

Eine erfolgreiche Übergabe erfordert eine sorgfältige Planung und ausreichend Vorbereitungszeit. Wenn es keine familiäre Lösung gibt, dann fängt die Suche nach einem geeigneten Pächter bzw. Käufer an. Die Suche nach dem richtigen Nachfolger sollte auch hier nicht leichtfertig getroffen werden. Wie packt man es also an?

Betriebsübergabe: Planen, loslassen und Erfolg haben

**Text und
Abbildungen:
Natascha Popp,
Wein & Rat
Geisenheim**



Die meisten deutschen Weingüter sind in der Regel Familienbetriebe, die früher oder später mit dem Thema der Nachfolgeregelung konfrontiert werden. In manchen Fällen gibt es eine geregelte Generationennachfolge, bei der die Kinder den Betrieb übernehmen. Doch die Realität zeigt, dass viele Winzer keinen Nachfolger in Aussicht haben. Wenn das Weingut nicht aufgelöst werden soll, gibt es vier mögliche Einstiegs-Modelle für einen externen Nachfolger: das Pachtmodell, das Rentenmodell, das Kaufmodell und Mischformen davon.

Die Übergabe eines Unternehmens erfordert eine sorgfältige Planung, um das aufgebaute Vermögen zu erhalten, entweder durch den Verkauf des Betriebs zu einem angemessenen Preis oder durch die Fortführung durch einen kompetenten Nachfolger. Der Unternehmer sollte sich daher frühzeitig Gedanken

machen, wer als Nachfolger infrage kommt: ein Familienmitglied oder ein externer Dritter.

Beginnt man bei der Planung der Betriebsübergabe mehrere Jahre im Voraus, so hat man Möglichkeiten, den Verkauf auch steuerlich zu optimieren. Die Praxis zeigt, dass die steuerliche Optimierung für einen laufenden Betrieb sich deutlich von der Konstruktion für eine steuergünstige Betriebsaufgabe unterscheidet. Jedes Modell ist entsprechend den Personen und Betrieben ein Einzelfall und kann nicht von der »Stange« gelöst werden. Hier kann sich ein Beratungsgespräch bei einem zweiten Steuerberater durchaus lohnen.

Richtig loslassen und die Zeit danach

Nicht zu unterschätzen ist auch die Frage, was in der Zeit nach der Übergabe passiert. Ein Winzer hat

Rechtzeitige Planung gibt nicht nur den Vorteil, dass alle Beteiligten sich in die neue Rolle einfinden können, sondern bringt auch durchaus steuerliche Vorteile (Foto: fotolia/D. Naumov)



meist den Betrieb schon von seinem Vater vererbt bekommen und hat nun über Jahrzehnte in dem Beruf gearbeitet. Das Weingut ist dabei Familientradition und Lebensmittelpunkt, sodass es ganz natürlich ist, Angst vor dem Loslassen und dem dadurch »nicht mehr gebraucht werden« zu haben. Diese Ängste liegen tief im Innern eines Menschen verborgen und beeinflussen das Verhalten meist unbewusst. Daher sollte man sich frühzeitig mit dem Gedanken befassen, um die Übergabe, ob intern oder extern, sorgfältig planen zu können.

Insbesondere innerhalb der Familie ist es wichtig, dass die Kompetenzen von Anfang an klar geregelt werden. Um Streitigkeiten vorzubeugen, ist es zu empfehlen, schriftlich

einen Zeitplan für die schrittweise Übergabe des Betriebes auszuarbeiten. Dafür sollten beide Parteien offen über die Erwartungen, Bedürfnisse und Pläne sprechen, um dieses bei der Übergaberegulung zu berücksichtigen. In manchen Fällen kann ein neutraler Mediator helfen, dieses oftmals sehr emotionale Thema zu besprechen und zwischen den Generationen zu vermitteln.

Hohe Anforderungen an die junge Generation

Für manche Winzer ist aus deren eigener Sicht eine Betriebsübergabe nur erfolgreich, wenn das Unternehmen in Familienhand bleibt. Doch wo früher die Kinder meist selbstverständlich dem Traditionsgedanken gefolgt sind, wird heute der Entschluss kritisch abgewogen.

Im 21. Jahrhundert stehen der jungen Generation alle Türen und Tore offen, um den persönlichen Traumberuf zu finden, ob durch ein Maschinenbaustudium, eine Malerlehre oder einen längeren Aufenthalt im Ausland. Und das ist auch wichtig, denn die Praxis zeigt, dass Jungwinzer nur den elterlichen Betrieb übernehmen sollten, wenn sie mindestens so gut geeignet sind, den Betrieb zu leiten wie ein Externer. Ist dies nicht der Fall, so ist ein externer Nachfolger für den langfristigen Erfolg und dadurch der Erhalt des Betriebes sinnvoller. In vielen Fällen wird der Name des Weinguts beibehalten, sodass

nach außen hin der Betrieb weiter bestehen bleibt und so die Tradition weiterleben kann. Zudem ist nicht jeder Mensch ein Unternehmer und kann mit der Verantwortung und der selbstständigen Arbeitsweise umgehen.

Um heutzutage langfristig erfolgreich zu sein, muss ein Winzer viele Fähigkeiten besitzen: vom landwirtschaftlichen Außenbetrieb, über den verfahrenstechnischen Ausbau des Weins, den Vertrieb, die Außenwerbung, die betriebswirtschaftliche Kontrolle und nicht zu vergessen, die immer größer werdende Administration. Die Erfahrungen zeigen, dass es heutzutage nicht mehr genügt nur guten Wein zu machen, man muss ihn auch verkaufen können, und zwar

zu einem angemessenen Preis, der über die Kostendeckung hinaus auch noch den Lohnanspruch und einen Gewinn erwirtschaftet.

Die Hessen Agentur hat 2006 in einer Statistik die häufigsten Ursachen dargestellt, an der eine familieninterne Nachfolge scheitert (siehe Abb. 1 auf Seite 30).

Gefahr von Investitionsstau

Die größte Gefahr bei einer nicht geregelten Unternehmensnachfolge ist ein Investitionsstau, wenn z. B. nicht mehr in den Maschinenpark investiert wird, da die Zukunft des Betriebes unklar ist. Dann wird von der Substanz des Betriebes gelebt, bis dieser im schlimmsten Fall nahezu wertlos und fast unverkäuflich geworden ist.

Für einen erfolgreichen Verkauf ist es wichtig, den Betrieb für einen Nachfolger attraktiv zu machen. Weitere Erfolgskriterien für die Suche nach einem geeigneten Nachfolger sind: Eine stabile Ertragslage, ein solider Cash-Flow, ein ordentlicher Kundstamm und motivierte und geschulte Mitarbeiter, auch qualifizierte Saisonkräfte.

Nachfolge: Die externen Übergabemodelle

Weingüter sind in Deutschland meist mittelständische Familienbetriebe, die aufgrund einer fehlenden familiären Nachfolge gezwungen sind den Betrieb zu verkaufen. Bei einem sog. Komplettverkauf wird die Kauf-

»Ein neutraler Mediator kann helfen, das oftmals sehr emotionale Thema Betriebsübergabe zu besprechen und zwischen den Generationen zu vermitteln.«

FORTIS
Weinberg - Stichel



**BANDVERZINKT
BANDVERZINKT + LACKIERT
CORTEN-Stahl
TAUCHVERZINKT**



VINAL 4
Der Zink-Alu-Draht auf der Spule



**www.kappasteel.com
office@kappasteel.com
Tel: 0043 / 7252 - 42045**

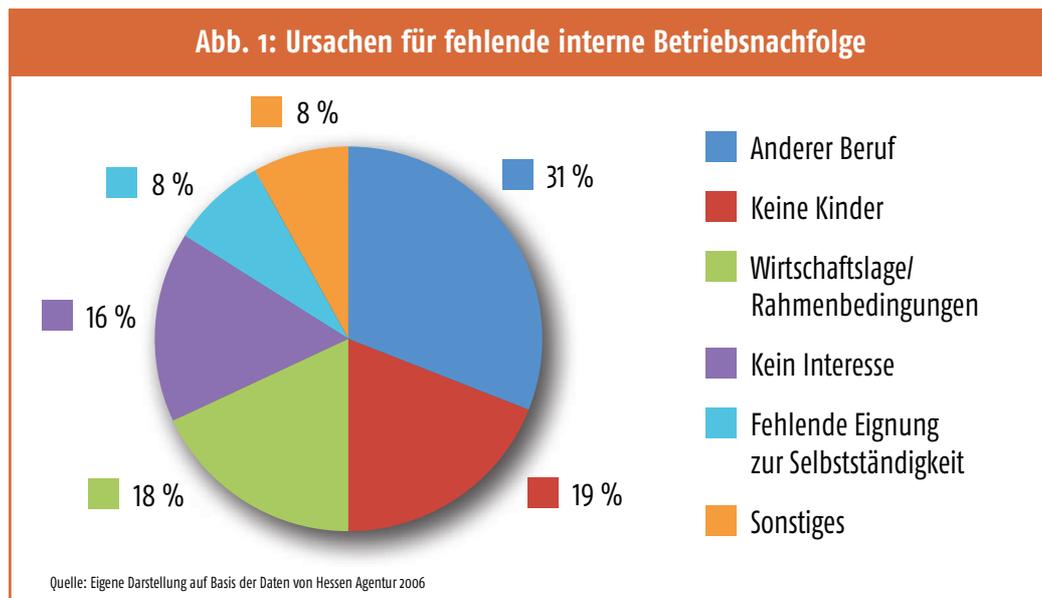
summe in der Regel über Eigenkapital und einen Kredit bei der Hausbank finanziert.

In letzter Zeit spielen aber auch immer häufiger private Investoren eine Rolle. Dies ist abhängig vom Käufertyp, ob Jungwinzer, Quereinsteiger, Liebhaber oder Kollege. Der Verkauf gegen Rentenzahlungen ist eine Alternative zum Komplettverkauf, wobei hier die Finanzierung durch den ursprünglichen Eigentümer erfolgt.

einen Nachfolger sucht und seinen noch jungen Kindern aber alle Optionen für die Zukunft offen lassen möchte.

Gleitende Übergabe

Natürlich gibt es neben den drei vorangegangenen Modellen auch diverse Mischformen, die individuelle Bedürfnisse und Umstände der Vertragspartner berücksichtigen. So kann beispielsweise eine gleitende



Viele Mittelständler haben gegenüber diesem Modell Vorbehalte, denn in diesem Fall trägt der alternde Landwirt das unternehmerische Risiko weiter mit, ohne ein Mitspracherecht zu besitzen. Hier sollte sich der Winzer absichern, denn die Alterssicherung hängt wesentlich vom unternehmerischen Geschick des Nachfolgers ab. Dies kann beispielsweise über einen Eigentumsvorbehalt oder über die Eintragung einer Grundschuld auf Grundstücke und Gebäude erfolgen. Der Betrieb ist meist fester Bestandteil der Altersvorsorge, sodass die Ratenzahlungen zur Ergänzung der gesetzlichen Rente dienen.

Eine weitere Möglichkeit der Unternehmensübernahme ist die Verpachtung des Betriebes. Die Betriebsverpachtung bietet insbesondere Quereinsteigern mit wenig Eigenkapital eine gute Möglichkeit in die Branche einzusteigen, da sie neben den Betriebsmitteln lediglich eine Sicherheit der Pachtzahlungen für die Weinberge und für die Gebäude benötigen. Das Inventar kann dabei entweder mit gepachtet werden oder es wird vom Pächter auf Raten gekauft.

Doch letztendlich ist dies keine langfristige Lösung, denn wenn nach zum Beispiel 20 Jahren der Pachtvertrag ausgelaufen ist, stellt sich erneut die Frage wer den Betrieb übernimmt und in welchem Zustand das Weingut nach Pachtende ist. Daher eignet sich diese Zwischenlösung insbesondere bei Familien, wo der Winzer gesundheitsbedingt frühzeitig

Übergabe empfehlenswert sein, dabei kann der Verkäufer seine Kontakte und das über die Jahrzehnte angesammelte Know-How an den Käufer weitergeben. Es besteht auch die Möglichkeit, den potentiellen Nachfolger bereits operativ mit einzubinden, inklusive Geschäftsführertätigkeiten. Ein Vertrag sieht dann vor, dass der Kandidat schrittweise Firmenanteile erwirbt, während der Senior sich zunehmend aus dem operativen Geschäft zurückzieht. ▶

Fazit:

Eine Unternehmensnachfolge sollte mehrere Jahre im Voraus geplant werden, sodass auch bei gesundheitlichen Gründen kein Übergabedruck entsteht und der Winzer gezwungen werden könnte, unter Wert zu verkaufen. Die Suche nach einem passenden Käufer, der sowohl zum Betrieb passt als auch das benötigte Kapital samt Sicherheiten mitbringt, kann mehrere Jahre dauern. Zudem gibt eine frühzeitige Planung dem Unternehmer die Möglichkeit, seinen Ausstieg operativ, finanziell und steuerrechtlich zu optimieren und sich auch emotional auf diese Veränderung einzustellen.

Noch Fragen?

Fragen zu diesem Beitrag beantwortet unser Autorin gerne per Tel: 0174/214 97 96 oder E-Mail: natascha.popp@weinundrat.de