

PraxisTipp

So gelingt die Unternehmensnachfolge

- ▶ Übergabe frühzeitig andenken und planen, fünf bis zehn Jahre nimmt der Wandlungsprozess in Anspruch
- ▶ Attraktivität des Betriebes erhöhen, Kennzahlen prüfen und Maßnahmen ergreifen
- ▶ Ob interne oder externer Übergabe: Jeder Übernehmer will damit nicht nur seine Existenz sichern, sondern gut verdienen.
- ▶ Wünsche als Übergeber gegenüber dem Übernehmer deutlich artikulieren
- ▶ Bei der familiären Übergabe: Nachwuchs frühzeitig in Verantwortung nehmen und motivieren, Kinder involvieren statt überfordern, am Erfolg teilhaben lassen, in Unternehmerrolle einfinden lassen
- ▶ Etappen der Übergabe (Zeitplan, endgültige Stabsübergabe) festlegen und einhalten
- ▶ Belegschaft unterrichten, Unsicherheitsfaktoren minimieren, klare Signale setzen wie Nachfolgeregelung aussieht, Sicherheit der Arbeitsplätze artikulieren, Fachkräfte halten
- ▶ Eventuell Führungsstruktur umbauen, Verantwortungsbereiche aufteilen
- ▶ Als Übernehmer: sich rechtzeitig in der Rolle als Unternehmer einfinden
- ▶ Als Übergeber: loslassen

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
www.der-baecker-steuerberater.de



Die Nachfolge ist in der Stadtbäckerei geregelt (von links): Wolfgang, Johannes und Frank Schultheiß, Björn Malig, Christian Schultheiß. Foto: RTS

Nachfolgern Verantwortung übertragen

Steuerliche und emotionale Aspekte berücksichtigen / Vorausschauend planen / Betriebsübergabe Teil II

Von Björn Malig

Ein Handwerksberuf mit Zukunftsperspektive, das ist das Bäckereigewerbe. Was können inhabergeführte Familienbetriebe tun, um das Lebenswerk an die nächste Generation zu übergeben?

Ob familieninterne Übergabe oder ein Nachfolgekonzert mit einem Mitarbeiter oder externen Interessenten: Bei diesem komplexen Thema gibt es einige Faktoren zu berücksichtigen: Steuerliche, wirtschaftliche und emotionale Aspekte spielen eine Rolle (ABZ Nr. 21 vom 24. Oktober). Es geht zudem um Rahmenbedingungen und vorausschauende Planungen, damit die Betriebsübergabe sowohl für den Senior als auch den Nachfolger optimal funktioniert.

Bäcker sind Unternehmer

Von Brot bis Kleingebäck, von Feinbackwaren bis Backwarensnacks, von Torten bis Desserts: Der Bäckerberuf ist vielseitig, und die Herstellung einer großen Vielfalt von Backwaren bietet Zukunftschancen. Produkte herstellen, die sich von Industriebackwaren unterscheiden, frische Leistung erbringen, mit Naturprodukten arbeiten, kreative Rezepturen entwickeln und sich ausprobieren – das Bäckerhandwerk besitzt viel Potenzial. Mit einer gewissen Umsatzgröße, einer guten Lage und einem vielfältigen Angebot behauptet sich auch ein lokal verwurzelter Betrieb im starken Wettbewerb.

„Bäcker sind heutzutage immer mehr Unternehmer, sie werden als solche gefordert. Neben der Arbeit in der Backstube, müssen sie strategische Entscheidungen treffen und sich um

Marketing sowie Controlling kümmern“, sagt Christian Schultheiß. Er gehört zum Geschäftsführer-Quartett der Stadtbäckerei Schultheiß in Ostfildern-Nellingen, zu dem weiter die Familienmitglieder Frank, Johannes und Wolfgang Schultheiß gehören.

Bäcker steuern ein Unternehmen, schaffen Alleinstellungsmerkmale und Produktvielfalt, kümmern sich um die passende Präsentation oder gehen innovative Wege beispielsweise mit dem Bio-Trend. Der Beruf verlangt unternehmerisches Gespür und ökonomisches Denken. Wachsen und wirtschaften, rentable Konzepte entwickeln und profitable Ideen umsetzen – das alles bedeutet Bäcker zu sein im 21. Jahrhundert.

Wer Anreize schaffen will für die Weiterführung des Betriebs, sollte das rechtzeitig im Alltag vorleben. Erst recht dort, wo eine Familientradition weitergeführt werden soll. Oft genug findet sich der richtige Nachfolger innerhalb der Nachkommenschaft. Wer eine familieninterne Lösung

erzielt in gutem Ausgleich, hohe Lebensfreude und Freizeit trotz ungewöhnlicher Arbeitszeiten, festes Standbein plus Freiheiten – das erzeugt Begeisterung für den Beruf und macht eine Nachfolge auch für die junge Generation erstrebenswert.

Soll die Nachfolge innerhalb der Familie harmonisch erfolgen, sind verschiedene Aspekte zu beachten. Das Konflikt- und Streitpotenzial ist erfahrungsgemäß sehr hoch, wenn nichts geregelt wird. Sinnvoll ist es, Firmenanteile rechtzeitig zu übertragen und nicht bis zum Tod damit zu warten. So lassen sich die Freibeträge ausnutzen.

Erst recht in Hinblick auf die bestehende Erbschaftssteuerreform (Anfang 2016) und um Schenkungssteuer zu vermeiden, sollte die Generationenübertragung bei Zeiten passieren. Wenn die Familiennachfolge bei mehreren Kindern zu lösen ist, stellen sich weitere Fragen: Wer konkret übernimmt die Backstube? Wer unter den Geschwistern hat tatsächlich das Unternehmer-Gen? Oder gibt es

steuerliche Themen geht, ist eine Unternehmensbewertung notwendig.

„Neben dem Thema, dass alle Kinder gerecht behandelt werden, muss auch der Ehegatte abgesichert sein“, sagt Wolfgang Schultheiß. Und: Die Alterssicherung des Senior-Inhabers muss gewährleistet bleiben. Bei kleineren Bäckereien kann das zum Fallstrick bei der Übergabe werden – wenn ausreichende Rücklagen fehlen.

Kommunikation ist alles

Wenn der langjährige Chef altersbedingt aussteigt, müssen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Partner den Führungswechsel verkraften. Wer sein Ausscheiden rechtzeitig vorbereitet und die Nachfolge gut plant, erleidet weniger Schiffbruch – emotional, aber auch finanziell. Auch wenn der Senior weiterhin mitwirkt – in einer Beiratsfunktion oder Beratertätigkeit – sollte die endgültige Stabsübergabe geklärt sein. Etwas Konflikte sollten die Beteiligten ausschließlich unter sich austragen und nicht vor Beschäftigten und Kunden.

Bis wann findet noch eine gemeinsame Entscheidungsfindung statt? Welche Verantwortungsbereiche werden etappenweise übertragen? Und ab wann regiert der Nachfolger eigenständig? Die Übergabe muss dann nicht nur auf dem Papier, sondern auch in der Praxis vollzogen werden. Wer übergibt, kann nicht wie bisher im Betrieb weitermachen. Zum Gelingen tragen offene Gespräche bei. Alle Beteiligten sind rechtzeitig einzubinden. Johannes Schultheiß weiß: „Jede Firmenübergabe benötigt daher ein individuelles Nachfolgekonzert.“

„Wer die Nachfolge aus der Familie heraus sichern möchte, sollte dem Nachwuchs die attraktiven Seiten vermitteln“

Frank Schultheiß

anstrebt, sollte bereits den Kindern den Beruf schmackhaft machen. Wenn sich die Eltern ein Leben lang nur schinden und nie Urlaub machen, erscheint die Arbeit in der Backstube für den Junior kaum erstrebenswert.

„Wer die Nachfolge aus der eigenen Familie heraus sichern möchte, sollte dem Nachwuchs die attraktiven Seiten hautnah vermitteln“, sagt Frank Schultheiß. Lebensqualität und Famili-

eine Tandemlösung? Bewusst machen sollten sich alle Beteiligten, dass derjenige, der den Betrieb übernimmt, zwar einen höheren Vermögensanteil hat, er trägt aber auch ein höheres Risiko – für das Unternehmen und die Belegschaft.

Ausgleichsverpflichtungen und ein wertmäßiger Ausgleich sind schwierig, darüber sollte sich die Familie im Klaren sein. Gerade wenn es um erbschafts-