

Unternehmensnachfolge – meist viel zu spät geplant

Was gehört eigentlich alles zu einer erfolgreichen Nachfolgeregelung? Welche Alternativen gibt es? Wie plant man die Nachfolgeregelung richtig?

Mehr als 100.000 Unternehmen droht das „Aus“, weil sie die Nachfolgeregelung nicht rechtzeitig und weitsichtig genug angehen. Die falsche Nachfolgeregelung ist eine der häufigsten Insolvenzursachen, weil auch viel zu spät die Konsequenzen im operativen Management, aber auch die rechtlichen, steuerlichen, finanziellen Auswirkungen überlegt bzw. überprüft werden. Es genügt nicht, mit 70 Jahren oder wenn es gar nicht mehr geht, die Nachfolge, den Verkauf oder irgendeine Übergabe kurzfristig anzugehen. Das ist fahrlässig gegenüber der eigenen Familie, den Mitarbeitern, aber auch Geschäftspartnern, und auch den Banken, die nicht erst durch Basel II und die Rating-Vorschriften sensibilisiert sind.

Eine gelungene Nachfolge will sowohl von den „Alten“, als auch von den „Jungen“ **wohl überlegt sein**. Vielfach sagt man der jüngeren Generation zwar übermäßige Freizeit-, Genuss- und Wohlstandsorientierung, zu starke ego-zentrierte Individualisierung, übertriebenes Bildungsbewusstsein nach; der älteren Generation wird dagegen Krisenerfahrung, Sparsamkeit, enormer Arbeitswillen und Lernbereitschaft zugeordnet. Allerdings auch manchmal zuviel Dankbarkeitsverpflichtung, Gerechtigkeitstick, die selbstgefällige Suche nach dem „gleich gestrickten“ Nachfolger.

Ein **möglicher Nachfolger** sollte sich aber auch **sehr gewissenhaft folgende Fragen stellen**, zumal die Aufgaben in der direkten Verantwortung dann mehr verlangen, als vielleicht von außen zu beobachten war:

„Habe ich wirklich das Zeug dazu, ein Unternehmen zu führen? Bin ich bereit, so viel Zeit und Geld zu investieren? Kann ich den Anforderungen/Erwartungen, die an mich gestellt werden, gerecht werden? Ist eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Senior möglich, ist die Meßlatte nicht zu hoch, wie werden „Anfangssünden“ vergeben?“

Für das Unternehmen könnte wichtig sein, z.B. die Prüfung der Doppelbelastung durch einen weiteren Unternehmerlohn, was ist hier angemessen, können eventuelle Zinsen auf ein Darlehen des bisherigen Inhabers geleistet werden? Sind evtl. Wiederbeschaffungspreise für Anlagen oder kalkulatorische Wagnisse auf Altlasten zu berechnen, wie wirkt sich die neue Regelung auf das Rating aus?

Was gehört zu einer erfolgreichen Nachfolgeregelung?

Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexes Thema. Es gilt insbesondere die wirtschaftliche Bonität des Unternehmens zu sichern und zu stabilisieren, und da kann sehr viel, nicht nur aus steuerlicher Sicht, falsch gemacht werden.

Die **Qualifikation des Nachfolgers** ist von größter Bedeutung, das **fachliche** Potenzial (Wissen, Verfahren, Technologie, Methoden, usw.), das **persönliche** Potenzial (Kommunikation, Ausstrahlung, Geduld, Teamgeist) und das **unternehmerische** Potenzial (Bereitschaft und Fähigkeit zur Führung und Verantwortung).

Unternehmensnachfolge kostet Geld und nicht Vermögen, sagen Experten! Es gilt **Abfindungsansprüche** an Kinder und Ehepartner, die nicht die Nachfolge antreten, Ansprüche des Staates in Form von **Steuern** (s. später) und die **wirtschaftliche Absicherung des Übergebers** und seiner Familie zu sichern.

Dabei ist auch wichtig, den **richtigen Zeitpunkt**, die Gehaltszahlung an den neuen Unternehmer und **die vertragliche Gestaltung** vernünftig ausgewogen zu definieren: Wie lange ist der bisherige Unternehmer bereit und in der Lage, den Betrieb weiterzuführen? Wie alt und erfahren ist der Junior und wie viele Jahre benötigt er noch für die Ausbildung? Ist die Ausbildung innerhalb des eigenen Betriebs sinnvoll und wie lang sollte die Übergabephase sein, nicht zu kurz, aber auch nicht zu lang.

Das Gehalt sollte nicht zu hoch sein, denn „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“, aber sicherlich so viel wie einem externen Mitarbeiter in gleicher Aufgabenstellung gezahlt werden würde.

Die **erb-, güter- und gesellschaftsrechtlichen Regelungen** sind wechselwirksam abzuklären, schriftlich zu fixieren und mit einem **verbindlichen Zeitplan** zu versehen. Dabei sollte sicherlich auch an eine stufenweise Übergabe gedacht werden, die dem Gestaltungsrahmen der **steuerlichen Freibeträge** gerecht wird. Eingewöhnungsphasen sollten ausreichen und es sollte bei der Lösung nicht nur um Steuern gehen, sondern um **Zukunftssicherung des Unternehmens**.

Der Charakter des Unternehmens sollte erhalten bleiben, die Interessensgegensätze zwischen den Beteiligten sind bewusst zu machen und angemessen zu lösen, die Unternehmensleitung, das Management und dessen Kontrolle ist zu sichern. Gleichzeitig sind auch zu klären die **Altersversorgung** aller Beteiligten, **Abfindungsregeln**, Streitigkeiten über **Aufnahme oder Ausschluss von Gesellschaftern** Es ist zu sprechen über ungezügelt Entnahmeverhalten, auch eventuelle Inflexibilität bei zunehmender Gesellschafterzahl und dgl.

Unternehmenskauf

Als Alternative für eine Nachfolgeregelung gilt der **Unternehmensverkauf**. Auch damit sollte man sich gedanklich beschäftigen bzw. Schritte vorbereiten. Konsequenterweise sollte die **Vorbereitungs-**, die **Verhandlungsphase** und die **Umsetzungsphase** angegangen werden, möglichst professionell begleitet durch **qualifizierte Berater bzw. Experten**.

In der **Vertragsvorbereitung** geht es um die Unternehmensdarstellung, die Bewertungen, die Käufer-/Verkäufer-Analysen, die Klärung von Verhandlungsgrundlagen und um die Käufersuche, die sehr gezielt und vertraulich erfolgen sollte.

Bei den **Vertragsverhandlungen** dann, sind die Geheimhaltungsvereinbarungen zu treffen, die einzelnen Kandidatengespräche, die Abklärung der Finanzierungsnachweis, die Due Diligence, Übernahmekonditionen zu definieren und letztlich die Preisvereinbarungen zu treffen mit allen zugrunde gelegten Rahmenbedingungen und der Vertragsabschluss. Das kann und sollte der Unternehmer nur zusammen mit Experten durchführen.

Danach, wenn alles geregelt ist, kommt der Prozess der **Vertragsdurchführung**, die Verfolgung und Absicherung der Kaufpreiszahlung, aber auch die Begleitung und Unterstützung durch z.B. einen Beirat, die strategische und operative Einführung des Nachfolgers, sowie eine zielorientierte Neuausrichtung des Unternehmens.

Die scheinbar wichtigste Frage, nämlich was muss gezahlt werden, **was ist ein Unternehmenswert**, ist (nach Expertenmeinung) durchaus **Ansichtsache**. Denn immerhin treffen hier **Angebot und Nachfrage** mit unterschiedlichen Interessen aufeinander. Und den gesicherten rein objektiven Wert gibt es in der Praxis nicht.

Man kann nur darüber diskutieren, was ein Unternehmen im Markt und damit für den Käufer attraktiv macht: kontinuierliche Erträge und Umsätze, hervorragendes Marktpotenzial, gute Marktpositionierung, Konkurrenzvorteile, überzeugende Kundenorientierung, eine qualifizierte zweite Führungsebene, und damit tauchen schon einige sog. „**weiche**“ **Faktoren** auf, die man aus Zahlen nicht herauslesen kann..

Garantiert haben **für den Käufer nicht den Wert**, wie vom Verkäufer meist erhofft, sog. „**stille**“ **Reserven** z. B. in Immobilien/Liegenschaften, nicht betriebsnotwendige Aktiva, protzige Verwaltungs- oder Produktionsgebäude, ungenutzte Kapazitäten und Maschinen, hohe Lagerbestände, kritiklose Mitarbeiter und Ja - Sager unter den Führungskräften.

Beim Unternehmensverkauf können auch **viele Fehler** gemacht werden, wenn der Interessentenkreis zu klein ist, kein Unternehmenswert von der Verkäuferseite ermittelt wurde, und der Käufer entsprechend die Kaufpreisverhandlungen dominiert. Oder der Verkäufer legt sich zu früh für seinen „Nachfolger/Käufer“ fest und verspielt damit andere Chancen und begibt sich damit in Abhängigkeit. Es kommt auch häufig genug vor, dass der

Verkauf unzureichend vorbereitet ist und damit **Kaufpreisargumente verloren gehen** oder übersehen werden. Nicht zu vergessen, könnten auch Eigeninteressen der Berater eine zügige Abwicklung verhindern, oder aber die Mitarbeiter könnten total ahnungslos bzw. nicht informiert sein.

Statt eines Verkaufs könnte aber auch **temporär ein externer Manager** einspringen bis z.B. der Junior voll ausgebildet ist, oder eine Probezeit für potentielle MBO-Kandidaten erfolgt ist und vor allem auch, um das Unternehmen auf den Verkauf vorzubereiten.

Wie soll eine Nachfolge richtig geplant werden?

Zuerst sind natürlich **folgende Fragen zu klären**: Ist der scheidende Senior überhaupt auf den Rücktritt aus dem Unternehmen innerlich und äußerlich vorbereitet? Existiert ein qualifizierter Übernehmer? Ist das Unternehmen in seiner **Struktur** und mit seiner **Kultur** auf die Nachfolge vorbereitet? **Wer** vererbt, verkauft **was wann wie an wen**, was verändert sich dadurch?

Eine solche Umsetzung kann Jahre dauern, z.B. durch eine Erprobung in einer „**Kronprinzenrolle**“ des Nachfolgers über 2 Jahre und eine „**Freischwimmer-Rolle**“ bis zu drei Jahre. Man sollte jedoch den zeitlichen Bedarf nicht übertreiben, eher versuchen zu straffen. Nach dem Eintritt des Juniors sollte eine enge, vertrauensvolle, aber auch motivierende Zusammenarbeit mit dem Senior stattfinden, nach der der Senior z.B. Teilbereiche mit den Aufgaben, der Verantwortung und der Kompetenz übergibt. Das ist der Zeitpunkt, ab dem der **Junior als Nachfolger vorgestellt** wird. Die gemeinsamen Gespräche sind nicht als ständige Lehr- und Meistergespräche zu sehen, sondern vom **Gedanken der Übergabe** geprägt sein. Meist beobachtet man hier, dass der Senior zögert, der Junior drängt, denn zwischen Vater und Sohn/Tochter läuft nicht immer alles reibungslos.

Wenn der Übergabetag gegeben ist, sollte der Senior ständig an sich arbeiten „loszulassen“, Verantwortung zuzulassen, zu übertragen, sich nicht ständig einmischen, kritisieren und kontrollierend beobachten, sondern ermuntern. Sehr häufig arbeitet der Senior noch mit, jedoch sollte er Räume frei geben, vielleicht nach Wunsch aushelfen und unterstützen, so dass der Junior immer souveräner reagieren kann und durchaus auch zunehmend Verständnis für früheres Verhalten, Handeln und frühere Reaktionen des Seniors entwickeln kann.

Zur **Absicherung des Ablaufs einer Nachfolgeregelung** sind sowohl **rechtliche, unternehmerische** und **finanzielle** Aspekte zu klären. Das betrifft den **Ehevertrag**, die **Erbverträge** und **Gesellschafterverträge**, aber auch im Unternehmen die **Vollmachten** bzw. die Prozessbeschreibungen. Zusätzlich sind die Fragen der **Altersversorgung** des Seniors, die **finanziellen Absicherungen**, die Verfügbarkeiten von Lebensversicherungen, auch die Frage nach dem Notfall und die Auswirkungen auf die Familie zu klären.

Bei der unternehmerischen Nachfolgeregelung geht es sowohl um die **Übertragung von Vermögen, aber nicht zu vergessen auch von Management**. Dazu ist der aktive Handlungsbedarf durch Information und durch die Sensibilisierung über Chancen und Risiken bei der Vorbereitung aller Betroffenen zu definieren. Eine **Übergabe nach Plan** verlangt eine konsensfähige und tragfähige Lösung, sowie die entsprechenden zielgerichteten Maßnahmen zur erfolgreichen und sicheren Übertragung von Aufgaben und Verantwortung, alles unter der Prämisse einer weiteren positiven Unternehmensentwicklung. Es darf keinen Bruch geben („nach mir die Sintflut“).

Was sind die goldenen Regeln der Unternehmensnachfolge:

- Beginnen Sie rechtzeitig mit der Unternehmensübergabe. Ab Ihrem 50. Geburtstag sollten Sie genaue Vorstellungen entwickeln, was so früh sicherlich nicht leicht fällt.
- Setzen Sie sich konkrete Ziele und Prioritäten, die als Vorgabe für ihre individuelle Nachfolgeregelung gelten.
- Entwickeln Sie einen genauen, schriftlichen Fahrplan für die Durchführung Ihrer Unternehmensübergabe. Besprechen Sie diesen möglichst mit allen Beteiligten. Stimmen Sie Testament und Gesellschaftervertrag (und ggf. einen vorhandene Ehevertrag) für den Ernstfall miteinander ab.
- Denken Sie – auch als Nachfolger – heute bereits an morgen. Schaffen Sie eine ausreichende Altersversorgung als Basis für die Zukunft, wenn möglich unabhängig vom Betrieb.
- Wählen Sie Ihren Nachfolger anhand seiner Qualifikation und nicht aufgrund seiner Familienzugehörigkeit aus.
- Ziehen Sie zu fachlichen Detailfragen die jeweiligen Experten (Rechtsanwalt, Steuerberater, Bank, Kammer und Unternehmensberater / Coach) hinzu.
- Bereiten Sie Ihren Nachfolger ausreichend auf seine Aufgaben vor und ermöglichen Sie ihm damit einen erfolgreichen Einstieg ins Unternehmen. Geben Sie schrittweise Verantwortung an den Nachfolger ab.
- Vermeiden Sie die Übergabe im Rahmen der Erbfolge sowie von Erbengemeinschaften. Planen Sie aktiv die Zukunft nach Ihrer Zeit im Unternehmen. Mit eigenen Zukunftsperspektiven fällt Ihnen der Abschied vom Unternehmen leichter.

Vergessen und unterschätzen Sie nicht die steuerlichen Folgen des Nachfolgeprozesses.

Sie müssen daran denken, dass **Erbchaftsteuer** (bei der unentgeltlichen Übertragung des Betriebes), **Einkommenssteuer** (bei der Veräußerung des Betriebes), **Grunderwerbssteuer** (bei Veräußerung des Betriebes mit Grundvermögen) und dass **Umsatzsteuer** anfallen werden. Dabei spielen persönliche **Freibeträge**, **Steuerklasse** und –sätze, die **Bewertung** des Vermögens (privat und betrieblich) eine große Rolle, als Substanz-, aber auch Ertragswert, für Mobil- und Immobilienvermögen. Das ist alles für Nicht-Experten höchst kompliziert und schwierig. Hier kann mal viel Geld verlieren. Und Sie legen sicherlich keinen Wert auf einen Danksagung am Lebensende wie: "In Dankbarkeit – Ihr Finanzamt."

Die frühzeitig, gründliche Nachfolgeregelung ist **von existenzieller Bedeutung**, denn die meisten Unternehmer haben ihr Kapital zu 90 % im Unternehmen investiert. Wenn das durch Fehlplanungen in der Nachfolge verloren geht, ist häufig alles weg und der Betrieb am Ende, weil steuerliche Auswirkungen alles aufzehren.

Nutzen Sie die Freibeträge möglichst in 20 Jahren 3 mal! Die mehrfache Ausnutzung senkt die Steuerprogression. Jeder Ehegatte hat dabei einen eigenen Freibetrag. Und Wertsteigerungen nach der Schenkung fließen jeweils den Erwerbern zu und nicht Ihnen in einer summierten Endabrechnung. Daher heißt die Regeln: „**Schenken statt Vererben**“ und „**Vermögen sinnvoll verteilen**“. Das muss man aber rechtzeitig einfädeln.

Es ist auch die Frage der **Rechtsform** rechtzeitig zu klären. In Abhängigkeit vom Veräußerungsgewinn ist der Verkauf von Personengesellschaftsanteilen z.B. günstiger als die von Kapitalgesellschaftsanteilen, und das unterschiedlich für den Veräußerer und den Käufer (s. Abzugsfähigkeit von Finanzierungsaufwendungen). Ebenso sind Fragen der Betriebsverpachtung interessant, das Wahlrecht „unter Betriebsaufgabe“ und als „ruhender Betrieb“, die Frage der **Aufdeckung der stillen Reserven**, eine mögliche **Betriebsaufspaltung**, die **Abfindung „weichender“ Erben**, der Entnahmen. Überhaupt sollten nicht erst bei Erbaueinandersetzungen oder bei Fragen der Gleichstellungsbemühungen der unterschiedlich aktiven Erben qualifizierte Experten in diese Fragen einbezogen werden,

also rechtzeitig. Denken Sie auch an einen **Gesamt-Coach bzw. Projektleiter** im Nachfolge-Prozess.

Nicht uninteressant ist auch die Frage des **Einsatzes von Beiräten**: Beiräte haben wichtige Aufgaben. Sie sollen rechtzeitig das Sand im Getriebe suchen und lösen, also Störungen im Zusammenspiel bei der neuen Unternehmensführung durch Unterstützung, eigene Impulse, Beratung, Analyse und Kritik beseitigen. **Als Beiräte sind geeignet**: aktive Brancheninsider, Strategische Denker, Durchsetzer, aber vor allem auch **Generalisten mit Sozialkompetenz**. Denn zur Krisenvermeidung durch Aufsicht und Krisenbewältigung durch gutes Coaching gehören Motivation und Erfahrung, als Impulse zur Überlebessicherung des Unternehmens. Je nach Stärke der Konflikte oder je nach Veränderungsbedarf ist eher die Begabung des Beirats als **Stratege** (Neupositionierung), **Branchen-Experte** (Recherche und Analyse), **Sanierer** (Durchsetzer, Macher) oder als **Mediator** zum sozialkompetenten Ausgleich zwischen den verfahrenen Interessen-Konfliktparteien gesucht. Deshalb wird er in positiven Fällen häufig auch als „Impulsrat“ bezeichnet.

Jedenfalls kann ein solcher Beirat durch externes Wissen die Vermeidung von Misserfolgen unterstützen, und durch Risikominderung, gezielte Erfolgssuche, Unterstützung und Einsatz von Pflichtbewusstsein und Aufsicht, durch kompetentes Coaching, Motivation und kreative Beratung helfen, Risiko und Chancen in Erfolge umzusetzen. **Präventive Krisenvermeidung, aktive Unternehmenssicherung**, ständige Weiterentwicklung der Prozesse, Funktionen und Leistungen des Unternehmens sollen einen Weg zur Exzellenz sichern helfen. Nehmen Sie aber durch klare Aufgabenbeschreibungen, regelmäßigen Abgleich und Feedback Ihre **Beiräte in die Pflicht**. Wir wünschen Ihnen eine glückliche Hand bei der Auswahl.

Wesentliche Ziele einer frühzeitigen Nachfolgeregelung durch intelligentes Handeln sollen also sein:

Steuern sparen, Geld sparen, Vermögen und Existenz sichern, Rating verbessern (die Banken reagieren hier ganz sensibel), Zinsen senken, nur unbedingt nötige Erbschaftssteuern zahlen, insbesondere die Pleite durch eine unglückliche Nachfolgeregelung vermeiden. Auch optimierte Steuerlösungen benötigen Zeit und exzellente Fachkompetenz.

gez. Dr. Norbert Ueberschaer,

Ueberschaer&Partner, Otto-Wagner-Str. 52a,
82110 Germering, Tel. 089/841 9330, n.ueberschaer@t-online.de, www.ueberschaer.com