NACHFOLGER DRINGEND **GESUCHT**

Deutschland altert. **Tausende** Inhaber von Fashion-Unternehmen werden sich in den kommenden Jahren zurückziehen. Die **Suche** nach Nachfolgern ist langwierig. Und oftmals **vergeblich.**

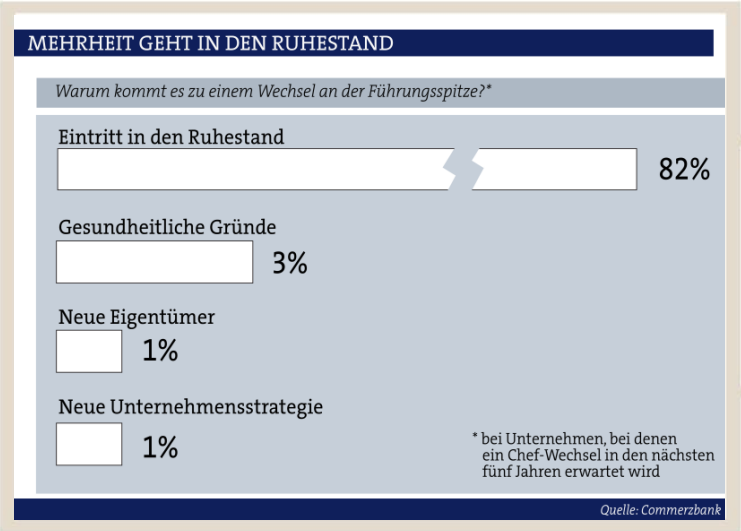
Christoph Achenbach von der Kölner Beratung für Unternehmensführung- und nachfolge GmbH (BfUN) spricht vom „Prinz Charles-Effekt". Mit dem Verweis auf den britischen Prinzen (68), der seit Jahrzehnten darauf wartet, als Nachfolger seiner Mutter (91) Monarch des Vereinigten Königsreichs zu werden, umschreibt der geschäftsführende Gesellschafter ein Dilemma in vielen Familienunternehmen: Der Generationenwechsel wird zu spät eingeleitet, die Elterngeneration klebt an den Chefsesseln und kann sich nicht entschließen, den Schreibtisch zu räumen. „Vor allem der fälschliche Glaube an die eigene Unersetzlichkeit führt zu Verzögerungen beim Stabwechsel vom Senior zum Junior. Dieser Irrglaube geht häufig einher mit diffuser Angst vor Machtverlust. Wer viele Jahre die Nummer eins im Unternehmen und in der Familie war, kann sich den Rückzug ins zweite Glied schwer vorstellen", sagt Achenbach, früher Vorstandsvorsitzender der KarstadtQuelle AG, der sich mit seinem Unternehmen seit vielen Jahren auf die Nachfolge-Beratung in Familienunternehmen spezialisiert hat.

Unternehmensnachfolge ist ein Thema, das in der zunehmend älter werdenden deutschen Gesellschaft Jahr für Jahr drängender wird. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden waren per Ende Dezember 2015 über 10 Millionen Deutsche zwischen 55 und 65 Jahren alt. Gemessen an der deutschen Bevölkerung sind das über 14 %. Die geburtenstarken Jahrgänge aus den 50er Jahren erreichen demnach in den kommenden Jahren das Ruhestandsalter.

In der jüngst veröffentlichten, auf mittelständische Unternehmen bezogene Studie der Commerzbank „Next Generation: Neues Denken für die Wirtschaft" schreiben die Autoren: „Vier von zehn Unternehmen stehen vor einem Wechsel an der Führungsspitze. Meist, weil der Chef oder die Chefin in den Ruhestand geht. Insgesamt sind im laufenden Jahrzehnt sogar mehr als zwei Drittel der Unternehmen von der Nachfolgethematik betroffen."

Wenn die Entwicklung in der Größenordnung auch auf die Fashionbranche zutrifft, stellt sich vor allem beim stationären Modehandel bei einer immensen Zahl von Unternehmen demnächst die Frage der Nachfolge. Geschätzt gibt es in Deutschland rund 17.000 Einzelhandelsunternehmen mit dem Schwerpunkt Mode und Textilien, eine genaue Zahl existiert nicht. Wenn man großzügig annimmt, dass davon etwa 3000 Läden hauptsächlich Kurzwaren und Handarbeitsbedarf führen und diese abzieht, dürfte auf Basis der Studie in den kommenden Jahren bei rund 9000 Modehändlern ein Generationswechsel anstehen.

Bei vielen Läden stehen die Chancen jedoch schlecht, dass ein Nachfolger – aus der Familie oder extern – das Unternehmen fortführt. Die Hauptgründe dafür sind veränderte Lebensverhältnisse der Kunden und die Verschiebung der Umsätze von Ladengeschäften auf Online-Shops. Je nach Quelle haben Online-Shops einen Anteil von knapp 20 % bis deutlich darüber am deutschen Textileinzelhandel – bei anhaltendem Wachstum. Für Ladengeschäfte kommt neben fehlendem Umsatz und dem konstanten Frequenzverlust hinzu, dass es reichlich andere, gut dotierte Jobs vor allem in großstädtischen Ballungsräumen gibt. Die Folge: Junge Leute kehren nach dem Studium nicht in ihre früheren Wohnorte zurück, sondern beginnen ihre Karrieren in Großstädten. Durch diese

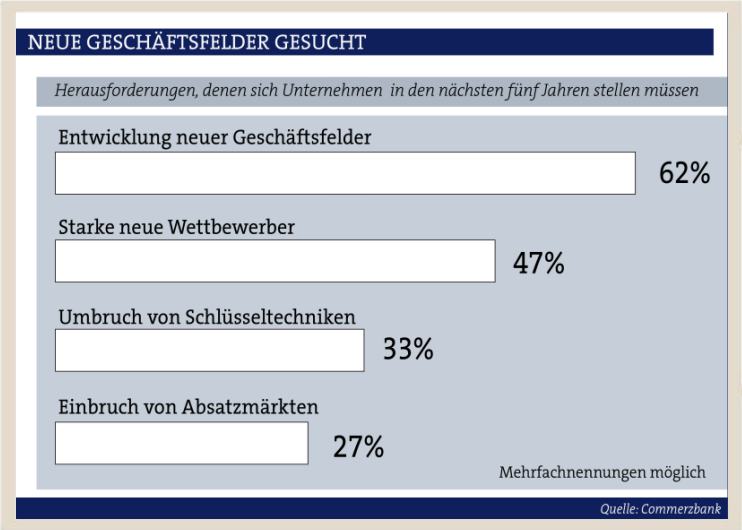


Wanderungsbewegung geht in kleinen und mittleren Städten die Zahl der Einwohner zurück und es fehlt Kaufkraft. Wer an solchen Standorten ein Modegeschäft betreibt und sich Gedanken über die Nachfolge macht, sieht sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert.
Im Report Unternehmensnachfolge 2016 des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) heißt es dazu: „Wettbewerbsdruck, geringe Margen und der zunehmende Strukturwandel vom stationären zum Online-Handel erschweren die Suche nach geeigneten Nachfolgern für traditionelle Geschäfte. In ländlichen Gebieten haben Inhaber oft mit schrumpfenden Märkten zu kämpfen."

Das wirkt nicht sonderlich motivierend auf potenzielle Nachfolger, zumal auf das bisherige Geschäftsmodell stationärer Modehandel vielfach kein Verlass mehr ist und es aus den genannten Gründen an zahlreichen Standorten auslaufen dürfte. Laut Commerzbank-Studie erwarten 62 % der mittelständischen Unternehmer, dass in den kommenden fünf Jahren neue Geschäftsfelder entwickelt werden müssen. Was auf den Modehandel gemünzt bedeutet: Digitalisierung der Prozesse und Umwandlung des traditionellen Verkaufs von Mode in ein ertragsfähiges Geschäftsmodell, das in erster Linie ein sympathischer Treffpunkt für die Zielgruppe ist, mit Gastronomie, Unterhaltung und Events, in dem neben anderen Artikeln auch Fashion verkauft wird. Wobei klar ist, dass eine solche Herkulesaufgabe mit erheblichen unternehmerischen Risiken und einem erhöhten Kapitalbedarf verbunden ist. Keine Verlockung für potenzielle Nachfolger.
Zumal Handelsunternehmen bei Übernahme-Interessenten nicht sonderlich hoch im Kurs stehen. Laut DIHK-Report übersteigt im Handel die Zahl der abgebenden Unternehmer die Zahl der Übernahmeinteressenten um etwa das Doppelte.
Der Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (BTE) erwartet aufgrund der Nachfolgeproblematik das Ausscheiden von jährlich mehreren hundert Marktteilnehmern in den kommenden Jahren. Ralf Niederquell vom gleichnamigen Koblenzer Beratungsunternehmen – er betreut seit Jahren viele Unternehmen der Neu-Ulmer Verbundgruppe Unitex in betriebswirtschaftlichen und Nachfolgefragen – kommt ebenfalls zu dem Schluss, „dass durch die demographische Entwicklung viele Häuser in den kommenden Jahren mangels Nachfolger schließen werden."

> Unternehmensnachfolge ist nach meinem Verständnis eine strategische Aufgabe. Ebenso wie beispielsweise die Überlegung, wer die Kunden in zehn, fünfzehn Jahren sein werden und wie sich die Beschaffungsmärkte verändern.
>
> **CHRISTOPH ACHENBACH**
> *Nachfolge-Berater*

Um das zu verhindern, raten Experten dazu, den Prinz Charles-Effekt unter allen Umständen zu vermeiden und das Thema frühzeitig auf die Agenda zu setzen. „Ebenso wie beispielsweise die Überlegung, wer die Kunden in zehn, fünfzehn Jahren sein werden und wie sich die Beschaffungsmärkte verändern, ist Unternehmensnachfolge nach meinem Verständnis eine strategische Aufgabe", sagt Achenbach.
Thomas Breit rät seinen Mandanten sogar, sich ab 40 Jahren mit dieser Frage zu beschäftigen. Der Hamburger Steuerberater hat sich seit 2001 auf die Erb- und Nachfolgeregelung von Unternehmen spezialisiert und ist bundesweit tätig. Er verweist darauf, dass eine Unternehmensnachfolge fast immer hochemotional ist und gleichzeitig steuerrechtlich extrem komplex. „Früh regeln, aber bloß nichts endgültig vertraglich festzurren", lautet seine Devise. Denn niemand könne über einen langen Zeitraum von zehn oder mehr Jahren wissen, wie sich die Lebensverhältnisse der Beteiligten sowie die steuerlichen Vorschriften entwickeln. Bei einer geplanten Nachfolge innerhalb der Familie eröffne eine frühzeitige Beschäftigung mit dem Thema außerdem die Möglichkeit, langfristig Vermögenswerte auf die Kinder zu übertragen und dadurch die Steuerlast zu verringern.
Denn der Gesetzgeber gewährt alle zehn Jahre einen Freibetrag für Schenkungen an Ehegatten in Höhe von 500.000 Euro, für Kinder von 400.000 Euro. Breit rät, „das Geld in der Firma zu belassen und die Nachfolger mit diesen Summen als stille Gesellschafter aufzunehmen". Das habe mehrere Vorteile: Da keine Eintragung beim Registergericht erfolge, sei die Regelung diskret und es fallen keine Gebühren an. Außerdem seien die stillen Ge-



sellschafter über die Jahre am steigenden Unternehmenswert steuerneutral beteiligt.

Der Hamburger Experte nennt einen Fall aus der Praxis, um aufzuzeigen, wie schwierig eine Nachfolge selbst dann sein kann, wenn sich die Beteiligten zunächst einig sind: Ein Mann betreibt eine hervorragend finanzierte GmbH. Er ist Alleingesellschafter und 55 Jahre alt. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Vorsteuergewinn von jährlich 150.000 Euro. Der Unternehmer hat sich rechtzeitig um die Zukunft der Firma gekümmert und einen externen Nachfolger gefunden.
Auf Basis der steuerlichen Vorschriften wurde der Unternehmenswert mit 4,2 Mill. Euro ermittelt. Da dieser Wert am Markt nicht zu erzielen ist, einigte sich der Eigentümer mit dem Nachfolger auf einen Kaufpreis von 2 Mill. Euro. Mit einem geringen Anteil wurde der Nachfolger zunächst stiller Gesellschafter mit der Option, das Unternehmen zehn Jahre später zu übernehmen. Gleichzeitig wurde er in der Firma tätig und erhielt dafür eine Vergütung. Vereinbart war, in der Gesellschaft jährlich 30.000 Euro als nicht entnommener Gewinn zu belassen, so dass dem Übernehmer für eine „juristische Sekunde" nach den vereinbarten zehn Jahren 300.000 Euro Eigenkapital zur Anzahlung der Förderkredite zur Verfügung gestanden hätten.
Die harmonische Regelung hielt nur drei Jahre, dann kam es zum Zerwürfnis. Der Sohn des Übernehmers, der inzwischen in der Buchhaltung angestellt war, arbeitete trotz mehrerer Gespräche nicht zufriedenstellend, sodass man sich von ihm trennte. Worauf der Vater so wütend wurde, dass er alles hinwarf und sämtliche Vereinbarungen rückgängig machte. „Wenn etwas schiefgeht, dann meistens aus persönlichen Gründen. Ich rate dringend, bei den Vereinbarungen Klauseln zu berücksichtigen, die allen Beteiligten einen Rückzug ermöglichen", sagt Breit. Glück für den Eigentümer: Da er sich rechtzeitig mit dem Thema beschäftigt hat und noch relativ jung ist, kann er sich in Ruhe auf die Suche nach einem neuen Nachfolger begeben.
Gerade in Familienunternehmen seien Nachfolgeregelungen eine emotionale Sache, meint auch Achenbach. Konflikte gebe es in fast jeder Familie und sie würden nicht geringer, wenn die Nachfolge geregelt werde. „Es geht dabei nicht nur um die Frage der Eigentumsverteilung und Geschäftsführung, sondern auch um die Übernahme von Verantwortung für das Unternehmen und die Arbeitsplätze." Darum führt er jeweils Einzelgespräche, um zu klären, was die Beteiligten tatsächlich wollen. „Es ist beispielsweise nicht sinnvoll, ein Kind zum Nachfolger zu machen, dass sich in der Rolle nicht wohlfühlt oder es nicht kann."

> Wenn bei der Nachfolgeregelung etwas schief geht, dann meistens aus persönlichen Gründen. Ich rate dringend, bei den Vereinbarungen Klauseln zu berücksichtigen, die allen Beteiligten einen Rückzug ermöglichen.
>
> **THOMAS BREIT**
> *Nachfolge-Berater*

Den geeigneten Kandidaten zu finden und dabei den Familienfrieden zu wahren, hat auch für Dark Nagel oberste Priorität (Seiten 32 und 34). Der geschäftsführende Gesellschafter des Bielefelder Beratungsunternehmens WSG – an dem auch die EK-Servicegroup beteiligt ist – berät mit seinem Team vor allem Handelsunternehmen. Dabei hat er die Erfahrung gemacht, dass es in Familien häufig falsche Erwartungshaltungen gibt. „Viele denken, der Übernehmer habe es am besten getroffen, ihm gehe es am besten. Das ist häufig jedoch nicht der Fall." Denn oft müsse aus dem Ertrag des Unternehmens der eigene Lebensstandard finanziert, die Geschwister ausgezahlt und die Altersrente der Eltern sichergestellt werden. „Um das zu ermöglichen, analysieren wir zuerst das Geschäftsmodell und regen, wenn nötig, Veränderungen an, um die Ertragssituation dauerhaft zu verbessern."
Führt die Unternehmensnachfolge demnach zwangsläufig zu Streit und Zwist in Familien? „Keinesfalls", sagt Achenbach. „Viele Familien regeln das hervorragend und harmonisch." Familie Maas in Bassum beispielsweise. Christa und Werner Maas, die Inhaber des gleichnamigen Modehauses, haben die Übergabe an ihren Sohn Michael (30) langfristig geplant und zum Dezember 2016 vollzogen. Aus dem Geschäft haben sie sich zurückgezogen, das Chefbüro geräumt. Werner Maas: „Das kenne ich nicht anders. So hat es mein Vater 1979 auch gemacht, als ich übernommen habe." (Kommentar Seite 22). ■

MATTHIAS ERLINGER