wir empfehlen abgehenden Unternehmern, diese praxiserprobten Schritte zu gehen, damit Unternehmensübergaben systematisch vorbereitet und umgesetzt werden können.“ Für den Erfolg braucht es nur zwei Voraussetzungen;



Daniel Marth

Zeit für ausreichenden Handlungsspielraum und strukturiertes Vorgehen. Für Letzteres hat I-Unit ein Neun-Phasen-Modell entwickelt. Die Besonderheit dabei: Das Modell setzt bereits ein, wenn der Verkäufer noch gar nicht an den Ruhestand denkt. In einer Auslöser- oder Vorphase geht es um Anstöße, sich mit der Nachfolge zu beschäftigen. Das kann die eigene Überlegung sein, aber auch der Rat von Mitarbeitern, Angehörigen oder von Geschäftspartnern. Die Berater von I-Unit betrachten den Nachfolgeprozess ganzheitlich unter Einbeziehung der künftigen strategischen Unternehmensausrich-



Andreas Tieftrunk

tung. Ihr Ansatz ist, persönliche und finanzielle Ziele des Unternehmers, Bedürfnisse der Familie und die Perspektive des Unternehmens in Einklang zu bringen. Dabei muss der Unternehmer für sich selbst herausfinden, welche

Dinge ihm wirklich wichtig sind.

Gleiches gilt natürlich auch für den Nachfolger, der ins Unternehmen einsteigt. Er sollte nicht nur ökonomische Fragen im Blick haben, sondern auch sein persönliches Wertesystem, meint Berater Daniel Marth. Dazu gehört das Ausbalancieren von Arbeit im Unternehmen, den Erwartungen von Familie und Freunden sowie den eigenen Interessen.

Den Artikel über die Phasen der Unternehmensnachfolge finden Sie unter:

http://www.i-unit.de/fileadmin/media/i-unit_Publikationen_-_Fachartikel_Finanz_Steuern_Recht_Unternehmensnachfolge.pdf

VORGESTELLT

Intelligence Unit Consulting Mittelstandsberatung. Das Unternehmen mit Sitz in Berlin, Braunschweig und Magdeburg gehört dem Beraternetzwerk des Nachfolger-Clubs an. Das Unternehmen hat sich auf die Felder Strategieentwicklung, Nachfolgeberatung, Finanzierung und Sanierungsbegleitung spezialisiert.

KONTAKT

Beratungshilfeprogramm des Landes Sachsen-Anhalt
 Investitionsbank Sachsen-Anhalt
 Michaela Möllhof
 0391 589-1786
michaela.moellhof@ib-lsa.de
 Silke Langer
 0391 589-1694
silke.langer@ib-lsa.de
ego-START
 Investitionsbank Sachsen-Anhalt
 Dr. Hubert Brehm
hubert.brehm@ib-lsa.de
 0391 589-1786

Gründercoaching Deutschland
 Handwerkskammer Halle
 Antje Leuth
 0345 29 99-223
 Handwerkskammer Magdeburg
 Doreen Griesche
 0391 62 68-275
 IHK Halle-Dessau:
 Achim Schaarschmidt
 0345 2126-272
 IHK Magdeburg:
 Marie-Luise Hanisch
 0391 5693-153

IMPRESSUM

Nachfolger-Club Sachsen-Anhalt
 c/o ICB GmbH & Co. KG
 Hegelstraße 18
 39104 Magdeburg
 Tel.: 0391 / 56 390 290
www.nachfolger-club.eu
 Gefördert mit Mitteln des Wirtschaftsministeriums des Landes Sachsen-Anhalt und des Europäischen Sozialfonds.
 Redaktion:
 Bouché Medienservice
www.bouche-medienservice.de

SPRECHTAGE

Der Nachfolger-Club Sachsen-Anhalt lädt zu Sprechtagen in die Magdeburger Geschäftsstelle, Hegelstraße 18, ein. Die Gespräche finden montags im Zeitraum von 14 bis 18 Uhr statt. Die nächsten Termine sind: 21. November, 5. und 19. Dezember, 9. und 23. Januar sowie 6. und 20. Februar. Ihre Gesprächspartner sind Christina Rumpf und Sebastian Baum. Um eine telefonische Anmeldung wird gebeten.