

Unternehmensnachfolge: Wie sie am besten gelingt...

Die Übergabe eines Bestattungsunternehmens ist für alle Beteiligten mehr als eine Geschäftsübertragung. Doch wie kann eine Unternehmensnachfolge gelingen, wenn dabei viele Personen und Faktoren relevant sind? Indem diese besondere, oft einmalige Situation als Projekt behandelt wird und eine Person die Rolle des neutralen Projektmanagers einnimmt. Dieser Artikel skizziert eine generelle Vorgehensweise für das Projekt „Unternehmensnachfolge“.

Kurz & Bündig



Eine Unternehmensnachfolge gelingt am besten, wenn alle Faktoren berücksichtigt werden: von wirtschaftlichen bis

hin zu emotionalen. Unser Autor Dipl.-Kfm. Christian Heuser (49) ist Zertifizierter Unternehmensnachfolgeberater (zentUma), Zertifizierter Erbschaftsplaner (EAFP), Finanzplaner (Plansecur) und Master of Mediation. In der Mediation konzentriert er sich auf Erbstreitigkeiten und Unternehmensnachfolgen. Herr Heuser ist verheiratet (mit einer Steuerberaterin) und hat drei Söhne. Momentan absolviert er eine Hospiz-Ausbildung zum Sterbebegleiter.

Meilensteine bis zum Ziel

Erfolgreiche Projekte erfordern einen genauen Beginn, ein definiertes Ende, geklärte Verantwortlichkeiten und eine Anzahl von Entscheidungen sowie gesetzte Meilensteine bis zum Ziel.

Bei Bestattungsunternehmen ist der Beginn der Unternehmensnachfolge oft nicht eindeutig. Während Experten empfehlen, dass die Nachfolge schon bei der Unternehmensgründung beginnt (Ein-/Austrittsklauseln), zeigt die Praxis, dass Gedanken zur Nachfolge verdrängt oder verschoben werden. Mit der Organisation von Beerdigungen hat man ja schon genug Arbeit! Oft ist die Berufsfindung der Kinder (Bestattungsfachkraft-, Tischler- oder kaufmännische Ausbildung) der Start für konkrete Gedanken, „wie das mal gehen kann“. Wer den Beginn terminiert, entlastet seine Zeit bis dahin.

Auch das Ende ist häufig unklar. Übertragungen in der Familie können dazu führen, dass Übergeber bis zum Lebensende das Projekt nicht komplett abgeschlossen haben. Der Verkauf an Dritte bringt oft einen schnelleren Abschied vom Unternehmen, als es sich der Verkäufer vorgestellt hat.

Systematik für die Übergabe

Aus meinen Beratungen der letzten Jahre entstand eine Systematik (siehe Schaubild), denn für Übergeber und Übernehmer gibt es viele Baustellen. Es wird empfohlen, zuerst die wirtschaftlichen Gedanken, Wünsche und Ziele des Übergebers zu erfassen, denn ihm gehört der Betrieb (noch). Doch ein Beerdigungsinstitut, von dessen Gewinn nach Steuern bisher zwei Personen lebten, kann nach Übergabe an Kinder nicht automatisch zwei oder drei Generationen ernähren. Anders formuliert: Die Alters- und Pflegeversorgung der Übergeber muss gesichert sein! Vor allem Renten sind zur Deckung des lebenslangen Bedarfs erforderlich. Vor Klärung der Versorgungssituation des Übergebers (und seines Partners) sollten keine anderweitigen Entscheidungen (bspw. unentgeltliche Übertragungen im Wege der vorweggenommenen Erbfolge) getroffen werden. Bei einem Verkauf kann das wirtschaftlich Gewollte in die Bezifferung des Mindestpreises einfließen. Im Preis ist dann verborgen, dass aus Kapital künftige lebenslange Renten finanziert werden. Berechnen Sie mal, wie hoch eine dynamische Rente bei 2% Inflation ist, die ein 64-Jähriger aus einem Veräußerungsgewinn von

360 T€ erzielen kann! Sie werden merken, dass viele weitere Informationen hierfür benötigt werden.

Nicht ohne Grund zeigt das Schaubild in jedem schwarzen Feld drei Fragezeichen, als Symbole für

- die eigene Sichtweise,
- die Sichtweise des Gegenübers und
- die Sichtweise weiterer Beteiligter.

Perspektivwechsel nötig

Hier sind Perspektivwechsel nötig, damit der Prozess realistisch bleibt und alle vor unliebsamen Überraschungen schützt.

Etliche Bestattungsinstitute leisten einen gesellschaftlichen Beitrag, haben soziale Kontakte und bieten wertvolle

Angebote (Vorträge, Trauercafés, ...). Vor allem besteht die soziale Verantwortung gegenüber dem Personal und für Kunden und Lieferanten. Der soziale Aspekt darf nicht unterschätzt werden, denn neben dem wirtschaftlich Gewollten wird Verantwortung öffentlich, während die Aktivitäten der anderen Teilaspekte eher im Verborgenen stattfinden (bspw. der Streit über die Mitarbeit der Enkel, Probleme mit dem passiven Steuerberater oder die Überschreibung der Immobilie auf Kinder). →

Unternehmensnachfolge – Teilaspekte

	Über- geber		Über- nehmer	
Das wirtschaftlich Gewollte	???		???	
Das sozial Verantwortungsvolle	???		???	
Das familiär Gerechte	???		???	
Das steuerlich Sinnvolle	???		???	
Das rechtlich Mögliche	???		???	

Grafik: © Heuser, Foto: © Marko Greitschus/pixelio.de

Die emotionale Seite

Für den Übernehmer sind die gleichen Teilaspekte wichtig. Häufig kann er erst prüfen, was ihm geboten wird, indem die erhaltenen Infos und sein Wissen den Teilaspekten zugeordnet werden. So wird offensichtlich, was der Übergeber bisher bedacht hat. Übernehmer reden über das Wenn und Aber! Diese Chance besteht nur in der Übernahmephase. Der Übernehmer muss sich kritisch fragen, welche finanzielle Last er trägt und bis wann sich die Investition rechnen muss. Auch die soziale Verantwortung setzt für ihn sofort ein (er tritt in Rechte und Pflichten der bestehenden Arbeitsverträge ein). Die Beschäftigung mit den Teilaspek-

ten ist für den Übernehmer die Basis für seinen Businessplan. Selbst wenn keine Bankfinanzierung erforderlich ist, sollte dieser Plan erstellt werden, weil er beim Denken hilft und für die ersten Jahre als Unternehmer einen Leitfaden darstellt. Bei Bestattungsinstituten ist die Komplexität auf einem Niveau, die Außenstehende (z. B. Kunden) häufig nicht erfassen. Die Bewältigung der Unternehmensnachfolge ist für alle Beteiligten mit erhöhter Komplexität verbunden (weil jeder Teilaspekt seine Logik, sein Vokabular und Wechselwirkungen mit anderen Aspekten hat). Hinzu kommt noch die emotionale Seite, von der sich selbst die stärkste Unternehmerpersönlichkeit nicht freisprechen kann. Man spürt die Unentschlossenheit,

wenn es um konkrete Schritte geht. Jeder noch so kleine Gedanke, der mit dem Unternehmen, dem Verlust der vertrauten Wirkungsstätte oder gar dem Gefühl, auf ein Abstellgleis zu geraten, zusammenhängt, bringt Emotionen hervor, die dem Verhalten von Sterbenden ähneln. Doch ist eine Nachfolge wirklich mit einem Sterbeprozess vergleichbar? Oder ähnelt sie einem Trauerprozess mit neuer Zukunftsperspektive? Als Bestatter weiß man, dass es Menschen nicht leicht fällt, sich mit Abschied und Verlust zu arrangieren. Komplexität und Unsicherheit sind beherrschbar – im Einzelfall durch die Unterstützung eines Externen, der unvoreingenommen die Situation erfasst und mit auf die Wens und Abers hört.



Puzzle mit 1000 Teilen

Im Projekt „Unternehmensnachfolge“ gibt es Momente, die einem wie ein Schachspiel vorkommen, bei dem sich ständig mehrere Figuren bewegen. Doch am Ende bleibt oft der Eindruck, dass ein Puzzle mit 1.000 Teilen fertig wurde. ■

Christian Heuser