

Heinz-Wilhelm Vogel | Matthias Lefarth

Unternehmensnachfolge in Handwerk, Handel und Produktion

Den Generationswechsel Schritt für Schritt planen



Schritt 1: Sind Sie bereit für eine Nachfolgeregelung?

1.1 Sensibilisierung für die Nachfolgeregelung

Als Unternehmer sind Sie gewohnt, langfristig zu denken. Versäumen Sie es deshalb nicht, auch »in eigener Sache« frühzeitig die Weichen richtig zu stellen. So stellen Sie sicher, dass Sie die überaus wichtige Nachfolgeregelung nicht unter Zeitdruck entscheiden müssen und unter Umständen sogar Ihr Lebenswerk gefährden. Um sich der Nachfolgeregelung behutsam anzunähern, sollten Sie sich einige Fragen beantworten:

Persönliche Fragen

- Wer führt den Betrieb? Sie selbst oder eine Gruppe von Gesellschaftern? Diese Information ist entscheidend für den weiteren Prozess der Übergabeverhandlungen.
- Wie ist Ihre persönliche Lebensplanung, das heißt, wie lange wollen Sie den Betrieb noch fortführen? Hiervon hängt natürlich der Zeitrahmen für die Planung der Übergabe ab.
- Wollen Sie künftig noch im Betrieb mitarbeiten? Wenn ja, dann sollten Sie sich Kapitel 6 genauer anschauen.
- Gibt es einen potenziellen Nachfolger in der Familie? Wenn dies der Fall ist, wird ein völlig anderer Weg eingeschlagen (vorweggenommene Erbfolge) als bei einer Übergabe an einen Dritten (Veräußerungsfall).

Betriebswirtschaftliche Fragen

- Wie ist die heutige Ertragslage des Betriebs? Hier sollten Sie sehr ehrlich antworten. Diese Informationen sind für die gesamten Berechnungsparameter der Betriebsübergabe von entscheidender Bedeutung.
- Wie sind die Ertragsperspektiven in der Zukunft? Gibt es betriebswirtschaftliche Gutachten? Wenn nicht, sollten Sie hier Expertise von außen hinzuziehen.

- Wie hoch ist der Investitionsbedarf in der Zukunft? Auch dies bedarf einer unabhängigen Analyse von außen.
- Welche Renditeerwartungen haben Sie für sich persönlich, wenn Sie den Betrieb übergeben? Diese sollten Sie konkret benennen, damit Sie im Übergabeprozess beziehungsweise in Gesprächen mit Ihren externen Beratern Ihre Erwartungen mit der Realität abgleichen können.

Rechtliche Fragen

- In welcher Rechtsform wird der Betrieb heute geführt? Auch diese Frage ist entscheidend für den Übergabeprozess. Können Teile des Betriebs übergeben werden? Können diese in Aktien übergeben werden? Et cetera.
- Welche Gründe sprechen für, welche gegen einen Rechtsformwechsel? Hier kommt es maßgeblich darauf an, ob der Betrieb innerhalb der Familie oder an Dritte übergeben werden soll, ob man zusätzliches Investitionskapital von außen benötigt – auch mit Blick auf die Erbschaftsteuer sind unterschiedliche Konsequenzen zu beachten. Diese Fragen müssen mit Ihrem Berater, insbesondere auch mit Ihrem Steuerberater, eingehend besprochen werden.
- Soll der Betrieb innerhalb der Familie übertragen werden? Wenn die Pläne in diese Richtung gehen, stellt sich die Frage, ob dies im Wege der vorweggenommenen Erbfolge geschehen soll.

Steuerliche Fragen

- Wann ist die Betriebsübergabe geplant? Seit dem 01.01.2009 (und mit Änderungen seit dem 01.01.2010) gilt das neue Erbschaftsteuerrecht, mit Abführungsklauseln und Behaltefristen kommt es hier ganz entscheidend auf den Zeitpunkt der Übergabe an.
- Wurden schon Teile des Betriebs innerhalb der Familie übertragen oder an Dritte veräußert? Auch diese Frage ist von entscheidender Bedeutung für das Ausmaß der Besteuerung, beispielsweise ob die persönlichen Erbschaftsteuerfreibeträge in den vergangenen zehn Jahren schon genutzt wurden oder nicht. Näheres lesen Sie hierzu im fünften Kapitel.
- Liegt bereits ein Erbfall vor? Hier stellt sich beispielsweise noch die Frage nach dem alten Erbschaftsteuerrecht.
- Soll die Betriebsübergabe in mehreren Schritten oder als Ganzes erfolgen? Hier geht es unter anderem um die Frage, ob es steuerlich

sinnvoll sein kann, den Betrieb in Teilstücken zu übergeben, da so alle steuerlichen Vorteile auf der Zeitschiene kombiniert werden können. Auch hierzu lesen Sie mehr im fünften Kapitel.

1.2 Frühzeitige Planung ist das A und O!

Wenn Sie die Notwendigkeit einer frühzeitigen Nachfolgeplanung erkannt haben und sich mit dem Thema »Unternehmensübergabe« beschäftigen, sind Sie bereits den ersten Schritt in die richtige Richtung gegangen. Machen Sie in Ihrem Betrieb deshalb mit Nachdruck deutlich, dass die Nachfolgeregelung Ihre ureigene Aufgabe ist, die Ihnen niemand abnehmen kann.

Die fünf »W« bilden den Leitfaden für eine strukturierte Vorgehensweise: **W**er übergibt **w**as **w**ann und **w**ie an **w**en? Für Sie als übergebenden Unternehmer können diese fünf »W« wie folgt interpretiert werden:

Wer?	Sie als mittelständischer Unternehmer und Privatmensch – mit privaten und geschäftlichen Zielen, Wünschen und Ängsten. <i>Ihre Aufgabe:</i> Nehmen Sie sich in Ihrer gesamten Person ernst.
Was?	Ihr Unternehmen, das Sie selbst aufgebaut und geleitet haben. Mit dem Sie sich so identifizieren, dass Sie sich ein Leben »danach« nur schwer vorstellen können. <i>Ihre Aufgabe:</i> Zeigen Sie, dass ein Loslassen Chancen und interessante Alternativen bedeutet – für Sie und Ihr Unternehmen.
Wann?	So schnell, wie es für Ihr Unternehmen sinnvoll ist, aber nicht überstürzt. <i>Ihre Aufgabe:</i> Helfen Sie, einen Fahrplan zu entwickeln mit Maßnahmen, festen Terminen und Verantwortlichkeiten.
Wie?	So, dass Ihr Unternehmen nicht unter dem Rückzug leidet und Ihr nächster Lebensabschnitt nicht ins Leere führt. <i>Ihre Aufgabe:</i> Bereiten Sie Ihr Unternehmen auf den Stabwechsel vor und entdecken Sie für sich selbst neue Aufgaben.
An wen?	An jemanden, der in der Lage ist, Ihr Unternehmen erfolgreich weiterzuführen. <i>Ihre Aufgabe:</i> Erarbeiten Sie ein Anforderungsprofil für Ihren Nachfolger und machen Sie sich klar, dass Sie kein Spiegelbild von sich selbst erwarten dürfen.

1.3 Vorbereitung der Übertragung

Vor jeder konkreteren Planung einer Nachfolge sollten Sie eine umfassende Bestandsaufnahme der Ist-Situation erstellen. Sie sollten Ihre unternehmerischen Ziele während des Inhaberwechsels und Ihre persönlichen Ziele für die Zeit nach der Übergabe definieren. Soll es zum Beispiel um jeden Preis Ihr ältester Sohn sein, der die Firma übernimmt, oder stehen für Sie die Belange des Betriebs im Vordergrund?

Und: Wie wollen Sie die viele freie Zeit nach dem Ende Ihrer beruflichen Laufbahn füllen? Schließlich müssen Sie mit kühlem Kopf durchrechnen, wie sich Ihre Altersversorgung zusammensetzen soll, welche Beträge sich aus Ihrer privaten Renten- oder Lebensversicherung ergeben und wie groß gegebenenfalls die Restsumme ist, die zu Ihrem Lebensunterhalt fehlt und deshalb aus der Unternehmensübergabe finanziert werden muss. Neben dem naheliegenden Verkauf Ihres Betriebs wäre hier beispielsweise auch an eine Lösung auf Renten- oder Pachtbasis zu denken. Folgende Fragen sollten Sie sich stellen:

- In welchem Familienstand leben Sie? Ob verheiratet, getrennt lebend, Kinder oder kinderlos – all dies ist entscheidend zum Beispiel für die Frage der Erbschaftsteuer.
- Wie viele Kinder haben Sie? Auch mit Blick auf potenzielle Übernahmekandidaten sowie die Bemessung der Erbschaftsteuer.
- Wie verbringen Sie Ihre Freizeit? Wenn Sie heute zu wenig Freizeit haben, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie dies künftig ändern können.
- Welche Hobbys haben Sie? Haben Sie keine oder zu wenig Zeit für Ihre Hobbys? Auch dann sollten Sie sich mit der Frage der Betriebsübergabe ernsthaft auseinandersetzen.
- Wie wollen Sie Ihr Leben in Zukunft gestalten? Wie viel Zeit wollen Sie für Ihre Familie, für Ihre Hobbys oder eben auch noch für Arbeit, sei es in Ihrem heutigen Betrieb oder an anderer Stelle, aufwenden?
- Reicht Ihre finanzielle Absicherung (Regelung der Altersvorsorge, Gegenüberstellung der Ein- und Ausgaben)? Schreiben Sie genau auf, wie Ihre Altersvorsorge heute im Einzelnen geregelt ist.
- Gibt es einen Erbvertrag/ein Testament? Zunächst einmal müssen Sie zusammenstellen, was bereits an rechtlichen Grundlagen vorhanden ist und was nicht, was dann unter Umständen ergänzt oder geändert werden sollte.

- Sind die Regelungen mit dem Gesellschaftsvertrag abgestimmt? Wenn ja, lassen Sie es genau prüfen, wenn nicht, muss dies zusammen mit Ihrem Berater erfolgen.
- Sind die Regelungen der heutigen Situation angepasst? Was hat sich seit dem Verfassen des Erbvertrags beziehungsweise Testaments geändert, was wird sich in der Zukunft ändern?
- Gibt es Alternativen? Arbeiten Sie mit Ihrem Berater einen Plan A, B und C aus und schreiben Sie im Rahmen einer Pro-und-Kontra-Liste alle Argumente auf. Nur so kommen Sie zu einer systematischen Betrachtungsweise, die zu einem objektiven Ergebnis führt.

Wie Sie den optimalen Zeitpunkt für die Betriebsübergabe ermitteln

	Gepüft
Ab wann wollen Sie den Betrieb nicht mehr selbst führen?	<input type="checkbox"/>
Welche Investitionen stehen in den nächsten Jahren an, über welche wollen Sie selbst noch entscheiden?	<input type="checkbox"/>
Gibt es in den nächsten Jahren Liquiditätsengpässe, welche die Geldzufuhr von außen (Neueinlagen, Investoren) erforderlich machen?	<input type="checkbox"/>
Erwägen Sie einen Rechtsformwechsel? Wenn ja, wann?	<input type="checkbox"/>
Stehen personelle Veränderungen in der Belegschaft bevor?	<input type="checkbox"/>
Laufen Finanzierungsverträge oder langfristige Kunden- oder Lieferantenverträge aus?	<input type="checkbox"/>
Wie viel Zeit erfordert die Planung der Unternehmensnachfolge?	<input type="checkbox"/>
Wie viel Zeit erfordert im konkreten Fall das Finden eines geeigneten Nachfolgers?	<input type="checkbox"/>
Soll die Übergabe in mehreren Stufen erfolgen?	<input type="checkbox"/>
Wie lange soll der Übergabeprozess dauern?	<input type="checkbox"/>
Wann ist nach alledem Ihr optimaler Zeitpunkt der Betriebsübergabe?	<input type="checkbox"/>

Nicht vergessen: Optimieren Sie Ihre Altersversorgung!

Bei mehr als drei Viertel aller Unternehmer ist der Betrieb ein wesentlicher, wenn nicht gar der wichtigste Teil der Altersversorgung des Betriebsinhabers. Viele Betriebsübergeber sind bei der Finanzierung ihres Lebensabends davon abhängig, dass sie noch Einnahmen aus dem Betrieb erhalten, sei es in Form einer Pacht, Miete, Rente oder in Form eines Arbeitsentgelts. Ihr Versorgungsaspekt spielt deshalb eine ganz große Rolle. Wichtig ist dabei, zu wissen, wie viel Einnahmen Sie künftig noch

benötigen. Stellen Sie in der folgenden Versorgungsübersicht zusammen, welche Ausgaben und Einnahmen Sie monatlich haben.

Ihre persönliche Versorgungsübersicht			
Ausgaben pro Monat für	in Euro	Einnahmen pro Monat aus	in Euro
Lebensunterhalt (Haushaltskosten)		Unselbstständiger Arbeit (Inhaber und Ehegatte)	
Miete		Pacht	
Versicherungsprämien (Kranken, Renten Unfall, Leben)		Grundbesitz	
KFZ		Rente von der gesetzlichen Versicherung	
Private Steuern		Rente von privater Lebensversicherung, Versorgungswerk oder Berufsgenossenschaft	
Anschaffungen, Sparen			
Grundbesitz		Betriebliche Rente	
Zins u. Tilgung aus bestehenden Darlehen (Betrieb o. privat)		Gewinnbeteiligung	
Sonstiges		Sonstiges	
Monatliche Gesamtausgaben		Monatliche Gesamteinnahmen	
Finanzieller Überschuss		Finanzielle Unterdeckung	

1.4 Aufstellung eines »Masterplans« für eine vorteilhafte Unternehmensnachfolge

Nachdem der optimale Zeitpunkt der Betriebsübergabe identifiziert ist, sollten Sie einen »Masterplan« erstellen, das heißt eine Zeitschiene, bis zu welchem Zeitpunkt welche Elemente einer erfolgreichen Betriebsübergabe umgesetzt werden sollten.

- Bis wann muss Ihr Nachfolger feststehen?
- Bis wann müssen die Verträge über Ihre Nachfolge geschlossen sein?
- Ab wann wird Ihre Nachfolge gegenüber Mitarbeitern, Familienangehörigen und Außenstehenden bekannt gemacht?

- Ab wann soll Ihr Nachfolger bereits im Unternehmen tätig sein?
- Ab wann soll der Übergabeprozess beginnen, wie lange soll die Übergabephase dauern?
- In welchen Stufen soll Ihr Nachfolger die vollen Geschäfte übernehmen? In welchem Umfang bleiben Sie im Unternehmen an der Geschäftsführung beteiligt?
- Zu welchen Zeitpunkten sollten Übergabegespräche zwischen Ihnen, dem Nachfolger und unter Umständen einem externen Berater stattfinden, um die Einhaltung des Masterplans zu überwachen?
- Was können Sie tun, wenn sich die Umsetzung des Masterplans verzögert oder neue Fragen entstehen, die eine Modifizierung des Masterplans erforderlich machen? Überprüfen Sie Ihre Maßnahmen immer wieder selbstkritisch.
- Ergreifen Sie die Initiative ohne Zeitverzug. Bleiben Sie im »driver's seat« oder bewahren Sie mindestens Ihre geistige Unabhängigkeit. Führen Sie eine wirtschaftliche, strategische, personelle, steuerliche und rechtliche Standortbestimmung durch.
- Ziehen Sie externe Fachleute hinzu und wählen Sie eine Persönlichkeit, der Sie unternehmerische und fachliche Kompetenz zubilligen, zu Ihrer Vertrauensperson. Institutionalisieren Sie für Ihr Unternehmen ein externes Controlling.
- Prüfen Sie sich selbst, Ihre Fähigkeiten und Schwächen, Ihre Vorlieben und Abneigungen. Sind Sie gesund und noch Unternehmer oder schon Verwalter? Sie sind in der Lage, Ihr Unternehmen noch zu befördern, oder sind Sie bereits Getriebener?
- Suchen und entwickeln Sie wieder Spaß am Leben; widmen Sie sich einer Aufgabe außerhalb Ihres Betriebs. Lassen Sie sich vom Staat, von der Gesellschaft und den Mitarbeitern überzeugen, dass es sich lohnt oder wieder lohnt, Unternehmer zu sein. Lassen Sie sich motivieren. Quälen Sie sich nicht länger, wenn Sie keine Lust mehr verspüren, und ziehen sie die unternehmerische Konsequenz. Opfern Sie langfristig nicht Ihre persönlichen Freiräume.
- Seien sie geistig generös, sachbezogen, ehrlich und diskutieren Sie emotionsfrei Lebensfragen, Unternehmensstrategien und Nachfolgeüberlegungen. Ziehen Sie Ihren Ehe-/Lebenspartner und externe Fachleute hinzu.
- Setzen Sie sich für den Generationswechsel zeitliche, inhaltliche und persönliche Ziele. Überprüfen Sie Abweichungen mit den besten Fachkräften, die Sie sich leisten wollen. Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen einen aktiven oder inaktiven Beirat. Sichern Sie Ihre

Familie, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen durch vorbereitende Alternativpläne ab.

- Übernehmen Sie künftig wirtschaftspolitische und gesellschaftspolitische Aufgaben. Seien Sie initiativ, kreativ und aggressiv bei der Durchsetzung Ihrer sozialen Verantwortung. Wenn Sie die passenden Rahmenbedingungen nicht vorfinden, so schaffen Sie sie!

Ihr persönlicher »Notfallkoffer« – So sorgen Sie für den »Fall der Fälle« vor

Fällt der Unternehmer durch Krankheit oder Unfall aus, ist der Betrieb führungslos. Das Fortleben des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze ist gefährdet. Sorgen Sie daher frühzeitig für den Notfall vor. Ein »Notfallkoffer« sichert nicht nur den Fortbestand Ihres Unternehmens für den Fall, dass Sie schwer erkranken oder einen Unfall haben sollten. Mit einer vorausschauenden Planung verschaffen Sie sich auch bei Ihren Beratern und Geldgebern Pluspunkte: Eine sorgfältige Notfallplanung kann sich beispielsweise günstig auf Kreditkonditionen auswirken. Klären Sie folgende Fragen:

- Wer kann im Notfall kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen?
- Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt werden (Handlungsvollmacht, Bankvollmacht, Prokura zum gegebenen Zeitpunkt)?
- Bei Gesellschaften: Welche Regelungen dazu muss der Gesellschaftervertrag beinhalten (zum Beispiel mindestens zwei Gesellschafter, die die Gesellschaft jeweils allein nach außen vertreten)?
- Was sollte im Testament berücksichtigt werden (zum Beispiel wer übernimmt Testamentsvollstreckung, Unterhaltsleistungen)?
- Liegen dem »Ersatzmann«, dem/der Ehepartner/-in oder dem Notar alle wichtigen Kopien von Dokumenten vor?

Übersicht »Notfallkoffer«:

- *Vollmachten:*
 - private Vollmachten (privates Vermögen, Patientenverfügung et cetera)
 - geschäftliche Vollmachten (Handlungsvollmachten wie zum Beispiel Prokura)
 - Vollmachten über den Tod hinaus (zum Beispiel Regelungen des Testaments et cetera).