

Chefsessel frei

Unternehmensnachfolge: Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerschellt's. Damit sich diese Prophezeiung nicht erfüllt, muss der Seniorchef sein Erbe frühzeitig regeln. Ein Nachfolgemodell hilft, alle Rechtsfragen zu klären.



Fotos: Fotolia, Archiv

Der beste Nachfolger für den Chefsessel fällt nicht vom Himmel. Am besten kümmert sich der Seniorchef rechtzeitig selbst darum.

Die Existenz der Hamburger Spedition Carstens (Name und Ort von der Redaktion geändert) ist stark gefährdet: Im Alter von 68 Jahren hat Alleininhaber Carstens einen Herzinfarkt erlitten und ist den unternehmerischen Anforderungen nicht mehr gewachsen. Sohn Bernd hat im Alter von 25 eben erst sein betriebswirtschaftliches Studium abgeschlossen. Außer einem kurzen Praktikum bei einem Logistikdienstleister besitzt er keine praktischen Erfahrungen.

Ist das Beispiel Carstens ein Einzelfall? Ganz und gar nicht. »Wir registrieren, dass Mittelständler häufig fahrlässig mit der Nachfolgefrage umgehen«, berichtet Michael Grote, Geschäftsführer der Deutschen Unternehmerbörse (DUB). »Viele Inhaber arbeiten, bis sie krankheitsbedingt aufgeben müssen oder sogar bis zum Tod, ohne Nachfolgeregelungen getroffen zu haben«.

Eine Befragung von 321 Unternehmen durch TNS Emnid ergab: 57 Prozent haben noch keine oder zumindest keine abschließende Nachfolgeregelung getroffen. Neueste Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn belegen, dass bis zum Jahr 2014 mehr als 100.000 Unternehmen davon betroffen sind. Die Existenz von jährlich rund 290.000 Beschäftigten hängt laut IfM von einer erfolgreichen Übergabe ab. Kerngesunde Mittelständler müssen bisweilen abgewickelt werden, weil kein Nachfolger in Sicht ist oder nicht rechtzeitig gesucht wurde, kritisiert DUB-Chef Grote.

Die Situation bedroht auch eine Mehrzahl der inhabergeführten, mittelständisch geprägten Logistikdienstleister, weiß Elmar Zitz. Der Geschäftsführende Gesellschafter der Hamburger Unternehmensberatung Elmar Hertzog und Partner nennt dafür vier Gründe: 1. Es gibt keinen Nachfolger in der Familie. 2. Mögliche Nachfolger haben andere Interessen. 3. Potenzielle Kandidaten wurden unzureichend auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet und sind gescheitert. 4. Der mögliche Thronerbe genießt nicht das Vertrauen des

Seniorchefs. Wer da am Ziel ankommen will, braucht einen wohl überlegten Fahrplan (siehe Kasten ganz oben).

Der betroffene Spediteur ist beim Generationswechsel mit einigen schwierigen Fragen konfrontiert: Ist mein Sohn, meine Tochter oder mein Neffe für den Chefposten geeignet? Welche zivil-, handels- und steuerrechtlichen Fragen muss ich klären? Mit welchen steuerlichen Kniffen kann ich die Erbschaftssteuer reduzieren? (s. Kasten rechts unten). Welche Alternativen habe ich, wenn keiner meiner Sprösslinge als Thronfolger in Frage kommt? (s. Kasten unten links). Wer berät mich kompetent bei diesen komplexen Fragen (siehe Kasten rechts)?

Experten zufolge nimmt der Nachfolgeprozess durchschnittlich drei Jahre in Anspruch – was sogar knapp kalkuliert sei. Unternehmer sollten die Übergabe deshalb weitsichtig vorbereiten, damit kein Zeitdruck entsteht.

Der jüngst präsentierte »DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011« dokumentiert eine Vielzahl von Hemmnissen: Danach sind 46 Prozent der Senior-Unternehmer nicht rechtzeitig vorbereitet, 37 Prozent können emotional nicht loslassen und ebenso viele finden keinen passenden Erben auf den Chefsessel. Auch die potenziellen Nachfolger sehen sich laut DIHK-Report mit erheblichen Hürden konfrontiert: So unterschätzen 44 Prozent die Anforderungen, während knapp ein Drittel nur eine unzureichende Qualifikation besitzen. Auch fürchten 19 Prozent eine hohe Erbschaftssteuerbelastung.

Zwar gibt es eine Vielzahl von Alternativen für die Unternehmensnachfolge, doch hat jede ihre speziellen Haken und Ösen. Das trifft auch für die familieninterne Nachfolgeregelung zu: Fast die Hälfte der Unternehmer möchte den Betrieb an Sohn oder Tochter übergeben, doch nur etwas mehr als jeder Dritte macht es.

Ein zentrales Problem ist die Qualifikation des Nachfolgers, die laut DIHK bei einem Drittel nicht ausreicht. Die Anforderungen sind hoch, denn der Nachfolger muss vom ersten Tag an sein Können auf allen Schauplätzen beweisen. Das gilt insbesondere für die vielfältigen betriebswirtschaftlichen Aufgaben sowie für Kundenakquise und Marketing. Wichtig sind die persönlichen Fähigkeiten bei der Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden, interkulturelle Kompetenzen und Konfliktmanagement.

Deshalb muss der Unternehmer eine schlüssige Strategie für seine Nachfolge finden. Will er das Unternehmen schrittweise übertragen durch eine Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft? Bevorzugt er die vorweggenommene Erbfolge oder die Schenkung? Oder soll die gesetzliche Erbfolge, ein Testament oder ein Erbvertrag zum Zuge kommen?

Mit welchen steuerlichen Be- oder Entlastungen bei der Unternehmensübertragung zu rechnen ist, hängt auch von der Art der Übertragung und der Rechtsform des Unternehmens ab. Der klassische Weg ist die schrittweise gesellschaftsrechtliche Beteiligung in der Familie, die als Schenkung oder als Verkauf erfolgen kann. Übergibt der Senior die Firma zu Lebzeiten, kann er seinen Kindern mit all seinen Erfahrungen beratend zur Seite stehen und ihnen ausreichend Zeit geben, sich auf die neue Rolle vorzubereiten. Gemeinsam erarbeiten beide mit einem Rechtsanwalt und einem Steuerberater einen Stabswechsel mit System. Ein schlüssiges Konzept ist oberste Pflicht. Geht es doch um die Existenz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Peter Stöffges

PROZESS MIT PLAN

Sechs Profi-Tipps zum Erfolg

von Elmar Zitz, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Elmar Hertzog und Partner Management Consultants in Hamburg.



Unternehmensberater Elmar Zitz

- 1. Rechtzeitig planen:** Für die Planung, Übergangsphase und Integrationszeit der Nachfolgeregelung sind drei bis fünf Jahre sinnvoll. Ein Notfallplan für den Krankheits- oder Todesfall des Inhabers schafft Sicherheit für die familiäre Situation und wirkt sich positiv auf den Rating-Prozess aus.
- 2. Stärken und Schwächen aufzeigen:** Eine externe Analyse zeigt Optimierungspotenziale auf.
- 3. Aufgabenbereiche festlegen:** Welche Aufgaben und Kompetenzen der neue Chef hat, werden klar fixiert, um Konflikte und Irritationen bei den Mitarbeitern und im Markt zu vermeiden. Ein Zeitplan regelt den Übergang von Verantwortlichkeiten.
- 4. Veränderungsprozesse prüfen:** Entwickelt sich der Nachfolgeprozess wie geplant? Tragen Kunden und Mitarbeiter die Veränderungen mit? Werden die angestrebten Ziele erreicht? Überprüfen Sie die Veränderungsprozesse selbst, mit Personen Ihres Vertrauens oder durch externes Coaching.
- 5. Kommunikation sicherstellen:** Wer rechtzeitig Mitarbeiter, Markt, Kunden und Medien informiert, sorgt für Sicherheit. Auch unter den Akteuren besteht bei der Kommunikation ein Höchstmaß an Transparenz.
- 6. Vertrauen bilden:** Unternehmer und Nachfolger brauchen unerschütterliches Vertrauen in Ihr Unternehmen, Ihre Ideen und Fähigkeiten. Das erfordert Zielstrebigkeit, Hartnäckigkeit und die Bereitschaft, auch gegen Widerstände zu überzeugen.

BERATUNG IM WEB

- ◆ **Nexxt Initiative Unternehmensnachfolge** www.nexxt.org
- ◆ **Bundesrechtsanwaltskammer** www.brak.de/service/kontakt
- ◆ **Bundessteuerberaterkammer** www.bstbk.de (unter Steuerberatersuche)
- ◆ **Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)** www.bdu.de
- ◆ **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)** www.existenzgruender.de
- ◆ **IHK** www.dihk.de sowie die örtlichen IHKs
- ◆ **KfW-Beraterbörse** www.kfw-beraterboerse
- ◆ **Förderdatenbank des Bundes** www.foerderdatenbank.de
- ◆ **Institut für Mittelstandsforschung** www.ifm.bonn.de
- ◆ **Deutsche Unternehmerbörse** www.dub.de

VIELE WEGE ZUM NACHFOLGER

Familieninterne Regelung

1. Erbfolge
2. Schenkung
3. Gründung einer neuen Gesellschaft

Externe Regelung

1. Fremdgeschäftsführer
Die Familie agiert als Investor. Dies ist etwa als Interimslösung geeignet, wenn die Kinder noch studieren.
2. Management-Buy-out (MBO): Übernahme des Unternehmens durch einen leitenden Mitarbeiter.
3. Management-Buy-in (MBI): Übernahme von Geschäftsanteilen durch externe Führungskräfte
 - a.) als Interimslösung für einen späteren Nachfolger aus der Familie
 - b.) vorbereitend für den späteren Verkauf einer Mehrheitsbeteiligung an einen strategischen Partner.
4. Unternehmensverkauf
 - a) Verkauf des kompletten Unternehmens (Asset Deal)
 - b) Verkauf von Geschäftsanteilen (Share Deal),



Quelle: Stumpp Unternehmensberatung

STEUERN SPAREN IM ERBFALL

Rechtstipps von Steuerberaterin Heike Schwind (Ebner, Stolz, Mönning, Bachem aus Stuttgart).



Steuerberaterin Heike Schwind

Neue Regeln haben vor knapp drei Jahren Schwung in die Steuerlandschaft gebracht. Seit 2009 gilt ein reformiertes Recht. Bei der Übertragung von Vermögen in Einzelunternehmen, Beteiligungen an Personengesellschaften und Anteilen an Kapitalgesellschaften mit mehr als 25 Prozent dient nun der Verkehrswert des Unternehmens als Grundlage für die Steuerbemessung, die sich teils drastisch erhöht hat. Großzügige Abschläge vom Unternehmenswert kompensieren diesen Nachteil jedoch für viele Unternehmen. Diese richten sich nach dem Anteil des Verwaltungsvermögens am Gesamtwert des Unternehmens: Bei einem Anteil des Verwaltungsvermögens am Gesamtvermögen von bis zu zehn Prozent ist die Vermögensübertragung steuerfrei möglich. Zwischen 10 und 50 Prozent werden auf

15 Prozent des Unternehmenswerts Steuern erhoben. Den begünstigten Nachfolgern sind die hohen Abschläge erst sicher, wenn sie sich eine ganze Zeit nach dem Erwerb wohl verhalten: Der neue Chef darf das geschenkte oder geerbte Unternehmen sieben beziehungsweise fünf Jahre lang nicht veräußern sowie keine Insolvenz verursachen. In der jeweiligen Behaltefrist dürfen keine Arbeitsplätze in signifikantem Umfang abgebaut werden. Ob ein schädlicher Arbeitsplatzabbau stattgefunden hat, misst der Fiskus am Ende der Behaltefrist an der Lohnsumme, das heißt der Summe der Löhne und Gehälter aller im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer. Hat sich diese im Vergleich zum Übergabezeitpunkt signifikant verringert oder veräußert der neue Chef das erworbene Vermögen, droht die Rücknahme der Begünstigungen und die nachträgliche Besteuerung. Zum Verwaltungsvermögen zählen fremdvermieteter Grundbesitz, Wertpapiere und vergleichbare Forderungen, Beteiligungen an Kapitalgesellschaften bis 25 Prozent und Kunstgegenstände im Unternehmensvermögen. Die Erbschaft- und Schenkungsteuer stellt somit für die Unternehmen, die nicht zu viel Verwaltungsvermögen haben, eine überschaubare Belastung dar. In Krisenzeiten, die etwa zu einem Arbeitsplatzabbau führen, kann die Steuer wegen hoher Unternehmenswerte beachtlich sein.