

ANALYSE & BERATUNG: Betriebsnachfolge im Mittelstand – gute Vorbereitung erhöht Chancen

Einen kleinen oder mittelständischen Betrieb zu übergeben ist heute schwierig, denn die Nachfrage ist gering. Unternehmer, die den Prozess der Übergabe frühzeitig vorbereiten und konsequent angehen, verbessern ihre Chancen. Die gute Vorbereitung ist das A und O einer geplanten Nachfolge. Dieser Beitrag erklärt, welche Schritte notwendig sind, damit der Betrieb attraktiv ist und die Übergabe erfolgreich verlaufen kann.

Franz Falk, Unternehmensberater, Stuttgart

KOMPAKT

- Eine Betriebsübergabe sollte frühzeitig vorbereitet und konsequent angegangen werden, wenn sie gelingen soll.
- Zahlreiche rechtliche und steuerliche Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden.
- Ein Betrieb sollte bei einem angemessenen Preis für einen Nachfolger attraktiv sein und eine gute Perspektive bieten.
- Bei der Übergabe innerhalb der Familie oder an Mitarbeiter ergeben sich besondere Chancen, weil der Nachfolger schon frühzeitig auf seine neuen Aufgaben vorbereitet und dafür qualifiziert werden kann.

1 DIE SITUATION

Die aktuelle Untersuchung der KfW aus dem Jahr 2019 zur Unternehmensnachfolge im Mittelstand belegt, dass in den Unternehmen noch ein gewaltiger Handlungsbedarf besteht, damit der Generationswechsel erfolgreich verlaufen kann. Betriebsübergaben innerhalb der Familie nehmen demnach immer mehr ab. Zudem sinkt die Anzahl der potenziellen Nachfolger wegen des demografischen Wandels. Geringer wird auch das Interesse der nachfolgenden Generation an einer Betriebsübernahme. Somit verschlechtern sich die Chancen für Mittelständler, den Betrieb durch eine gelungene Übergabe langfristig zu sichern.

Dazu kommt noch: Über 20 Prozent der Betriebsinhaber, die in den nächsten zwei Jahren den Betrieb übergeben wollen, haben sich noch nicht mit dem Übergabeprozess befasst haben oder bisher nur Informationen gesammelt. Noch drastischer sieht es in den Klein- und Kleinstbetrieben aus, die traditionell auch eine wichtige Zielgruppe der Sparkassen sind: Handwerksbetriebe, Einzelhändler, Gastronomiebetriebe und Dienstleister mit Betriebsgrößen von bis zu 20 Mitarbeitern. Für viele dieser Betriebe stellt der anstehende Generationswechsel nicht nur we-

gen des eklatanten Mangels an Nachfolgern eine fast unüberwindbare Hürde dar. Viele scheitern bei diesem Vorhaben aber auch an eigenen Fehlern in der so wichtigen Vorbereitungsphase. Denn zu lange setzen sie darauf, dass sich schon noch ein passender Nachfolger finden wird, und dass sie noch eine Lösung finden werden – eine Fehleinschätzung, die fatal sein kann.

Zweifellos ist eine Betriebsnachfolge ein wichtiger Schritt für beide Parteien – für den Übergeber wie für den Übernehmer. Für den einen bedeutet es, sein Leben umzugestalten und sein Lebenswerk zu übertragen. Für den anderen ist es eine risikoreiche Investition und meist auch ein Schritt in ein bisher unbekanntes Leben, vor allem, wenn der Nachfolger bisher noch nicht selbstständig war.

2 DIE ORIENTIERUNGSPHASE

2.1 Eine attraktive Perspektive aufbauen. Die Vorbereitung der Betriebsübergabe fängt schon ca. fünf Jahre vor dem gewünschten Übergabezeitpunkt an. Bereits da sollte sich der Betriebsinhaber mit der Zeit nach der Übergabe, mit seinem „Leben danach“ auseinandersetzen. Notwendig ist, dass er sich eine erstrebenswerte Alternative

“
Für viele Klein- und Kleinstbetriebe stellt
der anstehende Generationswechsel eine fast
unüberwindbare Hürde dar
”

zum bisherigen Leben, das sehr stark durch den Betrieb dominiert war, aufbaut und dann auch bereit ist zum Loslassen.

2.2 Hürden und Stolpersteine identifizieren. Informationen über eventuelle Hürden und Stolpersteine sind wichtig, um die Hindernisse rechtzeitig abzubauen. Beispiele dafür sind wichtige Verträge, die eventuell geändert oder verlängert werden müssen, wie Miet- und Pachtverträge, langfristige Verträge mit Kunden und Lieferanten, Darlehens- und Leasingverträge, Verträge über Rechte, Lizenzen, und Genehmigungen. Auch Gesellschaftsverträge müssen unter die Lupe genommen werden, ob sie Regelungen enthalten, die für die Nachfolge bedeutsam sind.

Wenn der Betrieb in Form einer Einzelrechtsnachfolge (Asset Deal) übergeben werden soll, dann gehen die Verträge nicht zwangsläufig auf den Nachfolger über. In diesen Fällen ist die Zustimmung der jeweiligen Vertragspartner notwendig oder die Verträge müssen neu ausgehandelt werden.

2.3 Den Betrieb attraktiv machen. Je höher die Gewinne der letzten Jahre, desto attraktiver ist der Betrieb für einen Nachfolger. Hohe Gewinne sind somit ein sehr gutes Argument in den Verkaufsgesprächen. Deshalb gilt es, einerseits möglichst hohe Gewinne auszuweisen. Andererseits sind aber auch ständige Investitionen erforderlich, damit der Betrieb für die Zukunft gerüstet ist, z.B. in die Betriebsräume, in Maschinen und Einrichtungen, in die EDV, in die Mitarbeiter, in neue Produkte und Leistungen, in die Kundenbindung, in die betrieblichen Leistungsprozesse und in die Öffentlichkeitsarbeit.

Kreativität ist gefragt, wenn es darum geht, den Betrieb eventuell in zwei getrennte Betriebe aufzuspalten, um leichter Nachfolger zu finden. Ein Autohaus kann beispielsweise in einen Autohandel und eine Kfz-Werkstatt aufgeteilt werden. Ähnliche Lösungen lassen sich auch in anderen Branchen finden.

Handlungsbedarf besteht auch im Bereich der Mitarbeiterführung. Häufig sind diese Betriebe außerordentlich stark auf den Unternehmer fokussiert. Er hat dem Betrieb seinen Stempel aufgedrückt. Alle Entscheidungen laufen über ihn. Damit erschwert er aber die Nachfolge. Denn ein Nachfolger kann nicht zu 100 Prozent in die Rolle des Vor-

gängers schlüpfen. Aus Sicht des Nachfolgers ist der Betrieb dann attraktiv, wenn es eine zweite Führungsebene gibt, auf die er sich verlassen kann.

2.4 Steuerliche Aspekte beachten. Steuerliche Aspekte sind zweifellos wichtig. Denn Gestaltungsmöglichkeiten können üblicherweise nur dann genutzt werden, wenn auch zeitlich ausreichend Spielräume gegeben sind. Da werden dann die Rechtsform, Beteiligungsverhältnisse und Eigentumsverhältnisse, vor allem bei Immobilien, auf den Prüfstand gestellt, um teure Steuerfallen zu vermeiden. Dabei geht es vor allem um die Einkommensteuer, bei familieninternen Nachfolgen auch um die Erbschaft- und Schenkungsteuer. Auch andere Steuerarten wie Grunderwerbsteuer, Gewerbesteuer und Umsatzsteuer können im Einzelfall auch eine wichtige Rolle spielen.

2.5 Rechtliche Aspekte beachten. Auch bei der Übergabe von Klein- und Kleinstbetrieben sind zahlreiche Gesetze und Regelungen aus unterschiedlichen Rechtsbereichen zu beachten. Häufig ist es deshalb unerlässlich, schon frühzeitig einen Juristen in die Planung einzubeziehen.

2.6 Nachfolger frühzeitig qualifizieren. Wenn als Nachfolger der Sohn oder die Tochter vorgesehen sind oder wenn eine Übergabe an Mitarbeiter geplant ist, dann können die Weichen in der Führung schon frühzeitig gestellt werden. Der Wechsel an der Spitze des Betriebes fällt wesentlich leichter, wenn der Inhaber schrittweise Verantwortung und Kompetenzen überträgt und die potenziellen Nachfolger in die Führung und Entscheidungen einbezieht.

2.7 Die Altersversorgung sichern. Häufig ist die Altersversorgung des Betriebsinhabers noch in irgendeiner Form von der Betriebsübergabe abhängig. Dann sind für den Lebensabend noch Einnahmen aus dem Betrieb erforderlich – einmalig in Form eines Kaufpreises, aber auch mittel- und langfristig in Form einer Miete oder Pacht oder eines Arbeitsverhältnisses beim Nachfolger. Deshalb sind auch die Überlegungen zur finanziellen Absicherung des Ruhestandes wichtig. Grundlage dafür sind eine detaillierte Planung der künftigen Vermögenswerte und der Verbindlichkeiten sowie der zu erwartenden monatlichen Einnahmen und Ausgaben. Nur auf dieser Basis lässt sich abschätzen, ob die finanziellen Reserven ausreichen, um das Alter finanziell unbeschwert genießen zu können.

Ein sehr schwieriges Thema dabei sind Pensionsrückstellungen zugunsten des Geschäftsführers. Dieser Teil der Altersversorgung stellt üblicherweise eine enorm hohe Hürde bei einer Nachfolge dar. Denn der Nachfolger will die Risiken, die damit verbunden sind, nicht übernehmen. Lösungsalternativen müssen auch unter steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten, vor allem der Liquidität, betrachtet werden.

Vor genau diesen Schritten in der Vorbereitung haben viele Inhaber von Klein- und Kleinstbetrieben Berührungspunkte. Das ist Neuland für sie. Zudem gehen die meisten das Thema Nachfolge nur mit Bauchschmerzen an. Sie widmen sich dem Tagesgeschäft und vergeben damit große Chancen.

3 DIE PLANUNGSPHASE

Auf die Orientierungsphase folgt die Planungsphase, in der die einzelnen Schritte konkreter werden.

3.1 Den Betrieb bewerten lassen. Nur wenn der Unternehmer mit angemessenen Preisvorstellungen in die Gespräche geht, kann sich der Erfolg einstellen. Dazu braucht er eine realistische Bewertung, beispielsweise durch seine Kammer oder seinen Verband. Das vereinfachte Ertragswertverfahren, das die Finanzverwaltung für die Erbschaft- und Schenkungsteuer entwickelt hat, bietet in aller Regel keinen brauchbaren Anhaltspunkt. Denn bei diesem Verfahren wird der bereinigte Gewinn der letzten Jahre mit dem Faktor 13,75 multipliziert, was einen unrealistisch hohen Wert ergibt.

3.2 Den Betrieb aktiv verkaufen. Interessenten für die Übernahme von Betrieben sind sehr rar. Wer einen Nach-

folger sucht, kann sich nicht darauf verlassen, dass sich unverhofft ein Nachfolger meldet, sondern muss den Betrieb aktiv verkaufen. Er muss potenzielle Interessenten ansprechen, er muss das Angebot publik machen, z. B. in der Nachfolgebörse nexxt-change oder Fachzeitschriften. Wer die Risiken scheut, die mit der Veröffentlichung verbunden sind, kann z. B. Makler beauftragen oder Mittelsmänner als Ansprechpartner benennen.

3.3 Aktuelle Unterlagen vorlegen. Auch für die dann hoffentlich folgenden Gespräche mit den Interessenten ist eine gründliche Vorbereitung erforderlich. Denn es sollten alle notwendigen Unterlagen vorliegen. Dazu zählen insbesondere die Jahresabschlüsse, insbesondere der des vergangenen Jahres, sowie alle wichtigen Verträge und die aktuelle Auflistung dessen, was verkauft werden soll – und zwar von materiellen als auch immateriellen Wirtschaftsgütern, wie Rechte, Lizenzen, Genehmigungen, Rezepturen. Auch hier kann der Unternehmer wichtige Vorarbeiten leisten, indem er schon vorab eine detaillierte Liste erstellt. Denn es ist wichtig, dass der Interessent sich einen detaillierten Eindruck vom Betrieb verschaffen kann.

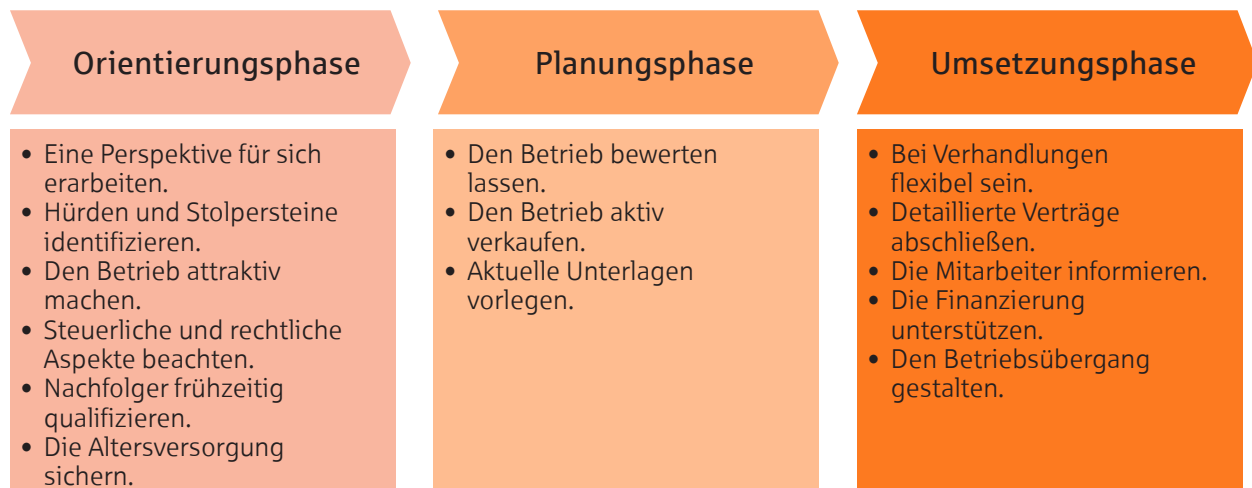
4 DIE UMSETZUNGSPHASE

In der Umsetzungsphase geht es darum, finale Ergebnisse zu erzielen.

4.1 Bei Verhandlungen flexibel sein. Potenzielle Übernehmer sind heute meistens in einer besseren Verhandlungsposition als die Verkäufer. Deshalb ist bei den Verhandlungen Flexibilität gefordert, was die Form, die Inhalte und den Ablauf des Transfers und den Preis für den Betrieb anbelangt. Auch wenn der Übergeber dabei

DIE EINZELNEN PHASEN DER BETRIEBSNACHFOLGE

Ein Überblick über die To-Dos



manche Kröte schlucken muss, so gilt in den meisten Fällen: Die Schließung des Betriebes wäre die schlechtere Alternative. Flexibilität ist auch hinsichtlich der Zeit erforderlich, bis die Verhandlungen abgeschlossen sind. Denn der potenzielle Übernehmer ist gut beraten, wenn er alle Unterlagen und Informationen überprüft (Due Diligence), einen Businessplan erarbeitet und Kapitalgeber sucht.

4.2 Detaillierte Verträge abschließen. Zielführend ist es, wenn bei den Verhandlungen schon eine Struktur der Verträge und Vertragsinhalte vorliegen, die abgeschlossen werden sollen: Kaufvertrag, Mietvertrag, ggf. auch einen Arbeitsvertrag des Vorgängers beim Nachfolger. Beispielsweise kann der Übergeber in Vorlage treten und gemeinsam mit seinem Anwalt die wichtigsten Vertragsinhalte erarbeiten, über deren Details dann verhandelt wird. Generell gilt: Je detaillierter die Verträge sind, desto geringer ist das Konfliktpotenzial nach der erfolgten Übergabe.

4.3 Die Mitarbeiter informieren. Die Arbeitsverhältnisse sind ein besonderes Kapitel bei einer Betriebsnachfolge. Bei einer Gesamtrechtsnachfolge (Share Deal) bleiben die Arbeitsverträge bestehen, bei einer Einzelrechtsnachfolge (Asset Deal) muss der Nachfolger alle Arbeitsverhältnisse übernehmen. Allerdings müssen die Mitarbeiter

vorab über den geplanten Übergang und die Folgen in Textform umfassend informiert werden und sie können dem Übergang widersprechen (§ 613a BGB).

4.4 Die Finanzierung unterstützen. Die Ergebnisse der Verhandlungen werden schriftlich fixiert und dann von Anwälten formuliert. Unterschrieben werden können die Verträge aber erst dann, wenn auch die Finanzierung der Übernahme gesichert ist. Dies ist dann die Aufgabe des Nachfolgers. Aber auch dabei kann ihm der Vorgänger behilflich sein, z.B. indem er noch in einer Übergangsphase beim Nachfolger mitarbeitet oder einen Teil des Kaufpreises als Verkäuferdarlehen gewährt. Die Finanzierung wird umso leichter fallen, je stärker der Verkäufer die Übergabe unterstützt.

4.5 Den Betriebsübergang gestalten. Wenn alle Modalitäten verhandelt und die Verträge unterschrieben sind, geht es darum, die wichtigsten Partner zu informieren und für die positive Fortsetzung der Partnerschaft zu gewinnen. Einzelgespräche mit Mitarbeitern, mit wichtigen Kunden und Lieferanten stehen an. Notwendige Änderungen müssen umgesetzt werden. Öffentlichkeitsarbeit trägt dazu bei, die positive Botschaft zu publizieren, dass der Betrieb fortgeführt wird. Je reibungsloser der Übergabe verläuft, desto besser kann der Nachfolger auf den Erfolgen des Vorgängers aufbauen.

VERTRIEBSIMPULSE

- Fragen Sie Ihre älteren Geschäftskunden – in passenden Gesprächssituationen – nach ihren Plänen hinsichtlich der Betriebsübergabe.
- Informieren Sie Ihre Geschäftskunden darüber, wie Sie bei diesem Prozess unterstützen können.
- Machen Sie deutlich, wie wichtig eine frühzeitige Planung und die Unterstützung durch externe Berater, insbesondere Steuerberater und Rechtsberater, sind.