

Unternehmensnachfolge

Die Planung der Unternehmensnachfolge gehört zu den zentralen Aufgaben im Mittelstand. Aktuelle Praxisrelevanz haben insbesondere Gestaltungsmöglichkeiten aufgrund schenkung- und erbschaftsteuerlicher Neuerungen. Ferner stellt die Beantwortung der Frage, wie sich die Kompetenz des Managements in Familienunternehmen bewerten lässt, für alle Beteiligten eine wichtige Aufgabe dar. Inhabergeführte Unternehmen müssen auch den Todesfall im Blick haben und sich rechtzeitig vorbereiten.

Erbschaftsteueroptimale Nachfolgegestaltung – Zum Entwurf eines Jahressteuergesetzes 2013

Die Ausschüsse des Bundesrats haben vor rund zwei Monaten Empfehlungen zum Entwurf eines Jahressteuergesetzes (JStG) 2013 ausgesprochen. Einige dieser Empfehlungen betreffen das Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz und sind insbesondere für Unternehmer von Bedeutung, die sich mit der erbschaftsteueroptimalen Gestaltung ihrer Unternehmensnachfolge befassen. Im Kern geht es den Ländern darum, die Privilegien der unentgeltlichen Unternehmensnachfolge zu schützen und ausgemachte Schlupflöcher zu schließen. Die vom Bundesrat eingeforderten Neuregelungen sollen nachfolgend skizziert und kritisch gewürdigt werden.

Cash-GmbH-Gestaltungen sollen beseitigt werden

Nach aktueller Rechtslage kann die Schenkung von Barvermögen bekanntlich steuerfrei sein, wenn die Mittel zuvor in ein Betriebsvermögen eingelegt worden sind – entsprechende Gestaltungen werden regelmäßig unter dem Begriff „Cash-GmbH“ zusammengefasst. Derartige Inszenierungen von Cash-Gesellschaften, deren Vermögen einzig aus einem Bankkonto besteht, sind der Finanzverwaltung naturgemäß und verständlicherweise ein Dorn im Auge, zumal sie wohl auch nicht als Gestaltungsmissbrauch verworfen werden können. So jedenfalls lesen sich die Ausführungen des Bundesrats zum Entwurf eines JStG 2013 wie auch der Beschluss des BFH vom 5.10.2011 (II R 9/11, BStBl. II 2012 S. 29 = DB 2011 S. 2581).



Geht es nach dem Bundesrat, steht das erbschaftsteuerliche Privileg für Cash-Gesellschaften vor dem Aus, denn der Katalog des für eine Verschonung schädlichen Verwaltungsvermögens (§ 13b Abs. 2 Satz 2 ErbStG) soll um „Zahlungsmittel, Sichteinlagen, Bankguthaben und andere Forderungen“ erweitert werden, soweit diese 10% des Unternehmenswerts überschreiten.

Ferner sollen künftig auch Forderungen, die aus der Veräußerung von Verwaltungsvermögen resultieren, zum schädlichen Verwaltungsvermögen zählen. Dadurch sollen Gestaltungen verhindert werden, mit denen das schädliche Verwaltungsvermögen durch Verkauf an ein anderes Unternehmen der Gruppe reduziert wird. Es liegt auf der Hand, dass mit einer entsprechenden Neuregelung nicht nur unliebsame Gestaltungen, sondern auch zahlreiche sinnvolle Unternehmensübergaben durch signifikante Steuer-mehrbelastungen erschwert würden.

(Re-)Investition des Verwaltungsvermögens – Neuberechnung der Verwaltungsvermögensquote auf Antrag

Der skizzierten beabsichtigten Erweiterung des Verwaltungsvermögens steht die Empfehlung einer sehr sinnvollen Entschärfung der gegenwärtigen Rechtslage gegenüber: Ein Antrag des Steuerpflichtigen soll das FA verpflichten, eine rückwirkende Neuberechnung der Verwaltungsvermögensquote vorzunehmen, soweit innerhalb von zwei Jahren nach dem Erwerb Verwaltungsvermögen in begünstigtes Vermögen, das nicht zum Verwaltungsvermögen gehört, investiert und bis zum Ende der Behaltensfrist gehalten wird. Bei dieser rückwirkenden Neuberechnung bleibt das in begünstigtes Vermögen (ohne Verwaltungsvermögen) gewandelte Vermögen außer Ansatz. Eine Neuberechnung soll antragsgebunden außerdem erfolgen, wenn als Verwaltungsvermögen qualifizierte Wertpapiere, vergleichbare Forderungen, Zahlungsmittel, Sichteinlagen, Bankguthaben und andere Forderungen zur Tilgung betrieblicher Schulden im Zusammenhang mit begünstigtem Vermögen (ohne Verwaltungsvermögen) eingesetzt werden.

„Junges Verwaltungsvermögen“

Zu Recht empfehlen die Ausschüsse des Bundesrats wie schon zum JStG 2010, dass „junges Verwaltungsvermögen“ künftig nur dann von jeglicher Verschonung ausgeschlossen ist, wenn es durch Einlage in das Betriebsvermögen gelangt ist. Danach wäre Verwaltungsvermögen, das durch Umschichtungen – z.B. durch Kauf – Betriebsvermögen geworden ist, innerhalb der Quoten von 50% (Regelverschonung) bzw. 10% (Optionsverschonung) privilegiert. Derzeit vertritt die Finanzverwaltung die Auffassung, dass das junge Verwaltungsvermögen nicht nur neu eingelegtes Verwaltungsvermögen umfasst, sondern darüber hinaus auch solches, das durch Umschichtung von seit langem vorhandenem Vermögen jedweder Art entstanden ist. Es bleibt zu hoffen, dass sich dieser Vorschlag in den zuständigen Gremien durchsetzt und das Gesetz entsprechend geändert wird.

Lohnsummenregelung bei Holdinggesellschaften

Wohl nur „klarstellend“ ist die beabsichtigte Regelung, dass für die Lohnsummenregelung die Gesamtzahl der Beschäftigten innerhalb des Konzerns maßgeblich ist. Nach aktueller Rechtslage ist streitig, ob die Ausnahme von der Lohnsummenregelung –

nicht mehr als 20 Beschäftigte je Betrieb – auf Holdinggesellschaften anzuwenden ist. Die Finanzverwaltung verneint diese Frage naturgemäß. Es ist jedoch zuzugeben, dass dies auch dem Sinn und Zweck des Gesetzes entsprechen dürfte.

Inkrafttreten

Die geplanten Änderungen des ErbStG sollen nicht erst mit der Verkündung des Gesetzes im BGBl. in Kraft treten, sondern bereits auf Erwerbe anwendbar sein, für welche die Steuer nach dem Tag des Gesetzesbeschlusses im Bundestag entsteht. Der Gesetzesbeschluss erfolgt im Anschluss an die dritte Lesung des Bundestags, die planmäßig am 26.10.2012 stattfinden soll.

Fazit

Die dargestellten Änderungen beinhalten als erhebliche Verschlechterung die Erweiterung des schädlichen Verwaltungsvermögens um liquide Mittel, soweit diese 10% des Unternehmenswerts überschreiten, und Forderungen aus der Veräußerung von Verwaltungsvermögen. Insbesondere mit dem „Rasenmäher“ von 10% besteht die Gefahr, dass nicht nur den Cash-Gesellschaften der Garaus gemacht wird, sondern zahlreiche Unternehmen getroffen werden, deren Bestände an liquiden Mitteln mit einem Missbrauch nicht das Geringste zu tun haben, und deshalb „das Kinde mit dem Bade ausgeschüttet wird“.

Positiv wirkt insbesondere die Option einer Neuberechnung der Verwaltungsvermögensquote. Eine entsprechende Regelung würde die Höhe der ErbSt weniger vom Zufall des Stichtags abhängig machen und somit dazu beitragen, dass insbesondere mittelständische Unternehmen erhalten werden können.

Sofern die dargestellten Änderungen zu einer Mehrbelastung führen, sollten ggf. Schenkungen vorgezogen werden. Viel Zeit bleibt dafür aller Voraussicht nach nicht.

Schon in wenigen Tagen wird sich der Bundestag am 26.10. auf der Basis der Gegenäußerung der Bundesregierung vom 5.9.2012 mit dem Gesetzesprojekt befassen. Die Bundesregierung hatte darin die Zielrichtung der Bundesratsvorschläge grundsätzlich unterstützt. Die konkrete Ausgestaltung bedarf nach ihrer Auffassung aber noch weiterer Prüfungen (vgl. BT-Drucks. 17/10604, S. 49, zu Nr. 58), auf deren Ergebnisse man gespannt warten darf.

WP/StB Dr. Dietrich Jacobs,
WP/StB Thomas Rauert,
beide PKF Fasselt Schlage Partnerschaft,
Hamburg

Empfehlung: Diese Regelung ermöglicht, durch Sachverhaltsgestaltungen nach dem Erbfall bzw. der Schenkung die Verwaltungsvermögensquote zielgerichtet zu reduzieren. Sie ist ausdrücklich zu begrüßen, denn sie verhindert, dass infolge einer nur temporär hohen Verwaltungsvermögensquote die Inanspruchnahmen der Verschonungsregelungen keine Anwendung finden. Sie eröffnet dabei große Gestaltungsspielräume.

Der Mensch im Unternehmer und die Frage: Wer folgt?

Die weitaus größte Zahl der Berufstätigen in Deutschland verbringt das Arbeitsleben in einer angestellten Tätigkeit. Nur eine relativ kleine Gruppe entscheidet sich, selbstständig tätig zu werden und gar ein Unternehmen mit eigenen Mitarbeitern aufzubauen. Und wiederum nur eine kleinere Zahl von Unternehmern entwickelt ihr Unternehmen zu wachsenden Mittelständlern und sorgt dann auch noch rechtzeitig für die Lösung des Nachfolgeproblems.

Bei diesem kleinen Kreis erfolgreicher Unternehmer finden sich in deutlicher Häufung Persönlichkeitsmerkmale wie insbesondere

- Selbstsicherheit und Souveränität sowie
- Entscheidungsfreude und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Doch gerade diese Merkmale führen dazu, dass menschentypische Alterungserscheinungen tendenziell ausgeblendet oder negiert werden. Insofern ist eine rechtzeitige, proaktive und systematische Beschäftigung mit der Regelung der eigenen Unternehmensnachfolge selten anzutreffen, wird oft verdrängt oder von der mit zunehmendem Alter immer zeitraubenderen Tagesarbeit erstickt.

Frühe Nachfolgersuche empfehlenswert

Je früher sich der Unternehmer mit neuen Beschäftigungsfeldern für den dritten Lebensabschnitt beschäftigt, desto erfolgreicher und damit positiver wird er sich in diesen Themen entwickeln können. Insofern ist es auch zum Wohle des erfolgreichen Fortbestands des Unternehmens wichtig, dass die Nachfolgeregelung rechtzeitig beherzt angegangen wird.

Hierbei spielen langjährige, enge Vertraute wie Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer eine verantwortliche Rolle, den Unternehmer auf die dringende Notwendigkeit der aktiven Beschäftigung mit der Nachfolge hinzuweisen.

Geschäftsleitungsfunktion und Eigentümerrolle

In Hinblick auf die Nachfolge ist zwischen der Geschäftsleitungsfunktion und der Eigentümerrolle zu unterscheiden. Die Geschäftsleitungsnachfolge können Familienmitglieder, Führungspersonen aus dem eigenen Unternehmen oder Personen von außen übernehmen. Die Eigentumsrechte am Unternehmen können vom Unternehmer behalten oder abgegeben werden. Im zweiten Fall kommen als neue Eigentümer andere Familienmitglieder, eine Stiftung, ein nationaler oder internationaler Branchenkäufer oder ein Finanzinvestor bzw. ein Family-Office in Frage. Dabei können die Optionen der Geschäftsführungsnachfolge theoretisch weitgehend beliebig mit den aufgeführten Varianten der zukünftigen Eigentums-situation kombiniert werden.

Fazit

Jahrzehntelang waren die Unternehmer „Chef“ und erfolgreich auf ihrem Gebiet. Die Übergabe des eigenen Lebenswerks an einen geeigneten Nachfolger erfolgt aber bei den meisten Unternehmern nur einmal in ihrem Leben – gut, wenn hier kompetente Berater kompetente Berater empfehlen.

Dr. Lutz Becker ist Geschäftsführender Partner der Angermann M&A International GmbH (Kontakt: lutz.becker@angermann.de).

BUTTER •

Hier
drin:
Fördermittel
der NRW.BANK

Wir fördern Ihr Unternehmen.



Zinsgünstige Kredite, Fördermittel zum Ausgleich mangelnder Sicherheiten und Eigenkapital-Finanzierungen: So fördern wir Ihr Unternehmen. Und mit Investitionen in mehr Energieeffizienz profitieren Sie jetzt sogar dreifach. Sie erhalten den besonders günstigen NRW.BANK.Effizienz kredit, sparen Energiekosten und schonen die Umwelt. Fragen Sie Ihre Hausbank – oder direkt uns: Tel. 0211 91741-4800 (Rheinland) oder 0251 91741-4800 (Westfalen).

www.nrwbank.de

 **NRW.BANK**
Wir fördern Ideen

Das AEP-Modell zur individuellen Beurteilung von familieninternen Nachfolgern

In Familienunternehmen ist die Kompetenz des Managements – wie in anderen Unternehmen auch – ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg. Allerdings werden nur in wenigen Fällen professionelle Methoden eingesetzt, um bei der Unternehmensnachfolge die Kompetenz des Managements zu beurteilen. Stattdessen führen die subjektiven Beurteilungen der Gesellschafter oftmals eher zu einer emotionalen Achterbahn. Mit einer fundierten externen Beratung und der Erstellung aussagekräftiger Profile wäre manche Management-Entscheidung in Familienunternehmen vielleicht anders gelaufen.

Der Praxisfall: Das Unternehmen ist ein metallverarbeitender Betrieb, der Nischenprodukte herstellt. Die Gesellschafter planen die Übertragung von Gesellschafteranteilen im Rahmen eines Generationenwechsels. Der potenzielle Nachfolger – der älteste Sohn eines Familienstamms – soll auch Managementaufgaben übernehmen. Er ist derzeit im Management eines branchenverwandten Unternehmens tätig. Mit Hilfe des AEP soll eine Einschätzung über seine Eignung als künftiger Geschäftsführer und Gesellschafter gegeben werden. Dabei war der Familie vor allem wichtig, dass durch die Einbindung eines externen Experten Diskussionen über die Eignung (oder auch Nichteignung) einzelner Familienmitglieder auf einer sachlichen Ebene geführt werden.

Auch in Familienunternehmen sind nicht Zeugnisse und Referenzen, sondern Kompetenzen und Know-how, das sich nicht auf den ersten Blick präsentiert, ausschlaggebend für die Zukunft des Unternehmens. Bisher fehlt jedoch vielen Bewertungsmethoden der direkte Bezug zu den Anforderungen, die der Betrieb selbst in seiner individuellen Situation an das Management stellt. Hinzu kommt, dass die oft sehr allgemeinen Beurteilungsmodelle nicht passend für die speziellen Fragestellungen familiengesteuerter Unternehmen sind. Und schließlich werden innerfamiliäre Nachfolger zumeist gar nicht objektiv getestet, weil man sich ja schon so lange kennt.

Natürlich sind Stellenbeschreibungen für mittelständische Unternehmer kaum vorstellbar – zu individuell sind die Anforderungen des betrieblichen Tagesgeschäfts, die Perspektiven und Probleme im Markt und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Und nur diese bestimmen letztendlich das individuelle Anforderungsprofil für das zukünftige oder bestehende Management. Dabei lassen sich mit einfachen Profilanalysen bereits Stärken und Schwächen besser erkennen und vor allem mögliche Defizite früh beheben. Eine externe Beurteilung hilft vor allem, die emotionale Beeinflussung zu verringern.

Praktische Anwendung des AEP-Modells

Aus der Beratungspraxis ist das AEP-Modell (Anforderungs-Eignungs-Profil-Modell) entstanden, das eine IT-gestützte, aber individuelle systematische Vorgehensweise zur Beurteilung des Managements ermöglicht. Als Basis dienen das Unternehmen selbst und seine Situation. Die Fragestellung lautet dann, welche unternehmerischen Qualifikationen gerade in der jetzigen Lage gefor-

dert sind. Ein Wachstumsunternehmen stellt z.B. andere Anforderungen als ein Betrieb, der in eine Krise geraten ist, ein Betrieb mit 20 Mitarbeitern andere Fragestellungen als „ein 500-Mann-Unternehmen“. Das Anforderungsprofil richtet sich genau nach den Anforderungen des Unternehmens. Der nebenstehend dargestellte Praxisfall soll die Anwendung dieses Ansatzes exemplarisch veranschaulichen.

Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation

Anhand einer systematischen Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation und der Unternehmensplanung wird ein Profil mit den Eckpunkten der Anforderungen des Unternehmens erstellt. Der Betrieb erwirtschaftet einen Umsatz von rund 20 Mio. € im Jahr und eine hohe Umsatzrendite; das Eigenkapital liegt bei ca. 4 Mio. €. Diese positive Situation soll durch ein weiteres Wachstum gefestigt und ausgebaut werden – vor allem im internationalen Geschäft will der Betrieb expandieren. Es zeigt sich jedoch aufgrund der Analyse, dass der Betrieb vor allem durch das persönliche Engagement der jetzigen zweiten Generation (zwei Cousins – einer Techniker, der andere sehr vertriebsstark) gewachsen ist und sich Strukturen herausgebildet haben, die individuell auf die beiden zugeschnitten sind. Auch die Kundenstruktur ist vor allem durch die persönlichen Beziehungen des einen Cousins geprägt, dessen Sohn nun in das Unternehmen einsteigen möchte.

Aufbau eines Anforderungsprofils

Für das unternehmerische Anforderungsprofil werden individuelle Eigenschaften in sechs Basis-Kategorien eingeordnet:

- berufsqualifizierende Kompetenz
- betriebswirtschaftliches Know-how
- vertriebliche Qualifikation
- Führungskompetenz
- Innovationskraft
- Eigentümerkompetenz

Für den Praxisfall sehen Sie das ausgefüllte Profil in Abb. 1 auf S. M12. In einem zweiten Schritt werden diese Kriterien auf konkrete Anforderungen heruntergebrochen und nach Prioritäten geordnet, um ein differenzierteres Bild zu erhalten. Vor allem sollten sog. K.O.-Kriterien festgelegt werden, die der Bewerber auf jeden Fall erfüllen muss. Im Detail sieht ein solches Anforderungsprofil für das beschriebene Unternehmen wie in Abb. 1 dargestellt aus.

Jahrestagung Unternehmensnachfolge 2012

11. bis 12. Dezember 2012 in Düsseldorf

Durch die Rechtsänderungen in den Bereichen der Erbschaft- und Schenkungssteuer, welche durch die Umsetzung des Jahressteuergesetzes 2013 auftreten, wird es erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmensnachfolge geben. Bis zum Jahr 2020 werden Schätzungen zufolge weit mehr als 100.000 Unternehmensübergaben anstehen. Folglich werden sich Unternehmen noch stärker der Unternehmensnachfolge und den damit einhergehenden wirtschaftlichen, finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten bewusst stellen müssen. Auf der Jahrestagung werden wichtige Aspekte zu der Planung, Umsetzung und Finanzierung einer Unternehmensnachfolge vorgestellt, sowie ein Überblick über die aktuellen Facetten einer erfolgreichen entgeltlichen oder unentgeltlichen Unternehmensübergabe/-übernahme ermöglicht.

Inhalte

- Unternehmensnachfolge und Auswirkungen des Jahressteuergesetzes 2013
- Finanzierungsmöglichkeiten für die Unternehmensnachfolge
- Die Unternehmensnachfolge aus Finanzierungs- und Bewertungssicht
- Was die besten Familienunternehmen morgen können müssen
- Praxisbeitrag: Erfolgsfaktoren für die Nachfolge in mittelständischen Unternehmen in der Praxis
- Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Unternehmensnachfolge – Schnittstellen zwischen Gesellschaft-, Erb- und Steuerrecht
- Ausblick und Tendenzen in der aktuellen Unternehmensnachfolge
- Wenn nicht jetzt, wann dann? – Vorweggenommene Erbfolge richtig gestalten
- Praxisbeitrag: Familieninterne Unternehmensnachfolge
- Unternehmertestament
- Brennpunkte der Erbschaft-/Schenkungssteuer bei der Nachfolgeplanung

Referenten

Prof. Dr. Dirk Honold, Georg-Simon-Ohm Hochschule (Tagungsleiter)

PD Dr. Christian Baierle, ROBA Musikverlage

Christoph Büth, NRW Bank

Andreas Grün, PwC

Wilfried Mannek, Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen

Prof. Dr. Christian Rödl, Rödl & Partner

Lothar Siemers, PwC

Elke Volland, Rödl & Partner

Thomas Wachter, Notar

Benjamin Weiß, TRIHOTEL am Schweizer Wald

Prof. Dr. Arnold Weissman, Weissman & Cie.

Termin | Veranstaltungsort

11. bis 12. Dezember 2012, Düsseldorf

Hilton, Düsseldorf

Telefon: 0211 – 43770

Zeitraumen

1. Tag: 8.30 bis 18.00 Uhr

2. Tag: 9.00 bis 16.30 Uhr

Teilnahmegebühr

€ 995,- zzgl. MwSt.

10% Rabatt für CORPORATE FINANCE-Abonnenten

10% Rabatt für DER BETRIEB-Abonnenten

Anmeldung: Jahrestagung Unternehmensnachfolge 2012

Telefon: 069 – 24 24 47 50 Fax 069 – 24 24 47 69

Schriftliche Anmeldung an: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH WSF Wirtschaftsseminare, Eschersheimer Landstr. 50, 60322 Frankfurt/M. Bei schriftlicher Stornierung bis 4 Wochen vor Veranstaltungsbeginn fallen 50,- Euro Bearbeitungsgebühr p.P. an. Danach wird die gesamte Teilnahmegebühr ohne Umsatzsteuerbelastung fällig. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers kostenfrei möglich. Storniert die Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH eine Veranstaltung, wird die Teilnahmegebühr zurückerstattet. Weitere Ansprüche können nicht geltend gemacht werden. Das Umbuchen auf einen anderen Termin ist einmalig gegen eine Bearbeitungsgebühr von 100,- Euro möglich. Zimmerbuchungen nehmen Sie bitte unter dem Stichwort „WSF“ als Selbstzahler vor. Doppelrabattierungen sind ausgeschlossen. Versicherungsschutz für eingebrachte Gegenstände besteht seitens Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH – WSF Wirtschaftsseminare nicht. **Datenschutz:** Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung jederzeit bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH – WSF Wirtschaftsseminare, Eschersheimer Landstr. 50, 60322 Frankfurt am Main, Tel.: (069) 24 24 47 50, Fax.: (069) 24 24 47 69, E-Mail: info@wirtschaftsseminare.de (verantwortlich i.S.d. BDSG) widersprechen.

Ich/Wir nehme(n) teil am ☐ 11. bis 12. Dezember 2012 in Düsseldorf

Teilnehmer 1: Name/Vorname

Abteilung/Position

Teilnehmer 2: Name/Vorname

Abteilung/Position

Firma

Straße/Postfach

PLZ/Ort

Telefon/Telefax

E-Mail

Datum/Unterschrift

Abo.-Nr. der Zeitschrift CORPORATE FINANCE/DER BETRIEB

☐ Mit Angabe von E-Mail-Adresse und Telefon-Nummer erkläre ich mich einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe über diese und weitere Produkte per E-Mail / telefonisch informiert.

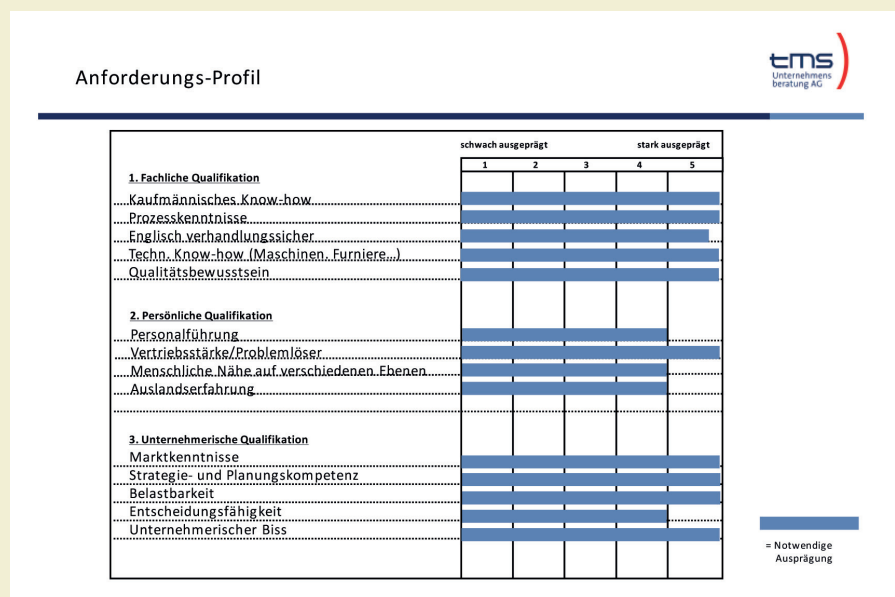


Abb. 1: Anforderungsprofil

Selbsteinschätzung und Überprüfung der Eignung

Der potenzielle Unternehmer wurde anschließend in ausführlichen Interviews gebeten, seine Motivation und vor allem seine eigene Einschätzung über die genannten Anforderungen darzulegen (Selbstbild). Mit Hilfe von praxisbezogenen Prüfungselementen werden das Wissen und die Entscheidungskompetenz hinterfragt (Fremdbild). Diese Art „Assessment-Center“ für familieninterne Nachfolger gibt ein detailliertes Bild über die beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen, Potenziale und auch Defizite einer Person.

Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen

Schließlich sind aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abzuleiten. Traditionelle Managementbeurteilungssysteme kranken aus Sicht der (mittelständischen) Praxis daran, dass sie keine Umsetzungskomponente beinhalten. Sicherlich ist die Erkenntnis wichtig, ob Sohn oder Tochter geeignet sind und wo es Risiken im Management gibt. Ausschlaggebend für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg ist jedoch die Frage, ob und durch welche konkreten Maßnahmen diese Risiken gemindert werden können. In dem beschriebenen Fall wurde den jetzigen Geschäftsführern empfohlen, eine genügend lange Zeitspanne einzuplanen, in denen der Nachfolger sukzessive eigene Verantwortungsbereiche übernehmen und die geforderte hohe Vertriebskompetenz aufbauen konnte.

Wenn der Abgleich zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Qualifikationen der potenziellen Nachfolger nicht so positiv ausfällt wie im vorgestellten Beispiel,

muss weitergedacht werden. Mitunter reicht auch hier eine Veränderung der Unternehmensorganisation, indem z.B. Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen in ihren Bereichen entlastet werden und so Führungsaufgaben übernehmen können. In schwierigeren Fällen muss – eine entsprechende Größenordnung vorausgesetzt – die oberste Führungsebene personell – z.B. durch externe Führungskräfte – ergänzt werden. Doch auch hier gibt das AEP-Modell bereits die Vorgaben für die Suche nach einem geeigneteren Bewerber.

Fazit

Die objektivierte und vor allem praxis- und aussagefähige Beurteilung von Führungskräften ist also durchaus auch in Familienunternehmen möglich. Insbesondere wenn es sich um gewachsene, familiär begründete Strukturen oftmals in wirtschaftlichen Nischen handelt, sind die Anforderungen allerdings höchst individuell und durch gängige, stellenprofilorientierte Beurteilungsraster kaum zu umreißen. Die Einschätzung mittels AEP-Modell hilft allen Beteiligten – und nicht zuletzt einer abgehenden Generation –, aus der intuitiven und oftmals familiär emotional beeinflussten Entscheidung eine begründete und auch anderen Familienmitgliedern kommunizierbare Beurteilung für die Qualifikation des Managements zu formulieren. So wird aus der emotionalen Achterbahnfahrt eine ruhige Landstraße in eine erfolgreiche Unternehmens- und Familienzukunft.

Prof. Dr. Birgit Felden, Professur für Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge an der HWR Berlin und Vorstand der Kölner TMS Unternehmensberatung AG; Dipl.-Kffr. (FH) Maria Wirtz, Prokuristin der TMS Unternehmensberatung AG

Ergebnisse im Praxisfall: Im konkreten Fall ergab das Intensiv-Interview eine sehr hohe fachliche Kompetenz, aber auch spezielle Defizite im technologischen Bereich, die sich durch Weiterbildung beheben lassen. Wenn bei der Auswertung des Profils Defizite im persönlichen oder unternehmerischen Bereich erkennbar sind, ist es i.d.R. sehr viel schwieriger, diese zu beheben. Auch Coachings oder Fortbildungen können hier nur begrenzt helfen. Bei der Selbsteinschätzung und dem Vergleich mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens räumte der designierte Nachfolger selbst ein, dass er wohl noch drei bis fünf Jahre brauchen würde, um richtig „fit“ zu sein für die Geschäftsführerrolle – Anteile würde er aber gerne bereits heute übernehmen.

Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten

Die Unternehmensnachfolge ist eine der wichtigsten Entscheidungen, die ein Unternehmer zu treffen hat. Daher sollte diese schon in einer Lebensphase eingeleitet und umgesetzt werden. Der Unternehmer kann unter Nutzung alternativer Übertragungswege zudem an einem dynamisch gestalteten Übergabeprozess noch aktiv mitwirken, sodass der potenzielle Nachfolger auf diese Art schrittweise in das Unternehmen eingeführt werden kann: So lässt sich zudem seine Eignungsfähigkeit prüfen und u.U. kann dann eine falsch getroffene Entscheidung noch rechtzeitig korrigiert werden.

Familienunternehmer bereiten sich auf diese wichtige Frage i.d.R. sehr sorgfältig vor – wenn auch häufig zu spät. Unternehmensnachfolge-Prozesse beginnen meistens mit der Formulierung von Zielen. Unternehmer formulieren ihre Ziele erfahrungsgemäß in der in Tab. 1 auf S. M14 aufgelisteten Reihenfolge.

Das wichtigste Ziel von Unternehmern ist üblicherweise die langfristige Sicherung des Unternehmensfortbestands unter Aufrechterhaltung der Selbstständigkeit und Unab-

hängigkeit des Unternehmens. Daneben erfordern insbesondere finanzielle Aspekte sowie familiäre Hierarchien und Strukturen entsprechende Berücksichtigung, oft auch Rücksichtnahme. Aber auch die vielfältigen rechtlichen Rahmenbedingungen – zu beachten sind neben dem Gesellschaftsrecht auch das Erb-, Steuer- und Familienrecht – sollten in Einklang gebracht werden, damit weder im Privatbereich noch auf Unternehmensebene gravierende Nachteile durch den Nachfolgeprozess entstehen.

Vorweggenommene Erbfolge: Die Alternative zum Erbe

Der Begriff der vorweggenommenen Erbfolge umschreibt die Vermögensübertragung schon zu Lebzeiten auf die späteren Erben. Die Motivlage für eine solche Übertragung ist vor allem bei unternehmerischem Vermögen vielfältig. Insbesondere aus steuerlicher Sicht bietet sich die vorweggenommene Unternehmensnachfolge als Optimierungsinstrument an. Das Vermögen kann nämlich variantenreich mit sehr unterschiedlichen Konsequenzen übertragen werden. Hierbei ist die vorweggenommene

the
world's leading
M&A alliance

M&A
INTERNATIONAL

NORTH AMERICA

SOUTH AMERICA

EUROPE

AFRICA

ASIA

AUSTRALIA

Über alle Meere verbunden – Ein starkes Team für den Mittelstand

- 46 Partnerunternehmen in 41 Ländern
- Über 1.400 Transaktionen in den letzten 5 Jahren
- Weltweit über 600 Mitarbeiter

Nachhaltige Transaktionserfolge lassen sich heute nur noch durch internationale Verkaufs- und Akquisitionsstrategien erzielen. Als exklusives deutsches Team von M&A International Inc. verfügt Angermann über die hierfür nötigen Kontakte. Gemeinsam mit unseren Partnern in der weltweit größten Organisation unabhängiger M&A-Beratungsunternehmen realisieren wir für Sie Unternehmenstransaktionen im In- und Ausland.

**Angermann M&A
International GmbH**

Hamburg
ABC-Straße 35
20354 Hamburg
Tel.: +49 (0)40-3 49 14-161

Stuttgart
Bohlstraße 3
70173 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711-22 45 15-0

ma@angermann.de
www.angermann-ma.de

Tab. 1: Zielpräferenzen

- langfristige Sicherung des Fortbestands des Unternehmens
- Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens
- finanzielle Absicherung der Familie
- Vermeidung familieninterner Streitigkeiten
- gerechte Verteilung des Erbes
- Erhaltung von möglichst vielen Arbeitsplätzen
- Minimierung der Steuerzahlungen
- Wachstum des Unternehmens
- Minimierung der Haftung
- Namensweiterführung
- Verbleib des Unternehmens in der Familie
- Neuausrichtung des Unternehmens
- Beschränkung des Einflusses der Familie/der Gesellschafter im Unternehmen

Erfolge wesentlich dadurch geprägt, dass der Übergebende trotz Vermögensübergabe an der Sicherung seiner weiteren Existenzgrundlage interessiert ist.

Verkauf gegen Einmalzahlung

Bei einem Verkauf gegen eine einmalige Zahlung handelt es sich um ein Geschäft wie unter fremden Dritten. Diese Variante hat insofern den Vorteil, dass entsprechend klare Verhältnisse geschaffen werden, da die Parteien von weitergehenden Verpflichtungen – auch moralischer Art – entbunden sind. Der Veräußerer ist, da der Kaufpreis i.d.R. sofort fließt, unabhängig vom Erfolg des Nachfolgers, der seinerseits über die unbeschränkte Verfügungsmacht über das Unternehmen verfügt.

Auch aus der Sicht des Nachfolgers kann der Kauf eine sinnvolle Alternative sein. Der Kauf bietet ihm die uneingeschränkten Eigentumsrechte. Andere Erben haben auch im Todesfall keine Ansprüche, weder eigentumsrechtlicher noch abfindungsrechtlicher Art, da ja der Kaufpreis entrichtet wurde. Der Kaufpreis stellt steuerlich Anschaffungskosten dar, kann also vom Käufer steuerlich geltend gemacht werden.

Verpachtung des Betriebs an den Nachfolger

Bei der Verpachtung eines Unternehmens nimmt nur noch der Nachfolger (Pächter) am wirtschaftlichen Verkehr teil. Aus Sicht des Übernehmers (Pächters) hat die Verpachtung den großen Vorteil, dass die Vermögenswerte dem Unternehmer erhalten bleiben. Nach einer Interims-Lösung bis zum Termin einer endgültigen Entscheidung hinsichtlich der Nachfolgeregelung bleibt der Unternehmer Eigentümer der Vermögenswerte. Bei positiver Entscheidung der vorgesehenen Nachfolger kann er dann regeln, ob das Unternehmen an die Nachkommen entgeltlich, teilentgeltlich oder unentgeltlich übertragen wird. Bei einer negativen

Entscheidung kann zu diesem Termin dann beurteilt werden, ob das Unternehmen z.B. an andere geeignete und interessierte fremde Dritte verkauft wird.

Durch die Gestaltung der Pacht kann der Unternehmer i.d.R. eine deutlich höhere Rendite erzielen als bei einer Anlage des Gegenwerts am Kapitalmarkt. Zugleich entlastet sich der Unternehmer von der Geschäftsführerverantwortung. Diese wird durch seinen Nachfolger sichergestellt. Liquidität wird bei der Verpachtung nicht nur durch den Pachtzins generiert, sondern auch durch die Veräußerung des Umlaufvermögens.

Aus Sicht des Nachfolgers gibt es ebenfalls viele Aspekte, die für ein Pachtmodell sprechen. Dazu zählt, dass lediglich das Umlaufvermögen erworben wird. Somit ist die Mittelbindung deutlich geringer als bei einer vollständigen Unternehmensübernahme. Eine Mittelbindung für das Anlagevermögen und für die Zahlung des Geschäftswerts entfällt.

Fazit: Nachfolge zu Lebzeiten planen und umsetzen

Im Rahmen der Nachfolgeregelung zu Lebzeiten ergeben sich zahlreiche Alternativen, um eine für Übergeber und Nachfolger zufriedenstellende Lösung zu erzielen. Ein kontrollierter Übergang sichert zudem die Stabilität des Unternehmens und kann – bei entsprechender Gestaltung – zu attraktiven Steuervorteilen führen. Ein weitsichtiger Unternehmer sollte daher seine Nachfolge nicht nur zu Lebzeiten planen, sondern besser auch bereits umsetzen.

Prof. Dr. Diethard B. Simmert, Studiengangsleiter „Corporate Finance“, International School of Management (ISM), Dortmund; Bankfachwirt Dirk Schulte, Institut für Wirtschaftsberatung (IfW), Meinerzhagen

Vorschau

DER
BETRIEB
spezial

In Heft Nr. 46 vom 16. 11. 2012 erscheint das nächste
DER BETRIEB spezial:
Mittelstandsfinanzierung – Finanzierungsalternativen abseits des klassischen Bankkredits insbesondere für Start-Ups, Small- and Mid-Caps

Sie haben Fragen?

Sprechen Sie uns direkt an unter:
0211 / 887-1596
fz.rws@fachverlag.de