

Der Idealfall: Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie

95 % der rd. drei Millionen Firmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Bei vielen Familienunternehmen gilt die nachfolgende Generation als Wunschkandidat und Idealfall für die Weitergabe des Unternehmens.

Unser Sohn/ unsere Tochter: der/die richtige Nachfolger/in?

Es versteht sich, dass sich Eltern, die ihren Familienbetrieb auf die nächste Generation übertragen wollen, ein Bild von ihren Kindern machen.

In der Tat ist es schwierig, solche Einschätzungen so weit zu objektivieren, dass sich ausreichende Sicherheit für eine so folgenreiche Entscheidung wie die Führungsnachfolge gewinnen lässt.

Dabei geht es um die Alterssicherung des jetzigen Inhabers, außerdem geht es um den Fortbestand des Lebenswerks als solches und letztlich geht es auch um die Lebensperspektiven des Sohnes / der Tochter.

Objektivierbare Kriterien für die Unternehmereignung

Ob jemand für unternehmerische Aufgaben qualifiziert und geeignet ist, lässt

sich nur im Hinblick auf die konkrete unternehmerische Aufgaben feststellen.

Eine absolut messbare Qualifikation gibt es zwar nicht, jedoch gewisse objektivierbare Kriterien.

Schlüsselqualifikationen hinsichtlich Unternehmereignung, die der Nachfolger erfüllen sollte:

1. Motivation: ausgeprägte Energie und Willenskraft, Unternehmergeist und –eignung, Drang zur Selbständigkeit
2. Leistung: hohes Fach-Know-how in der jeweiligen Branche / Gewerk, soziale Kompetenz und Kommunikationsgeschick, hohe Belastbarkeit
3. Potential: Wille zur Weiterentwicklung sowie die Fähigkeit, sich der Verantwortung zu stellen und Entscheidungen im Sinn des Unternehmenserfolges zu treffen

Bei der Beurteilung, ob einer der Nachkommen geeignet ist, sollte man die gleichen Maßstäbe wie bei einem fremden Dritten (z.B. Einstellung als GF) anlegen.

Hierzu empfehlen sich in jedem Fall die Beratung und die Einschätzung eines erfahrenen Experten.

In jedem Fall müssen bei dem Betreffenden ein deutlicher Wunsch zur Übernahme des Betriebes und die Bereitschaft zur unternehmerischen Verantwortung vorhanden sein. Ein „nur Übernehmen, weil es die Familientradition erfordert“ wäre fatal; ohne Unternehmereignung wäre das Familienunternehmen schnell in den Ruin gewirtschaftet.

4 Modelle des Firmenüberganges innerhalb der Familie – eine Synopse

Ein Unternehmer übergibt zu seinen Lebenszeiten das Unternehmen an einen oder mehrere Nachkommen. Dies ist die unternehmens- und familienfreundlichste Variante, da viele Probleme im Vorfeld besprochen oder gar vermieden werden können.

Bei den nachfolgenden Modellen handelt es sich jeweils um einen kompletten Übergang; sie unterscheiden sich nach rechtlichen, steuerlichen, haftungsmäßigen und betrieblichen Kriterien. Welches Modell im Einzelfall das richtige ist, hängt von einer Vielzahl von Einzelumständen ab. Vor einem generellen Patentrezept wird gewarnt.

(1) Verkauf des Unternehmens gegen Einmalzahlung

Für den Übernehmer hat der Kauf durch eine Einmalzahlung vor allem den Vorteil, dass er über das Eigentum frei verfügen kann (z.B. zur Bestellung von Kreditsicherheiten). Der Unternehmenskaufvertrag wird bestimmt durch die rechtlichen Verhältnisse (Rechtsform, etc.) und die steuerlichen Erfordernisse und Ziele.

Der Verkauf eines Unternehmens gegen Zahlung eines *angemessenen* Kaufpreises an Familienangehörige ist in der Praxis jedoch die Ausnahme.

Die Grundform des Unternehmenskaufvertrages:

- o Einzelunternehmen = sog. Asset-Kauf, d.h. das Unternehmen

geht durch die einzelgegenständliche Übertragung auf den Käufer über; hierzu gründet der Käufer ein neues Unternehmen.

- o GmbH = sog. Share-Kauf, d.h. es werden die Gesellschaftsanteile an der GmbH übertragen; das Unternehmen geht mit allen Rechten und Pflichten an den neuen Eigentümer über

(2) Übertragung des Unternehmens gegen Rente, Raten oder dauernde Last

Für den Übernehmer hat dieser Weg den großen Vorteil, dass er den Kaufpreis nicht sofort aufbringen, bzw. finanzieren muss und er dadurch Liquiditätsspielraum hat für evtl. Neuinvestitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähig-

keit des übernommenen Betriebes.

An Stelle der Einmalzahlung des Kaufpreises treten Versorgungs-/ Unterhaltsleistungen, also wiederkehrende Leistungen auf Lebenszeit des Empfängers (Rente), bzw. Ratenzahlungen (wiederkehrende Leistungen auf eine bestimmte Zeit).

Risiken für den Übergeber bestehen, wenn der Kaufpreis an die Person des Übernehmers oder den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens geknüpft ist. Dieses Risiko lässt sich minimieren, indem ein Teil des Kaufpreises bei Übernahme bezahlt, das Unternehmen unter Eigentumsvorbehalt übertragen oder die Kaufpreisforderung dinglich gesichert wird.

Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie -	MUB Mittelstands-Unternehmens-Beratung Soldner-Str. 11 68219 Mannheim Tel: 0621 / 15 00 9-0 / Fax: 15 00 9-99 www.mub-beratung.de / eMail : info@mub-beratung.de	2
--	---	---

(3) Unternehmensnachfolge im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge

Will ein Unternehmer bereits zu Lebzeiten das Unternehmen an einen Erben übertragen sollte dies unbedingt in einem Übergabevertrag geregelt werden. Diese Zuwendungen werden auf spätere Erb- und Pflichtteilsansprüche angerechnet. Sind mehrere Erben vorhanden und soll der Betrieb nur einem der Erben übertragen werden, ist ein Erbgleich erforderlich. Beim Pflichtteil sind die gesetzlichen Regelungen des BGB zu beachten.

(4) Schrittweise Übertragung durch Umfirmierung in Personen- oder Kapitalgesellschaft

Eine frühzeitige Einbindung eines Familienmitgliedes in das Unternehmen bietet allen Beteiligten die Chance zu prüfen, ob der auserwählte Nachfolger über die erforderlichen Unternehmerqualifikationen verfügt. Sie ermöglicht die Übertragung von Verantwortung, ohne die Unternehmensführung aus der Hand zu geben. Die gesellschaftsrechtliche Beteiligung am Familienunternehmen ist der klassische Weg einer schrittweisen Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger.

Es kommen die üblichen Gesellschaftsformen in Frage, von der stillen Beteiligung über die GdBR, KG und GmbH bis zur GmbH & Co KG. Welche gesellschaftsrechtliche Regelung im Einzelfall die richtige ist, kann nur beantwortet werden, wenn der Zweck der Übertragung, die steuerlichen und haftungsrechtlichen Fragen und die denkbare Nachfolgeregelung geklärt ist. Es müssen sich die Familienmitglieder über die konkrete Ausgestaltung des Unternehmens, über die Verteilung der Verantwortung und die finanziellen Risiken einer Beteiligung im Klaren werden.

Existenzgründung

Jede Firmen-Übernahme stellt für den Übernehmer zugleich auch eine Existenzgründung dar. Das bedeutet, dass der Übernehmer generell die staatlichen Existenzgründungs-Finanzierungsprogramme in Anspruch nehmen kann – siehe MUB-Abhandlung „Die Finanzierung des Kaufpreises“.

Die vorgenannten Fälle haben den kompletten Übergang innerhalb der Familie zum Inhalt; d.h. Führung, Aufsicht und Vermögen bleiben in der Familie.

Darüber hinaus gibt es jedoch noch Alternativen zur Unternehmensfortführung innerhalb der Familie:

(1) **Fremdgeschäftsführung:** die Familie bestellt eine externe Geschäftsführung – Kapital/ Vermögen und Aufsicht bleiben in der Hand der Familie.

Dies kann in der Weise erfolgen, dass ein 2. GF bestellt wird, welcher hauptsächlich das operative Geschäft betreibt, oder aber der Eigentümer überträgt die Unternehmensführung

komplett an einen externen Manager und konzentriert sich als Eigentümer auf die Wahrnehmung der finanziellen Interessen.

Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie -	MUB Mittelstands-Unternehmens-Beratung Soldner-Str. 11 68219 Mannheim Tel: 0621 / 15 00 9-0 / Fax: 15 00 9-99 www.mub-beratung.de / eMail : info@mub-beratung.de	3
--	---	---

(2) **Firmenunabhängigkeit:**
die Familie sichert die Firmenunabhängigkeit – das Kapital/Vermögen bleibt in der Hand der Familie.
Dies kann durch Übertragung des Unternehmens in eine Stiftung geschehen – Stiftungszweck kann der Erhalt des Unternehmens und die Versorgung der Fa-

milie sein; dieses Modell ist eigentlich nur bei größeren Unternehmen sinnvoll.

Eine andere Möglichkeit, insbesondere für kleinere Unternehmen, ist die Verpachtung des Betriebes. Für den bisherigen Unternehmer hat diese Vorgehensweise den Vorteil, daß keine unwiderruflichen Fakten

geschaffen werden, zugleich sichert sie der Familie laufende Pachtzins-Einnahmen. Dem Pächter bleibt der erhebliche Kaufpreis als Einmalzahlung erspart.

Jedoch besteht hier grundsätzlich ein Interessenkonflikt zwischen Pächter und Verpächter.

Als letzte Möglichkeit ist der **Komplettverkauf** des Unternehmens an einen familienexternen Übernehmer zu nennen. Hierzu wird auf die MUB-Abhandlung „Wenn die Nachfolge in der eigenen Familie nicht klappt“ verwiesen.

Rückläufige Übernahme-Quote

Vor über 10 Jahren wurden noch rd. ¾ aller Familienbetriebe innerhalb der Familie übernommen und weiterbetrieben. Inzwischen wird nur noch ca. die Hälfte der Familienbetriebe von den Nachkommen weitergeführt mit auffallend weiter abnehmender Tendenz.

Die Gründe sind:

- die Nachkommen haben eine ganz andere Berufsausbildung und -tätigkeit
- der Betrieb befindet sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten

- fehlende unternehmerische Eignung der Nachkommen

Außerdem scheitern viele familieninterne Übernahmen; häufige Ursachen:

- mangelndes Bewusstsein für die Nachfolge-regelung beim Unternehmer
- der Nachfolgeprozess wurde schlecht vorbereitet und unprofessionell gehandhabt
- weil der Senior nicht loslassen kann und „reinregiert“
- divergierende Zukunftsvorstellungen über die Fortführung des Unternehmens

Die rückläufige Quote an familieninterner Nachfolge und die Scheiterungsgründe lassen erkennen, wie entscheidend es ist, diesen Nachfolgeprozess langfristig und vorzubereiten und umsichtig durchzuführen. Im Interesse aller Beteiligten sollte daher auf jeden Fall eine **externe Moderation / Prozessbegleitung** herangezogen werden. Die Chancen auf eine geglückte Übernahme und eine dauerhafte Firmenfortführung innerhalb der Familie sind mit professioneller Unterstützung um ein Vielfaches höher.