



Unternehmensnachfolge in mittelständischen Unternehmen

RA Dr. Hartmut Schneider, Ulm

Die Situation ist häufig die gleiche: Der erfolgreiche Gründer hat viele Jahre seines Lebens seine gesamte Arbeitskraft in „seinen“ Betrieb gesteckt und aus einem zuerst meist zarten Pflänzchen ist schließlich ein stattliches Unternehmen entstanden.

Er hat all die Jahre viel Schweiß und vielleicht auch manche Träne investiert, um sein Unternehmen durch seinen Tatendrang und seine Energie letztlich erfolgreich durch Stürme und Gefahren der modernen Marktwirtschaft zu führen.

Doch auch der Unternehmer wird nicht jünger, er möchte sich eines Tages aus dem Unternehmen zurückziehen, sei es dass er die Altersgrenze erreicht hat, sei es dass er nun die Früchte seines Erfolges genießen möchte.

Doch: Was ist, wenn der Lotse von Bord geht? Wenn das gewachsene soziale Gefüge mit Ihm Vorbild, Leitfigur und Orientierungspunkt verliert? So gilt seine Sorge der Zukunft seines Betriebes. Aus seiner sozialen Verantwortung heraus gilt seine Sorge auch seinen Mitarbeitern.

Wer will und vor allem wer kann das Unternehmen und seine Mitarbeiter weiter erfolgreich in eine glänzende Zukunft führen?

VOLKSWIRTSCHAFTLICHE DIMENSION DER NACHFOLGE

Wie stellt sich die Situation allgemein dar? Nur noch vier von zehn Mittelständlern regeln die Nachfolge in ihrem Unternehmen innerhalb der Familie. Einige suchen einen Nachfolger in der Firma.

Bietet sich kein geeigneter Mitarbeiter muss ein externer Nachfolger gefunden werden. In ca. 80 Prozent der Fälle erfolgt die Übergabe eines Unternehmens aus Alters-, in ca. 20 Prozent aus gesundheitlichen Gründen oder durch den Wechsel in eine andere Tätigkeit. 40 000 bis 50 000 Arbeitsplätze gehen der Volkswirtschaft jährlich durch nicht oder nicht rechtzeitig geplante Nachfolgeregelungen verloren. Wenn die Verzögerungstaktik nicht zum Totalverlust des Unternehmens führt, so leidet doch die Qualität, denn wenn der Platz nicht rechtzeitig freigemacht wird für Jüngere, dann verzögert sich möglicherweise die Einführung neuer Führungsmethoden und neuer Technologien. Investitionen werden vor sich hergeschoben und dann im Schnellverfahren vom Nachfolger durchgezogen. Lange Zeit war das Thema vollkommen tabu, wozu die Herr-im-Haus-Mentalität einiger Unternehmer nicht unwesentlich beigetragen hat.

Ein Problem stellt häufig die Finanzierung dar. Für die Finanzierung von Firmennachfolgen z.B. durch übernahmewillige Existenzgründer ist neben der klassischen Fremdmittelfinanzierung auch die Finanzierung über Beteiligungskapital möglich.

DEN GENERATIONSWECHSEL ALS NORMALITÄT BEGREIFEN

Was wird aus meinem Unternehmen, wenn ich mal aussteige, und wer tritt in meine Fußstapfen?

Die Frage wird für jede Unternehmerin und jeden Unternehmer irgendwann aktuell. Auch die Erfolgreichsten können nicht für immer in ihrem Unternehmen bleiben. Rund 80.000 Unternehmen in Deutschland sind jährlich davon betroffen. Dennoch wird es von vielen „Betroffenen“ nicht als „Normalität“ wahrgenommen, erst recht nicht von der Öffentlichkeit.

Nach jüngsten Ergebnissen haben sich erst ein Viertel der Unternehmen mit dieser Frage beschäftigt. Mit der Nachfolgefrage sind jedes Jahr knapp eine Million Arbeitsplätze verbunden. Davon gehen etwa 38.000 verloren, weil keine Nachfolgerin oder kein Nachfolger gefunden wird.

Erfolgreiche Unternehmensübergaben sind Teil unserer Kultur der Selbstständigkeit, ebenso wie die Gründung neuer Unternehmen. Die Nachfolge muss zum offenen Gesprächsthema im Unternehmen, in der Familie, mit Geschäftspartnern und Investoren werden.

Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Nachfolgeregelung frühzeitig als wichtige strategische Entscheidung für die Zukunft des Unternehmens begreifen, beweisen Unternehmergeist und Verantwortung für die eigene Familie und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Es ist durchaus angezeigt, diesen Prozess mit Hilfe professioneller Beratung u.a. aus den Bereichen Finanzierung, Recht und Steuern zu planen und durchzuführen. Die Expertinnen und Experten raten generell zu einer langfristigen Zeitplanung, weil eine erfolgreiche Nachfolgeplanung und Übergabe nicht als Tagesgeschäft zu erledigen ist und auch über mehrere Jahre dauern kann.

Ein guter Coach als Katalysator kann Wunder wirken.

DAS „LEBENSWERK“ SOLL IN GUTE HÄNDE GELANGEN

Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern fällt es schwer, ihr „Lebenswerk“ einem anderen Menschen anzuvertrauen. Das ist verständlich. Schließlich haben sie ihr Geschäft aufgebaut und viele Jahre durch Dick und Dünn geführt. Da ist es nicht leicht, von der Kommandobrücke abzutreten und die Verantwortung in jüngere Hände zu geben. Ein „Chef aus Leidenschaft“ stellt die Gedanken an die Übergabe gerne hinter das Tagesgeschäft zurück.

Wer sich früh mit der Frage der Übergabe auseinandersetzt, übernimmt Verantwortung für die Zukunft seines „Lebenswerkes“. Zu oft kommt es zudem zur Unternehmenskrise, weil plötzliche Krankheit oder Todesfälle den Zeitpunkt der Übergabe bestimmen. Deshalb muss die Suche nach einem geeigneten Nachfolger oder einer kompetenten Nachfolgerin rechtzeitig erfolgen. Von der IHK immer wieder propagierte „Notfallpläne“ gibt es bei viel zu wenigen Unternehmern.

Wird ein Unternehmen innerhalb der Familie übergeben - das ist bei der Hälfte der zur Übergabe anstehenden Unternehmen der Fall - werden rationale Argumente häufig von emotionalen Aspekten überlagert.

Aber nicht nur dort: Auch wenn der Nachfolger nicht aus der Familie kommt, spielen Emotionen bei der Wahl und Übergabe eine Rolle.

Der Kandidat oder die Kandidatin müssen fachlich und menschlich zum Betrieb passen. Vertrauen und Zutrauen von Seiten des Seniors sind dabei von großer Bedeutung.

Den Zeitpunkt der Übergabe sollten Unternehmerinnen und Unternehmer mit dem Nachfolger, den Partnern und nicht zuletzt der Familie absprechen. „Im Idealfall übergibt ein Unternehmer selbst die Geschäfte an die Kandidatin oder den Kandidaten seiner Wahl“, raten erfahrene Unternehmer. „Für beide ist es gut, wenn die Dauer der Übergabezeit festgelegt wird. Dann weiß ein Unternehmer, wann er endgültig loslassen muss“.

Beide Seiten haben das Recht, neue Wege zu gehen. Es spricht für die Weitsicht von Unternehmerin und Unternehmer, wenn sie dem Nachfolger zutrauen, die bevorstehenden Aufgaben selbstständig und verantwortungsvoll zu meistern. Damit tragen sie entscheidend zum künftigen Erfolg ihrer Firma bei.

Was die eigene Zukunft betrifft: Wer viele Jahre eine Firma gesteuert hat, für den ist auch das „Unternehmen Ruhestand“ eine spannende Herausforderung. Es ist deshalb wichtig, sich rechtzeitig Gedanken um die Zeit danach zu machen.

WISSEN IST ERFOLG

"Wenn ich das vorher gewusst hätte, wäre ich früher in den Übergabeprozess eingestiegen und hätte mich von Beginn an beraten lassen."

Diese Erfahrung machen alljährlich viele Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihren Betrieb an die nächste Generation innerhalb oder außerhalb der Familie weitergeben wollen oder müssen.

Sie unterschätzen die Vielschichtigkeit und die Zielkonflikte dieses im Leben meist einmaligen „Projektes“ sowie den Zeitbedarf einer optimalen Nachfolgeplanung.

Eine Betriebsübergabe ist zwar im Prinzip so „normal“ wie die Tatsache, dass irgendwann auch jeder Arbeitnehmer in den Ruhestand geht. Aber sie muss aktiv vorbereitet werden und geht mit einer ungleich größeren Verantwortung einher. Denn die Zukunft des Betriebes - und damit der Arbeitsplätze - muss ebenso gesichert werden wie die eigene Zukunft und die der Familie.

Deshalb soll die Nachfolgeplanung durch kompetente Beratung begleitet werden. Gemeinsam mit den Beratern sind die Ziele der Übergabe festzulegen. Besonders wichtig sind die steuerlichen und

rechtlichen Aspekte. Ebenso sorgfältig und kompetent sollten die Zukunftsperspektiven der Firma analysiert werden. Denn die bestimmen letztlich den Übergabewert.

Unterschätzt wird – auch von vielen Beratern – allerdings die psychologische Dimension der Unternehmensübergabe.

DIE GROSSE UNBEKANNTE: DER UNTERNEHMENSWERT

Was ist mein Unternehmen eigentlich wert, und welchen Preis sollte ich verlangen?

Die Frage ist nicht leicht zu beantworten. Unternehmens-Preislisten gibt es nicht: Eine Bäckerei kostet so viel, eine Werbeagentur so viel - Der Preis ist immer Verhandlungssache. Im Endeffekt bestimmt der Markt den realistischen Wert.

Natürlich gibt es Bewertungsmethoden, die Anhaltspunkte geben. Beispielsweise der Ertragswert oder der Substanzwert. Viele Praktiker bedienen sich sog. Multiple-Verfahren. Oft gehen jedoch die Vorstellungen von Käufer und Verkäufer auseinander. Zu hohe Preisvorstellungen von Seiten des Übergebenden sind nicht im Sinne des Unternehmens.

Entweder scheitert dann die Übergabe daran, dass kein gemeinsamer Nenner gefunden wird. Oder der Nachfolger verkalkuliert sich und zahlt einen Preis, der sich im Nachhinein als zu hoch erweist. Beides ist eine Gefahr für die Zukunft des Unternehmens und die bestehenden Arbeitsplätze.

Laut Statistik zählen Finanzierungsfehler der Übernehmerinnen und Übernehmer zu den häufigsten Gründen, warum eine Firmenübergabe schließlich doch scheitert.

Der Nachfolger muss entsprechend seinem Finanzplan rechnen: Wie kann der Kaufpreis finanziert werden? Sind möglicherweise Investitionen notwendig, um die Technik auf den neuesten Stand zu bringen? Wie viel Eigenkapital ist vorhanden? Wieviel Fremdkapital wird gebraucht? Werden Kreditlinien übertragen?

Bei Übertragung innerhalb der Familie können Erbansprüche zu einem unerwarteten Kostenfaktor werden. Bei Übertragung innerhalb der Familie werden manchmal aber auch marktungerechte, völlig überhöhte Preise verlangt. Bei diesen Fragen ist eine detaillierte Beratung entscheidend.

SICHER DURCH DEN PARAGRAPHENDSCHUNDEL

"Morgen wird der Kaufvertrag unterzeichnet. Dann übernimmt mein Nachfolger endgültig die Verantwortung für meine Firma."

Bis dieser Satz Realität wird, müssen neben persönlichen Fragen viele komplexe rechtliche Aspekte geklärt werden. Diese sind ohne einen Anwalt oder Notar nur schwer zu beantworten. Ein wichtiger Punkt ist zudem, dass Kompetenzen klar verteilt werden. Bei vielen Rechtsformen ist die Haftung ausschlaggebend: Wer haftet nach der Übergabe für Verbindlichkeiten und Altschulden? Auch bei Unklarheiten in Haftungsfragen ist juristischer Rat gefragt.

Regelungen zur Haftung sollten generell vertraglich festgelegt werden. Eine Vielzahl von bestehenden Verträgen und Verpflichtungen sind von der Nachfolgerin oder dem Nachfolger zu übernehmen. Deshalb müssen sie über alle vertraglichen Vereinbarungen sowie Schutzrechte und Lizenzen informiert werden.

Zunächst gilt es zu überprüfen, ob die bestehende Rechtsform auch geeignet ist. Die Rechtsform orientiert sich auch am Übergabemodell und der Art der Finanzierung: Familiennachfolge, Firmenverkauf oder Trennung von Eigentum und Unternehmensführung. Stimmen Gesellschaftervertrag, Ehevertrag, Testament oder Erbvertrag mit dem geplanten Vorgehen überein?

Wird ein Unternehmen durch Schenkung innerhalb der Familie übergeben, spielen zudem Erbansprüche von Verwandten eine Rolle. Dann müssen Vereinbarungen z.B. über Ausgleichszahlungen getroffen werden, um den Bestand des Unternehmens nicht zu gefährden.

STEUERLICHE FRAGESTELLUNGEN RECHTZEITIG ABKLÄREN

Ob ein Unternehmen vererbt, verkauft oder verpachtet wird - die steuerlichen Aspekte sollten so früh wie möglich ins Kalkül gezogen werden.

Damit bei der Unternehmensübergabe auch alle gesetzlichen Möglichkeiten genutzt werden, sollte die steuerliche Vorbereitung der Nachfolge gemeinsam mit Fachleuten geplant werden. Auch hier gilt, dass die Firma nur dann optimal für eine Übergabe vorbereitet ist, wenn die Interessen beider Seiten berücksichtigt werden.

So können zum Beispiel erst später „entdeckte“ offene Steuerforderungen die Nachfolgerinnen und Nachfolger so stark belasten, dass damit das Fortbestehen des Unternehmens gefährdet ist.

Innerhalb der Familie erfolgt die Unternehmensübergabe häufig auch als Schenkung. Dabei erzielen Unternehmerinnen und Unternehmer keinen Gewinn wie beim Verkauf eines Unternehmens. Erbschaft- oder schenkungsteuerpflichtig ist in diesen Fällen der Nachfolger oder die Nachfolgerin. Bei rechtzeitiger Übertragung lassen sich Freibeträge nutzen.

Beim Verkauf eines Unternehmens muss hingegen der Veräußerungsgewinn versteuert werden, unabhängig davon, ob es sich um eine Einmal- oder Ratenzahlung handelt. Werden nur Eigentum und Unternehmensführung getrennt, z.B. wenn ein Geschäftsführer bestimmt wird, fallen keine Steuern für Verkauf oder Schenkung an.

Genutzt werden kann der „halbe durchschnittliche Steuersatz“ für aus dem Berufsleben ausscheidende Unternehmerinnen und Unternehmer. Die Vergünstigung kann allerdings „nur“ einmal im Leben ab dem 55. Lebensjahr beansprucht werden.

DER RICHTIGE KONTAKT IST ENTSCHEIDEND

Wie finden Seniorchefs kompetente Nachfolger und junge Unternehmerinnen und Unternehmer eine passende Firma? Walter H., 66 Jahre, hat sich vor 40 Jahren als Elektriker selbstständig gemacht. Heute beschäftigt er in seinem Betrieb 25 Angestellte. Eigentlich würde er sich gerne aus dem Geschäft zurückziehen und mal die Jüngeren arbeiten lassen. Seine Tochter ist gut verheiratet und hat selbst Kinder, sein Sohn studiert Architektur und hat ebenfalls an der Firmenübernahme kein Interesse.

Franz K., 33 Jahre alt, ist Meister in Elektrotechnik, will sich selbstständig machen. Am liebsten würde er einen schon bestehenden Betrieb übernehmen.

Trotz öffentlich zugänglicher Unternehmensbörsen haben sich die beiden nicht gefunden. Solche Quellen sind meist nicht ausreichend oder bieten durch regionale Begrenzung keine ausreichende Auswahl an wirklich geeigneten Nachfolgern. Hier finden die richtigen Berater durch Marktkenntnis und Erfahrung viel zielsicherer den geeigneten Nachfolgekandidaten.

DIE LÖSUNG

Sprechen Sie mit uns.

Wir sind eine auf das Gebiet Mergers & Acquisitions spezialisierte Unternehmensberatung mit kompetenten, durch langjährige Managementenerfahrung erprobten Partnern.

Aus bisherigen Geschäftsführungs-, Vorstands- und anspruchsvollen Managementtätigkeiten kennen wir die typischen Problemstellungen, Stärken aber auch Schwächen der Betriebe des gehobenen Mittelstands.

Durch gezielte Spezialisierung, eine gute Datenbasis und unser Netzwerk bieten wir Ihnen eine kompetente und umfassende Beratung zur Lösung Ihrer Nachfolgefrage. Wir unterstützen Sie nachhaltig in der Suche nach dem oder den geeigneten Kandidaten und begleiten Sie sicher bis zum Vertragsschluss im schwierigen Prozess der Gestaltung der für ihre Verhältnisse und Vorstellungen besten Nachfolgeregelung.

Unternehmerberatung Dr. Hartmut Schneider Begleitung für familieninterne Unternehmensnachfolge

Rothstraße 27
D-89073 Ulm

Telefon: +49 731 15 97 93 38
Telefax: +49 731 15 97 93 39

E-Mail: office@nachfolgeimunternehmen.de

www.nachfolgeimunternehmen.de

www.ma-strategie.de

www.ma-log.de