



Nachfolge auf dem Chefsessel als CHANCE



Frösche küssen hilft nur im Märchen. Im realen Leben ist die Suche nach Fachleuten, die bereit sind, ein Geschäft weiterzuführen, mühsam

GETTY IMAGES/ DALY AND NEWTON

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel machen es Unternehmern schwer, ihre Firma in die nächste Generation zu führen. Nötig sind frühzeitige Suche und Geduld. Frauen schrecken vor einer Geschäftsübernahme noch zu oft zurück

Es war das dritte Geschäft, das Hörakustikmeisterin Stephanie Labus 2022 in Dortmund eröffnete. Dieses Mal jedoch stieg sie als Nachfolgerin in ein bereits bestehendes Unternehmen ein. Die Besitzer des Hörakustik-Ladens hatten beschlossen, ihn aufzugeben, und fragten Stephanie Labus, ob sie daran interessiert sei, ihn zu übernehmen. Da es in Dortmund nur noch wenige inhabergeführte Hörakustik-Betriebe gibt, war es naheliegend, dass sie sich an ihre Kollegen wandten. Zwei Monate später eröffnete Labus das neue Geschäft – mit eigener Handschrift, jedoch ohne dem Laden sein altes Gesicht zu nehmen.

VON DAGMAR TRÜPSCHUCH

Ganz so einfach ist es für die Unternehmerin Sabine Brandl nicht, eine Nachfolgerin für ihr Blumengeschäft in Essen zu finden. In den nächsten Jahren würde sie gerne in den Ruhestand gehen. „Ich bereite jetzt schon die Nachfolge vor, weil ich noch voller Elan und Power im Betrieb stecke und die Nachfolgerin gut einarbeiten könnte“, sagt die 57-Jährige. Seit zwei Jahren sucht sie, hat Flyer verteilt und auf Instagram geworben. Ohne Erfolg. Nun ist sie bereit, einen anderen Ansatz zu verfolgen.

Laut dem aktuellen „Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022“ möchten bis Ende 2023 etwa 190.000 Inhaberinnen und Inhaber ihr Unternehmen in die Hände einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers geben, bisher konnten jedoch nur 120.000 dieser Unternehmen ihre Nachfolge regeln. Der Mangel an geeigneten Kandidaten wird als die größte Hürde bei der Unternehmensnachfolge genannt.

Dieses Problem betrifft auch Brandl, die ihr Unternehmen schrittweise an eine junge Floristin oder einen jungen Floristen übergeben möchte. Trotz ihrer langjährigen Erfahrung und renommierter Kunden wie die Stadt oder das Bistum Essen hat sie Probleme, Personal und somit auch eine Nachfolge für ihr Blumengeschäft zu finden, das sie seit 33 Jahre leitet. „Es fehlt schlicht der Nachwuchs“, sagt Maren Lorth, Gründerin und Inhaberin von „[M]i[de]-Mittelstand denken“, eine unabhängige Unternehmensberatung mit Sitz in Düsseldorf. Fachkräftemangel, demografischer Wandel und sinkendes Gründungsinteresse seien einige der Gründe, warum es inzwischen schwer sei, eine Nachfolge für das eigene Unternehmen zu finden. „Wer nicht zeitig anfängt, sich um eine Geschäftsübergabe zu kümmern, läuft Gefahr, sein Unternehmen stilllegen zu müssen“, sagt sie. Sie empfiehlt, mindestens fünf Jahre im Voraus mit der Suche nach geeigneten Kandidaten zu beginnen. „Viele schätzen falsch ein, wie lange es dauert, eine geeignete Person auszuwählen, die sowohl fachlich und persönlich geeignet ist, die finanzielle Potenz mitbringt und

zur Unternehmenskultur passt“, sagt sie. Idealerweise sollte sie über einen längeren Zeitraum im Unternehmen mitarbeiten, um eine reibungslose Übergabe zu ermöglichen. Wenn es zu einer vorübergehenden Zusammenarbeit von Vorgänger und Nachfolger kommt, ist es wichtig, die Verantwortlichkeiten während dieser Zeit zu klären und ein Datum festzulegen, an dem die finale Schlüsselübergabe stattfinden soll.

Auch Führungskräfte und wichtige Stakeholder sollten schon von Anfang an in den Übergabeprozess einbezogen werden. So könnten alle Beteiligten – Unternehmer, Mitarbeitende und potenzielle neue Inhaber – testen, welche Erwartungen gegenseitig bestehen und ob die Chemie stimmt. Es sei auch ratsam, alle Mitarbeiter frühzeitig über die geplante Unternehmensübergabe zu informieren. „Gerade bei Krankheit oder fortgeschrittenem Alter der Inhaberinnen oder Inhaber, machen sich Arbeitnehmer ohne eine transparent gemachte Nachfolgeregelung viele Gedanken, wie es mit dem Unternehmen weitergeht und gerade Leistungsträger könnten dann das Unternehmen verlassen“, sagt Lorth.

Sabine Brandl will die Übergabe ihres Geschäfts mit Herz und auf unkonventionelle Weise regeln. Sie strebt an, dass die Firmenübergabe in einer Art Familientradition stattfindet – auf gleitende Weise. Ihre Kinder haben sich beruflich anders orientiert und können den Betrieb ihrer Eltern, zu dem auch eine Friedhofsgärtnerei und ein Landschaftsbaubetrieb gehören, nicht weiterführen. Brandl möchte ihre Nachfolge gut einarbeiten, damit sie langsam in

die Selbstständigkeit hineinwachsen kann und alle damit verbundenen Themen kennenlernt, wie Steuerberatung, Finanzamt, Lohnabrechnung, Lieferantenmanagement, Termine und Zeitmanagement. „Ich möchte einem Menschen die Chance geben, einen gut laufenden Betrieb zu übernehmen und ihn weiterzuführen.“ Der finanzielle Aspekt stehe für sie dabei im Hintergrund. Mit der schrittweisen Übergabe will sie auch Kunden und Lieferanten beim Inhaberwechsel mitnehmen. Maren Lorth empfiehlt, von Anfang an externe Berater in den Übergabeprozess einzubeziehen, da sie aus verschiedenen Perspektiven auf die Übergabe schauen können. Anwälte, die dabei helfen, die rechtlichen Aspekte der Übergabe zu klären und sicherzustellen, dass alle Verträge und Vereinbarungen rechtskonform sind. Steuerberater, die alle steuerlichen Fragestellungen prüfen und Unternehmensberater, die den gesamten Prozess strategisch begleiten, potenzielle Herausforderungen identifizieren und Lösungsansätze entwickeln.

Bevor Hörakustikerin Stephanie Labus die Entscheidung traf, das Geschäft eines Kollegen zu übernehmen, holte sie sich ebenfalls Rat von Experten ein. Obwohl sie eine erfahrene Geschäftsfrau ist und bereits 2019 ihr erstes Hörakustik-Geschäft in Dortmund eröffnet hatte sowie 2020 ein zweites Geschäft, stellte die Übernahme eines bestehenden Betriebs sie vor neue Herausforderungen. „Ich hatte keine Ahnung, wie man ein Unternehmen bewertet und wie ein fairer Kaufpreis zustande kommt“, sagt sie. Daher suchte sie Unterstützung bei einer großen Einkaufsgemeinschaft für Hörakustiker, die ihre Mitglieder auch bei der strategischen Weiterentwicklung ihrer Unternehmen berät. Der Geschäftsführer der Einkaufsgemeinschaft begleitete sie bei der Begutachtung des Ladens und unterstützte sie bei der Analyse der Umsatzzahlen, die sie anschließend dem Steuerberater vorlegten. Gemeinsam führten sie eine gründliche Prüfung durch, um festzustellen, ob sich die Geschäftsübernahme lohnt und wie der Umsatz gesteigert werden könnte. Die Zahlen überzeugten Stephanie Labus, die aufgrund ihrer Erfahrung mit ihren beiden anderen Geschäften problemlos einen Kredit bei der Bank erhielt. Vom Angebot bis zur Unterschrift vergingen lediglich zwei Monate. Eine Rekordzeit, die nicht der Regel entspricht.

„Ich empfehle allen, die eine Nachfolge antreten möchten, Zeit einzuplanen und sich nicht unter Druck setzen zu lassen“, sagt Jutta Beyrow, Projektleitung der Informations- und Servicestelle „Unternehmensnachfolge für Frauen“ und Chefin der B3-Beyrow Business Beratung. Ziel des Projekts ist die Erhöhung des Frauenanteils von

externen Unternehmensnachfolgen in Nordrhein-Westfalen. „Viele Frauen ziehen nicht in Betracht, ein Unternehmen zu übernehmen, obwohl dies ein attraktiver Weg in die Selbstständigkeit sein kann“, sagt Jutta Beyrow. „Sie

nehmen sich des Themas nicht an, weil Nachfolge häufig teurer ist als eine Neugründung.“ Dabei sei eine Unternehmensnachfolge in der Regel risikoärmer. Denn verlässliche Daten aus der Unternehmensgeschichte und ein be-

stehender Kundenstamm sind Faktoren, die den Nachteil aufwiegen, dass eine Übernahme anfangs mehr Geld kostet als eine Neugründung. Hilfe können sich Gründerinnen bei Förderbanken, der Industrie- und Handelskammer oder auch der Handwerkskammer holen, die häufig kostenlose Erstberatungen anbieten.

Stephanie Labus führt das neue Geschäft nun seit einem Jahr. Den Laden, den sie mit verkrusteten Strukturen übernommen hatte, hat sie modernisiert, das Produktportfolio umgestellt und die Digitalisierung vorangetrieben. Die Übernahme eines bestehenden Geschäfts sieht sie größtenteils positiv. Sie sei zwar die einfachere, aber auch die kostspieligere Variante im Vergleich zur Neugründung, biete aber auch mehr Sicherheit. „Ich war sicher, dass die Kunden und Kundinnen weiter zur mir kommen werden.“ Mittlerweile beschäftigt die 39-Jährige in ihren drei Läden zehn Hörakustiker und einen Auszubildenden. Als Mutter von zwei Kindern ermöglicht ihr die Selbstständigkeit maximale Freiheit, um Arbeit und Familie in Einklang zu bringen. „Es ist ein Weg, um die eigene Zeit flexibel zu gestalten und die Kontrolle über das eigene berufliche und persönliche Leben zu haben.“

Jutta Beyrow möchte andere Frauen ermutigen, auch diesen Weg zu gehen. Sie und ihr Team haben für Mitte Juni die Veranstaltung „Unternehmen sucht Frau“ organisiert, zu der Frauen eingeladen sind, die nach neuen beruflichen Ideen suchen. An dieser Veranstaltung wird auch die Floristikmeisterin Sabine Brandl teilnehmen. In einer Flirtshow à la Herzblatt werden drei Kandidatinnen um die Nachfolge ihres Blumengeschäfts konkurrieren. Brandl hofft, auf diesem Weg eine zuverlässige und engagierte Nachfolgerin zu finden.

ANZEIGE

vr.de/mitglied

Genossenschaftlich heißt, zuverlässiger Partner sein.

Morgen kann kommen.

Wir machen den Weg frei.

Wir sind die Banken mit der genossenschaftlichen Idee.

Als Wertegemeinschaft handeln wir partnerschaftlich, transparent und verantwortungsvoll. Bei uns kann man nicht nur Firmenkundin und -kunde, sondern auch Mitglied sein. Und den Unternehmenszielen unserer Mitglieder sind wir besonders verpflichtet. Wie, erfahren Sie hier: vr.de/mitglied



Infos, Tipps & Hintergründe: Folgen Sie uns auf LinkedIn.

Volksbanken Raiffeisenbanken



Abgezeichnet von: Chef vom Dienst Artdirector Textchef Chefredaktion

5% 25% 50% 75% 95%