



Unternehmensnachfolge So gelingt die Stabübergabe

Der Generationenwechsel sollte frühzeitig und sorgfältig vorbereitet werden. Vorsorge muss auch getroffen werden für den Fall, dass der Unternehmer unerwartet ausfällt. Von Beate Plewa

Früher haben die Banken bei der Kreditvergabe ihr Hauptaugenmerk auf Zahlen aus der Vergangenheit des Unternehmens gerichtet. Heute stehen neben den harten Fakten auch die sogenannten „Soft Skills“ auf dem Prüfstand, also beispielsweise Managementqualitäten, Positionierung des Unternehmens am Markt und nicht zuletzt die Zukunftsfähigkeit, wobei eine geregelte Nachfolge ein herausragender Aspekt ist. Das bedeutet, je unklarer die Notfall- und Nachfolgesituation ist, desto teurer wird ein Kredit für den Unternehmer, wenn er überhaupt auf Fremdmittel hoffen darf. Ein guter Grund mehr, die Unternehmensnachfolge mit ihren verschiedenen Instrumenten rechtzeitig und gut zu planen.

Notfallplanung

In zahlreichen mittelständischen Betrieben gibt es keine Delegation der Führungsaufgaben. Sollte der Chef plötzlich ausfallen, treibt das Unternehmen wie ein führerloses Schiff dahin. Anweisungen für eine ungeplante „Auszeit“ sind also ein Muss. Ganz wesentlich ist es, einen kompetenten Vertreter für die Zeit der Abwesenheit zu bevollmächtigen, der das Unternehmen führen kann. Diese Bevollmächtigung sollte unbedingt schriftlich erfolgen. Dem Bevollmächtigten ist eine detaillierte Kompetenzverteilung in Form eines Vertretungsplans und ein Strategiepapier an die Hand zu geben, das die wesentlichen Ziele für die Zukunft festlegt. Es ist dringend anzuraten, eine sogenannte Notfallakte zusammenzustellen und diese bei einem Rechtsanwalt oder einer anderen Person des Vertrauens zu hinterlegen. Darin sollten u.a. folgende Unterlagen enthalten sein: Schlüsselverzeichnis, Auflistung von Versicherungen und Kopien der Policen, bestehende Bankverbindungen, Kopien aller wichtigen Verträge sowie Grundbuchauszüge aller Immobilien. Auch ein Hinweis auf getroffene Verfügungen für den Todesfall (Testament, Erbvertrag) und deren Aufbewahrungsort sollte enthalten sein.

Die Frage der konkreten Gestaltung der Nachfolge richtet sich im Wesentlichen danach, ob das Unternehmen über ein fremdes Management weitergeführt werden soll oder ob innerhalb der Familie ein Nachfolger vorhanden ist.

Nachfolge außerhalb der Familie

Gibt es innerhalb der Familie keinen geeigneten Nachfolger, so gilt es, rechtzeitig einen geeigneten Käufer zu finden. Der Unternehmer muss sich Gedanken machen, welche Vorstellungen er vom Käufer hat und welche fachlichen, unternehmerischen und persönlichen Fähigkeiten er mitbringen sollte. Um Interesse bei potenziellen Käufern zu wecken, ist ein transparentes Unternehmensprofil wichtig. Mögliche Kandidaten können im direkten Kontakt oder über Berater und über Nachfolgebörsen ermittelt werden.

Bei der Erstellung eines Unternehmenskaufvertrages muss gewährleistet sein, dass die Bestimmungen eindeutig gefasst sind. Klar definiert werden müssen der Vertragsgegenstand (werden die Anteile oder nur die Wirtschaftsgüter einzeln verkauft?) und die Vertragsparteien. Festzulegen sind der Kaufpreis mit Fälligkeit sowie eine etwaige Verzinsung, die zu stellenden Sicherheiten, Regelungen für Zahlungsverzögerungen und nicht zuletzt die Haftung des Ausscheidenden. Übrigens kann auch die Vermietung oder Verpachtung des Betriebes an einen fähigen Mitarbeiter statt eines endgültigen Verkaufs eine Variante der Nachfolge sein.

Nachfolge innerhalb der Familie

Soll der Nachfolger aus den „eigenen Reihen“ kommen, so ist neben den wirtschaftlichen Interessen auch das Interesse der Familie nach einer möglichst gerechten Verteilung des Unternehmens zu berücksichtigen. Diese emotionale Komponente sollte nicht vernachlässigt werden. Sie sollte bei der Ausarbeitung des Nachfolgekonzepts immer im Auge behalten werden.

Wer eine Nachfolge plant, muss erbrechtliche, gesellschaftsrechtliche, güterrechtliche und auch steuerliche Konsequenzen bedenken. Letztere sollten allerdings nicht zum alleinigen Leitmotiv erklärt werden, da die beste steuerliche Gestaltung nicht zum Ziel führt, wenn sie erbrechtlich nicht umgesetzt werden kann.

Vorweggenommene Erbfolge

Ein Instrument der Nachfolgeplanung ist die vorweggenommene Erbfolge durch (Teil-)Schenkung. Damit kann nicht nur erreicht werden, dass der Nachfolger Schritt für Schritt in das Unternehmen eingearbeitet wird, sondern der Übergeber kann auch die Entwicklung verfolgen und unter Umständen zu Gunsten des Unternehmens noch beeinflussen. Es stehen verschiedene Modelle zur Auswahl, so z.B. die Mitarbeit des Nachfolgers zunächst als Arbeitnehmer, die Übertragung von Gesellschaftsanteilen, die Vermietung oder

Verpachtung des Betriebs oder seine vollständige Übertragung.

Bei einer guten Gestaltung des Übergabevertrags können sowohl die Interessen des Übergebers als auch die des Nachfolgers und der restlichen Familie berücksichtigt werden. So kann sich der Übergeber für bestimmte Ereignisse Rechte vorbehalten – das gilt insbesondere für den Fall, dass der Nachfolger doch nicht seinen Erwartungen entspricht. Sie können bis zur Rückforderung des Schenkungsgegenstandes reichen. Hierbei sollte allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass die Motivation des Nachfolgers schwinden kann, wenn in den Vertrag allzu große Sanktionsmöglichkeiten eingebaut werden.

Auch steuerlich kann die vorweggenommene Erbfolge durchaus interessante Vorteile bieten. Um den Vermögensübergang nicht durch zu hohe Steuern zu belasten, gewährt das Schenkungssteuergesetz besondere Freibeträge je nach Verwandtschaftsgrad zwischen Übergeber und Nachfolger.

Andere Rechtsform sinnvoll?

Bei der Haftung, der Besteuerung und der Eignung für eine schrittweise Nachfolge spielt regelmäßig auch die Rechtsform des Unternehmens eine Rolle. Es ist also im Vorfeld einer Übertragung zu prüfen, inwieweit eine Änderung der Rechtsform sinnvoll sein kann. Nicht selten fällt die Bewertung einer Personengesellschaft steuergünstiger aus als die einer Kapitalgesellschaft. Auch hier hilft nicht allein die steuerliche Betrachtung, da das Steuerrecht ständig im Fluss ist.

Unternehmertestament

Das Unternehmertestament sollte die Nachfolge zu Lebzeiten regeln. Das ist notwendig, da bei Eintritt der gesetzlichen Erbfolge die Ziele des Unternehmers für seine Nachfolge in aller Regel nicht verwirklicht werden können. Meist entstehen dann Erbengemeinschaften, deren Auseinandersetzungen zivilrechtlich und steuerrechtlich für das Unternehmen und die Erben weitreichende negative Auswirkungen haben kann.

Das Erbrecht sieht eine Vielzahl von verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten vor. Allerdings enthält es auch viele „Fallen“, die ein rechtlicher Laie kaum zu durchschauen vermag. Pauschale Empfehlungen können nicht gegeben werden. In der Regel bietet es sich an, im Testament einen Nachfolger zu benennen und die restlichen Familienangehörigen über Ausgleichszahlungen, Geldvermächtnisse, Nießbrauchsvermächtnisse oder Ähnliches am Erbe zu beteiligen. Auch die Testamentsvollstreckung spielt im Unternehmertestament eine zentrale Rolle. Denn durch die Mitwirkung eines sachkundigen und unparteiischen Testamentsvollstreckers ist die Nachfolgeregelung abgesichert und die langfristige Verwirklichung der Vorstellungen des Erblassers wird sichergestellt.

Bei allen Regelungen ist darauf zu achten, dass der Nachfolger im Unternehmen nur mit solchen Ansprüchen belastet wird, die er im Hinblick auf die Liquidität des Nachlasses und der Gebundenheit des Vermögens im Unternehmen auch leisten kann.

Nicht zu vergessen sind im Falle einer Nachfolge von Todes wegen auch die Pflichtteilsansprüche naher Familienmitglieder. Im deutschen Erbrecht können die Pflichtteilsansprüche der Kinder, Ehegatten und in bestimmten Fällen auch der Eltern nicht einseitig ausgeschlossen werden. Sinnvoll ist daher der Abschluss von Pflichtteilsverzicht mit den betreffenden Personen.

Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist also ebenso wie die Führung eines Unternehmens eine strategische Aufgabe, der sich jeder verantwortungsvolle Unternehmer stellen muss. Weil die Materie sehr komplex ist, sollten auf jeden Fall erfahrene Berater hinzugezogen werden.

IHK-Seminarreihe Unternehmensnachfolge

Die IHK Nürnberg für Mittelfranken bietet auch in diesem Herbst wieder ihre Seminarreihe „**Unternehmensnachfolge**“ an. Bei der Auftaktveranstaltung am Montag, 20. September 2010 (14 bis 18 Uhr in der IHK Akademie Mittelfranken, Walter-Braun-Straße 15, Nürnberg) geht es um die rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten einer Nachfolge. Die beiden anderen Veranstaltungen am Mittwoch, 6. Oktober und Donnerstag, 21. Oktober 2010 behandeln die familieninterne bzw. die externe Nachfolge (jeweils 14 bis 18 Uhr in der IHK Akademie Mittelfranken).

Beate Plewa

WiM – Wirtschaft in Mittelfranken, Ausgabe 09/2010, Rubrik Berichte | Analysen, Seite 14