

Unternehmensnachfolge will gut vorbereitet sein



Viele Firmenchefs verdrängen das Thema und müssen dann dichtmachen, weil sich von heute auf morgen kein geeigneter Nachfolger findet. Sie verschenken damit nicht zuletzt eine Möglichkeit, fürs Alter vorzusorgen. An Hilfsangeboten fehlt es nicht. Dennoch braucht es auch seine Zeit, zuvor einen kompetenten Berater mit unternehmerischer Erfahrung zu finden.

Stabwechsel – nicht nur die eigene Chefsache

Das Thema ist volkswirtschaftlich so brisant, dass man sich längst auch in den Chefetagen von Politik und Wirtschaftsverbänden intensiv damit beschäftigt. Schließlich hängen davon in den nächsten Jahren hunderttausende Arbeitsplätze ab.

Allein in Bayern steht nach Angaben des Wirtschaftsministeriums in den nächsten 5 Jahren in rund 63000 mittelständischen Betrieben ein Generationswechsel an. Etwa eine halbe Million Arbeitsplätze sind davon betroffen. Wie aus der entsprechenden Studie weiter hervorgeht, scheiden im Durchschnitt annähernd 20000 Unternehmer früher als geplant, oftmals unerwartet aus – z. B. durch Krankheit, Unfall oder die Aufnahme einer anderen Tätigkeit. Ohne eine frühzeitige Übergabepfung sind allein dadurch in den kommenden fünf Jahren mehr als 150000 Arbeitsplätze in Gefahr.

Auf 45000 bis 60000 beziffert man in Baden-Württemberg die Zahl der Betriebe, die zwischen 2002 bis 2007 einen Nachfolger benötigen. Das sind ca. 11-15 % der bestehenden Unternehmen – betroffen hier etwa 140000 Arbeitsplätze. Auch bis 2012 kann nach neuesten Erkenntnissen keine Entwarnung gegeben werden.

Jährlich stehen in Deutschland rund 71000 Unternehmen vor dem Generationswechsel und damit vor der Nachfolgefrage – darunter ein zunehmender Anteil kleiner Firmen. Noch wird der Staffelnstab überwiegend an Familienmitglieder weitergereicht (43,8%). An externe Nachfolger geht er zurzeit in 16,5 % der Fälle. Bei etwa jeder zehnten Übergabe (10,2 %) kommen Mitarbeiter der Firma zum Zug. 21,1 % der Unternehmen gehen derzeit in den Verkauf – so die Untersuchungsergebnisse des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, (IfM).

Es zeichnet sich ab: Immer mehr Betriebe suchen einen externen Nach-

folger für den Chefsessel. Fast 4 von 10 übergabereifen Unternehmen müssen in den nächsten 5 Jahren diesen Weg gehen, schätzt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) ein. Tatsache ist auch: Ein wachsender Prozentsatz von Firmen muss dichtmachen, weil ein Nachfolger – ganz gleich woher – fehlt. Waren es im Jahr 2000 noch rund 5000 Firmen, ging das im Jahr 2005 von 5900 solcher Fälle aus. Die Folge: über 33000 Arbeitsplätze gehen jährlich deshalb verloren.

Hilfsangebote nutzen

Bundesweit gibt es verschiedene Initiativen, die in solcher Situation unterstützen können:

www.nexxt-change.de. Aus mehr als 10000 stets aktualisierten Inseraten der Handels- und Handwerkskammern können Unternehmer, die einen Nachfolger für ihren Betrieb suchen, aber auch interessierte Existenzgründer in dieser bundesweiten Unternehmensbörse passende Profile auswählen. Hinter der Initiative stehen das Bundeswirtschaftsministerium, die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), der DIHK, der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und 700 Regionalpartner.

Unter **www.nexxt.org** gibt es Veranstaltungshinweise, Börsen, Informationen und Planungshilfen rund um das Thema.

Regionalportale. Darüber hinaus haben die Länder eigene Internetplattformen dafür eingerichtet. Im Gründungsnetzwerk Go! – eine Initiative des Wirtschaftsministeriums Nordrhein-Westfalens (NRW) – gibt man unter **www.go.nrw.de** auch Tipps zur Unternehmensnachfolge. Außerdem kann man den Service des „Kompetenznetzes Unternehmensnachfolge NRW“ nutzen. Dazu gehören z. B. solche Leistungen wie die kostenfreie Erstberatung, Informationen über Planung des Übergabeprozesses. Unterstützung bei Expertenauswahl für Steuer- und Rechts-

fragen und bei der Nachfolgersuche, Beratung über öffentliche Förderprogramme und Antragswege sowie Vorbereitung auf Bankgespräche. Hilfsangebote für Gründung und Unternehmensnachfolge in Baden-Württemberg gibt es unter **www.newcome.de.** Im „Ländle“ unterstützen zudem bei einigen Kammern auch „Nachfolge-Moderatoren“ Betriebsinhaber, rechtzeitig den Stabwechsel vorzubereiten.

Den richtigen Zeitpunkt bestimmen

Je früher man das Thema Unternehmensnachfolge angeht, um so besser. Allein für die Übergabe muss eine kleine Firma mit 5 bis 10 Mitarbeitern erfahrungsgemäß ein bis anderthalb Jahre Vorbereitungszeit veranschlagen.

Für ein größeres Unternehmen mit 300 Mitarbeitern sind fünf Jahre eine realistische Größe. Denn schließlich muss die Firma vorher fit gemacht werden. Der übergabewillige Firmenchef muss sich um alle damit

zusammenhängenden steuerlichen und rechtlichen Fragen kümmern, einen Nachfolger benennen und ins Unternehmen einführen usw.

Um die 50 herum sollte man sich dem Thema Stabwechsel i.d.R. stellen. Doch die Wirklichkeit sieht hierzulande oft anders aus. Etwa 70 % der 55-jährigen bis 60-jährigen mittelständischen Unternehmer in Bayern beispielsweise haben einer Umfrage zufolge das Thema Nachfolge noch nicht angefasst.

Notfallplan aufstellen

In knapp zwei Drittel der Familienunternehmen bundesweit läuft die Unternehmensnachfolge plätmäßig. In mehr als jedem fünften Unternehmen dagegen muss ein Nachfolger den Staffelnstab mehr oder weniger in einer Hauruckaktion übernehmen, weil der Chef unerwartet für immer ausfällt infolge Unfall, Krankheit etc., so aktuelle Untersuchungen des IfM Bonn.

Vorgesorgt für diesen Notfall haben längst nicht alle Firmenchefs. Nur

WEB-TIPP

www.netzwerk-nachfolge.de: Akteure aus Wirtschaft und Wissenschaft bieten Seminarreihen für Übergeber und potentielle Übernehmer sowie Hinweise für eine Nachfolgeberatung.

www.bdu.de: Beraterdatenbank des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU)

www.rkw.de: Beraterdatenbank des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (RKW)

www.bnotk.de, www.dnotv.de: Bundesnotarkammer, Deutscher Notarverein. Notare sind gesetzlich verpflichtet, unparteiisch zu beraten. Aufgrund ihrer Erfahrungen im Gesellschafts-, Familien- und Erbrecht sind sie in der Lage einen Vertragsentwurf vorzugeben, der alle entscheidenden Punkte im jeweiligen individuellen Fall berücksichtigt und konkrete Lösungsvorschläge beinhaltet.

www.dvwe.de und www.wirtschaftsfoerderung.org: Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V.

www.gruenderinnenagentur.de: bundesweite Gründerinnenagentur (bga) mit Beraterdatenbank

www.anwaltverein.de: Deutscher Anwaltverein

www.dstv.de: Deutscher Steuerberaterverband

www.dihk.de: Deutscher Industrie- und Handelskammertag. Seminare und Schulungen der Industrie- und Handelskammern zum Thema Nachfolge/Gründung.

www.bmwi.bund.de: In der Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums können Förderprogramme von Bund und Ländern und EU online recherchiert werden.

www.kfw-mittelstandsbank.de: Informationen zum Generationswechsel im Unternehmen und Förderprogrammen wie z. B.:

- ERP-Kapital für Existenzgründer
- KfW-StartGeld als Darlehen auch für Nachfolger mit geringem Finanzierungsbedarf – nicht über 50000 Euro, Finanzierung des Kaufpreises sowie Ausgleichszahlungen an Mit-Erben, wenn im Testament o. Schenkungsvertrag vereinbart
- Mikro-Darlehen für Kleinstunternehmen, vergleichbar mit StartGeld, hier jedoch Höchstbetrag bei 25000 Euro
- KfW-Unternehmerkredit für Existenzgründer, für Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz von maximal 500 Mio. Euro. Kredithöchstbetrag i.d.R. bei 5 Mio. Euro bei Unternehmenskauf bzw.-beteiligung
- ERP-Regionalförderprogramm in neuen Bundesländern sowie strukturschwachen Fördergebieten der alten Länder, Kredit-Höchstbetrag 500000 Euro für u. a. Auszahlung von Gesellschaftern, die aus dem Unternehmen ausscheiden, Unternehmensübernahmen innerhalb der Familie oder Unternehmenskäufe im Rahmen von Nachfolgeregelungen

CHECKLISTE

zu prüfende Faktoren im Falle der Vereinbarung wiederkehrender Leistungen mit dem Unternehmer

- Ist die Altersversorgung durch weiteres Vermögen gesichert?
- Wie hoch ist der monatliche finanzielle Bedarf?
- Wie hoch ist der Verkehrswert des Unternehmens?
- Werden die zukünftig erwarteten Unternehmenserträge ausreichen, um zusätzlich zu den laufenden Aufwendungen auch die Zahlungen an den Übergeber zu tragen?
- Sollten gleich bleibende Zahlungen vereinbart werden oder sollten die Zahlungen beispielsweise gewinnabhängig sein?
- Sollen bei gleich bleibenden Zahlungen Anpassungen an Inflation oder ähnliches erfolgen?
- Sind Sicherheiten für den Fall vereinbart, dass der Nachfolger seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann?
- Wenn ja, sind diese Sicherheiten werthaltig?
- Ist es aus steuerlicher Sicht besser, eine Rente oder eine dauernde Last zu vereinbaren?
- Sollten die Rentenzahlungen auch nach dem Tod des Übergebers noch an den überlebenden Ehegatten weitergezahlt werden?
- Wenn ja, ist das vertraglich vereinbart?

(Quelle: Bundeswirtschaftsministerium)

etwa jeder zweite hat ein Testament gemacht; 42 % haben eine Nachfolgeregelung getroffen und 40 % für diesen Fall die Stellvertreterfrage geklärt.

TIPP: Für den Fall der Fälle sollte eine Mappe mit den wichtigsten Unterlagen/Anweisungen griffbereit im Banktresor bzw. beim Notar/Rechtsanwalt liegen:

- Stellvertreterregelung
- Vollmachten für alle Konten
- Unternehmenstestament
- Liste der wichtigsten Kunden und Lieferanten
- Anweisungen für wichtige Projekte
- Passwörter, Codes und PINs für Computer, Online-Banking.
- Liste mit Angaben, wo die wichtigsten Unterlagen, Schlüssel etc. des Unternehmens aufbewahrt sind.

Eine rechtzeitige und professionelle Nachfolgeregelung, zu der auch ein Testament/Erbsvertrag gehört, verschafft der Firma zudem bei den Kreditinstituten ein besseres Rating und damit eine günstigere Position bei Kreditvergabe und der Verhandlung der entsprechenden Konditionen.

Übergabevarianten

Für die Übertragung des Geschäfts an Externe oder Familienmitglieder bietet sich eine Vielzahl von Möglichkeiten und Modellen an: Schenkung, Verkauf oder teilentgeltliche Übertragung – auch eine Verpachtung ist denkbar.

Beim Verkauf der Firma kann der Kaufpreis als Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistung – dann als Rate, Rente oder dauernde Last (wiederkehrende Zahlungen über einen Mindestzeitraum von zehn Jahren) gezahlt werden.

Das eigene Unternehmen gegen eine Versorgungsleistung zu übertragen und so den Ruhestand zu finanzieren – diese Möglichkeit wird häufig genutzt.

Sie ist allerdings nicht ganz ohne Risiko. Wer weiß schon, wie viel die Firma wert ist, wenn er sich irgendwann zur Ruhe setzen will, und ob sich dann überhaupt ein geeigneter und zugleich zahlungskräftiger Nachfolger findet.

Kaufpreishöhe angemessen gestalten. Gerade am Kaufpreis und der Finanzierung scheitert eine Übergabe nicht selten, wie aus einer ZDH-Umfrage hervorgeht.

Die Motivlage des übergabewilligen Firmenchefs ist dabei oft widersprüchlich, erlebt Unternehmensberater *K. Brink* aus Lübeck: „Einerseits möchte der Senior aus dem Unternehmen möglichst viel herausziehen. Damit er – wie es häufig der Fall ist – seine Altersvorsorge darauf stützen kann. Auf der anderen Seite spricht immer dagegen, dass natürlich auch sein Herzblut in dem Unternehmen steckt und er einen Nachfolger finden möchte, der den Betrieb in seinem Sinne weiterführt.“ Oft sind die Preisvorstellungen des Altinhabers überzogen. Die Höhe des Kaufpreises ist nicht angemessen. Ertragskraft und Substanz des Betriebes werden überschätzt. Das begegnet Experten in Beratungsgesprächen immer wieder.

Kapitalbedarf bei Übernahme nicht unterschätzen. Nachfolger wiederum unterschätzen oft den Kapitalbedarf für eine Firmenübernahme. Dabei ist hier unter Umständen deutlich mehr hineinzustecken als bei einem kompletten Neustart. Der durchschnittliche Investitionsbedarf bei Übernahmen liegt um ca. 60 % höher als bei Neugründungen, so das Ifm Bonn. Der Nachfolger muss

z. B. „nachschießen“, wenn die Betriebseinrichtung überaltert ist.

Auch machen sich häufig Erbansprüche anderer Familienmitglieder als Kostenfaktor bemerkbar. Das wird häufig vom Familiennachfolger übersehen.

Wiederkehrende Leistungen absichern. Beim Verkauf gegen wiederkehrende Leistungen empfiehlt es sich, diese langjährigen Forderungen abzusichern. In Betracht kommen eine dingliche Absicherung über Grundstücke und Gebäude oder ein Eigentumsvorbehalt. Eine andere Variante ist die Bankbürgschaft. Wie eine wiederkehrende Leistung ausgestaltet werden soll, hängt von vielen weiteren Faktoren ab (siehe CHECKLISTE).

Fazit

Rechtzeitige Weichenstellung ist daher erforderlich. Das schließt eine sachlich-kritische Bestandsaufnahme mit Hilfe von Sachverständigen aus Fachverbänden oder Kammern ein – egal, ob der Betrieb an Außenstehende oder „nur“ an ein Familienmitglied geht.

Ohne Beratung läuft kaum etwas richtig. Dazu ist das Thema zu komplex. Die Auswahl ist groß – angefangen von den zuständigen Kammern, Fachverbänden, Banken, Sparkassen wie auch Wirtschaftsförderungsgesellschaften, über persönliche Berater wie Rechtsanwälte/Notare, über Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sowie Kreditberater – außerdem Unternehmens- und Seniorberater sowie zahlreiche Beratungsnetzwerke (siehe WEB-TIPP).

Der Nachfolgeberater sollte nicht nur mit der Problematik vertraut sein, sondern auch über praktische unternehmerische Erfahrungen verfügen.

TIPP: Kleine und mittlere Unternehmen können Beratungszuschüsse beantragen.

Übernehmer: Beratungen zu Schwachstellenanalyse als Entscheidungshilfe für geplante Übernahme.

Übergeber: allgemeine Beratungen über alle wirtschaftlichen, technischen und finanziellen und organisatorischen Probleme der Unternehmensführung und der Anpassung an neue Wettbewerbsbedingungen zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. *C. Fritz*