

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Dem Betrieb die Zukunft sichern

In unserer Branche vollzieht sich ein Generationswechsel. Viele Unternehmer sind in ihren Fünfzigern – Zeit, über die Zukunft des Betriebs und die Nachfolge nachzudenken. Die Möglichkeiten lotet man am besten zusammen mit fachkundiger Beratung aus. Es bestehen Risiken, aber auch viele Chancen. Wir haben uns im „realen Leben“ umgesehen. | Online-Inhalte S. 64



Melanie Maute-Böhm (2. v. r.) ist zu gleichen Teilen wie ihr Vater Bernd Maute (2. v. l.) als Gesellschafterin der Firma beteiligt. Ehemann Dirk Böhm (r.) und Mutter Christel Maute arbeiten ebenfalls mit.

Wer jahrzehntelang seinen Betrieb aufgebaut und vorangebracht hat, möchte diesen in führungreifen Händen fortgeführt wissen. Das kann durch die eigenen Kinder geschehen oder durch die Übergabe an einen oder mehrere Mitarbeiter. Ein Betriebsverkauf an einen externen Dritten kommt eher selten vor. Verschiedenste Praxismodelle gewähren im Folgenden Einblick, wie vielfältig die Möglichkeiten sind und worauf besonders geachtet werden muss. Zwei branchen- und sacherfahrene Unternehmensberater geben Rat.

„Es ist das Wichtigste, sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen“, erklärt Klaus Wolf, WCG Consulting AG in Tübingen. Er hat viele GaLaBau-Betriebe zu diesem Thema beraten und begleitet. Er weiß, wie langwierig dieser Prozess sein kann, und empfiehlt deshalb, sich bereits in der ersten Hälfte der Fünfziger damit zu beschäftigen. „Es geht hier natürlich viel um finanzielle, steuerliche und haftungstechnische Aspekte, aber auch, und das sollte man nicht unterschätzen, um menschliche Befindlichkeiten und Bedürfnisse. Dazu gehört beispielsweise der gerechte Ausgleich der

nachfolgenden Generation“, zeigt der Berater auf. Er rät dazu, das Ganze nicht nur von einem Steuerberater begleiten zu lassen, sondern einen Unternehmensberater und gegebenenfalls einen Rechtsanwalt hinzuzuziehen. „Bei manchen Übergaben sollte sogar noch ein Finanzierungsspezialist mit ins Boot“, ergänzt Wolf. Die Einbeziehung eines Beraters, der gleichzeitig als Mediator zwischen den Generationen auftreten kann, mindert die Emotionalität der Beteiligten.

„Gerade beim Thema persönliche Vermögenswerte zeigt sich leider häufiger als erwartet, dass nicht genügend für die Alterssicherung getan wurde, um den Lebensstandard zu halten“, weiß Wolf.

ZWISCHENMENSCHLICHES

In 80 % der Fälle treten im Garten- und Landschaftsbau die Kinder die Nachfolge an. „Hier habe ich als Berater definitiv die Rolle zu prüfen, ob der oder die Auserwählte die Eignung, also das Unternehmergen, hierfür hat. Das ist ein schwieriges Feld und man darf seine Kinder in kein Korsett pressen“, rät der Berater. Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist es enorm wichtig, dass einem diese Aufgaben liegen und dass man in dieser Rolle zufrieden arbeitet. „Fragen Sie doch einfach mal Ihre Freunde, wie die Ihre Kinder wahrnehmen und wem sie die Unternehmensführung zutrauen. Ein ehrlicher Blick von außen kann da sehr hilfreich sein und das eigene Wunschdenken relativieren.“



Ist geklärt, wer übernimmt, geht es in diesem Prozess um das „Wie“. Gerade die Übergangszeiten gestalten sich oft aufreibend. Wer hat das Sagen, wer entscheidet? Das muss festgelegt sein. Kommt es hart auf hart, kann es passieren, dass der Junior, so er den Betrieb übernommen hat, dem Vater erklärt, dass er morgens bitte nicht mehr auf den Betriebshof kommen solle.

DAS UNTERNEHMEN BEWERTEN

Geht es um den Wert des Unternehmens, ist das Agieren der Steuerberater nicht immer hilfreich. „Viele glauben, dass sie der älteren Generation mit einer hohen Unternehmensbewertung einen Gefallen tun.“ Ebenso sind Anlehnungen an das steuerliche Bewertungsrecht wenig geeignet. Es entstehen zum Teil Mondwerte, die nicht marktgerecht sind. Marktgerecht ist der Preis, zu dem ein fremder Dritter das Unternehmen kaufen würde. „Meine Empfehlung an die Kinder ist deshalb immer, für die Übergangsphase einen eigenen Steuerberater hinzuzuziehen“, erklärt Wolf.

Der beste und unproblematische Fall ist die Schenkung des Unternehmens an ein Kind. Reicht die Altersvorsorge der Eltern allerdings nicht aus, kann dies zu Teilschenkungen und einem Teilkauf führen. Die schlechteste Lösung ist der Vollkauf, um den Eltern das Alter zu sichern. „Sehr wichtig ist hier, dass die Kinder darüber aufgeklärt werden, welche Reichweite solche Entscheidungen haben, gerade im Hinblick auf den Aufbau einer eigenen Altersversorgung“, gibt der Experte zu bedenken.

Unliebsame Weichenstellungen werden am Ende der Unternehmensführung oft nicht mehr getroffen. „Diese Altlasten, wie

ein überalterter Maschinenpark, zu geringe Investitionen in die EDV oder Mitarbeiter, denen längst hätte gekündigt werden müssen, mache ich grundsätzlich sichtbar. Im Falle zu zahlender Abfindungen wird der Unternehmenspreis um diese Summe gekürzt“, skizziert Wolf sein Vorgehen. Es sei wichtig, das Haftungsthema bei den Banken frühzeitig zu bereinigen, um Nachhaftungen der älteren Generation zu vermeiden.

Steuerberater Ulrich Rieck von der VRT Rechts- und Steuerberatung in Bonn sieht den Schlüssel für eine erfolgreiche Übergabe vor allem in der offenen Kommunikation zwischen den Generationen. „Ganz oft führen unausgesprochene Erwartungshaltungen der Eltern zu Schwierigkeiten. Auch

Marktgerecht ist der Preis, zu dem ein Fremder die Firma kaufen würde.

wenn es darum geht, den tatsächlichen Status quo aufzunehmen, tun sich die Übergeber schwer“, so Rieck.

Manchmal wissen die Kinder nicht, ob eine Übernahme überhaupt interessant ist, da ihnen das betriebswirtschaftliche Zahlenwerk kaum bekannt ist. Auch macht Rieck immer wieder die Erfahrung, dass bei vielen Unternehmern die Alterssicherung nicht ausreicht und sie auf Zuwendungen der Nachfolger angewiesen sind. „Bevor mit der Übernahme eine lebenslange monatliche Belastung von 1000 bis 1500 € verknüpft ist, rate ich zum Verkauf des Betriebs, denn oft bezahlen die Nachfolger in einer

derartigen Konstellation deutlich mehr, als sie bekommen“, erläutert der Steuerberater.

Wenn zu solchen Summen noch der Unternehmerlohn, die eigene Altersvorsorge und betriebliche Investitionen hinzukommen, kann es eng werden. „In solchen Fällen stelle ich einen Vorsorgeplan für alle Generationen auf – dann zeigt sich schnell, was wirklich sinnvoll ist“, erklärt Rieck.

ALTERSVORSORGE BEACHTEN

Bei seinen Seminaren geht Rieck mit den Teilnehmern deshalb alle Anlageprodukte durch. Er persönlich rät zu sogenannten ETFs (Exchange-traded fund), das sind passiv verwaltete Indexfonds. „Der Kostenvorteil liegt gegenüber aktiv verwalteten Fonds bei 2 bis 2,5 %, da keine aktiven Manager bezahlt werden müssen. Die 100% Risiko dieser Indizes nachbildenden Anlageart spielen aus meiner Sicht bei 40 Jahren Laufzeit als Altersvorsorge eine völlig untergeordnete Rolle, da sich die ganze Welt im Fonds befindet“, skizziert der Experte. Statistische Erfahrungswerte liegen bei einer mittleren Rendite von 9% vor Steuern. „Die zweite für mich sinnvolle Anlageform sind Immobilien und deshalb rate ich meinen Kunden auch zu einer entsprechenden Splitting für die Altersvorsorge“, so Rieck.

Beim Übergabeprozess definiert er einen klaren Zeitplan, bei dem die Aus- und Fortbildung der übernehmenden Generation berücksichtigt werden. Häufig steht mit der Nachfolge eine neue Rechtsform auf der Agenda, beispielsweise die Umfirmierung in eine GmbH & Co. KG, die eine entsprechende Haftungsbeschränkung beinhaltet. Rieck empfiehlt hier einen eigenen Steuerberater für den Nachfolger – für einen neutraleren Blickwinkel in den Verhandlungen.

KEIN EIGENGEWÄCHS

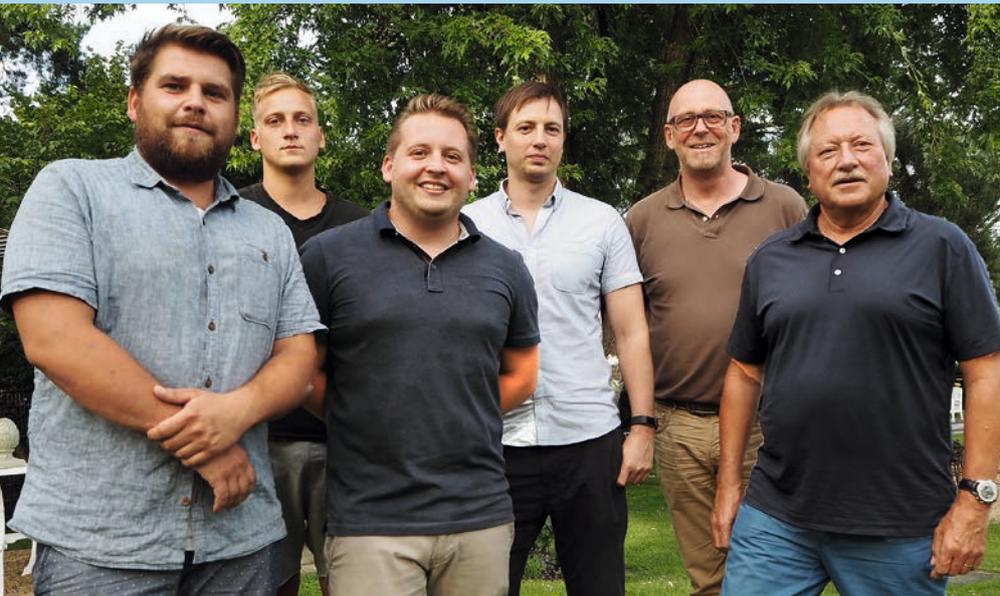
Hat kein Familienmitglied Interesse an der Unternehmensübernahme, so ist es sinnvoll, sich frühzeitig bei seinen Mitarbeitern umzusehen und die Mitarbeiter mit Potenzial zu fördern. „Häufig sind die Interessenten um die 40 und besitzen wenig Eigenkapital, was eine solide Planungsrechnung als Grundlage für den Kreditprozess nach Ermittlung des Kaufpreises voraussetzt“, zeigt Rieck auf. Nur ein sauber gestalteter Bankprozess – verbunden mit der Möglichkeit,

Steuerberater Ulrich Rieck aus Bonn begleitet Betriebsnachfolgen im finanziellen Bereich.

Unternehmensberater Klaus Wolf aus Tübingen hat bereits viele GaLaBau-Betriebe bei der Übergabe betreut.



Die Berater



Von links: Jens Keppler, Sven Höhne, Hannes Keppler, Holger Höhne, Andreas Keppler, Hartmut Höhne – von der Garten-Moser Holding in Baden-Württemberg

den Kredit aufgrund einer realistisch eingeschätzten Ertragslage schnell zu tilgen, sorgt für einen erfolgreichen Verkauf.

DIE SCHENKUNG

Laut Rieck ist es in der Regel problemlos machbar, Unternehmen bis zu zweistelligen Millionenbeträgen ohne Schenkung- und Erbschaftsteuer der nachfolgende Generation zu übertragen. Die generelle steuerliche Begünstigung von Betriebsvermögen und die hohen Freibeträge von 400 000 € pro Kind und Elternteil machen es möglich.

Voraussetzung ist, dass der Betrieb – je nach steuerlichem Verschonungsmodell – mindestens fünf oder sieben Jahre mit der annähernd gleichen Mitarbeiterzahl fortgeführt wird. Dennoch rät Rieck, auch bei einer

Schenkung Widerrufsrechte einzubauen, die greifen, wenn beispielsweise der Beschenkte vor dem Schenker stirbt, insolvent wird oder ohne Zustimmung des Schenkers verkaufen möchte. Schenkungsverträge sollten schriftlich niedergelegt werden. Im Falle einer GmbH oder bei Grundbesitz ist sowie so ein notarieller Vertrag notwendig.

Bei kleineren Betrieben mit einem geringen Unternehmenswert werden die weiteren erbberechtigten Kinder in der Regel nicht abgefunden, da kein Überschuss vorhanden ist. Steckt der Hauptteil des Vermögens im Unternehmenskapital, sieht es auch hier für die Restfamilie eher düster aus. Meist wird die Abfindung der Geschwister dann aus dem Restvermögen wie Immobilien geregelt. „Der Pflichtteilsverzicht der Geschwister ist eine durchaus übliche Maßnahme, da sich

der Nachfolger meist eine große Verantwortung sowie die Altersversorgung der Eltern aufbürdet“, erläutert der Berater.

NICHT IMMER EINER MEINUNG

Für GaLaBau-Unternehmer Jürgen Hoppe aus Uelzen lag es nahe, dass sein Sohn Nicholas das Unternehmen übernimmt, denn dieser zeigte großes Interesse. Nun läuft der Übergabeprozess, und in drei Jahren steigt Nicholas in die Geschäftsführung mit ein. „Unsere Tochter Alexa hat ein Jahr Wartezeit auf ihre Ausbildung als Hörgeräteakustikerin mit viel Spaß bei uns im Büro überbrückt“, verrät Hoppe. Die beiden Geschwister verstehen sich gut und Alexa kann sich vorstellen, nach der eigenen Familiengründung wieder im Betrieb mitzuarbeiten.

„Ich möchte allerdings nicht, dass Nicholas seine Schwester später erbrechtlich abfinden muss, weshalb ich mit ihr bereits

Es ist wichtig, die **Mitarbeiter** einzubinden. Das gibt Perspektive und Sicherheit.

eine Grundstücks-GbR, die einige benachbarte Grundstücke besitzt, gegründet habe, die das Vorkaufsrecht des Sohnes vertraglich berücksichtigt“, verrät der Unternehmer. An den diversen Einzelheiten arbeiten gerade Unternehmensberater Klaus Wolf und eine Steuerkanzlei, die sich auf das Thema Nachfolge spezialisiert hat. Denn zum Gesamtunternehmen gehören verschiedene GmbHs sowie die oben beschriebene GbR. „Ich möchte das Unternehmen unter Berücksichtigung der übertragenen Verantwortung an meinen Sohn gerne möglichst gerecht, auch im Ausgleich zu seiner Schwester, übergeben“, erklärt Hoppe.

Ein Erbschaftsstreit liegt ihm fern, denn er vertritt die Ansicht, dass ein Erbe eben wie ein gehaltvolles Sahnehäubchen zu sehen ist: Das hat man sich nicht selbst erarbeitet und kommt im besten Falle obendrauf. Ehefrau und Tochter kennen die Grundzüge der Übergabe, das Endkonzept wird mit ihnen abgestimmt.

„Nicholas und ich sind nicht immer einer Meinung, und vor einem Jahr hat es auch

ONLINE-INHALTE

www.dega-galabau.de | Infos über eine aktuelle Bachelorarbeit zu Umfirmierung und Nachfolge von Michael Zäh finden Sie unter **dega3534**. Unter dem Webcode **dega3533** (in die Suchmaske eingeben) finden Sie einen weiteren Beitrag über Verfahrensweisen bei Unternehmensnachfolgen. Es genügt auch die Eingabe des Stichworts „Unternehmensnachfolge“ im Archiv-Suchfenster.



Michael Zäh ist Mitgeschäftsführer und schrieb eine Bachelorarbeit zum Thema.



mal richtig im Karton gerappelt. Nicholas wollte sich bereits jetzt ins Tagesgeschäft einklinken, dies fühlte sich für mich nicht gut an. Wenn er dann in drei Jahren als Geschäftsführer einsteigt, stellt sich für mich die Situation anders dar. Dann entscheiden wir alles gemeinsam“, erklärt Hoppe. In langfristige strategische Weichenstellungen, beispielsweise das neue Firmenlogo oder die Erschließung neuer Geschäftsbereiche, ist Nicholas komplett involviert. „Manchmal vergesse ich trotzdem, ihn zu informieren, aber das ist unabsichtlich, da völlig ungewohnt nach so vielen Jahrzehnten der alleinigen Entscheidungsfindung. Dass Nicholas mehr mitsprechen will, war für mich anfangs völlig überraschend. Irgendwie habe ich darüber nie nachgedacht, dass sich ja dann auch für mich etwas verändert, obwohl das völlig logisch ist“, gesteht Hoppe.

In acht Jahren möchte er aussteigen. Davor will der 62-Jährige noch fünf Jahre gemeinsam mit seinem Sohn die Firma führen. Ob er danach noch Lust auf einen Beratervertrag hat, wird sich zeigen.

Nicholas Hoppe konnte schon mit fünf Jahren einen Minibagger bedienen. In den Ferien ist er bereits in der Grundschule um 5 Uhr aufgestanden, um mit auf die Baustellen zu fahren, und kam oft erst abends mit den Kolonnen zurück. „Irgendwie verbrachten alle in der Familie jede Minute im Unternehmen, also tat ich es ihnen nach. Mein Baumhaus stand auf dem Betriebshof, ich habe gern das Lager sortiert, den Schlossern geholfen oder Hilfsjobs übernommen. Das besserte mein Taschengeld auf, fürs Nichtstun gab es nichts“, erinnert sich Hoppe.

DER BLICKWINKEL DES NACHFOLGERS

„Für mich war sehr früh klar, dass ich in die Fußstapfen meines Vaters treten will“, erklärt Nicholas Hoppe. Entsprechend geradlinig verlief sein beruflicher Werdegang: Nach einer Ausbildung als Landschaftsgärt-

ner in Braunschweig schloss sich das Studium Landschaftsbau und -management in Freising an. „Zurzeit arbeite ich bei der Gramenz Neubau GmbH in Wiesbaden als Bauleiter (siehe Porträt, www.dega-galabau.de, Webcode **dega3529**). Ich finde es spannend, die Abläufe hautnah mitzubekommen. Auch nach meiner Rückkehr in den elterlichen Betrieb würde ich gerne noch in den einen oder anderen Betrieb einen tieferen Blick werfen“, erzählt Hoppe.

Mit der Verantwortung, die da auf ihn zukommt, kann Nicholas gut leben. „Was mich allerdings überraschte, war, dass mein

Prozess ohne Unternehmensberater durchführen zu wollen, halte ich nicht für angebracht. Wir sind auf einem guten Weg, das hat mir auch die Teilnahme am BGL-Juniorenseminar gezeigt, aus dem ich einige gute Ideen und Kontakte mitnehmen konnte.“

Unter anderem sei ihm bewusst geworden, wie wichtig es ist, die eigenen Mitarbeiter in diesen Prozess einzubinden und sie über den Stand der Dinge auf dem Laufenden zu halten. Dazu gehöre auch, Zwischenschritte, zum Beispiel die neue Aufgabenaufteilung, mitzuteilen, wenn er in drei Jahren mit ins Unternehmen einsteige.



Jürgen Hoppe (l.) und Nicholas Hoppe haben die Betriebsübergabe über viele Jahre vorbereitet. In drei Jahren steigt der Junior als Geschäftsführer mit ein.

Vater auch im Alter noch finanziell an die Firma gebunden ist. Er hat sämtliche Gewinne in das Unternehmen und somit in die Weiterentwicklung der Firma gesteckt. Das zeigt mir deutlich, wie wichtig es ist, rechtzeitig an die Altersvorsorge zu denken“, erklärt Hoppe, der zuerst das Fundament des Unternehmens stärken möchte und nicht auf weiteres Wachstum setzt.

Die Arbeit von Klaus Wolf schätzt er sehr, besonders in seiner Funktion als Mediator. „Er hat es geschafft, die aufkeimenden Konflikte gemeinsam mit uns auf sehr offene Art und Weise zu lösen. Ich freue mich wirklich auf die gemeinsamen Jahre mit meinem Vater, bevor er dann mit 70 Jahren in den wohlverdienten Ruhestand geht. Diesen

„Das gibt Perspektive, Sicherheit, zeichnet uns als verlässlichen Arbeitgeber aus und wird von den Mitarbeitern sehr geschätzt.“

VOM KIND ZUR CHEFIN

Seit Februar 2016 ist Melanie Maute-Böhm zu gleichen Teilen wie ihr Vater an der Maute GmbH & Co. KG als Gesellschafterin beteiligt. 2003 kehrte sie nach Lehre und Landschaftsarchitekturstudium als Bauleiterin in den elterlichen Betrieb nach Albstadt-Lautlingen zurück. „Eigentlich wollte ich noch mehr Praxiserfahrung als Planerin sammeln. Aber der damalige Arbeitsmarkt war nicht gut für Landschaftsarchitekten, und als dann noch ein Meister gekündigt hat, habe ich

**free
worker**

www.freeworker.de

**Fachhandel für Baumpflege
und Seilklettertechnik**



mich entschieden, diese Lücke zu schließen.“ 2013 holte die Familie für den Übergabeprozess Unternehmensberater Klaus Wolf mit ins Boot. Ein wichtiger Punkt für Vater und Tochter war die Außenwirkung auf die Kunden. „Nachdem ich zu diesem Zeitpunkt ja schon zehn Jahre im Unternehmen war, entschieden wir uns für einen fließenden unmerklichen Übergang aus Kundensicht.“

Ehemann Dirk Böhm arbeitet im Betrieb mit. Klaus Wolf riet hier zu klar abgegrenzten Aufgabenbereichen. „Mein Vater kümmert sich um die Akquise und die Finanzen, mein Mann macht als gelernter Installateur die Bauleitung im Schwimmteich- und Technikbereich und bleibt auch im Hinblick auf die Haftung bei den Banken im Status des Angestellten. Meine Aufgaben umfassen die Kundenbetreuung, die Planung, das Personal und ebenso einen Teil der Bauleitung.“

Die Eltern Christel und Bernd Maute unterstützen noch so lange, wie sie Lust haben. „Wir sind uns sowieso meist einig,

wenn es um wichtige Entscheidungen geht, und ich möchte, dass meine Eltern ihren Ausstieg im eigenen Tempo bestimmen können.“ Denjenigen, die diesen Prozess noch vor sich haben, rät Maute-Böhm, frühzeitig damit zu beginnen. Die Gespräche mit den Banken, Versicherungen und dem Steuerberater brauchten Zeit. Vier bis fünf Jahre seien da schnell vorbei, bis alles geregelt ist. „Als Nachfolger geht man oft mit anderen Vorstellungen an diese Themen, und die neutrale Moderation durch einen Berater hat sich für uns bewährt.“ Diese Person bringe die unterschiedlichen Blickwinkel auf den Tisch und am Ende auch zusammen.

„Zudem hatten wir das Glück, dass zeitgleich der Generationenwechsel bei unserem Steuerberater anstand. So war der Junior automatisch für uns zuständig. Es gab auch Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern. Und da Klaus Wolf immer alle wichtigen Punkte sehr höflich, aber auch sehr deutlich kommuniziert, ist er bei unserer ganzen Belegschaft bis heute hoch im Kurs.“ Inzwischen merken die Mitarbeiter, dass Melanie Maute-Böhm und ihr Mann präsenter im Betrieb sind und sie mehr Selbstständigkeit fordern als der Vater. Das war ein Umgewöhnungsprozess – für alle. „So wuchs ich von der kleinen Melanie zur Chefin und diese Botschaft ist mittlerweile akzeptiert“, freut sich Maute-Böhm.

Die Banken erlebte sie als extrem unkooperativ. „Immer wieder wurden uns Steine in den Weg gelegt trotz der langjährigen Geschäftsbeziehungen, weshalb wir nun einen Wechsel planen“, verrät die junge Chefin. Mit der großen Verantwortung, die nun auf ihr lastet, hat sich der Blickwinkel etwas verändert. Dennoch macht ihr die neue Aufgabe viel Spaß. „Ein paar dringliche Dinge, beispielsweise das Thema Testamente, liegen aber auch bei uns noch auf dem Tisch“, erklärt Maute-Böhm.

IN GUTE HÄNDE

Heiko Lüttge gehört zwar nicht zur Familie, aber es fühlt sich inzwischen fast so an. Mit 16 Jahren hat er seine Ausbildung in der Firma Esken & Hindrichs GmbH in Leichlingen begonnen (Webcode **dega3531**) und ist nun seit 25 Jahren im Unternehmen. Dazwischen bildete er sich als praktischer Betriebswirt bei der Landwirtschaftskam-

mer in Essen weiter und brachte nach vielen Jahren als Bauleiter das Praxiswissen in die Unternehmensführung ein.

„Ich würde Heiko Lüttge jetzt mal ganz salopp als unser Eigengewächs bezeichnen“, so Jörg Esken, der Betriebsgründer. „Er kennt alles bei uns, jeden Kunden, jede Schraube und jede Datei in der EDV. In den letzten Jahren ist er maßgeblich an der Unternehmensführung beteiligt gewesen.“ Jörg Esken ist Gründungsmitglied der Gärt-

Offenheit, Ehrlichkeit und eine **sachliche** Zahlenanalyse waren die wichtigsten **Bausteine**.

ner von Eden. Der intensive Austausch mit Genossenschaftskollegen sowie innerhalb der ERFA-Gruppe hat den Blick über den Tellerrand gefördert. Als klar war, dass keines seiner Kinder Interesse an der Weiterführung des Betriebs hat, blickte der Inhaber genauer nach innen. „Für mich war es der logische Schritt, die innerbetrieblichen Möglichkeiten einer Übernahme auszuloten. Heiko Lüttge stand die letzten Jahre als engster Vertrauter Seite an Seite mit mir, er hat das notwendige unternehmerische Wissen und Können und lebt sowieso schon für dieses Unternehmen“, beschreibt Esken.

„Nach dem BGL-Juniorensseminar sind wir das Thema Übergabe ganz konkret angegangen. Die erste E-Mail an Unternehmensberater Rieck ging dann am 16. September 2014 raus“, schildert Lüttge den zeitlichen Ablauf. Der Notartermin fand im Juni 2015 statt. Eine sportliche Leistung, und so wussten beide auch im April und Mai 2015 kaum mehr, wo ihnen der Kopf stand, vor lauter zusätzlicher Korrespondenz und Besprechungen bezüglich der ganzen Vorarbeiten und Verträge. Ulrich Rieck beriet Heiko Lüttge, der langjährige Steuerberater des Unternehmens unterstützte Jörg Esken. Auch ein Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt waren in den Ablauf involviert.

Heute fragen sich Lüttge und Esken, ob das wirklich alles nötig gewesen ist, denn stand unter dem Kaufvertrag genau die Summe, die beide Geschäftspartner als erste Zahl in den Raum gestellt hatten. „Die Berater schaffen Sicherheit auf beiden



Heiko Lüttge (l.) ist ein „Eigengewächs“, sagt Jörg Esken von der Firma Esken & Hindrichs aus Leichlingen.



Seiten, aber das kostet neben viel Geld sehr viel Zeit und Nerven“, da sind sich Esken und Lüttge einig. Offenheit und Ehrlichkeit in allen Belangen der Verhandlungen, die sachliche Analyse der Unternehmenszahlen – rückwirkend und vorausschauend – sowie ein verfeinerter Kontenrahmen waren die wichtigsten Bausteine für den Abschluss.

Heutzutage zählt neben dem Substanzwert insbesondere der Ertragswert einer Firma, und diese Summe muss für den Käufer in einer absehbaren Zeit (zehn Jahre) erwirtschaftbar sein. Bis 2020 sind Lüttge und Esken gleichberechtigte Partner, danach übernimmt Lüttge die alleinige Geschäftsführung. „Das ist genug Zeit, um mich weiter in Ruhe in alles einzuarbeiten“, meint Lüttge. „Fremd zu verkaufen wäre aus heutiger Sicht und mit den Erfahrungen aus den Verhandlungen für mich nicht infrage gekommen“, gesteht der 62-Jährige, der sich bereits mit der Gründung seines Unternehmens vorausschauend um seine Altersvorsorge gekümmert hat. Auf die Übernahme durch die Kinder oder auf eine Alterssicherung durch den Unternehmensverkauf zu bauen, war für Esken nie eine Option.

ZWEI MAL ZWEI MACHT VIER

Hartmut Höhne und Andreas Keppler (siehe Bild S. 64) heißen die Geschäftsführer der Firma Garten-Moser in Reutlingen mit derzeit rund 230 Mitarbeitern, verteilt auf mehrere Niederlassungen in Baden-Württemberg. Über allem steht die Garten-Moser Holding. Sie ist in verschiedene Gesellschaften/Fachbereiche gegliedert, kein einfaches Firmenkonstrukt für die vier designierten Nachfolger. Holger Höhne arbeitet bereits als Prokurist seit einigen Jahren im Unternehmen mit. Sein Vater möchte sich demnächst ganz aus der Firma zurückziehen.

Die Altersstruktur der Nachfolger beginnt bei 34 Jahren mit dem Betriebswirt Holger Höhne, die Techniker Hannes und Jens Keppler sind 27 und 24 Jahre und der Jüngste im Bunde ist Sven Höhne, der sich mit seinen 21 Jahren noch in der Ausbildung befindet. „Wie angesprochen haben wir das Unternehmen in operative Fachbereiche beziehungsweise Gesellschaften aufgeteilt, in denen jeweils ein Nachfolger verantwortlich platziert werden soll“, erklärt Keppler.

„Vor drei Jahren haben wir begonnen, uns dem Thema Nachfolge zu widmen. Hart-

mut Höhne und ich haben hierzu Leitlinien aufgestellt, was es aus unserer Sicht bedeutet, Unternehmer zu sein. Ein Rechtsanwalt, ein Steuerberater und ein Unternehmensberater sind ebenfalls an Bord und viermal pro Jahr findet ein Nachfolgeworkshop statt. Ziel ist es, unsere Philosophie an die nächste Generation weiterzugeben und die Jungs so langsam an diese besondere Aufgabe heranzuführen“, verrät Keppler, der bis in drei Jahren die Verantwortung im technischen Bereich auf seine Söhne übertragen möchte. Offene Gespräche, spannende Diskussionen und konstruktives Konfliktmanagement gehören ebenso dazu wie das Verteilen konkreter Projektaufgaben, zum Beispiel die Organisation des Sommerfestes für 500 bis 600 Personen.

„Die vier Jungs sind teilweise miteinander aufgewachsen und kennen sich sehr gut. Dennoch wird es nicht einfach werden, zu viert die Geschicke des Unternehmens zu steuern. Trotz unterschiedlicher Verantwortungsschwerpunkte muss Einigkeit herr-

schen, und die kann nur durch eine offene und ehrliche Kommunikation erreicht werden. Praktikable Lösungen, wie das am besten funktioniert, zeigen uns die Workshops, die uns laufend voranbringen“, skizziert Keppler den Nachfolgeprozess.

TEXT: **Petra Reidel**, Grafenau
BILDER: **privat, Wendebourg** (Playmobil-Figuren)

DIE AUTORIN



Petra Reidel
Petra Reidel ist Diplom-Gartenbauingenieurin und seit dem Jahr 2000 mit dem Redaktionsbüro Blätterwerk als freiberufliche Fachjournalistin tätig. Kontakt: info@blaetterwerk-redaktionsbuero.de

gruener-stellenmarkt.de

Gratis Stellenangebot

Exklusiv für Abonnenten

Mit
Code ABO-2017
kostenloses
Stellenangebot
buchen!

- » Mit dem Aktionscode können Abonnenten einer Ulmer Zeitschrift pro Abojahr ein kostenloses Stellenangebot **ONLINE-BASIC** aufgeben.
- » Der Code ist **gültig bis 31.12.2017**.
- » Einfach am Ende der Online-Buchung den Aktionscode eingeben.



präsentiert von
DEGA GALABAU