



Ausgabe 14_2024
2. September
Einzelverkaufspreis
4,90 Euro

Michaela Kaniber im Interview

„DAS GEFÄHRDET DIE DEMOKRATIE“

Bayerns Agrarministerin über
Proteste von Tierschützern

Seite 71



Der Nächste, bitte!

Die Boomer-Generation
geht in den Ruhestand.
Deshalb braucht es
neue Unternehmer. Wie
Generationswechsel in
Handel und Industrie
gelingen. Und woran sie
zu scheitern drohen.

Seite 6



PRIVATE KNÖLLCHEN

Womit Händler Falschparker abschrecken
– ohne Kunden zu vergraulen_Seite 28

FÄLSCHE EIER

So deckt künstliche Intelligenz
Bio-Schwindel auf_Seite 75

WIEDERERWECKUNG

Wie die neue Chefin den
Glashersteller Weck saniert_Seite 50

So gelingt der Generationswechsel



Wenn die Boomer-Generation in Rente geht, braucht die Branche neue Unternehmer. Warum Emotionen ein Risiko für den Generationswechsel sind. Wie die Nachfolge praktisch gelingt.

Hedda Thielking

Michael Glück ist in seinem Element. Er setzt sich in einen weißen Fiat 500, Baujahr 1961, sage und schreibe 19 PS. Glück nennt das Auto sein Weintaxi. Es ist das Transportmittel, mit dem der Kaufmann Kunden den Lieblingswein bis an die Haustür bringt. Und es ist eine Herzensangelegenheit des 68-Jährigen. Ausdruck dessen, was Glücks Lebenswerk ausmacht – seinen Rewe-Markt in Rengsdorf in Rheinland-Pfalz, ein Vorzeigeschäft der ganzen Branche.

Glück nennt seinen Markt „frisch, frisch, anders“. Und es stimmt: Das Geschäft ist tief geprägt von den Ideen seines Inhabers. Wenig ist in Rengsdorf von der Stange, vieles so individuell wie Glücks Lieblingsauto. Umso schwerer wiegt, was Ende dieses Jahres ansteht: „Nach 40 Jahren Selbstständigkeit übernimmt mein Sohn

Lukas im Januar das Ruder“, sagt Michael Glück. Lukas, 25 Jahre, hoch motiviert, offensichtlich ehrgeizig, hat an der Food-Akademie in Neuwied das Studium zum Handelsfach- und Betriebswirt abgeschlossen. Seit Anfang des Jahres übernimmt er immer mehr Aufgaben im Markt.

Aber kann sein Vater von seinem Lebenswerk loslassen? Wie gelingt die Übergabe des Unternehmens emotional und ganz praktisch?

Solche Fragen stellen sich Hunderte Inhaber von Handels- und Herstellerfirmen im Moment. Die Boomer-Generation tritt ab, das zeigen zum Beispiel Zahlen von Rewe: Die Handelsgruppe arbeitet bundesweit mit rund 1.400 selbstständigen Kaufleuten – ohne Rewe Dortmund und Nahkauf. Legt man den gesetzlichen Renteneintritt zugrunde, gebe es unter diesen

Lukas (l.) und Michael Glück tauschen den Chefposten in Harmonie. Das ist nicht selbstverständlich.

Fotos: Peter Eilers, Matthias Meier, Santiago Engelhardt, Klein-Heßling, KERN-Unternehmensnachfolge



Julia Klein-Heßling ist aus der vierten Generation ihrer Kaufmannsfamilie. Vater Günter tritt bald kürzer.

So viel ist ein Unternehmen wert

Eine der häufigsten Fragen, die Unternehmer im Rahmen der Nachfolgeregelung haben, ist: Welchen Wert hat mein Unternehmen? Um diesen Wert zu bestimmen, gibt es eine Faustformel: Man multipliziert den Durchschnitt des EBITs (Gewinn vor Steuern und Zinsen) der letzten drei Jahre mit dem relevanten Branchenmultiplikator abzüglich der Schulden. Der Multiplikator, auch Multiple genannt, liegt laut Deutscher Unternehmerbörsen über alle Branchen hinweg bei durchschnittlich 5,8. Für die Branche Handel und E-Commerce hat er einen durchschnittlichen Wert von 7,3.

EBIT (Durchschnitt letzte 3 Jahre)
× Branchenmultiplikator (z. B. 7,3)
– Schulden
= Unternehmenswert

Wichtig zu wissen: Die Faustformel bietet eine schnelle erste Orientierung für die Ermittlung des Unternehmenswerts. Experten der Unternehmensberatung Kern weisen aber darauf hin, dass es nicht nur die eine Berechnungsmöglichkeit für den Unternehmenswert gibt, sondern eine Vielzahl von Formeln, die unterschiedliche Grundlagen einbeziehen. Es sei sinnvoll, die Ergebnisse einer Methode durch mindestens ein weiteres Berechnungsverfahren zu plausibilisieren, raten die Kern-Berater. Es lohne sich, einen Experten, zum Beispiel einen Steuerberater, um Rat zu fragen.

„Notfallkoffer“ gepackt?

Unabhängig vom Alter sollte sich jeder Unternehmer Gedanken über einen plötzlichen Ausfall machen und eine aktuelle Übersicht über alle unternehmerisch wichtigen Dinge erstellen, raten etwa die Experten von Kern: Wer ist wofür verantwortlich? Wo finde ich Lieferantenadressen, Grundbuchauszüge, Zahlungsverpflichtungen und vieles mehr? Das Packen eines solchen „Notfallkoffers“ kann als Grundlage für eine Nachfolgeplanung dienen.

QR-Code zum
IHK-Notfall-Handbuch:



Kaufleute in den nächsten zehn Jahren rund 200 Unternehmensnachfolgen, sagt ein Rewe-Sprecher. In der gesamten deutschen Wirtschaft steht nach Angaben des Ifo-Instituts in den nächsten drei Jahren bei 43 Prozent der familiengeführten Betriebe eine Unternehmens- oder Anteilsübertragung an. Und längst nicht alle Firmeninhaber haben das Glück der Glücks: die Möglichkeit, ein Unternehmen innerhalb der Familie weiterzugeben. Auf die Boomer-Generation folgen schließlich kleinere Jahrgänge.

Was viele Unternehmer zusätzlich umtreibt: Unter den Jüngeren ist nicht gesetzt, dass sie übernehmen, was die Eltern aufgebaut haben. Kinder gehen zunehmend ihre eigenen Bildungs- und Berufswände. Die beiden Töchter von Dietmar Tönnies, dem Inhaber von Rewe Tönnies in Odenwald, etwa haben einen anderen beruflichen Weg gewählt. Sohn Konstantin absolviert ein Kaufleute-Trainee-Programm bei Rewe Nord. Sein Lebensmittelpunkt ist in Hannover. „Ich habe meine Kinder nie dazu gedrängt, in meine Fußstapfen zu treten“, sagt Dietmar Tönnies. Sie sollten sich frei entscheiden, „denn ich habe das anders erlebt“. Der Kaufmann ist trotzdem zuversichtlich, einen Nachfolger zu finden, wenn er Anfang 2026 in den Ruhestand geht. Rewe als Genossenschaft hat er dabei im Rücken. „Sollte kein interner Nachfolger vorhanden sein, geht der Markt vorläufig zurück an die Rewe. Viele Rewe-Kaufleute rekrutieren auch ehemalige Marktmanager für ihre Nachfolge. Zudem nimmt auch das Interesse Externer zu“, erklärt der Rewe-Sprecher. Und trotz aller Herausforderungen beobachte die Handelsgruppe tendenziell eine Zunahme der familieninternen Nachfolgen.

Vorsicht, Emotionen!

Ob extern oder in der Familie – jede Nachfolge ist ein Risiko für ein Unternehmen. Worauf also sollten Händler oder Hersteller beim Generationswechsel achten? „Wichtig ist, dass man das Thema frühzeitig anpackt, am besten zwei Jahre vor der Übergabe“, empfiehlt Nils Koerber. Er ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Kern, die sich ausschließlich mit Unternehmensnach-



Zum Lebenswerk von Michael Glück (r.) gehört das „Weintaxi“.

folgen beschäftigt. Und er ist Autor des Buches „Unternehmensnachfolge: Die Kunst des Loslassens“.

Aus seinen Beratungsgesprächen mit Familienunternehmen kennt er viele Stolpersteine. Damit meint er auch emotionale Aspekte: „Viele Unternehmer erwarten von ihren Kindern, dass sie in ihre Fußstapfen treten. Eltern sprechen das Thema aber oft nicht an“, sagt der Berater. Er empfiehlt: Eltern sollten ihre Kinder frei entscheiden lassen, ob sie übernehmen möchten – ganz wie im Beispiel von Dietmar Tönnies. Umgekehrt sollten auch Kinder ihre Eltern entscheiden lassen, ob sie das Unternehmen ihren Kindern anvertrauen wollen. „Solange diese Fragen nicht geklärt sind, braucht man sich über wirtschaftliche, steuerliche oder rechtliche Fragen erst gar keine Gedanken zu machen“, sagt Koerber.

Unternehmer kann nicht jeder

Was die Eignung betrifft, rät der Unternehmensberater den Eltern: „Stellen Sie an Ihre Kinder die gleichen Anforderungen wie an fremde oder externe Nachfolger. Sind die Kinder bereit, sich zu qualifizieren, und zwar im Sinne des Unternehmens?“ Wichtig sei es auch, externe Erfahrungen zu sammeln.

Für Lukas Glück war es sehr lehrreich, dass er nach seiner Ausbildung bei Rewe bei zwei anderen Kaufleuten gearbeitet hat, wie er sagt. Viel gelernt habe er auch bei einem zweitägigen Seminar, das Rewe organisiert habe. „Hier haben wir uns nur mit der Familiennachfolge beschäftigt.“ Die Handelsgruppe bietet für Nachfolgeinteressierte auch Hospitanzen in Rewe-Märkten an. Lukas Glück hat auch diese Möglichkeit genutzt. „Mein Vater war verblüfft, mit welchen Ideen ich zurückkam“, erzählt der Junior. Hinzu kommen der Austausch im Rewe-Jungunternehmernetzwerk und die Junioren-Arbeit über die MLF, „ein Mega-Netzwerk“, wie Lukas Glück sagt.

Auch bei bester Qualifikation lauten die entscheidenden Fragen für jeden potenziellen Nachfolger: Ist das überhaupt mein Ding? Habe ich Lust dazu? Kann und möchte ich auch Pflichten delegieren und mich auf meine Stärken konzentrieren, zum Beispiel die Märkte kreativ weiterentwickeln, Mitarbeiterprobleme lösen und vieles mehr? Die Unternehmensberatung Kern bietet ein Online-Tool an, um das zu erspüren. Es ist unter www.mein-unternehmer-check.com zu erreichen.

Wie wichtig Freude am Unternehmertum mit all seinen Widrigkeiten ist, zeigt das Beispiel von Johannes Esslinger. Der ehemalige Edekaner aus der Bodenseeregion hat schnell bemerkt, dass ihm anderes eher liegt – und die Reißleine gezogen. Wie es dazu kam? Im Jahr 2017 eröffnete er seinen eigenen Traumladen in der Bodenseeregion, ein Schmuckstück, wie er sagt. Vier Jahre später übergab ihm sein Vater Herbert Esslinger dessen drei Edeka-Märkte in Kressbronn, Langenargen und Neuravensburg, blieb aber weiter am Geschäft beteiligt. Nun hatte Johannes vier Märkte zu führen. „Damit hat sich der Aufwand multipliziert. Ich habe nur noch Bürokratikram erledigt, alles musste zehnfach dokumentiert werden. Das war nicht



„Ich habe meine Kinder nie dazu gedrängt, in meine Fußstapfen zu treten. Sie gehen eigene Wege.“

Dietmar Tönnies, Rewe Tönnies, Odenthal



„Die Überbürokratisierung hat mich aufgeregt. Das wollte ich nicht mehr. Ich habe verkauft.“

Johannes Esslinger, ehemaliger Edekaner



„Wenn die emotionale Basis nicht stimmt, sind viele familiäre Nachfolgen zum Scheitern verurteilt.“

Nils Koerber, Unternehmensberatung Kern

Wann die KfW die Nachfolge fördert

Unternehmer sollten sich bei einer Übergabe nach Fördermöglichkeiten erkundigen, zum Beispiel durch die KfW. Vor einer Unterstützung stellt die Förderbank die folgenden Fragen. Nur wer sie mit Ja beantworten kann, erhält Geld.

- Haben Sie weniger als 250 Mitarbeiter?
- Liegt Ihr Umsatz unter 50 Millionen Euro pro Jahr?
- Erfolgt die Gründung oder Unternehmensnachfolge in Deutschland, oder handelt es sich um ein deutsches Unternehmen im Ausland?
- Sind Sie maximal fünf Jahre am Markt aktiv?
- Können Sie erste Bilanzen oder einen Businessplan vorweisen, um einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu belegen?
- Verfügen Sie über die fachliche und kaufmännische Qualifikation?
- Sind Sie Geschäftsführer des Unternehmens beziehungsweise verfügen Sie über genügend Einfluss auf die Geschäftsführung der Firma?

Wenn die Voraussetzungen erfüllt sind, fordert die Bank:

- einen Businessplan mit einer Vorschau auf das erste und zweite Jahr
- eine Selbstauskunft über das Vermögen und die Verbindlichkeiten
- einen Lebenslauf

200

Unternehmensnachfolgen von selbstständigen Rewe-Kaufleuten wird es in den nächsten zehn Jahren geben.



mehr meins“, erzählt er heute. Hinzu kamen der Fachkräftemangel, die Aufwärtsspirale bei den Mindestlöhnen und vieles mehr. Kurzum: „Ich hatte keine Zeit mehr für das, was mir Spaß machte, im Markt und auf der Fläche zu sein.“ Und jeden Tag 16 Stunden arbeiten? „Das wollte ich nicht mehr“, erinnert er sich. „Nach vielen Diskussionen mit meinem Vater stand für uns fest: Entweder machen wir 100 Prozent, oder wir verkaufen alle vier Märkte.“ Mittlerweile hat er die Märkte an damalige Marktleiter und andere Führungspersonen verkauft. Sein Fazit: „Ich habe viel weniger Stress und keine Verantwortung mehr für 250 Mitarbeiter. Mir geht es gut.“

Was viele Familien bei der Unternehmensnachfolge auch unterschätzen: Können Senior und Junior zwischen ihrer Familien- und Firmenrolle unterscheiden? „Diese beiden Rollen gehen im Alltag zwischen Eltern und Kind oft permanent hin und her“, sagt Unternehmensberater Nils Koerber. „Spreche ich mit meiner Tochter als Geschäftsführer, könnte sie mich aufgrund der Sozialisation und Familienstruktur als Tochter und nicht als Mitarbeiterin verstehen – und schon hat man einen Konflikt.“ In manchen Familien ist eine Konfliktkultur aber nicht so ausgeprägt. Deshalb warnt Koerber: „Wenn die emotionale Basis nicht stimmt, sind viele familiäre Nachfolgen zum Scheitern verurteilt.“ Hier müssen oft beide Seiten dazulernen, bei Bedarf mit professioneller Unterstützung.

Verschenken oder verkaufen?

Wenn klar ist, dass das eigene Kind übernimmt, stellt sich die Frage: Wie geht das ganz praktisch? Gesellschafter können das Unternehmen im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge verschenken, es verkaufen oder es auf Rentenbasis übergeben – um nur drei Möglichkeiten zu nennen. Auch für die Wahl der Unternehmensform gibt es kein Patentrezept. Wichtig ist, dass die ältere Generation im Ruhestand finanziell abgesichert ist. Weil jedes Unternehmen und jede Familienkonstellation individuell ist, sollten sich Unternehmer unbedingt den Rat eines Steuerberaters und gegebenenfalls eines Experten einholen. Edeka- und Rewe-Händlern helfen zusätzlich die Zentralen der Handelsgruppen weiter. Michael und Lukas Glück sind mit dem Steuerberater und der Rewe in engem Austausch. „Wir werden zunächst einen Gesellschafterwechsel vornehmen. Alle bisherigen Verträge und finanziellen Dinge stimmen wir mit Rewe und familienintern ab“, lautet der Plan der Glücks.

Bei einer Schenkung im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge können Unternehmer unter bestimmten Voraussetzungen innerhalb von sieben Jahren das Vermögen steuerfrei auf ein Kind übertragen. „Aber aufgepasst: Geschwister könnten Ansprüche stellen, dann muss der Nachfolger seinen Geschwistern deren Anteile auszahlen. Wenn das vorher nicht klar geregelt ist, kann die Firma dabei hängen“, warnt Berater Koerber. Bei einer Schenkung sollten Unternehmer deshalb unbedingt einen Fachanwalt für Erbrecht hinzuziehen.

Ist eine Schenkung nicht möglich, weil die Eltern für ihren Ruhestand nicht ausreichend finanziell vorsorgen

konnten, empfiehlt Nils Koerber, das Unternehmen an Sohn oder Tochter zu verkaufen, sofern es rentabel ist und keine Investitionsstaus bestehen. In dem Fall müsse der Kaufpreis realistisch angesetzt sein wie bei einem fremden Dritten – oder etwas günstiger.

Apropos Investitionsstau: Nach Koerbers Ansicht ist es ein Fehler, wenn Unternehmer nicht mehr investieren, weil sie sowieso bald aufhören. Bei einer externen Übergabe könnte das ein Ausschlusskriterium sein. Deshalb arbeitet und investiert auch Dietmar Tönnies so weiter, als würde er den Markt noch jahrzehntelang fortführen. Und Lukas Glück schätzt seine luxuriöse Situation, dass er einen komplett renovierten und modernisierten Markt von seinem Vater übernehmen wird – und damit durchstarten kann.

Lieber kein Rentenmodell

Für Günter Klein-Heßling, Inhaber von drei Edeka-Märkten in Lohmar und Siegburg, kam eine Schenkung an seine Tochter Julia aus einem anderen Grund nicht infrage. „Mein Vater wollte, dass ich mir alles selbst erarbeite“, erzählt die junge Kauffrau. Nach ihrer kaufmännischen Ausbildung bei Edeka Kreuzberg in Koblenz absolvierte sie das Studium zur Handelsfachwirtin an der Food-Akademie in Neuwied. Seit 2015, damals war sie 21 Jahre alt, leitet sie den Markt in Siegburg. Als Vater Günter etwas kürzertreten wollte, verkaufte er den Siegburger Markt zum 1. April an seine Tochter. Beide haben sich vom Steuerberater und von der Edeka beraten und den Unternehmenswert errechnen lassen. „Ich habe eine Holding gegründet, damit einen Kredit aufgenommen und die bestehende Firma aufgekauft, sodass sich die Firmierung, die GmbH, nicht geändert hat“, erzählt Julia Klein-Heßling. Zwei Tipps in diesem Zusammenhang von Nils Koerber: In einer Holding fallen für den Verkaufserlös nur 1,5 Prozent Steuern an. Und ab 55 Jahren gewährt der deutsche Staat einmalig im Leben eines Unternehmers bei einem Verkauf den hälftigen Steuersatz.

Von einem Rentenmodell, bei dem der Jungunternehmer seinen Eltern anstelle eines Kaufpreises eine monatliche Rente auszahlt, rät der Unternehmensberater in der Regel ab: „Wenn der Junior diese Rentenzahlung irgendwann nicht mehr zahlen kann, bricht den Eltern ihre Einkommensquelle weg. Deshalb: Die Firma verkaufen, dann ist man auch emotional sauber getrennt.“

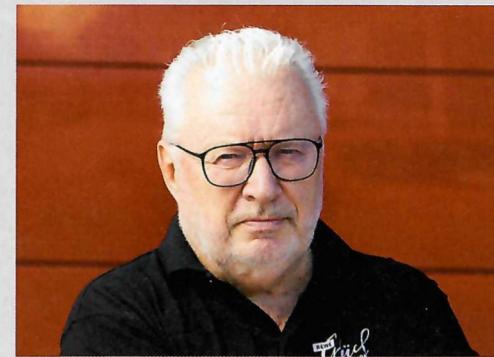
Wichtig ist auch: Es braucht einen zeitlichen Puffer. Denn selbst wenn sich alle Beteiligten darüber im Klaren sind, wie die Übergabe des Unternehmens stattfinden soll, stehen viele zum Teil langwierige Formalitäten an.

Und was kommt danach? Auch die Frage ist wichtig. Die Generation, die abgibt, sollte einen Plan haben, was sie nach der Übergabe tun möchte. Ob der Senior dann im Unternehmen noch seine Finger im Spiel hat, müssen die Beteiligten unter sich ausmachen. Michael Glück zieht sich schon vor dem Geschäftsführerwechsel im Januar behutsam zurück: Er kommt noch jeden Tag vier Stunden in den Markt. Und von seiner Weinabteilung wird er sich vorerst nicht trennen. ■



„Mein Vater wollte, dass ich mir alles selbst erarbeite. Ich habe einen Kredit aufgenommen.“

Julia Klein-Heßling, Edeka Klein-Heßling, Siegburg



„Ich war verblüfft, welche tollen Ideen Lukas von anderen Rewe-Kaufleuten mitbrachte.“

Michael Glück, Rewe Glück, Rengsdorf

Gesellschaftsrecht schlägt Erbrecht

Wenn uralte Gesellschaftsverträge vorliegen, in denen andere Personen stehen als die, die später das Erbe antreten, schlägt das Gesellschaftsrecht das Erbrecht. Das ist eine Besonderheit in Deutschland. Unternehmer müssen also aufpassen, dass sie die Verträge immer rechtzeitig synchronisieren. Das kann zum Beispiel bei Patchworkfamilien relevant sein. „Im Zweifelsfall führt das sonst zu massiven Streitigkeiten und womöglich auch zu einer Erbsituation, die der Erblasser gar nicht haben möchte“, warnt Nils Koerber, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Kern.



GENERATIONSWECHSEL

Nachfolger gesucht

Der demografische Wandel lässt grüßen: Immer mehr Babyboomer gehen in den nächsten fünf Jahren in den Ruhestand, und auf die geburtenstarken Jahrgänge folgen deutlich schwächer besetzte Kohorten. Kurzum: Es fehlt schlicht der Nachwuchs. So stellen sich auch viele Kaufleute im Lebensmitteleinzelhandel zu Recht die Frage: Wie geht es mit meinem Unternehmen weiter? Inflation, gestiegene Kosten und Fachkräftemangel machen Kaufleuten ohnehin zu schaffen. Und dass die jüngere Generation in die Fußstapfen der älteren tritt, ist nicht (mehr) selbstverständlich. Hinzu kommen viele Hürden, die bei einer Unternehmensnachfolge zu meistern sind. Das stellen auch die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) in ihren Beratungsgesprächen fest.

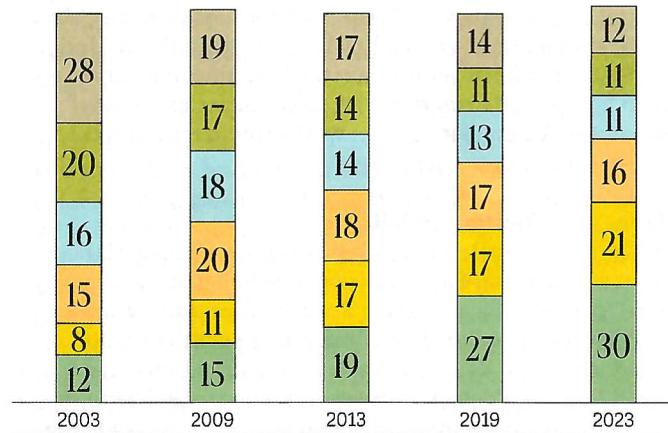
Text Hedda Thielking
Grafik Benjamin Richter

Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) werden immer älter

Alter der Inhaber von KMU nach Altersklassen (Anteile in Prozent)*

- über 60 Jahre
- zwischen 45 und 49 Jahren
- zwischen 55 und 59 Jahren
- zwischen 40 und 44 Jahren
- zwischen 50 und 54 Jahren
- unter 40 Jahren

* Berücksichtigt wurden Unternehmen, die im Befragungsjahr neu in den Datensatz aufgenommen wurden. In den Jahren 2003 bis 2023 waren es 3.500 bis 4.000 Unternehmen.



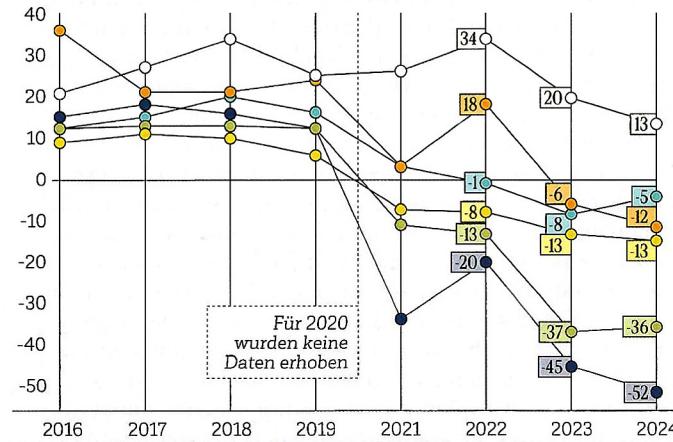
Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2003 bis 2023

Finanzierung wird immer schwieriger

Saldo aus „Verbessert“- und „Verschlechtert“-Anteilen der IHK-Einschätzungen

- Bankkredit
- Beteiligungskapital
- Bürgschaften
- Mezzanine*
- Darlehen Unternehmer
- Eigenmittel

* Mezzanine: Mischform von Eigen- und Fremdkapital



Quelle: DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024

