

Nachfolge optimal regeln

Nexa Autocolor gibt Tipps zur Unternehmensnachfolge

Irgendwann ist es soweit: Die bisherige Geschäftsführung übergibt das Unternehmensmanagement an die nächste Generation. Ein vielschichtiger Prozess, der gut vorbereitet werden sollte. Nexa Autocolor unterstützt seine Partnerbetriebe bei der erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Zwei Partnerunternehmen des Lackherstellers berichten über ihre Erfahrungen.

„Der Alte“ geht, „der Neue“ kommt: Wenn in der Geschäftsleitung eines Karosserie- und Lackierbetriebs der Generationenwechsel ansteht, wirkt sich dies auf den gesamten Betrieb aus: Arbeitsprozesse, Mitarbeiterführung, Buchhaltung, Investitionen, Kundenmanagement – es gibt keinen Bereich im Unternehmen, das hiervon unberührt bleibt. „Die Regelung einer Unternehmensnachfolge ist immer ein komplexer Prozess, der langfristig vorbereitet und gut strukturiert werden sollte. Zudem ist eine Unternehmensnachfolge immer mit vielen Emotionen verbunden, sowohl auf Seiten der älteren als auch der jüngeren Generation. Dabei ist es egal, ob Sohn, Tochter, Mitarbeiter oder eine externe Person den Betrieb übernehmen“, weiß Michael Zülch, Betriebswirt, branchenerfahrener Unternehmensberater und exklusiver Kooperationspartner von Nexa Autocolor in Sachen betriebswirtschaftlicher Unterstützung der Karosserie- und Lackierbetriebe.

Unternehmensnachfolge in der K+L-Branche: Viel Angebot, wenig Nachfrage

Er selbst hat bereits zahlreiche Karosserie- und Lackierbetriebe bei der Übergabe des Unternehmensmanagements begleitet, kennt die Stolperfallen und Probleme auf dem Weg zur erfolgreichen Nachfolgeregelung ganz genau. Heikel kann etwa schon sein, überhaupt eine geeignete Person für die Unternehmensnachfolge zu finden. Michael Zülch: „Derzeit ist eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage zu sehen: Es gibt viel mehr Betriebe, die einen Nachfolger in Sachen Geschäftsführung suchen, als es Interessenten für die Übernahme einer Werkstatt gibt.“ Das liege unter anderem daran, dass sich die jüngeren Generationen generell weniger für den K+L-Bereich interessieren, vor allen aber wirke sich aus, dass der Wettbewerb härter geworden sei. „Höhere Risiken, mehr Investitionen, geringere Gewinne, dazu kommt der Zeitfaktor – egal, ob potenzielle Nachfolger aus der eigenen Familie oder dem Betriebsteam stammen oder von außen hinzukommt. Heute wird eine Betriebsübernahme viel stärker abgewogen als früher, sind weniger Menschen dazu bereit, sich den Herausforderungen zu stellen, die das Unternehmensmanagement mit sich bringt.“

Im Falle des 1987 gegründeten *Nexa-Autocolor-Partners* Seidel Karosserie GmbH & Co. KG, Mainaschaff, war die Übernahme durch ein Familienmitglied lange nicht geklärt: „Ich habe zunächst ein Diplom in Betriebswirtschaft gemacht, war dann im Handel, im Vertrieb und in der IT tätig. Ich bin zwar mit dem Unternehmen groß geworden und ein echter Autonarr, hatte hier aber zunächst keine Ambitionen“, erzählt Michael Seidel, der heute die Geschäfte des Familienbetriebes führt. Das änderte sich jedoch, als sein Vater, Betriebsgründer Toni Seidel, ihn fragte, ob er sich vorstellen könne, das Unternehmen zu übernehmen: „Die Idee hat sich sehr gut angefühlt, zudem habe ich hier für mich die Möglichkeit gesehen, selbstständig tätig zu sein. Ich habe zugesagt und es keine Sekunde bereut.“ Es folgte eine Art „training on the job“, bei dem Michael Seidel sehr viel im heimischen Betrieb lernte. „Ich bin mit durch die Arbeitsprozesse gelaufen, habe alles sehr genau verfolgt, um mir ein Bild von den Abläufen und Prozessen zu machen: Wie funktioniert die Firma, wie lebt und atmet sie? Wie sind die Mitarbeiter fachlich und vor allem menschlich? Dies sind ja Informationen, die ich brauche, um meine Aufgaben als Geschäftsführung erfolgreich zu meistern.“ Zusätzlich besuchte Michael Seidel einige Fortbildungen und Veranstaltungen von *Nexa Autocolor*, tauschte sich intensiv mit den Geschäftsführern anderer K+L-Betriebe aus und nutzte jede Gelegenheit, andere Werkstätten zu besichtigen.

Für Dirk Hellmuth, Geschäftsführer bei *Nexa-Autocolor-Partner* Unfallservice Hellmuth GmbH, Schweinfurt, war dagegen immer klar, dass er irgendwann den Familienbetrieb übernehmen würde. „Mein Vater Peter Hellmuth hat den Betrieb 1983 gegründet und ich bin mit dem Unternehmen aufgewachsen, habe eine enge Bindung an den Betrieb. Als mein Vater mich nach dem Abschluss der Meisterschule fragte, ob ich mir vorstellen könne, das Unternehmen zu übernehmen, habe ich sofort zugesagt“, so der gelernte Karosseriebaumeister. Schon damals hatte Dirk Hellmuth im elterlichen Betrieb gearbeitet, sich mit dem Werkstattleiter die Verantwortung für die Werkstatt geteilt, während Peter Hellmuth die Geschäftsleitung innehatte. „Wir haben uns dann zusammengesetzt und einen Plan für die langsame Übergabe des kompletten Unternehmensmanagements erarbeitet“, so Dirk Hellmuth. „Wir hatten hierfür vier bis fünf Jahre angedacht. In der Zeit sollte ich nach und nach mehr Aufgaben und mehr Verantwortung übernehmen, während mein Vater sich mehr und mehr zurückziehen wollte.“

Bloß nicht von heute auf morgen: Planen Sie ausreichend Zeit ein

Ein zeitlicher Rahmen, den auch Michael Zülch in seinen Beratungen benennt. „Natürlich ist jeder Betrieb individuell, klappt eine Übergabe in einem Unternehmen schneller, braucht ein anderes vielleicht länger“, so der Unternehmensberater. „Erfahrungsgemäß sind jedoch sehr viele Dinge zu regeln, ergeben sich Schwierigkeiten und Anforderungen, die man nicht vorhersehen kann. Generell sollte man daher circa fünf Jahre für die gesamte Nachfolgeregelung einplanen.“ Denn auch wenn ein Nachfolger gefunden ist, folgen zahlreiche komplexe Schritte, bis das Unternehmensmanagement sicher in neuen Händen liegt. Ein weiterer Tipp des Experten ist deshalb, nicht zu lange mit der Nachfolgeregelung zu

warten: „Ab ungefähr dem 55. Lebensjahr sollte Sie anfangen, sich mit einem Nachfolgekonzept zu beschäftigen. Bedenken Sie: Eine Unternehmensnachfolge ist kein einzelner Schritt, sondern ein komplexer Prozess. Es kann viel länger dauern als gedacht, bis Ihr Nachfolger die Geschäfte komplett übernimmt, und dies sollte möglichst geschehen, so lange Sie selbst noch fit sind.“

Finanzen, Bilanzen, Gesetze: Lassen Sie sich von Experten beraten

Weiterhin empfiehlt Michael Zülch, sich bei der Nachfolgeregelung von Fachleuten beraten zu lassen: „Möchten Sie Ihr Unternehmen abgeben, sollten Sie ein durchdachtes Nachfolgekonzept ins Auge fassen. Es geht nicht einfach nur darum, zum Notar zu gehen und die Geschäftsführung umschreiben zu lassen. Es gehören etwa auch zeitliche und strukturelle Absprachen sowie detaillierte Analysen der immateriellen und materiellen Aspekte und Werte des Betriebes dazu. Dies umfasst unter anderem die Liquiditätsplanung sowie ein Finanzierungskonzept. Ein potenzieller Nachfolger benötigt dieses etwa für Verhandlungen mit der Hausbank oder Anträge bei Förderbanken.“ Sein Tipp: **Setzen Sie sich mit Ihrem Steuerberater, einem Anwalt sowie mit einem Notar zusammen, bestenfalls aber zusätzlich mit einer Unternehmensberatung, die sich mit Geschäftsnachfolgern in der Branche auskennt, und lassen Sie sich ausführlich beraten.**

Im Falle der Unfallservice Hellmuth GmbH hatten Vater und Sohn den richtigen Riecher, was die konsequente und zeitliche Planung sowie die Umsetzung anging. Dirk Hellmuth: „Als klar war, dass ich den Betrieb langfristig übernehme, haben wir uns sofort kompetente Unterstützung gesucht. Wir haben uns bei unserem Steuerberater und unserem Anwalt umfassend darüber informiert, was wir regeln und beachten mussten, haben zügig etwa Konto- und Verfügungsvollmachten und Ähnliches umschreiben bzw. erweitern lassen.“

Auch Toni und Michael Seidel zogen für die Überschreibung der Geschäftsführung einen Notar hinzu. Aufgrund Michael Seidels Vorbildung als Betriebswirt konnte der Betrieb jedoch auf die Beratung durch einen Steuerberater verzichten. „Die betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekte unseres Unternehmens sowie die Finanzierung und Abwicklung der Geschäftsübernahme mit unserer Hausbank konnte ich selbst durchführen, das war natürlich ein immenser Vorteil“, so Michael Seidel.

Das Team im Boot: Klare Strukturen, konkrete Absprachen – und: Loslassen!

Doch nicht nur die finanziellen und materiellen Aspekte sollten bei der Nachfolgeregelung Beachtung finden, ebenso wichtig ist laut Michael Zülch, dass klare Absprachen zwischen der bisherigen und der künftigen Geschäftsführung über den Ablauf der Übernahme bestehen. Michael Zülch rät dazu, ein konkretes Organigramm sowie eine exakte Stellenbeschreibung zu erarbeiten: „Eines der größten Probleme bei der Unternehmensnachfolge

ist, dass keine klaren Strukturen geschaffen werden. Welche Aufgaben beinhaltet das Management des Betriebs? Wer war bisher für was verantwortlich und wer wird diese Verantwortung zu welchem Zeitpunkt übernehmen? Wer hat bis dahin die endgültige Entscheidungsgewalt? All dies sind Fragen, die geklärt werden müssen. Sie sind nicht nur wichtig für die erfolgreiche Kooperation der bisherigen und zukünftigen Geschäftsleitung, sondern auch für das Mitarbeiterteam des Betriebes.“

Beschneiden etwa Senior-Geschäftsführer Kompetenzen und Verantwortung ihres Nachfolgers, wirkt sich das negativ auf den Nachfolgeprozess sowie das Team aus – und damit letztlich auf das operative Geschäft. „Möchten Sie Ihr Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation übergeben, müssen Sie loslassen können“, so Michael Zülch. Er steht den Betrieben auch bei immateriellen Problemen wie diesen beratend zur Seite, „dann allerdings häufig mehr als Mediator denn als betriebswissenschaftlicher Berater“, wie er selbst sagt. Das Betriebsteam so früh wie möglich ins Boot holen, über die neuen Strukturen informieren und als Geschäftsführung zusammenarbeiten statt gegeneinander ist sein Ratschlag an Unternehmen, die über eine Nachfolgeregelung nachdenken. „Das Team muss darauf vorbereitet sein, dass bald ein neuer Verantwortlicher die Entscheidungen trifft. Dazu kommt, dass der neue Chef vielleicht gewohnte Strukturen oder Abläufe verändert, Prozesse umstellt, anders handelt als der alte Geschäftsleiter“, so Michael Zülch. „Zieht das Team dann nicht mit, kann es schnell zu Problemen kommen.“

In Schweinfurt informierten Peter und Dirk Hellmuth ihr Team auf einem gemeinsamen Meeting zeitnah über die geplante Nachfolge. „Bis auf die Auszubildenden sind unsere Mitarbeiter bereits sehr lange im Unternehmen, wir haben generell ein sehr familiäres Verhältnis. Einige kennen mich sogar noch aus meiner Kindheit“, so Dirk Hellmuth. „Das war aber nie ein Problem, ganz im Gegenteil: Ich wurde von Anfang an unterstützt, das war eine sehr schöne Erfahrung.“ Zudem legten Vater und Sohn gemeinsam fest, welche Aufgaben der zukünftige Geschäftsführer im Rahmen der schrittweise angedachten Übernahme nach und nach übernehmen würde. Dirk Hellmuth: „Was die Werkstatteleitung anging, war ich durch meine Tätigkeit im Betrieb ja bereits sehr gut informiert und integriert. Zusätzlich habe ich etwa die Auftragsannahme und die Schadensabwicklung mit Versicherungen übernommen, mich in Materialwesen, Marketing und Neukundengewinnung eingearbeitet. Nach und nach habe ich so alle Aspekte des Unternehmensmanagements kennengelernt.“ Darüber hinaus nahm Dirk Hellmuth an den Weiterbildungen und Informationsveranstaltungen von *Nexa Autocolor* rund um das Unternehmensmanagement teil, tauschte sich hier intensiv mit den Geschäftsführern anderer Karosserie- und Lackierbetriebe aus: „Das war sehr gut, ich habe hier viele essenzielle Informationen und sehr gute Tipps erhalten. Ich kann den persönlichen Austausch und die Fortbildungen unseres Lackpartners nur weiterempfehlen.“

Dass das Vater-Sohn-Team der Hellmuth GmbH die Nachfolgeregelung schon sehr früh angestoßen und konsequent umgesetzt hatte, kam dem Betrieb insbesondere zugute, als Peter Hellmuth die Geschäftsführung gesundheitsbedingt sehr viel früher und schneller

abgeben musste als geplant. Dirk Hellmuth: „Von einem Tag auf den anderen war ich allein hauptverantwortlich für das Unternehmen, das war bei aller Vorbereitung ein Schock. Gott sei Dank hatten wir den Nachfolgeprozess schon begonnen, ich kannte die meisten Aufgaben und Anforderungen also schon. Trotzdem war und bin ich sehr froh über die starke Unterstützung, die ich hatte, vor allem von meiner Familie und meinen Mitarbeitern. Auch vielen Branchenkollegen boten Hilfe an, ebenso wie die Mitarbeiter von *Nexa Autocolor*. An dieser Stelle nochmals ein großer Dank an sie alle!“

Im Betrieb von Michael Seidel folgte nach der Information der Mitarbeiter sowie dem Gang zum Notar eine viermonatige Abstinenz des bisherigen Geschäftsführers. „Der Sprung ins kalte Wasser: Mein Vater blieb der technische Ansprechpartner für die Mitarbeiter, für alles andere war ich von jetzt auf gleich verantwortlich. Es war eine sehr harte und arbeitsintensive Zeit und ich musste sehr schnell sehr viel lernen“, sagt Michael Seidel heute. „Dieser sehr schnelle Wechsel war jedoch sehr gut für mich und auch für das Team: Wir informierten die Mitarbeiter über die Nachfolge, und dann ging es auch direkt los, von einem Chef zum anderen. So konnte ich meine Kompetenzen zeitnah unter Beweis stellen. Ich würde es auf jeden Fall wieder so machen!“

Da Toni Seidel schon vor der Übergabe an seinen Sohn häufig im Zweigbetrieb tätig war, traten mögliche Generationen- und Entscheidungskonflikte in der Firma Seidel nicht auf, konnte Michael Seidel seine neuen Aufgaben sofort in vollem Umfang erfüllen. Insbesondere legte er großen Wert darauf, nach einer Eingewöhnungszeit für alle Beteiligten die Prozesse und Gegebenheiten der Werkstatt effizienter zu gestalten. Mit Maßnahmen wie der Umstellung auf die effektiven Lackmaterialien von *Nexa Autocolor*, der Verkürzung der Laufwege durch Veränderungen der Werkstatteinrichtung oder kleinen Maßnahmen wie beispielsweise der Neustrukturierung der Werkzeugkästen konnte er die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsprozesse erhöhen. „Mir war klar, dass das natürlich nicht jedem gefallen würde. Also habe ich mir im Vorfeld eine Strategie zurechtgelegt, wie ich mein Team motivieren und mitnehmen kann, zum einen als neuer Chef, zum anderen in Bezug auf die Änderungen, die ich im Betrieb plante. Und das hat geklappt: Mittlerweile haben alle Mitarbeiter gemerkt, dass die neuen Maßnahmen positiv für das Unternehmen und das Team sind, und stehen hinter mir.“

Zwei Betriebe, zwei Beispiele, wie Nachfolge erfolgreich funktionieren kann.