

So gelingt die Unternehmensnachfolge



Laut der KfW Research planen bis zum Jahr 2017 circa 580.000 Inhaber von klein- und mittelständischen Unternehmen eine Unternehmensübergabe beziehungsweise den Verkauf. Darunter sind auch viele Handwerksbetriebe. Insgesamt sind 4 Mio. Erwerbstätige davon betroffen. Die Unternehmensnachfolge an sich ist recht unkompliziert, sofern man sich frühzeitig Gedanken hierüber macht. Beachten sollte man, dass es bei der Unternehmensnachfolge zwei verschiedene Interessenlager gibt.

Fragen des Übergebers:

- Wer soll der Nachfolger werden?
- Ist der Wunschnachfolger nicht nur für mich, sondern auch für das Unternehmen die richtige Wahl?
- Wie kann man die Übertragung des Unternehmens als Altersvorsorge gestalten?
- Wie schaffe ich es, loszulassen?

Fragen des Übernehmer:

- Besitze ich überhaupt unternehmerische Fähigkeiten?
- Traue ich es mir persönlich wirklich zu, ein Unternehmen zu leiten.

Ein Übernehmer kann auch der sein, der die Neugründung eines Unternehmens erwägt und für den es vielleicht aus wirtschaftlicher Sicht oder aus anderen Gründen sinnvoller, ist ein bestehendes

Unternehmen zu übernehmen. Hierbei ist dann wiederum zu klären, welche Rechtsform für die individuelle Situation dieses Unternehmers sinnvoll ist. Ein ganz wesentlicher Punkt aus Sicht des Übernehmers ist auch die Frage, ob es sich bei dem zu übernehmenden Unternehmen um das „richtige“ Unternehmen handelt. Bei diesem Punkt möchte ich in die Struktur der Unternehmensnachfolge einsteigen.

1. Das Unternehmen

Vollkommen unabhängig von der Frage, ob es hier nun auf die Sichtweise des Übergebers oder des Übernehmers ankommt, muss zuerst das Unternehmen genauer betrachtet werden. Für den Übernehmer ist es hierbei wichtig herauszufinden, ob es sich um die für ihn „richtige“ Unternehmung handelt. Dazu gehören insbesondere die Stimmung in dem Unternehmen und das Tätigkeitsfeld beziehungsweise das Produkt. Sowohl für den Übergebenden als auch für den Übernehmenden ist die Frage nach der Bewertungsmethode des Unternehmens für die Übertragung von grundsätzlicher Bedeutung. Die Wahl der Bewertungsmethode bestimmt letztendlich den Wert und darüber den Preis der Unternehmung. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass man einen Berechnungsmodus wählt, der keinen Spielraum für Interpretationen lässt und damit nicht später zum Streitgegenstand werden könnte.

2. Übergabe / Übergabeform

Die Übergabe eines Unternehmens kann in vielfältiger Weise vorgenommen werden. Grundsätzlich ist dabei zu unterscheiden, ob das Unternehmen innerhalb der Familie oder an einen Dritten übergeben wird. Innerhalb der Familie ist der einfachste aber auch schlechteste Weg einer Unternehmensnachfolge der gesetzliche Erbfolge. Etwas schlauer, da hier der Übergebende mehr gestalterisch eingreifen kann, ist die Übergabe des Unternehmens per Testament oder Erbvertrag. In Betracht kommt auch die vorweggenommene Erbfolge. Eine weniger klassische Übertragungsform innerhalb der Familie ist die Übertragung des Unternehmens durch Neugründung. Hier wird durch den Übernehmenden eine neue Firma gegründet, die dann Stück für Stück über bestimmte vertragliche Gestaltungen das alte Unternehmen übernimmt.

Bei einer Übertragung außerhalb der Familie kommen im Wesentlichen drei Varianten in Betracht.

Variante 1: Der Verkauf

Der vollständige Verkauf der Unternehmung, wobei hier wiederum zu unterscheiden ist, ob der Kaufpreis auf einmal oder in Raten beglichen wird.

Variante 2: Die Pacht

Bei der Pacht kommt es auf die Dauer an und darauf, ob die vertragliche Gestal-

Herbert Reithmeir

Betriebswirt, Bonitäts- und Ratinganalyst, Buchautor, Unternehmenscoach sowie Inhaber der DLS Unternehmensberatung in 86368 Gersthofen
Tel.-Nr. 0821 / 27 97 115
Handy: 0171 / 65 01 006
E-Mail: info@dls-berater.de
Internet: www.dls-berater.de



tung einen Mietkauf des Unternehmens vorsieht. Das bedeutet, das Pacht- beziehungsweise Mietzahlungen für das Unternehmen an einen späteren Kaufpreis angerechnet werden.

Variante 3: Die Beteiligungen

Hier nimmt der Altunternehmer den Neunternehmer in Form von Beteiligungen in sein Unternehmen auf. Wichtig ist jedoch, dass bei der vertraglichen Gestaltung die Wünsche und Bedürfnisse beider Parteien Berücksichtigung finden.

3. Vorbereitung der Übergabe

Für den Übergebenden spielt sich die Vorbereitung mehr im persönlichen Bereich ab. Er muss sich einfach mit dem Gedanken anfreunden, sein altes Unternehmen loszulassen. Der Übernehmende hingegen muss vielfältige organisatorische Vorbereitungen treffen. Dies beginnt hauptsächlich bei den Finanzierungsfragen. Um die Finanzierung für die Übernahme des Unternehmens zu klären, muss der Übernehmende zuerst einen Finanzbedarfsplan aufstellen. Zu diesem gesellt sich eine Umsatz- und Rentabilitätsplanung, die durch einen Liquiditätsplan vervollständigt wird. Voraussetzung hierfür ist eine Gewinn- und Verlustrechnung, die anhand der Altzahlen des Unternehmens prognostiziert werden kann. Im Ergebnis steht dann der Finanzierungsplan, der aufzeigt, welche Teile finanziert werden müssen. Nachdem Finanzbedarf und Finanzierungsplan stehen, sollte der Übernehmende die für ihn passende Finanzierungsform wählen.

Nachdem die Finanzierung nun geplant ist, gilt es, einen Businessplan zu erstellen. Dieser Businessplan ist maßgeblich für das Bankgespräch, welches der Übernehmende zwecks Abklärung der Finanzierung führen sollte beziehungsweise führen muss. Dieses Bankgespräch sollte inhaltlich gut vorbereitet sein, da die finanzierende Bank unter anderem auch herausfinden möchte, ob der Überneh-

mer hinter dieser neuen Unternehmung steht.

Bei alledem ist eine ausreichende Beratung des Übernehmenden von großer Wichtigkeit. Aus diesem Grund sollte der Übernehmende sein Vorhaben mit einem Unternehmensberater, Rechtsanwalt, Steuerberater und gegebenenfalls sogar mit einem Notar vorab besprechen, damit die einzelnen Maßnahmen ineinander greifen können und nicht separat für sich alleine stehen.

Als letzten Punkt für die Vorbereitung gilt es, einen Zeitplan auszuarbeiten. Dieser Zeitplan sollte sämtliche Vorgehensweisen beziehungsweise abzuarbeitende Punkte enthalten, die mit einer zeitlichen Komponente versehen sind. Dies sorgt dafür, dass die Unternehmensübertragung gezielt und geordnet abläuft.

4. Übergangslösungen

Für all diejenigen die einen scharfen Einschnitt scheuen, also die Unternehmer die nicht von heute auf morgen ihr Unternehmen hergeben wollen, gibt es Übergangslösungen. Übergangslösungen können dergestalt aussehen, dass für eine gewisse Zeit der Alt-Chef noch als angestellter Chef in dem Unternehmen präsent ist. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den alten Chef als Subunternehmer zu beauftragen oder ihn als Berater für eine gewisse Zeit heranzuziehen.

5. Steuer

Bei einer Unternehmensübertragung fallen Steuern an. Die Höhe und die Art der Steuer sind abhängig von der Art und Weise der Übergabe. Die wesentlichen betroffenen Steuerarten sind Schenkung/ Erbschaftsteuer oder Einkommensteuer. Die Höhe der anfallenden Steuern hängt auch davon ab, ob es sich um eine schrittweise Übertragung oder eine Übertragung in wiederkehrende Leistungen handelt. Generell gilt hier der Rat, vorab mit dem Steuerberater klärende Ge-

sprache zu führen, um herauszufinden, auf wessen Seite welche Steuern und in welcher Höhe anfallen werden.

6. Die Durchführung

Nachdem alle Vorbereitungen getroffen und sämtliche für die Übertragung notwendigen Behörden eingeschaltet worden sind, kann die Übertragung stattfinden. Die Übergangsphase sollte hierbei möglichst kurz gehalten werden. Dies setzt jedoch voraus, dass die Übergabe minutiös geplant worden ist. Es ist insbesondere darauf zu achten, dass der Übernehmende sämtliche für den Fortbestand der Unternehmung notwendigen Erlaubnisse beziehungsweise Berechtigungen besitzt.

Abschließend ist auszuführen, dass eine gut geplante Unternehmensnachfolge auch sehr viel Spaß bereiten kann. Der Übergebende sieht, dass der Fortbestand seines Lebenswerks gesichert ist und der Übernehmende kann bereits vom ersten Tag an mit einem professionellen, eingerichteten und am Markt platzierten Unternehmen in seine wirtschaftliche Selbstständigkeit starten.

Fazit:

Eine Unternehmensnachfolge kann nicht „von jetzt auf gleich“ erfolgen und muss genau geplant werden. Hierzu sollten Sie sich Spezialisten an Bord holen, die untereinander kommunizieren und vor allem für beide Seiten das Beste rausholen. Beginnen Sie rechtzeitig mit der Nachfolge beziehungsweise mit der Suche nach dem richtigen Nachfolger und warten Sie nicht, bis Sie von Dritten dazu gedrängt werden. Beachten Sie auch, dass eine gute Unternehmensnachfolge viel Zeit in Anspruch nimmt. Der Nachfolger, wenn es nicht die eigenen mitarbeitenden Kinder oder eine Führungskraft aus dem Unternehmen sind, muss sich erst einmal in das Unternehmen einfinden, um Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Abläufe usw. kennenzulernen.