

## **Thema „Unternehmensnachfolge“: Einige Tipps für Unternehmer**

Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern fällt es schwer, sich von ihrem „Lebenswerk“ zu trennen und die Geschicke Ihres Unternehmens einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger anzuvertrauen. Dabei ist die Regelung der Nachfolge die wichtigste aller unternehmerischen Aufgaben. Und diese Aufgabe ist ohne Probleme lösbar, wenn man sich frühzeitig mit den unterschiedlichen Aspekten der Unternehmensnachfolge auseinandersetzt.

### **Die Ziele festlegen**

Der Unternehmer sollte zunächst seine Ziele für den Fall der Unternehmensübergabe festlegen. Dient die Veräußerung oder Verpachtung in erster Linie der Altersversorgung des Unternehmers? Soll das Unternehmen in seiner Struktur und mit seinen Arbeitsplätzen erhalten werden? Soll das Unternehmen auch weiterhin von einem oder mehreren Familienmitgliedern geführt oder soll es an Externe verkauft werden? Erst wenn die Ziele feststehen, kann man die unternehmerischen Entscheidungen treffen und die geeigneten Maßnahmen einleiten, um eine optimale Unternehmensnachfolge zu erreichen.

### **Rechtliche und steuerliche Aspekte beachten**

Erfolgt die Übergabe des Unternehmens an eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger aus der eigenen Familie, so sollte zunächst im Familienrat der notwendige Rückhalt für die optimale Lösung gefunden werden. Hierzu gehört u.a. die Auseinandersetzung mit rechtlichen und steuerlichen Aspekten der Unternehmensnachfolge. Gibt es z. B. rechtliche Regelungen im Gesellschaftsvertrag,

die eine Nachfolge innerhalb der Familie be- bzw. verhindern. Welche testamentarischen Regelungen müssen unbedingt getroffen werden? Wie werden jene Familienmitglieder behandelt, die nicht mit Unternehmensanteilen bedacht werden können? Wie geht man im Einzelfall mit den Pflichtteilsansprüchen um, die im Erbfall die Liquidität eines Unternehmens erheblich belasten können? Die Einschaltung eines Rechtsanwaltes bzw. Notars ist daher unumgänglich.

Aber auch ein Steuerberater sollte rechtzeitig eingeschaltet werden, um die steuerlichen Auswirkungen der geplanten Nachfolgeplanung prüfen zu können. Sollen z. B. für die Übertragung von Vermögen die für Schenkungen zur Verfügung stehenden Freibeträge genutzt werden oder gibt es testamentarische Regelungen, die nicht nur aus rechtlicher, sondern auch aus steuerlicher Sicht die optimale Lösung darstellen. Um die zur Verfügung stehenden rechtlichen und steuerlichen Gestaltungsspielräume zu nutzen, sollte sich der Unternehmer rechtzeitig beraten lassen.

### **Den geeigneten Kandidaten auswählen**

Egal ob eine Nachfolge innerhalb der Familie realisiert wird oder ob eine Veräußerung des Unternehmens an Mitarbeiter oder externe Interessenten erfolgt, in allen Fällen sollte der geeignetste Kandidat den Zuschlag erhalten. Dies setzt voraus, dass man die fachlichen, persönlichen und unternehmerischen Qualitäten, die der Nachfolger besitzen muss, um das Unternehmen fortzuführen, genau beschreiben kann. Es sollte dann der Kandidat gewählt werden, der den Anforderungen am besten entspricht, auch wenn ggf. einem externen Bewerber der Vorzug vor einem Familienmitglied gegeben werden muss.

Als Unternehmer sollte man sich dabei in jedem Fall von dem Gedanken frei machen, dass man ein „Abziehbild“ seiner Selbst als Nachfolger für das Unternehmen findet. Dies ist aufgrund der unterschiedlichen Ausbildung, Berufs- und Lebenserfahrung von

Unternehmer und Nachfolger nicht möglich und darüber hinaus auch wenig sinnvoll. Der Nachfolger sollte soviel Freiheit haben, eigene und innovative Ideen einzubringen und dem Unternehmen damit neue Märkte zu erschließen und neue Impulse zu verleihen.

### **Einen Übergabefahrplan aufstellen**

Zusammen mit dem Nachfolger sollte ein Übergabefahrplan erarbeitet werden. Dieser sieht u. a. vor, welche Qualifikationen ggf. vom Nachfolger bis wann erworben werden müssen und zu welchen Zeitpunkten Managementfunktionen und Eigentum auf den Nachfolger übertragen werden. Der Nachfolger sollte dabei sein Konzept mit einbringen können und festlegen, in welchen Zeiträumen ggf. Investitionsmaßnahmen oder organisatorische Veränderungen vorgenommen werden müssen. Grundsätzlich gilt, dass das gesamte Unternehmen im Zuge dieser Übergabe neu ausgerichtet werden sollte. Hierzu gehört auch, die Personalstruktur so zu wählen, dass der Nachfolger eine optimale Unterstützung durch seine Mitarbeiter erfährt.

### **Das Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten**

In jedem Fall sollten die Zahlen des Unternehmens und seine Position im Markt stimmen. Dies ist nicht nur zur Erzielung eines angemessenen Kaufpreises oder einer guten Pacht von Bedeutung. In der Übergangsphase, in der Unternehmer und Nachfolger noch gemeinsam im Unternehmen arbeiten, kommt ein höherer Liquiditätsbedarf auf das Unternehmen zu, da i. d. R. die Gehälter des Seniors und des Juniors bezahlt werden müssen. Das Unternehmen muss daher frühzeitig in die Lage versetzt werden, diesen erhöhten Liquiditätsbedarf zu bewältigen. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass zusätzlich ggf. Umstrukturierungsmaßnahmen und Neuinvestitionen finanziert werden müssen.

Darüber hinaus ist der Nachfolger darauf angewiesen, dass die Erträge stimmen, da er mit diesen u. a. die Kaufpreisfinanzierung bzw. die Pachtzahlungen absichern muss.

### **Hilfestellung für Unternehmer**

Der Unternehmer, der vor der Entscheidung steht, sein Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben, sollte sich frühzeitig beraten lassen. Neben Rechtsanwälten und Steuerberatern, stehen auch die Kammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Arbeitgeberverbände und andere Berufsverbände als Ansprechpartner zur Verfügung. Die Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH (GWS) unterstützt Unternehmer und potenzielle Nachfolger durch eine kostenlose und vertrauliche Erstberatung sowie eine Begleitung des Übergabeprozesses.

Unternehmer mit konkretem Beratungsbedarf wenden sich bitte direkt an die

### **Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH (GWS)**

**Dipl.-Ökonom Reiner Walter**

**Lindenstraße 45**

**58762 Altena**

**Tel.: 02352 / 92 72 16,**

**Fax: 02352 / 92 72 20,**

**E-Mail: [walter@gws-mk.de](mailto:walter@gws-mk.de)**

**Internet: [www.gws-mk.de](http://www.gws-mk.de)**