

# Die Kunst des Übergangs

Unternehmer, die ihren Betrieb an den Sohn oder die Tochter übergeben wollen, verpassen dafür oft den richtigen Zeitpunkt

VON KATHARINA WETZEL

Bei einer Unternehmensnachfolge steht viel auf dem Spiel: das Unternehmen mit gesamtem Vermögen und Mitarbeitern sowie der gute Ruf, den ein Betrieb zu verlieren hat. Nicht zuletzt geht es auch um den Familienfrieden, der nachhaltig gestört werden kann, wenn die Unternehmensnachfolge nicht frühzeitig geklärt wird.

Bis 2014 stehen in Deutschland pro Jahr 22 000 Übernahmen von Familienunternehmen an, schätzt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Die allermeisten Transaktionen gehen in aller Stille über die Bühne. Bei gut der Hälfte der Übernahmen tritt ein Familienmitglied die Nachfolge an. Der Sohn oder die Tochter muss dabei die Mutter oder den Vater in den meisten Fällen nicht ausbezahlen. Bei familieninternen Lösungen wird das unternehmerische Vermögen meist per Schenkung übertragen. Rechtlich gesehen erfolgt dabei nur ein Inhaberwechsel. Zahlungsströme fallen keine an, sagen Experten: „In der Regel läuft der Vermögensübergang liquiditätsfrei. Denn ein Kauf ist innerhalb der Familie eher ungewöhnlich“, erklärt Chris-

**Innerhalb der Familie wird das Betriebsvermögen meist per Schenkung übertragen**

toph Kneip, der bei der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG den Bereich Familienunternehmen leitet.

Bei einem Verkauf werden oft stille Reserven frei, und auf den Veräußerungserlös fallen Steuern an. Das versuchen viele Alteigentümer aus gutem Grund zu vermeiden. „Die meisten wollen das Unternehmensvermögen bewahren und daher die Steuerlast möglichst gering halten“, sagt Peter Bartels, Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand bei der Beratungsgesellschaft PwC.

Der Nachfolger hat eventuell schon größere Investitionen vor, um Maschinen zu kaufen, neue Produkte zu entwickeln oder Geschäftsbereiche auszubauen. Da wäre es schlecht, wenn der neue Chef ausgerechnet dann liquide Mittel aus dem Unterneh-

men abziehen müsste, um den früheren Eigentümer auszuzahlen. Die derzeitige Ausgestaltung der deutschen Schenkungssteuer-Regelung kommt diesem Denken entgegen. „Unternehmensvermögen können in Deutschland weitgehend steuerfrei an die junge Generation übergeben werden“, sagt Markus Kreher, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei KPMG.

Es liegt daher nahe, dass Unternehmer oft den Weg der Schenkung wählen, der unter Experten als der unternehmensfreundlichste und auch familienfreundlichste gilt, wie es etwa in einer Informationsbroschüre des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie heißt.

Andere Lösungen kommen eher selten zum Zug. „Ist die ältere Generation aber noch recht jung, besteht oft der Wunsch, finanziell abgesichert zu sein“, sagt Dirk Schiereck, Professor an der Technischen Universität Darmstadt. Denkbar ist dann eine Auszahlung in monatlichen Raten – quasi als Alterssicherung. Eine Ratenzahlung ist zwar oft teurer als eine Kaufpreiszahlung auf einen Schlag: „Denn der alte Eigentümer möchte die Wartezeit und den Zinsnachteil kompensiert bekommen“, erklärt Schiereck. Es können sich aber auch Vorteile ergeben. „Durch die Ratenzahlung über einen längeren Zeitraum kann die Steuerlast gestreckt werden“, sagt Schiereck. Zudem können die monatlichen Raten eher aus dem normalen Geschäftsfluss geleistet werden als eine einmalige hohe Summe, für die es eventuell noch einen Kredit bräuchte.

Junge Nachfolger haben auch meist keine Sicherheiten und noch kein allzu großes Privatvermögen aufgebaut, aus dem sie die ältere Generation ausbezahlen könnten. Braucht der Seniorchef noch eine finanzielle Absicherung, gibt er den Führungstab eher nicht (ganz) aus der Hand: „Es ist üblich, dass der Senior noch Stimmrecht behält, um weiterhin Einfluss nehmen zu können“, sagt Professor Norbert Wieselhuber vom Beratungsunternehmen Wieselhuber & Partner. Gestaltungsmöglichkeiten gibt es viele – je nach persönlichem Verhältnis und unternehmerischer Einstellung gibt es ganz individuelle Lösungen. Wieselhuber sagt: „Es kommt auch vor, dass ein Teil des Unternehmens per



Meisterliche Übungen. Wer nach oben will, braucht Fingerspitzengefühl, Disziplin und gute Nerven. All das ist auch nötig, um ein Unternehmen zu leiten. Steht ein Chefwechsel an, muss vieles bedacht werden.

FOTO: PETER STEFFEN/DPA

Schenkungen übertragen wird und ein Teil abgekauft wird, um den Erfolgsdruck des Nachfolgers zu erhöhen.“ Schließlich müsste ein externer Nachfolger ja auch Geld für das Unternehmen in die Hand nehmen, sagten manche Seniorchefs. Getreu dem Motto: „Was nichts kostet, ist nichts wert.“

Kritisch wird es jedoch, wenn der Junior die Erwartungen des Seniors nicht erfüllen kann. Nicht jeder möchte in die Fußstapfen der Eltern oder des Elternteils treten,

nicht jeder ist mit Leib und Seele Unternehmer. Will der eigene Nachwuchs den Betrieb nicht führen, muss das aber nicht das Ende bedeuten. Anteile können auch in der Familie bleiben, auf ein oder mehrere Kinder verteilt werden, ohne dass diese auch mit der Führung und Gestaltung des Unternehmens beauftragt sind. Immer mehr Familienunternehmen übergeben die Leitung des Unternehmens lieber an eine externe Führungskraft. „Es wird immer noch

angestrebt einen Nachfolger innerhalb der Familie zu finden. Es gibt aber vermehrt externe Lösungen“, sagt Christoph Schallast, Professor an der Frankfurt School of Finance & Management. Haben die eigenen Kinder kein Interesse am Unternehmen, bieten sich auch Stiftungslösungen oder ein Verkauf des Unternehmens an.

Oftmals ist es aber nicht der Junior, der nicht tüchtig genug ist, weshalb eine Übergabe nicht oder nicht rechtzeitig stattfindet,

sondern vielmehr der Senior. „Deutsche Familienunternehmer neigen nicht dazu, schon zu Lebzeiten ihre Anteile zu übertragen“, berichtet Professor Schallast, der in seiner Tätigkeit als Anwalt und Notar häufig erlebt, wie Betriebe die Nachfolge per Erbschaftsvertrag regeln. Der alte Eigentümer muss dann erst sterben, ehe die Nachkommen das Erbe antreten können.

Zwar gibt es erfolgreiche Beispiele von Firmenchefs, die die 70 bereits überschritten haben, Experten raten von einer späten Unternehmensübergabe jedoch eher ab. Einerseits ist es menschlich verständlich, dass gerade Pionierunternehmer ihr Lebenswerk schwer loslassen können. Für den Nachfolger in spe wird es damit jedoch immer schwieriger, vor Mitarbeitern und Kunden als echte Führungspersonlichkeit wahrgenommen zu werden. „Im Idealfall ist die ältere Generation bei der Übergabe zwischen 60 und 65 Jahre alt und die jüngere Ende 30 oder Anfang 40“, rät PwC-Expertin Bartels. Ansonsten kann die Übergabe für den Nachfolger schnell zur Belastung werden.

**Mitunter darf der Junior nur ans Ruder, weil die Geschäfte schlechter laufen**

Wenn Seniorchefs bereitwillig die Übergabe einleiten, kann dies mitunter auch andere Gründe haben: „Ein schwieriger Fall ist es etwa, wenn der Junior ans Ruder kommt, weil es dem Unternehmen nicht so gut geht“, sagt Professor Schiereck. Schreibt das Unternehmen rote Zahlen, muss sich der Junior die Nachfolge gut überlegen. Eigentlich käme es gerade dann darauf an, etwas Neues zu wagen, sprich Investitionen zu tätigen. Sind die Erlöse aber im Keller, geben Banken ungern Kredite. Einen Ausweg können in so einer Lage Beteiligungsgesellschaften oder andere Eigenkapitalgeber bieten, die zumindest für eine gewisse Zeit im Unternehmen bleiben, die Eigenkapitalbasis und damit auch die Ratings bei den Banken verbessern. Im Gegenzug müssen aber entsprechende Mitsprache- und Gewinnbeteiligungsrechte abgegeben werden.

Um den Familienfrieden zu sichern, ist es in jedem Fall hilfreich, eine dritte unabhängige Partei einzubeziehen, rät Schiereck. Ansprechpartner der Hausbank, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer können etwa Auskunft geben und auch dabei helfen, den Unternehmenswert zu bestimmen. Der bisherige Eigentümer neige naturgemäß eher zu einer zu rosigem Bewertung. „Wenn eine sehr emotionale Verbindung zum Unternehmen besteht, ist die eigene Werteschilderung oft nicht realistisch“, meint Schiereck.