

# In guten Händen?

## Unternehmensnachfolge im Bestatterhandwerk

*Ein Lebenswerk zum richtigen Zeitpunkt an die nächste Generation zu übergeben, die dieses Werk pflegt und weiterentwickelt und auf diese Weise ehrt – das ist der Wunsch vieler mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich Gedanken über ihre Nachfolge machen.*





” *Es geht nicht nur um die Regelung des eigenen Berufsausstiegs, sondern auch um die Zukunft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie um die Abdeckung eines Einzugsgebiets, in dem die Menschen Vertrauen zum Unternehmen und zu den Menschen dahinter aufgebaut haben.* “

Die Bestattungsbranche in Deutschland ist seit Jahrzehnten durch Familienunternehmen geprägt. Es ist keine Seltenheit, Kolleginnen oder Kollegen zu begegnen, die in dritter, vierter oder gar fünfter Generation im familien-eigenen Betrieb tätig sind. Wenn in einem solchen Traditionsbetrieb junge Familienmitglieder arbeiten, die das Handwerk gelernt haben oder noch lernen, dann ist die Nachfolgeregelung deswegen zwar nicht automatisch leicht, aber sie kann wahrscheinlich innerhalb der Familie geplant werden.

Allein: Wie repräsentativ ist ein solcher Ideal-fall für die Bestattungsbranche heute? Wie repräsentativ wird er in zehn oder in 20 Jahren sein? Was passiert mit dem Lebenswerk, wenn keine Nachfolgerin und kein Nachfolger in der Familie bereitstehen, weil die nächste Generation andere Lebenswege eingeschlagen hat – oder es schlicht keine Nachkommen gibt?

#### **Babyboomer vor der Rente**

Diese Frage stellen sich heute vielleicht so viele Berufskolleginnen und -kollegen wie noch nie zuvor. Die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboomer erreichen nach und

nach das Rentenalter. Die Frage der Unternehmensnachfolge ist also, wenn diese noch nicht geklärt ist, in mehrfacher Hinsicht akut. Es geht schließlich nicht nur um die Regelung des eigenen Berufsausstiegs, sondern mitunter auch um die Zukunft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie um die Abdeckung eines Einzugsgebiets, in dem die Menschen Vertrauen zum Unternehmen und zu den Menschen dahinter aufgebaut haben.

#### **Verkauf des Betriebs?**

Einige Unternehmensinhaberinnen und -inhaber entscheiden sich in dieser Gemengelage für den Verkauf des Betriebs. Manchmal steht ein Wettbewerber als Käufer parat. Immer öfter jedoch wird das Bestattungshaus durch den Verkauf einer größeren Unternehmensgruppe angegliedert. Diese Option birgt meist den wenigsten Aufwand für die Verkäuferseite – und das Unternehmen vor Ort bleibt zunächst einmal (und nach außen ggf. auch unter dem bisherigen Namen) bestehen. Oftmals bleibt der ehemalige Besitzer dem Betrieb zunächst als Geschäftsführer erhalten; oder die ehemalige Besitzerin begleitet noch für einige Zeit den Übergabeprozess.

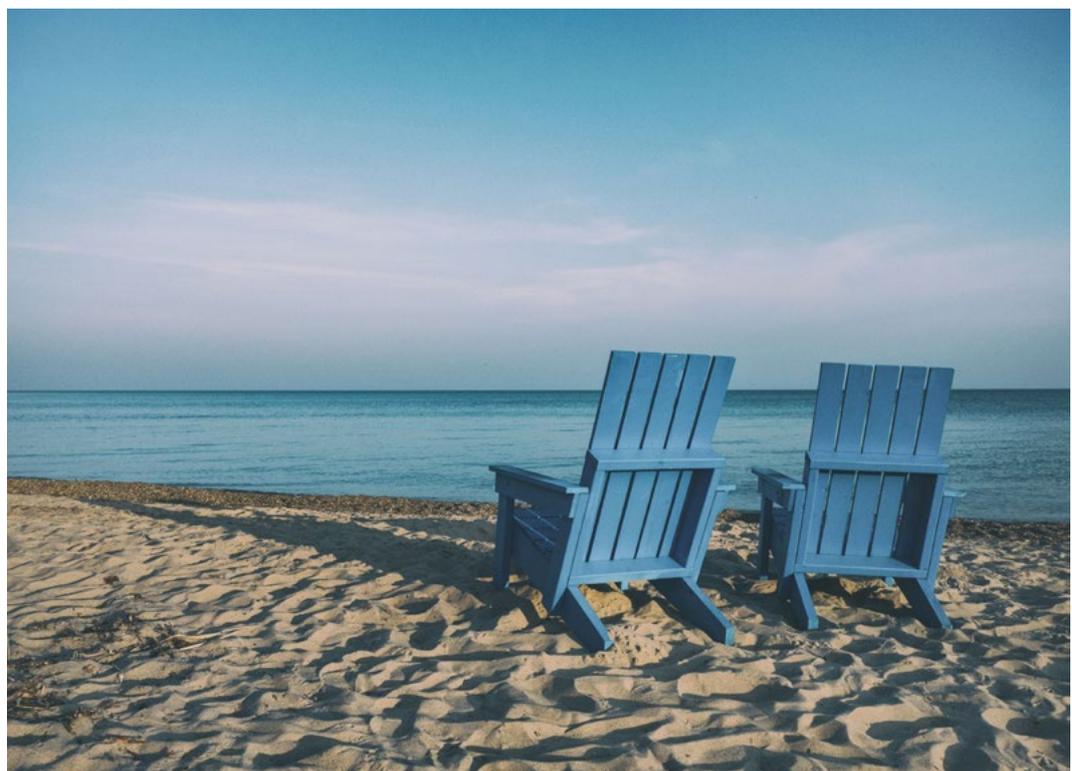


Foto: © unsplash / Aaron Burden

**Wie sieht ein gelungener Berufsausstieg aus?**



Foto: © unsplash / Michael Fousert

### Was ist mein Unternehmen überhaupt wert?

Am Ende steht ein neues Unternehmen in (noch) altem Gewand, bei dem viele administrative Prozesse an eine zentrale Stelle innerhalb der Unternehmensgruppe ausgelagert sind. Dadurch verschiebt sich der Fokus vor Ort auf das Kerngeschäft: die Beratung und Begleitung der Menschen. Nicht zuletzt diese bürokratische Erleichterung mag manche und manchen dazu bewegen, das Unternehmen eher früher als später zu verkaufen, um selbst noch für einige Jahre im verschlankten Betrieb zu arbeiten.

#### Beiträge von Expertinnen und Experten

In dieser Ausgabe der *bestattungskultur* stellen wir Ihnen anhand einiger Beispiele vor, wie Unternehmensnachfolgen im Bestatterhandwerk aussehen können. Vor allem jedoch haben wir Beiträge von Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen zusammengestellt, die Ihnen Orientierung bzgl. der eigenen Unternehmensnachfolge geben können. Welche Aspekte sind für die Verkäuferseite besonders relevant – und welche für die Käuferseite? Was muss ich beachten, wenn ich an einem Tag selbstständiger Unternehmer bin – und am nächsten Tag dann nicht mehr?

Nicht zuletzt gilt es zu bedenken, dass eine Unternehmensnachfolge kein bloßer Verwaltungsakt mit begleitender Transaktion ist. Der Faktor Mensch steht hier ganz wesentlich im Fokus: Für die Verkäufer geht es um ihr Lebenswerk; für die Käufer um eine große Investition; für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb vielleicht um ihre eigene berufliche Zukunft. Auch diese Ausgangssituation und ihre Begleiterscheinungen beleuchten wir auf den folgenden Seiten.

#### Keine Patentlösung

Natürlich bietet diese Ausgabe keine Patentlösung für die erfolgreiche Unternehmensübergabe (oder -übernahme). Aber wir wollen Sie für die entscheidenden Fragen und Parameter sensibilisieren. Dabei geht es nicht nur um juristische und betriebswirtschaftliche Details oder menschliche Befindlichkeiten. Am Anfang steht vielmehr meistens die nicht unwesentliche Frage: Was ist mein Unternehmen überhaupt wert? Und wer bescheinigt mir das? Wir wünschen Ihnen gute und gewinnbringende Eindrücke bei der Lektüre. ■

Stephan Neuser und Simon Walter

” Nicht zuletzt gilt es auch zu bedenken, dass eine Unternehmensnachfolge kein bloßer Verwaltungsakt mit begleitender Transaktion ist. Der Faktor Mensch steht hier ganz wesentlich im Fokus. “

# Ticket für eine Reise zu einem neuen Lebensabschnitt

*Unternehmensnachfolge im Bestatterhandwerk*



Foto: © Niemeyer

**Daniel Niemeyer**

„**W**ann ist der richtige Zeitpunkt für eine Übergabe?“ – „Wage ich den Weg in die Selbstständigkeit?“

Ein Sachverhalt, der zwei Parteien betrifft – Übergeber und Übernehmer, die sich idealerweise auf ihrer Reise an einem gemeinsamen Ziel treffen. In den meisten Fällen ist eine Unternehmensnachfolge ein Geschäft, welches beide Seiten nur einmal in ihrem Leben abschließen. Dadurch entstehen naturgemäß Unsicherheiten, Sorgen sowie Ängste, aber auch Herausforderungen und Chancen. Der Übergeber muss ler-

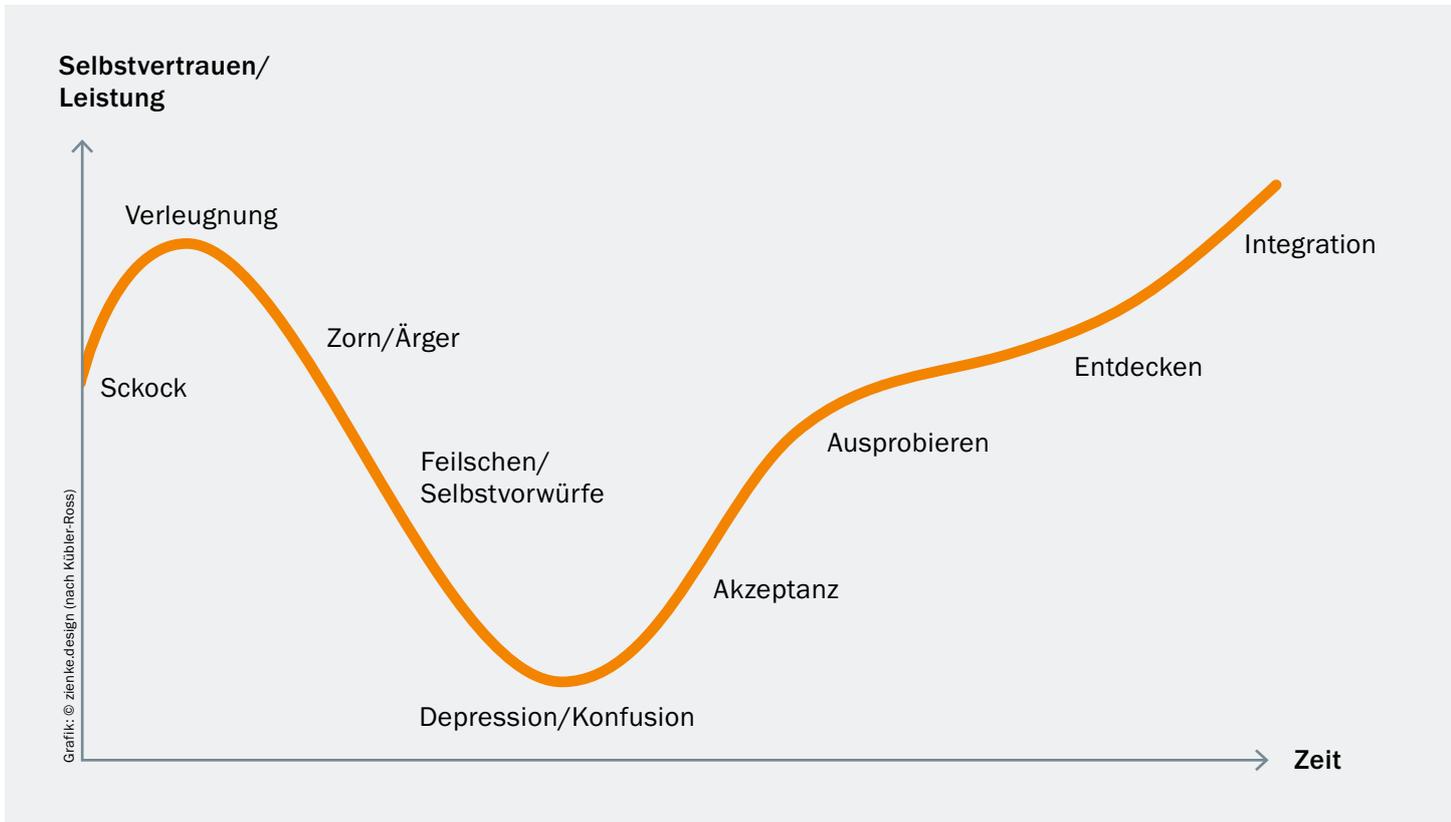
nen, das Bestattungshaus loslassen zu können, seine hinzugewonnene Zeit sinnvoll planen und zugleich einen angemessenen Lebensunterhalt sicherstellen. Der Übernehmer muss lernen, das Bestattungshaus wirtschaftlich zu führen, die Finanzierung sicherstellen, seinen Lebensunterhalt bestreiten können und nicht selten finanzielle Risiken eingehen. Beide Seiten müssen mit ihren Bedürfnissen gehört und ernst genommen werden, ansonsten wird sich die Reise deutlich verlängern oder auch scheitern.

## **Nachfolge innerhalb oder außerhalb der Familie**

In vielen Familien des Bestatter-Handwerkes hat sich die übergebende Generation bereits ausgemalt, das Bestattungshaus innerhalb der Familie weiterzugeben. Diese malerischen Träume verwässern, wenn die junge Generation für eine Übernahme nicht bereit ist. Die Gründe hierzu können vielfältig sein. Zum einen hat es die Kinder immer wieder gestört, welche Opfer die Eltern für das Unternehmen erbringen mussten und sie wünschen für sich ein anderes Verhältnis zur Arbeit. Zum anderen besteht kein Interesse an einer Tätigkeit im Bestatter-Handwerk. Unabhängig davon, welchen Grund die jungen Menschen anführen, ist dieser zu respektieren. Ein sehr guter Nachfolger kann in der eigenen Familie gefunden werden, in Stein gemeißelt ist dies nicht. Unternehmer, die ihre Bestattungsunternehmen innerhalb der eigenen Familie über Generationen weitergeben können, dürfen sich glücklich schätzen. Alle anderen müssen sich spätestens an dieser Stelle dem keineswegs schlechteren Weg öffnen, das Bestattungshaus an einen Mitarbeiter, eine externe Person oder eine Gesellschaft zu veräußern.

## **Neugründung oder Übernahme**

Ein potentieller Kandidat steht zu Beginn seiner Reise in die Selbstständigkeit vor der Entscheidung, ob er eine Neugründung oder eine Übernahme eines etablierten Bestattungsunternehmens anstrebt. Die Frage stellt sich bei der Übergabe innerhalb der Familie für



### Veränderungskurve nach Kübler-Ross

die nachfolgende Generation nicht, einfacher ist dieser Weg – entgegen landläufiger Meinung – nicht. Die Herausforderungen sind vergleichbar. Ob nun eine Neugründung oder eine Übernahme der bessere Weg ist, kann pauschal nicht beantwortet werden und hängt von vielschichtigen vor allem auch subjektiven Gründen ab. Auf der einen Seite hat ein wirtschaftlich solides Bestattungsunternehmen den Vorteil, dass der Übernehmer auf einen Kundenstamm und Bestattungsvorsorgen zurückgreifen kann. Auf dem vorhandenen Fundament kann im Laufe der Zeit das Bestattungshaus vom Übernehmer neu ausgerichtet werden. Auf der anderen Seite wollen auch einige Gründer von Beginn an etwas Neues aufbauen, gestalten und in die Zukunft entwickeln. Es bleibt aber zu beachten, dass es zumal schwierig

sein kann, auf Anhieb die benötigten Bestattungsaufträge zu erhalten. In den kommenden Jahren werden verstärkt die sogenannten „Baby-Boomer“ ihre Bestattungsunternehmen weitergeben wollen. Deshalb sollte die Chance, ein etabliertes Bestattungshaus weiterzuführen, nicht leichtfertig unbeachtet bleiben, sondern von Übernehmern geprüft werden.

#### Offen und transparent

Sofern sich Übergeber und Übernehmer gefunden haben, ist eine der wichtigsten Regeln, einen transparenten, offenen Umgang auf Augenhöhe zu pflegen. Ansonsten steigt die Gefahr des Scheiterns deutlich an. Gerade bei Übergaben innerhalb der Familie ist diese Regel sehr wichtig. Auf einmal sitzen sich

Eltern und Kinder in der Rolle als Geschäftspartner gegenüber. Diese problematischen „Doppelbindungen“ müssen unbedingt berücksichtigt werden, um eine erfolgreiche Übernahme sicherzustellen.

Alle Beteiligten einer Unternehmensnachfolge durchlaufen in unterschiedlichem Tempo grundsätzlich die Veränderungskurve nach Kübler-Ross. Die Kurve beleuchtet insbesondere die emotionale Seite einer Nachfolge, die in ihrer Dynamik nicht zu unterschätzen ist. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, sodass jede Form von Veränderung unterschiedliche Gefühle und Widerstände hervorrufen kann. Idealerweise sind die Emotionen von Vorfreude und Motivation geprägt. Im schlechten Fall von Unsicherheiten und Angst. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur Über- →

geber und Übernehmer betroffen sind, sondern auch ein Auge auf die Mitarbeiter des Bestattungsunternehmens zu werfen ist. In einem guten Nachfolgeprojekt finden alle Dimensionen Berücksichtigung.

Unabhängig davon, auf welcher Seite Sie Ihre Reise begonnen haben, bedarf die Unternehmensnachfolge Berater der Fachbereiche Betriebswirtschaftslehre, Recht und Steuern. In manchen Fällen können auch Fähigkeiten eines Mediators gefragt sein. Der Betriebswirt kann das Bestattungsunternehmen bewerten, den Fahrplan zur Übergabe koordinieren und die Kommunikation übernehmen, der Rechtsanwalt befasst sich mit den Verträgen und den rechtlichen Anforderungen, die Steuerberatung beleuchtet die steuerlichen Auswirkungen. Ein Mediator kann bei Streitigkeiten schlichten

und versuchen, einen Konsens herzustellen. Eine gelungene Übernahme bedarf letztendlich aller Disziplinen, um zum einen (teure) Fehlentscheidungen zu verhindern und zum anderen das Reizziel sicher zu erreichen.

#### In dieser Ausgabe

Die aktuelle Ausgabe der *bestattungskultur* betrachtet vertiefend das Thema Unternehmensnachfolge. Im Beitrag „Was ist mein Bestattungsunternehmen wert? – Ihre Eintrittskarte in die Welt der Unternehmensbewertungen im Bestatter-Handwerk“ wird die Ermittlung eines Unternehmenswertes dargestellt. Eine übergeordnete Perspektive nimmt Annika Hörnschemeyer von der Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim ein, die in einem Interview auf

die Herausforderungen einer Nachfolge eingeht. Die Checkliste „Aus der Praxis“ zum Heraustrennen zur Unternehmensnachfolge im Bestatter-Handwerk soll Ihnen einen Fahrplan für die Reise an die Hand geben.

Ein Coaching-Programm zur Unternehmensnachfolge im Bestatter-Handwerk ist für 2024 mit Daniel Niemeyer in Planung. Weitere Informationen werden frühzeitig bekannt gegeben. ■

#### Daniel Niemeyer | Experte für das Bestatter-Handwerk

Wirtschafts- und Rechtswissenschaften  
(Master of Arts)  
Bestattermeister,  
Geprüfter Thanatopraktiker  
[info@niemeyer-beratung.de](mailto:info@niemeyer-beratung.de)

Anzeige

## Ein Symbol der Liebe

### Der Erinnerungsdiamant

Aus Asche oder Haaren: seit 2004 bietet Algordanza diese Dienstleistung erfolgreich in über 34 Ländern an.

Gerne beraten wir Sie kostenfrei unter Tel. 00800 / 7400 5500

