

In die digitale Zukunft führen

Nachfolge – Als Johanna Uhland eine Schreinerei in der vierten Generation übernimmt, geht sie notwendige Umstrukturierungen Schritt für Schritt an. Warum ihr eine wertschätzende Übernahme wichtig war und vor welchen Fehlern Betriebsberater der Handwerkskammer warnen **VON DANIELA LORENZ**

Wenn Johanna Uhland durch die Werkstatt ihrer Schreinerei läuft, geht sie durch ein Stück ihrer Kindheit. „Meine Schwester und ich sind hier im Betrieb aufgewachsen“, erzählt die Schreinerin und Innenarchitektin. Trotzdem war ihr Weg ins Handwerk nicht vorgezeichnet.

„Mein Plan war nie, die Schreinerei zu übernehmen. Aber ich hatte auch nicht den Plan, sie nicht zu übernehmen“, erinnert sie sich.

So wie ihr geht es wohl vielen Kindern von Handwerksunternehmerinnen und Unternehmern. Immer mehr von ihnen entscheiden sich letztendlich auch dagegen und so finden viele Traditionsbetriebe innerhalb der Familie keinen Nachfolger und keine Nachfolgerin mehr. Dabei sollen mehr als 100.000 Handwerksbetriebe in den nächsten Jahren übergeben werden, so der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH).

Johanna Uhland jedoch führt die Schreinerei Uhland in der vierten Generation fort. Und dass sie die Nachfolge antrat, hing auch mit ihrem Vater zusammen.

Anspruch an Qualität

„Unsere Eltern haben immer gesagt, wir sollen schauen, was wir gerne machen möchten.“ So sei sie in ihrer Entscheidung frei gewesen – und irgendwie doch auch nicht. Denn wer in einer Schreinerei groß werde, dessen Anspruch an Design und Qualität wachse mit. „Man sieht und lernt und hat einfach ein Bewusstsein und einen Standard, was qualitativ hochwertige Möbel sind und bedeuten.“

Direkt nach dem Abitur habe sie allerdings noch nicht gewusst, welchen beruflichen Weg sie einschlagen sollte. „Ich wollte eigentlich nicht so leben wie mein Vater – die ganze Zeit arbeiten und manchmal sogar den Jahresurlaub absagen“, sagt die 40-Jährige.

Weg zur Entscheidung

Johanna Uhland zog es zunächst nach Australien und Neuseeland. „Ich wollte einfach mal raus.“ Zurück in Deutschland absolvierte sie ihre Ausbildung in den Deutschen Werkstätten Hellerau in Dresden. „Die Ausbildung zur Schreinerin hat mir sehr viel Spaß gemacht, doch ich wollte noch

mehr in der kreativen, gestalterischen Richtung arbeiten.“ Es folgte das Studium der Innenarchitektur in Darmstadt. „Schon mit der Idee, dass ich die Werkstatt unserer Schreinerei nutzen und weiter arbeiten kann“, erzählt Johanna Uhland. Zwischen Bachelor- und Masterstudium arbeitete sie in der Schweiz. „Ich wollte noch einmal ein Stück weiter weg, um mich wirklich frei entscheiden zu können.“

Denn die Zeit kam, in der eine Entscheidung fallen musste. „Mein Vater hatte inzwischen ein gewisses Alter erreicht und irgendwann musste er ja wissen, wie es für ihn und die Mitarbeitenden weitergeht.“ Und klar war nur, dass ihre Schwester, die beruflich andere Wege ging, nicht nachfolgen würde.

Nachfolge langfristig planen

Noch während ihres Masterstudiums stieg Johanna Uhland 2018 in die Geschäftsführung der Schreinerei Uhland ein. Drei Jahre später übergab ihr Vater Eberhard Uhland den Betrieb vollständig in ihre Hände.

„Er hat sich sehr gefreut, dass seine Tochter übernommen hat“, erinnert sich Dr. Iris Allmendinger, die beide kennt. Die Betriebsberaterin der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main empfiehlt genau diese frühzeitigen Überlegungen. Denn leider „erleben wir in der Beratung sehr oft, dass Unternehmer und Unternehmerinnen beim Thema Nachfolge nicht langfristig genug denken“. Der größte Fehler, den ein Unternehmer oder eine Unternehmerin machen könne, sei aber, zu lange warten. „Eigentlich müssten Sie auf dem Zenit ihres Berufslebens so etwa mit 55 Jahren anfangen, an die Nachfolge zu denken. Da machen sich aber die meisten noch keine Gedanken, die nächsten zehn Jahre zu planen.“ Das Thema Nachfolge könne jedoch nicht erst mit 64 Jahren angegangen werden, wenn der Inhaber oder die Inhaberin mit 65 oder 67 Jahren in Rente gehen wolle. Hinzu komme: „Je spezialisierter ein Unternehmen ist, umso mehr Zeit braucht eine Übergabe.“

Eine weitere Gefahr, dass eine Übergabe scheitern könnte, sei ein Investitionsstau. „Viele investieren in den letzten Jahren vor einer Übergabe nicht mehr. Dann



Seit 2023 führt Johanna Uhland (rechts) die Schreinerei Uhland in Darmstadt zusammen mit ihrer Frau Sabine, die ebenfalls Schreinerin sowie Architektin ist.

Fotos: Marius Burfeind-Fürst

”

Mir war klar, dass der Betrieb digitaler werden muss.“

Johanna Uhland
Geschäftsführerin
Schreinerei Uhland

wird dem Nachfolger oder der Nachfolgerin die Last aufgebürdet, diesen Investitionsstau abzubauen und gerne zusätzlich die Altersversorgung des Übergebers zu stemmen – in Form einer hohen Pacht, Leibrente oder langfristigen Ratenzahlungen.“

Die Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main rät, sich bei der Übergabe auf ein Fixum zu einigen. Entweder auf eine einmalige Zahlung oder auf eine festgelegte Dauer. Von Vereinbarungen mit einem offenen Ende wie bei einer Leibrente rät die Expertin ab. Das sei schließlich für beide Seiten ein Risiko: Für den Nachfolger, der nicht weiß, wie lange er zahlen muss, und für den Übergeber, der nicht weiß, wie wirtschaftlich

stabil das Unternehmen ist. „Ein Problem in der Nachfolge ist oft die Überschätzung des Unternehmenswertes“, sagt Dr. Iris Allmendinger. Oft reiche die Wertschöpfung eines Unternehmens zwar aus, um den Lebensunterhalt zu bestreiten, werfe darüber hinaus aber nichts ab. Weil vom Wert des Unternehmens nach der Übergabe aber dann die Altersversorgung bestritten werden muss, schätzten viele den Unternehmenswert zu hoch ein. „Das Unternehmen kann aber – vereinfacht gesagt – wenn es vorher nichts abgeworfen hat, nicht auf einmal die Altersversorgung des Übergebers und auch den Lebensunterhalt des Nachfolgers finanzieren“. Die Handwerkskammern

in Deutschland bieten ihren Mitgliedsbetrieben kostenfreie Unternehmensbewertungen nach AWH-Standard an. „Es macht Sinn, das Unternehmen zu verschiedenen Zeitpunkten bewerten zu lassen.“ Denn steige ein Nachfolger in das Unternehmen ein, arbeite beispielsweise fünf Jahre motiviert mit, sei das Unternehmen nach diesen fünf Jahren durch seinen Einsatz möglicherweise mehr wert als zu Beginn. „Müsste der Nachfolger dann diesen Unternehmenswert bezahlen, würde er ja dafür „bestraft“ werden, dass er fünf Jahre einen guten Job gemacht hat“, gibt die Betriebsberaterin zu bedenken.

Arbeitswelt ändert sich

Mit dem Einstieg und der Übernahme von Johanna Uhland hat sich die Schreinerei verändert. „Mir war klar, dass der Betrieb digitaler werden muss“, sagt sie zurückblickend. Schritt für Schritt stellte sie den Betrieb mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um, führte CNC-Technik und CAD-Software ein.

Durch die veränderte Arbeitswelt führt Johanna Uhland heute auch anders als ihr Vater es tat. „Mein Vater war in der Werkstatt und hat von innen heraus gearbeitet. Meine Rolle ist eine andere. Ich leite den Betrieb aus dem Büro heraus mit einer Arbeitsvorbereitung, die sich durch die Digitalisierung verändert hat. Wesentlich dabei ist eine gute Kommunikation.“

Seit 2023 teilt sie sich die Geschäftsleitung nun mit ihrer Frau Sabine Uhland, die ebenfalls Schreinerin sowie Architektin ist. Diese Doppelspitze hat etwas Unerwartetes bewirkt: „Seit meine Frau mit im Betrieb ist, hat mein Vater noch einmal besser loslassen können. Ich glaube, es entlastet ihn, dass ich nicht alleine in der Verantwortung bin und auf dieser Ebene Austausch habe. Meine Frau und ich ergänzen uns als Team gut“. Denn die Verantwortung für das Familienunternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen, bedeutet für Johanna Uhland nicht nur den Betrieb zu erhalten, sondern auch einen Ort zu schaffen, an dem Menschen gerne arbeiten.

Wertschätzung für den Vater

Sein Lebenswerk in die Hände der nächsten Generation zu legen, ist für den Übergeber sicherlich nicht einfach, weiß Dr. Iris Allmendinger von der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main. „Es kann sinnstiftend und wertschätzend sein, wenn der Senior weiter im Unternehmen tätig ist.“ Eberhard Uhland ist mit 74 Jahren noch in der Werkstatt aktiv. „Mein Vater erfährt große Wertschätzung, für das, was er geschaffen hat. Er ist unser ‚Joker‘, der sein Wissen und seine Erfahrung weiter einbringt“, sagt seine Tochter. „Er war sehr angetan und auch berührt, wie wir diese Übergabe gestaltet haben, weil bei ihm der Übergang von der zweiten auf die dritte Generation ganz anders war.“ Eine behutsame und respektvolle Übergabe – „das war mir wichtig“.

Handwerkskammern beraten und begleiten bei einer Nachfolge. Ebenso unterstützen ihre Betriebsbörsen bei der Suche nach einem Nachfolger



In einer sich verändernden Arbeitswelt müssen sich Betriebsstrukturen anpassen. Johanna Uhland – hier mit ihrer Auszubildenden Emily Boltz (rechts) – führt heute „aus dem Büro heraus. Wesentlich dabei ist eine gute Kommunikation.“

Ablauf einer Betriebsübergabe

Phase 1: Langfristige Vorbereitung > fünf Jahre vor der Übergabe	Analyse der aktuellen Situation und möglicher Nachfolger, mögliche Nachfolger/mögliche Nachfolgerin aufbauen
Phase 2: Entwicklung eines Übergabekonzeptes = drei bis fünf Jahre vor der Übergabe	Zeitvorstellung konkretisieren/realistisch planen (Übergabefahrplan), Informationen beschaffen und beraten lassen (Handwerkskammer, Steuerberater, Rechtsanwalt, etc.), Nachfolger suchen
Phase 3: Umsetzung = ein Jahr vor der Übergabe	Berater konsultieren, Verträge prüfen, Geschäfts- und Liquiditätsplan, Übergabefahrplan anpassen, Mitarbeiter und Geschäftspartner informieren
Phase 4: Begleitung nach der Übergabe = bis ca. zwei Jahre nach der Übergabe	Geschäftspartner informieren, Übergabe vollziehen, Gegebenenfalls definierte Mitarbeit im Unternehmen oder Ratgeberrolle ausüben, Rückzug aus dem Unternehmen einleiten

Quelle: HWK Kassel