



Dynamische Unternehmensnachfolge

Informationen - Probleme – Lösungsansätze

Maßnahmenpläne zur Nachfolge

- Themenbereiche -

1. Zehn Problemfelder der Unternehmer-Nachfolge
2. Regelungsbereiche Ihrer Unternehmensnachfolge
3. Nachfolgeoptionen erkennen, bewerten und selektieren
4. Strukturschritte der Unternehmensnachfolge

- 
5. Maßnahmenpläne professioneller Beratung bei der Unternehmensnachfolge (zugleich teilweise Gliederung Nachfolgeexposé)
 6. Mehrjährige Erfolgs- + Liquiditätsplanung
 7. Übertragung einer Einzelunternehmung
Gestaltungen und Steuerfolgen
 8. Übertragung einer GmbH
Gestaltungen und Steuerfolgen
 9. Diskussion
 10. Schlussbemerkungen



1. Zehn Problemfelder der Unternehmer-Nachfolge

- a. Betriebswirtschaftlich-strategische Zukunftsfähigkeit
- b. Unersetzlichkeitssyndrom
- c. Unterdrückte Kommunikation
- d. Fehlender Krisenplan
- e. Fehleinschätzung der Motivation, Fähigkeiten und Qualifikation der Kinder



- f. Der gefährliche „Inzucht-Effekt“
- g. Finanzierbarkeit der Nachfolge
- h. Falsch verstandenes Gleichbehandlungsstreben
- i. Unterschätzte Unternehmenskultur
- j. Falsche Rechtsform



2. Regelungsbereiche Ihrer Unternehmensnachfolge

- a. Die Zielsetzung des Unternehmers
- Vermögen sichern, Betrieb erhalten
 - sich und die Familie versorgen,
 - Streit vermeiden,
 - Liquiditätsabfluss begrenzen,
 - Kapitalentzug vermeiden,
 - Privatvermögen der Kreditbesicherung entziehen



b. Betriebswirtschaftliche Aspekte in Vergangenheit–Gegenwart–Zukunft

- Unternehmenspolitik
- Marktpositionen
 - Kundennutzen Technologien
 - Ressourcen Wettbewerb
 - Absatzmarktsituation
 - Beschaffungsmarktsituation
 - Leistungserstellungssituation
- Gewinnsituation
 - Ertrag und Aufwand
- Liquidität
 - Anlagenstruktur Finanzmittel



c. Personelle Aspekte der Unternehmensnachfolge

- ◆ Denkbare Unternehmensnachfolger
 - Familienangehörige
 - Unternehmensinterne
 - Unternehmensexterne
- ◆ Auswahlkriterium „Leistungsverhalten“
 - Führungsqualität
 - Kompetenz, Kooperation, Konsens,
unternehmerische Denken
 - Soziale Kompetenz
 - Leistungsdynamik, Interpersonales Umfeld,
Erfolgswille, Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit



◆ Auswahlkriterium „Persönlichkeit“

- Charisma, Status, Autorität

Dominanz versus Unterordnung

Kontaktsuche versus Zurückgezogenheit

- Normenorientierung

Individualismus versus Anpassung

Selbstbewusstsein versus Bescheidenheit

- Managementfunktionen und Kompetenzen

Zielsetzung, Planung, Entscheidung,

Realisierung, Controlling (Soll-Ist-Vergleich),

(Ursachen und Konsequenzen)



d. Erfolgs- und Liquiditätsaspekte, Unternehmenswert

◆ Der Zukunftserfolg des Unternehmens

Investitionsplanung für drei bis fünf Jahre

Erfolgsplanung für drei bis fünf Jahre

Liquiditätsplanung für drei bis fünf Jahre

◆ Der Unternehmenswert für die Früchte langer Arbeit.

Statische - dynamische Methoden

Ertragswertverfahren, Substanzwertverfahren,
Übergewinnmethoden, Einfluss ideeller Werte
Mittelwertverfahren



e. Juristische Aspekte der Unternehmensnachfolge

- ◆ Verkäufe, schenkungs- und erbrechtliche Unternehmensnachfolgen stehen unter dem Vorbehalt des Gesellschaftsvertrages.
- ◆ Individuelle – statt gesetzliche Nachfolge-
regelung
- ◆ Umwandlungen

f. Steuerliche Aspekte bei der Unternehmensnachfolge

- ◆ Entgeltliche Unternehmensübertragung
 - Steuerfolgen für den Übertragenden
 - Steuerfolgen für den Übernehmer
 - Rechtsformproblematik
- ◆ Unentgeltliche Unternehmensübertragung
 - von Betrieben oder Teilbetrieben von Personengesellschaften
 - von Kapitalgesellschaften
 - von Einzelwirtschaftsgütern
 - Gründung einer Stiftung
 - Erbauseinandersetzung
- ◆ Betriebsaufspaltung und Unternehmensnachfolge
 - Steuerfolgen für den Übertragenden
 - Steuerfolgen für den Übernehmer



3. Nachfolgeoptionen erkennen, bewerten und selektieren

- ◆ Wenn die nachwachsende Generation nicht interessiert oder fähig ist, das Familienunternehmen fortzuführen, gewinnen externe Manager und der Unternehmensverkauf zunehmend an Bedeutung.
- ◆ Vier Optionen lassen sich unterscheiden:
 - Familiennachfolge
 - Fremdgeschäftsführung
 - Unternehmensunabhängigkeit
 - Eigentümerwechsel



4. Akteure und Problemfelder von Nachfolgeoptionen

a. Unternehmer

erstrebter Einfluss
Alterssicherung
Strategie

b. Unternehmensberatung

Unternehmensanalyse
Strategieentwicklung
Unternehmensbewertung

d. Rechtsberatung

Erbrecht
Gesellschaftsrecht
Verträge

c. Steuerberatung

Erbrecht
Steuerrecht



e. **Marktnachfrage**

Unternehmensverkauf
Investoren

g. **Banken**

Fördermittel
externe Kapital

f. **Externes/internes
Management**

Verfügbarkeit
Interessen
Qualifikation

f. **Familie**

Potentiale
Bereitschaft
Qualifikation

5. Strukturschritte Unternehmensnachfolge

Phaseneinteilung

a. Status – Quo – Analyse

b. Konzeptionsphase

c. Umsetzungsphase

d. Übergangsphase

e. Phase des Neuanfangs

Zeitbedarf

♦ ca. 6
Monate

1 bis 6
Jahre

danach



Analysephase

- ◆ Bevor über Rechtsformen, Beteiligungskonstruktionen, externe oder familien-interne Nachfolge nachgedacht wird, muss die individuelle Situation des Unternehmens systematisch analysiert werden.
- ◆ Die persönlichen Ziele des Unternehmers müssen klar sein. Dazu gehören:
Persönliche Alterssicherung, wie lange, in welchem Umfang will er noch Einfluss auf Führung, Aufsicht und Kapital ausüben. Soll er Nachfolger ein Familienmitglied, Mitarbeiter oder Externer sein.



Ausgewählte Teilschritte der Unternehmensnachfolge

Status-Quo-Analyse

- ◆ Persönliche Ziele des Unternehmers
- ◆ Markt und Wettbewerb
- ◆ Interne Stärken und Schwächen
- ◆ Finanzkraft + Marktwert
- ◆ Nachfolgeoptionen
familieninterne
oder externe Nachfolge

Konzeptionsphase

- ◆ Unternehmertestament
- ◆ Nachfolgeprozess
 - Strategisch operative Alternativen
 - Führungs- + Vermögensübertragung
 - Strategische Ausrichtung
 - Prozesscontrolling (Steuerberater, Beirat)



Umsetzungsphase

- ◆ Familiennachfolge
 - Qualifizierung des Nachfolgers+des Unternehmens
 - Finanzierung und Vertragsgestaltung
- ◆ Familienexterne Lösung
 - Qualifizierung des Unternehmens + des Nachfolgers
 - Finanzierung und Vertragsgestaltung
- ◆ Restrukturierung durch den Nachfolger

Übergangsphase Familiennachfolge

- ◆ Einstieg des Nachfolgers in die Geschäftsführung
- ◆ Übernahme von Teilbereichen durch den Nachfolger
- ◆ Rückzug aus Teilbereichen durch den Senior
- ◆ Information der Marktpartner



6. Maßnahmenplan professioneller Beratung bei der Unternehmensnachfolge

- ◆ Kurzfristige Regelungen – Notfallplan
- ◆ Mittelfristige Regelungen
- ◆ Langfristige Regelungen
- ◆ Erbauseinandersetzung



Kurzfristige Regelung – Notfallplan -

- ◆ Notfallplan für die personelle Besetzung der Schlüsselpositionen im Interimsfalle bei längerer Krankheit oder zur Nachfolge bei Todesfall
- ◆ Sicherung der operativen Kontinuität der Prozesse und Geschäftsbeziehungen (MaZ)
- ◆ Testament oder Vertrag mit ggf. qualifizierter Nachfolgeregelung
- ◆ Sicherung der Liquidität bei plötzlicher Erbsteuerlast im Todesfall
- ◆ Vermeidung eines Nachfolgevakuumms
- ◆ Finanzielle Sicherung der Gründerfamilie



Mittelfristige Regelung

- ◆ Aufbau eines pers. Nachfolgers, intern oder extern, wenn nicht möglich Schaffung von alternativen Strukturen (MBO/MBI, Verkauf)
- ◆ Marktposition heute und morgen
Wettbewerbsvorteile, Identität, Marke, Personalentwicklung
- ◆ Schaffung von nachfolgefähigen Rechtsstrukturen für interne oder externe Nachfolge
- ◆ Gewinn- und Liquiditätsmanagement, steueroptimierte vorweggenommene Erblösungen
- ◆ Emotionalitäten, Absicherung der Familie, Stiftungen



Langfristige Regelung

- ◆ Designierten Nachfolger aufbauen, Coaching, Beiratslösungen
- ◆ Strategische Langfristausrichtung des Unternehmens, Kernkompetenz/Marktpositionen heute und morgen
- ◆ Umwandlung, Börsengang, Erbrechtliches und unternehmensrechtliches Gesamtkonzept
- ◆ Entgeltliche bzw. unentgeltliche Vermögensübertragung, Schenkungssteueroptimierung
- ◆ Vorweggenommen Erbfolge, schrittweiser Übergang oder nur Vermögensnachfolge



Erbauseinandersetzung

- ◆ Tätigkeit der Erbengemeinschaft und des Testamentvollstreckers
- ◆ Qualifizierte Nachfolge innerhalb der Erben
- ◆ Testamentvollstreckung
- ◆ Erbschaftsteuer u.U. aber auch Einkommensteuer
- ◆ Vermeidung von persönlichen Erbkriegen (häufig nur um Kleinigkeiten)



7. Nachfolgeanalyse – zugleich (teilweise) auch Nachfolgeexposé

- ◆ Rahmenbedingungen und unternehmerische Ziele
- ◆ Darstellung des Unternehmens
- ◆ Struktur des Unternehmens
- ◆ Organisation
- ◆ Markt- und Konkurrenzanalyse
- ◆ Gewerbliche Schutzrechte
- ◆ Marketing und Vertriebsstruktur
- ◆ Produktion und Logistik



- ◆ Einkauf und Beschaffung
- ◆ Forschung und Entwicklung
- ◆ Personangelegenheiten
- ◆ Finanzen
- ◆ Erfolgs- und Liquiditätsplanung
- ◆ Berichtswesen und Controlling
- ◆ Versicherungen und Verträge
- ◆ Chancen und Risiken
- ◆ Kaufpreis und Vertragsmodalitäten
- ◆ Gesamtfazit und Ausblick



Rahmenbedingungen und unternehmerische Ziele

- ◆ Emotionale Rahmenbedingungen,
- ◆ Private Vermögensziele,
- ◆ Unternehmerische Ziele,
- ◆ Private Vermögens- und Versorgungssituation
- ◆ Rollen und Erwartungen der Familienmitglieder



Darstellung des Unternehmens

- ◆ Leistungen und Marktangebote des Unternehmens,
- ◆ Unternehmensgeschichte,
- ◆ Kernwerte und Philosophie,
- ◆ Kernmission und
- ◆ Entwicklungsvisionen



Struktur des Unternehmens

- ◆ Rechtform,
- ◆ Gesellschaftsverflechtungen, Gesellschafter, Stimmenpolung, Optionen, Vorkaufsrechte
- ◆ Miet- und Pachtverträge, Leasingverträge,
- ◆ Gewerbeerlaubnisse, sonst. Konzessionen,
- ◆ Aufbauorganisation,
- ◆ Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Beirat, Banken, Treuhänder, Steuerberater und sonstige Berater.



Organisation

- ◆ Geschäftsordnung
- ◆ Organigramme, Aufbau und Ablauforganisation und
- ◆ offizielle und ggf. inoffizielle Prozesse



Markt- und Konkurrenzanalyse

- ◆ Strategisch relevanter Markt und Marktposition
- ◆ Leistungsprogramme und deren Anteil an Umsatz und Erfolg
- ◆ Alterstruktur des Leistungsprogramms
- ◆ Kernkompetenzen und Chancenpotenziale
- ◆ Rentabilitäts- bzw. Deckungsbeitragsrechnung für die wichtigsten Leistungssegmente und Distributionskanäle
- ◆ Relative Marktposition im Konkurrenzvergleich
- ◆ Branchen-, Technologie- Preisanalyse, Schlüssel-Erfolgsfaktoren, Wachstumsfaktoren
- ◆ Konkurrenzunternehmen



Gewerbliche Schutzrechte

- ◆ Technologische Innovationen, Urheberrechte
- ◆ Patente, gewerbliche Schutzrechte, Lizenzrechte
- ◆ Widerspruchs- oder Nichtigkeitsverfahren, Warenzeichenpflege
- ◆ Entwicklungsverträge



Marketing- und Vertriebsstruktur

- ◆ Marketingstrategien
- ◆ Operative Marketingmaßnahmen
- ◆ Marketingbudgets
- ◆ Vertriebskonzepte
- ◆ Vertriebsstrukturen
- ◆ Preispolitik
- ◆ Distributionspolitik



Produktion, Logistik, Einkauf

- ◆ Beschaffungsprozesse und Rechten, Know-How, investitions- gebrauchs- und Verbrauchsgütern
- ◆ Produktionsverfahren und – prozesse
- ◆ Vertikale Integration: Eigenfertigung, Fremdbezug
- ◆ Produktivität
- ◆ Logistik, Lager- und Warenwirtschaft, Kennzahlen
- ◆ Beschaffungsmärkte, Lieferanten und Lieferantenverträge



Forschung und Entwicklung

- ◆ Organisation
- ◆ Ausgaben in Bezug auf den Umsatz
- ◆ Ergebnisse und Projekte
- ◆ Staatliche Zuschüsse und sonstige Subventionen



Personal

- ◆ Personalstrukturen und Arbeitsverträge
Kosten, Laufzeiten, Sozialleistungen,
Besonderheiten der letzten drei Jahre
- ◆ Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen
- ◆ Stellenbeschreibungen, Führungsleitbilder
- ◆ Personalentwicklungsprogramme
- ◆ Schulungen, Seminare, Ergebnisse



Erfolgs- + Liquiditätsplanung, Finanzen, Unternehmensbewertung

- ◆ Erfolgs- und Liquiditätsplanung für 3 bis 5 Jahre
- ◆ Jahresabschlüsse der letzten 3 bis 5 Jahre, einschl. Anlagenspiegel, Kennziffern, Eventualverbindlichkeiten, Bürgschaften, Garantien oder Patronatserklärungen
- ◆ Steuerpolitik und Betriebsprüfungen (Berichte)
- ◆ Berichtswesen und Controlling
- ◆ Investitionen der nächsten 3 bis 5 Jahre
- ◆ Immobilienbewertung, Substanzwert
- ◆ Gesamt-Unternehmensbewertung



Versicherungen

- ◆ Versicherte Risiken,
- ◆ Versicherungssummen und Prämien
- ◆ Geltend gemachte Versicherungsansprüche der letzten fünf Jahre
- ◆ Aufstellung der nicht durch Versicherungen gedeckten Risiken



Gesamtfazit und Ausblick

- ◆ Konjunktur, Markt, Kunden, Konkurrenz, Einkauf, Gesetze und sonstige Umstände die einen wesentlichen Einfluss auf die geschäftliche Entwicklung haben
- ◆ Chancen und Risiken
- ◆ Mögliche Entwicklungslinien



8. Erfolgs- und Liquiditätsplanung für drei bis fünf Jahre

◆ Erfolg und Rentabilität

- Zeitraum
- Zeittiefe
- Aufgliederung des Leistungsangebotes
- wenn sinnvoll, dann Mengen- und Wertplanung
- Kostenaufgliederung in fixe und variable Kosten
- u.U. kalkulatorische Kosten berücksichtigen
- relative Zahlen

◆ Liquidität

- eigenständig ermitteln oder aus der Erfolgsplanung abzuleiten
- betriebliche und private Einnahmen + Ausgaben streng trennen
- Über- od. Unterdeckung ermitteln
- Deckungsvorschläge erarbeiten



Erfolgs- und Liquiditätsplanungsbeispiel

aus der Praxis

eines Friseurbetriebes



9. Entgeltliche Übertragung einer Einzelunternehmung

Realer Fall und Sachverhalt

- Einzelunternehmen (Heizung und Sanitär)
- Verkauf an einen Betriebübernehmer
i.d.R. zum Beginn des Jahres
- Bilanzpolitische Maßnahmen
- Buchwertfortführung oder Auflösung der stillen Reserven
- Bilanzpolitische Maßnahmen bei beabsichtigter Auflösung stiller Reserven
- einschlägige steuerliche Bestimmungen

Gewinn und Verlustrechnung



Vermögensgegenstände	Buchwerte	Teilwerte	stille Res.
Firmenwert	40.000	80.000	40.000
Betriebsausstattung	20.000	35.000	15.000
Büroausstattung/EDV	15.000	25.000	10.000
Fahrzeuge	40.000	55.000	15.000
GWG	1	10.001	10.000
Summe Anlagevermögen	115.001	205.001	90.000
RHB-Stoffe	50.000	50.000	0
Unfertige Erzeugnisse	550.000	750.000	200.000
Fertige Erzeugnisse	40.000	45.000	5.000
Auftragsbestände	0	15.000	15.000
Sonstige Aktiva	100.000	100.000	0
Vermögensgegenstände	855.001	1.165.001	310.000



Auszahlungsbetrag Gewinnermittlung

Ermittlung Auszahlungsbetrag

◆ Kaufpreis	1.165.001
◆ Schuldübernahme	765.001
◆ Auszahlung	400.000

Gewinnermittlung

◆ Kaufpreis	1.165.001
◆ Buchwerte	855.001
◆ Veräußerungsgewinn	310.000



Veräußerungsfolgen Steuerbelastung

◆ Fünftelungsregelung

Regelfall, beim Höchststeuersatz entspricht
dies Besteuerung von ca. 139.500
 $310.000/5 = 62.000$, St. 20.000 = 100.000

- ## ◆ Steuervergünstigung des Veräußerungs-
- | | |
|-------------------------------|---------|
| gewinns, 16, 34 EStG | 310.000 |
| Freibetrag 45.000 | 0 |
| keine Gewerbesteuer | |
| Steuer (0,56) § 34 mind. 16 % | 78.120 |



Steuerwirkung beim Erwerber

- ◆ Gegenüber der Buchwertfortführung hat der Erwerber um 310.000 höhere Anschaffungskosten, die direkt oder über die AfA sich steuermindernd auswirkt.

Steuervorteil Käufer max.	138.000
Steuerbelastung Verkäufer	78.500
Steuerbelastung Verkäufer	49.500 – 139.500

- ◆ Max. Steuervorteil -- 70.000 --



10. Übertragung einer GmbH

Gestaltungen und Steuerfolgen

- ◆ Sachverhalt

Verkauf der GmbH-Anteile (Privatvermögen) für 500.000. Anschaffungskosten 50.000.

- ◆ Steuerfolge: Halbeinkünfteverfahren

Vom Veräußerer sind 225.000 mit dem normalen Steuersatz zu versteuern.

Der Erwerber kann die Schuldzinsen zur Hälfte als WK aus Kapitalvermögen geltend machen.



Gestaltungsmöglichkeiten

- ◆ Umwandlung der GmbH in eine Personengesellschaft und (später 5 Jahre) Verkauf durch Einzelrechtsnachfolge, damit keine Gewerbesteuer anfällt. Die u.U. zu zahlende Gewerbesteuer ist laufender Aufwand.
- ◆ Steuerfreie Veräußerung an eine andere Kapitalgesellschaft



Sie merken:

Ohne sachkundigen Rat geht
es leider nicht mehr !

Zum Nachlesen
der vorherigen Teile I bis III
www.gansen-beratung.de



D i s k u s s i o n

Kommt wahrscheinlich wieder mal
zu kurz !

Aber Einzelberatung lohnt !

Schlussbemerkungen



Die letzte der vier großen Aufgaben:

**Die Bewältigung der
Vermögens- &
Unternehmensnachfolge !!**

Ich wünsche Ihnen zu dieser schwierigen
Aufgaben alles Glück dieser Welt

Ihr Berater-Team mit Kompetenz und Herz !



Rainer Gansen und Mitarbeiter
sowie der
Veranstalter die
Kreisparkasse Ahrweiler



Nachdenkenswertes !

- ◆ Ein Blick in die Vergangenheit hat nur Sinn, wenn er der Zukunft dient !
(Konrad Adenauer)
- ◆ Das schönste Denkmal, das man haben kann, steht nicht auf einem Platz, sondern im Herzen unserer Kinder und Freunde. *(Gerhard Reichel)*



Nachdenkenswertes !

- ◆ Man kann nicht Wohlstand schaffen, indem man die Lust zum Sparen nimmt !
- ◆ Man kann nicht die Macht den Schwachen geben, indem man die Starken schwächt !
- ◆ Man kann nicht dem Arbeitnehmer helfen, indem man den Arbeitgeber beseitigt !
- ◆ Man kann nicht die Brüderlichkeit fördern, indem man den Klassenkampf anheizt !



- ◆ Man kann nicht den Armen helfen, indem man die Reichen ruiniert !
- ◆ Man kann nicht den Sorgen entgehen, indem man mehr ausgibt, als man einnimmt !
- ◆ Man kann nicht Charakter und Mut schmieden, indem man Initiative und Unabhängigkeit lähmt !
- ◆ Man kann dem Menschen nicht helfen, indem man für ihn das tut, was er selbst tun könnte und müsste !

◆ *Abraham Lincolns Worte von 1864*