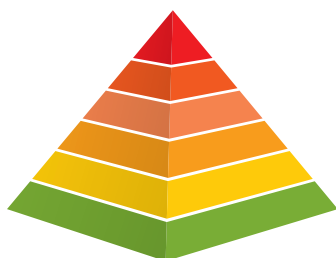


# S-FIRMENBERATUNG

## spezial



### THEMEN

Nachfolge  
Internationale Aktivitäten  
Versorgung  
Investitionen/Finanzierung  
Risikomanagement  
Anlagen optimieren

Recht/Steuern  
Strategien und Geschäftspolitik  
Unternehmensführung  
Wachstumsmärkte  
Wirtschaft und Branche

## Beratung bei der Unternehmensnachfolge

Karl A. Niggemann, Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Wirtschaftsberatung (IfW), Meinerzhagen

Jahr für Jahr treten mehrere Hunderttausend Unternehmen neu in den Markt ein – fast ebenso viele verlassen ihn wieder. Der Gründungs- und Liquidationsstatistik des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) zufolge gab es 417.600 Existenzgründungen im Jahr 2010. Gleichzeitig wurden 384.200 Unternehmen liquidiert.<sup>1</sup>

### 1. Markt für Unternehmensnachfolge

Wenn von „Unternehmensnachfolgen“ berichtet wird, sind damit allerdings nicht die Unternehmen mit häufig kurzer Lebensdauer gemeint. Als „Unternehmensnachfolge“ werden Generationswechsel von Familienunternehmen verstanden. Diese familiären Generationswechsel sind Gegenstand dieses Beitrages – auch wenn es sich bei sehr vielen Unternehmensnachfolgen um Gesellschafter-Veränderungen bei Familienunternehmen handelt. Für manches liquidierte Unternehmen würde es – bei qualifizierter Beratung – wirtschaftlich attraktive Perspektiven geben. Diese Unternehmen wurden von Menschen mit Ideen, von Forschern

und Tüftlern mit der Zielsetzung gegründet, eigene Ideen und Konzepte umzusetzen, Entscheidungsfreiheit zu erlangen und Firmenwerte zu erarbeiten. Viele dieser Existenzgründer scheitern bereits in den ersten 5 Jahren nach Unternehmensgründung, da der geplante Finanzierungsrahmen unzureichend und die Anlaufkosten zu hoch waren. Organisatorische Probleme, bürokratische Hürden und auch der Mangel an Fachpersonal führten dazu, dass viele unternehmerische Initiativen vorzeitig abgebrochen werden mussten.

<sup>1</sup>Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM): Gründungs- und Liquidationsstatistik 2011

### Inhalt

- 1 **Markt für Unternehmensnachfolge**
- 2 **Nachfolgeoptionen und Hemmnisse**
- 3 **Beratungsaufgaben und -ziele bei Unternehmensnachfolgen**
- 4 **Ablauf einer Nachfolgeberatung**
- 5 **Beraterprofil**
6. **Veträge und Honorar**
7. **Fazit**

**Nachfolge**

58 % nannten als Grund für den Marktaustritt wirtschaftliche bzw. finanzielle Motive<sup>2</sup>. Bei qualifizierter Beratung könnte eine nennenswerte Zahl dieser gescheiterten Unternehmen als erfolgreiche Familienunternehmen tätig sein. Der Verlust von Arbeitsplätzen sowie die Vernichtung von Familienvermögen könnten z. B. durch den Eintritt eines geeigneten Partners vermieden werden. Eine große Zahl von Führungskräften sucht unternehmerische Herausforderungen und strebt Entscheidungsfreiheit an. Anstelle von Neugründungen könnten diese Führungskräfte in junge Unternehmen eintreten, eigene Vorstellungen und Kapital einbringen und so zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit beitragen. Auch für bestehende Unternehmen können Beteiligungen an jungen Unternehmen mit Anlaufschwierigkeiten attraktiv sein. In der Praxis gibt es immer wieder Beispiele dafür, dass sich Unternehmen strategisch stärken, indem sie sich an jungen Unternehmen beteiligen, die erfolgversprechende Ideen und Produkte besitzen. Nach einer Untersuchung des volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen ifh, umfasst die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland in 2011 rund 103.600 bzw. in einer anderen Variante rund 105.200 Unternehmen<sup>3</sup>. Bis zum Jahr 2020 soll sich aufgrund des demografischen Wandels die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen auf 123.800 p.a. bzw. 130.700 p.a. erhöhen. Diese Unternehmen sind Gegenstand des „Nachfolgemarktes“.

## 2. Nachfolgeoptionen und Hemmnisse

Familienunternehmer haben diese Nachfolgeoptionen:

- Familieninterne Nachfolge
- Fremdgeschäftsführung
- Unternehmensübergabe an Dritte
- Liquidation
- Stiftung

Laut DIHK-Report<sup>4</sup> zur Unternehmensnachfolge 2011 konnten eine große Zahl von Familienunternehmen die gewünschte Übergangsform nicht erreichen. So strebten 49 % eine familieninterne Nachfolge an – nur 36 % konnten das Ziel erreichen. Nur 4 % der Familienunternehmen hielten eine Liquidation für erforderlich. Mit 8 % konnte die doppelte Zahl von Familienunternehmen jedoch eine Liquidation nicht vermeiden. Jährlich können also viele Tausend Unternehmerfamilien ihre Nachfolgeziele nicht erreichen. Persönliche Enttäuschungen und finanzielle Belastungen mit zum Teil existenzgefährdendem Charakter sind das unerfreuliche Ergebnis dieser Entwicklung. Der Familienfriede vieler Unternehmerhaushalte wird nachhaltig gefährdet, Arbeitsplätze werden vernichtet.

Die Zielerreichung wird durch die unterschiedlichsten Hemmnisse erschwert. Im Vordergrund stehen Finanzierungsprobleme, die durch den Generationswechsel ausgelöst werden, wie zum Beispiel

- Freistellung des Senior-Unternehmers von persönlichen Sicherheiten für betriebliche Kredite.
- Auszahlung thesaurierter Gewinne und Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen zur Bildung von Privatvermögen, welches risikoarm für die Altersversorgung angelegt werden kann.
- Liquiditätsbelastungen durch Abfindungen an weichende Erben.
- Erbschaftsteuerbelastungen

Die Junioren sind häufig an der Weiterentwicklung/Internationalisierung des Unternehmens interessiert und benötigen für die damit verbundenen Investitionen oder Akquisitionen ebenfalls finanzielle Mittel. Zu den Hemmnissen zählt auch, dass viele Senior-Unternehmer emotional nicht loslassen können oder sich nicht mit dem Thema der Nachfolgeregelung auseinandersetzen möchten. Der DIHK-Report zur Unter-

nehmensnachfolge 2011 kommt zu dem Ergebnis, dass nur 28 % der Unternehmer die zur Fortführung des Betriebes wichtigsten Unterlagen für Vertrauenspersonen griffbereit zusammengestellt haben.

## 3. Beratungsaufgaben und -ziele bei Unternehmensnachfolgen

Aufgabe des Beraters bei Unternehmensnachfolgen ist es zunächst, die Unternehmenssituation und das private Vermögensumfeld zu erfassen, mögliche Nachfolgeoptionen zu untersuchen, Probleme zu erkennen, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Er wird gemeinsam mit der Unternehmerfamilie deren Ziele und Erwartungen an die Nachfolge herausarbeiten und mögliche Nachfolgeszenarien entwickeln. Der Berater kann aufgrund seiner externen Sichtweise und seiner Erfahrungen neue Aspekte in die Nachfolgeüberlegungen einbringen und die Realisierbarkeit der gewünschten Nachfolgeregelung aus einer neutralen Position heraus beurteilen. Der Berater wird bei der Nachfolgeregelung diese Ziele verfolgen:

- Vorsorge für eine unerwartete Unternehmensnachfolge (insbesondere Krankheit, Handlungs- und Geschäftsunfähigkeit oder Tod),
  - Regelung der geplanten Unternehmensnachfolge,
  - Personelle Regelungen hinsichtlich der Unternehmensführung und der Gesellschafterstruktur,

<sup>2</sup>ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk, Universität Göttingen.

<sup>3</sup>Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel, Verlag Meckedruck 2011.

<sup>4</sup>DIHK-Nachfolgereport 2011 auf Basis von 21.500 IHK-Kontakten

**Nachfolge**

- Strategie zur Vermeidung liquider Ansprüche (Pflichtteilsansprüche, weichende Erben etc.),
- Planung der Unternehmensfinanzierung unter Berücksichtigung der zukünftigen strategischen Ausrichtung,
- Versorgung der „Senioren“.
- Rechtliche und steuerliche Optimierung der Unternehmensnachfolge

3.1 Unerwartete Unternehmensnachfolge

Jeder Unternehmer – auch der junge Existenzgründer – muss Regelungen für plötzliche und unvorhersehbare Notfälle treffen. Bei einem plötzlichen Ausfall muss sichergestellt sein, dass zumindest für einen Übergangszeitraum eine Unternehmensfortführung möglich ist. Gibt es für den Fall unerwarteter Notsituationen keinen geeigneten Nachfolger im Unternehmen, sollten die Voraussetzungen dafür gegeben sein, dass Entscheidungen getroffen werden können. Besteht – z. B. aufgrund fehlender Vertretungsbefugnisse – keine Führungsmöglichkeit, droht sogar eine Insolvenz des Unternehmens.

Vollmachten regeln zwar nicht die unternehmerische Vermögensnachfolge, damit kann aber die Fortsetzung der Geschäftsführung bei plötzlicher Geschäftsunfähigkeit geregelt werden. Mit einer Vollmacht wird eine Person oder ein Gremium („Nachfolgebeirat“) bevollmächtigt, in einer Notsituation alle oder bestimmte Aufgaben für den Vollmachtgeber zu erledigen. Mit dieser Vollmacht wird der Bevollmächtigte zum „Vertreter im Willen“ und entscheidet anstelle des nicht mehr handlungsfähigen Vollmachtgebers.

Der Bevollmächtigte trägt eine hohe Verantwortung. Daher sollte man sich die Entscheidung für eine Person nicht leicht machen. Insbesondere bei Bevollmächtigten, die nicht zum Famili-

enkreis gehören, muss man vereinbaren, welche Haftung von ihm übernommen wird und welche Vergütung er für seine Leistung erhalten soll.

In der Regel erteilen Unternehmer im Rahmen der Vollmacht Handlungsanweisungen. Diese reichen von einer uneingeschränkten Fortführung des Unternehmens bis hin zu dessen Auflösung. Liegt keine ausdrückliche Anweisung an den Bevollmächtigten vor, kann dieser nach eigenem Ermessen entscheiden, wie der Betrieb in einer Notsituation weitergeführt wird.

Falls notwendig, wird der Bevollmächtigte auch mit dem Verkauf des Unternehmens beauftragt. Wichtig ist, dass die Vollmacht mit den Vereinbarungen in den Gesellschaftsverträgen übereinstimmt. Außerdem sollte die Vollmacht über den Tod hinaus wirken.

Der Nachfolgeberater wird den Aufbau eines Notfallmanagements vorschlagen und u. a. diese Fragen erörtern:

- Ist die Familie über alle vorhandenen Unterlagen informiert, um zumindest Kontrollrechte zum Schutz der Familie ausüben zu können? Gibt es einen „Notfallkoffer“, der Vollmachten, einen Vertretungsplan, Informationen zu Kunden und Lieferanten sowie Bankverbindungen mit Passwörtern enthält?
- Gibt es ein gültiges Testament mit einer realisierbaren Unternehmensnachfolge? Ist dieses Testament mit dem Gesellschaftsver-

trag abgestimmt?

- Bei Einzelunternehmen, offenen Handelsgesellschaften und Komplementären: Passt die aktuelle Rechtsform auch für den Fall des plötzlichen Todes? Welche Leistungs- und Haftungsprobleme können auftreten?
- Müssen Unternehmen oder Unternehmensteile beim plötzlichen Tod des Unternehmers verkauft werden?
- Ist die Versorgung der Familie im Notfall sichergestellt?
- Welche Abfindungs- oder Pflichtteilsansprüche kommen auf die Erben zu?
- Gibt es güterrechtliche Ausgleichsansprüche des Ehepartners?
- Wurden erbschaftsteuerliche Belastungen in die Liquiditätsüberlegungen einbezogen?

In vielen inhabergeführten Unternehmen stehen die Unternehmer im Mittelpunkt des Handelns. Fällt der Unternehmer überraschend und ungeplant aus, können sich dramatische wirtschaftliche Konsequenzen für Unternehmen und Familie ergeben. Ein Notfallmanagement sollte deshalb in jedem Unternehmen eingerichtet sein.

3.2 Geplante Unternehmensnachfolge  
Regelungsbedarf besteht sowohl für die Unternehmerfamilie als auch für das Unternehmen. Dabei stehen diese Aspekte im Vordergrund:

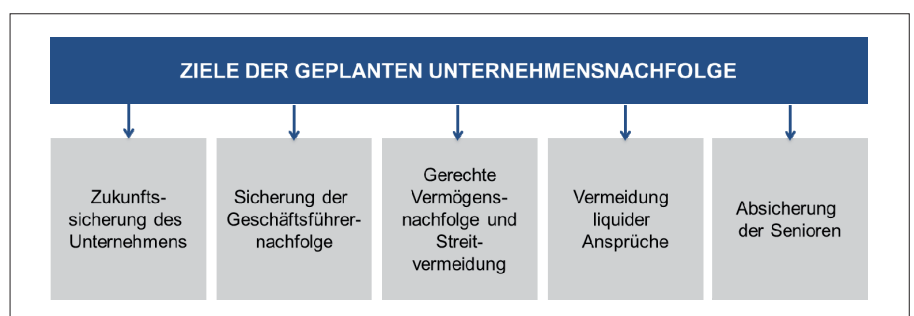


Abbildung 1: Ziele der geplanten Unternehmensnachfolge

**Nachfolge****3.2.1 Zukunftssicherung des Unternehmens**

Viele Familienunternehmen streben Unternehmenskontinuität an, um Standorte zu erhalten und Arbeitsplätze zu sichern. Die Zukunftssicherung des Unternehmens steht im Vordergrund. Dafür ist neben einem tragfähigen Unternehmenskonzept eine angemessene Ausstattung mit finanziellen Mitteln erforderlich.

**3.2.2 Sicherung der Geschäftsführernachfolge**

Im Rahmen von Nachfolgeregelungen müssen in den Bereichen Führung, Vermögen und Struktur Entscheidungen getroffen werden. Wie soll das Unternehmen zukünftig geführt werden? Wer kontrolliert und überwacht das Management? Bestehen klare Entscheidungsstrukturen in der Gesellschaft? Ist es sinnvoll, einen Aufsichtsrat/Beirat einzusetzen? Was ist bei Minderjährigen zu beachten? Ist der Ehepartner ausreichend abgesichert? Außerdem ist es dringend geboten, eindeutige und klare Regelungen zu treffen, damit Streit zwischen den Gesellschaftern vermieden wird. Pattsituationen sollen nicht entstehen. Letztlich sollten auch Regelungen getroffen werden, durch welche übermäßiger Liquiditätsabzug verhindert wird.

**3.2.3 Gerechte Vermögensnachfolge**

Unternehmer haben häufig den Wunsch, dass ein Kind die unternehmerische Führung übernimmt. Das erfordert eine zumindest mehrheitliche Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf die Kinder, die die Führungsverantwortung übernehmen. Gleichzeitig haben die Familien den Wunsch nach einer gerechten Vermögensnachfolgeregelung, um die weichen Erben abzufinden. Ausreichendes Privatvermögen steht häufig nicht in angemessener Größenordnung zur Verfügung. Werden die nicht für die Unternehmensführung vorgesehenen Kinder als Minderheitsgesell-

schafter am Unternehmen beteiligt, kann ein Interessenkonflikt entstehen: Die nicht tätigen Kinder bevorzugen eine Ausschüttung erwirtschafteter Gewinne, die für den Aufbau eigener Existenzen oder die Bildung von Privatvermögen genutzt werden können; die mit der Führungsverantwortung vertrauten Unternehmensnachfolger möchten erwirtschaftete Ergebnisse zur Stärkung der Unternehmensfinanzierung und letztlich zur Finanzierung der strategischen Unternehmensentwicklung thesaurieren.

**3.2.4 Vermeidung liquider Ansprüche**

Liquiditätsbelastungen können durch (Erbschaft)-Steuerzahlungen oder durch Pflichtteils- und Zugewinnausgleichsansprüche entstehen. Ziel ist es, diese Belastungen so gering wie möglich zu halten und in der Nachfolgeplanung zu berücksichtigen.

**3.2.5 Absicherung der Senioren**

Viele Unternehmer haben die unternehmerische Entwicklung dadurch finanziert, dass persönliche Bürgschaften oder auch dingliche Sicherheiten auf Privatvermögen fehlendes Eigenkapital ersetzen. Wird die unternehmerische Verantwortung abgegeben, besteht der Wunsch, dass das Privatvermögen weder direkt noch indirekt für unternehmerische Verbindlichkeiten haftet.

Die finanziellen Anforderungen des Unternehmens haben auch häufig die Bildung von Privatvermögen zur Absicherung der Altersversorgung nicht ermöglicht. Die Senioren-Familie ist also darauf angewiesen, den Lebensunterhalt aus dem Unternehmen zu finanzieren. Zu diesem Zweck können Gesellschafterdarlehen entnommen oder thesaurierte Gewinne ausgeschüttet werden. Einkommen kann über Tätigkeitsvergütungen oder Beiratsmandate generiert werden. Es ist keine Ausnahme, dass Vergütungen geleistet werden, die die Unternehmen an fremde Dritte nicht zahlen würden.

Zur Sicherung der Altersversorgung halten die Unternehmer häufig auch Substanz zurück (z. B. Immobilien), die dann an das Unternehmen vermietet wird. Zum Teil werden Unternehmen auch verpachtet, gegen Leibrente oder auf Nießbrauchbasis übertragen – häufig in Kombination mit einer (teil-)entgeltlichen Anteilsveräußerung.

**3.3 Rechtliche und steuerliche Optimierung**

Erbfälle werden häufig zur „Liquiditätsfalle“. Dabei geht es nicht nur um erbschaftsteuerliche Ansprüche, sondern möglicherweise auch um einkommensteuerliche Forderungen (z. B. durch eventuelle Aufdeckung stiller Reserven). Sehr häufig werden die sich aus der Nachfolgeregelung ergebenden einkommensteuerlichen Konsequenzen unberücksichtigt gelassen.

Pflichtteils- oder Zugewinnausgleichsansprüche können ebenfalls zu hohen Belastungen führen. Darum bedarf es einer sorgfältigen Planung, um diese Ansprüche z. B. durch Erbverträge auszuschließen bzw. sie im Rahmen der (Liquiditäts-)Planung zu berücksichtigen.

**4. Ablauf einer Nachfolgeberatung**

Die „typische“ Nachfolgeberatung gliedert sich in vier Abschnitte (siehe Abbildung 2 auf der folgenden Seite).

**4.1 Analyse der Ausgangssituation**

Eine gründliche Situationsanalyse ist Voraussetzung für eine qualifizierte Nachfolgeberatung. Das erfordert aktuelle Informationen sowohl über das Privat- als auch das Unternehmensvermögen. Bestandteil der Vermögensübersichten müssen auch alle privaten und wirtschaftlichen Verpflichtungen der Unternehmerfamilie zur Ermittlung der persönlichen Bedarfsdeckung im Alter sein. Eine Kernfrage ist in diesem Zusammenhang, ob die Altersversorgung aus dem Unternehmen zu finanzieren ist oder ob ausreichendes Privatvermögen zur Verfügung steht.

**Nachfolge**

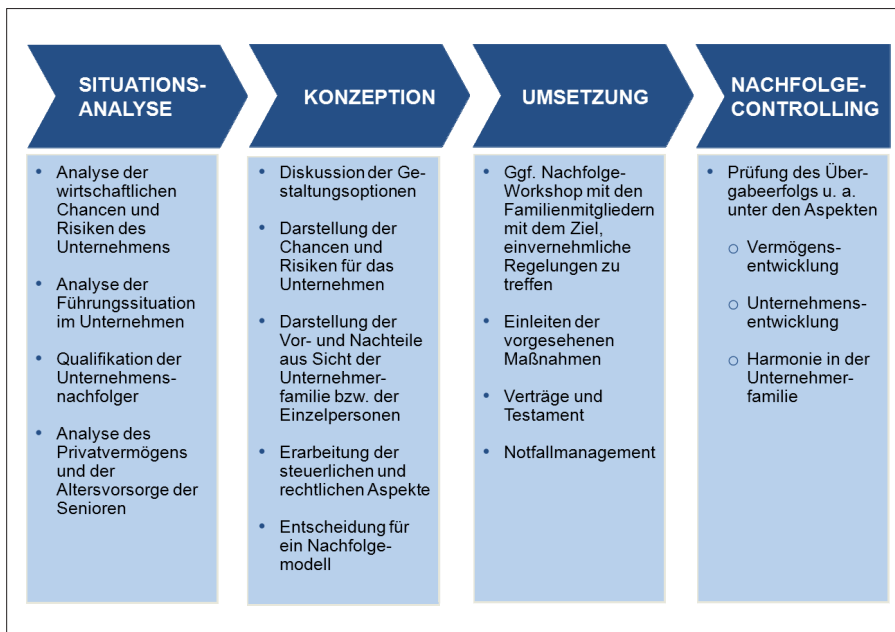


Abbildung 2: Schritte der Nachfolgeberatung

Für die Beurteilung der wirtschaftlichen Chancen und Risiken des Unternehmens bedarf es einer Kurz-Due-Diligence in allen relevanten Bereichen: Finanzierungsstruktur, Liquidität, Markt, Management und Personal, Recht, Steuern, Strategie, Umwelt, Technologie. Die Erkenntnisse dieser Analysen sind für zukunftsorientierte Entscheidungen von Wichtigkeit. Möglicherweise führen die Erkenntnisse der Analyse zu Ergebnissen, die nicht erwartet wurden: Erforderliche Internationalisierung, Investitionen, Änderung der Kerngeschäftsfelder können Veranlassung sein, z. B. mit einem geeigneten Partner zu fusionieren oder zum Zwecke der Vermögensdiversifizierung zu verkaufen.

Ein Berater wird auch die Führungssituation im Unternehmen betrachten. Auch nach Ausscheiden des Senior-Geschäftsführers muss die Führungsverantwortung qualifiziert ausgeübt werden, sei es durch ausreichend qualifizierte und motivierte familiäre Nachfolger oder durch familienfremde Geschäftsführer.

Der Privatbankier David de Rothschild antwortete in einem Interview auf die Nachfolgefrage: „Allerdings müssen

Sie auf die Qualifikation achten. Jemanden, der nicht dafür geeignet ist, an die Spitze zu setzen, weil er ein Familienmitglied ist, das führt ins Desaster. Das ist der Todeskuss.“<sup>5</sup>

4.2 Konzeption

Falls Gestaltungsoptionen offen sind, bedarf es einer Analyse möglicher Alternativen. Können Gesellschaftsanteile auf Familienmitglieder im Wege der Schenkung übertragen werden? Oder bieten sich entgeltliche Lösungen an, bei denen steuerlich sehr sorgfältig die Alternativen Versorgungs-, Unterhalts- oder Nießbrauchleistungen geprüft werden müssen? Kommt ein Verkauf gegen Kaufpreiszahlung oder auf Rentenbasis infrage? Ist eine Verpachtung – ggf. unter Rückbehalt der Substanz – sinnvoll? Oder ist ein Teilverkauf bei gleichzeitiger Aufnahme eines Mitgesellschafters eine sinnvolle Möglichkeit, damit z. B. eine gerechte Vermögensnachfolge innerhalb der Familie gewährleistet ist?

Die Erörterung all dieser Themen führt gelegentlich zu der Erkenntnis, dass die Diversifizierung des Familienvermögens und die gerechte Vermögensnachfolge es ratsam erscheinen lassen, den erarbeiteten Firmenwert durch

Verkauf zu realisieren. Im Rahmen der Konzeption werden auch die steuerlichen Aspekte untersucht, da es auch darum gehen kann, eine vorweggenommene Nachfolgeregelung zur Reduzierung der Steuerbelastung und zur ggf. mehrfachen Nutzung von Freibeträgen zu realisieren. Der Themenkomplex der vorweggenommenen Erbfolge hat in der Praxis einen hohen Stellenwert.

Letztlich bedarf es auch einer sorgfältigen Analyse finanzieller Restriktionen und der rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten.

4.3 Umsetzung

Viele Nachfolgeberater initiieren nach Analyse und Konzeptionerarbeitung einen Nachfolge-Workshop. In häufig mehrtägigen Sitzungen werden mit allen beteiligten Familienmitgliedern konzeptionelle Überlegungen diskutiert. Ziel ist, eine einvernehmliche Regelung zu erreichen und Streit zwischen den Familienmitgliedern zu vermeiden.

Die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen, die Erstellung der notwendigen Verträge und eines Unternehmenstestaments erfordern die Einbindung von Juristen und Steuerexperten, die mit der Problematik vertraut sind. Fehlende Testamente sind ein häufiger Streitgrund. Damit der Streit um fehlende Testamente zukünftig vermieden wird, nahm im Januar 2012 das neue Zentrale Testamentregister (ZTR) in Berlin seine Arbeit auf. Dort werden Angaben zu Testamenten, Erbverträgen und anderen im Erbfall relevanten Dokumenten elektronisch gesammelt. Dadurch sollen Nachlassverfahren effizienter abgewickelt werden. Durch die Erfassung wird auch verhindert, dass Testamente „verschwinden“. Gelegentlich wird bekannt, dass Testamente, die nicht interessewährend sind, vernichtet werden.

<sup>5</sup>Die Zeit Nr. 2 vom 05. Januar 2011, Seite 26

**Nachfolge**

Die Dunkelziffer soll erheblich sein – auch bei Unternehmer-Testamenten.

**4.4 Nachfolge-Controlling**

Im Rahmen des unternehmerischen Nachfolgecontrollings wird geprüft, ob sich der gewünschte Übergabeerfolg eingestellt hat. Die Kriterien für den Übergabeerfolg werden in der Regel mit dem Senior-Unternehmer, dem Nachfolger, der Familie und dem Nachfolgeberater abgestimmt. Die Validierung des Übergabeerfolges ist aus den unterschiedlichen Perspektiven des Unternehmens, des Nachfolgers und des Seniors zu betrachten. In dieser Phase zeigt sich, inwiefern es gelingt, Altes und Neues für alle Beteiligten annehmbar zu integrieren.

Henner Spelsberg<sup>6</sup> hat in seiner Dissertation die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen systematisiert und die nachfolgenden Beurteilungskriterien für den Erfolg einer Unternehmensnachfolge herausgearbeitet:

- Erfolg familieninterner Nachfolger,
- positive Unternehmensentwicklung,
- unternehmerische Unabhängigkeit,
- Harmonie in der Unternehmerfamilie,
- Unternehmenserhalt in Familienhand,
- Erfolg übertragener Unternehmen.

Im Rahmen des Nachfolge-Controllings wird der Berater den Übergabeerfolg prüfen und gegebenenfalls auch im Nachhinein Maßnahmen empfehlen, wenn sich Fehlentwicklungen abzeichnen oder neue Aspekte ergeben.

**5. Beraterprofil**

Die Komplexität der Unternehmensnachfolge führt bei größeren Familienunternehmen nahezu regelmäßig zur Bildung von Berater-Teams. Häufig ist der Steuerberater oder Wirtschaftsprü-

fer der „geborene“ erste Ansprechpartner. Er ist mit den steuerlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen der Familie und häufig auch mit der persönlichen Interessenlage gut vertraut. Die Spezialisierung innerhalb der steuerberatenden Berufe hat dazu geführt, dass der Deutsche Steuerberaterverband (DStV) einen „Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e. V.)“ entwickelt hat. Steuerberater, die diese Zusatzqualifikation erworben haben, sollten mit den komplexen Fragen des Unternehmensnachfolgemaneagements vertraut sein. Auch Rechtsanwälte bemühen sich um Mandate im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen.

Viele Steuerberater als „erster Ansprechpartner“ binden spezialisierte Berater ein, die den gesamten Nachfolgeprozess koordinieren und Kontakte zu Spezialisten herstellen. Dazu zählen

- Rechtsanwälte und Notare, die in den Bereichen des Gesellschafts-, Familien-, Erb- und Vermögensrechts über die erforderliche Expertise verfügen;
- Strategieberater, die sich mit der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen im jeweiligen Wettbewerbsumfeld beschäftigen;
- M&A-Spezialisten, die den Marktwert und die Marktfähigkeit von Unternehmen ermitteln.

Aufgabe des „führenden“ Nachfolgeberaters ist es, geeignete Spezialisten zu identifizieren, die konkreten Aufgaben zu verteilen und den gesamten Prozess zu koordinieren. Dieser führende Berater moderiert und protokolliert Sitzungen und fertigt Berichte. Schriftliche Ausarbeitungen erleichtern die Erstellung der Verträge und dienen der Dokumentation für den Fall späterer Auseinandersetzungen.

Bei Stiftungsüberlegungen werden Spezialisten eingebunden, die mit der Frage des Stiftungsmanagements vertraut sind. Zu diesen Spezialisten zäh-

len zunehmend auch Banken, die im Rahmen der Vermögensverwaltung das Stiftungsmanagement übernehmen.

Im Rahmen von Unternehmensnachfolgen bedarf es des Mitwirkens von Beratern, die in der Lage sind, die unternehmerische Situation sowie die persönlichen Vorstellungen kritisch zu analysieren. Die Berater müssen in der Lage sein, Szenarien zu vermitteln – auch für den Fall, dass sich Familienmitglieder anders als erwartet verhalten. Dazu zählen Situationen wie die Geltendmachung von Pflichtteils- oder Zugewinnausgleichsansprüchen, Wiederverheiratung, Ausschlagung durch designierte Nachfolger oder Tod der vorgesehenen Nachfolger. Bei nahezu jeder Nachfolgeberatung gibt es Besonderheiten. Deshalb können Unternehmensnachfolgen nicht nach Checklisten abgearbeitet werden, sondern erfordern individuelle Konzepte.

**6. Verträge und Honorar**

Beratungsverträge können als Dienst- oder Werkvertrag qualifiziert werden. Werkverträge bieten sich an, wenn der Auftrag auf die steuerliche Ausarbeitung eines Unternehmensnachfolgekonzeptes und/oder die Formulierung einer verbindlichen Auskunft gerichtet ist. Die Abgrenzungsfrage ist deshalb wichtig, weil die Vergütungsfolgen im Falle einer (vorzeitigen) Kündigung, die sowohl beim Dienst- als auch beim Werkvertrag zulässig ist, differieren: Beim Dienstvertrag kann der Berater nur das vergütet verlangen, was er bereits an Diensten geleistet hat. Liegt hingegen ein Werkvertrag vor, kann er die vereinbarte Vergütung fordern und braucht sich nur anrechnen zu lassen, was er infolge der Aufhebung des Vertrages an Aufwendungen erspart oder durch anderweitige Verwendung seiner Arbeitskraft erwirbt oder zu erwerben böswillig unterlässt.

<sup>6</sup>Henner Spelsberg: *Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen*, Gabler Verlag 2011

**Nachfolge**

Die Größenordnung des Honorars ist natürlich von der fachlichen Qualifikation der mitwirkenden Berater abhängig. Gegenstand von Diskussionen ist häufig auch die Grundsatzfrage der Honorierung: Vergütung nach Zeitaufwand oder Pauschalvereinbarung? Familienunternehmer weigern sich häufig, Berater nach Aufwand zu bezahlen, da gelegentlich unterstellt wird, dass damit der Anreiz verbunden ist, möglichst viel Aufwand zu generieren. Außerdem können die Unternehmer nicht zuverlässig einschätzen, in welchem Umfang der Berater sich Wissen durch Lektüre beschaffen muss. Bevorzugt werden fachkundige Berater, die ihr „Abrufwissen“ einsetzen können. Diese Berater können dann in der Regel auch den Aufwand zuverlässig einschätzen und einen Festpreis vereinbaren.

**7. Fazit**

Der Markt für Unternehmensnachfolgen ist mit mehr als 100.000 Generationswechsel pro Jahr bedeutend. Eine Einschränkung auf den Teilbereich des Generationswechsels ist jedoch nicht korrekt. Bedarf besteht bei allen etwa 3,8 Millionen deutschen Unternehmen für den Fall der unerwarteten Unternehmensnachfolge. Nur ein geringer Anteil aller Unternehmen hat ausrei-

chend qualifiziert Vorsorge getroffen. Letztlich könnten aber auch viele der freiwillig oder zwangsweise liquidierten Unternehmen mit junger Historie durch eine qualifizierte Nachfolgeberatung erhalten bleiben. Familienvermögen und Arbeitsplätze werden aufgrund fehlender Kenntnisse über bestehende Möglichkeiten vernichtet.

Beratungen bei Unternehmensnachfolgen von Familienunternehmen sind sehr komplex. Die unterschiedlichsten subjektiven Aspekte beeinflussen Entscheidungen und Abläufe. Qualifizierte Fachberater in diesem Segment können großen Nutzen durch kreative Gestaltungsvorschläge erreichen. Die Praxis beweist jedoch auch, dass sich viele Berater überschätzen. So wurde gerade eine beratene Nachfolgeregelung bekannt, bei welcher ein Gestaltungsfehler zu materiell bedeutenden Konsequenzen führte. Der Unternehmer hatte über eine testamentarische Regelung das Privatvermögen seiner Witwe und den Kindern übertragen – das Unternehmen jedoch in eine Stiftung eingebracht. Der Unternehmer und dessen Berater hatten nicht daran gedacht, dass die Witwe Pflichtteils- und Zugewinnausgleichsansprüche und die Kinder Pflichtteilsansprüche geltend machen konnten. Die Bewer-

tung des Unternehmens führte zu so hohen Ausgleichsansprüchen, dass das ursprüngliche Konzept nicht realisiert werden konnte. Verzichtserklärungen für diese Art von Ansprüchen wurden versäumt.<sup>7</sup>

Möglichkeiten, Gestaltungsfehler zu machen, gibt es im Bereich der Nachfolgeberatung in großer Zahl. „Kleine“ Fehler können bewirken, dass die gesamte Umsetzung zu nicht gewollten Ergebnissen, zu Familienstreit, zu hohen Steuerbelastungen und damit nicht selten auch zur Gefährdung von Unternehmen führt. Deshalb sollten Unternehmerfamilien ihre Berater gut auswählen und sich nicht scheuen, Spezialisten für Einzelfragen einzubinden.

<sup>7</sup>Rechtsanwalt Dr. Wolfgang Theis: Nachfolge geregelt – und doch nicht geregelt, in: *Das Magazin für Unternehmerfamilien* 3/11, Oktober 2011, Seite 44.

”

*Viele, die den falschen Weg eingeschlagen haben, geben dem Weg die Schuld.*

Heinrich von Kleist

“

**Buchtipps:**

In den kommenden Jahren stehen hunderttausende Unternehmer vor der Übergabe ihres Lebenswerks an einen Nachfolger. In Finanzfragen sind sowohl der alte als auch der neue Geschäftsführer auf kompetente Unterstützung angewiesen – für Firmenkundenbetreuer der Sparkassen-Finanzgruppe bietet das vielversprechende Beratungsansätze. Wer als glaubwürdiger Nachfolge-Berater auftreten will, muss den Übergabeprozess verstehen. Unser **Leitfaden** vermittelt, was Sie als Firmenkundenbetreuer wissen sollten, um Ihren Kunden echten Mehrwert zu bieten: Welche Gründe es für eine Übergabe gibt, welche Arten, welche Phasen – und nicht zuletzt, was es kommunikativ zu berücksichtigen gilt, um alle Beteiligten ins Boot zu holen. Checklisten helfen dabei, das Thema anzusprechen, Vorbehalten zu begegnen und das Beratungsgespräch zu strukturieren. In unserem **Ratgeber** können Ihre Kunden nachlesen, wie man alle Beteiligten ins Boot holt. Nachfolgeexperten geben konkrete Tipps, Unternehmer berichten aus der Praxis, Checklisten unterstützen bei der Planung und Umsetzung der eigenen Betriebsübergabe oder -übernahme.

PHILI P MÜLLER / THOMAS LÜDEKE, *Leitfaden Nachfolgekommunikation. So führen Sie erfolgreiche Beratungsgespräche.* 2012 | 72 Seiten | Abo 727 | Artikel-Nr. 305 774 001

PHILI P MÜLLER / THOMAS LÜDEKE, *Unternehmensnachfolge. Wie Sie den Führungswechsel erfolgreich meistern.* 2012 | ca. 48 Seiten | Abo 030 | Sparkassen RatgeberService | Artikel-Nr. 310 488 001