



II Menschliche und Betriebswirtschaftliche Aspekte der Unternehmensnachfolge

Eine komplexe Aufgabe, vor der viele Unternehmer die Augen verschließen. Durchwursteln, Augen zu, und durch häufig bis zum „zu frühen Tode“ scheint die Meinung vieler Unternehmer zu diesem Thema zu sein. Das ist falsch.

Behandeln Sie ihr Unternehmen wie Ihre Tochter !

Ihre Tochter werden Sie „am besten“ los, wenn sie noch schön und begehrenswert ist, einen hohen Marktwert hat. Für ihr Unternehmen, ihren Betrieb oder ihre Praxis sollte das Gleiche gelten.

Wann ist es an der Zeit aufzuhören, die Früchte eines langen Arbeitslebens zu genießen und einen noch hohen (steuerlich begünstigten) Veräußerungserlös zu kassieren ?

Diese Frage stellen sich zu wenige
– ansonsten erfolgreiche – Unternehmer !

Erkennen Sie die Zeichen der Zeit und handeln Sie richtig. Das dies möglich ist, belegen die folgenden Beispiele.

- **Jungunternehmer veräußern und bleiben Geschäftsführer !**
- **Seniorunternehmer bleibt auf seiner Firma sitzen und muss schließlich stilllegen !**



1 Was tun mit dem Betrieb ? Eine Situationsbeschreibung

a Nachfolgeproblem: Betriebsübergabe

Von den ca. 2.070.000 Unternehmen in Deutschland, die einen Jahresumsatz von über 100.000 DM erzielen, können knapp 93 % (ca. 1.900.000) als Familienunternehmen klassifiziert werden.

In den nächsten fünf Jahren steht etwa jedem fünften dieser Familienunternehmen eine Neubesetzung der Geschäftsführung ins Haus, sei es infolge eines

**altersbedingten planmäßigen Generationswechsels
oder unerwarteter Ursachen (Familienstreit,
Ehescheidung, Unfall, Krankheit, Tod)**

Über 380.000 Unternehmen suchen in den nächsten fünf Jahren einen Nachfolger. Rund zweidrittel davon sind Handwerksbetriebe.

Ursachen des Generationenwechsels liegen nicht nur im Alter des Betriebsübergebers. Dies belegt die nachfolgende Übersicht:



Ursachen	Alter der unter 60 Jahre	Vorgänger 60 Jahre und mehr	Insgesamt
Altersbedingt	00,0	43,6	43,6
Wechsel des Vorgängers in ein anderes Unternehmen	12,8	12,8	25,6
Plötzliches Ausscheiden durch Unfall, Krankheit etc	15,4	15,4	30,8
Insgesamt:	28,2	71,8	100,0

In 2002 war von 76.000 Übertragungsfällen (ca. 1 Mio. Beschäftigte) auszugehen.

76.000 Unternehmen
Mit ca. 1.000.000 Beschäftigten

suchen wegen

- Alter 32.000 = 42 % NRW 43,6 %
- Schicksal 24.000 = 32 % NWR 25,6 %
- sonstiger 20.000 = 26 % NRW 30,8 %

einen Nachfolger.



Von diesen Unternehmen gehen:

	Anzahl	in %	Beschäftigte
➤ an Familienmitglieder	32.200	42 %	496.000
➤ an Mitarbeiter	9.700	10 %	126.000
➤ an externe Führungskräfte	11.600	15 %	142.000
➤ Existenzgründer	16.800	22 %	164.000
➤ Stilllegung	5.700	8 %	38.000



Die „unerwartete Schicksalskomponente“ (wegen Krankheit oder Tod im Alter von unter 60 Jahren) ist beachtlich. Kluge Unternehmer wappnen sich dagegen mit folgenden Instrumenten:

- **Vorweggenommene Erbfolge**
- **Testament**
- **Nachfolgeregelung aus dem Unternehmen**
- **Geregelte Stellvertretung**
- **Beratender Beirat**
- **Ehevertrag**
- **Rücklagen für Erbschaftsteuer und Abfindung**

Und Sie - Denken Sie einmal darüber nach !



Nachfolgend eine Übersicht der voraussichtlichen Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen und Nachfolgekategorien:

Umsatz von ... bis			Nachfolge Familie intern	Nachfolge Mitarb- eiter	Nachfolge Externe	unter ... Ver- kauf	Euro Still- legung
50.000	bis	250.000	35	13	17	25	10
250.000	bis	500.000	50	15	15	15	5
500.000	bis	2.500.000	55	10	10	22	3
2.500.000	bis	12.500.000	60	15	12	10	3
über		12.500.000	48	15	23	12	2
Insgesamt:			42,5	12,9	15,2	22,0	7,5

b Unternehmensübergabe an Kinder, Verwandte oder Fremde ?

An

- **wen (?) und**
- **wie (?)**

wird das Unternehmen übertragen ? Diese Frage ist von größter Bedeutung für den Seniorunternehmer, die Mitarbeiter und den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.

Kleinere Unternehmen werden häufiger als größere Unternehmen an Familienangehörige übertragen. Das – kann – muss aber nicht richtig sein.

Keinem Familienmitglied und erst recht keiner Gruppe von Familienmitgliedern ist damit gedient, ein Unternehmen zu übernehmen, das anschließend mangels Kompetenz oder Familiendisput und –zwist in die Insolvenz getrieben wird.



Gefährlich ist die Übergabe an alle erbberechtigten mit unterschiedlichen Interessen. Denken sie nicht nur an die eigentlichen Erbberechtigten, sondern an deren Ehepartner, die häufig mitreden wollen.

Wenn sich die Übernahme an mehrere Familienmitglieder nicht vermeiden lässt, schaffen sie unterschiedliche Eigentums-, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche, bzw. durch Betriebsaufspaltung.

Sorgen sie in diesem Falle aber dafür, das der eigentliche Geschäftsbetrieb nicht kostenmäßig zu sehr belastet wird.

Prüfen sie den Nachfolger aus der Familie auf fachliche und unternehmerische Kompetenz und sorgen sie für die Qualifizierung zum Unternehmer.

Treiben Sie niemand aus ihrer Familie in die Betriebsnachfolge!

Im Zweifel verkaufen sie an fremde Dritte und übertragen den Veräußerungsgewinn an ihre Familienmitglieder. Damit tun sie sich und den Familienmitgliedern einen Gefallen.



c Ein bewährtes Übernahmemodell

Bei der Übernahme ist eine grundsätzliche Frage zu klären:

- **Sofortige Übernahme bei kurzfristigem Ausscheiden des Übergebers**
- **Gleitende Übernahme über einen bestimmten Zeitraum**

Gleitende Übernahme findet man häufig bei Übergabe an Familienmitglieder. Bei der Übergabe an fremde Dritte ist dieser Lösungsansatz nicht so häufig.

Nachfolgendes Übergabemodell hat sich schon häufig im Falle einer gleitenden Übernahme bewährt:



Übertragungs- zeitraum und Funktionen		Alter des Senior	Junior	Gesellschaftsanteile des		Dauer Jahre	Fk Ju
				Senior in %	Junior in %		
Mitarbeiterphase	1	56	25	100	0	1	M
Mitarbeiterphase	2	57	26	100	0	1	M
Beteiligungsphase	1	58	27	90	10	2	P
Beteiligungsphase	2	60	29	70	30	2	P
Beteiligungsphase	3	65	34	40	60	5	G
Beendigungsphase		ab 65		weitere Anteilsübergabe			G
Insgesamt						11 Jahre	

In der Mitarbeiterphase und den Beteiligungsphasen 1 bis 4 ist der Senior Geschäftsführer. In der Beteiligungsphase 1 und 2 ist der Junior Prokurist, in der Beteiligungsphase 3 wird er ebenfalls Geschäftsführer.



d Unternehmensneugründung oder Unternehmensübernahme

Gegenüber der Neugründung hat die Übernahme eines Betriebes i.d.R. den Vorteil, dass erheblich geringe Unsicherheiten und Zukunftsrisiken bestehen. Die Umsatz- und Kostenplanung ist wesentlich einfacher, da auf den Ergebnissen der Vorjahre aufgebaut werden kann.

Allerdings belegt die Praxis, dass die Insolvenzgefahr, die rechtlichen und die betriebswirtschaftlichen Risiken von Betriebsübernahmen höher sind, als bei Neugründungen. Viele Gründer sind sich der mit einer Betriebsübernahme verbundenen Probleme nicht bewusst oder unterschätzen sie erheblich.

e Diese Probleme haben andere Betriebsübergeber vor ihnen gehabt

Eine Betriebsübergabe ist nicht unproblematisch für den Übergeber. Folgende Probleme können entstehen, wenn Sie Ihre „Firma“ loswerden wollen.

Finden eines geeigneten Nachfolgers	31
Finanzierung	27
Steuern	27
Ermittlung Kaufpreis/Miethöhe	26
Einigung Kaufpreis/Miete	23
Erben	16
Rechtliche Probleme	14
Umsatz/Kostenprobleme	13
Grundstücke und Gebäude	9
Personal	8
Probleme mit Mitgesellschaftern	3

Der durchschnittliche Investitionsbedarf für eine Übernahme liegt bei ca. 400.000 DM und liegt damit ca. 60 % über dem einer Neugründung.

Jeder 4. Betrieb (27 %) findet keinen Nachfolger und wird liquidiert werden. Jede 4. Betriebsübernahme (24 %) wird scheitern.

Berater-Team Rainer Gansen, Köln,



f Wer interessiert sich für Ihren Betrieb ?

Die Interessenten für eine Betriebsübernahme sind vielfältig. Zu unterscheiden sind zwischen:

- **Wettbewerber**
- **Kapitalanlagegesellschaften**
- **Holdingsgesellschaften**
(z.B. „Indus ... AG, Bensberg“)
- **Lieferanten**
- **Existenzgründer**



In vielen mittelständischen Unternehmen wird eine Nachfolgelösung aus der Familie oder der Verwandtschaft angestrebt. Diese „ideale Lösung“ ist oft nicht realisierbar, sei es aus familiären Gründen, unterschiedliche Lebensvorstellungen oder aber Gründe, die in der Persönlichkeitsstruktur des Übergebers und/oder des Übernehmers liegen.

Nach der persönlichen Bindung ist bei kleineren Unternehmen zwischen einer Übernahme:

- | | |
|---|------|
| ➤ Familienmitgliedern, ca.: | 50 % |
| ➤ Mitarbeiter, ca.: | 20 % |
| ➤ Fremden Dritte
(Existenzgründer, sonst.) ca. | 30 % |

zu unterscheiden.

Diese Unterteilung beeinflusst in hohem Maße die von ihnen zu wählende “Verkaufsstrategie”.

Wie kommt man an den geeigneten Nachfolger heran ? Dafür müssen sie eine

eine Verkaufsstrategie entwickeln!

Berater-Team Rainer Gansen, Köln,

g Probleme von Existenzgründern bei der Betriebsübernahme

Jede 4. Betriebsübernahme - damit auch die Betriebsübergabe - wird scheitern !

Zweidrittel aller Betriebsübernehmer haben nach dem Start mit ernsthaften Problemen zu kämpfen.

Hauptursachen sind:

- **die wirtschaftliche Situation ist zu positiv eingeschätzt worden**
- **die Unterschätzung der negativen Marktkräfte**
- **die finanziellen Belastungen**
- **die unsichtbare (belastende) Hand des "Alten"**
- **die Unterschätzung zwischenmenschliche Faktoren**
- **die Abwanderungen von Mitarbeitern und Kunden**



Die betriebswirtschaftliche "Erfolglosenrate" junger Unternehmen ist erschreckend hoch. Sie dürfte inzwischen bei ca. 25 bis 30 % liegen. Teilweise wird eine "Erfolglosenrate" von 40 bis 50 % vermutet.

Der Anteil der erfolglosen Existenzgründungen, die in Konkurs gehen, dürfte jedoch deutlich unter 10 % liegen.

Die "Erfolglosenrate" innerhalb der Wirtschaftsbereiche ist sehr unterschiedlich. Ihre Spannweite liegt zwischen 5 % (Ärzte) bis 65 % (Gaststätten, EDV-Vertrieb).

Für den Geschäftserfolg äußerst wichtig ist ein plausibles Unternehmenskonzept. Zweidrittel der gescheiterten Gründer haben kein Unternehmenskonzept erstellt. Ein Unternehmenskonzept sollte auch erstellt werden, wenn der Nachfolger aus der Familie kommt.



Merke:

**ein Unternehmenskonzept (Übernahmekonzept) ist
ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Übernehmer
(und auch für SIE) !**

Gegenüber der Neugründung hat die Übernahme eines Betriebes i.d.R. den Vorteil, dass (man glaubt, das) erheblich geringe Unsicherheiten und Zukunftsrisiken bestehen. Die Umsatz- und Kostenplanung ist wesentlich einfacher, da auf den Ergebnissen der Vorjahre aufgebaut werden kann.

Allerdings belegt die Praxis, dass die Insolvenzgefahr, die rechtlichen und die betriebswirtschaftlichen Risiken von Betriebsübernahmen höher sind als bei Neugründungen.

Viele Gründer sind sich der mit einer Betriebsübernahme verbundenen Probleme nicht bewusst oder unterschätzen sie erheblich.

Folgende Probleme hatten Betriebsübernehmer (Nachfolger) in der Vergangenheit (in %).

Finanzierung	68
hoher Investitionsbedarf	30
unzureichende Informationen	
durch den Übergeber	23
Mangelnde Unterstützung	
durch die Banken	22
überhöhte Kaufpreisforderung	21
Umsatz-/Kosten-Ertragsprobleme	21
rechtliche Probleme	19
Personalprobleme	18
Konflikte mit dem Übergeber	18
Akzeptanz durch Lieferanten	12
Unzureichende Beratung	11
Akzeptanz durch Kunden	10
Informationsdefizite	10
Finden eines geeigneten Betriebes	9
Auflagen	8
Technische Probleme	7
Grundstück und Gebäude	7
Steuern	5
sonstiges	4



2

So bereiten Sie Ihren Betrieb für die Übergabe vor

a Zeigen Sie Ihren Betrieb (die Braut) im vorteilhaften Licht

Betriebsübergeber sehen ihren Betrieb emotional, wie ein Vater sein Kind. Häufig ist er für die Altersvorsorge (Rente) ein wichtiger Bestandteil. Diese Betrachtungsweise führt zu unrealistischen Vorstellungen einer Übergabe, bzw. des Kaufpreises.

Häufig zahlen auch Nachfolger aus der eigenen Familie einen viel zu hohen Kaufpreis, um die fehlende Altersversorgung des Übergebers zu leisten.

Sie tun sich, ihren Mitarbeitern und Geschäftspartnern keinen Gefallen, wenn Sie an einen unqualifizierten Nachfolger (das können auch die eigenen Kinder sein), übergeben.



Erstellen sie für sich eine Liste der positiven und negativen Faktoren ihres Betriebs und des oder der Übernehmer. Bemühen Sie sich dabei um eine rationale Betrachtungsweise.

Der beste Übernehmer ist nicht der, der am meisten bezahlt, sondern derjenige, der

**IHR UNTERNEHMEN auf Dauer
erfolgreich führen kann.**

Das sind Sie sich, ihrer Familie, ihren Mitarbeitern und Geschäftspartnern schuldig.

Eine Betriebsübergabe ist eine komplexe Planungsaufgabe. Lassen Sie sich hierbei fachkundig beraten.

b Entscheidungskriterien für eine Betriebsübernahme

Der Übernehmer eines Betriebs oder dessen Berater sehen den Betrieb unter rationalen Gesichtspunkten. Als äußerste komplexe Investitionsentscheidung.

Ihr Betrieb wird danach hinsichtlich seiner

- **Wirtschaftlichen Entwicklungspotentiale**
- **Technischen Ausstattung**
- **Mitarbeiterqualifikation und – struktur**
- **Rechtsform**
- **Mietverträge, Lizenz- und anderen Verträgen**
- **Stammkunden**
- **Unternehmenswerte**
- **Standortqualität**
- **Betriebsgröße**
- **Branchenentwicklung**
- **Marktstellung**
- **Produkt- oder Leistungssortiment**

beurteilt.



Häufig spielen für den Erwerber auch

“Synergieeffekte”

eine wichtige Rolle.

Überlegen Sie, welche “Synergieeffekte” beim Erwerber eine Rolle spielen könnten.

Je höher die “Synergieeffekte”, desto eher wird der Erwerber einen überhöhten Preis zu zahlen bereit sein.



c Diese Unterlagen sollten Sie zur Verfügung stellen

- **Bilanzen oder Jahresabschlüsse (mindestens) der drei letzten Jahre.**
- **Anlagenverzeichnis mit Neuwerten, Buchwerten und Zeitwerten.**
- **Unternehmensplanung für die nächsten drei Jahre.**
- **Auflistung der wichtigsten Verträge Umsatzanteile der wichtigsten fünf Kunden**
- **Produkt- bzw. Leistungsprogrammbeschreibung**

d So gewinnen und überzeugen Sie potentielle Nachfolger

Ihr Wunschkandidat sollte folgende Eigenschaften haben:

- Ihr Unternehmen erfolgreich weiterführen können erforderlich hierzu sind:

**unternehmerische + fachliche
Kompetenz**

- zielorientiertes Denken Planen Entscheiden, Realisieren (selbst tun oder Organisieren), Kontrollieren, Abweich- und Folgeanalysen erstellen
- Motivationsfähigkeit
- Delegationsfähigkeit
- Kreativität und Selbstdisziplin und schließlich
- den Kaufpreis bezahlen können
- am wichtigsten: Unternehmerpersönlichkeit

Lassen sie den Übernehmer den “Unternehmertest” machen auf meiner Homepage „www.gansen-beratung.de machen.



Seien Sie ihrem potentiellen Nachfolger gegenüber offen. Geben Sie ihm die Informationen, die er haben möchten. Sprechen Sie viel über die voraussichtlich zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Bieten Sie eine überleitende Mithilfe (gegen Entgelt) an.

Lassen sie den Übernehmer die Zeitdauer ihrer Mithilfe bestimmen. Setzen sie nicht zu lange im Unternehmen fest.

Die Zeitdauer sollte möglichst kurz sein, ansonsten besteht die Gefahr, dass sich der Unternehmer nicht “freischwimmen” kann und “Nichtschwimmer” bleibt. Außerdem ist vor “Intrigen” und dem “Ausspielen zwischen Chefs” zu warnen.



- e Diese Probleme gibt es auch bei Ihrer Unternehmensübergabe für den Nachfolger.

Betriebsübernahmen beinhalten für den Übernehmer besondere Risiken. Diese lassen sich klassifizieren.

- 1. Rechtliche Risiken**
Zivilrecht und Steuerrecht
- 2. Kaufpreisrisiken**
zu hoher Kaufpreis, Bezahlung des Kaufpreises
- 3. Zwischenmenschliche Risiken**
zwischen Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und dem Betriebsübergeber



Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen

Die vom Übergeber ausgehen:

Fehlende Einsicht in die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung

Fehlen einer zweiten Managementebene, keine Nachwuchsförderung

Reinregieren, Altunternehmer gibt Einflussnahme nicht auf

Divergierende Kaufpreisvorstellung

Fehlende Altersvorsorge des Unternehmers

Die vom Nachfolger ausgehen:

Fehlende Führungserfahrung unternehmerischer Kompetenz

Ungenügende Branchenkenntnis

Umstellung des Übernehmers von einer Groß- zur Mittelstruktur

Mitarbeiter gehen auf Konfrontationskurs

Finanzschwäche des Übernehmers

Problem: Kaufpreisfinanzierung



3 Übernahmemöglichkeiten und Kaufpreisbestimmung

a Schließen oder Übergeben ?

Ihren Betrieb können Sie durch

Schließung oder Betriebsübergabe

los werden.

“Schließen” kann und wird sehr teuer werden.

Häufig ist es besser, ein Unternehmen für den “berühmten Euro” zu übertragen – als zu schließen.



b Gesamtveräußerung, Teilbetriebsveräußerung, Unternehmensbeteiligung, Publikumsgesellschaft

In der Regel werden Unternehmen “im Ganzen” übertragen,

Bei größeren Unternehmen kann es aber auch sinnvoll sein, Unternehmensteile zu übertragen. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn eine Aufteilung in

- **Besitzunternehmen**
- **Produktionsunternehmen**
- **Vertriebsunternehmen**

leicht möglich ist, oder wirtschaftliche selbständige Unternehmensbereiche unter einem Dach vereint sind.

Beispiel

Übernahme einer Druckerei



Interessant können auch Unternehmensbeteiligungen (unterschiedliche Rechtsformen, Mischformen) sein. Hier ist eine Trennung zwischen Eigentum und Management möglich und sinnvoll.

Schließlich kann auch die Umwandlung in eine Publikumsgesellschaft (z.B. kleine Aktiengesellschaft oder Mischformen) und die anschließende Verwertung an der Börse eine lohnenswerte Alternative sein.



c Übernahmealternativen

Es gibt die verschiedensten Möglichkeiten ein Unternehmen teilweise oder ganz zu übertragen. Wesentliche Bedeutung hat die Frage “wieviel” und “wie” gezahlt wird.

c1 Übertragung durch Verkauf bei sofortiger Bezahlung



- **Asset Deal (Einzelrechtsnachfolge)**
Kauf aller dem bestehenden Unternehmen gehörenden Sachen und Rechte (Einzelrechtsnachfolge)
- **Share Deal (Gesamtrechtsnachfolge)**
Kauf der Geschäftsanteile an einem bestehenden Unternehmen (Gesamtrechtsnachfolge).
- **Gesamt- oder Teilunternehmensübernahme**
Bei der Gesamtunternehmensübernahme wird der gesamte Betrieb einheitlich als Einzelrechtsnachfolge (bei Personalunternehmen) oder Gesamtrechtsnachfolge (Kapitalgesellschaften) übernommen. Häufig werden einzelne Wirtschaftsgüter jedoch zurückbehalten und ins Privatvermögen überführt (Vorsicht: Es kann zu steuerlichen Problemen kommen).
Möglich ist auch die Übergabe eines Teilbetriebs oder eines Geschäftszweiges (Vorsicht: Es kann zu steuerlichen Problemen kommen).

c2 Übertragung des Unternehmens gegen Einräumung wiederkehrender Leistungen



- **Ratenzahlung**
Der Kaufpreis wird ganz oder teilweise gestundet. Über Sicherheit und Zinsen nachdenken.
- **Rente**
Der Kaufpreis wird ganz oder teilweise verrentet. Über Rentendauer, Verzinsung und Sicherheiten nachdenken.
- **Dauernde Last**
Hier kann es sich um wiederkehrende Leistungen, Unterhaltsleistungen oder Versorgungsleistungen handeln. Rente und dauernde Last werden ertragsteuerlich unterschiedlich behandelt.
- **Nießbrauch**
Das Unternehmen wird unter “Nießbrauchvorbehalt” übertragen. Dies ist in vielen Fällen eine sinnvolle Gestaltungsvariante um neben einem “Teilkaufpreis” noch an den zukünftigen Erträge des Unternehmens zu partizipieren.



d Verpachtung des bestehenden Unternehmens

Eine “Nachfolgeform” die nur die nur selten vereinbart wird. Insbesondere bei der Übergabe an Familienangehörige kann die Verpachtung des Unternehmens jedoch zivil- und steuerrechtlich interessant sein.

In einen (formlosen) Pachtvertrag müssen die Gegenstände und Dauer des Pachtvertrages, Pachthöhe, Instandsetzungsverpflichtung, Konkurrenzverbot usw. vereinbart werden.

e Erbrechtliche (schenkungsrechtliche) Unternehmensnachfolgen

Reine erbschafts- oder schenkungsrechtliche Vorgänge haben als zwingende Voraussetzung, das die Übertragung

ohne Gegenleistung

erfolgt. Diese Vorgänge sind ertragsteuerlich unbeachtlich.

Häufig erfolgen Schenkungen oder Erbschaften unter Auflagen. Schenkungen oder Erbschaften unter der Auflage von

- **Übernahme von Verbindlichkeiten**
- **Zahlung von Abstandszahlungen oder Gleichstellungsgelder**
- **wiederkehrende Leistungen**
(Versorgungs-, Unterhaltsleistungen,
- **Nießbrauchsleistungen**

können unerwartete Steuerfolgen nach sich ziehen.





e1 **Unternehmertestament**

Der Erbvertrag durch “Unternehmertestament” ist eine gute Möglichkeit, das Unternehmen vor Erbstreitigkeiten zu schützen. Hier bestätigen alle Beteiligten die testamentarischen Verfügungen. Sogar der vertragliche Verzicht auf den Pflichtteil ist möglich.

Ein solcher Vertrag ist von keinem Partner einseitig mehr rückgängig zu machen.

Unzulässig sind sittenwidrige Zurücksetzung von Abkömmlingen. Natürlich müssen Formvorschriften (Notar, Erblasser höchstpersönlich) zu beachten.



e2 Vorweggenommene Erbfolge

Wird die Unternehmensnachfolge schon zu Lebzeiten durch Weitergabe an die nächste Generation in der Familie durchgeführt, handelt es sich unter bestimmten Voraussetzungen um eine Maßnahme der vorweggenommenen Erbfolge.

Der Begriff wurde vom BGH geprägt und vom BFH übernommen.

Charakteristische Kennzeichen dieser Gestaltung ist eine Vereinbarung, in der Eltern ihr Vermögen übertragen und dabei für sich einen ausreichenden Lebensunterhalt und für die außer dem Übernehmer noch vorhandenen Abkömmlinge Ausgleichszahlungen ausbedungen werden. Es werden also Gegenleistungen bestimmt.



Solche Gegenleistungen können sein:

- **Versorgungsleistungen an den Übergeber, dessen Ehegatten oder nahe Angehörige**
- **der Übernehmer verpflichtet sich, Ansprüche der Miterben auszugleichen**
- **der Übernehmer zahlt einen Teilkaufpreis**
- **der Übernehmer übernimmt konkrete Verbindlichkeiten**
- **Die lebzeitige Zuwendung an den Übernehmer wird auf den Pflichtteil angerechnet.**
- **Dem Übergeber wird ein Nießbrauch am Unternehmen eingeräumt**
- **Der Übergeber überträgt gleichzeitig anderes Vermögen an die übrigen Erben.**



Je nach Gestaltung der Gegenleistung kann aus der Unternehmensübergabe ein Anschaffungs- oder Veräußerungsgeschäft werden, das zu Anschaffungskosten des Übernehmers und zu Veräußerungserlösen des Übergebers führt.

Schenkungsteuerrechtlich führt eine Gegenleistung zu einer gemischten Schenkung.

Motive für die vorweggenommene Erbfolge sind:



- **Lenkungs- und Kontrollmöglichkeit der Nachfolge zu Lebzeiten und damit die Eindämmung des der Erbengemeinschaft innewohnenden Risikos**
- **Mehrfache Inanspruchnahme von persönlichen erbschaftssteuerlichen Freibeträgen**
- **Progressionsvorteile**
- **Erbschaftssteuerliche Betriebsvermögensprivilegierung**
- **die Minderung unerwünschter Pflichtteilsansprüche**
Nutzung einkommenssteuerlicher Effekte

e3 Übertragung durch letztwillige Verfügung

Trifft der Unternehmer keine “letztwillige Verfügung” tritt beim Tode des Unternehmens die “gesetzliche Erbfolge” in Kraft.

In diesem Falle würde eine “Erbengemeinschaft” Erbe des gesamten Vermögens werden.

Eine Erbengemeinschaft ist für Unternehmen und größere Vermögen ein “Supergau” und sollte in jedem Falle vermieden werden.

Kennzeichen einer Erbengemeinschaft sind:

- **Gesamthandgemeinschaft (grundsätzlich Einstimmigkeit)**
- **Infolgedessen häufig nur eine Übergangsgemeinschaft mit gegrenzter Haltbarkeit und den dadurch entstehenden steuerlichen Problemen**



Sind am Unternehmen noch fremde Dritte beteiligt ist ein “Super-Super-Gau” fast immer unvermeidlich. Bereits im Gesellschaftsvertrag sollte diese Fallkonstellation verhindert werden.

Fazit:

Ein Unternehmer muss in jedem Falle ein Testament erstellen – und das nicht erst wenn er 55 oder 60 Jahre jung ist.



e4 Übergang auf eine Stiftung

Sind keine Nachkommen, nahe Verwandte oder “erbwürdige sonstige Personen” vorhanden, würde das Vermögen dem Staat zufallen. Dieser ist aber per Gesetz an den Früchten und der Substanz des Vermögens bereits beteiligt.

Ein Übertragung an eine bestehende oder selbst zu gründende Stiftung entspricht den Interessen des Erblassers voraussichtlich eher, als dass das Vermögen im “Staatstopf” verschwindet.



4 Zivilrechtliche Problematik – “Übernahmeoptimale Rechtsform” ?

Beim Erwerb eines Unternehmens unterscheidet man zwischen dem Kauf der dem bestehenden Unternehmen gehörenden Sachen und Rechte (Asset Deal – Einzelrechtsnachfolge) und dem Kauf der Anteile an dem bestehenden Unternehmen (Share Deal – Gesamtrechtsnachfolge).

Der Kauf der Anteile an einer bestehenden Unternehmung scheidet für ein Einzelunternehmen aus. In Betracht kommen nur Erwerbe von Anteilen an Personengesellschaften oder Kapitalgesellschaften. Die zivilrechtlichen Haftungstatbestände für Personengesellschaften entsprechen weitgehend denen der Einzelunternehmungen.



Die zivilrechtlichen, steuerlichen und finanzielle Konsequenzen sind in Abhängigkeit ob Einzelrechtsnachfolge oder Gesamtrechtsnachfolge vorliegt, höchst unterschiedlich.

Besitzen Sie eine Einzelunternehmung können Sie rechtlich nur die einzelnen Wirtschaftsgüter (auch Firmenwert) verkaufen.

Sind Sie Eigentümer von Gesellschaftsanteilen an einer Kapitalgesellschaft, werden diese Eigentumsanteile an der Kapitalgesellschaft veräußert und nicht die der Gesellschaft gehörenden Wirtschaftsgüter.



Mit der Übernahme der Wirtschaftsgüter endet juristisch ihre Firma. Sie haften privat für die Verpflichtungen die sie als Firma eingegangen sind.

Verkaufen Sie Ihre GmbH, so besteht die Firma juristisch gesehen weiter fort. Die Firma selbst – nicht Sie – haften für die eingegangenen Verpflichtungen.

Problematisch sind auch rechtliche Hürden einer Betriebsveräußerung. Hingewiesen sei nur auf die Datenschutzbestimmungen, bspw. bei Arzt-, Steuerberatungs- oder Rechtsanwaltspraxen.



c Vor- und Nachteile einer Betriebsübernahme

c1 Vorteile

- **Marktposition,
Markteintritt**
- **Kundenstamm**
- **Know-how
Aufbauorganisation**



c2 Nachteile

a) **Fehlender Gestaltungsspielraum –
eingefahrene Strukturen**

b) **Bestehende Verträge**

- **Dauerschuldverhältnisse**
- **Arbeitsverträge § 613 a BGB**
- **Haftung des Übernehmers**
Firmenfortführung § 25 HGB
Vermögensübernahme § 419 BGB
weitere vielfältige Haftungsrisiken
(Betriebssteuern § 75 AO,
Sozialversicherung usw.)



c So ermitteln Sie den “angemessenen” Kaufpreis

Grundsätzlich bestimmt der Markt den Preis. Das gilt auch für den Kaufpreis eines ganzen Unternehmens.

Häufig ist der von den Verkäufern geforderte Kaufpreis zu hoch und durch die objektiven Unternehmensfaktoren nicht gerechtfertigt. Beispiele hierzu.

Selbst der “gutmeinende Unternehmer”, der an Kinder oder Mitarbeiter übertragen möchte, verlangt häufig zu viele für sein “Schätzchen”. Dies ist insbesondere bei Rentenvereinbarungen der Fall.

Denken sie daran, das die Fälle einer Insolvenz “wegen zu hohem Kaufpreis” nicht gerade selten sein. Schauen sie sich die Teilwertabschreibungen von aufkaufenden Unternehmen der letzten Jahre an.

c1 Methoden der Unternehmensbewertung



Die Methoden der Unternehmensbewertung sind vielfältig.

Hinweise hierzu von der Standesvertretung der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer:

- **Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen
(Stellungnahme des Hauptfachausschusses)
HFA 2/1983**
- **Besonderheiten der Bewertung kleinerer und mittlerer Unternehmen
(Stellungnahme des Hauptfachausschusses)
HFA 6/1997**

Von der Wissenschaft hochgelobt – und deshalb häufig untauglich - sind finanzmathematische Methoden der Unternehmensbewertung.



Ziel ist die Ermittlung eines zukunftsgerichteten Ertragswerts des Unternehmens. Technisch geschieht dies, indem Einzahlungs- und Auszahlungsreihen auf den Barwert abdiskontiert werden.

Der Wert “steht in fällt” somit mit der Zukunftseinschätzung der Ertragspotentiale.

In deren Bewertung liegt deshalb auch die Schwierigkeit dieser Wertermittlungsmethode.



Kleine Unternehmen werden häufig mit Hilfe einer Kombination von

➤ **Substanz- und Ertragswert**

bewertet.

Für einige wenige Branchen, vorzugsweise aus dem Bereich der “Dienstleister” gibt es in Bezug auf den Ertragswert

➤ **umsatzabhängige Erfahrungssätze**

Im Einzelfall können diese jedoch weit an einen individuell ermittelten Ertragswert vorbeigehen.

c2 Was wird alles verkauft ?



Das ist eine der wichtigsten Fragen, die geklärt werden muss. Bestimmen Sie frühzeitig, welche materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter (Aktivseite der Bilanz) und welche Schulden (Passivseite der Bilanz) veräußert werden sollen.

Ein Teil des Betriebsvermögens (Fahrzeuge, Grundstücke) wird häufig auch ins Privatvermögen überführt. In jedem Falle sollten

- **das Anlagevermögen**
- **und die Vorräte**

übertragen werden. Es empfiehlt sich auch, den Forderungsbestand und die Lieferantenverbindlichkeiten zu übertragen.

Die Gewährleistungsverpflichtung des Übergebers muss geregelt werden.



c3 Ermittlung eines Substanzwertes

Der Substanzwert ist der Wert der körperlichen und immateriellen Gegenstände des Anlagevermögens (ohne Firmenwert). Zwischen Buch- und Neuwert liegt der Zeitwert. Dieser ist sehr stark abhängig von der Frage, ob der Betrieb

zerschlagen oder fortgeführt

werden soll. Bei einer Betriebsübernahme gilt die “Fortführungsprämisse”. Der Zeitwert ist dann höher als bei einer Betriebsstillegung (“Zerschlagungsprämisse”).

c4 Ermittlung eines Ertragswerts (Firmenwertes)

Wenn der Kaufpreis über dem Substanzwert liegt, sollte es dafür vernünftige Gründe geben. Unternehmer begründen einen über dem Substanzwert liegenden Preis häufig mit dem Kundenstamm, dem Know-How oder dem Firmenwert.

Meine Antwort ist dann immer die gleiche:

➤ was nützt mir ein Kundenstamm, wenn damit nur Verluste erzielt wurden ?

Wurde dagegen in der Vergangenheit (und auch in der Zukunft) ein „Betriebswirtschaftlicher Gewinn“ erzielt, dann kann man neben dem Substanzwert auch noch einen

Ertragswert

zahlen.

Kaufpreis = Substanzwert + Ertragswert



Je nach Branche und “Sicherheit des betriebswirtschaftlichen Gewinns” können dies das

zwei bis siebenfache eines betriebswirtschaftlichen Gewinns

gezahlt werden. Was versteht man unter dem “betriebswirtschaftlichen Gewinn” ?

Der “betriebswirtschaftliche Gewinn” ist mit dem steuerlichen Gewinn nicht identisch. Es müssen noch “Ergebnismodifikationen” vorgenommen werden.



Insbesondere sind noch “kalkulatorische Kosten” zu berücksichtigen. Dies sind u.a.:

- **kalkulatorischer Unternehmerlohn**
- **kalkulatorische Mieten**
- **kalkulatorische Zinsen**
- **kalkulatorische Abschreibungen**
- **kalkulatorische Wagnisse**

Ein Steuerbilanzgewinn von 80.000 Euro rechnet sich damit leicht auf einen betriebswirtschaftlichen Gewinn von 10.000 Euro herunter.

Unter Umständen können auch Umsatzmodifikationen vorgenommen werden.



c5 Zur Frage von “Schließungskosten”

Wird der Betrieb stillgelegt und nicht übergeben, kommen auf den Unternehmer besondere Kosten zu. Möglicherweise muß ein Sozialplan” oder Ähnliches erstellt werden.

Die Frage der Gewährleistungen für die in der Vergangenheit erbrachten Leistungen muss gelöst werden. Häufig zahlen die Kunden ihre Forderungen nicht, da die Gewährleistung nicht sichergestellt ist.

Gewitzte Käufer ziehen dies in die Kaufpreisverhandlungen mit ein.



c6 Kaufpreisfestlegung – Kaufpreisargumente

Der Kaufpreis hängt wesentlich von den zukünftig zu erwarteten Gewinnen ab. Unternehmer argumentieren zu häufig vergangenheitsbezogen. Argumentieren Sie “zukunftsgerichtet” und erstellen Sie eine dreijährige Zukunftsplanung für die Kaufpreisermittlung. Häufig finden sich auch eine Kombination von Ertragswert und Substanzwertverfahren (Mittelwertverfahren).



d Abschließende Betrachtungen Übernahmeformen und Kaufpreisbestimmung

d1 Rechtsformwechsel

d2 Veränderungen beim Betriebsvermögen

de Betriebsaufspaltung



Diskussion

Menschliche und betriebs-
wirtschaftliche Aspekte der
Unternehmens- und
Vermögensnachfolge