

# Unternehmensnachfolge

Wann ist der richtige Zeitpunkt, um sich Gedanken darüber zu machen, in wessen Hände Sie Ihr Unternehmen übergeben werden? Die Antwort ist einfach: So früh wie möglich!

## Notfallplanung

Bereits als junge Unternehmerin oder junger Unternehmer müssen Sie dafür Sorge tragen, dass Ihr Betrieb weitergeführt wird, für den Fall, dass Sie plötzlich schwer erkranken, einen Unfall haben oder Schlimmeres passiert. Eine verantwortungsbewusste Nachfolgeregelung sorgt dafür, dass das Unternehmen am Markt bleibt und Arbeitsplätze sichert. Banken und Sparkassen messen der Nachfolgeregelung daher eine hohe Bedeutung zu und werden sie im Rahmen ihres Ratings immer mit einbeziehen.

## Übergabe aus Altersgründen

Planen Sie etwa fünf Jahre ein, um Ihr Unternehmen, aber auch sich selbst, auf die Übergabe Ihres Unternehmens vorzubereiten.

Es kostet Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und einem anderen seinen Platz zu überlassen. Andererseits zeugt es von hoher unternehmerischer Verantwortung das eigene Lebenswerk im guten Zustand an einen geeigneten Nachfolger zu übergeben. Die erfolgreiche Gestaltung des Übergabeprozesses gehört daher zu den wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen. Planen Sie etwa fünf Jahre ein, um Ihr Unternehmen, aber auch sich selbst, auf eine Nachfolge vorzubereiten.

## Bei Auslandsgeschäften: Erb- und Steuerrecht beachten

Unternehmer, die betriebliches oder auch privates Vermögen im Ausland besitzen, sollten sich frühzeitig im Interesse ihrer Erben und des Unternehmenserhaltes über erb- und steuerrechtliche Fragen im jeweiligen Ausland erkundigen.

## Beratung

Auch erfahrene und erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer benötigen Beratung, um ihre Nachfolge zu regeln. Sie haben zweifellos jede Menge unternehmerischer Erfahrung gesammelt und wissen, worauf es ankommt, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Vermutlich haben Sie sich schon erste Gedanken darüber gemacht, wann und an wen Sie Ihr Unternehmen weitergeben möchten. Dabei treten Fragestellungen auf, mit denen sie in Ihrer bisherigen unternehmerischen Praxis noch nicht konfrontiert wurden. Beziehen Sie daher frühzeitig kompetente Berater in Ihre Pläne mit ein.

## Typische Probleme bei der Unternehmensübertragung

### Nachfolger ist nicht geeignet

Vor allem bei der familieninternen Übertragung überwiegen oft emotionale Entscheidungskriterien, die sich nicht an den eigentlichen Bedürfnissen des Unternehmens orientieren.

### Kaufpreis ist nicht angemessen

Überhöhte Kaufpreise führen nach der Übergabe häufig zum "Aus" des Unternehmens. Ertragskraft und Substanz des Betriebs wurden überschätzt; Kredite, die zur Finanzierung des Kaufpreises aufgenommen wurden, können nicht getilgt werden.

### Keine Perspektive

Das "Loslassen können" fällt vielen gestandenen Unternehmerinnen und Unternehmern schwer. Hier müssen frühzeitig Perspektiven entwickelt werden, damit Sie nach der Übertragung nicht "in der Luft hängen".

### **Realistische Bestandsaufnahme vornehmen**

Vor diesem Hintergrund sollten Sie versuchen, eine möglichst sachliche Bestandsaufnahme vorzunehmen. Eventuell müssen Sie allzu positive Einschätzungen revidieren, vielleicht entdecken Sie aber auch noch einige "Schätzchen" in Ihrem Unternehmen, die bisher im Verborgenen geblieben sind.

### **Berater einbeziehen**

Mit den genannten Problemen und Fragestellungen sind eine Vielzahl von Aufgaben verbunden, die Sie alleine nicht bewältigen können und auch nicht sollen. Ihnen stehen daher eine Vielzahl von Beratern und Informationsquellen zur Verfügung, die Sie vor und während des Übergangsprozesses begleiten.

Für die meisten Themen stehen Ihnen die zuständige Kammer, Banken und Sparkassen, Fachverbände oder auch die Wirtschaftsförderungsgesellschaften zur Verfügung. Beziehen Sie frühzeitig persönliche Berater mit ein, die mit Ihnen gemeinsam die recherchierten Ergebnisse bewerten. Dazu gehören:

- Rechtsanwalt/Rechtsanwältin
- Notar/in
- Steuerberater/in
- Wirtschaftsprüfer/in
- Unternehmensberater/in

## **Altersvorsorge**

Der zukünftige Verkauf des Unternehmens ersetzt keine Altersvorsorge.

Leider versäumen es viele Unternehmer, frühzeitig an ihre Altersvorsorge zu denken und vertrauen dann auf den Unternehmensverkauf oder eine Übergabe gegen Versorgungsleistungen. Dieses Versäumnis birgt große Risiken:

- ■Der Wert des Unternehmens reicht zum Zeitpunkt des geplanten Ausstiegs u.U. nicht aus, um die Altersvorsorge zu finanzieren.
- ■Es gibt keinen geeigneten Interessenten für eine Nachfolge.

Prüfen Sie, ob Sie künftig für Ihren Lebensunterhalt ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung haben werden. Überlegen Sie, welche Form der Gegenleistung u.U. für Sie am günstigsten ist, ohne dass die Liquidität des Unternehmens zu sehr eingeschränkt wird. Vergessen Sie aber nicht, dass Umfang und Zahlungsweise des Kaufpreises die Liquidität, Rentabilität und Substanz des Unternehmens schonen sollten, um dessen Fortbestand zu sichern.

## **Unternehmen "loslassen"**

Für einen Unternehmer, der seinen Betrieb mit viel Mühe über viele Jahrzehnte aufgebaut hat, ist es sicherlich nicht leicht, sich aus dem aktiven Tagesgeschäft zurückzuziehen und zu sehen, dass nun ein Jüngerer die Geschicke seines Unternehmens lenkt.

Häufig unterschätzen die Betroffenen, dass Emotionen bei der Unternehmensnachfolge - insbesondere im Rahmen der Familiennachfolge - eine große Rolle spielen. Dabei sind sie im Unternehmen eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern des Generationswechsels.

### **Neue Unternehmensausrichtung akzeptieren**

Versuchen Sie - so schwer es auch fallen mag - zu akzeptieren, dass die jüngere Generation manches anders sieht und anders umsetzt. Machen Sie Zugeständnisse. Nehmen Sie hin, dass die Dinge neu gestaltet.

Die Fälle, in denen der scheidende Chef vom Junior getroffene Entscheidungen kritisiert oder gar in die Unternehmensführung eingreift, sind nicht selten. Dies führt in aller Regel zu Auseinandersetzungen, in die auch Mitarbeiter einbezogen werden. So untergraben viele Unternehmer die Autorität Ihres Nachfolgers und setzen unter Umständen die Zukunft ihres Betriebes aufs Spiel.

### **Verhältnis zum Nachfolger klären**

Besprechen Sie mit einer Person Ihres Vertrauens, welche Verhaltensweisen dem Nachfolger gegenüber angemessen sind.

Setzen Sie sich - so wie Sie es als Unternehmer gewohnt sind - aktiv mit Ihrer neuen Lebensphase auseinander. Definieren Sie die Übergabe und Ihre Rolle dabei als ein neues Projekt, das Sie mit Ihrer unternehmerischen Klarheit und Weitsicht planen und umsetzen. Es geht jedoch dabei nicht um neue Märkte oder neue Produkte, sondern das Ziel heißt "Loslassen".

### **Klare Regelungen bei einer gemeinsamen Übergangsphase**

Für den Fall, dass Sie sich entschließen, gemeinsam mit Ihrem Nachfolger eine Zeit im Unternehmen zu arbeiten, sollte dieser Zeitraum vorher genau festgelegt werden. Vorteil dieser Variante ist, dass der Nachfolger sukzessive die inneren und äußeren Strukturen des Betriebes kennen lernt. Vereinbaren Sie gemeinsam bestimmte Spielregeln, die für beide Seiten bindend sind. Unterliegen Sie nicht der Versuchung, bei anscheinend weit reichenden Fehlentscheidungen des Nachfolgers autoritär durchzugreifen. In solchen Fällen ist es ratsam, einen von beiden Seiten akzeptierten Moderator hinzuzuziehen. Dabei versteht es sich von selbst, dass solche Konflikte nicht vor der Belegschaft ausgetragen werden.

Definieren Sie zusammen mit Ihrem Nachfolger genaue Aufgaben- und Verantwortungsbereiche mit eindeutigen Kompetenzen, und übertragen Sie diese Schritt für Schritt nach einem vereinbarten Zeitplan. Beteiligen Sie den Junior - entsprechend seiner übernommenen Verantwortung - an Erfolg und Kapital. Das fördert die Motivation und das unternehmerische Denken. Je selbständiger Sie den Junior arbeiten lassen, je mehr Verantwortung Sie an ihn übertragen, desto leichter fällt Ihnen das Loslassen.

## **Nachfolger finden**

Dreh- und Angelpunkt bei der Entscheidung für ein Nachfolgemodell ist die Wahl des Nachfolgers. Dreh- und Angelpunkt bei der Entscheidung für ein Nachfolgemodell ist die Wahl des Nachfolgers. Die meisten Firmeninhaber werden sich ihre Tochter oder ihren Sohn als Nachfolger wünschen. Doch nicht selten verfolgen die Kinder ganz andere berufliche Interessen und verzichten auf die Nachfolge. Wer als Unternehmer frühzeitig die Nachfolge plant, bleibt von einer derartigen Überraschung verschont und kann sich rechtzeitig nach einem anderen geeigneten Nachfolger umsehen.

### **Ist der Nachfolger geeignet?**

Ganz gleich, ob Ihre potenzielle Nachfolgerin oder Ihr Nachfolger ein Familienmitglied, ein Mitarbeiter Ihres Unternehmens oder ein externer Käufer ist. Erstellen Sie ein Anforderungsprofil. Fragen Sie kaufmännische, fachliche und soziale Kompetenz ab. Beurteilen Sie die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und zu delegieren. Wie sieht es mit Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Gesprächsbereitschaft aus? Prüfen Sie mit Hilfe dieses Anforderungsprofils, ob Ihr Kandidat wirklich für diese Aufgabe geeignet ist.

Versuchen Sie bei der Wahl Ihres Nachfolgers so objektiv wie möglich zu sein, ganz besonders dann, wenn es sich um einen Angehörigen der Familie handelt. Lassen Sie den in Frage kommenden Übernehmer auch von einer Person Ihres Vertrauens beurteilen.

Ob der aus dem Familienkreis stammende Existenzgründer besser geeignet ist als ein externer, sollte im

Interesse aller Beteiligten - auch des Unternehmens - objektiv geprüft werden. Beachten Sie auch, dass im Idealfall Ihre gesamte Familie rechtzeitig in alle Überlegungen zur Unternehmensnachfolge mit einbezogen wird. Ihre Entscheidung zur Unternehmensnachfolge betrifft jedes Familienmitglied.

Überprüfen Sie auch, ob

- Führungsmannschaft und Mitarbeiter den Nachfolger akzeptieren
- der Gesellschaftsvertrag zulässt, dass der auserwählte Nachfolger das Unternehmen übernehmen kann, und ob
- Ehevertrag, Testament oder Erbvertrag den Nachfolgeplänen entsprechen

### Wo finde ich einen Nachfolger?

Steht kein Familiennachfolger zur Verfügung, bietet sich vielleicht jemand aus dem Gesellschafterkreis an, von den Führungskräften, den Meistern oder den anderen Mitarbeitern. Ein Nachfolger aus dem Unternehmen hat meist den Vorteil, dass er, wie der Familiennachfolger, die Besonderheiten des Unternehmens bereits kennt. Unter Umständen hat er auch die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt. Darüber hinaus bleibt auch die Kontinuität im Unternehmen gewahrt.

Wenn Ihnen kein potenzieller Nachfolger bekannt ist, sprechen Sie bspw. mit anderen Unternehmern aus der gleichen oder einer anderen Branche. Womöglich möchte einer dieser Unternehmer sein Geschäft erweitern oder ein zusätzliches Standbein aufbauen. Inserieren Sie in Tageszeitungen und Fachzeitschriften. Wenden Sie sich an Ihre örtliche Kammer oder sprechen Sie ggf. mit Wirtschaftsförderern oder Ihrem Fachverband. Nutzen Sie vor allem auch die "nexxt"-Unternehmensbörse.

## Vom Inhaber zum Berater

Überlegen Sie, ob Sie tatsächlich als Berater im Unternehmen arbeiten möchten

Für einen begrenzten Zeitraum kann es durchaus sinnvoll sein dem Nachfolger als Berater zu Verfügung zu stehen. Es muss jedoch gewährleistet sein, dass sich Nachfolger und Berater jederzeit unbürokratisch trennen zu können. Die Ausgestaltung der Beratungstätigkeit sollten Sie auf alle Fälle mit Ihrem Steuerberater besprechen, um eventuelle Vergünstigungen nicht zu verlieren.

Schließen Sie auf jeden Fall einen schriftlichen Beratervertrag und klären Sie darin u.a. folgende Fragen:

- Welchen Zuständigkeitsbereich hat der Berater (kaufmännischer, technischer Bereich)?
- In welchen Bereichen ist der Berater allein verantwortlich und auf eigenes Risiko tätig (Beispiel: technische Endabnahmen)?
- Wie hoch ist die Beratervergütung und wann ist sie fällig?
- Gibt es Zusatzhonorare für besondere Leistungen?
- Wenn ja, wie hoch sind diese?
- Werden eventuelle Auslagen, die dem Berater entstehen, durch das Unternehmen ersetzt?
- Wird die Höhe der Vergütung nach einem festgelegten Zeitraum überprüft?
- Wird ein externer Gutachter einbezogen, falls keine Einigung zur Vergütungshöhe zustande kommt?
- Wie lange wird die Beratungstätigkeit dauern?
- Welche Kündigungsfrist wird vereinbart?
- In welchen Fällen können beide Parteien fristlos kündigen?
- Ist vereinbart, dass über alle geschäftlichen und betrieblichen Angelegenheiten nach außen hin Stillschweigen herrscht?
- Darf der Berater auch in anderen Unternehmen tätig sein?

# Übertragungsformen

## **Schrittweise Übertragung durch Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft**

Eine schrittweise Übertragung des Unternehmens erfolgt durch die Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft.

Geht das Unternehmen auf einen Mitarbeiter oder ein Familienmitglied über, erfolgt die Übergabe des Unternehmens meist im Rahmen einer schrittweisen Übertragung durch Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft.

Diese Form der Übertragung bietet allen Beteiligten die Chance zu prüfen, ob die Nachfolgerin oder der Nachfolger über die erforderliche Qualifikation zur Unternehmensführung verfügt. Die schrittweise gesellschaftsrechtliche Beteiligung ist innerhalb der Familie der klassische Weg einer Unternehmensübertragung. Sie kann entweder im Rahmen einer Schenkung oder eines Verkaufs durchgeführt werden.

### **Prüfen: Rechtsform**

Im Rahmen einer schrittweisen Übertragung sollte überprüft werden, ob eine Änderung der Rechtsform notwendig ist.

Für eine schrittweise Übertragung auf den Nachfolger sind die Kommanditgesellschaft (KG), und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) besonders geeignet, da sie eine Haftungsbeschränkung des neu eintretenden Gesellschafters ermöglichen und unproblematisch errichtet werden können. Auf jeden Fall sollte der Gesellschaftsvertrag eine Klausel enthalten, die Regelungen für den Todesfall von Gesellschaftern berücksichtigt.

## Die Erbfolge per Testament oder Erbvertrag

Ein Testament oder Erbvertrag hat Vorrang gegenüber der gesetzlichen Erbfolge.

Ein Testament oder Erbvertrag über den Nachlass hat Vorrang gegenüber der gesetzlichen Erbfolge. Bei der so genannten gewillkürten Erbfolge kann der Erblasser den Inhalt seiner Verfügungen von Todes wegen grundsätzlich frei bestimmen (Testierfreiheit).

### **Grenzen der testamentarischen Gestaltung**

Mit Nachfolgeklauseln in Gesellschaftsverträgen oder durch ein gemeinschaftliches Testament oder einen Erbvertrag kann sich der Erblasser selbst Grenzen gesetzt haben. Das Gesetz verbietet sittenwidrige Verfügungen. Ferner gibt das Gesetz nahen Angehörigen ein Pflichtteilsrecht. Wenn Eltern, Ehegatte oder Abkömmlinge (Kinder, Enkel usw.) ohne Verfügung von Todes wegen Erben geworden wären, steht ihnen eine gesetzliche Abfindung zu, das Pflichtteilsrecht. Nur unter engen Voraussetzungen kann auch das Pflichtteilsrecht entzogen werden.

### **An Pflichtteil denken**

Sind Abkömmlinge, die Eltern oder der Ehegatte des Erblassers (nicht Geschwister oder weitere Verwandte) durch Verfügung von Todes wegen (z.B. durch Testament) von der gesetzlichen Erbfolge ausgeschlossen, so können sie von den Erben den Pflichtteil verlangen. Der Pflichtteil ist ein persönlicher Anspruch auf Zahlung einer Geldsumme in Höhe der Hälfte des Wertes des gesetzlichen Erbteils im Zeitpunkt des Erbfalls. Gesetzliche Erben sind dabei die Kinder; Enkel nur dann, wenn deren Eltern verstorben sind. Der Pflichtteil kann nur unter bestimmten engen Voraussetzungen entzogen werden.

In einem Testament oder Erbvertrag legt der Inhaber fest, welchen Erbanteil seine Nachkommen jeweils erhalten. Auf diese Weise kann er beispielsweise das gesamte Unternehmen einem Erben zukommen lassen.

# Schenkung

Die vorweggenommene Erbfolge ist die unternehmensfreundlichste und familienfreundlichste Lösung. Übergibt die Inhaberin oder der Inhaber zu Lebzeiten sein Unternehmen an einen seiner Erben, ist dies nicht nur die unternehmensfreundlichste, sondern auch die familienfreundlichste Lösung. Die Weichen werden rechtzeitig gestellt, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

## Ausgleichszahlungen an Geschwister

Gibt es mehrere Geschwister und erhält nur ein Kind das Unternehmen, muss der Nachfolger eventuell mit Ausgleichszahlungen an seine Geschwister rechnen. Ehepartner, Kinder oder Eltern des Inhabers, die nicht Erbe werden, sind ausschließlich pflichtteilsberechtigt. Will man vermeiden, dass im Fall des Todes Pflichtteile geltend gemacht werden, bieten sich Vorabschenkungen an. Dabei werden aber alle Schenkungen der letzten zehn Jahre bei der Berechnung des Pflichtteils berücksichtigt. Bei bestimmten Schenkungen - etwa an die Ehefrau oder bei erheblichen Rückhalten - praktisch zeitlich sogar unbegrenzt. Die Berechtigten können den halben Verkehrswert ihres eigentlichen Erbes verlangen, wobei die Schenkung jedoch zum Nachlass hinzuge-rechnet wird.

Im Rahmen einer Schenkung müssen daher auf alle Fälle die Ansprüche möglicher anderer weichender Erben geklärt werden. Andernfalls könnten durch eventuelle erbrechtliche Ansprüche weiterer Familienangehöriger Ausgleichszahlungen auf den Nachfolger zukommen, die womöglich aus dem Betriebsvermögen entnommen werden müssen. Die Liquidität des Unternehmens kann dadurch erheblich eingeschränkt werden.

Schenkungen mindern die gesetzlichen Ausgleichsansprüche von Pflichtteilsberechtigten erst, wenn zwischen Schenkung und Erbfall mindestens zehn Jahre vergangen sind. Ist diese Frist noch nicht abgelaufen, wird der Wert des verschenkten Vermögens dem Nachlass zugerechnet. Hat ein Pflichtteilsberechtigter weniger Zuwendungen erhalten als seine Pflichtteilsquote aus diesem fiktiven Nachlasswert entspricht, kann er einen zusätzlichen Ausgleichsbetrag verlangen.

Am sichersten ist es, wenn die Pflichtteilsberechtigten und der alte Inhaber einen notariellen Pflichtteilsverzicht vereinbaren, der auf das Betriebsvermögen beschränkt werden kann. Die weichenden Erben können dafür eine Abfindung erhalten.

## Der Schenkungsvertrag

Ein Schenkungsvertrag ist grundsätzlich nur dann wirksam, wenn er notariell beurkundet wurde (§ 518 BGB) oder das Vermögen tatsächlich übertragen wurde. Bei der Übertragung eines Grundstücks ist die notarielle Beurkundung in jedem Fall notwendig. Gleiches gilt bei der Übertragung von GmbH-Anteilen. Hier ist der Notar immer erforderlich.

# Verkauf

Je nachdem, wer das Unternehmen kauft bzw. welche Unternehmensanteile gekauft werden, wird folgendermaßen unterschieden:

- **Asset-Deal**  
Mit dem Kauf des "kompletten" Unternehmens oder eines für sich geschlossenen Unternehmensteils (z. B. Filiale) mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten, kann der neue Inhaber über sein neu erworbenes Eigentum frei verfügen und zum Beispiel als Sicherheiten für Kredite einsetzen. Es handelt sich um einen so genannten Asset-Deal, bei dem die Vermögensgegenstände einzeln übertragen werden. Anwendungsbereiche sind der Verkauf von Einzelunternehmen und die Veräußerung von Betriebsteilen.
- **Share-Deal**  
Durch den Kauf von Geschäftsanteilen (Anteilskauf oder Share-Deal) wird der Käufer zum Beispiel Gesellschaf-

ter einer GmbH. Die finanziellen Belastungen entsprechen allein dem Umfang der erworbenen Geschäftsanteile. Die Übernahme sämtlicher Geschäftsanteile ist genauso teuer wie die Übernahme sämtlicher Assets.

- **Management-Buy-Out**

Wenn das Management das Unternehmen erwirbt, wird dies als Management-Buy-Out (MBO) bezeichnet. Wird das Unternehmen von externen Führungskräften eines anderen Unternehmens übernommen, spricht man von Management-Buy-In (MBI).

### **Der Kaufvertrag**

Die Gestaltung des Unternehmenskaufvertrags muss sich vor allem an der Rechtsform des Unternehmens sowie an steuerlichen und rechtlichen Zielen orientieren. Vor dem Abschluss eines Unternehmenskaufvertrages müssen daher die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse sorgfältig geklärt werden (Due Diligence). Von dieser Klärung hängt ab,

- ■was unter welchen Bedingungen auf den Käufer zu übertragen ist
- ■wie dies rechtstechnisch zu geschehen hat
- ■welche wechselseitigen Sicherungen für Käufer und Verkäufer vertraglich vorzusehen sind.

Um die Ernsthaftigkeit des Kaufinteresses zu bekunden und Rahmenbedingungen festzulegen, werden vor einem Unternehmenskauf Absichtserklärungen (Letter of Intent), Optionen, also vertraglich eingeräumte Kauf- oder Verkaufsrechte, oder Vorverträge vereinbart. Der Vorvertrag soll zum Abschluss des Hauptvertrages verpflichten. Im Vorvertrag sind die wesentlichen Fragen des Unternehmenskaufvertrages bereits geregelt. Immer dann, wenn der Hauptvertrag einer bestimmten Form bedarf, gilt das auch für den Vorvertrag.

Bei der Veräußerung eines Einzelunternehmens ist die notarielle Beurkundung zwar nicht zwingend notwendig, sie ist jedoch dringend zu empfehlen. Gehört zum Unternehmen auch ein Grundstück, muss dagegen der Kaufvertrag notariell abgeschlossen werden. Dies gilt auch bei der Übertragung von Anteilen an einer GmbH.

### **Möglich: nachträgliche Kaufpreisänderung**

Es ist möglich, einen Kaufpreis zu vereinbaren, der noch nachträglichen Veränderungen unterliegen soll, zum Beispiel wegen einer noch vorzunehmenden Inventur oder einem bevorstehenden Geschäftsabschluss mit einem Großkunden (Besserungsschein). Zur Sicherung der Kaufpreisforderung und des Rückzahlungsanspruches empfiehlt es sich, Bankbürgschaften zu stellen.

Selbstverständlich sollte der Kaufvertrag Zeitpunkt und Voraussetzungen des Unternehmensübergangs festlegen. Um nachträgliche Streitigkeiten zu vermeiden, sollte er auch Angaben zur Verjährung von Ansprüchen, zum Gerichtsstand bei Auseinandersetzungen und zu einem möglichen Wettbewerbsverbot des Verkäufers enthalten.

## **MBO – Management-Buy-Out**

Wenn das Management Anteile des Unternehmens erwirbt, wird dies als Management-Buy-Out (MBO) bezeichnet. Wird das Unternehmen von externen Führungskräften eines anderen Unternehmens übernommen, spricht man von Management-Buy-In (MBI).

### **Vorteile des MBO**

Die Führungskräfte kennen Stärken und Schwächen des Unternehmens, so dass sich die Verkaufsverhandlungen erheblich einfacher gestalten lassen.

### **Für jedes Unternehmen geeignet**

MBOs kommen grundsätzlich für jedes Unternehmen jeder Rechtsform in Betracht. Bei der Finanzierung sollten öffentliche Förderprogramme, Bankenfinanzierung und Verkäuferdarlehen bei der Planung berücksichtigt werden. Bei allen Varianten der Fremdfinanzierung ist zu berücksichtigen, dass der Kapitaldienst für die Fremdmittel angemessenen Spielraum für den laufenden Finanzbedarf lässt und ausreichende finanzielle Mittel

für Investitionen zur Verfügung stehen.

Rechtlich ist die Abgrenzung der Unternehmensübertragung im Wege des Buy-outs oder des Buy-ins gegenüber den üblichen Kaufverträgen, wie sie in der Praxis bekannt sind, fließend. Gegenstand des Unternehmenskaufvertrages ist entweder der Kauf der einzelnen Unternehmensgegenstände (Asset-Deal) oder der Anteilskauf (Share-Deal).

Die Vertragsgestaltungen beim Management-Buy-out oder Management-Buy-in sollten in jedem Fall von Rechtsanwälten und Steuerberatern begleitet werden.

## Trennung von Eigentum und Führung

Will der Unternehmer zwar die Unternehmensführung abgeben, das Eigentum an dem Unternehmen aber behalten, stehen ihm im Wesentlichen drei Wege zur Verfügung:

- der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers
- die Gründung einer Kapitalgesellschaft
- die Verpachtung des Unternehmens

### Eigentum bleibt in Händen der Unternehmerfamilie

Alle drei Varianten ermöglichen der Unternehmerfamilie, das Eigentum am Familienbetrieb zu behalten. Lediglich die Führung des Unternehmens geht in die Hände eines Pächters oder Geschäftsführers über. Die Trennung von der Unternehmensführung bietet sich in den Fällen an, in denen ein geeigneter Nachfolger aus dem Kreis der Familie die Unternehmensnachfolge zum fraglichen Zeitpunkt noch nicht antreten kann, oder weil sich die verschiedenen Stämme der Unternehmerfamilie nicht auf einen Nachfolger aus dem Kreis der Familie einigen können. Auch für Unternehmerfamilien, die erkennen, dass eine professionelle Unternehmensführung durch qualifizierte externe Manager notwendig geworden ist, bietet sich diese Lösung an.

### Einsatz eines Fremdgeschäftsführers

Der Geschäftsführer ist bezüglich des Umfangs seiner Befugnisse zum einen an die Beschränkungen des Gesellschaftsvertrages und zum anderen an die in der Gesellschafterversammlung gefassten Beschlüsse gebunden. Die Gesamtheit der Gesellschafter kann daher - auch durch einzelne Weisungen - unmittelbar Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen, sofern Gesetz oder Satzung dem nicht entgegenstehen. Die Bestellung eines Geschäftsführers kann von der Gesellschafterversammlung widerrufen werden.

Es empfiehlt sich, im Geschäftsführeranstellungsvertrag alle Einzelheiten eines Anstellungsvertrages zu regeln. Hierzu gehören neben den Vereinbarungen über die Vertragsdauer, Kündigungsmöglichkeiten und Kündigungsfolgen vor allem auch Regelungen betreffend Vergütung, Urlaub, Gehaltszahlung im Krankheitsfall, Spesenabrechnung, Pensionszusagen, Hinterbliebenenversorgung, Wettbewerbsverbot, Tantiemen oder sonstige ergebnisabhängige Prämien.

### Geschäftsführung einschränken

Wenn Sie die unternehmerische Eignung und Befähigung des Fremdgeschäftsführers prüfen möchten, ohne sofort die Geschäftsführung aus der Hand zu geben, können Sie ihn zunächst zum Vertreter der Geschäftsführung bestellen und ihm Prokura oder Handlungsvollmacht einräumen. Die Handlungsvollmacht gestattet dem Manager die Erledigung sämtlicher Aufgaben der Unternehmensführung. Allerdings kann sie eingeschränkt werden, so dass der Manager für bestimmte Geschäfte die Zustimmung der Gesellschafter einholen muss, zum Beispiel bei Veräußerung oder Belastung von Betrieben oder Betriebsteilen, Veräußerung und Belastung von Grundstücken oder für Darlehen und Wechselverbindlichkeiten. Handlungsvollmacht und Prokura können ebenfalls jederzeit widerrufen werden.

## **Gründung einer Kapitalgesellschaft**

Um Vermögen und operatives Geschäft zu trennen, bietet sich für kleine und mittlere Unternehmen die Gründung einer Aktiengesellschaft (AG) an.

### **Die wesentlichen Voraussetzungen sind:**

- Die AG darf nicht börsennotiert sein.
- Die Aktionäre müssen namentlich bekannt sein.

Durch die im Vergleich zu den anderen Gesellschaftsformen strengere innere Struktur kann der Übergang zum reinen Fremdmanagement noch unter der Ägide des Alt-Inhabers "geprobt" werden. Als Hilfe kann er dabei auf den Aufsichtsrat zurückgreifen. Deshalb ist seine Besetzung eine wichtige Entscheidung. Zur Kostenersparnis wird im Mittelstand auf die Verbriefung der Aktien in der Regel verzichtet, wenn kein Handel beabsichtigt ist. Die Nachfolge selbst kann in diesen Fällen sogar formlos durch Abtretung der Mitgliedschaftsrechte erfolgen, zur Dokumentation empfiehlt sich aber die Schriftform. Gleiches gilt für die strategische Beteiligung von Kunden, Lieferanten oder Geldgebern am Unternehmen. Um die Ausnahmen vom strengen Aktienrecht nutzen zu können, bedarf es jedoch dringend der Beratung durch spezialisierte Fachleute.

### **Die Erleichterungen beziehen sich insbesondere auf Formerfordernisse**

- bei der Gründung
- bei der Bestimmung des Mindestnennbetrages der Aktien
- bei der Besetzung des Aufsichtsrates
- bei Beschlussfassungen

Beachten Sie, dass auch die Umwandlung einer bereits bestehenden Gesellschaft, zum Beispiel einer GmbH, in die Rechtsform der Aktiengesellschaft möglich ist. Voraussetzung ist, dass alle Bestimmungen des GmbH-Gesellschaftsvertrages geändert werden, die der Umwandlung entgegenstehen. Der Umwandlungsbeschluss muss notariell beurkundet werden und bedarf der Dreiviertelmehrheit der abgegebenen Stimmen in der Gesellschafterversammlung. Ist die Umwandlung einer Personengesellschaft in eine Aktiengesellschaft geplant, müssen alle Gesellschafter der Umwandlung zustimmen. Allerdings kann auch hier gesellschaftsvertraglich vereinbart werden, dass eine Dreiviertelmehrheit für den Umwandlungsbeschluss ausreicht.

## **Verpachtung des Unternehmens**

Der Unternehmenspachtvertrag kann formlos wirksam geschlossen werden. Ein schriftlicher Pachtvertrag ist aber dringend zu empfehlen. Unter allen Umständen sollten die beiden Parteien darin festhalten, in welchem Umfang der Pächter verpflichtet ist, die Wirtschaftsgüter des Betriebes zu erhalten. Durch eine solche Erhaltungsvereinbarung sagt der Pächter vertraglich zu, alle erforderlichen Anschaffungen, Ersatzbeschaffungen, Instandhaltungen, Ausbesserungen, Erneuerungen und Ähnliches auf eigene Kosten im Rahmen der Substanzerhaltung vorzunehmen. Vereinbart werden sollte auch, wie vorzugehen ist, wenn der Pächter mit seinem Vorhaben Schiffbruch erleidet oder krank wird. In der Regel werden Pachtverträge mit festen Laufzeiten versehen. Außerordentliche Kündigungsrechte können aber zum Beispiel bei Krankheit oder Unternehmensaufgabe festgelegt werden. Ziehen Sie für den Abschluss eines Pachtvertrages auf jeden Fall einen Rechtsanwalt oder Notar hinzu.

### **Pachthöhe nach der Unternehmensleistung ausrichten**

Die Pachthöhe sollte nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes bemessen werden. Ist die Pacht zu hoch, kann das zur Zahlungsunfähigkeit des Betriebes und damit zum Wegfall der Pachtzahlungen führen. Zu Interessengegensätzen der Parteien kann es bei Investitionsentscheidungen kommen. Der Pächter dürfte regelmäßig an Erweiterungsinvestitionen interessiert sein. Diese sind jedoch vom Verpächter zu tragen, der möglicherweise dazu neigt, für die Zeit der Verpachtung teure Investitionen zu vermeiden.

# Stiftung

Bei der Stiftung handelt es sich um eine besondere Rechtsform: Durch die Umwandlung des Unternehmens in eine Stiftung legt der Senior-Unternehmer die weitere unternehmerische Entwicklung weitgehend fest. Die Stiftung muss sehr sorgfältig vorbereitet werden, denn die einmal festgelegte Satzung kann kaum mehr verändert werden.

## Die Stiftung

- gehört sich selbst, die Erben können keine Eigentumsansprüche stellen.
- darf ausschließlich den vom Stifter festgelegten Zweck erfüllen.
- ist nur für Unternehmen geeignet, die schon seit längerer Zeit am Markt sind und deren Branchen keinem schnellen Wandel unterliegen.
- besteht aus einem Vorstand (Geschäftsführung), der von einem Stiftungsrat (Kuratorium o.ä.) oder vom Stifter selbst berufen wird.

## Vorteile

Die Stiftung hat den Vorteil, dass der Bestand des Unternehmens gesichert wird; die Familie hat keine Einflussmöglichkeiten und ist dennoch finanziell abgesichert (auch bei Gemeinnützigkeit der Stiftung). Eine Zersplitterung des Vermögens durch Erbfolge findet nicht statt. Etwaige Ansprüche nach Pflichtteilsrecht erlöschen nach zehn Jahren. Die Liquidität der Stiftung ist daher weitgehend sichergestellt.

## Nachteile

Andererseits kann eine Stiftung nur noch sehr eingeschränkt unternehmerisch tätig sein. Auf Grund der Satzung sind ihr die Hände gebunden. Wichtige Entscheidungen für die Zukunft lassen sich nicht bzw. je nach Satzung umsetzen. Alternativen bieten z.B. die Doppelstiftung oder die Stiftung & Co. KG.

## Die bekanntesten Stiftungsarten

### Die Stiftung des bürgerlichen Rechts

- ist die "Grundform" aller Stiftungen, die aus Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaften entstehen.
- ist eine juristische Person, die per Rechtsgeschäft (Satzung) (§ 81 BGB) gegründet wird. Sie ist - je nach Bundesland - genehmigungspflichtig.
- erhält ihr Vermögen vom Stifter bzw. Unternehmer. Er bestimmt, welche Teile des Unternehmenswertes in die Stiftung übergehen.
- kann über den Stifter begünstigte Personen (Destinatäre) bestimmen, die regelmäßige Zuwendungen aus der Stiftung erhalten.
- schüttet einkommens- (§ 22 Abs.1 S. 2 EStG) und schenkungssteuerfreie Zuwendungen an Destinatäre aus.
- erfordert alle 30 Jahre Erbersatzsteuer, § 15 Abs. 2 ErbStG.
- erfordert Körperschaftsteuer (Freibetrag: 6.125 €, § 24 S. 1 KStG) und - bei gewerblicher Tätigkeit - Gewerbesteuer.

### Die Gemeinnützige Stiftung

- verfolgt ausschließlich den Zweck der Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur, Religion, Völkerverständigung, Entwicklungshilfe, Umwelt-, Landschafts- und Denkmalschutz, Heimat, Jugendhilfe, Altenhilfe, Gesundheitswesen, Wohlfahrt, Sport, aber auch: Verleihung eines Förderpreises, Begrenzung des Wirkungskreises (z.B. Altenhilfe der örtlichen Gemeinde usw.).
- verlangt, dass Ausschüttungen in jedem Fall den Stiftungszweck "zeitnah" erfüllen, das heißt, ein unspezifisches Ansparen ist überhaupt nicht, Rückstellungen usw. nur in engen Grenzen möglich.
- Die Gründung bzw. Übertragung des Unternehmens auf die gemeinnützige Stiftung ist steuerfrei.

### Die Familienstiftung

- schüttet an Familienangehörige (Destinatäre) Zuwendungen aus den Erträgen der Stiftung aus. Die Zuwendungen sind einkommensteuerpflichtig (§ 22 Abs.1 S. 2 EStG). Die Stiftung ist je nach Bundesland genehmigungspflichtig.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Referat Öffentlichkeitsarbeit, Scharnhorststr. 34 - 37, 10115 Berlin, [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

- erfordert Erbersatzsteuer, danach müssen Familienstiftungen alle 30 Jahre einen fiktiven Erbschaftsfall besteuern. Aber: Kinder und Kindeskindern können doppelten persönlichen Freibetrag geltend machen. Freibeträge auf das Betriebsvermögen werden ebenfalls gewährt.
- ist körperschaftspflichtig.
- Die Übertragung des Unternehmens auf die Stiftung ist schenkungssteuerpflichtig, betriebliche Freibeträge und Begünstigungen werden berücksichtigt.

### **Unternehmensträgerstiftung**

- Bezeichnung für eine Stiftung, deren Vermögen zugleich das Unternehmenskapital ist.
- Gesellschafter übertragen ihre Gesellschaftsanteile auf die Stiftung, mit der Folge, dass beispielsweise die GmbH dadurch der Stiftung gehört.

### **Doppelstiftung**

- Verknüpfung einer gemeinnützigen Stiftung mit hohem Kapitalanteil und geringem Stimmrecht mit einer anderen Stiftung mit umgekehrten Bedingungen. Die eine hält die Unternehmenswerte, die andere ist gewerblich tätig. Trotzdem bleiben die Privilegien einer Familienstiftung erhalten und die Stiftung kann unternehmerisch tätig sein.