

# Die Bäckerei an den Nachfolger übergeben

Betrieb sichern und Geschäftsübergabe planen / Zehn Jahre Vorbereitungszeit optimal / Nachfolgeregelung Teil I

Von Björn Malig

Das Lebenswerk in die nächste Generation übergeben – ein komplexes Thema, das viele Faktoren umfasst und zahlreiche Fallstricke bereit hält. Wie aber sieht ein Nachfolgerkonzept aus, das reibungslos funktioniert?

Neben steuerlichen und wirtschaftlichen Themen ist auch die emotionale Ebene nicht zu vernachlässigen. Bei der Vielfalt an Möglichkeiten – erst recht für inhabergeführte Familienbetriebe – gilt: Wenn es um den passenden Nachfolgeprozess geht, sollte es keine Standardlösung aus der Schublade sein. Vielmehr braucht es die Entwicklung eines individuellen Nachfolgerkonzeptes, das sowohl für den Übergeber als auch den Nachfolger optimal passt.

Nach Angaben der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) kauften die privaten Haushalte im vergangenen Jahr rund 1.832.000 Tonnen Brot. Um die Backwarenproduktion auch in Zukunft zu sichern, hat das Thema Nachfolgeregelung vor allem auch im Bäckerhandwerk einen hohen Stellenwert. Doch bevor ein Geschäftsführer die Leitung seines Unternehmens abgibt, ist einiges zu beachten.

## Insolvenz vorbeugen

Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn steht bei rund 135.000 Unternehmen bis zum Jahr 2018 die Übergabe an. Wer sich aus persönlichen Gründen wie dem Alter aus der Geschäftsführung zurückziehen möchte, sollte das rechtzeitig vorbereiten. Denn zehn Prozent aller Unternehmensinsolvenzen ist auf eine fehlende oder schlechte Planung der Unternehmensnachfolge zurückzuführen.

Um das zu vermeiden, sollte der Senior fünf bis zehn Jahre vor seinem betrieblichen Ausscheiden die Übergabe vorbereiten, etappenweise vollziehen und mit dem potenziellen oder tatsächlichen Nachfolger alles dingfest machen.



Das Backhaus Zoller nimmt frühzeitig professionelle Beratung bei der Unternehmensführung in Anspruch. Foto: RTS

In Deutschland hat sich die Zahl der Fleischereien, Bäckereien und Konditoreien in den vergangenen 20 Jahren fast halbiert. Schrumpfungsprozesse, Filialisierungen und der Trend zu Großbäckereien sind Bestandteil der Entwicklung. Nach Prognosen des Verbands Deutscher Großbäckereien sinkt bis 2020 die Zahl der Backbetriebe von heute 14.000 auf rund 8000. Steigende Rohstoff- und Energiekosten und der Wettbewerbsdruck tragen dazu bei. Neben den wirtschaftlichen Gründen spielten auch Probleme wegen fehlender Nachfolger eine Rolle.

Wie also die rund 30.000 Filialen und 42.600 Verkaufsstellen sichern? Diese Betriebe wollen eines Tages übergeben werden – in die nächste Generation. Investieren, Größenvorteile auspielen, Verdrängungswettlauf überleben: Damit es für die vielen regionalen Backbetriebe und Bäckereiketten mit der Firmenübergabe klappt, sind rechtzeitig einige Hausaufgaben zu erledigen. Das beginnt mit der Attraktivität der Bäckerei. Grundsätzlich gilt: Ein Unternehmen ist übernahmewürdig, wenn die zu erwartenden Gewinne höher sind als die zu erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nach-

folgers aus einer abhängigen Beschäftigung plus Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage. Also: rechtzeitig und vorausschauend wirtschaften. Selbst wenn der Eigentümer noch weit vom Rentenalter entfernt ist, sollte er seine Kennzahlen ermitteln, Rückschlüsse ziehen und einen passenden Maßnahmenkatalog erstellen.

## Betrieb attraktiv machen

Eine Unternehmensnachfolge ist dann reizvoll, wenn die Firma attraktiv ist. Wie also den Handwerksbetrieb aufwerten, wie die Bäckerei aufhübschen? Wer sich im Alter von 60 Jahren in den Ruhestand verabschieden will, sollte mit 50, spätestens aber 55 Jahren die Initiative ergreifen und steueroptimiert wirtschaften. Das bedeutet konkret:

- Rückstellungen, die sonst den Jahresüberschuss minimieren, bewusst abbauen.
- Hohen ausgewiesenen Vorratsbestand senken, Einkaufskonditionen prüfen.
- Investitionsstau vermeiden, da die Refinanzierung eines Investitionsvolumens abschreckend auf einen interessierten Nachfolger wirkt.

- Sich um Aufwertung und Modernisierung von Maschinenpark und Gebäude kümmern.

- Wareneinsatzquote im Branchenvergleich optimieren.

- Sortiment, Warenstruktur und Abläufe auf Zukunftsfähigkeit prüfen.

- Ideale Führungsstrukturen schaffen, bestimmte Arbeitsbereiche delegieren.

- Damit sich Risiko und Arbeitseinsatz für den Übernehmer lohnen, braucht es eine gute Rendite.

- Mehrjahresvergleich aufwerten – das dauert im Durchschnitt drei bis vier Jahre.

- Kostenverteilung und Kostendeckung prüfen, Rentabilität von Maschinen und Mitarbeitern checken.

- Personalkosten- und Mitarbeiterstruktur ebenso wie Zufriedenheit und Motivation des Teams und der Fachkräfte prüfen und sichern.

- Zeitgemäßes Ambiente und Flair im Ladengeschäft optimieren, ggf. Zusatznutzen wie Café und Gastronomie schaffen.

Sinnvoll ist es, die Bäckerei von außen unabhängig durchleuchten zu lassen und mit dem Steuerberater oder Unternehmensberater zu sprechen.

## Der Autor

### Björn Malig

Der Steuerberater und Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.) ist Standortleiter der RTS Steuerberatungsgesellschaft KG in Filderstadt. RTS betreut eigenen Angaben zufolge derzeit mehr als 20 Bäckereien unterschiedlicher Betriebsgrößen.

### Informationen:

E-Mail: [bjoern.malig@rtskg.de](mailto:bjoern.malig@rtskg.de)  
[www.der-baecker-steuerberater.de](http://www.der-baecker-steuerberater.de)