

Damit der Stern nicht verblasst

Tipps von Unternehmensberater Elmar Zitz für eine geregelte Unternehmensnachfolge.

Von Sebastian Reimann

Sterne können hell leuchten, sie können aber auch verblasen. Diese Gefahr besteht auch in an sich gut laufenden Unternehmen immer dann, wenn ein Generationswechsel ansteht. Gerade in der stark mittelständisch und von Inhabern geprägten Transport- und Logistikbranche ist dies ein nicht zu unterschätzendes Problem.

Handlungsbedarf. Dass das Thema Unternehmensnachfolge wichtig ist, zeigen gleich mehrere Studien. Gesonderte Zahlen darüber, wie viele Generationswechsel im Transport- und Logistiksektor in den kommenden Jahren anstehen, gibt es zwar nicht. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn

spricht aber davon, dass in der deutschen Wirtschaft zwischen 2010 und 2014 rund 110 000 Unternehmensübergaben zu erwarten sind. Macht etwa 27 500 pro Jahr. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) geht in seinem „Report zur Unternehmensnachfolge 2011“ vom Oktober vergangenen Jahres davon aus, dass 7 Prozent der Betriebe, die einen Nachfolger suchen aus dem Verkehrssektor kommen. Aufs Jahr gerechnet wären das also 1925 Unternehmen.

Pro Jahr fast 2000 Nachfolger für Transport- und Logistikunternehmen zu finden, erscheint schon der schieren Anzahl wegen nicht leicht. Hinzu kommt, dass es zahlreiche Hindernisse und Versäumnisse beim Nachfolgeprozess gibt. Punkt eins: die Zeitplanung. Rund die Hälfte der von DIHK und der Vermittlungsplattform Deutsche Unternehmerbörse (DUB) unabhängig voneinander im vergangenen Jahr befragten Unternehmen gab an, „sich nicht rechtzeitig vorbereitet“ zu haben oder das Thema „noch nicht oder noch nicht abschließend geregelt“ zu haben. Viele unterschät-

zen dabei auch, wie lange so ein Übergang dauert.

Mindestens zwei Jahre. Um nicht in die Zeitfalle zu tappen, rät Elmar Zitz, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmens- und Personalberatung Hertzog & Partner, denn auch dazu, den Nachfolgeprozess von langer Hand zu planen. Zitz: „Zwei Jahre sollte man sich dafür schon Zeit nehmen – mindestens.“ In der Praxis gehen dem DIHK zufolge indes viele Unternehmer gerade einmal von einem Jahr Übergangszeit aus.

Doch warum trauen sich viele Unternehmer an das Thema offenbar nicht ran oder wollen es möglichst schnell vom Tisch haben? Der Grund ist einfach: Oft mag der Senior nicht loslassen.

»Der Verkäufer betrachtet sein Lebenswerk, der Käufer die Zahlen«

Elmar Zitz, Hertzog & Partner

84 Prozent der Unternehmen, die von TNS Emnid im Auftrag der Deutschen Unternehmerbörse befragt wurden, gaben dies als wichtigsten Grund an. Auch bei der DIHK-Umfrage bewerten die Betriebe dies als eines der Top drei Hemmnisse.

Besonders heikel ist es, wenn eigentlich Sohn oder Tochter in die Fußstapfen treten sollen, was bei beiden Umfragen die priorisierte Nachfolgeoption ist. „Das Problem ist dann mitunter, dass es keine klaren Zuständigkeiten und Absprachen gibt“, hat Zitz in seiner langjährigen beruflichen Praxis beobachtet. Dem Berater zufolge kämpfen damit vor allem kleinere, familiengeführte Transport- und Logistikunternehmen mit bis zu 50 Mio. EUR Jahresumsatz. Zitz: „Bei größeren Playern sind meist ohnehin schon externe Manager im Betrieb, so dass es dort selbstverständlich ist Verantwortung abzugeben.“

Finanzielle Faktoren. Doch selbst wenn eine externe Lösung gefunden wird – beispielsweise der Verkauf an Mitarbeiter (Management-Buy-Out),

an einen Unternehmer/Existenzgründer oder an ein anderes Unternehmen – eine Garantie, dass der Übergang reibungslos läuft, gibt es nicht. Dies hat oft monetäre oder fiskalische Gründe. Punkt eins: Verkäufer und Käufer können sich nicht auf einen Preis einigen.

Bei der DIHK-Analyse gingen vier von zehn Senior-Unternehmer mit zu hohen Vorstellungen des Unternehmenswertes in die Verhandlungen. „Der Verkäufer betrachtet meist sein Lebenswerk, der Käufer die nackten Zahlen“, bringt Zitz die unterschiedlichen Positionen auf einen Nenner. Er rät verkaufswilligen Transport- und Logistikunternehmen daher, frühzeitig eine sachliche Unternehmensbewertung vornehmen zu lassen. Dies ist umso wichtiger, da überhöhte Unternehmenspreise einen großen Ballast für den langfristigen Fortbestand des Betriebs darstellen.

Punkt zwei sind Erben und die Erbschaftsteuer. Dies sehen beide Seiten – Verkäufer und Käufer – als Hindernis. Der DIHK moniert vor allem, dass die Regelungen zur Steuerbefreiung nicht der betriebswirtschaftlichen Realität entsprechen. Verkaufswillige Logistiker müssen Zitz zufolge diesen Punkt besonders dann frühzeitig klären, wenn es mehrere Erben gibt. Seine einfache Botschaft: „Die Familie muss sich einig sein, dass sie verkaufen möchte.“

In seinem eigenen Unternehmen hat Zitz die Nachfolge längst geregelt. Sein Sohn Frederik Zitz ist seit 2004 im Unternehmen und seit 2008 Geschäftsführer. Die heutigen Gesellschafter, Elmar Hertzog und Elmar Zitz, haben auch den Prozess der Gesellschafter-Nachfolge bereits abgestimmt. Zitz: „Es wird eine gute Lösung geben, welche die Nachhaltigkeit und Zukunftssicherung für das Unternehmen und das gesamte Hertzog & Partner-Team auch in der nächsten Generation sichert.“

DVZ 3.3.2012
www.hertzog.de



Foto: Getty Images