



Unternehmensnachfolge richtig geplant

Vortrag am 17.09.2004

im Rahmen der GaLaBau 2004

Klaus Wolf

WCG Wolf Consulting Group AG

Tel. 07121-926211, Fax 07121-926392

Email: wolf@wcg-ag.de

Homepage: www.wcg.ag



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Grundsätzliches zur Unternehmensnachfolge	3-5
2. Was muss der Übergeber beachten	6-7
3. Wichtige Aspekte für den Übernehmer	8-9
4. Varianten von Nachfolgeregelungen	
4.1 Nachfolge innerhalb der Familie	10-12
4.2 Trennung von Unternehmereigentum und Unternehmensgeschäftsführung	13-14
4.3 Unternehmensverkauf	15
5. Wert und Preis des Unternehmens	16-18
6. Steuerrechtliche Aspekte	19-20
7. Fallbeispiel: Übergabe des Unternehmens an den Sohn	21-29
8. Fazit	30



Ziele bei der Nachfolgeregelung

- Erhalt / Fortführung des Betriebes (des Lebenswerks)
- gerechte Verteilung des Vermögens unter den Nachkommen
- keinen Streit innerhalb der Familie
- Versorgung: eigene, Ehegatten (Lebensgefährten) und Kinder
- möglichst steuerlich günstig



Frühzeitig an die Nachfolge denken

- rechtzeitig mit Nachfolgeüberlegungen beginnen
 - Ausgangsgrundlage /Lebensarbeitsplanung z.B. 60 Jahre
 - gedankliches Befassen mit den verschiedenen Aspekten einer Nachfolge ab 50 Jahre
 - Konkretisierung und detaillierte Planung ab 55 Jahre
 - Umsetzung ab 58 Jahre

- übergeordnete Aufgaben/Ziele
 - sich mit den menschlichen, erbrechtlichen, finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Komponenten vertraut machen (Information/Beratung)
 - das Unternehmen vorbereiten, den Nachfolger auswählen und vorbereiten
 - das Vermögen, die Altersvorsorge sichern
 - die eigene Lebensplanung in Angriff nehmen (was tut der Unternehmer/seine Frau nach der Übergabe?)



Wichtige Aspekte für die Unternehmensnachfolge

- eigenen Zeitplan schriftlich definieren
- höre ich zu einem bestimmten Zeitpunkt auf zu arbeiten oder möchte ich eine langsame/schrittweise Reduzierung meiner Tätigkeit?
- bei schrittweiser Reduzierung: Aufgaben und Kompetenzen regeln; wer ist die Nr. 1?
- Übergangszeit klar fixieren, nicht zu lange Übergangszeiten definieren
- wann soll das Unternehmen/die Gesellschaftsanteile übergehen?
- Beratung in Anspruch nehmen
- auch familiäre Erbregelungen mit einbeziehen
- Kommunikation der Prozeßschritte mit Frau, Kindern und auch mit leitenden Mitarbeitern
- frühzeitige Nachfolgeregelung ist positiv für das qualitative Rating



Was muss der Übergeber beachten I

- der Chef (und häufig auch seine Frau) haben dem Betrieb den Stempel aufgedrückt
- loslassen fällt häufig schwer
- öffentliche Auseinandersetzungen zwischen Unternehmer und Nachfolger schaden beiden
- vor Übergabe persönliche Aktivitätenfelder aufbauen
 - Ehrenämter
 - Hobby's
 - Paar-Aktivitäten
 - u.a.
- realistische Kaufpreisvorstellungen entwickeln
 - nicht nur auf eine Zahl fixiert sein
 - der Kaufpreis kann z.T. auch über Beraterverträge, Pacht oder andere Leistungen dargestellt werden
 - eine gelungene Übergabe „entschädigt“



Was muss der Übergeber beachten II

- Finanzierungssituation aufmerksam beobachten
 - Übergang eigener Haftungen auf den Nachfolger
 - kann der potenzielle Nachfolger die Belastungen überhaupt „schultern“?
- den Ehegatten und die Kinder einbeziehen
 - auch Kinder möchten i.d.R. den familiären „Frieden“, d. h., sie suchen nach konstruktiven und machbaren Lösungen
- die Auswahl und Integration des Nachfolgers bedarf Vorlaufzeit
 - Alternativen aufbauen: Was ist, wenn die Wunschlösung nicht klappt?
- persönliche Altersabsicherung detailliert zusammenstellen
 - Tod eines Partners?
 - Pflegefallrisiko?
 - Lebensplanung



Wichtige Aspekte für den Übernehmer I

- ist es sinnvoll, eine Übernahme oder eine Neugründung vorzunehmen?
- bei der Übernahme wird auf das Bestehende aufgebaut
- ein bestehendes Unternehmen ist i. d. R. durch den Chef, den Unternehmer, geprägt
- der Neue muss sich das Vertrauen erst erarbeiten
- er kann jedoch auf bestehenden Kunden-/Lieferantenbeziehungen und auf gute Mitarbeiterpotenziale aufbauen



Wichtige Aspekte für den Übernehmer II

- zur Vorbereitung der Unternehmensnachfolge gehört eine intensive Unternehmensanalyse und die Erstellung eines Geschäftsplanes (business plan)
- wie hoch wird ein möglicher Kaufpreis (Übernahmepreis) sein? Kann ich den Betrag überhaupt finanziell stemmen? Wie viel Eigenkapital habe ich, was wird mir meine Bank maximal dazufinanzieren?
- alternative Finanzierungsmöglichkeiten (Beratervertrag, lebenslange Rente, etc.)
- Einbeziehung von fachkompetenten (Senioren-unabhängigen) Beratern



Nachfolge innerhalb der Familie I

- häufig geht das Unternehmen im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung unentgeltlich über
- dabei empfiehlt es sich, die familiären Erbregelungen zu ordnen
- mögliche Ausgleichsleistungen an Geschwister sind zu berücksichtigen
- die gesetzliche Erbfolge führt zu einer Erbengemeinschaft bzw. Gesamthandsvermögen
 - das heißt, einstimmige Entscheidungen
 - bei Minderjährigen ist für verschiedene Entscheidungen die Zustimmung des Vormundschaftsgerichts notwendig



Nachfolge innerhalb der Familie II

- Erbfolge per Testament
 - einseitige Änderungsmöglichkeiten

- Erbfolge per Erbvertrag (notarielle Form zwingend)
 - kann nur nach Zustimmung der Vertragspartner aufgehoben werden

- auch eine Möglichkeit: Trennung von Unternehmenseigentum und -führung



Exkurs: Das Berliner Testament

- Regelungsinhalt: Jeder Ehegatte setzt den anderen Ehegatten zum Alleinerben ein. Nach dem Tod des überlebenden Ehegatten fällt der beiderseitige Nachlass an die Kinder (Schlusserben)
- nach dem Tod eines Ehegatten bindet das Testament den Überlebenden endgültig
- formale Enterbung der Kinder auf Tod des erstversterbenden Ehegatten
- hält nur bei Pflichtanteilsverzichteten der bereits volljährigen Kinder
- dieselbe Vermögensmasse wird zweimal der Steuerpflicht unterworfen
- die den Kindern zustehenden Freibeträge werden beim ersten Erbgang verschenkt



im Regelfall ist das Berliner Testament zur Regelung des Unternehmertestaments ungeeignet



Trennung von Unternehmereigentum und Unternehmensgeschäftsführung I

- der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers, der nicht am Unternehmen beteiligt ist,
 - kann, wenn kein geeigneter Nachfolger aus der Familie zur Verfügung steht

oder

- wenn eine „Generationslücke“ entsteht,
sinnvoll sein



Trennung von Unternehmereigentum und Unternehmensgeschäftsführung II

➤ Vorteile

- Unternehmer und dessen Nachfolger bleiben Eigentümer des Unternehmens
- Vererbung an mehrere Erben ist möglich
- bessere Lösung als ungeeignetes Familienmitglied

➤ Nachteile

- Abhängigkeit der Geschäftsergebnisse vom Geschick des Geschäftsführers
- Ziele und Motive von Eigentümern und Fremdgeschäftsführer können differieren



Suche nach Fremdgeschäftsführer im Galabau schwierig



Unternehmensverkauf

- im Zentrum eines Unternehmensverkaufs stehen Fragen der Unternehmensbewertung, der Kaufpreisfindung, Kaufpreiszahlung und steuerliche Aspekte
- Management - Buy - Out (MBO): Verkauf an einen oder mehrere Führungskräfte/Mitarbeiter
 - unternehmerische Eignung
 - Finanzierbarkeit Kaufpreis
 - Vorteil: eigene Führungskräfte kennen das Unternehmen
- Verkauf an Dritte
 - an Privatpersonen
 - oder Unternehmer



Wert und Preis des Unternehmens: Methoden

- Ertragswert: wieviel Ertrag erwirtschaftet das Unternehmen in Zukunft?; Ergebnis korrigiert um a.o. und periodenfremde Einflüsse
- Substanzwert: Vermögenswert ./. Schulden
- Kombination von Ertrags- und Substanzwert: Stuttgarter Verfahren
- Discounted - cash flow: freier cash flow, vor Abzug Fremdkapitalzinsen, Veränderung aus working capital (Saldo aus kurzfristigen Aktiva und Passiva abzüglich der getätigten Investitionen)
- Praktikermethode und Faustformeln
 - abgewandelte Ertragswertmethode
 - Multiplikatormethode:
Unternehmenswert = Ergebnis (Gewinn) x Multiplikator



Wert und Preis des Unternehmens: Kaufpreisverhandlungen

- in der Höhe des Kaufpreises liegt häufig ein Grund für Differenzen zwischen Übergeber und Übernehmer
- Bewertungsmethoden können Anhaltspunkte für eine Kaufpreisfindung geben; ausschlaggebend ist letztlich, ob zu dem gewünschten Kaufpreis ein Interessent (innerhalb oder außerhalb der Familie) „ja“ sagt
- Problem der Wertüberschätzung beim Verkäufer
 - wird häufig durch Anwendung von Bewertungsverfahren verursacht
 - Branchengegebenheiten von Unternehmenskäufen/-verkäufen sind z.T. nicht bekannt
 - man will für den Übergeber einen möglichst hohen Preis erzielen



Den Unternehmenswert beeinflussende Aspekte

werterhöhend

Stammkunden

qualifizierte, unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter „hinter“ dem Chef

„jüngere“ Altersstruktur der Mitarbeiter

gute Ertragskraft

vorhandenes Nachkalkulationssystem, Kurzfristige Erfolgsrechnung → wissen, woher das Ergebnis kommt und wie es beeinflusst werden kann

wertmindernd

Abhängigkeit von öffentlichen Aufträgen

„ältere“ Mitarbeiterstruktur

betriebliche Grundstücke und Gebäude, die nur für das Unternehmen genutzt werden können



Freibeträge bei Schenkungen und Erbschaften I

- unentgeltliche Übertragung eines Unternehmens löst schenkungssteuerpflichtige Konsequenzen aus; geht das Unternehmen nach dem Tod über, tritt die Erbschaftssteuerpflicht ein
- Freibeträge für Betriebsvermögen sowie persönliche Freibeträge, die sich nach dem Verwandtschaftsgrad zwischen Schenker und Beschenktem richten
- Freibeträge für Betriebsvermögen
 - Freibetrag 225 TEUR
 - übersteigt das Betriebsvermögen diesen Betrag, sind vom übersteigenden Betrag noch 35 % steuerfrei
 - Betriebsvermögensfreibetrag nur, wenn der Beschenkte oder Erbe das Unternehmen mindestens 5 Jahre fortführt
 - beim Erwerb von Kapitalgesellschaften gelten dieselben Freibeträge, wenn der Erblasser oder Schenker am Nennkapital zu mehr als $\frac{1}{4}$ beteiligt war



Freibeträge bei Schenkungen und Erbschaften II

- persönliche Freibeträge
 - Freibeträge für Kinder je 205 TEUR; Freibeträge für Ehegatten 307 TEUR

- nach Ablauf von 10 Jahren entstehen neue Schenkungssteuerfreibeträge (Freibeträge für Betriebsvermögen und persönliche Freibeträge)



Fallbeispiel: Übergabe des Unternehmens an den Sohn

Wesentliche Unternehmensdaten

- Rechtsform: GmbH
- 25 Mitarbeiter
- Betriebsgrundstück und Gebäude in GmbH
- Wert Immobilie und Grundstück rd. 250 TEUR (in Industriegebiet)
- Eigenkapital und Gewinnvorräte rd. 150 TEUR
- Ergebnisse nach Steuern zwischen 0 und 50 TEUR p.a.
- Betriebsfinanzierung
 - 150 TEUR Kontokorrent*
 - 100 TEUR Darlehen*
 - Maschinen und Geräte über Leasing finanziert

*) Haftung mit Wohnhaus Eltern



Familienstruktur

- Vater Werner (62 Jahre) hat Betrieb aufgebaut
- Mutter Irene (61 Jahre) macht Buchführung auf Teilzeitbasis
- Sohn Jürgen (32 Jahre), GalaBau-Ingenieur
- Sohn Frank (34 Jahre), Zahnarzt
- Tochter Ingrid (37 Jahre), Modedesignerin



Vermögenssituation der Eltern

- Vater: 100 % GmbH-Anteile

- gemeinsam
 - Wohnhaus, Wert ca. 600 TEUR (schuldenfrei)
 - Eigentumswohnung, Wert ca. 200 TEUR (Restschuld 50 TEUR)

- Lebensversicherung Vater 200 TEUR, mit 65 Jahren fällig



Vorbereitungshandlungen des Übergebers

- Berliner Testament der Ehegatten seit mehr als 15 Jahren
- für gute Nachfolge-Ausbildung des jüngsten Sohnes Jürgen im Galabau wurde gesorgt
- Eltern befassen sich seit 5 - 6 Jahren mit Nachfolgethematik
- bereits zwei Gespräche mit dem Steuerberater geführt
- Grobüberlegung
 - Betrieb geht an jüngsten Sohn Jürgen
 - Frank und Ingrid sollen als Ausgleich das Wohnhaus und die Eigentumswohnung (nach Ableben der Eltern) bekommen
 - restliches Vermögen soll nach Ableben der Eltern zu je 1/3 vererbt werden



Eignung des Juniors

- Ausbildung im elterlichen Betrieb
- nach Studium in Betrieben von Branchenkollegen
 - 2 Jahre als Vorarbeiter
 - 2 Jahre als Bauleiter
- seit rd. 2 Jahren wieder im elterlichen Betrieb als Bauleiter
- abends und am Wochenende Seminare über Betriebsführung, Verkaufen, situative Mitarbeiterführung u.a.



Finanzielle Aspekte

- Übergeber (Ziel: Altersabsicherung)
 - Rente Vater Werner 1.700 EUR monatlich
 - Rente Mutter Irene 830 EUR monatlich
- Übernehmer: Vermögenswerte
 - 40 TEUR Barvermögen
 - 20 TEUR in Lebensversicherung
 - Auto gebraucht rd. 15 TEUR
- Finanzierung und Haftung Übernehmer/Übergeber
 - Finanzierung für Betrieb bleibt wie gehabt
 - Eltern werden aus Haftung KK-Kredit für 150 TEUR entlassen (Grundschuld auf Wohnhaus Eltern wird freigegeben)
 - Sohn Jürgen übernimmt hierfür persönliche Haftung (Verpfändung Barvermögen, Abtretung Rückkaufswert Lebensversicherung, Sicherungsübereignung Auto)
 - für Darlehen über 100 TEUR haftet noch Lebensversicherung des Vaters



Schenkungs- und Erbregelung mit den Geschwistern

- Schenkung GmbH-Anteile an Sohn Jürgen
- Erbregelung nach Ableben des überlebenden Ehegatten: Frank und Ingrid erben gemeinschaftlich Wohnhaus und Eigentumswohnung
- restliches Erbe geht auf überlebenden Ehegatte über und wird nach dessen Ableben gedrittelt
- vertragliche Gestaltung
 - Schenkungsvertrag über GmbH-Anteile
 - Erbvertrag
 - Erbregelung zu Wohnhaus und Eigentumswohnung
 - Erbregelung nach Ableben des überlebenden Partners



Schenkungs- und Erbschaftssteuer

- Übergang GmbH-Anteil (Schenkung)
 - Freibetrag für Betriebsvermögen 225 TEUR
 - Abschlag von 35 % aus Restwert
 - in diesem Fall aufgrund Freibetrag und Abschlag keine Schenkungssteuer

- Übergang private Immobilien (Erbe)
 - Ansatz mit steuerlichem Grundbesitzwert
 - abzüglich persönlicher Freibetrag* je Kind 205 TEUR
 - in diesem Fall aufgrund Freibeträge keine Erbschaftssteuer

*für Ehegatten 307 TEUR



Zusammenarbeit zwischen „Jung“ und „Alt“

- am 63. Geburtstag des Vaters geht der Betrieb und die Geschäftsführung auf den Sohn über
- der Vater wird dann die Aufgaben übernehmen, die der Sohn ihm zuweist, angedacht
 - Bauleiterfunktion (wie vorher)
 - Akquise- und Vertriebsfunktion (ältere Kunden)
- ab 64 Jahren möchte der Vater nur noch 3 ½ Tage wöchentlich arbeiten, ab 65 Jahren nur als „Berater“ für Spezialaufgaben



Fazit

- Unternehmertestament („für die Familie und den Betrieb muss es weitergehen“)
 - ein Unternehmertestament ist, unabhängig vom Lebensalter, notwendig
 - damit verbunden sind auch entsprechende Notfallpläne (z.B. Unfalltod) sowie
 - eine jährliche Prüfung und Aktualisierung

- Nachfolgeplanung
 - ab 50 Jahre unbedingt beginnen
 - dem Nachfolgeprojekt hohe Priorität einräumen
 - systematisch alle beeinflussenden Aspekte abarbeiten und dokumentieren
 - Beratung in Anspruch nehmen



Aufforderung zur Tat

- die größte Leistung ist es nicht, einen Betrieb aufzubauen,
- sondern die Nachfolgesituation so vorzubereiten und beeinflussend zu gestalten,
- dass das unternehmerische Lebenswerk erhalten bleibt
- und erfolgreich fortgeführt wird !



Literatur- und Informationshinweise

- Wegweiser zur Nachfolgeregelung in Unternehmen (RKW-Arbeitskreis für Klein- und Mittelbetriebe), Peter Rützler/Rolf Harzem, RKW Publikation
- Unternehmensnachfolge planen und realisieren, Publikation des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken
- Internet: www.nexxt.org, Initiative Unternehmensnachfolge, Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und KfW Mittelstandsbank (mit einer Reihe von ergänzenden Literaturhinweisen)



CD zum Seminar

- Vortrag von heute mit Fallbeispiel
- 2 weitere ausführliche Fallbeispiele einer Unternehmensnachfolge
- Checkliste zur Unternehmensnachfolge
- campos-Artikel aus Ausgabe 3/2004 und 4/2004 zur Thematik Betriebsübergabe



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit