

## Unternehmensnachfolge im Handwerk

---

grundlegende Ideen für einen innovativen Lösungsansatz

von Klaus Marwede, Bad Harzburg  
Tel: 0160 7322200

Das nachstehende Papier beschreibt Annahmen bzw. Thesen zum Thema Unternehmensnachfolge im Handwerk und bietet eine Lösung an, die beim Zusammenwirken aller verantwortlichen Stellen relativ einfach umsetzbar ist.

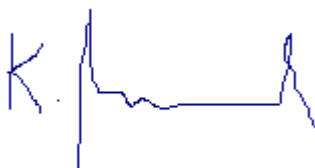
Der Autor ist selbst als Nachfolgeberater (Beratungsprodukt der NBank) in der KfW-Beraterbörse zugelassen, und erhofft sich von den Lesern neben konkretem Interesse an einer Realisierung des vorgestellten Konzepts vor allem Publizität und eine unabhängige Prüfung durch Kammern und Banken.

Letzteres erscheint besonders wichtig (wie sich im Folgenden zeigen wird), weil die abgehenden Unternehmer in einer sehr komplizierten Situation sind, in der es schwer ist für kreative Lösungen Vertrauen aufzubauen.

Eine kritische Begleitung insbesondere durch die Handwerkskammern bei der Realisierung ist deshalb besonders dringend erwünscht.

Um es vorweg zu nehmen: Die Frage „Was ist daran neu?“ wird am Schluß eindeutig beantwortet.

Januar 2010



(Klaus Marwede)

## drei verschiedene Blickwinkel

### 1) Bewertung der Situation von abgebenden Unternehmern (nachstehend: Senioren)

Senioren haben in vielen Fällen Ihre Rentensituation falsch bewertet. Sie stellen im bevorstehenden Rentenalter fest, dass der Verkaufserlös ihrer Firma keinen nennenswerten **Beitrag zur Altersversorgung** leisten kann.

Der **Pillenknick** ist im Jahr 2009 42 Jahre alt. Aufgrund der Tatsache, dass ein übernehmender Unternehmer zwischen 35 und 45 Jahre alt ist, stehen den heutigen Senioren zahlenmäßig **viel zu wenig Junioren** gegenüber.

Klassische Wege der Unternehmensnachfolge funktionieren somit häufig nicht mehr so wie es gewünscht wäre.

### 2) Bewertung der Situation von übernehmenden Unternehmern (nachstehend: Junioren)

Junioren haben es in der aktuellen Wirtschaftslage relativ schwer bei der **Finanzierung eines Verkaufspreises**. Daneben ist auch ein kultureller Wandel festzustellen. Jüngere Generationen legen weniger Wert auf berufliche Selbständigkeit. Auch das Image bzw. der Status eines Unternehmers ist nicht mehr so hervorragend, dass junge Leute sich unbedingt selbständig machen wollen.

Neben den Finanzkrisen leistet gelegentlich auch ein sorgloser oder gar „kreativer“ Umgang mit Bilanzen in den zu übernehmenden Betrieben einen negativen Beitrag. Überspitzt: So manches Unternehmen ist aufgrund dessen **unverkäuflich!**

### 3) Bewertung der Situation von abzugebenden Unternehmen (nachstehend: Firma)

Der Firma fehlen beim Ausscheiden des Seniors folgende Wertschöpfungsfaktoren, die dieser im Normalfall verkörpert hat:

- Technische Leitung im Sinne der Handwerksordnung
- Vertriebsleistung des Seniors / dessen Kundenkontakte
- Unternehmergeist bzw. unternehmerisch verantwortliche Führungskraft
- kaufmännische Leitung

Ausreichend technisches Fachwissen der angestellten (Alt-) Gesellen dürfte auch nach dem Ausscheiden des Seniors verfügbar sein. Mindestens wesentliche Teile des Betriebes könnte man also aufrecht erhalten.

Schwieriger ist das vermutlich beim kaufmännischen Wissen und der Vertriebserfahrung bzw. den Kundenkontakten des Seniors. Genau da setzt das vorliegende Konzept an.



## mehrstufiges Vorgehen:

Bei der in Rede stehenden Lösung kann eine auf den einzelnen Unternehmer abgestimmte Art der Zusammenarbeit gewählt werden, die zu einer „mehrstufigen“ Ablösung des Seniors von seinem Betrieb führt. Dabei bleibt der Senior im Rahmen seiner persönlichen Möglichkeiten ständig Herr des Verfahrens. Das Vorgehen ist wie folgt skalierbar:

### **1) Bezogen auf die Anteile an der Firma des Seniors:**

- sofortige Übernahme der gesamten Gesellschaft
- sofortige Übernahme einer Mehrheitsbeteiligung an der Gesellschaft
- sofortige Übernahme einer Minderheitsbeteiligung an der Gesellschaft
- Vereinbarung von Optionen unter bestimmten, gestaltenden Bedingungen

Das kann jeweils treuhänderisch (ggfs. interimswise) oder endgültig erfolgen.

### **2) Bezogen auf die Arbeitszeit des Seniors**

- Abgabe von Teilaufgaben (z.B. Ausbildung, Vertrieb, kfm. Organisation)
- Abgabe von Teilen der Aufsichtsführung
- Vertretungslösung während Kuren, verlängerten Urlauben u.s.w.

Der Rückzug kann angepasst auf den Gesundheitszustand und angepasst auf Lust und Laune des Seniors erfolgen, weil von Anfang an sichergestellt wird, dass er immer dann vertreten werden kann, wenn er zeitlich oder fachlich nicht (mehr) zur Verfügung steht oder stehen will.

### **3) Bezogen auf die Aufgaben einer Managementgesellschaft**

- kaufmännische Leitung wird zentral erledigt
- technische Leitung wird zentral erledigt
- Vertriebsleitung wird zentral erledigt
- Einkaufsleitung wird zentral erledigt
- Personalwesen wird zentral erledigt

Im Grunde kann die Managementgesellschaft sehr früh – und also auch ohne konkreten Nachfolgehintergrund für eine erhöhte Vertriebsleistung oder Synergien im gemeinsamen Einkauf sorgen.

In jedem Fall führt das zu einer Ergebnisoptimierung, die später mal die Optionen für die Unternehmensnachfolge verbessert.



## mögliche Aufgaben der Managementgesellschaft

Nachstehend werden die einzelnen Aufgaben der Managementgesellschaft beschrieben, und es wird gleichzeitig ein erster Einblick in das Geschäftsmodell gegeben. Ferner wird dargestellt inwieweit der jeweilige Aspekt in Sachen Nachfolgeregelung zielführend und spezifisch ist.

- **kaufmännische Leitung wird zentral erledigt**

Die Managementgesellschaft übernimmt als zentrales Buchhaltungsbüro die Buchhaltung der von ihr verwalteten Betriebe.

Sofern das der Senior bisher selbst erledigt hat entstehen zusätzliche Kosten. Ansonsten ist diese Arbeit ggfs. durch die Substitution der bisherigen Arbeitsweise refinanziert.

Die Zeit in der dieser Teil der Arbeit so erledigt wird kann genutzt werden, um über 2 bis 3 Bilanzzyklen verteilte etwaige Bilanzprobleme zu „heilen“. Ferner entsteht über 1 1/2 Bilanzzyklen ein Zahlenwerk das relativ unabhängig entstanden ist, und also bei Nachfolge-/Übernahmeverhandlungen eine belastbarere Basis darstellt als eine Bilanz die durchgängig der Senior allein erstellt hat.

- **technische Leitung wird zentral erledigt**

Jüngere Handwerksmeister überwachen im Rahmen einer externen technischen Leitung die Wertschöpfung der verwalteten Handwerksbetriebe.

Nachwuchsführungskräfte können in dieser Phase ggfs. etwas günstiger arbeiten, als der Senior das konnte. Aus dem Unterschiedsbetrag müssen sich der Senior und die Managementgesellschaft befriedigend entlohnen.

Die Zeit in der die Arbeit so erledigt wird kann dem Nachfolger als „Schnupperphase“ dienen. Im Optimalfall wird die technische Führungskraft später selbst (ggfs. anteilig) die Nachfolge antreten.

- **Vertriebsleitung wird zentral erledigt**

Vertrieb für eine gewerkübergreifende Gruppe von Handwerksbetrieben zu machen ist ungleich leichter als der Vertrieb für Einzelgewerke. KMB<sup>2</sup> hat reichlich Erfahrung mit der Zusammenführung von Betrieben in Kommanditgesellschaften, die sodann die gemeinsame Vermarktung übernehmen.

Dieser Teil der Aufgaben einer Managementgesellschaft ist am leichtesten zu refinanzieren. Sie erhält schlicht eine Provision oder „Handelsmarge“ für Aufträge die sie generiert, - z.B. durch die Vermarktung von Arbeiten von Fremdgewerken bei Kunden des Betriebes.

Die Zeit in der die Arbeit so erledigt wird kann auch einer Überprüfung der Marktchancen des Unternehmens dienen. Hier wird sich zeigen, ob der Betrieb eine zukunftsfähige Kundenstruktur hat, oder ob auf der Absatzseite sowieso vieles neu akquiriert werden muss.

Für einen künftigen Nachfolger dient diese Zeit zur Absicherung seiner notwendigen Umsatzziele. Insbesondere wird ein vertrieblich unerfahrener Nachfolger während dieser

Phase viel lernen, - und ggfs. auch für die Zeit nach der Übernahme eine dauerhafte Vertriebspartnerschaft begründen. Die Managementgesellschaft kann aufgrund bereits existierender Kooperationen bereits mit der Übernahme des Managements für eine einzige Handwerksfirma in deren Umfeld gewerkübergreifend Fremdleistungen vermarkten.

Daraus resultierende, provisionsähnliche Erträge werden den relevanten Beitrag zur Finanzierung der beschriebenen Arbeitsweise leisten.

- **Einkauf wird zentral erledigt**

Durch Rahmenverträge mit Unternehmen wie GC (die noch abzuschließen wären) oder in Nebenbereichen (KFZ, Telefon, Energie, etc.) können Ersparnisse erzielt werden, die unmittelbar für die Refinanzierung der Managementgesellschaft zur Verfügung stehen könnten.

Hier kriegt der Senior also eine Unterstützung, die sich vollkommen selbst trägt, und für die Zeit nach der Übergabe ist das Unternehmen durch einen professionalisierten Einkauf gestärkt (= wertvoller!)

- **Personalwesen wird zentral erledigt**

Durch die zentrale Erledigung des Personalwesens können Angestellte aus allen verwalteten Betrieben „cross over“ eingesetzt werden. Das erhöht deren Auslastung und wirkt sich unmittelbar auf das Betriebsergebnis aus.

Dieser Bereich refinanziert sich aus einer „Handelsmarge“ die die Managementgesellschaft beim „Weiterverkauf“ der Angestellten innerhalb des Netzwerkes erhält.

So steigt die Leistungsfähigkeit des Betriebes und der Senior wird von Personalthemen entlastet. Man könnte sich optional auch eine „zentrale Zeitarbeitsfirma“ vorstellen, die Personalüberhänge ausserhalb des Netzwerkes vermarktet.

Für die Nachfolge-/Übernahmeverhandlungen bedeutet eine optimierte Personalauslastung auch ein niedrigeres Risiko des Juniors – und erhöht also die Chancen auf eine Übernahme.

## **Bezahlung bzw. Geschäftsinteresse:**

Die Verträge zur Bezahlung der Leistungen sollen sich so weit wie möglich an den erzielten Ergebnissen orientieren. Zum Beispiel ernährt sich die Managementgesellschaft aus provisionsähnlichen Erträgen wenn sie den Vertrieb erledigt. Ähnliches ist im Einkauf geplant, oder bei der zentralisierten Auslastung des gesamten Personals.

So wird sichergestellt, dass die Managementgesellschaft ein gleichlautendes unternehmerische Interesse hat wie der Senior. Das ist der entscheidende kreative Ansatz des vorliegenden Konzepts, denn für feste Honorare könnte der Senior auch heute schon einen „Interimsmanager“ beauftragen, der sich dann ggfs. auf den „Lorbeer“ des Betriebes ausruhen könnte. Im Vorliegenden Konzept gibt es Geld nur für Erfolg.

Schwieriger ist das bei der Buchhaltungsarbeit sowie bei der technischen Leitung zu realisieren. Hier muss nach einer gemeinsamen Bewertung des Aufwandes überlegt werden wie die konkrete Lösung aussehen soll, und dann muss am Ende aus dem heutigen Lohn des Seniors der Junior mitfinanziert werden.

Je nach konkreter Ausgestaltung wird die Arbeit der Managementgesellschaft als Dienstleister für ein ansonsten noch selbständiges Unternehmen erbracht, oder das Unternehmen des Seniors wird in eine gemeinsame, genossenschaftlich strukturierte Kommanditgesellschaft übertragen.

Später könnte das auch tatsächlich eine Genossenschaft werden, - aber am Anfang dürften die Unterhaltskosten einer Genossenschaft zu hoch sein. Deshalb bietet sich die KG an.

Der Senior wird künftig entweder von der gemeinsamen Kommanditgesellschaft für seine Mitarbeit honoriert, oder (solange er Inhaber bleibt) er profitiert weiterhin aus den Ergebnissen seines Unternehmens.



## Sanierung vor der Übernahme:

Sollte eine Sanierung der Firma vor einer Nachfolgeregelung nötig sein (was gelegentlich vorkommen dürfte) erledigt die Managementgesellschaft auch dieses. Sie bedient sich dabei der üblichen Werkzeuge einschließlich Turn around – Beratung, runder Tisch u.s.w. Kontakte zu geeigneten Krisenberatern aus der KfW-Beraterbörse existieren bereits.

Wenn eine freie Sanierung unmöglich wäre würde das Unternehmen in eine geordnete Insolvenz gehen, - wobei durch „Asset-Deals“ mit dem Insolvenzverwalter auch dann noch möglichst viel Substanz (vor allem im Sinne der Angestellten!) erhalten werden soll.

## Was ist neu an diesem Konzept?

Neu ist, dass die Altgesellschaft von erfahrenen Führungskräften aus dem Handwerk kaufmännisch und technisch weitergeführt wird, obwohl es zuvor nicht möglich war auf herkömmlichem Weg einen Nachfolger zu finden, und dass der Senior in dem Konzept trotzdem eine Lösung für ein Altersruhegeld findet.

Ferner ist neu, dass ein zentral ansprechbarer „Katalysator“ geschaffen wird, über den arbeitslose Führungskräfte von der Bundesagentur für Arbeit oder den ARGEN unmittelbar an das Konzept herangeführt werden können, - und dass diese Führungskräfte nicht in eine Situation gebracht werden, wo sie nur „entweder oder“ sagen können. Sie können sich behutsam an den Gedanken gewöhnen nach und nach immer mehr Verantwortung zu übernehmen, und ggfs. irgendwann komplett einen Betrieb zu übernehmen.

Insbesondere aber werden die kaufmännischen und technischen Talente der heute noch arbeitslosen Führungskräfte optimal genutzt, wenn die als Team mehrere Betriebe koordiniert zum Erfolg führen statt dass jeder einen Betrieb komplett allein realisieren muss.

Neu ist ferner, dass die „Interimsmanager“ der Managementgesellschaft zumindest bezüglich des Nutzens ihrer Arbeit für den betreuten Betrieb selbst ins unternehmerische Risiko gehen. Sie kriegen nur Geld wenn sie es buchstäblich selbst verdient haben.

Durch die Tatsache, dass ein bereits bewährtes Vertriebskonzept nebst bereits bestehenden Absatzkanälen zur Verfügung steht, lässt sich der Start relativ komfortabel gestalten. Durch die gewerkübergreifenden Vertriebsansätze werden im weiteren Verlauf die Kunden des einen Betriebes jeweils auch den Erfolg der anderen Betriebe „befruchten“.

Ursprüngliche Ideen eine öffentlichen Förderung in Anspruch zu nehmen wurden verworfen, weil das die Handlungsfähigkeit unnötig einschränkt und weil diese Mittel nicht wirklich gebraucht werden.





## die Erfolgsformel

*Die Synergieeffekte in Vertrieb und Verwaltung entlasten das Altunternehmen erheblich. Allein daraus wird im Wesentlichen schon das notwendige Budget für die Arbeit der Managementgesellschaft frei. Die Managementgesellschaft refinanziert sich also durch die von ihr zuvor selbst generierten Effekte!*

## Wie es konkret ablaufen könnte:

### 1) Kennenlernen

Im Rahmen einer Nachfolgeberatung (möglichst bei einem Betriebsberater der Kammer) lernen sich der Senior und sein künftiger Nachfolgeberater kennen.

### 2) Optionen besprechen

In einem ersten Gespräch wird besprochen, ob eine klassische Nachfolgeberatung (NBank) stattfinden soll, oder ob eine Zusammenarbeit mit der Managementgesellschaft geprüft werden soll.

### 3) Nachfolgeberatung

Eine Nachfolgeberatung im Rahmen der KfW-Beraterbörse würde durch die NBank gefördert. Sie muss bezüglich einer Zusammenarbeit mit der Managementgesellschaft im Ergebnis offenbleiben.

Vor einer Aufnahme von Verhandlungen zur Übernahme des Unternehmens des Seniors durch die Managementgesellschaft muss eine Nachfolgeberatung entweder ausgeschlossen oder abgeschlossen werden (Besorgnis der Befangenheit).

### 4) Managementgesellschaft

Eine Zusammenarbeit mit der Managementgesellschaft folgt ganz anderen Regeln. Sie sollte nach Möglichkeit früh aber behutsam beginnen, um die gegenseitige Arbeitsweise besser kennenzulernen bevor die eigentlich problematischen Entscheidungen (Übergang des Betriebes in die gemeinsame KG) fallen.

Sinnvoll wäre z.B. zunächst im Vertrieb und im Einkauf zusammenzuarbeiten. Als nächstes könnten Buchhaltungsarbeiten übergeben werden, und erst ganz zum Schluß die Geschäftsführung sowie die technische Gesamtverantwortung-

Wendeburg, Januar 2010