



Thronfolger: 2014 wurde Sven Bochum von seinen damaligen Chefs gefragt, ob er die Firma übernehmen möchte. Seit Anfang des Jahres leitet er nun Renzelmann Werkzeugtechnik.

FOTO: FRANK THOMAS KOCH

# Einfach weitermachen

Einfach loslassen: Wenn ein Unternehmer seine Firma an die nächste Generation übergeben will, steht er vor vielen Problemen. Den geeigneten Nachfolger zu finden, ist nur eines. Oft ist es sinnvoll, sich Hilfe von außen zu holen.

Von Jürgen Hoffmann

Sven Bochum arbeitete gerade seit fünf Jahre in der Firma Renzelmann Werkzeugtechnik, als ihm seine beiden Chefs eine Frage stellten, die ihm viele Monate lang Kopfzerbrechen machen sollte: „Können Sie sich vorstellen, unseren Familienbetrieb zu übernehmen?“

Das war 2014 – und Sven Bochum konnte es sich vorstellen. Aber es dauerte noch fast vier Jahre bis die Übergabe endgültig geregelt war. Seit dem 1. Januar dieses Jahres steht der 48-Jährige als Geschäftsführer der 15-Mitarbeiter-Firma im Bremer Handelsregister. Der Übernahmeprozess des Betriebes in Horn-Lehe gelang nach Überzeugung des neuen Chefs nur, „weil alle drei Beteiligten an einem Strang gezogen haben und wir einen guten Mentor hatten“. Vom Vorgehen der Führungskräfte der Firma für Werkzeugtechnik und Werkzeugschleiferei bei der Regelung der Nachfolge können andere Unternehmen viel lernen. Etwa 1200 Unternehmen in Bremen ste-

hen in den kommenden vier Jahren vor der Übernahme durch die nächste Inhabergeneration. Bundesweit müssen laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung aus Bonn zwischen 2018 und 2022 etwa 150.000 Firmen eine Nachfolgeregelung finden. Demnach wird nur jeder zweite betroffene Betrieb die Übergabe innerhalb der Familie lösen. Knapp 20 Prozent der Unternehmen suchen unter den Mitarbeitern nach einem adäquaten Firmenleiter, etwa 30 Prozent wollen an einen externen Interessenten verkaufen.

Die meisten Übergaben stehen laut der Studie in mittelgroßen Betrieben mit Jahresumsätzen zwischen 500.000 Euro und zehn Millionen Euro an. Größere Unternehmen würden hingegen eher selten von Nachfolgeproblemen tangiert. Hier regelt man die künftige Unternehmensleitung häufig intern. Sehr kleine Firmen mit weniger als 100.000 Euro Umsatz haben dagegen häufig das Problem, dass sich kein interessierter Nachfolger

findet. Das gilt auch für die Betriebe im Weser-Raum.

Die Inhaber von Renzelmann Werkzeugtechnik hatten dieses Problem nicht. Ihr Betrieb schrieb seit Jahren schwarze Zahlen, hat einen festen Kundenstamm und bewegt sich in einer „interessanten Branche“, wie Johannes Wolters sagt, der bei der Nachfolgeregelung half. „Trotzdem galt es viele Parameter zu beachten und einen Rahmen zu schaffen, in dem sich die Altbesitzer und der neue Chef gleichermaßen wiederfanden“, sagt Wolters. Steuerliche und rechtliche Fragen mussten geklärt werden, Mitarbeiter einbezogen, um keine Ängste entstehen zu lassen sowie Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden informiert werden. Wolters ist Partner bei der Organisation Kern – Die Nachfolgespezialisten. Dazu gehören 20 Fachleute mit jahrzehntelanger unternehmerischer Führungserfahrung. Sie initiieren und begleiten Unternehmensnachfolgen. Die Organisation verfügt über ein Netzwerk von 25 Stand-



„Der neue Lebensabschnitt erschöpft sich in der Regel nicht in Gartenarbeit, Reisen und Golfen.“

orten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bremen ist mit vier Standorten eine der Metropolen der Beratergruppe.

In der Kern-Börse stehen etwa 2500 geprüfte Unternehmer, die Interesse daran haben, interessante Firmen zu kaufen. Bei Renzelmann Werkzeugtechnik brauchte Wolters auf diesen Pool nicht zugreifen, Übernahmeinteressent Sven Bochum war bereits als Mitarbeiter im Unternehmen. „Die beiden Altbesitzer und ich haben uns gefragt, wie man einen Übergang gestalten kann“, erinnert Bochum sich. „Herr Wolters hat das moderiert und neue Ideen eingebracht.“ Der Nachfolgeexperte habe wie ein „Heiratsvermittler“ agiert, der Braut und Bräutigam gleichermaßen verpflichtet sei.

**Geschäft nicht vernachlässigen**

Sven Bochum rät zu einem solchen Vorgehen, „weil es immer auch um Kompromisse geht, und die lassen sich an einem Tisch gemeinsam leichter hinkommen, als wenn jeder Beteiligte erst einmal sein eigenes Süppchen kocht und dieses dann dem anderen vorsetzt.“ Die gemeinsame Sache, von langer Hand geplant, ging erfolgreich zu Ende: Schon 2017, noch bevor Sven Bochum offiziell Geschäftsführer der Firma war, wurde er in alle Entscheidungen der Besitzer eingebunden. Jetzt, nachdem zum Januar der Wechsel vollzogen wurde, bleibt der neue Chef dieser bewährte Methode treu – und holt die beiden Vorgänger, mittlerweile 68 und 70 Jahre alt, die jetzt offiziell seine Angestellten sind, für Entscheidungen mit an den Tisch. „Von ihrer Erfahrung kann ich nur profitieren“, sagt der Nachfolger.

Berater Wolters lobt diese Nachfolgeregelung: „Den häufigsten Fehler bei Firmenübergaben an die nächste Generation, zu spät mit den Planungen anzufangen, haben die Drei nicht gemacht. Dadurch, dass man mich hinzugezogen hat, ist ein neutraler Gesprächsrahmen entstanden, der immer hilft, vernünftige Lösungen zu finden. Zudem haben Alt- und Neubesitzer einen fließenden Übergang gewählt, was ebenfalls empfehlenswert ist.“ Das Tagesgeschäft müs-

sen selbst bei noch so komplexen Nachfolgeregelungen immer Priorität haben. Was nütze eine Firmenübergabe, wenn der Betrieb mittlerweile eingeschlafen sei. Zwei Fragen die sich amtsüde Firmenchef immer stellen sollten: „Kennen Sie Ihren Plan B? Was ist die realistische Alternative zur aktuellen Nachfolgeoption? Und haben Sie ein klares Bild vom Leben nach der Übergabe? Nur wenn ihr Ziel klar und attraktiv ist, verfolgen sie die Umsetzung der Nachfolge konsequent.“

Nach Wolters Erfahrung beschäftigen sich Firmenchefs, die ihr Unternehmen abgeben wollen, „zu wenig mit den Schwächen des Betriebes und scheuen zukunftsweisende Investitionen“. Ratsam sei es, sich frühzeitig Feedback zu holen – bei Banken, Kammern, Verbänden und Beratern. „Damit mindert man auch die Gefahr, eine viel zu hohe Kaufpreiserwartung zu entwickeln.“

Die hat es bei den Gesprächen zwischen Wolfgang und Florian Kruse sicherlich nicht gegeben. Vor drei Jahren hatte der damals 61-jährige Gründer Wolfgang Kruse seinem Sohn die Gebäudereinigungsfirma W. Kruse übergeben. Florian Kruse wollte ursprünglich gar nicht in die Fußstapfen seines Vaters treten, hatte stattdessen Mechatroniker gelernt und ein Wirtschaftsingenieurstudium gemacht. Der dann doch vollzogene sanfte Übergang brachte den Kruses den Preis für die beste Firmennachfolgeregelung ein, den der Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft in der Region Bremen/Oldenburg/Nordwesten vergibt. Eine Musterlösung aber gibt es nicht für den Generationswechsel. Ob der bei den Kruses nachhaltig erfolgreich war, darüber möchte Florian Kruse nicht sprechen: Mehrere schriftliche und telefonische Anfragen hat er abgelehnt.

Nachfolgeexperten wissen: Bei einer Firmenübergabe innerhalb der Familie zwicket es oft beim Rollentausch zwischen Senior und Junior. Zum Finanzierungsmix beim innerfamiliären Übergaben gehört neben meist zehn oder 15 Prozent eigenem Geld Fremdkapital, das sich meistens aus Fördertöpfen, etwa zinsgüns-

tigen Existenzgründungsdarlehen der KfW-Bankengruppe, EU oder regionaler Förderbanken, stillen Beteiligungen und Krediten der Hausbank zusammensetzt.

Bevor eine Unternehmensnachfolge am Geld zu scheitern droht, sollte man alle möglichen Wege analysieren. Laut der KfW benötigt man für eine Neugründung in acht von zehn Fällen weniger als 10.000 Euro, wer einen bestehenden Betrieb übernimmt, muss demnach aber mindestens mit dem Doppelten rechnen, bei größeren Mittelständlern sogar mit sechs- oder siebenstelligen Beträgen. Die erste Möglichkeit, eine Lücke zwischen Eigenkapital und Kaufsumme zu schließen, ist der klassische Bankkredit. Er ist zurzeit relativ günstig, hat aber eine kurze Laufzeit und verlangt eine regelmäßige Tilgung. Ein Debt-Fonds zu nutzen ist teurer, vorteilhaft aber sind flexiblere Konditionen. Auch eigenkapitalähnliche Mittel wie Genusscheine, stille Beteiligungen oder nachrangige Schuldverschreibungen sind eine Option. Zudem werden häufig Verkäuferdarlehen oder „Earn-Out“-Regelungen vereinbart, bei denen der Altbesitzer einen Teil des Kaufpreises erst später erhält.

**Respekt zeigen**

Axel Bergmann gehört ebenfalls zum Team von Kern. Er arbeitet zudem als Interim-Manager für Unternehmen jeder Größenordnung: „Dabei habe ich viele Situationen miterlebt, in denen es um die Nachfolge für den Firmenchef ging.“ Seine Erfahrungen formuliert Bergmann in drei grundlegenden Tipps. „Verschaffen Sie sich Klarheit! Das gilt sowohl für Verkäufer als auch Käufer. Welche Motive und Absichten haben sie? Können sie ihr Vorhaben tatsächlich umsetzen? Verkäufer sollten sich klar sein, ob sie wirklich willens und bereit sind, ihr Unternehmen und damit ihr Lebenswerk loszulassen, Kontrolle und Macht abzugeben.“

Bergmann sagt, dass es immer wieder Alt-Besitzer gibt, die nach der Übergabe an die nächste Generation „in ein tiefes Loch fallen“. Deswegen sollte man sich

frühzeitig nach einer Alternative zum Chefleben umsehen. „Der neue Lebensabschnitt erschöpft sich in der Regel nicht in Gartenarbeit, Reisen und Golfen.“ Bergmann schildert den Fall eines 75-jährigen Firmenchefs, der trotz Einigung mit einem Käufer nicht zum Notartermin erschien: „Seine Begründung für den Rückzieher war, er sei noch zu jung und wisse nicht, was er nach einem Ausscheiden aus dem Unternehmen mit seiner Zeit anfangen solle.“

Käufer sollten sich laut Bergmann darüber klar werden, „ob sie das Unternehmer-Gen besitzen“. Liegt es einem, die Ärmel hochzukrempeln und anzupacken? Gerade im Mittelstand erschöpfe sich Unternehmertum nicht in strategischen Fragestellungen und der Delegation von Aufgaben. „Außerdem muss man bereit sein, Ersparnis unternehmerisch zu investieren und möglicherweise sogar Schulden zu machen. Fragen Sie sich, ob Sie es aushalten, kein gesichertes, regelmäßiges Einkommen zu haben, und ob Ihre Familie Ihr neues Engagement mitträgt.“

Der zweite Tipp des Nachfolgespezialisten: „Handeln Sie mit Augenmaß!“ Viele Unternehmer überschätzen den Wert ihrer Firma. Kein Wunder, ist sie schließlich ihr Lebenswerk, in das sie Geld, Zeit und vor allem Emotionen gesteckt haben. „Verkäufer müssen sich an Gegebenheiten orientieren. So treffen wir immer wieder Unternehmen an, die vom Chef abhängig sind, oft keine funktionstüchtige zweite Ebene haben“, sagt Bergmann. Auch Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten wirken sich wertmindernd aus. Kaufinteressenten rät der Nachfolgespezialist und Interim-Manager: „Zeigen Sie Respekt vor der Lebensleistung des Verkäufers.“ Er habe es erlebt, dass Verhandlungen über eine Nachfolge aufgrund emotionaler Verspannungen zwischen den Parteien gescheitert sind.

„Setzen Sie eine schriftliche Absichtserklärung auf“, ist der dritte Tipp von Bergmann. Wenn man sich handelseinig geworden ist, sollte man die Eckpunkte



„Verkäufer müssen sich an Gegebenheiten orientieren. So treffen wir immer wieder Unternehmen an, die vom Chef abhängig sind, oft keine funktionstüchtige zweite Ebene haben.“

des Deals, also etwa Kaufpreis und Zahlungsmodalitäten, zu Papier bringen. Der Fachbegriff lautet Letter of Intent. „Eine solche Erklärung ist mehr als nur ein loses Versprechen und unterstreicht die Ernsthaftigkeit der Absichten der Beteiligten“, sagt Bergmann. Er schütze vor unliebsamen Überraschungen: „Tritt beispielsweise der Verkäufer unvorhergesehen von der Transaktion zurück, vielleicht weil ein neuer Interessent auftaucht, der mehr bietet, erhält der Kaufinteressent eine Break-up Fee, eine Art Aufwandsentschädigung, die zumindest den materiellen Schaden begrenzt.“

Sven Bochum stellt sich darauf ein, demnächst auch ohne seine beiden Vorgänger die Geschäfte der Firma Renzelmann Werkzeugtechnik zu führen. Den Kaufpreis hat er bereits überwiesen, finanziell hat den Altbesitzern gegenüber keine Verpflichtungen mehr: „Alles, was wir aktuell erwirtschaften kann ich refinanzieren und damit die Weichen für die nächsten Jahre stellen.“ Bochum ist jetzt Unternehmer.

**INFO**

Eine empfehlenswerte Anlaufstelle bei allen Fragen zur Unternehmensnachfolge ist die Handelskammer Bremen. In mehreren Veranstaltungen pro Jahr gibt sie Informationen, in Workshops, die Teil einer Veranstaltungsreihe des Bremer Netzwerks zur Unternehmensnachfolge sind, wird aufgezeigt, in welche Schritte sich die Übergabe aufteilen lässt und welche Details hierbei zu berücksichtigen sind. Anhand einer Checkliste haben die Teilnehmer die Möglichkeit, die jeweils nächsten Handlungsschritte abzuleiten. Zudem lohnt sich oft ein Blick auf die Internet-Plattform Next-Change. Hier findet sich eine Unternehmensbörse, die nachfolgereorientierte Unternehmer und Existenzgründer zusammenbringt. Der Erfassungsbogen, der auszufüllen ist, wird mit einer Chiffre-Nummer versehen, so dass Diskretion gewährleistet wird.

Verlagssonderrveröffentlichung

Expertentipp

## Die Familienstiftung als Lösung der Unternehmensnachfolge



Dr. Niels Worgulla  
Rechtsanwalt und Fachanwalt  
für Steuerrecht  
Geschäftsführer der RSM GmbH

Die Ausgangssituation ist oft die gleiche: Dem Stifter fehlt es an geeigneten Nachkommen für die Unternehmensnachfolge. Anstelle des Verkaufs des Unternehmens, überträgt der Stifter sein Unternehmen bzw. seine Unternehmensbeteiligung auf eine von ihm gegründete Familienstiftung. Diese nimmt zukünftig die Position des Eigentümers ein. Das Unternehmen kann so im besten Fall für die Ewigkeit erhalten werden.

Dies ist ein Grund, warum die Familienstiftung in vielen Unternehmensnachfallsituationen eine interessante und gerade in letzter Zeit häufig genutzte Lösung ist, sagt Dr. Niels Worgulla, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht, der bei der RSM GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft und der RSM legal GmbH Rechtsanwalts-gesellschaft jeweils als Geschäftsführer für den Bereich Vermögens- und Unternehmensnachfolge verantwortlich ist und bereits diverse Gründungen von Familienstiftungen steuerlich und rechtlich begleitet hat. Wir haben mit Herrn Dr. Worgulla nachfolgend über die Vorteile und Einsatzmöglichkeiten einer Familienstiftung im Rahmen der Unternehmensnachfolge gesprochen.

**Was sind aus Ihrer Erfahrung neben der Unternehmensnachfolge wesentliche Motive des Stifters für eine Familienstiftung?** Eine Zersplitterung des Vermögens durch einen Erbgang kann genauso verhindert werden wie der Abfluss von Liquidität für Abfindungen, Pflichtteils- und Zugewinnausgleichsansprüche. Die Familienstiftung kann zusätzlich Schutz vor dem direkten Vermögenszugriff des Stifters, seiner Familie und insbesondere vor Dritten bieten.

**Was sind die rechtlichen Besonderheiten einer Familienstiftung?** Eine Familienstiftung ist eine juristische Person. Die Familienstiftung ist die einzige Gesellschaftsform, die keinem gehört. Sie ist eine verselbstständigte und grundsätzlich „unsterbliche“ Vermögensmasse. Dabei ist es natürlich von besonderer Bedeutung, dass die Stiftungssatzung – die maßgebliche Regelung zur internen Organisation der Familienstiftung – einerseits die Vorstellungen des Stifters dauerhaft absichert und andererseits berücksichtigt, dass auf Dauer die Handlungsfähigkeit der Stiftung besteht. Aus dem vom Stifter übertragenen Unternehmensvermögen verfolgt sie als dauerhaften Zweck ausschließlich oder zumindest überwiegend das Interesse und Wohl einer bestimmten Familie, daher der Name Familienstiftung.

**Wie funktioniert die interne Organisation einer Familienstiftung?** Die Familienstiftung besteht meist aus einem Vorstand, der bei der Errichtung der Stiftung zu Lebzeiten des Stifters oft von

ihm selbst angeführt wird, und sinnvoller Weise einem Kuratorium (oder auch Familienrat). Der Vorstand führt die Geschäfte der Stiftung, z.B. überwacht die Geschäftsführung der Unternehmensbeteiligung, und entscheidet über die Vergabe von Mitteln, hingegen überwacht das Kuratorium den Vorstand und besetzt vakante Positionen neu. Da im Stiftungsrecht der Familienstiftung eine sehr große Gestaltungsfreiheit besteht, kann die jeweilige Strukturierung der Aufgaben, Pflichten und die Besetzung der Organe sehr individuell organisiert werden.

**Können sich der Stifter und seine Familie durch die Stiftung versorgen?** Das Ziel einer Familienstiftung ist es, gerade die nach der Stiftungssatzung begünstigten Familienmitglieder – bezeichnet als Destinatäre – zu versorgen. Dazu erhalten die Destinatäre von der Familienstiftung entweder fest vereinbarte Zuwendungen oder die Zahlungen erfolgen aufgrund vom Stifter festgelegten Kriterien. So kann der Ertrag der Familienstiftung also gezielt z.B. für Ausbildungs-, Unterhalts- oder Rentenzwecke in der Familie eingesetzt werden. Dies ist auch der große Unterschied zu einer – deutlich bürokratischeren – gemeinnützigen Stiftung, die gerade nicht der Familie, sondern dem guten Zweck der Allgemeinheit dient.

**Wann errichte ich die Familienstiftung?** Eine Familienstiftung kann ich durch Testament mit meinem Tod errichten oder bereits zu Lebzeiten. Viele Vorteile

lassen sich meist nur durch die lebzeitige Errichtung schon beim Stifter erreichen, so dass dies der häufiger eingeschlagene Weg ist. Der Stifter kann nur so durch sein Wirken Maßstäbe für das Handeln auf Ebene der Stiftung setzen.

**Gibt es auch steuerliche Vorteile bei der durch eine Familienstiftung gestalteten Unternehmensnachfolge?** Die aktuelle Beliebtheit der Familienstiftung ist auch damit zu begründen, dass die Zuwendung im Rahmen der Stiftungsgründung, die steuerlich eine unentgelt-

liche Zuwendung darstellt, meist ohne ertragsteuerliche Belastung vollzogen werden kann.

Auch erbschaft- und schenkungsteuerlich bestehen Begünstigungsmöglichkeiten für Unternehmensvermögen. Danach kann ein Unternehmensvermögen unter den jeweils individuell zu prüfenden Voraussetzungen bis zu 100 % von der Erbschaft- und Schenkungsteuer befreit werden. Dies gilt selbst für Unternehmensvermögen über 26 Mio. EUR, für die sonst eine vollständige Begünstigung eigentlich ausgeschlossen ist.

WIEDER ZEIT FÜR IDEEN UND NEUE PROJEKTE

Der Mittelstand bleibt Motor und Antrieb für die Wirtschaft. Damit alles rund läuft, brauchen Sie als Unternehmer einen Partner auf Augenhöhe, der Ihnen bei der Finanz-, Steuer- und Rechtsberatung verlässlich zur Seite steht. Durch unsere mittelständische Tradition können wir uns mit viel Erfahrung für Sie einbringen. Und als Ansprechpartner aus den eigenen Reihen halten wir Ihnen jederzeit den Rücken frei. So bleibt Ihnen mehr Zeit für die Entwicklung und Gestaltung des Erfolgs Ihres Unternehmens.

RSM GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft  
Schwachhauser Heerstr. 266 b | 28359 Bremen  
T +49 (0)421 2388-0



RSM