

Karl-Heinz Fernandez weiß aus eigener Erfahrung, wie es ist, früh Verantwortung zu übernehmen.



Fotos: Fernandez, Ebbing Unternehmensberatung

## NACHFOLGE

# Von langer Hand geplant

Obwohl er vom Rentenalter noch weit entfernt ist, bereitet Karl-Heinz Fernandez bereits zusammen mit der Unternehmensberaterin Tanja Ebbing den Generationswechsel in seiner Kfz-Werkstatt vor.

**M**it 24 Jahren hatte Karl-Heinz Fernandez seine Meisterprüfung zum Karosseriebauer noch vor sich, aber bereits eine knappe Million Euro Schulden und viele schlaflose Nächte. Auslöser dafür war die Kündigung des Pachtvertrags der Werkstatt seines Vaters, in der er damals als Geselle arbeitete. „Mangels passender Immobilien in unserer Region standen wir vor der Wahl, uns entweder einen Job zu suchen oder selbst zu bauen“, erinnert sich Fernandez. Sein Vater war damals bereits

60 Jahre alt, seine Chancen auf einen guten Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen waren daher nicht wirklich groß. Allerdings war keine Bank dazu bereit, Fernandez senior Geld für einen Neubau zu leihen. So kam es, dass Karl-Heinz Fernandez die Kreditverträge unterschrieb. „Dadurch wurde ich im Grunde von den Banken zur Nachfolge gezwungen“, sagt er.

### Früh mit Nachfolge beschäftigen

Das alles ist nun schon mehr als ein Vierteljahrhundert her, die Schulden wurden noch in D-Mark aufgenommen. „Dennoch war das in den ersten zehn Jahren nach der Übernahme nicht nur finanziell eine große Belastung für mich“, erinnert sich Karl-Heinz Fernandez. „Zumal ich damals im Grunde keine Ahnung vom Geschäft hatte.“ Sein Vater arbeitete zwar noch kräftig in der Werkstatt mit und tat

sich schwer damit, hier die Verantwortung abzugeben. Er war jedoch ganz froh darüber, dass sein Sohn nun für die Führung des Unternehmens zuständig war. Dank einer kaufmännischen Ausbildung gelang es Karl-Heinz Fernandez, sich schnell einzuarbeiten und die Werkstatt auf- und auszubauen. Auch die Darlehen zahlte er pünktlich zurück. Heute beschäftigt die Fernandez Unfallinstandsetzung und Autolackierung GmbH & Co. KG in Nördlingen elf Mitarbeiter in der Werkstatt und vier im Büro. Und obwohl er erst 51 Jahre alt ist, macht sich Karl-Heinz Fernandez bereits Gedanken darüber, wie er die Übergabe des Betriebs an seine beiden Kinder bewerkstelligen kann. „Meine eigenen Erfahrungen waren der ausschlaggebende Grund dafür, mich früh genug mit dem Thema zu beschäftigen und die Nachfolgelösung langfristig und systematisch anzugehen.“

## KURZFASSUNG

Karl-Heinz Fernandez geht die Nachfolge seines Unternehmens langfristig und systematisch an. Um die Übergabe des Betriebs an seine Kinder erfolgreich zu gestalten, hat er sich die Hilfe der Ebbing Unternehmensberatung geholt.

Dazu holte er sich externe Unterstützung bei Unternehmensberaterin Tanja Ebbing, die sich unter anderem auf dieses Thema spezialisiert hat. „Die Erwartungshaltung innerhalb der Familie zu klären, zählt zu den Erfolgsfaktoren einer innerfamiliären Nachfolgelösung“, sagt die Expertin, die selbst aus einer Unternehmerfamilie stammt und aus eigener Erfahrung weiß, dass es hierbei nicht nur um Betriebswirtschaft geht, sondern auch um Emotionen und mitunter schlummernde familiäre Konflikte, die hier zutage treten können.

### Motivation ausloten

Schließlich handelt es sich um das Lebenswerk der Elterngeneration, dazu gehören Themen wie Loslassen, Vertrauen, Macht und Kontrolle. Wichtig ist ihr dabei, dass die Unternehmerkinder nur dann in die unternehmerischen Fußstapfen ihrer Eltern treten, wenn sie das wirklich wollen – und wenn der Familienbetrieb ihnen tatsächlich eine gute Zukunft bieten kann (siehe Tipp-Kasten). „Bei der externen Begleitung einer Unternehmensnachfolge besteht ein Großteil meiner Arbeit darin, als neutraler Dritter zwischen den Generationen zu vermitteln“, sagt Ebbing. „Und manchmal muss man dabei auch den Finger in die Wunde legen. Das ist nicht immer angenehm, hilft aber dabei, die für alle Beteiligten beste Lösung zu erarbeiten.“ Darüber hinaus sorgt ein Berater dafür, dass das Projekt Unternehmensnachfolge im Trubel des Tagesgeschäfts nicht untergeht, sondern wie geplant vorangetrieben wird.

Diese Vorteile weiß Karl-Heinz Fernandez durchaus zu schätzen. „Nach intensiven Einzelgesprächen, bei denen Frau Ebbing die Motivation der Kinder

ausgelotet hat, und einer professionellen Einschätzung der Stärken und Schwächen des Betriebs, arbeiten wir nun daran, festzulegen, wer in der Übergangsphase welche Aufgaben erledigen wird“, berichtet er. Zu seiner persönlichen Entlastung ernannte er 2016 den ehemaligen Werkstattmitarbeiter Jozé Zadnik zum Geschäftsführer. „Er regelt das komplette operative Tagesgeschäft äußerst engagiert und absolut loyal“, sagt Fernandez. „Wir haben auch offen darüber gesprochen, dass meine Kinder die Werkstatt übernehmen werden.“

Dass seinem Sohn Marcel dann ein Geschäftsführer zur Seite steht, der weiß, wie der Laden läuft, ist Fernandez wichtig. Derzeit steckt der heute 21-Jährige mitten in der Meisterprüfung, die er im An-

schluss an seine Ausbildung bei einem befreundeten Karosseriebauer in Angriff genommen hat. „Danach soll er noch ein paar Jahre Erfahrungen sammeln und dann langsam im Betrieb anfangen“, skizziert Fernandez den Zeitplan.

Fernandez Tochter Elisa bildet sich aktuell zur Bilanzbuchhalterin weiter und soll in einigen Jahren ebenfalls in den Betrieb einsteigen und die Aufgaben ihrer Mutter im Büro übernehmen. „Es wäre natürlich die Traumlösung, wenn alles wie geplant klappen würde und ich den Betrieb meinen beiden Kindern übergeben könnte“, sagt Karl-Heinz Fernandez. „Bis dahin ist zwar noch Zeit. Das heißt aber nicht, dass wir nicht heute schon damit beginnen können, uns darauf vorzubereiten.“

Eva Elisabeth Ernst

## DAMIT'S IN DER FAMILIE BLEIBT...

Fünf Tipps von Unternehmensberaterin Tanja Ebbing aus Neuhof bei Fulda, wie Unternehmerfamilien von Anfang an die richtigen Weichen für einen erfolgreichen Generationswechsel stellen können.



**Tanja Ebbing kennt sich mit den Problemen von Familienunternehmen aus.**

- Klären Sie die Erwartungshaltung Ihrer Kinder: Wollen sie den Weg in die Selbständigkeit aus freien Stücken gehen oder weil Sie als Eltern dies erwarten? Die Reife, diese Entscheidung zu fällen, haben viele junge Erwachsene erst im Alter von 20 oder 21 Jahren. Lassen Sie Ihren Kinder die Ausbildung und den Beruf wählen, den sie sich wünschen. Falls Sohn oder Tochter die Werkstatt übernehmen wollen, ist in aller Regel immer noch genug Zeit für die dafür erforderliche Berufs- und Meisterausbildung. Gut ist es auch, wenn die Kinder in anderen Unternehmen Berufserfahrungen gesammelt haben.
- Stellen Sie sicher, dass Sie Ihren Kindern tatsächlich eine zukunftsfähige Werkstatt übergeben: Ein Betrieb, in den seit Jahren nicht genug investiert wurde und der mit veralteter Ausstattung arbeitet, ist ein Klotz am Bein. Nicht optimal sind auch langjährige Mitarbeiter, die auf den Senior fixiert sind, sowie ein Kundenstamm, der zusammen mit dem Inhaber gealtert ist. Die Lage der Werkstatt sollte ebenfalls berücksichtigt werden. Liegt sie verkehrsgünstig? Gibt es in der unmittelbaren Nachbarschaft starke Mitbewerber? Und schließlich kommt es auf die Marktpräsenz an: Stimmt das Corporate Design? Wie steht es um die Internet-Aktivitäten? Mitunter kann es für die junge Generation sinnvoller sein, ihr eigenes Unternehmen zu gründen und ohne Altlasten in die Selbständigkeit zu starten.
- Rechnen Sie genau nach, ob der Generationswechsel auch betriebswirtschaftlich tragfähig ist – vor allem, wenn Sie für Ihre Altersvorsorge auf den Kaufpreis oder laufende Einnahmen aus der Werkstatt angewiesen sind. Es geht in erster Linie darum, für alle Beteiligten faire Konditionen festzulegen, die Ihren Kindern eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens und einen angemessenen Lebensunterhalt ermöglichen. Zur Finanzierung des Kaufpreises kommen auch Existenzgründungsdarlehen in Frage. Lassen Sie sich dazu beraten und beantragen Sie die Fördermittel vor der offiziellen Übergabe.
- Erst wenn Sie sich innerhalb der Familie einig sind, sollten Sie über eine möglichst steuergünstige Variante der Umsetzung nachdenken. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, alle Abmachungen mit Ihren Kindern in juristisch wasserdichten Verträgen zu fixieren. Wichtig sind insbesondere Testament oder Erbvertrag sowie ggf. der Kaufvertrag, den Sie mit Ihrem Nachfolger abschließen.
- Lassen Sie sich bei diesem Thema von einem externen Experten begleiten. Achten Sie darauf, dass der Berater Methodenkompetenz mitbringt und als neutraler Mediator fungieren kann. Dank öffentlicher Förderprogramme auf Landes- und Bundesebene, die Zuschüsse bis zu 90 Prozent des Honorars gewähren, können sich auch kleine Unternehmen Unterstützung durch einen Berater leisten.



**Die Fernandez Unfallinstandsetzung GmbH beschäftigt in der Werkstatt elf Mitarbeiter.**