

### Unternehmensnachfolge – Hinweise zur optimalen Planung aus Sicht des Übergebers

- Regelmäßig berichten die Medien über – vor allem kleine und mittelständische – Unternehmen, in denen eine geordnete Unternehmensnachfolge problematisch ist oder mangels geeignetem Nachfolger gefährdet ist. Auch Verkehrsunternehmen bilden hierbei keine Ausnahme, wie bei Unternehmensgesprächen immer wieder deutlich wird. Die Fuhrgewerbe-Innung Berlin-Brandenburg e. V. hatte in ihrer diesjährigen „Winterwerkstatt“ eine Informationsveranstaltung der Thematik Unternehmensnachfolge gewidmet und mit dem Verfasser des nachfolgenden Beitrags einen profunden Experten und Praktiker als Referenten gewinnen können. Die Resonanz auf die Einladung zur Veranstaltung hat deutlich werden lassen, dass vom lange vorbereiteten geplanten Übergang des Betriebs auf den Nachfolger bis zur anhaltenden Suche nach einem geeigneten Nachfolgekandidaten das Spektrum auch in den Innungsbetrieben reicht. Der Aktualität der Thematik geschuldet sind einige der in der Veranstaltung diskutierten Fragestellungen im folgenden Beitrag zusammengefasst erläutert.

Von Rechtsanwalt Dr. jur. habil. Peter Sander\*

#### I. Drei goldene Regeln

##### 1. Rechtzeitige Planung

Für eine erfolgsversprechende Unternehmensübergabe sollten etwa fünf Jahre eingeplant werden. Dieser Zeitraum basiert auf langjährigen Erfahrungen – nicht zuletzt von Banken – um eine Unternehmensnachfolge erfolgreich und ohne Hast vollziehen zu können.

Die frühzeitige Planung beginnt bereits mit der Auswahl und dem Aufbau des Nachfolgers, der sinnvoller Weise über einschlägige Qualifikationen und berufliche Erfahrungen verfügen sollte, welche er möglichst als Geschäftsführer oder Führungskraft in einem fremden Unternehmen gesammelt hat.

Eine auf (mindestens) fünf Jahre angelegte Unternehmensübergabe ermöglicht es zudem, unter Berücksichtigung der Interessen der Beteiligten Anpassungen an neue Gegebenheiten vorzunehmen.

Schiebt hingegen der bisherige Unternehmensinhaber das Nachfolgethema so lange vor sich her, bis sein Ausscheiden aus Alters- oder Krankheitsgründen

unvermeidbar wird, entsteht ein Zeitdruck, der in der Regel zu Lasten einer optimalen Lösung geht. Hinzu kommt, dass eine Nachfolgeregelung auch von vielen Banken ab etwa dem 55. Lebensjahr verlangt wird und ohne plausible Nachfolgekonzeppte ein gutes Rating und damit eine Kreditvergabe kaum zu erhalten sind.

Zudem ist ein dann gegebenenfalls erforderlich werdender kurzfristiger Unternehmensverkauf häufig mangels Erwerbsinteressenten kaum möglich und die bekannte Notlage im Unternehmen wird auch den Preis ganz erheblich drücken.

##### 2. Rechtzeitige Umsetzung der Nachfolgeplanung

Nicht ausreichend ist, dass zwar die Übergaberegulung, z. B. Testament, Erbvertrag oder Übergabevertrag, rechtzeitig erarbeitet wird, diese jedoch erst kurz vor dem endgültigen Ausscheiden des Alt-Unternehmers tatsächlich umgesetzt wird. Bei einer derartigen Herangehensweise sind Probleme vorprogrammiert. Häufig gelingt es nicht, den Neu-Unternehmer als Nachfolger bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten einzuführen. Die Folge ist fehlende Akzeptanz und ein Scheitern der Übergabe, was den Alt-Unternehmer, der sein Unternehmen erfolgreich weitergeführt wissen möchte, genauso trifft wie den Nachfolger, der sich eine Existenz aufbauen will.

##### 3. Das „Lebenswerk“ übergeben - „Loslassen können“

Der häufigste Grund, weshalb Unternehmensübergaben scheitern, ist die emotionale Bindung des bisherigen Unternehmensinhabers an sein Unternehmen. Trotz rechtzeitiger und sorgfältiger Nachfolgeregelung gelingt es dem Alt-Unternehmer nicht, emotional „loszulassen“. Der bisherige Unternehmensinhaber kann sich nicht vollkommen aus dem aktiven Geschäft zurückziehen und zusehen, wie ein Jüngerer die Geschicke des Unternehmens lenkt.

Die Fälle, in denen der scheidende Unternehmensinhaber vom Nachfolger getroffene Entscheidungen kritisiert oder gar in die Unternehmensführung eingreift, sind nicht selten. Dies führt in aller Regel zu Auseinandersetzungen, die die Autorität des Nachfolgers untergraben und somit häufig zum Bruch der Nachfolgerevereinbarungen.

Eine gelungene Unternehmensübergabe hängt also auch davon ab, dass sich der bisherige Inhaber emotional und psychisch auf den endgültigen Abschied von „seinem“ Unternehmen vorbereitet und die Übernahme der Unternehmensführung durch den Nachfolger akzeptiert.

#### II. Übergabelösungen – welche ist optimal?

Für die Unternehmensübertragung stehen eine ganze

Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung.

### 1. Schenkung

Der Unternehmer kann sein Unternehmen an seinen Nachfolger, z. B. eines seiner Kinder, verschenken. Eine Gegenleistung für sein Unternehmen erhält der Übergeber nicht. Mangels eines Veräußerungsgewinns trifft den Übergeber auch keine Steuerlast. Für die Beschenkten gibt es alle zehn Jahre einen Betriebsvermögens-Steuerfreibetrag in Höhe von 225.000,00 €. Der Alt-Unternehmer ist an seine Schenkung gebunden, er kann sie im Nachhinein nicht mehr korrigieren. Anders ist dies nur, falls die Schenkung unter Widerrufs- bzw. Rücktrittsvorbehalt erfolgt ist. Dann besteht die Möglichkeit, zum alten Zustand zurückzukehren, falls sich die mit der Schenkung verbundenen Erwartungen nicht erfüllen.

### 2. Testament oder Erbvertrag

Die Festlegung in einem Testament oder einem Erbvertrag, wer das Unternehmen oder Unternehmensanteile erben soll, ist eine weitere Möglichkeit, falls das Unternehmen in der Familie bleiben soll, jedoch die gesetzliche Erbfolge nicht im Sinne des Unternehmers ist.

Der Vorteil einer Festlegung durch Testament besteht darin, dass die Festlegungen jederzeit korrigierbar sind, nämlich indem durch ein neues Testament das ursprüngliche Testament – zumindest teilweise – aufgehoben wird.

Eine Nachfolgeregelung per Erbvertrag anstelle eines Testaments ist dann ratsam, wenn für das Erbe, also den Unternehmenserwerb, durch den Nachfolger Gegenleistungen erbracht werden sollen. Diese können im Erbvertrag, an den der Nachfolger gebunden ist, exakt definiert werden.

Sollte der in Aussicht genommene Unternehmensnachfolger zum Zeitpunkt des Erbfalls für die Unternehmensführung noch zu unerfahren sein, kann dem durch die Bestimmung eines sachkundigen Testamentsvollstreckers Sorge getragen werden. Im Hinblick auf die wechselseitig eingegangenen vertraglichen Regelungen kann sich allerdings der Alt-Unternehmer (anders als beim Testament) nicht einseitig vom Erbvertrag lösen.

Wichtig ist die Frage, wie die Ansprüche – Pflichtteile – der gesetzlichen Erben befriedigt werden können, damit sie die Liquidität und die Existenz des Unternehmens nicht gefährden. Dies muss genau festgelegt werden. Denkbar ist beispielsweise die Vermeidung oder zumindest Minimierung von Ausgleichsansprüchen durch Übertragung von Unternehmensbeteiligungen oder Zahlung von Abfindungen.

## **C** Checkliste zur Ausgangssituation aus der Sicht des Übergebers

**H**

1. Zieldefinition der Übergabe klar schriftlich festlegen

**E**

2. Festlegung des Übergabezeitraumes

**C**

3. Welche Nachfolgevariante kommt in Frage?

**K**

- Familieninterne Nachfolge
- Fremdgeschäftsführung

**L**

- Mitarbeiter
- Externer Nachfolger

**I**

4. Wie soll das Unternehmen übergehen?

**S**

- Vererben
- Verschenken
- Verkaufen

**T**

- Vermieten
- Verpachten

**E**

5. Sind alle rechtlichen Aspekte der Übergabe berücksichtigt?

**-**

- Testament
- Ehevertrag
- Erbvertrag

**C**

- Gesellschafts- und sonstige Verträge

6. Sind weitere Vorbereitungen im Privatbereich zu treffen?

**H**

**E**

- Altersvorsorge
- Vorbereitungen der Familie auf die Übergabe

**C**

7. Sind Gedanken über das „DANACH“ gemacht worden?

**K**

- Hobby
- Ehrenamt
- Neue Tätigkeit - Beratungstätigkeit

**L**

- Familie

**I**

8. Ist das Unternehmen auf die Übergabe vorbereitet?

**S**

9. RATING - vielleicht jetzt der ideale Zeitpunkt?

**T**

Die Analyse dieser Situation sollte schnellstmöglich vorgenommen werden, um kostbare Zeit für die Konzeption und Umsetzung verwenden zu können!

**E**

### 3. Verpachtung

Bei einer Verpachtung bleibt der Alt-Unternehmer Eigentümer, der Nachfolger übernimmt als Pächter für eine längere Zeit die Unternehmensführung. Diese Variante bietet sich beispielsweise dann an, wenn der Nachfolger noch Zeit braucht, um genügend Kapital für die Unternehmensübernahme aufzubringen.

### 4. Vermietung

Regelmäßig kauft bei einer Vermietung der Nachfolger – im Unterschied zur Verpachtung – die Betriebsmittel, ausgenommen die Betriebsräume, also alles von der Büroausstattung bis zu Maschinenpark. Die Betriebsräume werden dem Nachfolger hingegen lediglich zur Nutzung gegen Entgelt überlassen. Steuerlich handelt es sich allerdings um eine Unternehmensaufgabe mit der Folge, dass die stillen Reserven aufzulösen und zu versteuern sind.

### 5. Stiftung

Eine Stiftung bietet sich an, falls das Unternehmen unabhängig von Nachkommen erhalten und das Familienvermögen über den Tod des Inhabers hinaus gesichert werden soll. Da es sich um eine juristische Person handelt, benötigt die Stiftung keinen Eigentümer oder Gesellschafter. Das Stiftungsvermögen ist vom Stifter und von dessen Nachkommen juristisch getrennt, die Erben sind von der Unternehmensnachfolge ausgeschlossen. Somit fällt keine Erbschafts- und Schenkungssteuer an, die den Fortbestand des Geschäfts bedrohen könnte. Stiftungslösungen werden in der Praxis vor allem als Alternative zur Testamentsvollstreckung gewählt.

Einer bürgerlich-rechtlichen Stiftung kann ein beliebiger Zweck zugrunde liegen. In der Praxis kommen vor allem die Familienstiftung, die das Wohl einer oder mehrerer Familien sichert, oder die „klassische“ gemeinnützige Stiftung, die zur Förderung des Allgemeininteresses beiträgt, vor. Die Stiftung kann selbst ein Unternehmen betreiben, sogenannte Unternehmensträger-Lösung. Die Stiftung kann auch nur an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft beteiligt sein, sogenannte Beteiligungssträger-Stiftung.

### 6. Verkauf

Kommen die vorgenannten Lösungen nicht in Betracht, insbesondere, weil in der Familie kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung steht, kann der Unternehmensnachfolge auch ein Unternehmensverkauf zugrunde liegen. Entscheidende Preisfaktoren sind Verkaufszeitpunkt und -anlass. Als Käufer kommen z. B. Mitarbeiter des Unternehmens (Management Buy Out, MBO) in Betracht, hierbei übernehmen i.d.R. leitende Mitarbeiter teilweise oder komplett das Unternehmen. Ebenso ist denkbar, dass Externe, beispielsweise Geschäftspartner, Konkurrenten, Investoren oder sonstige

Existenzgründer das Unternehmen teilweise oder komplett übernehmen (Management Buy In, MBI).

Für den Übergeber ist die Variante MBO am interessantesten. Denn die kaufmännischen Fähigkeiten des Nachfolgers sind bekannt, er kennt sich bereits im Unternehmen aus und die Unternehmensunterlagen müssen keinem fremden Interessenten präsentiert werden. Der Nachteil dieser Variante besteht vor allem darin, dass der (leitende) Mitarbeiter häufig nur über geringe Mittel verfügt, er muss also den Unternehmenskauf jedenfalls bei Sofortzahlung des Kaufpreises mit einem hohen Anteil an Fremdkapital bestreiten, was beim übernommenen Unternehmen einen Ertrag voraussetzt, der auch Zinsen und Tilgung abdeckt.

Alternativ zur Einmalzahlung des Kaufpreises kommt aber auch eine Ratenzahlung in Betracht. Hierbei wird der Kaufpreis in gleichmäßige Raten, in welche auch eine Verzinsung eingerechnet ist, aufgeteilt. Die Zahlungen erstrecken sich also über einen festgelegten Zeitraum in festgelegter Höhe.

Denkbar ist aber auch eine Kaufpreiszahlung in Form einer Rentenzahlung. Soll die Rente eine angemessene Gegenleistung für das übertragene Unternehmen darstellen, handelt es sich um eine Veräußerungsrente. Dient die Rente in erster Linie dazu, den Lebensunterhalt des ausscheidenden Unternehmers zu sichern, liegt eine Versorgungsrente vor. Beide Varianten sind als Leibrente, bei der die Laufzeit vom Leben des Begünstigten abhängt und bei dessen Tod erlischt, oder als Zeitrente, bei der die Laufzeit festgesetzt ist, denkbar.

\* Dr. jur. habil. Peter Sander  
Kanzlei Sander & Kollegen  
Rheinstraße 14, 10318 Berlin  
Tel.: 030-5010 8410, Fax: 030-5010 8411

## Impressum

### Herausgeber:

Fuhrgewerbe-Innung Berlin-Brandenburg e. V.  
Hedemannstraße 13, 10969 Berlin

### Redaktion:

Gerd Bretschneider  
Sandra Elsanowski  
Tel.: 030.251 06 91 - Fax: 030.251 06 93  
www.fuhrgewerbe-innung.de - info@fuhrgewerbe-innung.de

### Versand:

Fuhrgewerbe-Innung Berlin-Brandenburg e. V.

### Satz, Layout, Druck, Anzeigenverwaltung:

FGIBB Service GmbH  
Hedemannstraße 13, 10969 Berlin  
Tel.: 030.25 29 50 10 - Fax: 030.25 29 50 11  
www.fgibb.de - post@fgibb.de

Titelbild, Quellen: Volvo; diverse Firmenchroniken