



# LOTSE<sup>SPEZIAL</sup>

Unternehmensnachfolge

## Die Themen:

1. Die Unternehmensnachfolge frühzeitig planen
2. Den passenden Nachfolger finden
3. Die Braut schmücken
4. Den Kaufpreis bestimmen
5. Vorgespräche und Verhandlungen führen
6. Finanzierungsmöglichkeiten für den Käufer
7. Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden
8. Steuerfallen vermeiden – Steuerchancen nutzen
9. Die passende Altersvorsorge
10. Die Zeit danach



Viel Spaß beim Lesen  
**Ihr Thomas Graykowski**

## 1. Die Unternehmensnachfolge frühzeitig planen So sichern Sie Vermögen und Arbeitsplätze

71.000 Familienunternehmen mit zusammen fast 680.000 Beschäftigten werden nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn jedes Jahr „übergabereif“: Sie müssen aus den unterschiedlichsten Gründen ihren wirtschaftlichen Fortbestand sichern. Häufigster Grund ist in zwei Dritteln aller Fälle das Alter der Inhaberin oder des Inhabers; das trifft auf jährlich 46.500 Unternehmen mit insgesamt 444.000 Beschäftigten zu.

Viele Unternehmer unterliegen dabei einem risikanten Trugschluss. Sie meinen, wenn sie sich selbst – endlich – zu einer Übergabe ihrer Firma durchgerungen haben, stünde ein qualifizierter Nachfolger bereits in den Startlöchern. Das sehen erfahrene Berater realistischer: Als Hauptgrund für eine gescheiterte Firmennachfolge geben fast alle an, der Seniorchef habe sich „zu spät“ mit der Nachfolgethematik befasst.

### Frühzeitig planen

Warum ist das wichtig? Sie stellen dadurch sicher,

- dass kein Unternehmenswert mindernder Investitionsstau entsteht
- dass wichtige Entscheidungen nicht unter Zeitdruck getroffen werden müssen.
- dass der Nachfolger sich – im Idealfall noch übergangsweise vom Seniorchef begleitet – gründlich mit der Firma (und ihren Kunden) vertraut machen kann.

Es geht dabei um so viel. Aus Unternehmenssicht um die Sicherung des Fortbestands, Know-hows und der Arbeitsplätze. Aus Unternehmersicht um die Sicherung des persönlichen Lebenswerks. Und wer seine Nachfolge frühzeitig regelt, kann die Weichen in seinem Sinn stellen – auch für seine Erben.

Wie lange hat es gedauert, bis Sie Ihr Unternehmen aufgebaut haben?

3 bis 5 Jahre dauert es in der Regel, bis die Existenzgründungsphase überstanden ist und alles wie geplant läuft.

Und genau das ist auch der Zeitraum, den Sie einplanen sollten, wenn Sie Ihr Unternehmen übergeben oder verkaufen wollen. Je weniger Druck und Zwang dahinter steht, desto sorgfältiger können sie die Vorbereitungen und die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers treffen.

Es gibt zwar keinen objektiv „richtigen“ Zeitpunkt für eine Unternehmensübergabe. Aber je besser das Unternehmen läuft, desto attraktiver ist es natürlich für einen Nachfolger.

Entsprechend der Ratingkriterien von Banken sollte die Nachfolge bis zum 55. Lebensjahr geklärt sein. Leider sehen viele Unternehmer in diesem Alter noch keine Notwendigkeit, weil sie sich in der Blüte ihres Lebens befinden und den Gedanken an Nachfolge noch in weiter Ferne sehen. Ab fünfzig Jahren sollte dennoch beim Unternehmer feststehen, ob eine familieninterne Nachfolge möglich ist oder später ein Verkauf ansteht. Dann können innerhalb von 3 bis 5 Jahren verbindliche Entscheidungen getroffen, Regeln und Projektplan vereinbart und ein angemessener Zeitpunkt zur Einarbeitung berücksichtigt werden.

### Übergabegrund: „unerwartet“

Zu spät ist es jedes Jahr auch für jene 26% der Familienunternehmen, die „unerwartet“ übergeben werden müssen. Denn in 18.600 Betrieben mit zusammen 179.000 Beschäftigten erleidet der Firmenchef einen Unfall, erkrankt schwer oder stirbt – ein Schicksal, das einen Unternehmer in jedem Alter treffen kann. Dass in einem solchen Fall unerwarteter Geschäftsunfähigkeit die Kinder, die Ehefrau oder die Verwandtschaft

„es schon richten“ werden, ist ein Irrtum. Denn eine automatische (geschäftliche) Vertretung auf Grund von Ehe oder Verwandtschaft kennt das deutsche Recht nicht.

### Keine automatische Vertretung

Niemand vertritt „automatisch“ einen anderen, der seine Belange selbst nicht mehr wahrnehmen kann: In einem solchen Fall bestimmt das Vormundschaftsgericht einen – vertrauten oder auch fremden – Betreuer. GmbH-Geschäftsführer oder Prokuristen eines Handelsgewerbes verlieren mit Eintreten der Geschäftsunfähigkeit ihre Organstellung bzw. ihre Prokura. Bei erlaubnispflichtigen Gewerben kann der Gewerbebetrieb infolge Geschäftsunfähigkeit untersagt werden.

Unternehmer verdrängen offensichtlich die latente Gefahr unvorhersehbarer Ereignisse in der Geschäftsführung. Es wird geschätzt, dass nur gut die Hälfte aller Unternehmer in Deutschland überhaupt eine geregelte Stellvertretung hat. Ganz trübe sieht es hier mit der Nachfolgeplanung aus. So zeigen Erhebungen, dass nur gut ein Viertel der Firmenchefs die Nachfolge geregelt haben (z. B. durch Testament oder Erbvertrag). Unternehmerischer Weitblick sieht anders aus.

### Notfallplanung

Seien Sie für den Fall der Fälle vorbereitet und prüfen Sie folgende Punkte kritisch:

- **Rechtliche Absicherung**  
Besteht ein Ehevertrag?  
Was passiert im Falle einer Scheidung?  
Wurde ein Testament/Erbvertrag gemacht?  
Wenn ja, entspricht der Inhalt noch den gewünschten Zielen der aktuellen Lebenssituation?  
Was steht im Gesellschaftsvertrag?  
Ist die Erbregelung im Gesellschaftsvertrag mit Testament oder Erbvertrag abgestimmt?
- **Unternehmerische Absicherung**  
Existiert ein Betriebshandbuch?  
Sind Stellvertretungen geregelt?  
Existieren Vollmachten?  
Mit anderen Worten: Lläuft der „Laden“ auch ohne Sie?
- **Finanzielle Absicherung**  
Lebensversicherungen  
Altersversorgung des Seniors  
Finanzielle Absicherung der Familie im Notfall (z. B. Berufsunfähigkeitschutz)

Überlassen Sie hier nichts dem Zufall. Gern erstellen wir mit Ihnen gemeinsam Ihren individuellen "Erste-Hilfe-Ordner".

### Fazit:

Planen Sie 3 bis 5 Jahre Vorlaufzeit ein, um alle Aspekte ausführlich abzuwägen und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Formulieren Sie schriftlich für sich und Ihre Familie die Ziele, die Sie mit der Übergabe verfolgen. Erstellen Sie dazu einen Projektplan unter folgenden 5 Aspekten: Personenbezogen / Rechtlich / Betriebswirtschaftlich / Steuerlich / Finanziell

Machen Sie zusätzlich einen Notfallplan, um bei unerwarteten Ereignissen gewappnet zu sein.



## 2. Den passenden Nachfolger finden

### Wer wird der / die Neue am Steuer?

Mit dem richtigen Nachfolger steht und fällt der Erfolg eines Unternehmens nach dem Generationswechsel. Die Suche nach dem richtigen Mann oder der richtigen Frau an der Spitze des Betriebes ist damit eine Hauptaufgabe für den Senior-Unternehmer. Nach IHK-Erfahrungen hat allerdings mehr als ein Drittel (37 Prozent) der Unternehmer Schwierigkeiten den passenden Nachfolger zu finden. Zum einen unterschätzen potenzielle Nachfolger oftmals die Anforderungen bei der Übernahme der Verantwortung. Zum anderen nimmt das Zusammenfinden von Senior und Nachfolger einige Zeit in Anspruch. Damit Sie die Weichen vernünftig stellen können, erhalten Sie hier Tipps und Anregungen für die Suche.

Wer kommt als Nachfolger in Frage?

1. Aus der eigenen Familie
2. Aus dem Unternehmen
3. Extern

#### 1. Aus der eigenen Familie

In mittelständischen Betrieben beschränkt sich die Suche nach geeigneten Personen oft auf Familienmitglieder, nicht selten gar auf einen einzigen Kandidaten. Das kann gefährlich sein, denn Kinder erfolgreicher Unternehmer wollen häufig bewusst ihren eigenen Weg außerhalb des elterlichen Betriebes und ohne die Bürde der unternehmerischen Verantwortung gehen. Auch wenn es schwer fällt, akzeptieren Sie als Senior eine derartige „Absage“, denn wer sich für den Posten der Unternehmensführung nicht berufen fühlt, wird wahrscheinlich auch wenig Erfolg haben.

Überlegen Sie sich umgekehrt als Eltern sehr gut, ob das eigene Kind wirklich persönlich und fachlich in der Lage ist, das Unternehmen zu führen. Selbst wenn es den elterlichen Betrieb übernehmen möchte, aber Sie davon überzeugt sind, dass es dafür nicht geeignet ist, ist dringend von einer Übergabe innerhalb der Familie im Alleingang abzuraten. Probleme und Streitigkeiten sind vorprogrammiert. Im Zweifel

empfiehlt es sich, einen sachverständigen Dritten als „Mediator“ zu Rate zu ziehen, beispielsweise den befreundeten Steuerberater. Sprechen Sie auf jeden Fall die Bedenken und die möglichen Konsequenzen offen an.

Entscheiden Sie sich frühzeitig für oder gegen die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie. Grundsätzlich gilt: Nur durch offene und frühzeitige Gespräche kann Enttäuschungen vorgebeugt und die familiäre Akzeptanz für das Thema Nachfolge geschaffen werden. Wenn eine familieninterne Lösung nicht möglich ist oder nicht angestrebt wird, muss für die Nachfolge eine familienexterne Lösung gefunden werden. Dies ist keine „schlechtere“ Alternative zur Übergabe innerhalb der Familie, sondern gehört grundsätzlich in die allgemeinen Überlegungen rund um die Nachfolgeregelung.

#### 2. Aus dem Unternehmen

Eine Alternative zur Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie könnte ein Verkauf des Betriebes an einen geeigneten Mitarbeiter sein (Management buy out). Natürlich muss der potenzielle Nachfolger als Unternehmer/Führungskraft fachlich und persönlich geeignet sein.

Bevor Sie also beim Unternehmensverkauf an eine externe Lösung denken, prüfen Sie bitte, ob nicht ein geeigneter Mitarbeiter der passende Nachfolger werden kann. Gute Chancen haben Sie immer dann, wenn Sie Mitarbeiter beispielsweise in einer zweiten Führungsebene haben und Sie sich mit diesen gut verstehen, sich quasi auf einer Wellenlänge befinden. Auch hier gilt: je früher Sie mit der Planung beginnen, desto höher sind die Erfolgsschancen.

#### 3. Extern

Für den Fall, dass kein geeigneter Kandidat innerhalb der Familie, innerhalb der eigenen Belegschaft oder im direkten unternehmerischen Umfeld gefunden werden kann, kommt nur ein externer Nachfolger in Frage. Die Suche kann sich freilich als äußerst schwierig erweisen. Nicht selten scheitert dann eine Übergabe. Vielleicht weil die Beteiligten merken dass die Interessen doch zu weit auseinander liegen oder der Interessent persönlich nicht zum Unternehmen (Belegschaft, Kunden) passt. Damit bei einer gescheiterten Unternehmensnachfolge dem Unternehmen kein Schaden entsteht (etwa, wenn der Interessent ein Konkurrent ist und Informationen nutzt, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen), ist es sinnvoll, dass der Prozess von Anfang an von Profis begleitet wird. Kernpunkt hierbei ist der rechtzeitige Beginn und die systematische Suche nach einem Nachfolger. Später bei der Auswahl und Ansprache ist größtmögliche Diskretion geboten. Hilfestellung bei der Suche nach einem Nachfolger bieten spezialisierte Unternehmensberater, Steuerberater (Fachberater für Unternehmensnachfolge) oder Nachfolgeinitiativen wie verschiedene regionale Unternehmensbörsen, in der sowohl zu übergebende Unternehmen als auch Kaufgesuche potenzieller Nachfolger erfasst werden können.

Vertrauen Sie bei der Auswahl des geeigneten Nachfolgers Ihrer Entscheidungskraft und Ihren Erfahrungen. Häufig ist es sinnvoll, das Anforderungsprofil eines Nachfolgers schriftlich zu definieren und allgemeine Kriterien zur Auswahl vorzugeben. Nutzen Sie dieses Profil, um alle potenziellen Nachfolger, ob familienintern oder -extern, daran zu messen. Neben wichtigen Merkmalen wie Erfahrung, Know-how sowie der fachlichen und persönlichen Kompetenz, darf aber auch der monetäre Aspekt nicht in den Hintergrund gerückt werden: Jeder Altunternehmer hat ja doch eine mehr oder weniger konkrete Vorstellung über die Wertehaltigkeit des Unternehmens und den gewünschten Kaufpreis. Wann und in welcher Form diese Vorstellungen kommuniziert werden, ist abhängig von der Ausgestaltung und Planung des Verkaufsprozesses. Lassen Sie es aber nicht zu dem in der Praxis häufig anzutreffenden Fehler kommen, dass dieser Punkt zu spät angesprochen wird und sich dann als K-o-Kriterium entpuppt, da der Käufer nicht in der Lage oder willens ist, den gewünschten Kaufpreis zu zahlen.

Wie finden Sie nun einen geeigneten externen Unternehmensnachfolger?

- **Vorhandene Kontakte:** Käufer kommen oft aus dem direkten Umfeld des Unternehmens. Interessant als potenzielle Käufer sind insbesondere Wettbewerber, Lieferanten oder Kunden mit engen Verbindungen zum Unternehmen. Überprüfen Sie deshalb die bestehenden Kontakte und die Wertschöpfungskette des Unternehmens genau auf potenzielle Käufer. Leitfragen hierfür sind etwa:
  - » Gibt es Lieferanten, die bei einem Wegfall des Unternehmens existenzielle Probleme bekommen würden?
  - » Welche Kunden haben Interesse an einer Vertiefung der Wertschöpfungskette?
  - » Welche Mitbewerber könnten Interesse an einer Übernahme des Marktanteils haben?
- **Fachzeitschriften:** Anzeigen in Fachzeitschriften können ein sehr interessantes Instrument zur Käufersuche sein. Fachzeitschriften haben in der Regel eine homogene, genau definierte Leserklientel und ermöglichen die zielgerichtete Ansprache potenzieller Käufer aus der passenden Branche. Viele Publikationen verfügen auch über eigene Verkaufs- und Kooperations-Rubriken.
- **Verbände:** Verbände, Kammern und Innungen unterstützen Unternehmer und Gründer häufig bei der Vermittlung und Umsetzung von Nachfolgen. Verschiedene Institutionen widmen sich dem Thema strukturiert und professionell und betreiben Vermittlungs- und Nachfolgebörsen.
- **Personalberater:** In spezifischen Konstellationen sind Personalberater geeignete Ansprechpartner bei der Suche nach potenziellen Nachfolgern. Dies trifft zum Beispiel zu, wenn der zukünftige Nachfolger seine Fähigkeiten zu Beginn als angestellter Geschäftsführer unter Beweis stellen soll. Bei erfolgreicher Geschäftsführertätigkeit erhält er dann die Option, das Unternehmen oder Anteile davon zu übernehmen. Bei diesem Modell ist zu beachten, dass es auch die Option des Scheiterns impliziert und die Gefahr besteht, dass der Verkäufer am Ende ohne Käufer da steht.
- **Nachfolge-Börsen:** Im Internet gibt es (kostenpflichtige wie kostenlose) Portale zur Vermittlung von Unternehmensnachfolgen. Dort können sowohl Käufer als auch Verkäufer Inserate schalten, meist vergleichbar einer Kleinanzeige. Ziel dieses anonymen Inserates ist es, eine möglichst große Anzahl potenzieller Käufer anzusprechen. Diese können auf das Inserat antworten und in Kontakt mit dem Verkäufer treten. Bei der Nutzung der Internetportale muss natürlich eine ausreichende Anonymität und Vertraulichkeit gewährleistet sein. In den vergangenen Jahren sind verschiedene neue Nachfolgebörsen im Internet entstanden. Diese unterscheiden sich im Aufbau und auch in punkto Qualität und Vermittlungschancen stark voneinander. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Nutzung von kostenpflichtigen Portalen nur bei hinreichender Plausibilisierung der Vermittlungschancen durch den Anbieter des Portals.
- **Multiplikatoren:** In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Nachfolger über Empfehlungen und persönliche Kontakte gefunden werden. Um diesen Vermittlungsweg anzugehen, ist es zu hilfreich, gezielt Multiplikatoren mit guten Markt- und Branchenkenntnissen in die Nachfolgesuche einzubinden, beispielsweise Hausbank, Steuerberater, Wirtschaftsförderung, Maschinenhändler, ...
- **M&A-Berater** (M&A steht für Mergers & Acquisitions, die englischen Begriffe für Fusion & Übernahme): Der Markt der auf Unternehmensnachfolge spezialisierten Berater ist sehr vielschichtig. Im Bereich der großen Transaktionen finden Sie internationale Investmentbanken und M&A-Abteilungen deutscher Bankhäuser.

Im Segment der Transaktionen im Mittelstand bis hin zu kleinen Unternehmen tummelt sich eine breite Zahl mehr oder minder qualifizierter Berater. Hier treffen Sie auf Einzelkämpfer, nicht ausschließlich auf die M&A-Beratung fokussierte Unternehmensberatungen, M&A-Beratungsgesellschaften ohne Branchenfokus und auf spezialisierte M&A-Boutiquen mit der Ausrichtung auf einzelne Branchen. Der passende Berater muss über die geeigneten Qualifikationen verfügen - insbesondere Erfahrung, Know-how und Referenzen. Ein guter M&A-Berater muss in der Lage sein, zum einen den Prozess professionell zu begleiten und zum anderen die Erfolgswahrscheinlichkeit sowie die Unternehmensbewertung marktgerecht einzuschätzen.

#### Grundsatz

Unabhängig von den Wegen zur Nachfolgersuche gilt natürlich der Grundsatz, dass die Suche nach einem geeigneten Nachfolger mit der guten Unternehmensführung beginnt. Denn je attraktiver ein Unternehmen, desto einfacher die Nachfolgersuche.



### 3. Die Braut schmücken

#### Ertragskraft und Vermögenswert steigern

Bei der erfolgreichen Nachfolgeregelung spielt der Wert des Unternehmens natürlich eine wichtige Rolle. Denn schließlich wollen Sie einen angemessenen Kaufpreis erzielen und ein zukunftssicheres Unternehmen übergeben.

Es gibt 4 Stellhebel, die Sie dazu beeinflussen können:

1. Kosten- und Liquiditätsoptimierung
2. Umsatzsteigerung durch Realisierung von Wachstumspotenzialen
3. Optimierung der Finanzierung
4. Bilanzpolitik

#### 1. Kosten- und Liquiditätsoptimierung

Eine Optimierung von Kosten und Liquidität eines Unternehmens können Sie bei folgenden wichtigen Ansatzpunkten erreichen:

- Vorratsvermögen (Waren und Material)
- Komplexitätsgrad
- Kapazitätsauslastung
- Personeller Wasserkopf (Overhead)
- Working-Capital

Hinsichtlich dieser Ansatzpunkte beachten Sie bitte, dass Sie zur Steigerung des Unternehmenswertes, auch in Ihrem eigenen Interesse, die Kosten- mit der Umsatzseite in Einklang bringen müssen.

Eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur reicht allein nicht aus, um sich am Markt zu behaupten. Eigenschaften wie Qualifikation und Motivation von Management und Mitarbeitern, Kundenorientierung, Liefer- und Innovationsfähigkeit spielen eine bedeutende Rolle. Falsche Sparmaßnahmen führen häufig dazu, dass auch Zukunftspotenziale wegrationalisiert werden.

Durch Integration von Lieferanten in die Prozessabläufe, die Auslagerung von Entwicklungsleistungen oder gemeinsame Entwicklungsarbeiten können Sie das Vorratsvermögen optimieren. Prozessabläufe müssen auf Verschwendung hin untersucht, und ggf. komprimiert oder neu strukturiert werden.

Verschwendung und nicht wertschöpfende Tätigkeiten, wie z.B. Doppelarbeiten oder zu hohe Lagerbestände sind zu vermeiden. Hinsichtlich des Komplexitätsgrades können Sie Kosten vermeiden, da Kunden nicht mehr bereit sind nicht gewünschte Produktbestandteile zu honorieren. Unrentable Geschäftsfelder sollten abgestoßen und kapazitive Überhänge abgebaut werden.

In den Bereich der Reduktion des personellen Wasserkopfes gehört auch eine Verminderung der Hierarchiestufen.

Die genannten ersten Ansatzpunkte betreffen auch den Bereich Working-Capital Ihres Unternehmens. Das Working-Capital ist die Differenz von kurzfristigem Umlaufvermögen (liquide Mittel, Kundenforderungen, Vorräte, etc.) abzüglich kurzfristigem Fremdkapital (Lieferantenverbindlichkeiten, Kontokorrentkredite, etc.). Es sollte unbedingt positiv sein und möglichst 30 – 50% des Umlaufvermögens betragen. Jede Verbesserung dieser Unternehmenskennzahl führt zu einer Optimierung der Kapitalstruktur und der Mittelverwendung Ihres Unternehmens sowie zu einer Ertragsoptimierung. Steigende Cashflows (Zahlungsmittelüberschüsse einer Periode) und somit eine stärkere Innenfinanzierungskraft sind die Folge. Ihre Unabhängigkeit von Finanzierern und die Steigerung der Liquidität durch vermindertes Working-Capital macht Ihr Unternehmen deutlich attraktiver.

## 2. Umsatzsteigerung durch Realisierung von Wachstumspotenzialen

Analysieren Sie zur Steigerung Ihres Unternehmenswertes die Marketing- und Vertriebsprozesse und optimieren sie sie. Wichtige Ansatzpunkte sind dabei für Sie die Steigerung der Marketingeffizienz, die Optimierung der Vertriebsorganisation sowie Preise und Konditionen.

Für eine Umsatzsteigerung ist von entscheidender Bedeutung, ob sich von Ihnen neue Absatzkanäle erschließen lassen. Überdenken Sie ggf. das Anreizsystem für den Vertrieb.

Für eine Umsatzsteigerung durch Realisierung von Wachstumspotenzialen empfiehlt sich zunächst die Durchführung der sogenannten S.W.O.T.-Analyse. Mittels diesem Instrument identifizieren Sie Ihre innerbetrieblichen Stärken und Schwächen sowie die umweltbedingten Chancen und Risiken. Die sorgfältige Anwendung kann große Auswirkungen auf Ihren Unternehmenserfolg durch Maximieren der Stärken und Chancen sowie Minimieren der Schwächen und Risiken haben. Dabei ist die Kundenorientierung (sich in die Situation des Kunden versetzen) von herausragender Bedeutung.

## 3. Optimierung der Finanzierung

Stehen Sie als Unternehmer vor der Wahl, das Unternehmen mit Eigen- oder Fremdkapital auszustatten, sollten Sie neben betriebswirtschaftlichen Aspekten auch die Wirkung der Finanzierung auf einen evtl. geplanten Unternehmensverkauf oder auf die Erbschaftsteuer im Blick haben.

Von dem Sonderfall eines geringen Unternehmenswertes (< 1.000.000 Euro) abgesehen, zielt die erbschaftsteuerliche Finanzierungsempfehlung auf eine reine Eigenkapitalfinanzierung ab. Auch unter ertragsteuerlichen Gesichtspunkten ist diese rechtsformunabhängig vorteilhaft. Somit ergibt sich im Rahmen einer gesamtheitlichen Steuerbetrachtung grundsätzlich die Empfehlung, rechtsformunabhängig das Unternehmen mit soviel Eigenkapital wie möglich auszustatten.

Die Ausnutzung des „Leverage-Effektes“, also die Hebelwirkung der Fremdkapitalzinsen auf die Verzinsung des Eigenkapitals, in wirtschaftlich guten Zeiten kann sich bei konjunktureller Abkühlung schnell negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Der Einsatz von Fremdkapital bei einer Investition steigert die Eigenkapitalrendite so lange, wie die Fremdkapitalzinsen niedriger sind als die Rendite aus der Investition. Fremdkapital hat mit seinen Zinsen grundsätzlich Auswirkungen auf den Unternehmensertrag und damit im Rahmen einer Ertragswertermittlung auch auf den Unternehmenswert. Die Finanzierung als solche wirkt sich bei der Unternehmensbewertung grundsätzlich nicht aus.

Halten Sie unter Liquiditäts- und Ratingaspekten grundsätzlich die goldene Finanzierungsregel ein, welche besagt, dass Aktiv- und Passivvermögen über die gleiche Fristigkeit verfügen sollten. Anlagevermögen und wenn möglich auch Teile des Lagerbestandes sollten in Ihrem Unternehmen langfristig und nur die Teile des Umlaufvermögens, die über einen hohen Realisierungsgrad verfügen kurzfristig finanziert werden. Die Einhaltung der goldenen Finanzierungsregel hat für jeden Nachfolger einen hohen Stellenwert im Rahmen der zukünftigen Zusammenarbeit mit den Hausbanken.

## 4. Bilanzpolitik

Die Bilanzpolitik dient den unternehmerischen Zielen der Gewinnmaximierung und Gewinnminimierung. Bilanzpolitik können Sie immer dort betreiben, wo sie die größte Wirkung entfaltet. Die wesentlichen Bereiche sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und betreffen im Mittelstand insbesondere:

- Anlagevermögen (Abschreibungsarten, Nutzungsdauer)
- Vorratsvermögen (Bewertung, Aktivierung)
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Wertberichtigungen)
- Sonderposten Passiva (steuerliche Rücklagen, Sonderposten für Zuwendungen)
- Rückstellungen (ungewisse Verbindlichkeiten, drohende Verluste aus schwebenden Geschäften)

Die wesentlichen Mittel der Bilanzpolitik sind:

- Wahlrechte (Bewertungs-, Ansatz- und Ausweishwahlrechte)
- Sachverhaltensgestaltungen (z.B. Leasing statt Kauf)
- Ermessensspielräume (pessimistische oder optimistische Betrachtungsweise)

Die Mittel der Bilanzpolitik sind für die Stärkung der Ertragskraft und des Vermögenswertes Ihres Unternehmens aber nur begrenzt einsetzbar. Im Rahmen einer Unternehmensbewertung werden mittels Bilanzanalyse die Instrumente der Bilanzpolitik in der Regel erkannt und korrigiert. Die Bilanzpolitik dient grundsätzlich der Optik (Window-Dressing) eines Jahresabschlusses.

## Fazit

Die Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsstruktur und zur Optimierung der Kosten und Liquidität Ihres Unternehmens sind die geeignetsten Maßnahmen zur Stärkung der Ertragskraft und Erhöhung des Vermögenswertes. Mittels S.W.O.T.-Analyse lassen sich die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens sehr gut ermitteln. Die Ergebnisse können dann zu einer Umsatzsteigerung genutzt werden, die wiederum Ertrags- und Vermögenswert verbessern.

## 4. Den Kaufpreis bestimmen

### Was ist Ihr Unternehmen wert?

Wenn Sie sich mit Ihrer Unternehmensnachfolge beschäftigen, ist der Unternehmenswert ein Pflicht-Thema.

Häufig findet sich bei mittelständischen Unternehmen in der Familie kein geeigneter Nachfolger. Die Übergabe an einen familienfremden Nachfolger wird dann in vielen Fällen zu einer zusätzlichen Herausforderung. Bei einem Verkauf Ihres Unternehmens stellt der Unternehmenswert die Ausgangsbasis für die Ermittlung des Kaufpreises dar; neben der eigenen finanziellen Absicherung steht der Erhalt des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze im Vordergrund.

Bei der Unternehmenswertermittlung stellen sich folgende Fragen:

1. Welche Bewertungsverfahren gibt es?
2. Wie wird in der Praxis bei der Bewertung vorgegangen?
3. Ist der Kaufpreis für Verkäufer und Käufer akzeptabel?

#### 1. Welche Bewertungsverfahren gibt es?

Ein auf alle Unternehmen und Branchen anwendbares Unternehmensbewertungsverfahren existiert nicht. Je nach Unternehmensgröße, Bewertungszweck und Datenlage werden unterschiedliche Berechnungsmethoden angewandt. Beispielfähig können folgende Methoden genannt werden:

- Ertragswertverfahren - **der Klassiker im Mittelstand**
- Discounted-Cashflow-Methode - **der Klassiker für größere und börsennotierte Gesellschaften**
- Substanzwertverfahren
- Mittelwertverfahren
- Vereinfachtes Ertragswertverfahren des Steuerrechts
- Faustregeln

Beim Ertragswertverfahren werden die Nettoerträge Ihres Unternehmens der folgenden fünf Jahre geschätzt und mit einem Kapitalisierungszinssatz abgezinst. In der Regel wird als Kapitalisierungszinssatz die Umlaufrendite langfristiger Staatspapiere herangezogen. Auf den Kapitalisierungszinssatz werden Abschläge für Geldentwertung und Zuschläge für das Unternehmerrisiko und die Bindung des eingesetzten Kapitals vorgenommen. Die Abzinsung erfolgt überwiegend mit Zinssätzen zwischen 10 und 12 %, bei kleineren Unternehmen wird oft ein Kapitalisierungszinssatz von 20 bis 25 % veranschlagt, was deren Wert erheblich drückt.

#### Praxisbeispiel

Ein Unternehmer erwirtschaftet mit seinem Einzelunternehmen, das er in einer eigenen Immobilie betreibt, einen nachhaltigen Gewinn von 150.000 €. Die Bewertung könnte nach dem Ertragswertverfahren wie folgt aussehen:

Steuerlicher Reingewinn beim Einzelunternehmen (nach Eliminierung außerordentlicher und betriebsfremder Ergebnisse)	150.000 €
- kalkulatorisches Gehalt	50.000 €
- kalkulatorische Miete	24.000 €
- kalkulatorische Verzinsung des Kapitals	<u>10.000 €</u>
künftiger Jahresertrag	66.000 €
: Kapitalisierungsfaktor ( Basiszins 5% + Marktrisikoprämie 7%)	12%
	-----
Unternehmenswert nach Schulden = Kapital	549.780 €

Bei der **Discounted-Cashflow-Methode** werden nicht die Nettoerträge sondern der Cashflow (Zahlungsströme, die das Unternehmen in naher Zukunft erwirtschaftet) mit dem Kapitalisierungszinssatz diskontiert. Die Finanzierungskraft eines Unternehmens soll aussagekräftiger sein,

als der Gewinn. Dieses Verfahren wird vor allem bei größeren Unternehmen und börsennotierten Gesellschaften verwendet.

Sowohl beim Ertragswertverfahren als auch bei der Discounted-Cashflow-Methode spielt die Substanz Ihres Unternehmens keine Rolle. Beide Verfahren sind zurzeit die führenden Methoden in der Unternehmensbewertungspraxis.

Nur als eine Art Hilfwert kann das **Substanzwertverfahren** angesehen werden. Wenn überhaupt, eignet es sich nur für kleinere Unternehmen. Hier wird die Summe der Verkehrswerte der mit dem Unternehmen zu veräußernden Vermögensgegenstände geschätzt. Davon werden die Schulden abgezogen. Die Differenz soll den Unternehmenswert darstellen.

In der Unternehmensbewertungspraxis mittelständischer Unternehmen wird oft auch noch das sogenannte **Mittelwertverfahren** verwendet. Dabei wird das arithmetische Mittel aus Substanzwert und Ertragswert gebildet.

Seit der Reform des Erbschaft- und Schenkungsteuergesetzes ist das **Vereinfachte Ertragswertverfahren** im Bewertungsgesetz geregelt. Das Verfahren soll die Möglichkeit bieten, ohne hohen Ermittlungsaufwand oder Kosten für einen Gutachter einen objektiven Unternehmens- bzw. Anteilswert auf der Grundlage der Ertragsaussichten nach § 11 Abs. 2 Satz 2 BewG zu ermitteln; mindestens wird aber der Substanzwert angesetzt.

Das Verfahren ist rechtsformneutral und ermittelt den Unternehmenswert wie folgt:

Zukünftig nachhaltig erzielbarer Jahresertrag  
(Durchschnitt der bereinigten Betriebsergebnisse der letzten 3 Jahre vor dem Bewertungsstichtag)  
x Kapitalisierungsfaktor  
(variabler Basiszinssatz + pauschaler Zuschlag von 4,5 Prozent)  
= vereinfachter Ertragswert  
+ Nettowert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens  
+ Wert der Beteiligungen an anderen Gesellschaften  
+ Nettowert des jungen Betriebsvermögens  
(Einlage innerhalb der letzten 2 Jahre vor dem Bewertungsstichtag)  
= Unternehmenswert

Dieses Verfahren ist vergangenheitsorientiert und berücksichtigt weder die Finanzierungsstruktur eines Unternehmens noch die Branchenrisiken oder die Abhängigkeit von der Unternehmerpersönlichkeit. Es führt in der Regel zu überhöhten Werten und ist für eine Unternehmensbewertung nur sehr bedingt anwendbar.

Ein für kleine und mittelständische Handwerksunternehmen sehr gut geeignetes Verfahren ist der **AWH-Standard** des Zentralverbandes des deutschen Handwerks (ZDH).

Neben diesen beschriebenen Verfahren werden bei der Unternehmensbewertung auch noch sogenannte **Faustregeln** angewendet. So kann der Unternehmenswert als bestimmter, von Branche zu Branche verschiedener Prozentsatz vom Umsatz ermittelt werden. Je nach Lage und den Aussichten der jeweiligen Branche schwanken diese Prozentsätze im Zeitablauf. Diese Bewertung wird überwiegend bei Freiberuflern angewendet.

Was Ihr Unternehmen überhaupt wert ist, darüber kann man trefflich streiten. Eigentlich müssten die Bewertungsmethoden theoretisch alleamt zu einem übereinstimmenden Ergebnis kommen, nur in der Praxis tun sie es so gut wie nie.

## 2. Wie wird in der Praxis bei der Bewertung vorgegangen?

Die vorstehenden Ausführungen zeigen die hohe Komplexität des Gebietes der Unternehmensbewertung. Um einen ersten Anhaltewert für kleine und mittelständische Unternehmen zu bekommen, können Sie wie folgt vorgehen:

In der Vergangenheit erwirtschafteter Normalgewinn  
 ./ 30 Prozent Pauschalsteuer  
 Zwischenwert  
 : marktüblicher Risikozins  
 = erster Anhaltewert für den Wert Ihres Unternehmens

Bei durchgeführten Unternehmensbewertungen zeigt sich, dass praktisch nie der von Käufer- und Verkäuferseite stets unterschiedlich errechnete Unternehmenswert den Kaufpreis bildet. Die Kaufpreisvorstellungen der beiden Parteien führen lediglich zu einem Preiskorridor, innerhalb dem sie sich einigen müssen.

## 3. Ist der Kaufpreis für Verkäufer und Käufer akzeptabel?

Für viele ist das eigene Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der finanziellen Absicherung im Alter. In diesem Fall ist der Unternehmensverkauf eine adäquate Lösung für die Unternehmensnachfolge, wenn sich keine familieninterne Lösung findet. Aber nicht immer ergibt der Verkaufspreis des eigenen Unternehmens einen ausreichenden Baustein der Altersvorsorge. Der Wert Ihres Unternehmens ist nicht der, der sich mathematisch in Gutachten theoretischer Unternehmensbewertungen errechnet, sondern das, was der Markt bereit ist zu zahlen.

Sie als Verkäufer können einen noch so begründeten Kaufpreis errechnen, den Käufer wird er nur insoweit interessieren, wie er persönlich in der Lage sein wird, die Refinanzierung des Kaufpreises aus den Erträgen des von Ihnen zu erwerbenden Unternehmens zu bewirken.

Ihre Vorstellungen vom Verkaufspreis des Unternehmens werden letztendlich von den Finanzierungsmöglichkeiten der potenziellen Erwerber begrenzt. Darüber müssen Sie sich im Klaren sein, sonst werden Sie immer wieder von den Kaufinteressenten enttäuscht.

### Fazit

Eines dürfte deutlich geworden sein: aufgrund der komplizierten Verfahren der Unternehmensbewertung ist eine Bewertung des eigenen Unternehmens für den Unternehmer selbst kaum möglich. **Nur durch professionelle Bewertung kann Schaden sowohl für den Verkäufer als auch den Käufer vermieden werden.** Wirtschaftsprüfer und Steuerberater können Ihnen als Profis das Unternehmen bewerten oder Ihnen bei der Bewertung behilflich sein. Dabei schauen sie im Rahmen eines sogenannten Due-Diligence auch **hinter die Kulissen des Unternehmens** und stellen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken fest.

Verzichten Sie deshalb weder als Verkäufer noch als Käufer bei der Findung der Kaufpreisvorstellungen **auf sachkundigen Rat** eines auf Unternehmensbewertung spezialisierten Steuerberaters und/oder Wirtschaftsprüfers.

## 5. Vorgespräche und Verhandlungen führen

### Damit es kein böses Erwachen gibt

Was mit externen Käufern selbstverständlich ist, sollten Sie auch mit Familienmitgliedern oder Mitarbeitern praktizieren: Vorgespräche und Vertragsverhandlungen führen, um die gegenseitige Erwartungshaltung zu klären und alle Aspekte der Übernahme rechtlich abzusichern.

Wird die Unternehmensnachfolge „intern“ geregelt (z.B. innerhalb der Familie oder an Mitarbeiter) empfiehlt es sich, vor der Aufnahme von konkreten Verhandlungen erst einmal die Erwartungen der Beteiligten zu klären. Für den Übergeber geht es neben einer finanziellen Absicherung nach der Übergabe meist auch um die Erhaltung seines „Lebenswerks“.

In diesem Stadium der Verhandlungen spielen konkrete Zahlen eher noch eine untergeordnete Rolle. Entwerfen Sie vielmehr einen gemeinsamen Weg und skizzieren Sie, wie die Unternehmensnachfolge gestaltet werden soll. Bereits zu diesem Zeitpunkt ist es angebracht, sich externe Beratung dazuzunehmen. Es ist wichtig, dass alle Beteiligte offen und ehrlich ihre Wünsche und Erwartungen kommunizieren.

Erst wenn allen Beteiligten klar ist, welches Ziel man gemeinsam durch die Unternehmensnachfolge erreichen will, sollten Sie anfangen Detailfragen zu klären.

Bei Verkauf eines Unternehmens an einen Dritten, spielen die persönlichen Beweggründe zumindest in der Kommunikation mit dem externen Interessenten eine untergeordnete Rolle. Gleichwohl muss sich der Unternehmer, der veräußern will, schon genau im Klaren sein, was er mit der Veräußerung erreichen will und was es bedeutet, plötzlich das Unternehmen nicht mehr in der Hand zu haben.

An diesem Punkt scheitern erfahrungsgemäß viele Unternehmensverkäufe, weil im Rahmen der Verhandlungen der Verkäufer auf einmal Bedenken bekommt, sein Unternehmen in fremde Hände zu geben. Der Unternehmer muss die Frage, will ich mein Unternehmen wirklich abgeben mit einem uneingeschränkten „JA“ beantworten können. In dieser Phase können Gespräche mit dem Steuerberater oder anderen Beratern sehr hilfreich sein.

### Aufnahme von Verhandlungen

Zu Beginn der Verhandlungen mit einem Interessenten steht in der Regel eine Absichtserklärung (Letter of Intent), mit dem beide Seiten das Ziel formulieren, die Übergabe des Unternehmens durchzuführen. In der Absichtserklärung werden außerdem gewisse Pflichten und Rechte der beiden Vertragsparteien festgelegt, evt. auch schon ein grober Zeitplan. Verbunden ist die Erklärung mit einer Verschwiegenheitsverpflichtung für beide Seiten.

Auch bei einer Unternehmensnachfolge im privaten Bereich, kann eine entsprechende Erklärung sinnvoll sein, da Sie damit die gemeinsame Zielsetzung schriftlich und damit verbindlicher festlegen.

### Due Dilligence - Prüfung auf Herz und Nieren

Nach dem Letter of Intent schließt sich in der Regel eine sogenannte „Due Dilligence“ an. Der Begriff stammt aus dem Amerikanischen und bedeutet „erforderliche Sorgfalt“. Damit ist die Prüfung des Unternehmens auf Herz und Nieren gemeint. Dabei werden die rechtlichen, die personellen, die wirtschaftlichen und auch die steuerlichen Verhältnisse des Unternehmens eingehend untersucht. Eine Due Dilligence werden Sie in der Regel nur dann gewähren, wenn die Käuferabsichten eindeutig vorhanden sind, um zu vermeiden, dass der Konkurrenz vertrauliche Daten in die Hände fallen. Bei einer Due Dilligence ist genau abzustimmen, welche Unterlagen und Daten dem Käufer und seinen Beratern zur Verfügung gestellt werden. Dabei bietet sich eine zusätzliche Vertraulichkeits- und Verschwiegenheitserklärung an.



Auch auf Seite des Veräußerers sollten externe Berater (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte) an den Verhandlungen teilnehmen, vor allem um der Gegenseite fachkundige Auskünfte geben zu können. Nicht alle Informationen über ein Unternehmen lassen sich ohne zusätzliche Erläuterungen richtig verstehen. Außerdem ist es für den Unternehmer selbst oft schwer, objektiv zu bleiben, wenn es um sein Lebenswerk geht.

Nach der Due Dilligence stehen die eigentlichen Vertragsverhandlungen an. Im Rahmen des gesamten Prozesses ist es notwendig, die ursprünglich getroffene Absichtserklärung (Letter of Intent) immer wieder anzupassen und zu konkretisieren. Der Unternehmensübergeber muss sich bewusst sein, dass der Erwerber immer mehr Informationen hat.

## Verträge

Für die Vertragsgestaltung ist auf jeden Fall juristische bzw. notarielle Hilfe erforderlich, um Haftungsfragen und Risiken zu vermeiden. In einem Grundsatzgespräch sollten beide Seiten die Eckpunkte der Verträge festlegen, bevor Spezialisten die Vertragsentwürfe vorbereiten. Anschließend werden anhand der Entwürfe noch Detailfragen geklärt.

Bei den Detailfragen ist ein Mittelweg zwischen zu viel und zu wenig zu finden. Natürlich vermeidet jeder zusätzlich vertraglich festgelegte Punkt die Gefahr, dass es später Streit gibt. Allerdings laufen Sie auch schnell Gefahr, sich bei den Verhandlungen bei Detailfragen zu verzetteln. Dabei ist manchmal weniger mehr!

### Praxis-Tipps:

- Je intensiver Sie sich auf die Gespräche und Verhandlungen vorbereiten, desto besser wird das Ergebnis.
- Legen Sie für sich vor jedem Gespräch fest, was Muss- und was Kann-Ziele sind. So sehen Sie Ihren Verhandlungsspielraum. Das gilt übrigens für beide Parteien.
- Fassen Sie Ergebnisse der Besprechungen wenigstens kurz schriftlich zusammen. Damit vermeiden Sie, dass die Parteien „unterschiedliche“ Erinnerungen an die einzelnen Gespräche haben

Natürlich müssen bei Übergaben innerhalb der Familie nicht zwingend beide Seiten eigene Anwälte beauftragen, aber es muss jedem bewusst sein, dass die Interessen auf beiden Seiten in der Regel nicht völlig gleichlautend sind. Deshalb kommen Sie meist zu einem besseren Ergebnis, wenn die Gespräche und Verhandlungen an einem neutralen Ort stattfinden. Nur dann haben beide Seiten die Chance, ihre Position objektiv vorzutragen. Im Unternehmen fühlen Sie sich manche zu sehr in Ihrem „eigenen Reich“, das es zu verteidigen gilt.

### Fazit: Keine Unternehmensnachfolge ohne Vertrag

Treffen Sie eindeutige und klare Vereinbarungen. Denken Sie an Haftungsrisiken, die Sie auch noch Jahre nach der Übergaben treffen können.



## 6. Finanzierungsmöglichkeiten für den Käufer Kreditgeber und Förderungsmöglichkeiten

Für den Unternehmensübergeber ist der Kaufpreis der Lohn für die Arbeit, die er in sein Unternehmen, seinen Betrieb gesteckt hat. Außerdem dient er in den meisten Fällen der Absicherung des Alters des Übergebers.

Jedoch können die wenigsten Nachfolger den Kaufpreis bar auf den Tisch legen. Der Kaufpreis muss entweder finanziert oder durch eine entsprechende Ratenzahlungsvereinbarung gestundet werden. Alternativ besteht die Möglichkeit, sich den Nießbrauch an dem Unternehmen vorzubehalten und damit den Kaufpreis quasi direkt aus den Erträgen des Betriebs zu finanzieren oder eine Leibrente zu vereinbaren, die normalerweise auf Lebenszeit gezahlt wird.

Für die Frage, wie der Kaufpreis gezahlt wird, spielen mehrere Aspekte eine Rolle. Neben persönlichen Aspekten (Verwandtschaftsgrad) sind vor allem die Finanzkraft des Übernehmers und die Absicherung des Alters für den Übergeber zu beachten. Auch steuerliche Aspekte sind dabei nicht außer Acht zu lassen.

**Hinweis:** Eigentümer, die ihr Unternehmen an ein Familienmitglied übergeben wollen, sollten daran denken, dass eventuelle Erbsprüche (z.B. Pflichtteile anderer Erben) die Unternehmensübergabe selbst bei wirtschaftlich gesunden Unternehmen finanziell stark belasten können.

In der Regel empfiehlt es sich, eine Mischung zwischen den einzelnen Formen zu wählen.

Eine Einmalzahlung hat den Vorteil, dass die Fronten eindeutig geklärt sind. Häufig ist aber die stufenweise Zahlung sinnvoller, da der Nachfolger nicht die notwendigen Mittel dafür hat.

Gerade wenn Sie junge Unternehmer aus der Familie oder dem Unternehmen ins Boot holen, sind diese auf zinsgünstige Finanzierungsmöglichkeiten angewiesen.

Allerdings muss der Kaufpreis dann abgesichert sein, damit der Übergeber nicht plötzlich mit leeren Händen dasteht.

Bei Darlehensvereinbarungen werden die Kaufpreistraten für einen begrenzten Zeitraum gezahlt. Hier bietet es sich an, dass der Verkäufer für seine offene Kaufpreisforderung bankübliche Sicherheiten (z.B. eine Grundschuld oder eine Bürgschaft) erhält. Im Gegensatz zu Kaufpreistraten wird eine Leibrente in einer bestimmten Höhe in der Regel auf Lebenszeit gewährt. Mit einer Leibrente können Sie auch noch eine Absicherung z.B. des Ehepartners erreichen, indem die Leibrente bis zum Tod des länger lebenden Partners gezahlt wird.

Bei Leibrenten ist zu klären, inwieweit eine Anpassungsklausel zum Inflationsausgleich vereinbart wird (z.B. durch eine regelmäßige Anpassung der Leibrente entsprechend der Steigerungen des Lebenshaltungskostenindex).

**Praxis-Tipp:** Lassen Sie als Übergeber schon im Vorfeld ein stimmiges Finanzierungskonzept zusammen mit einem Altersvorsorgeplan ausarbeiten. Damit beeindrucken Sie nicht nur potentielle Käufer, sondern stellen auch sicher, dass der Kaufpreis so gestaltet ist, dass Ihr Ruhestand abgesichert ist.

### Fördermöglichkeiten

In der Praxis müssen fast alle Übernahmen von Unternehmen mit Fremdmitteln (z.B. Darlehen, Krediten, Bürgschaften) finanziert werden. Um die Zinsbelastung zu reduzieren und die Neueigentümer in der Anfangsphase zu unterstützen, bieten der Bund und die Länder spezielle Förderprogramme an, die für Übernahmehorhaben vorgesehen sind.



Bei der Vielzahl der Programme ist es nicht leicht, das jeweils passende zu finden. Jedes Bundesland hat zusätzliche regional bezogene Förderprogramme. Deshalb ist hier eine fundierte Beratung durch den Steuerberater oder einen speziellen Finanzierungsberater sehr hilfreich.

Die öffentlichen Finanzierungshilfen werden in der Regel über die Hausbank beantragt. Ein Anspruch auf die Gewährung dieser Mittel besteht nicht. Vielmehr müssen Sie die Hausbank von dem Übernahmekonzept überzeugen. Stimmt diese zu, wird der Antrag an die entsprechende Förderbank weitergeleitet.

Die Fördermöglichkeiten reichen dabei von zinsverbilligten Darlehen, Bürgschaften für die Absicherung von Bankdarlehen bis zu Beteiligungen an dem jeweiligen Unternehmen in Form einer stillen Beteiligung oder einen direkten Beteiligung am Eigenkapital.

Für Beteiligungen gibt es in jedem Bundesland eigene Beteiligungsgesellschaften, die ausschließlich mittelständischen Unternehmen unterstützen.

Für alle diese Fördermöglichkeiten gilt, dass der Firmenübernehmer ein schlüssiges Konzept zur Weiterführung des Unternehmens vorlegen kann. Dazu gehört ein ausführlicher Businessplan sowie ein Finanzplan.

Der Finanzplan sollte die Eigen- und Fremdkapitalmittel (Barmittel und Bankkredite) unter Berücksichtigung öffentlicher Fördermittel enthalten. Dabei sind auch die Kosten der privaten Lebensführung und der kurz- und langfristige Kapitalbedarf zu berücksichtigen. Aus der Differenz von Kapitalbedarf und Eigenkapital ergibt sich der Betrag, der finanziert werden muss.

**Achtung:** Den Antrag auf öffentliche Finanzierungshilfen muss vor Beginn des Vorhabens gestellt werden.



## 7. Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden Damit der Betrieb reibungslos weiterläuft

Noch lange bevor Sie an die Übergabe denken, machen sich vermutlich Ihre Mitarbeiter schon Gedanken, wie es weiter gehen wird, wenn Sie einmal nicht mehr das Unternehmen führen.

Mitarbeiter fragen sich, welche Konsequenzen der Generationenwechsel auf ihre Zukunft haben könnte. Lieferanten wollen wissen, ob sie von der neuen Generation noch berücksichtigt werden. Kunden fragen sich, ob Service und Qualität weiterhin gewährleistet sind.

Je nach dem wie die Stimmung im Betrieb ist und was die Meinungsführer denken, kann eine mangelnde oder gar falsche Informationspolitik verheerende Auswirkungen haben. Bei Kunden und Geschäftspartnern können Gerüchte über eine Nachfolge Irritationen und Missverständnisse auslösen, die es im Vorfeld zu verhindern gilt.

Sichern Sie Ihrem Nachfolger also einen möglichst guten Start, indem Sie allen Betroffenen gegenüber rechtzeitig und offen kommunizieren, wie Sie sich die Nachfolge vorstellen und warum Sie sich für den oder diejenige entschieden haben.

Damit die Nachfolge für alle Seiten möglichst reibungsfrei abläuft, lohnt es sich die Beteiligten entsprechend einzubeziehen:

1. Die Mitarbeiter – damit alle im Boot bleiben
2. Die Kunden – das erworbene Vertrauen auf den Nachfolger übertragen
3. Bank und Lieferanten – auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit

### 1. Die Mitarbeiter – damit alle im Boot bleiben

Ein Führungswechsel ist immer mit Unsicherheit verbunden. Gerade langjährige Mitarbeiter fürchten um ihre Position. Veränderungen werden kritisch beäugt, die Ideen des Nachfolgers blockiert nach dem Motto „Soll denn alles schlecht gewesen sein“. Oder gute Mitarbeiter kündigen, weil sie keine Perspektive für ein Fortkommen im Unternehmen sehen.

Gegenüber den Mitarbeitern gilt deshalb die Devise: je früher die Mitarbeiter eingebunden werden, desto besser können Widerstände abgebaut und die Akzeptanz des Nachfolgers erzielt werden.

Führen Sie mit den langjährigen Mitarbeitern bzw. Führungskräften frühzeitig Gespräche und entwickeln Sie am besten mit diesen gemeinsam das Anforderungsprofil für den Nachfolger. So stellen Sie sicher, dass der Nachfolger von vornherein die erforderliche Unterstützung erhält.

### Besonderheiten aus Sicht des Übergebers:

Insbesondere wenn Sie Ihre Kinder auserkoren haben, die die langjährigen Mitarbeiter von klein auf kennen, ist es wichtig, dass sie diese als künftige Chefs anerkennen. Wenn Sie eine starke Persönlichkeit sind, die eher autoritär führt, besteht die Gefahr, dass Sie dem Junior keine Chance geben, sich zu beweisen. Ein Teufelskreis beginnt: Sie trauen ihrem Nachfolger (noch) nicht zu, das Unternehmen in Ihrem Sinne weiter zu führen. Jeder eigenständige Versuch wird kritisch kommentiert, Fehler werden nicht zugelassen. Der Junior steckt immer wieder zurück, kann sich mit seinen eigenen Ideen nicht verwirklichen und entscheidet nichts ohne Sie. Für Sie ist das wiederum die Bestätigung, dass der Junior eben noch nicht so weit ist und Sie deshalb weiterhin in der Führungsverantwortung bleiben müssen.

Für die Mitarbeiter sorgt das für zusätzliche Verunsicherung, weil Sie nicht wissen, an wen sie sich wenden sollen. Die Entscheidungskompetenz bleibt dann entweder bei Ihnen oder es beginnt das beliebte Rollenspiel: ich suche mir denjenigen aus, der mein Anliegen am ehesten unterstützt. So werden sie im schlimmsten Fall gegeneinander ausgespielt.

## Verhaltens-Tipps für den Senior:

- Der Nachfolger wird einen anderen Unternehmensstil pflegen als Sie. Ganz einfach, weil er kein Klon von Ihnen ist (auch wenn sich Väter das oft von ihren Söhnen wünschen).
- Neue Ideen sind nicht automatisch schlecht. Jeder (auch Sie) lernt am besten aus seinen eigenen Erfahrungen. Denken Sie an die ersten Jahre Ihrer Unternehmertätigkeit zurück. Mit wie viel Engagement haben Sie die unterschiedlichsten Projekte angepackt und nicht alle waren erfolgreich. Lassen Sie den Nachfolger seine Ideen ausprobieren. Und verzichten Sie auf Bemerkungen wie „Ich hab doch gleich gewusst, dass das Blödsinn ist“, wenn es daneben geht.
- Bieten Sie Ihre Hilfe an, aber drängen Sie sich nicht auf. Natürlich sind Ihre Erfahrungen wertvoll, doch oft fühlt sich der Nachfolger dadurch unter Druck gesetzt, weil er es Ihnen recht machen will und sich ständig rückversichert.
- Delegieren Sie abgeschlossene Aufgaben und Projekte und lassen Sie los. Das ist eine gute Übung für die Zeit, wenn Sie das Unternehmen tatsächlich verlassen. Kommen die Kinder gerade frisch vom Studium, überlegen Sie, ob es Projekte gibt, in die der Nachfolger eingebunden werden können oder entwickeln Sie ein Trainee-Programm mit Führungs-Coaching, so dass die Nachfolger in ihre Position hineinwachsen können.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter spüren, dass Sie volles Vertrauen in den Junior setzen und mit seinen Entscheidungen einverstanden sind. Kritisieren Sie niemals öffentlich in einer Mitarbeiter-Versammlung, sondern immer nur unter vier Augen. Zeigen Sie in der Öffentlichkeit Wertschätzung und stärken Sie dem Junior den Rücken. Dann hat er die Chance, Führungsverantwortung zu übernehmen und wird von den Mitarbeitern als Chef akzeptiert.

## Besonderheiten aus Sicht des Nachfolgers:

Als Familienmitglied werden Sie im Unternehmen gern als das Kind gesehen, das sich erst einmal seine Sporen verdienen muss. Sie werden zu Beginn am Senior gemessen und ständig verglichen, ob Sie es genau so machen oder anders. Und anders ist erst einmal negativ besetzt. Machen Sie in Gesprächen klar, dass Sie nicht einfach in die Fußstapfen des Seniors treten wollen, sondern eigene Spuren hinterlassen. Dabei kann Ihnen die Erfahrung der Mitarbeiter und des Seniors sehr wohl eine wertvolle Unterstützung sein, auf die Sie nicht verzichten sollten.

## Verhaltens-Tipps für den Junior:

- Der Start ist aufregend und der Wille zur Veränderung groß. Bevor Sie jedoch öffentlich zu Beginn verkünden, dass Sie jetzt mal „den Laden umkrepeln“, überlegen Sie, welche Befürchtungen und Hindernisse zu überwinden sind. Suchen Sie sich Verbündete bei den langjährigen Mitarbeitern, indem Sie ihren Rat einholen und selbst Verbesserungsvorschläge machen lassen. Jede Idee, die von einem Mitarbeiter kommt (selbst wenn Sie das gleiche vorhatten) hat eine wesentlich höhere Umsetzungschance.
- Schauen Sie sich alle Abteilungen an und hören Sie einfach nur zu. Veränderungen können Sie später immer noch vorschlagen. Zu Beginn geht es darum, Akzeptanz zu gewinnen.
- Treten Sie selbstbewusst, aber nicht dominant auf. Nichts finden Mitarbeiter schrecklicher als einen vorlauten Sohn/Tochter, der – aus ihrer Sicht – von Tuten und Blasen keine Ahnung hat. Aber aufgrund seines Geburtsrechtes sich alles erlauben kann.
- Klären Sie mit dem Senior, welche Aufgaben Sie im Unternehmen in der Übergangsphase übernehmen und welche Verantwortung damit verbunden ist. Holen Sie sich Rat bei den Erfahrenen und be-

rücksichtigen Sie diese bei der Umsetzung Ihrer Projekte. Für den Erfolg des Unternehmens in der Vergangenheit gibt es schließlich gute Gründe.

Mit sogenannten Change-Management-Projekten können Sie die ganze Mannschaft gezielt auf die künftigen Veränderungen einschwören.

Je nach dem, wann die Übergabe beschlossen wird und der Zeitplan aussieht, sollten Sie so früh wie möglich Ihre Mitarbeiter bei einer Betriebsversammlung informieren. Am besten erklärt dann der Übergeber seine Gründe und weshalb er sich für diesen Nachfolger entschieden hat. Und der Nachfolger erläutert seine Philosophie und wie er sich die Zusammenarbeit und Unternehmensführung vorstellt.

Unabhängig von persönlichen Gesichtspunkten bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern, haben Sie als Arbeitgeber nach § 613a BGB auch eine gesetzliche Verpflichtung, worüber Sie beim Betriebsübergang informieren müssen.

Eine Checkliste aus dem Personalmagazin fasst die Regelung zusammen:

### 1. Wer muss informieren?

Die Mitarbeiter müssen vom bisherigen oder vom neuen Arbeitgeber informiert werden.

### 2. Wen muss der Arbeitgeber informieren?

Sie müssen alle vom Betriebsübergang betroffenen Arbeitnehmer informieren, außer den GmbH-Geschäftsführer, ausgeschiedene und freie Mitarbeiter sowie Arbeitnehmer-ähnliche Personen.

### 3. Wann muss informiert werden?

Die Information muss vor dem Betriebsübergang erfolgen.

### 4. Wie muss informiert werden?

Sie müssen in Textform (schriftlich unter Namensangabe am Ende) und in verständlicher Sprache informieren. Standardschreiben sind möglich, Sie sollten aber auch Besonderheiten erfassen.

### 5. Worüber muss informiert werden?

Sie müssen über die Firmenbezeichnung der Erwerbers, Sitz und Adresse informieren. Weiterhin müssen Sie den (geplanten) Zeitpunkt des Betriebsübergangs nennen. Zur Sicherheit sollten Sie den Zusatz "nach derzeitigem Planungsstand" benutzen.

Informieren Sie außerdem über den Grund des Betriebsübergangs: Nennen Sie den Rechtsgrund für den Übergang (zeigen Sie den Kaufvertrag). Erwähnen Sie die unternehmerischen Erwägungen in groben Zügen, zum Beispiel Konzentration auf das Kerngeschäft oder die Aufgabe des Produktionsbereiches.

Informieren Sie über rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen des Übergangs:

- Eintritt des Übernehmers in die Rechte und Pflichten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen
- gesamtschuldnerische Haftung des Übernehmers und des Veräußerers für Ansprüche aus den Arbeitsverhältnissen



- ökonomische Rahmenbedingungen des Betriebsübergangs, falls wesentliche Verringerung der Haftungsmasse oder Arbeitsplatzsicherheit betroffen
- kündigungsrechtliche Situation, insbesondere Hinweis auf das Kündigungsverbot wegen des Betriebsübergangs
- Anwendbarkeit tariflicher und betrieblicher Normen, Ablösung durch beim Erwerber geltende Regelungen, kollektiv- oder individualrechtliche Fortgeltung
- Hinweis auf Widerspruchsrecht, Monatsfrist und Möglichkeit der Kündigung nach Widerspruch durch den alten Arbeitgeber; auch mittelbare Folgen des Widerspruchs, zum Beispiel Sozialplan-Ansprüche
- (konkret geplante) Betriebsänderungen; Interessenausgleich und Sozialplan des Veräußerers/Erwerbers, Umsetzung der Maßnahmen (Kündigungen, Änderungskündigungen, Versetzungen), Maßnahmen zur beruflichen Entwicklungen der Arbeitnehmer

Hier ist laut Personalmagazin die Information **umstritten**:

- ob auch die Folgen für die Arbeitnehmer-Vertretungen (Übergangs- oder Restmandate des Betriebsrates) und die individuelle Rechtsposition der einzelnen Mitglieder (Mandatsbeendigung durch Auflösung, besonderer Kündigungsschutz) aufgenommen werden müssen
- ob Folgen für die Mitbestimmung des Unternehmens anzuführen sind

## 2. Die Kunden – das erworbene Vertrauen auf den Nachfolger übertragen

Viele Kaufverträge (je nach Branche) sehen eine Kaufpreis-Minderung vor, wenn innerhalb des ersten Jahres Kunden abspringen. Sorgen Sie deshalb mit einem Kommunikationsplan dafür, dass alle von den Veränderungen rechtzeitig erfahren und diese positiv wahr genommen werden.

Es macht natürlich keinen Sinn bzw. würde nur für unnötige Unruhe sorgen, die Nachfolge bereits in einer Phase zu kommunizieren, in der sie noch nicht in trockenen Tüchern ist. Sie können trotzdem parallel bereits Maßnahmen festlegen, wann und wie die Kunden informiert werden. Dann können Sie sofort loslegen, wenn die Vertragsverhandlungen abgeschlossen sind.

Wissen Ihre Mitarbeiter von der Nachfolge erheblich früher, ist es sinnvoll eine Sprachregelung gegenüber den Kunden zu vereinbaren, um Missverständnissen und Gerüchten vorzubeugen. Dabei geht es darum, dass Mitarbeiter wissen, was zu sagen ist, für den Fall, dass sie angesprochen werden. Sie sollen das natürlich nicht aktiv herum posaunen. Das könnte beispielsweise so aussehen:

**Phase 1:** Während der Suche nach einem Nachfolger  
Aussage gegenüber Kunden: „Je früher die Fühler ausgestreckt

werden, desto besser. Deshalb schaut sich die Geschäftsführung ohne Druck jetzt schon um, ob es geeignete Nachfolger gibt. Wir halten Sie über die Entwicklungen gern auf dem Laufenden.“

**Phase 2:** Während der Entscheidungsphase  
Aussage gegenüber Kunden: „Es stehen einige interessante Nachfolger in der engeren Auswahl. Die Geschäftsführung wägt sorgfältig ab, welcher am besten für unsere Kunden geeignet ist.“

**Phase 3:** Der Nachfolger steht fest, aber es ist noch nicht offiziell  
Aussage gegenüber Kunden: „Der Nachfolger wird erst nach einer Einarbeitungs- /Übergabephase offiziell bekannt gegeben. Selbstverständlich wird er Ihnen / besonderen / allen Kunden persönlich vorgestellt. Sobald es soweit ist, erfahren Sie davon.“

Je nach dem wie eng die persönlichen Beziehungen zu den Kunden sind, machen sich die Kunden in den verschiedenen Phasen Gedanken darüber, wie beständig die Zusammenarbeit zukünftig sein wird. Und holen sich im schlimmsten Fall vorsichtshalber schon Konkurrenzangebote ein, falls ihnen der Nachfolger nicht zusagt.

Erstellen Sie eine Kundenliste und legen Sie fest, welche Kunden wie informiert werden.

Bei den A-Kunden wird der Nachfolger persönlich vom Übergeber vorgestellt. So kann der Nachfolger gleich eine Bindung zum Kunden aufbauen und die Geschäftsbeziehung direkt fortführen.

Mit einer Kundenveranstaltung können Sie den Übergang öffentlichkeitswirksam dokumentieren. Damit schlagen Sie dann mehrere Fliegen mit einer Klappe, indem Sie an einem Abend viele Kunden erreichen und das positive Signal an die Öffentlichkeit senden, dass das Unternehmen in gute Hände übergeben wird.

Bei großem Kundenstamm wird der Neue schriftlich vorgestellt. Machen Sie deutlich, dass Sie bei der Auswahl sorgfältig waren und überzeugt sind, dass der Neue für die Kundenzufriedenheit die beste Wahl ist.

## 3. Banken und Lieferanten – auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit

Die Bank ist einer ihrer wichtigsten Geschäftspartner. Und als Kreditgeber haben die Banken ein besonderes Informationsbedürfnis. Die Regelung der Nachfolge ist sogar ein Rating-Kriterium, d.h. wenn Sie ab dem 55. Lebensjahr Ihre Nachfolge noch nicht geregelt haben, kann Ihnen das Abzüge bei der Bewertung der Kreditwürdigkeit bringen und so einen höheren Zinssatz bescheren.

Bei der Nachfolgeregelung geht es meist auch um Umschuldungsfragen und die privaten und betrieblichen Sicherheiten mit denen der Übergebende haftet. Insofern wird die Bank in der Regel zum frühest möglichen Zeitpunkt eingebunden.

Lieferanten, mit denen weiterhin zusammen gearbeitet werden soll, freuen sich über eine positive Bestätigung vom Nachfolger. Denn laut der Studie „Generationswechsel im Mittelstand“ im Auftrag der BW-Bank nimmt ein hoher Anteil der Unternehmensnachfolger nach der Übernahme organisatorische Veränderungen und Änderungen von externen Geschäftsbeziehungen vor, Insofern liegt für die Lieferanten die Befürchtung nahe, dass auch hier ein Wechsel stattfinden wird.

## Fazit: Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor

Die Kommunikation zwischen den einzelnen Parteien, sei es Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner ist eines der zentralen Erfolgsfaktoren für den reibungslosen Übergang und den dauerhaften Bestand des Unternehmens. Deshalb kann ein externer Berater eine wertvolle Hilfe in den einzelnen Phasen der Übergabe sein.





## 8. Steuerfallen vermeiden – Steuerchancen nutzen

Die Steuerbelastung spielt bei der Unternehmensnachfolge eine entscheidende Rolle. Bei der Übertragung bzw. dem Verkauf bieten sich viele Gestaltungsansätze, die Chancen zur Verminderung der Steuerbelastung eröffnen. Genauso sind aber etliche Steuerfallen zu umschiffen und Risiken zu vermeiden.

Für den Übergeber besteht die Gefahr, dass die Steuern seinen Ertrag und damit in der Regel seine Altersversorgung deutlich schmälern. Beim Übernehmer / Nachfolger kann die Steuerbelastung im Extremfall sogar existenzbedrohend werden. Denken wir nur an Beispiele, bei denen z.B. Teile des geerbten Unternehmens verkauft werden mussten, um die Erbschaftsteuer zahlen zu können.

Auch wenn das Thema Steuern bei der Unternehmensnachfolge nicht unterschätzt werden darf, warnen wir davor eine Unternehmensnachfolge rein steuerlich motiviert anzugehen. Gerade bei der Übergabe des „Lebenswerks“ eines Unternehmers spielen nicht nur monetäre Aspekte eine Rolle. Für jeden Unternehmer ist eine Übergabe nur dann erfolgreich, wenn er sein Unternehmen in guten Händen weiß und die Basis geschaffen ist, dass der Nachfolger das Unternehmen erfolgreich weiterführen kann.

Zusammen mit einem erfahrenen Berater sollten deshalb zuerst die Wünsche, Erwartungen und persönlichen Vorstellungen des Übergebers analysiert und dokumentiert werden. Anschließend ist es Aufgabe der Berater dazu einen steuerschonenden Weg zu finden und das angestrebte Ziel auf steuerliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten zu untersuchen.

### Viele verschiedene Steuerarten betroffen

Bei einer Unternehmensnachfolge können die unterschiedlichsten Steuerarten betroffen sein. Zuerst denkt man natürlich an die Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer. Dass die Übergabe / Übertragung von Vermögen auch ertragsteuerliche Konsequenzen hat, leuchtet auch noch ein. Dabei geht es um die Einkommensteuer, die Körperschaftsteuer und die Gewerbesteuer.

Wird Grundvermögen mit übertragen, darf die Grunderwerbsteuer nicht vergessen werden. Zuletzt kann ein Unternehmensverkauf auch umsatzsteuerlich relevant werden.

Nachfolgend gehen wir kurz auf die einzelnen Steuerarten ein und arbeiten ein paar Knackpunkte heraus.

## 1. Schenkungsteuer / Erbschaftsteuer

Soweit die Übertragung von Vermögen unentgeltlich erfolgt, unterliegt der Vorgang im Erbfall der Erbschaftsteuer. Wird das Vermögen unter Lebenden übertragen liegt eine Schenkung vor und es kann Schenkungsteuer anfallen.

Steuerlich relevant ist dabei nicht nur die komplett unentgeltliche Übertragung ohne Gegenleistung. Auch wenn Leistung und Gegenleistung in einem Missverhältnis stehen, kann Schenkungsteuer anfallen. Man spricht dann von einer gemischten Schenkung bzw. einer teilentgeltlichen Übertragung. Hierbei lassen sich keine definitiven Grenzen festlegen, ab wann ein Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung vorliegt.

Durch die Erbschaftsteuerreform wurde zum 1. Januar 2009 das Erbschaftsteuergesetz in vielen Bereichen grundlegend geändert. Neben der Erhöhung der Freibeträge (vor allem innerhalb der Familie) wurde die Einteilung der Steuerklassen sowie die Bewertung des Vermögens neu geregelt.

Außerdem wurde die Möglichkeit geschaffen, Betriebsvermögen und Gesellschaftsanteile steuerfrei bzw. mit einem Verschonungsabschlag von 85% zu übertragen, wenn das Vermögen mindestens 7 bzw. 5 Jahre gehalten wird. (Auf weitere Voraussetzungen soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.)

Es gibt in der Fachliteratur allerdings einige Stimmen, die das Erbschaftsteuergesetz auch nach der Reform noch für verfassungswidrig halten. Dazu sind inzwischen auch erste Klagen vor den Finanzgerichten anhängig.

Im Rahmen der Erbschaftsteuerreform wurde für die Bewertung von Unternehmen zum Zwecke der Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer das vereinfachte Ertragswertverfahren eingeführt. Dies führt derzeit zu völlig überhöhten Wertansätzen und damit oftmals zu einer unsachgemäßen Steuerbelastung. Dieses Thema wird in nächster Zeit zu einer großen Anzahl von Rechtsbehelfsverfahren gegenüber den Finanzämtern führen und die Finanzgerichte beschäftigen.

Es empfiehlt sich, rechtzeitig vor der Übergabe von Unternehmen, z.B. durch eine Unternehmensbewertung der pauschalen Anwendung des vereinfachten Ertragswertverfahrens entgegenzuwirken.

## 2. Einkommensteuer / Körperschaftsteuer / Gewerbesteuer

Vor allem bei den Ertragssteuer eröffnen sich im Rahmen einer Unternehmensnachfolge vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, die steuerliche Chancen aber auch Risiken in sich bergen.

Gerade eine Unternehmensnachfolge kann die Chance bieten, die Strukturen des Unternehmens den aktuellen Erfordernissen anzupassen. Dazu kann auch ein Wechsel der Rechtsform angebracht sein.

Der Unternehmer, der sein Unternehmen übertragen will, braucht eine Absicherung für sein Alter. Dazu bieten sich Nießbrauchsregelungen an, bei denen dem Übergeber zu seiner Lebenszeit die Erträge aus dem Vermögen sowie das Recht zur Nutzung zustehen.

Die steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten bei einer Vermögensübertragung gegen eine Leibrente wurden zwar eingeschränkt. Dennoch eröffnen sich dabei Steuersparmöglichkeiten.

Gefahren bestehen bei der Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer, wenn im Rahmen der Unternehmensnachfolge stille Reserven aufgedeckt werden und damit steuerpflichtige Gewinne entstehen. Andererseits kann die Aufdeckung stiller Reserven für den Übernehmer interessant sein, wenn sich dadurch neues Abschreibungspotenzial ergibt.

### 3. Grunderwerbsteuer

Werden im Rahmen einer Unternehmensnachfolge Grundstücke übertragen oder halten Unternehmen, die zur Nachfolger anstehen Grundbesitz, ist die Grunderwerbsteuer zu beachten. Relevant wird die Grunderwerbsteuer in der Regel allerdings nur bei Übertragungen außerhalb der Familie.

Bei Schenkungen und Erbschaft fällt grundsätzlich keine Grunderwerbsteuer an. Eine Ausnahme gilt lediglich bei Schenkungen unter Auflage. Weitere Befreiungen gibt es bei einem Grundstückserwerb durch Ehegatten bzw. durch Personen, die mit dem Veräußerer in gerader Linie verwandt sind.

### 4. Umsatzsteuer

Bei der Unternehmensnachfolge können auch umsatzsteuerliche Fragen auftauchen. Insbesondere die Übertragung einzelner Wirtschaftsgüter unterliegt der Umsatzsteuer.

Bei einer sogenannten „Geschäftsveräußerung im Ganzen“ wird ein gesamtes Unternehmen mit allen wesentlichen Betriebsgrundlagen übertragen. Die Geschäftsveräußerung im Ganzen unterliegt nicht der Umsatzsteuer.

#### Fazit

Aufgrund der vielfältigen steuerlichen Fragestellungen, die sich bei der Unternehmensnachfolge ergeben empfehlen wir, mit Ihrem Steuerberater die verschiedenen Szenarien durch zu gehen und die steuerlichen Auswirkungen prüfen zu lassen. So stellen Sie auch sicher, dass die aktuelle Rechtslage berücksichtigt wird und keine Steuervorteile verschenkt werden.

### 9. Die passende Altersvorsorge Den Lebensstandard langfristig sichern

Bei der Unternehmensnachfolge spielt neben der Erhaltung der Unternehmenskontinuität sowie des Familienfriedens und der Minimierung der Steuerbelastung die wirtschaftliche Absicherung des Übergebers eine ganz entscheidende, wenn nicht die wesentliche Rolle.

Für Ihre Altersversorgung als übergebender Unternehmer müssen Sie sich drei wesentliche Fragen beantworten:

1. Wenn Ihr Privatvermögen teilweise oder ganz noch als **Sicherheit für gewährte Bankdarlehen** dient: ist eine **Haftungsfreistellung** meines Privatvermögens möglich?
2. Besteht im Rahmen meiner privaten Altersversorgung eine **Versorgungslücke**? Kann ich nach Übergabe meinen **Lebensstandard** wie gewohnt halten?
3. In welchem Umfang kann meine Unternehmensübergabe zur **Altersversorgung** beitragen?

#### 1. Haftungsfreistellung

Verkaufen Sie Ihr Unternehmen an familienfremde Dritte, spielt das Thema Haftungsfreistellung Ihres Privatvermögens für an das Unternehmen gewährte Bankdarlehen in der Regel keine große Rolle. Der Erwerber übernimmt entweder die von Ihnen besicherten Darlehen und gewährt eigene Sicherheiten oder Sie zahlen aus dem Kaufpreis die noch bestehenden Bankdarlehen zurück. In beiden Fällen erreichen Sie so eine Haftungsfreistellung Ihres Privatvermögens.

Die Erfahrung aus bisher begleiteten Unternehmensnachfolgeberatungen zeigt, dass sich die **Übernehmensübergabe auf die nächste Generation** innerhalb der Familie hinsichtlich der Haftungsfreistellung wesentlich schwieriger gestaltet.

Ein Unternehmer, der zusammen mit seinem Sohn zu gleichen Teilen an einer GmbH beteiligt ist, wollte im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge seine GmbH-Anteile auf den Sohn übertragen. Seine Frage an den Steuerberater war lediglich, was kostet das meinen Sohn an Schenkungssteuer.

Auf Nachfragen stellte sich heraus, dass die GmbH auch Bankverbindlichkeiten hat und dass alle bestehenden Bankverbindlichkeiten ausschließlich mit seinem Privatvermögen besichert sind, obwohl auch der Sohn zwischenzeitlich erhebliches Privatvermögen angesammelt hatte. Um die Übergabe der Anteile sinnvoll abzuwickeln, muss auch der Sohn Verantwortung übernehmen und sein eigenes Privatvermögen mit banküblichen Sicherheiten belasten. Sonst büsst der Übergeber im schlimmsten Fall für die Fehler des Übernehmers.

Wenn Sie, wie bei den meisten mittelständischen Betriebsübergaben, in der **persönlichen Haftung für gewährte Bankkredite** verbleiben, ist Ihre Altersversorgung außerordentlich gefährdet. Sie sind auf Gedeih und Verderb dem Nachfolger ausgeliefert.

**Fazit:** Um eine Gefährdung Ihrer Altersversorgung auszuschließen, sollte bei jeder familieninternen Betriebsübergabe eine **Haftungsfreistellung für Unternehmenskredite** erreicht werden. Nur dann können Sie auch sicher sein, Ihren Ruhestand aus dem aufgebauten Privatvermögen zu finanzieren.

Eine langfristig angelegte Nachfolgeplanung ist auch deshalb so wichtig, um eine Haftungsfreistellung zu erreichen. Hierfür sind sehr viele Gespräche, insbesondere mit den Hausbanken, erforderlich.

#### 2. Private Altersversorgung – Versorgungslücke

Vertrauen Sie nicht zu stark darauf, dass Sie später einmal Ihren Betrieb verkaufen oder nach einer Übergabe vom Nachfolger versorgt werden. In wirtschaftlich unsicheren Zeiten ist das eine riskante Entscheidung.



Ihre Altersversorgung sollte möglichst auf **mehreren Säulen** beruhen. Dabei sollten Sie aber auch beachten, dass **traditionelle Vorsorgeinstrumente**, wie z.B. Lebensversicherungen **nicht mehr die Renditen** erzielen, wie sie evtl. in den Anfangsjahren nach Vertragsabschluss erreicht wurden.

Stellen Sie zunächst einmal Ihren Status quo fest und listen Sie Ihre derzeitigen Bausteine für Ihre Altersversorgung auf:

- Zahlungen aus der gesetzlichen Rente
- Betriebsrenten (auch Pensionszusagen für Geschäftsführer)
- Einnahmen aus Lebens- und Rentenversicherungen
- Mieteinnahmen
- Auszahlungen von Sparplänen
- Wertpapieranlagen
- Sonstige Anlagen

Dazu gehört natürlich auch Ihr Unternehmen.

Bei dieser Auflistung müssen Sie aber berücksichtigen, dass **Unsicherheitsfaktoren** mitspielen (z.B. Aktienkurs beim Verkauf, Wert des Unternehmens bei Ausscheiden).

In einem zweiten Schritt legen Sie dann fest, **welcher Bedarf im Ruhestand** gedeckt werden muss.

Eine **Versorgungslücke** haben Sie dann, wenn Ihre angestrebten Einkünfte im Alter **nicht mindestens 70 % Ihres derzeitigen Einkommens ausmachen**. Für die Ermittlung einer eventuellen Versorgungslücke müssen Sie Ihrem derzeitigen monatlichen Einkommen, die angestrebten Einkünfte im Alter und den Versorgungszustand aus heutiger Sicht gegenüberstellen.

### 3. Altersversorgung durch erfolgreiche Unternehmensübergabe

Ein wesentlicher Bestandteil Ihrer finanziellen Absicherung im Alter kann auch Ihr Unternehmen sein. Soll die Übergabe Ihres Unternehmens auch zur Altersversorgung beitragen, stehen Ihnen verschiedene Wege zur Verfügung. Welcher dieser Wege der günstigste für Übergeber und Übernehmer ist, hängt auch von den steuerlichen Auswirkungen ab.

Sowohl der Übergeber als auch der Nachfolger sollten darauf achten, dass die **zukünftige Kapitalbelastung** nicht auf Kosten wichtiger **Zukunftsinvestitionen** im Unternehmen geht.

Als entgeltliche Möglichkeiten der Unternehmensübergabe kommen in Frage:

- **Verkauf gegen Einmalzahlung:** Sie sind unabhängig von der wirtschaftlichen Zukunft des Unternehmens.
- **Verkauf von Gesellschaftsanteilen:** Bei Gesellschaften können Sie als Übergeber das Unternehmen in Etappen an den Nachfolger verkaufen. Der Nachfolger hat dann die Möglichkeiten der schrittweisen Finanzierung des Kaufpreises.
- **Verkauf gegen Kaufpreislraten:** Der Nachfolger hat die Möglichkeit, den Kaufpreis ratenweise zu bezahlen. Dabei ist der Zinsanteil in den Kaufpreislraten zu beachten.
- **Übertragung gegen Versorgungsleistungen:** Behalten Sie sich im Übergabevertrag Versorgungsleistungen vor, dann realisieren Sie im Rahmen eines unentgeltlichen Rechtsgeschäfts keinen Veräußerungsgewinn und bezahlen insoweit keine Einkommensteuer, aber Erbschaft- und Schenkungsteuer.
- **Vereinbarung einer Veräußerungsrente:** Sie realisieren einen Veräußerungsgewinn, den Sie versteuern müssen. Es fällt aber keine Erbschaft- und Schenkungsteuer an.

- **Übertragung gegen Nießbrauchvorbehalt:** Hier geht Ihr Unternehmen zwar auf den Nachfolger über, Sie erhalten aber weiterhin einen Anteil aus dem Unternehmensertrag.
- **Betriebsverpachtung:** Oftmals werden dem Unternehmensnachfolger die notwendigen finanziellen Mittel fehlen. In einem solchen Fall hilft häufig die Möglichkeit, das Unternehmen zu verpachten. Der Pächter wird dann nur mit den ratierten Pachtzahlungen belastet. Sie als Verpächter erhalten die Pachtzahlungen als Teil Ihrer Altersversorgung, ohne die stillen Reserven Ihres Unternehmens versteuern zu müssen.

### Fazit: Planung der Vermögensentwicklung

Um Ihren jetzigen Lebensstandard auch im Alter zu sichern, sollten Sie bereits heute mit einer detaillierten Planung Ihrer Vermögensentwicklung und des Finanzbedarf im Ruhestand beginnen, um den Überblick zu behalten und Ihre Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Eine Vermögensanalyse zeigt Ihnen, wie sich die Bausteine Ihrer Altersversorgung entwickeln und zur Erfüllung Ihrer Vorstellungen beitragen können. Nur so können Sie rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, um frühzeitig erkannte Lücken zu schließen.





## 10. Die Zeit danach

### Das „dritte Leben“ frühzeitig gestalten

Viele Menschen nutzen das Ende des Berufslebens als Chance für einen Neuanfang. Sie blühen noch einmal so richtig auf, leben das Leben, das sie schon immer führen wollten, und erfüllen sich lang gehegte Wünsche und Träume. Mit einer aktiven Planung lassen sich dieser Übergang in das „dritte Lebensalter“ sowie der damit verbundene Rollenwechsel frühzeitig vorbereiten.

Stellen Sie sich vor, Sie sind 80 Jahre alt und blicken auf ein erfülltes Leben zurück. Als junger Mensch haben Sie ein Unternehmen gegründet oder aufgebaut und erfolgreich geführt und entwickelt. Rechtzeitig haben Sie die Unternehmensnachfolge geplant und umgesetzt. Dann haben Sie Ihren dritten Lebensabschnitt begonnen.

Stellen Sie sich vor, was Freunde, Lebensgefährten, berufliche Kollegen, die eigenen Kinder über Sie sagen. Lauschen Sie diesen Reden:

- Was wird über Sie gesagt?
- Als welcher Mensch werden Sie hier beschrieben?
- Was bewahren diese Menschen in ihrem Gedächtnis?
- Welche Geschichten aus Ihrem Leben werden herausgegriffen?

Hören Sie das, was Sie am Ende Ihres Lebens gerne über sich hören möchten? Wird dort das Leben beschrieben, das Sie gerne gelebt hätten? Wird das herausgegriffen, was Ihnen wichtig ist und Ihre menschliche Haltung gut beschreibt?

Erleben Sie vielleicht eine Diskrepanz zwischen dem von Ihnen Gewünschten und dem aktuell Realen? Möchten Sie daran etwas verändern? Dann tun Sie es! Denn aus diesem Wunsch nach Veränderung kann die Energie für eine aktive Planung der nächsten Lebensphase entstehen. Sie sind dann Gestalter Ihrer Zukunft – vorausgesetzt, Sie nehmen Ihr Leben wirklich selbst in die Hand!

Dieses aktive Gestalten setzt einen Veränderungsprozess in Gang. Veränderung ist stets Abschied von Gewohntem und ein Neubeginn. Diese Erfahrung haben Sie sicherlich auch schon gemacht, als Sie eingeschult wurden, als Sie nach der Schule z. B. eine Ausbildung begonnen haben oder mit Ihrem Partner/Partnerin zusammen gezogen sind und das „Hotel Mama“ verlassen haben.

In dieser Situation müssen Sie bewusst loslassen. Sie müssen sich auf das Neue einlassen. Es fühlt sich am Anfang ungewohnt an und wird erst im

Laufe der Zeit zur Routine. Gerade als Unternehmer sind Sie es gewohnt Entscheidungen zu treffen, Unternehmensziele und Visionen zu entwickeln und umzusetzen. Nach der Übergabe, müssen Sie es aushalten, dass Ihr Nachfolger andere Ziele hat und andere Entscheidungen trifft. Sie müssen ihn Erfahrungen sammeln lassen. Vielleicht hat er auch ganz andere Ideen, die das Unternehmen weiter entwickeln.

Diese Situation erlebe ich in der Praxis häufig. Insbesondere wenn die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie umgesetzt wird. Der Übergeber meint es sicherlich nur gut. Allerdings kann er die Tochter oder den Sohn frustrieren. Es kommt nicht selten vor, dass der Nachfolger eine Entscheidung trifft, diese auch mit den Mitarbeitern kommuniziert. Später kommt der Senior und revidiert diese. Klar dass hier Streit vorprogrammiert ist. Hier befinden Sie sich in einer Übergangsphase. Sie haben den einen Lebensabschnitt noch nicht vollständig verlassen und sind im neuen Lebensabschnitt noch nicht wirklich angekommen.

Die Phase des Neubeginns setzt voraus, dass wir klare Bilder von einer attraktiven Zukunft haben (denken Sie an meinen Eingangssatz indem Sie mit 80 Jahren auf Ihr Leben zurück schauen). Vielleicht schließen Sie einfach einmal die Augen und stellen Sie sich vor, was man über Sie sprechen sollte. Was möchten Sie gerne hören, dass es über Sie gesagt wird? Schreiben Sie es auf, vielleicht visualisieren Sie es. Malen Sie ein Bild. Dies kann Ihre Phantasie anregen und den Wunsch verstärken. Sie sollten auch Ideen entwickeln wie Sie dies erreichen.

Diese drei Phasen Abschied, Übergang und Neubeginn sind Ihnen sicherlich vertraut. Und dennoch stellt sich die Frage, warum wir uns nicht so früh wie möglich mit notwendigen Veränderungen beschäftigen, sie gewissermaßen vorwegnehmen, bevor sie uns „ereilen“? Warum wir uns beispielsweise nicht schon frühzeitig Gedanken darüber machen, wie wir die Zeit nach unserem Berufsleben nutzen werden – welchen Sinn wir unserem Leben dann geben wollen, welche Aufgaben wir erledigen wollen, welche Rollen wir begleiten wollen, welche Dinge wir tun und welche Ziele wir erreichen wollen?

#### Fazit

Wenn Sie ohne Planung in Ihre dritte Lebensphase eintreten ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Sie in ein „Loch“ fallen. Eventuell fühlen Sie sich nicht gebraucht oder Sie haben keine Aufgaben mehr. Es wird Ihnen vielleicht langweilig. Das muss nicht sein. Wenn Sie sich dagegen frühzeitig „ohne Not“ aktiv mit Ihrer Zukunft beschäftigen, wirkt sich das positiv aus.

## Die Unternehmensnachfolge gestalten

### Rudern Sie noch oder steuern Sie schon?

Zwei Millionen Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50.000 € gibt es in Deutschland. Von ihnen müssen jedes Jahr rund 71.000 Firmen einen Nachfolger für den Chefessel finden, weil der Inhaber die „Altersgrenze“ erreicht hat. Ein reibungsloser Generationswechsel gelingt nicht immer. Im Schnitt müssen ca. 6.000 Familienunternehmen stillgelegt werden, weil sie keinen Nachfolger finden. Dies hat fatale Folgen für Tausende von Arbeitsplätzen; aber auch jahrelang aufgebautes Vermögen des Unternehmers geht verloren.

Immerhin werden jedes Jahr 31.000 Firmen (44% aller übergabereifen Unternehmen) an Familienmitglieder übergeben und 7.300 Unternehmen (10%) an Mitarbeiter. 15.000 Firmen (21%) werden verkauft und 11.700 Betriebe (17%) von externen Führungskräften übernommen.

### Rechtzeitig an Morgen denken

Eine Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Vorgang, der nicht allein von Übergeber und Übernehmer, sondern unter Einbeziehung von externen, erfahrenen Beratern (Steuerberater, Unternehmensberater, Rechtsanwalt/Notar) gemeinsam bewältigt werden sollte.

Je früher Sie das Thema anpacken, desto besser sind Sie in der Lage die Nachfolge aktiv zu gestalten.

In dieser Broschüre zeigen wir sowohl für den Übergebenden wie

für den Nachfolger die zentralen Punkte auf, die für eine erfolgreiche Nachfolge entscheidend sind. Das ersetzt natürlich nicht die persönliche Beratung, denn jedes Unternehmen ist individuell zu betrachten und wird eigene Schwerpunkte setzen. Doch es gibt Ihnen einen ersten Überblick, um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Wir stehen Ihnen für alle Fragen rund um die Nachfolgegestaltung zur Verfügung und können in unserem Netzwerk Fachberater und Spezialisten zu allen Bereichen einbeziehen.

**Sprechen Sie uns einfach an. Wir unterstützen Sie gern.**

 **BLOGPUNKT UNTERNEHMER**  
Blog des delfi-Netzwerks



### Unternehmen - Steuern - Gestalten

Unter diesem Motto geben wir in diesem Blog engagierten Unternehmern Informationen, Tipps und Gestaltungshinweise, wie sie ihren Unternehmeralltag besser gestalten können.

[www.blogpunkt-unternehmer.de](http://www.blogpunkt-unternehmer.de)



Die Mandantenzeitung Lotse ist ein Gemeinschaftsprojekt des delfi-net Netzwerk zukunftsorientierter Steuerberater

Circa 60 Kanzleien haben sich bundesweit in diesem Netzwerk zusammengeschlossen, um Erfahrungen auszutauschen und Kompetenzen für die Mandanten zu bündeln.

Steuerberatungskanzleien bei delfi-net

- \* sind konsequent kundenorientiert
- \* haben einen hohen Qualitätsanspruch
- \* arbeiten intensiv an der ständigen Verbesserung ihrer Praxis
- \* schätzen den offenen Austausch mit Kollegen und sind bereit, ständig dazuzulernen
- \* zeichnen sich aus durch Offenheit, Fairness und Achtung gegenüber Geschäftspartnern und Mitarbeitern



Schultheiß-Köhle-Str. 1  
71636 Ludwigsburg

Tel.: 07141 / 472180  
Fax: 07141 / 4721815

info@graykowski.com  
www.graykowski.com