

Alter sichern - Lebenswerk erhalten

Autoren: Berthold von Braunbehrens, Ruth Steinert, Dr. Norbert Ueberschaer



Die optimale Unternehmensnachfolge

Eine Broschüre des
Bundes der Selbständigen / DGV
in Zusammenarbeit mit der
Allianz Versicherungs-AG,
Leitungsbereich Financial Services,
und dem Versorgungswerk
mittelständischer Arbeitgeber e.V.



Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	02
Grußwort von Erwin Huber, Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie	03
A. Einleitung von Prof. Dr. Fritz Wickenhäuser (Präsident) und Markus Droth (Hauptgeschäftsführer) des BDS/DGV, LV Bayern e.V.	04
B. Vorbereitung der Unternehmensnachfolge	05
I. Bestandsaufnahme des Vermögens	05
II. Familienrechtliche und erbrechtliche Gestaltung	07
III. Gesellschaftsrechtliche Gestaltung	11
C. Durchführung der Unternehmensnachfolge	16
I. Die steuerlichen Rahmenbedingungen	16
II. Familieninterne Nachfolge	23
III. Familienexterne Nachfolge	26
D. Vorsorge durch Versicherung	27
I. Schlüsselkraftversicherung	27
II. Teilhaberversicherung	28
III. Allianz 3 Plus Plan – steuergünstig vererben	30
IV. Erbschaftssteuerversicherung	33
E. Fördermittel und die Wahl des richtigen Beraters	33
I. Fördermittel	33
II. Nachfolge richtig und frühzeitig coachen	34
Die Autoren, Impressum	39

Wir haben bei der Erstellung dieser Broschüre größtmögliche Sorgfalt walten lassen. Trotzdem können wir für die Inhalte keinerlei Gewähr übernehmen. Zudem bitten wir Sie zu beachten, daß es sich ausschließlich um eine Momentaufnahme handelt (Stand: Juli 2006).

Grußwort

Die Regelung der Betriebsnachfolge zählt zu den zentralen Aufgaben der langfristigen Unternehmenssicherung. Einer aktuellen, vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie in Auftrag gegebenen Studie zufolge wird in den kommenden fünf Jahren allein in Bayern bei rund 63.000 Unternehmen ein Führungswechsel stattfinden. Das Gros der Übergaben erfolgt aus Altersgründen, immerhin noch ein Drittel der Übergaben wird aber voraussichtlich früher als geplant erfolgen. Bei Fehlen einer frühzeitigen Übergabeplanung wären allein dadurch jährlich mehr als 150.000 Arbeitsplätze betroffen.

Bayern unterstützt den erfolgreichen Führungswechsel von Unternehmen. Im März 2006 wurde ein Handlungskonzept zur Unternehmensnachfolge in Bayern von der Bayerischen Staatsregierung beschlossen. Es sieht unter anderem die Sensibilisierung hinsichtlich frühzeitiger Vorkehrungen zur Übergabe, die Fortführung spezieller Beratungs- und Förderprogramme für Unternehmensnachfolger, die Schaffung eines Netzwerks „Unternehmensnachfolge Bayern“ und eine aktive Informationspolitik zum Thema Unternehmensnachfolge vor. Die wichtigste Hilfe wird sicher die in der Koalitionsvereinbarung vorgesehene Freistellung von der Erbschaftssteuer sein, wenn der Betrieb 10 Jahre fortgeführt wird.

Mit der vorliegenden Broschüre leistet der Bund der Selbständigen / DGV, Landesverband Bayern, einen engagierten Beitrag, um die Hürden der Nachfolge besser meistern zu können. Die Unternehmerinnen und Unternehmer möchte ich daher gerne aufrufen, dieses Informationsangebot zu nutzen und auch zusätzliche Hilfe erfahrener Experten in Anspruch zu nehmen. Es ist unser gemeinsames Anliegen, wertvolle Unternehmenssubstanz, qualifizierte Arbeitsplätze, zukunftsorientierte Absatzmärkte und innovatives Potential der bayerischen Wirtschaft auf Dauer zu erhalten.

München, im Juli 2006



Erwin Huber
Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft
Infrastruktur, Verkehr und Technologie.

A. Einleitung

"Alter sichern, Lebenswerk erhalten" ist das Motto, unter dem diese Broschüre steht. Damit sind zugleich die beiden wichtigsten Kriterien einer optimalen Unternehmensnachfolge genannt. Was auf den ersten Blick einfach klingt, erweist sich in der Praxis als ausgesprochen schwierig. Sowohl rechtliche als auch steuerliche Fragen müssen geklärt werden - und das häufig im Spannungsfeld zwischen jung und alt.

Schätzungsweise 63.000 Unternehmen stehen in den nächsten fünf Jahren zur Übergabe an. Entweder innerhalb oder außerhalb der Familie. Obwohl weit über die Hälfte der Unternehmer sich eine Übergabe an ein Familienmitglied wünschen, haben davon nur rund 40 Prozent die Weichen bereits gestellt. Das eigene Alter, das Lebenswerk und Millionen von Arbeitsplätzen stehen auf dem Spiel.

Warum diese Zurückhaltung bei einem so wichtigen Thema? Ist es die Angst vor dem "Loslassen" oder vor der Flut an Paragraphen? Oder hat es vielleicht damit zu tun, daß man sich bei der optimalen Übergabe externem Sachverständigen nicht verschließen kann? Häufig ist es von jedem etwas.

Mit dieser Broschüre wollen wir die Ängste der Übergeber abbauen. Wir wollen einen Überblick über die Problemfelder geben und erste Lösungsansätze aufzeigen. Wir wollen Sie sensibilisieren. Gehen Sie aktiv und frühzeitig an das Thema heran. Diskutieren Sie offen mit Ihrem potentiellen Nachfolger. Er soll Ihr Lebenswerk weiterführen – in Ihrem und seinem Sinne. Damit Sie Ihren dritten Lebensabschnitt in vollen Zügen genießen können. Selbständig auch im Alter, aber unabhängig von den täglichen Abläufen im Betrieb – ein Traum?

München, im Juli 2006



Prof. Dr. Fritz Wickenhäuser
Präsident
BDS/DGV, LV Bayern e.V.



Markus Droth
Hauptgeschäftsführer
BDS/DGV, LV Bayern e.V.

B. Vorbereitung der Unternehmensnachfolge

I. Bestandsaufnahme des Vermögens

Die umfängliche und genaue Erfassung des Vermögens ist die Grundlage für alle Überlegungen. Daher ist zuerst eine Bestandsaufnahme des gesamten Vermögens vorzunehmen.

Jede Unternehmensnachfolge stellt eine erhebliche Vermögensübertragung dar, die auch unter steuerlichen Gesichtspunkten betrachtet werden muss. Allerdings sollte bedacht werden, dass Alternativen, die ausschließlich nach steuerlichen Gesichtspunkten ausgewählt werden, nur selten besonders effektiv sind.

1. Betriebsvermögen – steuerliche Bewertung

Die **Bilanz** ist die Grundlage für die Erfassung des Betriebsvermögens. Als erstes sind die **Immobilien** (bebaute und unbebaute Grundstücke) zu betrachten. Neben dem Verkehrswert werden für die Erbschafts- und Schenkungssteuer der Ertragswert und der Bodenrichtwert errechnet. Die Berechnung der beiden Werte finden Sie in dem Kapitel über die steuerlichen Rahmenbedingungen.

Börsennotierte **Aktien, sonstige Wertpapiere, Obligationen** und **offene Fonds** werden zum Kurswert am jeweiligen Stichtag angesetzt.

Das übrige **Anlage- und Umlaufvermögen** wird zum Steuerbilanzwert erfasst.

Auf der **Passivseite** werden die **Rückstellungen, Verbindlichkeiten** sowie die **Rechnungsabgrenzungsposten** zu Steuerbilanzwerten übernommen sowie Kapital und Rücklagen erfasst.

Hinsichtlich der Ertragskraft des Unternehmens sind die **Betriebsergebnisse** vor Abzug der Ertragssteuer der letzten drei Jahre maßgebend.

2. Privatvermögen – steuerliche Bewertung

Auch für die **privaten Immobilien** sind neben den Verkehrswerten Ertragswert und Bodenrichtwert zu ermitteln.

Die Ansprüche aus **Versicherungsverträgen** sind der Police zu entnehmen, also neben der Ablaufleistung auch Todesfallsumme und Rückkaufswerte und eingezahlte Prämien.

Die **Hinterbliebenenbezüge** für den jeweiligen Ehegatten aus den verschiedenen Rentenversicherungen sind bei den jeweiligen Rentenversicherungsträgern zu erfragen. Grundsätzlich sind die Hinterbliebenenbezüge erbschaftssteuerfrei, sie zehren jedoch den zusätzlichen Versorgungsfreibetrag auf. Für eine genaue Ermittlung der anfallenden Erbschaftsteuer sind die Bezüge also exakt zu erfassen.

Nicht zu vergessen sind **Hausrat, Kunstgegenstände, Schmuck, Sammlungen und Kleidung (Pelzmäntel)**.

Natürlich ist auch alles, was auf ihren **Bankkonten** schlummert, für die Vermögenserfassung wichtig, also Aktien, Bundesschatzbriefe, Finanzierungsschätze, Bankguthaben, Sparbuch und Sparbriefe.

Hierzu gehören auch **geschlossene Fonds, typische stille Beteiligungen, Urheberrechte und Erfindungen** sowie wiederkehrende Leistungen (**Renten**).

Die bestehenden **Verbindlichkeiten** sind grundsätzlich vom Vermögen abzuziehen. Hier muss genau festgestellt werden, ob diese einem einzelnen Vermögensgegenstand zuzuordnen sind oder allgemein vom Vermögen abgezogen werden können.

3. Alterssicherung

Der erste Schritt in die finanzielle Freiheit ist mit der Vermögensaufnahme abgeschlossen. Nun sollte der Unternehmer seine **Ziele** formulieren. Hierzu gehört vor allem, dass er eine klare Vorstellung von seinen **finanziellen Wünschen** in der Zukunft entwickelt.

Nun können gemeinsam mit dem Berater verschiedene Modelle diskutiert werden. Das kann die Übergabe des Betriebes an ein Familienmitglied sein, wobei gleichzeitig andere Mitglieder einen angemessenen Ausgleich erhalten sollen. Ein guter Berater geht die verschiedenen Möglichkeiten durch und findet gemeinsam mit dem Unternehmer das Beste für Familie und Betrieb.

II. Familienrechtliche und erbrechtliche Gestaltung

1. Der richtige Ehevertrag

Das BGB kennt drei Güterstände:

- Zugewinngemeinschaft
- Gütertrennung
- Gütergemeinschaft (praktisch selten!)

Wenn die Eheleute nicht durch notariellen Ehevertrag einen anderen Güterstand vereinbaren, dann gilt automatisch der gesetzliche Güterstand der Zugewinngemeinschaft. Bei der Ehescheidung erfolgt ein schuldrechtlicher Ausgleich des Vermögenszuwachses während der Ehe. Dieser wird durch Vergleich des Anfangsvermögens zum Zeitpunkt der Heirat mit dem Endvermögen zum Stichtag der Zustellung des Scheidungsantrages ermittelt. Der Ehegatte mit dem größeren Zugewinn muß die Hälfte des Mehrbetrages in Geld ausgleichen.

Beispiel:

Herr und Frau Müller besitzen bei der Eheschließung ein Anfangsvermögen (AV) von je EUR 100.000,--. Als es nach 15 Jahren Ehe zur Scheidung kommt, hat das von Herrn Müller aus kleinen Anfängen hochgezogene Unternehmen einen Verkehrswert von EUR 2 Mio. und einen steuerlichen Wert von EUR 1 Mio. Der Überschuß von EUR 1 Mio. entfällt auf den selbst geschaffenen Firmenwert und stille Reserven. Das Privathaus, Verkehrswert EUR 400.000,--, wurde Frau Müller von Ihren Eltern geschenkt. Sonstiges Vermögen haben die Eheleute nicht.

1. Zugewinn Herr Müller EUR 1.900.000,-- (Endvermögen ./ Anfangsvermögen; anzusetzen ist der Verkehrswert und nicht der Steuerwert)

2. Zugewinn Frau Müller EUR 0,-- (das geschenkte Haus ist kein Zugewinn)

3. Ausgleichsanspruch Frau Müller EUR 950.000,--

Die Forderung ist sofort fällig und bar auszuzahlen! Wegen der in dem Beispiel gezeigten Gefahr für das unternehmerische Vermögen bevorzugte man früher die Gütertrennung für die Unternehmerehe. Bei diesem Güterstand findet im Fall der Scheidung kein Wertausgleich statt.

Die Gütertrennung hat jedoch erhebliche erbrechtliche und erbschaftssteuerliche Nachteile. Zum einen erhalten die Kinder neben der Ehefrau des verstorbenen Unternehmers höhere Erb- und Pflichtteilsquoten, zum anderen geht die erbschaftssteuerliche Begünstigung des Zugewinns verloren. Beerbt nämlich die Ehefrau den verstorbenen Unternehmer, so geht im Falle der Zugewinngemeinschaft derjenige Teil des Nachlasses erbschaftsteuerfrei auf

sie über, der dem Zugewinn entsprechen würde. Dies ist ein erheblicher Steuervorteil!

Wegen der erbrechtlichen und erbschaftssteuerlichen Nachteile wird heute statt der Gütertrennung die modifizierte Zugewinnngemeinschaft für die Unternehmerehe empfohlen.

Die scheidungsrechtlichen Nachteile des Zugewinnausgleichs können in einem „maßgeschneiderten“ Ehevertrag beseitigt oder gemildert werden. Der Zugewinnausgleich bei Scheidung kann komplett ausgeschlossen oder je nach Ehevertrag verringert werden, z.B. durch Ausklammern des Betriebsvermögens aus der Zugewinnberechnung, Vereinbarung von günstigen Bewertungsansätzen usw.

Wichtig!

Die modifizierte Zugewinnngemeinschaft kann nur durch notariellen Ehevertrag vereinbart werden!

Empfehlung:

Statt Gütertrennung modifizierte Zugewinnngemeinschaft vereinbaren!

Anmerkung:

Die Gütergemeinschaft wird heute außerhalb des bäuerlichen Bereiches nur noch selten praktiziert. Für die Unternehmerehe ist sie aufgrund der gemeinsamen Haftung mit dem Gesamtgut ungeeignet.

2. Das Testament des Unternehmers

In 31 % der Fälle sind Unfall, Krankheit und Tod der Anlaß für die Unternehmensnachfolge. Für den Risikofall des frühzeitigen Todes muß eine erbrechtliche Regelung getroffen werden.

Tipp:

Bitte das Unternehmertestament nicht vergessen!

Es kann auch von vornherein an eine erbrechtliche Unternehmensnachfolge gedacht werden, wenn z.B. die Kinder des Unternehmers sehr jung sind.

Das Unternehmertestament kann entweder handschriftlich oder notariell errichtet werden. Ein Erbvertrag muß immer notariell abgeschlossen werden.

Nach einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach sind nur 3 % aller Testamente richtig! Von einer privatschriftlichen Testamentserrichtung ohne

kompetente juristische und steuerliche Beratung ist daher dringend abzurufen. Das Erbrecht und das Erbschaftsteuerrecht sind hochkomplizierte Materien, die nur von spezialisierten Fachleuten kompetent bearbeitet werden können.

Der Abschluß von Erbverträgen ist sehr genau zu überdenken, da Erbeinsetzungen, Vermächtnisse und Auflagen bindend sind und insoweit nach Vertragsschluß abweichende Testamente nicht mehr möglich sind. Dies kann bei veränderter Sachlage zum Problem werden. Im einzelnen können im Testament oder Erbvertrag folgende Regelungen getroffen werden:

- **Erbeinsetzung**

Wichtig ist hierbei die genaue Bestimmung der Person des Erben und der Quote seiner Beteiligung. Diese Bestimmung kann nur der Erblasser höchst persönlich treffen. Er kann daher auf diesem Wege nicht einen Dritten ermächtigen, den Unternehmensnachfolger im Falle seines plötzlichen Todes zu bestimmen. Da ein Erbe durch Vorversterben, Ausschlagung usw. wegfallen kann, sollte jeweils ein Ersatzerbe bestimmt werden.

- **Vermächtnis und Auflage**

Dem Vermächtnisnehmer kann ein einzelner Gegenstand, z.B. das Unternehmen, zugewendet werden. Er wird dadurch weder Mitglied der Erbengemeinschaft, noch erhält er unmittelbares Eigentum an dem Gegenstand. Der als Unternehmensnachfolger eingesetzte Vermächtnisnehmer kann aber von den Erben die Übertragung des Unternehmens verlangen. Durch die Auflage können Erben oder Vermächtnisnehmer zu bestimmten Verhaltensweisen gezwungen werden, z.B. durch die Verpflichtung, bestimmte Anweisungen des Erblassers zur Unternehmensfortführung zu befolgen, etwa einen Beirat zu installieren, das Unternehmen nicht zu veräußern usw.

- **Testamentsvollstreckung**

Bei minderjährigen Unternehmenserben empfiehlt sich die Anordnung einer Testamentsvollstreckung, damit das Unternehmen sinnvoll fortgeführt werden kann. Auch ist die Testamentsvollstreckung sehr gut geeignet, um die Auseinandersetzung des Nachlasses unter den Miterben durchzuführen. Hier können Erbschaftsprozesse vermieden werden, die meist sehr langwierig und erbittert sind.

- **Teilungsanordnung und Teilungsverbot**

Durch die Teilungsanordnung kann der Erblasser bestimmen, wie die Nachlaßgegenstände auf die einzelnen Erben aufgeteilt werden sollen.

Beispiel:

Der Sohn bekommt den Betrieb, die Tochter das Privathaus und die Wertpapiere.

Durch das Teilungsverbot kann die Erbaueinandersetzung aufgeschoben werden. Dies ist sinnvoll, wenn die Miterben noch jung sind. Auflagen, Teilungsanordnung oder Teilungsverbot können durch Einsetzung eines Testamentsvollstreckers verstärkt und abgesichert werden.

• **Vor- und Nacherbfolge**

Mit diesem Instrument kann der Erblasser die Erbfolge längerfristig regeln. Er bestimmt dann, wer den Nachlaß nach dem Wegfall des Vorerben bekommen soll („der lange Arm des Erblassers“).

Beispiel:

Unternehmer U hat einen Sohn S aus seiner geschiedenen Ehe. Wird der alleinstehende und kinderlose Sohn Alleinerbe des U, so würde nach dessen Tod seine Mutter, die geschiedene Ehefrau des U gesetzliche Erbin ihres Sohnes. Das Unternehmen würde dann beim Tod des S an die Ex-Frau fallen. Um das zu verhindern, kann U den S als Vorerben und eine weitere Person seiner Wahl als Nacherben einsetzen.

Nachteil der Vorerbschaft:

Die Rechtsstellung des Vorerben ist nach dem BGB stark eingeschränkt (z.B. keine Verfügungen über Grundstücke und Grundstücksrechte, weitgehende Kontroll- und Auskunftsrechte für den Nacherben). Da der Nachlaß sowohl beim Vorerben als auch beim Nacherben der Erbschaftsteuer unterfällt, ist die Vor- und Nacherbschaft auch steuerlich ungünstig.

• **Gemeinschaftliches Testament**

Ehegatten können ein gemeinschaftliches Testament errichten. Die Besonderheit ist dabei, daß in diesem Testament bindende Verfügungen enthalten sein können. Diese können durch den überlebenden Ehegatten nicht mehr einseitig widerrufen werden. Der bekannteste Fall des gemeinschaftlichen Testaments ist das sog. „Berliner Testament“ (vgl. unten C. I. 3.).

Von größter Bedeutung ist die Regelung der **Pflichtteilsproblematik**. Der Pflichtteilsanspruch ist sofort fällig, bar auszuzahlen, wobei Berechnungsgrundlage die Verkehrswerte unter Einbezug des Firmenwerts und der stillen Reserven sind. Dadurch wird die Unternehmensliquidität stark belastet. Ferner sind Pflichtteilsansprüche wegen der unterschiedlichen Methoden der Unternehmensbewertung schwer zu berechnen, was ein hohes Streitpotential schafft.

Der beste Weg für die Regelung der Pflichtteilsproblematik ist die lebzeitige Übergabe des Unternehmens im Wege vorweggenommener Erbfolge, wobei die weichenden Erben gegen eine faire Abfindung notariell den Pflichtteilsverzicht erklären. Pflichtteilsreduzierende Maßnahmen sind ferner rechtzeitige Schenkungen unter Ausnutzung der 10-Jahresfrist, da diese keine Pflichtteilsergänzung hervorrufen. Pflichtteilsansprüche weichender Erben werden auch durch Vereinbarung einer modifizierten Zugewinnngemeinschaft statt der Gütertrennung minimiert, da hier die Erbquote des Ehegatten höher ist und umgekehrt die Erb- und Pflichtteilsquote der Kinder niedriger ausfällt.

III. Gesellschaftsrechtliche Gestaltung

1. Die richtige Wahl der Rechtsform

Die grundlegende Unterscheidung im Gesellschaftsrecht ist diejenige in Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft.

- **Beispiel für Personengesellschaft:**

Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR); OHG, KG, stille Gesellschaft

- **Beispiel für Kapitalgesellschaft:**

GmbH, AG, eingetragene Genossenschaft

Bei der Personengesellschaft muß mindestens ein Gesellschafter persönlich mit seinem Vermögen haften, bei der Kapitalgesellschaft haftet nur das Gesellschaftsvermögen.

Eine Mischform sind die Personengesellschaften, bei denen der persönlich haftende Gesellschafter wiederum eine Kapitalgesellschaft ist. Das Hauptbeispiel ist die GmbH & Co. KG. Im Ergebnis liegt hier eine Personengesellschaft vor, bei der die beteiligten natürlichen Personen nicht unbeschränkt haften.

Für die richtige Rechtsformwahl gibt es dabei so viele betriebliche, rechtliche und steuerliche Kriterien, daß eine pauschale Empfehlung der „richtigen“ Rechtsform des Unternehmens nicht möglich ist. Soll bei fehlendem Nachfolger in der Familie das Management an Fremdgeschäftsführer übertragen werden, so ist eine haftungsbegrenzende Rechtsform zu empfehlen (AG, GmbH, GmbH & Co. KG).

Erbschafts- und schenkungssteuerlich wird die Personengesellschaft besser behandelt als die Kapitalgesellschaft. Bei der Ermittlung des Steuerwerts

werden nämlich nur die Steuerbilanzwerte herangezogen, während bei der GmbH das sog. „Stuttgarter Verfahren“ angewendet wird, das bei ertragsstarken Unternehmen zu höheren Steuerwerten führt. Unsinnig wäre daher eine Umwandlung der Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft vor oder anlässlich der Übergabe.

Bei den Kapitalgesellschaften können durch Geschäftsführergehälter, Pensionsrückstellungen usw. die gewerbesteuerrelevanten Gewinne vermindert werden. Andererseits gelten für den „Umgang mit dem Geld“ strengere Vorschriften als bei der Personengesellschaft, z.B. strenge Regeln zur Aufbringung und Erhaltung des Stammkapitals, Problematik der verdeckten Gewinnausschüttung, Erfordernis förmlicher Beschlüsse über Ausschüttungen.

Die „richtige Rechtsform“ ist somit eine Frage des jeweiligen Einzelfalles. In jedem Fall muß durch den Steuerberater ein konkreter steuerlicher Belastungsvergleich errechnet werden.

2. Testament und Gesellschaftsvertrag müssen zusammen passen

Bei den Personengesellschaften (GbR, OHG, KG) muß durch eine gesellschaftsvertragliche Regelung (Nachfolgeklausel) dafür gesorgt werden, daß der Gesellschaftsanteil überhaupt vererblich ist. Fehlt eine solche Klausel, so wird die GbR beim Tod eines Gesellschafters aufgelöst und liquidiert. Die OHG wird bei Abfindung der Erben unter den übrigen Gesellschaftern fortgesetzt, wobei die Abfindung nach den Gesellschaftsverträgen oft dürftig ist.

Man unterscheidet folgende Klauseln:

- **Einfache Nachfolgeklausel**

Der Erbanteil des verstorbenen Gesellschafters wird im Wege der Sondernachfolge auf dessen Erben aufgeteilt. Alle Erben werden Gesellschafter.

- **Qualifizierte Nachfolgeklausel**

Nur im Gesellschaftsvertrag genannte qualifizierte Erben werden Gesellschaftsnachfolger, z.B. der älteste Sohn, der Sohn mit kaufmännischer Ausbildung, etc. Die nichtqualifizierten Erben erhalten eine Abfindung.

- **Eintrittsklausel**

Die durch die Klausel begünstigten Personen, die nicht unbedingt Erben sein müssen, erhalten ein Eintrittsrecht. Nach ihrem Ermessen können sie davon Gebrauch machen.

Die fehlende Abstimmung von Testament und Gesellschaftsvertrag kann unangenehme Folgen haben, wie folgendes Beispiel zeigt:

Beispiel:

A ist Gesellschafter der ABC-OHG. Lt. Gesellschaftsvertrag ist die Beteiligung jeweils zugunsten des ältesten Sohnes der Gesellschafter vererblich. Im Testament setzt A seine Söhne X (25 Jahre) und Y (23 Jahre) als Erben ein. Das Betriebsgrundstück, in welchem stille Reserven von EUR 2 Mio. enthalten sind, hat A an die OHG verpachtet. Aufgrund der qualifizierten Nachfolgeklausel geht der Gesellschaftsanteil unmittelbar auf den älteren Sohn X über. Das Betriebsgrundstück fällt hingegen als Sonderbetriebsvermögen in das Gesamthandseigentum der Erbengemeinschaft X/Y. Hinsichtlich der hälftigen Beteiligung des Nichtgesellschafters Y findet eine Entnahme statt, sodaß stille Reserven in Höhe von EUR 1 Mio. aufgedeckt und versteuert werden müssen.

GmbH-Anteile sind immer vererblich. Durch sog. Einziehungs- oder Zwangsabtretungsklauseln in der GmbH-Satzung kann bewirkt werden, daß nur bestimmte Erben in der Gesellschaft bleiben dürfen, während die anderen abgefunden werden.

3. Unternehmensbeteiligung Schritt für Schritt

Die Heranführung des vorgesehenen Nachfolgers an das Unternehmen geschieht am besten durch schrittweise Übertragung von Gesellschaftsbeteiligungen. Der Übergeber kann so allmählich den Übergang vom aktiven Arbeitsleben in den Ruhestand vollziehen, während der Übernehmer unter den Augen des „Seniors“ immer mehr Verantwortung übernimmt und in die Unternehmerrolle hineinwächst. Er wird dabei vom Übergeber mit Rat und Tat unterstützt, Fehlentwicklungen können durch diesen rechtzeitig korrigiert werden. Es ergeben sich zusätzlich steuerliche Vorteile, da das Unternehmensinkommen bei einer echten Mitunternehmerstellung des Nachfolgers auf Senior/Junior verteilt wird. Dadurch können die Grundfreibeträge mehrfach ausgenützt werden, die Steuerprogression kann gemindert werden („Familiensplitting“). Ferner können Schenkungsteuerfreibeträge bei Übertragungen im 10-Jahresturnus mehrfach ausgenützt werden. Schenkungen unter Beachtung der 10-Jahresfrist vermindern zudem die Pflichtteilsansprüche weichen der Erben.

4. Wichtige Punkte bei der Gestaltung des Gesellschaftsvertrages

- **Geschäftsführung**

Die Geschäftsführung muß einerseits den notwendigen unternehmerischen Handlungsspielraum haben, andererseits muß geregelt werden, welche außerordentlichen Maßnahmen der Geschäftsführung einer Zustimmung durch die Gesellschafter bedürfen. Zugunsten des Übergebers kann evtl. ein satzungsmäßiges Sonderrecht auf Ausübung der Geschäftsführung verankert werden.

- **Beirat**

Falls ein Beirat eingerichtet werden soll, müssen die Modalitäten seiner Wahl, personellen Zusammensetzung und Befugnisse geregelt werden.

- **Gewinnausschüttung**

Bzgl. der Gewinnausschüttung steht das Interesse der unternehmerisch aktiven Gesellschafter an Eigenkapitalbildung dem der bloß kapitalmäßig beteiligten Gesellschafter an hohen Ausschüttungen entgegen. Dieses Problem kann der Gesellschaftsvertrag z.B. mit Regelungen zur Höhe der Ausschüttungen und der Rücklagen lösen. Bei einer Grundstücksgesellschaft empfiehlt sich die gesellschaftsvertragliche Pflicht zur Bildung von Instandhaltungs- und Investitionsrücklagen.

- **Übertragung von Gesellschaftsanteilen**

Bei Personengesellschaften können die Anteile ohnehin nur mit Zustimmung der Mitgesellschafter veräußert werden. Bei Kapitalgesellschaften (z.B. GmbH) muß durch vertragliche Bindung der Abtretung von Anteilen an die Zustimmung der übrigen Gesellschafter das Eindringen familienfremder Personen ausgeschlossen werden (Vinkulierung).

- **Ausscheiden**

Für das Ausscheiden eines Gesellschafters müssen angemessene Kündigungsfristen und Abfindungen vereinbart werden. Buchwertklauseln, wonach der ausscheidende Gesellschafter nur mit dem Buchwert der Beteiligung abgefunden wird (ohne Berücksichtigung der stillen Reserven und des Firmenwertes) sind grundsätzlich zulässig und schonen die Liquidität des Unternehmens. Nur bei „erheblichem Mißverhältnis zwischen Buchwert und wirklichem Wert“ kann die Abfindungsklausel ausnahmsweise unwirksam sein.

- **Zugewinn**

Der Liquiditätserhaltung dienen auch Klauseln, die den Gesellschafter verpflichten, den Geschäftsanteil aus dem Zugewinnausgleich herauszunehmen,

indem er zum Abschluß entsprechender Eheverträge angehalten wird (modifizierter Zugewinnausgleich).

5. Besondere Formen der Familiengesellschaft: Betriebsaufspaltung und Grundbesitzgesellschaft

Von einer **Betriebsaufspaltung** spricht man, wenn ein wirtschaftlich einheitliches Unternehmen in ein Besitzunternehmen und eine Betriebsgesellschaft aufgespalten wird und zwischen diesen eine personelle und sachliche Verflechtung vorliegt.

Der Vorteil der Betriebsaufspaltung liegt darin, daß das wertvolle Anlagevermögen (Grundstück, Maschinen) beim Besitzunternehmen bleibt und somit aus der Haftung herausgenommen wird. Das Besitzunternehmen hat nur die Funktion, das betriebsnotwendige Anlagevermögen an die Betriebs-GmbH zu verpachten.

Die Betriebsaufspaltung kann steuerliche Vorteile haben, z.B. den Abzug der Geschäftsführervergütung und die Möglichkeit von steuermindernden Pensionsrückstellungen bei der Betriebs-GmbH.

Die Begründung der Betriebsaufspaltung eignet sich als Einstieg in die schrittweise Beteiligung des Nachfolgers am Unternehmen. Der Übergeber kann sich zunächst das Eigentum am wertvollen Anlagevermögen reservieren und mit den Einkünften aus dessen Verpachtung an die Betriebs-GmbH seine Altersversorgung bestreiten. Den Nachfolger kann er an der Betriebs-GmbH beteiligen. Es muß allerdings dafür gesorgt werden, daß sowohl in der Besitz- als auch in der Betriebsgesellschaft jeweils die gleiche Person (bzw. Personengruppe) gesellschaftsrechtlich den beherrschenden Einfluß hat. Infolge ungewollter Beendigung der personellen oder sachlichen Verflechtung kann es nämlich zu ungewollten Entnahmevorgängen kommen, bei denen die stillen Reserven aufgedeckt und versteuert werden.

Beispiel:

Der Vater überträgt die Betriebs-GmbH auf den Sohn und bleibt einziger Gesellschafter der Besitz-GmbH. Mangels personeller Verflechtung wird die Betriebsaufspaltung beendet. Das in der Betriebsgesellschaft enthaltene Vermögen wird Privatvermögen. Die stillen Reserven müssen versteuert werden.

Die Errichtung einer **Grundbesitzgesellschaft** kann die Nachfolge in mehrfacher Weise erleichtern. Wenn der Übergeber mit den potentiellen Erben eine Grundstücksgesellschaft gegründet hat, kann durch eine gesellschaftsvertragliche Regelung bewirkt werden, daß das Immobilienvermögen im Famili-

enbesitz bleibt und eine vernünftige Verwaltungsstruktur geschaffen wird. Die Nachteile einer Erbengemeinschaft mit ihren komplizierten und unübersichtlichen Verwaltungsregelungen wird dadurch vermieden.

Erbschaftssteuerlich können durch Zuschenkungen weiterer Beteiligungen im 10-Jahresrhythmus die Freibeträge mehrfach genutzt werden. Nach der Schenkung entstandene Wertsteigerungen werden erbschaftssteuerlich nicht mehr erfaßt. Bei gewerblich geprägten Grundstücksgesellschaften in der Form einer GmbH & Co. KG kommt noch die Privilegierung des Betriebsvermögens im Erbschaftsteuergesetz hinzu (Betriebsvermögensfreibetrag EUR 225.000,-; Bewertungsabschlag; Steuerklasse 1). Nachteilig ist allerdings, daß bei einer späteren Entnahme die stillen Reserven versteuert werden müssen.

C. Durchführung der Unternehmensnachfolge

I. Die steuerlichen Rahmenbedingungen

1. Die Erbschafts- und Schenkungsteuer bewertet das Vermögen anders

Dies bedeutet besonders für die **Immobilien**, also auch die betrieblichen, dass sie nach dem niedrigeren Steuerwert bewertet werden. Seit 1.1.1996 gilt das neue Bewertungsgesetz. Die wichtigste Änderung liegt in der Abschaffung der alten Einheitswerte als Grundlage für die erbschaftssteuerliche Bewertung der Immobilie.

Für alle Immobilien, auch diejenigen, die sich im Betriebsvermögen befinden, kommt das Bodenrichtwert- und Ertragswertverfahren zur Anwendung. Der jeweils höhere Wert von beiden wird dann als Bemessungsgrundlage herangezogen.

Das Bodenrichtwertverfahren:

$\text{Bodenrichtwert} \times \text{Grundfläche} \times 80\%$

Der Bodenrichtwert per 1.1.96 der jeweiligen Immobilie kann beim Gutachterausschuß der Stadt oder Gemeinde erfragt werden.

Das Ertragswertverfahren:

Durchschnittliche Jahresmiete x 12,5 minus Wertminderung wg. Alters (0,5 % pro Jahr seit Bezugsfertigkeit, höchstens 25 %)

Ein- bis Zweifamilienhäuser und Eigentumswohnungen erhalten einen Zuschlag von 20 % wegen typischerweise großem Grundstücksanteil.

Beispiel:

Der Unternehmer besitzt ein Grundstück von 900 qm in München, der Bodenrichtwert beträgt € 1.300, das Einfamilienhaus mit 200 qm ist 10 Jahre alt und die ortsübliche Miete beträgt € 3.000.

Ertragswert:

$(3000 \times 12) \times 12,5 = 450.000 - (0,5 \times 10 \text{ Jahre}) = 427.000 + 20\% = \mathbf{513.000}$

Bodenrichtwert:

$900 \times 1300 \times 0,8 = \mathbf{936.000}$

Fazit:

Da der Steuerwert nach dem Bodenrichtwertverfahren höher ist als nach dem Ertragswertverfahren, kommt dieser als Mindestwert zum Ansatz.

Aktien, Wertpapiere, Obligationen und offene Fonds werden zu ihrem Kurswert am Stichtag bewertet.

Lebensversicherungen je nach Sachlage zu zwei Drittel der eingezahlten Beträge, der Todesfallsumme oder des Rückkaufwertes.

Für das **Betriebsvermögen** gelten grundsätzlich die Steuerbilanzwerte mit Ausnahme der bebauten und unbebauten Grundstücke und der Wertpapiere. Verbindlichkeiten werden abgezogen. Nur das Fabrikgrundstück wird vom vorhergesagten ausgenommen. Hier wird erst der Wert des Grundstückes nach dem Bodenrichtwertverfahren ermittelt und ein 30%iger Abschlag vorgenommen. Dieser Wert wird dann zu dem Steuerbilanzwert des Gebäudes addiert.

Die einzelnen **Rechtsformen** werden erbschaftssteuerlich unterschiedlich behandelt. Bei der **Einzelfirma** genügt der Substanzwert (Nettobetriebsvermögen abzüglich Verbindlichkeiten). Für den Gesellschafter einer **Personengesellschaft** gilt eine quotale Beteiligung am Betriebsvermögen entsprechend seinem Gesellschaftsanteil. Bei **GmbH-Anteilen** und nicht börsennotierten Aktien wird über den Substanzwert hinaus auch der Ertragswert be-

rücksichtigt. Für alle Rechtsformen gilt, dass die Grundstücke wie oben beschrieben gesondert bewertet werden.

2. Steuerklassen, Steuersätze und persönliche Freibeträge

Steuerklassen und Steuersätze

Steuerpflichtiger Erwerb (...bis)	I	II	III
Prozentsätze			
52.000	7	12	17
256.000	11	17	23
512.000	15	22	29
5.113.000	19	27	35
12.783.000	23	32	41
25.565.000	27	37	47
über 25.565.000	30	40	50

Persönliche Freibeträge in Euro

307.000,--	für den Ehepartner
205.000,--	für Kinder
205.000,--	für Enkelkinder, wenn der die Verwandtschaft vermittelnde Elternteil (also das Kind des Erblassers) bereits verstorben ist
51.200,--	für alle anderen Enkel, für die Urenkel
51.200,--	für Eltern und Großeltern im Erbfall
10.300,--	für Eltern und Großeltern im Schenkungsfall, für Geschwister, Nefen und Nichten, Stiefeltern, Schwiegerkinder, Schwiegereltern und den geschiedenen Ehepartner
5.200,--	für alle übrigen Erwerber

Der **Versorgungsfreibetrag** für den Ehegatten beträgt € 256.000 und der Freibetrag für den Hausrat beträgt € 41.000 ebenfalls für den Ehegatten.

Für das **Betriebsvermögen** gilt ein pauschaler Freibetrag von € 225.000 und ein Bewertungsabschlag von 35%. Wie sich das im Detail rechnet, zeigt das nachfolgende Beispiel:

Vermögen	€	500.000
./. Freibetrag	€	225.000
Summe	€	275.000
./. 35% Bewertungsabschlag	€	96.250
Summe	€	178.750
./. Kinderfreibetrag	€	205.000
Zu versteuernder Erwerb in Steuerklasse I	€	0

3. Vor- und Nachteile des Berliner Testaments

Das sog. „Berliner Testament“ ist die häufigste Gestaltungsform eines gemeinschaftlichen Testaments unter Eheleuten. Die Ehegatten setzen sich wechselseitig als Alleinerben ein, die Kinder werden dann Schlußerben des zuletzt versterbenden Ehegatten. Normalerweise wird der überlebende Ehegatte unbeschränkter Vollerbe. Das Testament kann aber auch vorsehen, daß der Überlebende lediglich Vorerbe und die Kinder Nacherben des zuerst verstorbenen Elternteils sind. Dieser Ausnahmefall muß sich aber aus dem Wortlaut des Testaments klar ergeben.

Zivilrechtlich entspricht das Berliner Testament meist den Wünschen der Parteien. Der überlebende Ehegatte wird durch die Alleinerbenstellung abgesichert. Die Kinder müssen zunächst warten bis beide Eltern verstorben sind, erhalten aber eine sichere Rechtsposition, da der überlebende Ehegatte wegen der Bindungswirkung des gemeinschaftlichen Testaments die Erbeinsetzung der Kinder nicht mehr widerrufen kann.

Der Nachteil besteht darin, daß das Vermögen des zuerst Versterbenden zweimal der Erbschaftsteuer unterworfen wird und die Kinderfreibeträge nur einmal, nämlich beim Tod des zweiten Elternteils geltend gemacht werden können. Ferner drohen beim ersten Todesfall Pflichtteilsansprüche, da die Kinder für den ersten Erbgang zugunsten des überlebenden Ehegatten ent-erbt wurden.

4. Steuergestaltungen in der Praxis

Im Rahmen dieses Skripts können natürlich nur einige Anregungen gegeben werden. Zudem hat der Bundesfinanzhof (BFH) durch einen Vorlagebeschluß das gegenwärtig geltende Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht einschl. der Bewertungsvorschriften auf den Prüfstand gestellt. Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) muß nun überprüfen, ob die steuerliche Privilegierung des Betriebsvermögens und des Grundbesitzes verfassungsrechtlich haltbar ist. Wegen der ungewissen Rechtslage ergehen derzeit die Erbschaft- und

Schenkungssteuerbescheide nur vorläufig. Dies ist bei den nachfolgenden Gestaltungsempfehlungen zu berücksichtigen.

- **Mittelbare Grundstücksschenkung**

Grundstücke werden (noch) steuerlich deutlich niedriger bewertet als Geldvermögen. Diesen Vorteil kann man nutzen.

Beispiel:

Der Vater schenkt dem Sohn EUR 300.000,-, damit dieser ein genau bestimmtes Grundstück vom Eigentümer erwirbt oder auf einem dem Vater gehörenden Grundstück bauen kann. Wenn das zu erwerbende Grundstück genau definiert ist, und der Sohn nur zweckbestimmt über das Geld verfügen kann, wird nicht der Nominalbetrag des Geldes, sondern der niedrigere Steuerwert des Grundstücks zugrundegelegt. Wichtig ist, daß der Beschenkte über das Geld nicht frei verfügen kann!

- **Kettenschenkung**

Durch Kettenschenkungen könnten die Vorteile von Freibeträgen und günstigen Steuerklassen genutzt werden.

Beispiel:

Schwiegervater V schenkt Schwiegersohn S ein Grundstück. Im Verhältnis zu V ist zu S Steuerklasse II mit ungünstigeren Steuersätzen und einem Freibetrag von lediglich EUR 10.300,- anzuwenden. Anders, wenn V das Grundstück zunächst der Tochter T schenkt und T es an S schenkt. Zwischen V und T, sowie T und S gilt die günstige Steuerklasse I. Der Kinderfreibetrag beträgt EUR 205.000,-, der Ehegattenfreibetrag EUR 307.000,-. Wenn T von vorneherein nur Durchgangserwerberin mit der Pflicht zur Weitergabe an S ist, wird der Vorgang steuerlich allerdings wie eine Direktschenkung des V an S behandelt. Wichtig ist, daß T die volle Verfügungsfreiheit hat, ob sie das Geschenk weitergibt!

- **Mehrfache Ausnutzung der Freibeträge durch zeitlich gestaffelte Schenkung**

Sowohl die persönlichen Freibeträge (z.B. Kinderfreibetrag) als auch der Freibetrag für Betriebsvermögen entstehen alle 10 Jahre neu. Dies spricht für die sukzessive Beteiligung des Unternehmensnachfolgers unter Beachtung der 10-Jahresfrist. Durch die mehrfache Anwendung des Betriebsvermögensfreibetrages, des Bewertungsabschlages von 35 % und der Kinderfreibeträge entstehen bei zeitlich gestaffelter Schenkung erhebliche Steuerersparnisse.

- **Verteilung der Schenkung auf mehrere Personen**

Die Verteilung der Schenkung/des Erbes auf mehrere Personen führt neben der geminderten Steuerprogression beim einzelnen Erwerber auch zu der mehrfachen Anwendung von Freibeträgen (z.B. Ehegatten- und Kinderfreibeträge). Der Betriebsvermögensfreibetrag hingegen entsteht pro Schenker alle 10 Jahre nur einmal und muß auf die Empfänger aufgeteilt werden.

- **Modifizierter Zugewinnausgleich, Beteiligung des Ehegatten am Familienwohnheim**

Hat der unternehmerisch tätige Ehepartner während der Ehe einen besonders hohen Zugewinn erzielt, wäre die Vereinbarung der Gütertrennung steuerschädlich. Derjenige Teil der Schenkung/des Erbes, der dem Zugewinnausgleich entspricht, ist nämlich schenkungs- und erbschaftsteuerfrei!

Das von der Familie als Lebensmittelpunkt bewohnte sog. „Familienwohnheim“ kann schenkungsteuerfrei unter Eheleuten übertragen werden. Dies gilt selbstverständlich auch für Anteile am Familienwohnheim. Keine steuerfreie Übertragung dagegen bei Ferienhäusern etc.

- **Schenkungen unter Nießbrauchsvorbehalt**

Der Übergeber kann dem Nachfolger das Unternehmen oder eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung unter Nießbrauchsvorbehalt schenken. Durch Vereinbarung eines „Quotennießbrauchs“ kann die Beteiligung des Nießbrauchers an den Erträgen des Unternehmens beschränkt werden. Die Schenkung unter Nießbrauchsvorbehalt hat neben dem Vorteil der frühen Beteiligung des Nachfolgers und der finanziellen Absicherung des Schenkers auch steuerliche Vorteile. Die auf den Kapitalwert des Nießbrauchs entfallende Schenkungsteuer wird nämlich bis zum Tod des Übergebers zinslos (!) gestundet.

- **Schaffung begünstigten Betriebsvermögens, Zuschenkung bei negativem Betriebsvermögen**

Bei Übertragung einer Immobilie des Privatvermögens kann (noch) die relativ günstige steuerliche Bewertung der Immobilie genutzt werden. Ist diese Immobilie jedoch in eine gewerblich geprägte Grundstücksgesellschaft (GmbH & Co. KG) eingebracht worden und werden den Kindern Anteile an dieser Gesellschaft übertragen, entstehen weitere Vorteile:

- Abzug eines Betriebsvermögensfreibetrages von EUR 225.000,--
- Bewertungsabschlag von 35 %
- Anwendung der günstigen Steuerklasse I unabhängig von der Nähe der Verwandtschaft zwischen Übergeber/Übernehmer

Bei gewerblichen Grundstücken im Betriebsvermögen können die Hypothekenschulden voll vom Steuerwert abgezogen werden. Da der Steuerwert ohnehin erheblich niedriger ist als der Verkehrswert, kann sich sogar ein negatives Betriebsvermögen bilden.

Beispiel:

Verkehrswert des Grundstücks EUR 4 Mio., Steuerwert EUR 2 Mio., Hypothekenschulden EUR 3 Mio. Nach Abzug der Hypothekenschulden vom Steuerwert ergibt sich ein negatives Betriebsvermögen von EUR 1 Mio. In dieser Höhe können weitere Schenkungen erfolgen.

• **Übertragung von GmbH-Anteilen**

Bei GmbH-Anteilen ist zu beachten, daß diese erst bei einer Beteiligung von mehr als 25 % begünstigtes Betriebsvermögen darstellen. Wegen der steuerlich ungünstigen Bewertung von GmbH-Anteilen nach dem „Stuttgarter Verfahren“ (Mischung aus Substanzwert- und Ertragswertverfahren) kann die steuerneutrale Umwandlung in eine günstig zu bewertende Personengesellschaft vor der Übertragung der Anteile erwogen werden. Ferner führt die Übertragung von GmbH-Anteilen in ertragsschwachen Jahren zu einer niedrigeren Bewertung, weil der sog. „Ertragshundertsatz“ sinkt.

• **Vermeidung von Abfindungen bei der Nachlaßteilung**

Beispiel:

Der veritwete Unternehmer U setzt seinen Sohn S und seine Tochter T zu gleichen Teilen als Erben ein. In einer Teilungsanordnung verfügt er, daß S den Betrieb mit einem Verkehrswert von EUR 2 Mio. und T das Privatvermögen mit einem Verkehrswert von EUR 1 Mio. erhalten soll. Zur Gleichstellung soll S an T eine Abfindung von EUR 500.000,-- bezahlen.

Aufgrund der erbrechtlichen Gesamtrechtsnachfolge erhalten S/T in ungeteilter Erbengemeinschaft den aus Betrieb und Privatvermögen bestehenden Gesamtnachlaß. T ist also zunächst zu 50 % Mitunternehmerin. Die Übertragung des Mitunternehmeranteils gegen Abfindung wird einkommenssteuerlich als Veräußerungsvorgang betrachtet. Ist die Abfindung höher als die anteiligen Buchwerte der T, entsteht ein zu versteuernder Veräußerungsgewinn.

Dieser einkommenssteuerliche Nachteil kann durch das sog. „Alleinerben-Vermächtnismodell“ vermieden werden. Danach setzt U den Sohn S als Alleinerben ein und verpflichtet ihn im Wege des Vermächtnisses, das Privatvermögen sowie die Abfindung von EUR 500.000,-- an T herauszugeben. Die Erfüllung des Vermächtnisses ist dann eine rein private Schuld und kein Ent-

gelt. Es gibt weder einen Veräußerungsvorgang, noch einen Veräußerungsgewinn!

II. Familieninterne Nachfolge

1. Entgeltliche, teilentgeltliche und unentgeltliche Übertragung des Betriebes

Der Verkauf des Unternehmens an den Nachfolger bietet den Vorteil klarer Verhältnisse. Der Nachfolger kann nun in seinem Betrieb nach eigenen Vorstellungen schalten und walten. Der Übergeber hat den Kaufpreis sicher in der Tasche und kann das Geld für seine Alterssicherung anlegen oder für die Abfindung weichender Erben verwenden. Wegen der Entgeltlichkeit des Vorgangs fällt keine Schenkungssteuer an. Bei einer nicht vollwertigen Gegenleistung liegt eine sog. „gemischte Schenkung“ vor, bei der die Schenkungssteuer gemindert wird.

Für den Nachfolger besteht aber die Belastung, die Finanzierung des Kaufpreises aus den laufenden Beträgen des Unternehmens zahlen zu müssen. Ferner kann ein zu versteuernder Veräußerungsgewinn des Übergebers entstehen, wenn der Kaufpreis die Buchwerte übersteigt.

Als **Entgelt (Teilentgelt)** gelten auch

- Übernahme privater (!) Schulden des Übergebers; die Übergabe betrieblicher (!) Schulden ist kein Entgelt, denn geschenkt wird das nach Abzug betrieblicher Verbindlichkeiten verbleibende Nettobetriebsvermögen
- einmalige Abstandszahlung an den Übergeber
- Zahlung von Geschwisterausgleichsgeldern

Bei unentgeltlicher Übertragung fällt zwar keine Einkommensteuer an, da kein Veräußerungsvorgang vorliegt, dafür entsteht aber die Schenkungssteuer. Diese wird (noch) gemindert durch die Privilegierung des Betriebsvermögens (Freibetrag, Bewertungsabschlag, Steuerklasse I).

Kein Entgelt sind vorbehaltene Nutzungsrechte wie Nießbrauch und Wohnrecht zugunsten des Schenkers sowie Sachleistungen aus dem übernommenen Vermögen, z.B. Verpflichtung zur Übereignung eines Betriebsgrundstücks an weichende Erben. In diesen Fällen wird lediglich der Umfang der Schenkung reduziert, aber keine Gegenleistung aus dem sonstigen Vermögen des Übernehmers erbracht.

Kein Entgelt sind ferner typische Versorgungsleistungen zugunsten des Übergebers, z.B. Unterhaltsleistungen, Leibrente und dauernde Last. Hier steht der Versorgungszweck im Vordergrund. Der Unterschied zwischen Leibrente und dauernder Last liegt darin, daß die Leibrente nicht abänderbar ist, während die dauernde Last bei sich ändernden wirtschaftlichen Verhältnissen geändert werden kann.

Faustregel:

Das Problem der unentgeltlichen Übertragung liegt in der Schenkungssteuer, das Problem der entgeltlichen Übertragung in der Einkommensteuer!

2. Die rechtliche und finanzielle Absicherung

Die schenkweise Übertragung des Unternehmens an den familieninternen Nachfolger birgt auch Risiken für den Übergeber, gegen die er sich verständlicherweise absichern möchte.

Beispiel:

Ein Jahr nach der Betriebsübergabe stirbt der kinderlos verheiratete Nachfolger. Dessen Nachfolger verkauft den Betrieb zwei Jahre nach der Übergabe. Wegen schlechter Geschäftsführung durch den Nachfolger gerät das Unternehmen in die Krise, die Altersversorgung des Seniors kann aus den Unternehmenserträgen nicht mehr finanziert werden.

Zur Absicherung des Übergebers kann z.B. eine Klausel vereinbart werden, wonach der geschenkte Gegenstand bei kinderlosem Vorversterben des Übernehmers oder bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens gegen diesen automatisch an den Schenker zurückfällt.

Statt eines automatischen Rückfalls der Schenkung kann sich der Übergeber auch unter bestimmten Voraussetzungen eine Widerrufsmöglichkeit bzw. ein vertragliches Rückforderungsrecht vorbehalten. Dabei können neben den Widerrufsmöglichkeiten des BGB (Nichterfüllung von Schenkungsaufgaben, Verarmung des Schenkers, grober Undank) weitere Gründe der Rückforderung vereinbart werden.

Der Übergeber kann sich auch durch den Vorbehalt von Verkaufs- und Beleihungsrechten an bestimmten Grundstücken einen finanziellen Spielraum erhalten.

Bei den Sicherungsklauseln müssen aber immer auch deren **steuerliche Auswirkungen** mitbedacht werden. Einkommenssteuerlich werden Schenkungen nicht anerkannt, wenn wegen zu starker Einschränkungen durch Si-

cherungsklauseln bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise gar keine Übertragung der Einkunftsquelle stattgefunden hat. Die steuerliche Anerkennung wurde in folgenden Fällen versagt:

- Schenkung unter generellem Widerrufsvorbehalt, wobei der Schenker jederzeit zum Widerruf berechtigt ist.
- Der Schenker eines Gesellschaftsanteils behält sich das Recht vor, den Beschenkten jederzeit aus der Gesellschaft hinauskündigen zu können.
- „Entmündigende Kombination“ von Rückforderungsvorbehalt mit Einschränkung des Entnahmerechts, des Informations- und Kontrollrechts, Beschränkung des Abfindungsguthabens des Beschenkten usw. Hier kommt es auf die Einzelfallkonstellation an. Bei zu restriktiven Sicherungsbedingungen kann eine Zwickmühle zwischen Einkommensteuer und Schenkungssteuer entstehen. Einkommenssteuerlich wird die Schenkung nicht anerkannt, während gleichzeitig die Schenkungssteuer anfällt.

Tipp:

Zu weit gefaßte Sicherungsklauseln können zur Steuerfalle werden!

Liquiditätsvorsorge

Die **Liquiditätsvorsorge** sichert die Zahlung von **Pflichtteilsansprüchen, Abfindungen, Erbschaftssteuern und Vermächnissen**. Daher ist es unabdingbar für den Unternehmer, sich ein Bild über die tatsächlichen Zahlenverhältnisse zu machen.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Wir haben einen Unternehmer (Erblasser), seine Ehegattin und zwei Kinder, Tochter und Sohn. Die Ehegatten leben in Zugewinnngemeinschaft. Das Vermögen besteht aus einer Immobilie mit einem Verkehrswert in Höhe von € 1,5 Mio.. Das Testament bestimmt, dass Ehefrau und Sohn zu je 50% erben sollen. Für die Tochter wird zu Lebzeiten ein entsprechender Ausgleich geschaffen.

*Durch **Abschluß einer Lebensversicherung** in Höhe von € 500.000, in der der Unternehmer Versicherungsnehmer, Beitragszahler und Bezugsberechtigter und die Tochter versicherte Person ist, wird einerseits rechtzeitig ausreichende Liquidität geschaffen und andererseits steuergünstig gehandelt.*

Im Todesfall erhalten Mutter und Sohn die Immobilie. Die Versicherung geht während der Laufzeit auf die Tochter über. Für die Erbschaftssteuer werden nur zwei Drittel der eingezahlten Beiträge herangezogen.

III. Familienexterne Nachfolge

1. Unternehmensverkauf

Bei der Vertragsgestaltung ist eine fundierte Einzelfallberatung in rechtlicher und steuerlicher Hinsicht unverzichtbar. Einen für alle Fälle des Unternehmensverkaufs fassenden Standardvertrag gibt es nicht.

Zunächst muß der Gegenstand des Kaufvertrages genau festgelegt werden, wobei zwischen dem Verkauf der einzelnen Wirtschaftsgüter („Asset-Deal“) und dem Verkauf von Gesellschaftsanteilen („Share-Deal“) zu unterscheiden ist. Werden GmbH-Anteile oder ein Betriebsgrundstück übertragen, so bedarf der Kaufvertrag der notariellen Form. Ansonsten sollte aus Gründen der Klarheit und der Beweissicherheit mindestens die schriftliche Form gewählt werden.

Über die einzelnen Gegenstände des Betriebsvermögens sollte ein exaktes Inventar zusammengestellt werden, aus dem sich auch die Rechtsverhältnisse (Eigentumsvorbehalt, Sicherungseigentum, Kommissionsware etc.) ergeben. Patente, Lizenzen, Warenzeichen, Gebrauchs- und Geschmacksmuster, Versicherungsverträge, Arbeits- und Mietverträge sollten genau dokumentiert werden. Besonders über Inhalt und angemessene Laufzeit des zu übernehmenden Mietvertrages sollte sich der Erwerber genau orientieren und die Zustimmung des Vermieters zum Übergang des Mietvertrages einholen. Für die Fortführung des Unternehmens kann es von entscheidender Bedeutung sein, daß dieses längerfristig in den bisherigen Räumen betrieben werden kann!

Die Frage der Gewährleistung sollte im Vertrag detailliert geregelt sein, da die gesetzlichen Gewährleistungsvorschriften des Kaufrechts beim Unternehmensverkauf unzulänglich sind.

Zu regeln sind insbesondere

- Gewährleistungsfrist;
- Vertragliche Garantie bzgl. der Angaben über die in der Vergangenheit erzielten Umsätze und Gewinne; Regelung, ob eine Bilanz- oder Eigenkapitalgarantie gegeben wird;
- Regelung der Folgen einer späteren Betriebsprüfung;

- Besteht auf Veräußererseite Zugewinnngemeinschaft, eine Vorerben- oder Miterbenstellung oder Testamentsvollstreckung, so sind Zustimmungserfordernisse (der Ehefrau, des Testamentsvollstreckers, der Nacherben usw.) zu beachten;
- Ratenzahlungen, Veräußerungsrenten usw. sollten mit Grundstückssicherheiten abgedeckt sein.

2. Unternehmensverpachtung

Die Verpachtung des Unternehmens hat Vor- und Nachteile für beide Seiten.

- Will sich der Übergeber zur Ruhe setzen, sind die Kinder aber alters- und ausbildungsmäßig noch nicht reif für die Nachfolge, kann der Betrieb in der Zwischenzeit an einen Dritten verpachtet werden.
- Die Pachteinnahmen dienen der Altersversorgung des Seniors.
- Für den Pächter sind die Pachtzinsen Betriebsausgaben, er muß nicht den hohen Kaufpreis finanzieren.
- Der Verpächter trägt aber das Risiko, daß der Pächter den Betrieb zugrunde wirtschaftet und damit auch die Zahlung der Pacht gefährdet wird. Steuerlich ist zu beachten, daß alle wesentlichen Betriebsgrundlagen (Anlagevermögen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen usw.) mitverpachtet werden. Sonst besteht die Gefahr der Betriebsaufgabe, wobei die stillen Reserven besteuert werden müssen.

D. Vorsorge durch Versicherung

I. Schlüsselkraftversicherung

1. Das Problem

Sowohl der Tod als auch das überraschende Ausscheiden durch Kündigung oder der Eintritt in den Ruhestand einer Schlüsselkraft können für das Unternehmen erhebliche finanzielle Einbußen mit sich bringen. Dies ist insbesondere dann gegeben, wenn es schwierig ist, einen geeigneten Nachfolger zu finden, oder wenn der Nachfolger wegen der umfassenden und komplizierten Aufgabenstellung eine vergleichsweise lange Einarbeitungszeit benötigt. Je wesentlicher der ausgeschiedene Mitarbeiter die geschäftlichen Erfolge des Unternehmens beeinflusst hat, desto spürbarer sind die Verluste des Unternehmens, die durch den Ausfall seiner Person entstehen.

2. Die Lösung

Die Sicherung des Liquiditätsbedarfs erfolgt durch den Abschluß einer Schlüsselkraftversicherung. Es handelt sich dabei um eine Lebensversicherung auf das Leben der Schlüsselkraft, die das Unternehmen abschließt und aus der es bezugsberechtigt ist. Alle Leistungen aus dem Versicherungsvertrag stehen ausschließlich dem Unternehmen zu. Eigene Ansprüche kann die Schlüsselkraft aus der Versicherung nicht herleiten. Als Schlüsselkraft bezeichnet man grundsätzlich leitende Angestellte, die Schlüsselpositionen innehaben. Darüber hinaus kann es sich aber auch um Mitarbeiter handeln, die in dem Unternehmen eine besondere Aufgabe übernommen haben und nur schwer ersetzbar sind.

Die Höhe der Versicherungsleistung sollte so bemessen sein, daß der zu erwartende Liquiditätsbedarf ausreichend abgedeckt ist.

Eine reine Risikoversicherung kommt nur dann in Frage, wenn lediglich für das plötzliche Versterben der Schlüsselkraft Vorsorge getroffen werden soll. Im allgemeinen wird wohl der kapitalbildenden Lebensversicherung der Vorzug zu geben sein, damit auch im Falle des vorzeitigen Ausscheidens oder bei Erreichen der Altersgrenze Mittel vorhanden sind.

3. Steuerfragen

Die Schlüsselkraftversicherung dient dem wirtschaftlichen Bedürfnis der innerbetrieblichen Liquiditätsvorsorge. Damit ist sie betrieblich veranlaßt und gehört zum Betriebsvermögen (§4 Abs.4 EStG). Die für die Versicherung gezahlten Beiträge sind Betriebsausgaben. Gleichzeitig erfordern solche Verträge – sofern es sich nicht um reine Risikoversicherungen handelt – die Aktivierung zum jeweiligen Bilanzabschluß bei gleichzeitiger Erfassung bei der Einheitsbewertung des Betriebsvermögens. Dabei ist jeweils der Wert der Versicherung anzusetzen.

Die fälligen Leistungen aus der Schlüsselkraftversicherung sind – soweit noch nicht bereits aktiviert – im Jahr des Zuflusses zu versteuern.

Eine Gewinnerhöhung wird in der Regel beim Unternehmen nicht eintreten, da gleichzeitig die Verwendung der Mittel aus der Schlüsselkraftversicherung abzugsfähige Betriebsausgaben sind.

II. Teilhaberversicherung

1. Das Prinzip

Jeder Teilhaber schließt als Versicherungsnehmer eine Versicherung auf das Leben eines anderen Teilhabers ab. Der jeweilige Versicherungsnehmer ist Beitragszahler und Bezugsberechtigter.

Beispiel:

Zwei Teilhaber einer Personengesellschaft, zwei Lebensversicherungs (LV)-Verträge.

<i>Vertragsgestaltung bei Personengesellschaft</i>	<i>LV-Vertrag 1 Teilhaber 1</i>	<i>LV-Vertrag 2 Teilhaber 2</i>
<i>Versicherungsnehmer:</i>	<i>Teilhaber 1</i>	<i>Teilhaber 2</i>
<i>Versicherte Person:</i>	<i>Teilhaber 2</i>	<i>Teilhaber 1</i>
<i>Beitragszahler:</i>	<i>Teilhaber 1</i>	<i>Teilhaber 2</i>
<i>Bezugsberechtigter</i>	<i>Teilhaber 1</i>	<i>Teilhaber 2</i>

2. Anwendungsbereich

Aufgrund Verwaltungshandhabung und einschlägiger höchstrichterlicher Rechtsprechung ist die Teilhaberversicherung ein reiner Privatvorgang der Gesellschafter.

3. Höhe der Teilhaberversicherung

Die Teilhaberversicherung ist so bemessen, daß der voraussichtliche Kapitalbedarf beim Ausscheiden infolge Tod bzw. hohen Alters durch die Versicherungsleistung gedeckt ist. Für die Berechnung des Kapitalanteils eines ausgeschiedenen Gesellschafters kommt es auf die im Gesellschaftsvertrag getroffenen Vereinbarungen an. Oft muß nicht nur der Wert des Kapitalkontos, sondern auch noch der Anteil an stillen und versteckten Reserven und der Firmenwert ausgezahlt werden.

4. Steuerliche Wirkung

Einkommensteuer:

Die Teilhaberversicherung wird steuerlich wie jede andere private Versicherung behandelt, d.h. die Beiträge sind Vorsorgeaufwendungen im Rahmen des §10 EStG. Fällige Versicherungsleistungen fließen dem Versicherungsnehmer einkommensteuerfrei zu.

Damit steht das gewünschte Kapital in voller Höhe zur Verfügung, um die Verpflichtungen abzudecken. Nur bei Versicherungen, die nicht im Rahmen des §10 EStG begünstigt sind (z.B. Versicherungen gegen laufende Beiträge mit einer Versicherungsdauer von weniger als 12 Jahren oder Versicherungen, die vor Ablauf von 12 Jahren zurückgekauft werden), ist ein geringfügiger Teil der Versicherungsleistung zu versteuern. Die voraussichtlich anfallende Steuer ist ggf. bei der Festsetzung der Höhe der Versicherung bereits bei Abschluß der Teilhaberversicherung zu berücksichtigen.

Erbschaftssteuer:

Die Teilhaberversicherung ist erbschaftssteuerfrei, wenn für jeden Teilhaber eine selbständige Lebensversicherung abgeschlossen wird, bei der der Gesellschafter versicherte Person ist. Erbschaftssteuerlich ist die Teilhaberversicherung nur dann relevant, wenn der Versicherungsnehmer selbst vor Fälligkeit der Versicherungsleistung stirbt. Die Versicherung fällt dann in seinen Nachlaß.

III. Allianz 3 Plus Plan - steuergünstig vererben

1. Vertragsgestaltung

Diese besondere Konstellation setzt voraus, daß der Vererber (Erblasser) als Versicherungsnehmer eine Kapitallebensversicherung oder eine Rentenversicherung mit Kapitalwahlrecht abschließt. Beitragszahler und Bezugsberechtigter für den Todes- und Erlebensfall ist ebenfalls der Erblasser. Der Erbe ist versicherte Person.

Sollte der Versicherungsnehmer nun versterben, läßt sein Tod den Fortbestand des Versicherungsvertrages unberührt. Der Erbe tritt in die Rechtsstellung des Versicherungsnehmers.

Der große Vorteil liegt darin, daß bei dieser Konstruktion der Nachlaß nur mit 2/3 der eingezahlten Beiträge bewertet wird.

Investmentpapiere dagegen werden mit dem Rückkaufswert am Todestage bewertet, Bargeld und Bankguthaben mit dem Nennwert.

2. Beispiel - Enkel

Herr K. beabsichtigt, seinem Enkel im Falle seines Ablebens einen Teil seines Vermögens zu hinterlassen.

Das Gesamtvolumen beträgt 150.000 EUR.

Herr K. schließt nun als Versicherungsnehmer eine Rentenversicherung mit Kapitalwahlrecht mit fünf Jahresbeiträgen zu je 30.000 EUR ab. Versicherte Person ist sein Enkel.

Bei Ablauf der Versicherung nach zwölf Jahren wird ein Kapital in Höhe von 272.500 EUR fällig sein.

Tritt der Erbfall nun kurz vor Ablauf des 12. Versicherungsjahres ein, so erbt der Enkel einen Betrag von 272.500 EUR.

Anlageart	Bemessungsgrundlage (Erbchaftsst.)	Freibetrag	Steuerpflichtig (Steuersatz)	Steuerbelastung
Wertpapierdepot	272.500 EUR	51.200 EUR	221.300 EUR (11%)	26.268 EUR
Allianz Erbschafts-police	100.000 EUR	51.200 EUR	48.800 EUR (7%)	3.416 EUR

Ersparnis durch die Erbschaftspolice: **22.852 EUR !**

Sowohl aus dem Wertpapierdepot, als auch aus der Versicherung erhält der Erbe 272.500 EUR, jedoch müssen im vorliegenden Fall bei einer Kapitalversicherung nur 2/3 der eingezahlten Beiträge, also 100.000 EUR als Bemessungsgrundlage für die Erbschaftssteuer herangezogen werden.

Bei dem Wertpapierdepot sind es hingegen die kompletten 272.500 EUR. Abzüglich Steuerfreibetrag ergibt sich eine höhere Steuerpflicht mit einem höheren Steuersatz.

(Steuerklassen und Steuersätze finden Sie auf Seite 18 dieser Broschüre)

3. Beispiel - Lebensgefährtin

Herr M. beabsichtigt, seiner Lebensgefährtin im Falle seines Ablebens einen Teil seines Vermögens zu hinterlassen.

Das Gesamtvolumen beträgt 150.000 EUR.

Herr M. schließt nun als Versicherungsnehmer eine Rentenversicherung mit Kapitalwahlrecht mit fünf Jahresbeiträgen zu je 30.000 EUR ab. Versicherte Person ist seine Lebensgefährtin.

Bei Ablauf der Versicherung nach zwölf Jahren wird ein Kapital in Höhe von 273.500 EUR fällig sein.

Tritt der Erbfall nun kurz vor Ablauf des 12. Versicherungsjahres ein, so erbt die Lebensgefährtin einen Betrag von 273.500 EUR.

<i>Anlageart</i>	<i>Bemessungsgrundlage (Erbchaftsst.)</i>	<i>Freibetrag</i>	<i>Steuerpflichtig (Steuersatz)</i>	<i>Steuerbelastung</i>
Wertpapierdepot	273.500 EUR	5.200 EUR	268.300 EUR (29%)	77.807 EUR
Allianz Erbschafts-police	100.000 EUR	5.200 EUR	94.800 EUR (23%)	21.804 EUR

Ersparnis durch die Erbschaftspolice: **56.003 EUR!**

Die Vorteile der Allianz Erbschaftspolice auf einen Blick:

- Hohe Einsparungen bei der Erbschaftssteuer
- Volle Kontrolle zu Lebzeiten
- Sichere und sehr rentable Geldanlage
- Versicherungsschutz

IV. Erbschaftssteuerversicherung

Wer seinen Besitz oder ein Unternehmen über den Tod hinaus gesichert wissen will und seinen Erben den Vermögensübergang erleichtern möchte, wird schon zu Lebzeiten vorsorgen.

Die Erbschaftssteuerversicherung ist das wirksamste Mittel, um die finanziellen Probleme beim Erbfall zu regeln:

- Sie gewährleistet, daß das Geld für die Steuerzahlung zum richtigen Zeitpunkt vorhanden ist: wenn beim Tod des Erblassers die Erbschaftssteuer fällig wird.
- Sie verhindert Liquiditätsstörungen durch plötzlichen, erheblichen Finanzbedarf, weil die erforderlichen Mittel für die Steuerzahlung bereitstehen.
- Das vom Erblasser hinterlassene Vermögen bleibt ungeschmälert erhalten. Bei Unternehmen ist das Betriebsvermögen vor einer Verschlechterung der Liquiditäts- und Ertragslage sowie vor Substanzverlusten geschützt; langfristige Finanzplanungen werden nicht beeinträchtigt
- Die zur Steuerzahlung erforderlichen Beiträge werden in Gestalt von Versicherungsbeiträgen über den längstmöglichen Zeitraum hinweg angesammelt, so daß die jährliche Belastung dadurch gering ist.

- Die Versicherungsbeiträge sind unter wesentlich leichteren Zahlungsbedingungen aufzubringen als später die Erbschaftssteuer.

Die Vertragsgestaltung sieht folgendermaßen aus:

Der Erbe ist Versicherungsnehmer, Beitragszahler und auch selbst Begünstigter. Die Versicherung wird auf das Leben des Erblassers abgeschlossen. Durch diese Konstellation wird das Geld stets erbschaftssteuerfrei ausgezahlt.

E. Fördermittel und die Wahl des richtigen Beraters

I. Fördermittel

Prinzipiell besteht für kleine und mittlere Unternehmen, die vor einer Übergabe stehen, die Möglichkeit, aus Mitteln des Bundes und des Europäischen Sozialfonds eine Förderung von Unternehmensberatungen zu erhalten.

Die Beratung ist unter Beachtung des Grundsatzes der Hilfe zur Selbsthilfe als konzeptionelle Beratungsleistung im Sinne der Entscheidungshilfe zu erbringen, wobei auch die Umsetzung der in der Beratung erarbeiteten Verbesserungsvorschläge förderfähig ist.

Antragsberechtigt sind im allgemeinen rechtlich selbständige Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und der freien Berufe, die ihren Sitz und Geschäftsbetrieb oder eine Zweigniederlassung in der Bundesrepublik Deutschland haben. Je nach Wirtschaftsbereich gibt es Umsatzgrenzen, die das antragstellende Unternehmen nicht überschreiten darf. Die für Sie relevanten Umsatzgrenzen können Sie über die Förderungsgesellschaft des BDS - DGV mbH erfragen. Der Umsatz des Geschäftsjahres vor Beginn der Beratung ist im Antrag anzugeben.

Gefördert werden können nur Beratungen, die von selbständigen Beratern oder von Beratungsunternehmen durchgeführt werden, die nachweislich über die für den Beratungsauftrag erforderlichen Fähigkeiten, über ausreichende berufliche Erfahrung und über die notwendige Zuverlässigkeit verfügen, und deren überwiegender Geschäftszweck auf entgeltliche Unternehmensberatungen gerichtet ist. Die Auswahl des Beraters liegt in den Händen des Antragstellers.

Ziel der Beratung ist es, unternehmerische Entscheidungen vorzubereiten, konkrete Verbesserungsvorschläge sowie Anleitungen zu ihrer Umsetzung zu

entwickeln. Inhalt und zeitlicher Ablauf sowie Ergebnisse der Beratung sind in einem schriftlichen Bericht wiederzugeben, welcher dem Antragsteller auszuhandigen ist. Bei einer Unternehmensübergabe sind ferner eine Analyse und Beurteilung der Situation des Unternehmens sowie Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und im Beratungsbericht darzustellen. Ausgeschlossen von der Förderung sind Unternehmen, die in den letzten drei Jahren „De-minimis“-Beihilfen in einem Gesamtumfang von 100.000 Euro erhalten haben. Der Umfang der Förderung beträgt je nach Beratungsinhalt 40% oder 50% der in Rechnung gestellten Beratungskosten, jedoch höchstens 1.500 Euro.

Anträge auf Gewährung eines Zuschusses zu den Beratungskosten sind spätestens drei Monate nach Abschluß der Beratung bei einer vom Bundesministerium für Wirtschaft zugelassenen Leitstelle einzureichen. Der Antragsteller kann sich dabei eine Leitstelle seiner Wahl herausuchen. Die Förderungsgesellschaft des BDS - DGV mbH bearbeitet Anträge zu Beratungen aus allen Wirtschaftsbereichen und leitet diese nach Prüfung an die Bewilligungsbehörde weiter. Das Formular für die Antragsstellung können Sie unter www.foerder-bds.de abrufen. Weiterhin sind einzureichen: eine Originalrechnung des Beratungsunternehmens, eine Fotokopie des Kontoauszuges sowie ein Exemplar des Beratungsberichts. Der Zuschuss kann nur gewährt werden, wenn der Rechnungsbetrag des beauftragten Beratungsunternehmens vom Antragsteller anerkannt und einschließlich Mehrwertsteuer in voller Höhe bezahlt worden ist. Die Zahlung ist durch Vorlage eines Kontoauszuges nachzuweisen. Bei Barzahlung wird kein Zuschuss gewährt.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an:

Förderungsgesellschaft des BDS – DGV mbH
für die gewerbliche Wirtschaft und Freie Berufe
August-Bier-Straße 18, 53129 Bonn
Telefon: 02 28 / 21 00 33- 34, Telefax: 02 28 / 21 18 24
eMail: info@foerder-bds.de
www.foerder-bds.de

II. Nachfolge richtig und frühzeitig coachen

Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim hat für die Landes-Bank Baden-Württemberg eine Studie über den Generationswechsel in den Jahren 1997 bis 2007 erstellt, wonach zwischen 2002 und 2007 ca. 11 bis 15 % der bestehenden Unternehmen an einen Nachfolger übergeben werden, also 45.000 bis 60.000 Unternehmen allein in Baden-Württemberg.

Die wichtigsten Erkenntnisse:

Fast 15% der Übernahmen der letzten fünf Jahre erfolgten unplanmäßig zu einem unerwarteten Zeitpunkt, also meist auch unvorbereitet. 60% der Unternehmer haben für den Fall, dass sie plötzlich aus ihrer Position ausscheiden müssen und das Unternehmen nicht mehr weiterführen können, trotz der Rating-Anforderungen der Banken, **keine Vorsorge getroffen**.

Im Verlauf von solchen ungeplanten Übernahmen treten in der Regel mehr Probleme auf als bei den geplanten, und immer mehr Unternehmen werden nicht in der Familie übergeben (nur noch 50%). Mitarbeiter als Nachfolger sind ebenfalls eher die Ausnahme.

Externe Nachfolgen gestalten sich in fast allen Belangen schwieriger als familieninterne Nachfolgen. Für die Übergeber ist zunächst die Suche nach dem richtigen Nachfolger das dominierende Problem: Stimmen die Finanzen, das Fachwissen, die Führungspersönlichkeit, die direkte „Chemie“ zwischen den Beteiligten? Außerdem gestaltet sich die Vorbereitung der Übernahme meistens schwieriger als erwartet, und für beide Beteiligte ist die Einarbeitung in die neue Aufgabe und die Zeit nach der Übernahme aus verschiedenen Gründen meistens nicht unproblematisch.

Familieninterne Nachfolger werden bevorzugt langsam in die Verantwortung hineingezogen, da sie meistens schon vor der Übernahme im Unternehmen tätig sind, sozusagen durch „training on the job“ wird auch gemeinsam Führungsverantwortung entwickelt und getragen. Der „Senior“ als Ratgeber und Coach könnte die unternehmerische Unerfahrenheit des Nachfolgers ausgleichen, wenn es beide zulassen. Dieser Ansatz fehlt in der Regel bei der externen Übergabe.

Weichenstellung, Vorbereitung, Verantwortung

Übergeber wie Übernehmer lassen sich bei der Nachfolge zum Großteil beraten. Rechtliche, steuerliche und finanzielle Fragen stehen im Vordergrund, für den Nachfolger aber auch das Thema der **Unternehmensführung**. Weit über 90% gehen mit ihren Fragen zum Steuerberater (15% ausschließlich zum Steuerberater), erst danach folgen Rechtsanwälte oder die Hausbank. Zuschüsse für Beratung wären für jeden zweiten wichtig, werden aber sehr selten genutzt. Bei der Suche nach einem **geeigneten Nachfolger** sind die **Übernahmefinanzierung** und die anschließende **Umstrukturierung** die großen Themen beim Generationswechsel. Viel zu selten wird auf die sog. „weichen“ Faktoren, die zwi-

schenmenschlichen Prozesse und Beziehungen geachtet. Und daran können noch so sachlich fundierte Nachfolgen scheitern.

Externe Beratung und Unterstützung

Viele Übergeber beginnen durchaus mit der Nachfolgeplanung, bevor sie 60 sind. Wichtig sind ihnen dabei vor allem die finanzielle Absicherung der Familie und der Erhalt des Unternehmens. Dazu nehmen sie sehr häufig auch informelle Beratung in Anspruch, bei Fachfragen, für die umfangreichen Koordinationsaufgaben oder manchmal auch zur Konfliktlösung.

Die Nachfolger wiederum, häufig noch berufsunerfahrener, Ende 20 bis Anfang 30, bei Externen etwas älter, konzentrieren sich zunächst meistens auf die Ermittlung des objektiven Unternehmenswertes und die Finanzierung. Dabei lassen sie sich dabei häufiger von externen Beratern helfen, zum Beispiel zum Thema Steuern, Recht und Finanzen, fast nie zum Thema Management.

Nach der Übernahme wäre es für alle Beteiligten sinnvoll, laufende Problemstellungen als Lern- und Gestaltungsaufgabe gemeinsam anzugehen. Der Übergeber sollte sich dabei in einer Rolle als Coach und Ratgeber eher langsam aus dem Geschäft lösen, wenn auch die Verantwortung und Kompetenz **sehr bald** und **konsequent** übertragen werden sollten. Entscheidend ist jedoch immer die gemeinsame „Chemie“ und die Führungskompetenz des Übergebers, vor allem als Coach durch Hilfe zur Selbsthilfe, der auch loslassen können muss. Es gilt, die gemeinsamen Interessen, nämlich die langfristige Aufrechterhaltung des Unternehmens und die erfolgreiche Umstrukturierung auf neue strategische Visionen und Zielplanungen, auf das neue Management, ohne Rechtfertigungszwang der Vergangenheit zu sichern.

Die Erstellung eines überzeugenden und detaillierten Fortführungskonzeptes und dessen Umsetzung überfordert sehr häufig sowohl Übernehmer als auch den begleitenden Übergeber. Die Nachfolger brauchen selber zudem ein Grundmaß an Wissen der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge, den Einblick und die Klarheit der Kostenstrukturen, das Verständnis von Controlling-Instrumenten und entsprechende Sensibilität für die Risiken und Chancen bei Veränderungen und Planungen.

Eine Testphase für Externe gibt es, wie im Fall interner Nachfolge, selten. Die erforderlichen elementaren Kenntnisse in Unternehmensführung, vor allem auch im betriebswirtschaftlichen Bereich, werden in Zu-

kunft von den Banken als Partner des Unternehmens über die Ratingkriterien zunehmend mehr abgefragt werden.

Zielgerichtete Beratung wird also von **Übergebern wie Nachfolgern** immer stärker gesucht. Der Einsatz unterschiedlichster Fachkompetenzen für die wichtigsten Fragen des Nachfolge-Prozesses sollte aus Gründen der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und optimierten Wirksamkeit bestens koordiniert werden. Das führt zu der Frage, wer diese **Koordination**, das **Coaching** und das **Beziehungs-Management** der Nachfolge-Beteiligten, der einzelnen Fachberater und Experten durch eine laufende Betreuung und **Projektsteuerung** überhaupt leisten und im finanzierbaren Rahmen zum gemeinsamen Erfolg führen kann.

Moderation und Coaching

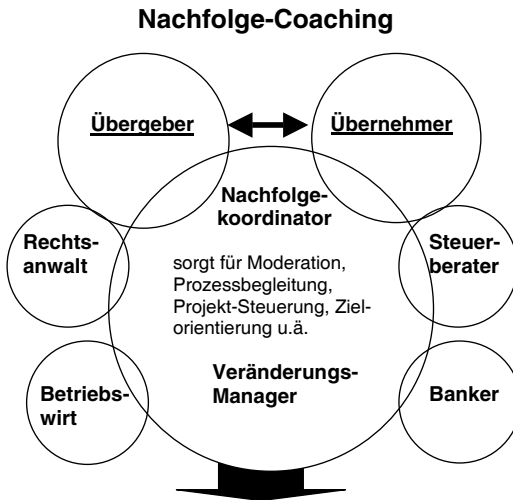
Die externe Übernahme der Moderation eines solchen Nachfolgeprozesses mit nicht selten hohem Konfliktpotential zwischen Alt und Jung, zwischen Käufer und Verkäufer, zwischen Lernenden und Wissen Abgebenden, zwischen versuchten Interessensausnutzungen und Überforderung der eigenen Kapazitäten, zwischen falsch verstandenen Vorteilswahrungen und der objektiven Zukunftssicherung des Unternehmens, erfordert ein qualitatives Höchstmaß an Coaching-Begabung. Diese Aufgabe ist weder reines **Projektmanagement**, noch reine **Mediation** oder **Change Management**, sie verlangt eine Menge menschlicher und fachlicher Fähigkeiten. Der Nachfolge-Prozess, bei dem sich zwei fremde Personen, die sich bei der Nachfolge mit gewissem, durchaus verständlichem Misstrauen begegnen (denn die Offenlegung von Informationen ist für alle ein sensibler Punkt mit möglichen Interessenkonflikten), rechtfertigt einen solchen **eigenständigen Moderator** als Interessensausgleich der Parteien.

Von der ausreichenden Information und ausgewogenen Bewertung hängt häufig der **Erfolg einer Übernahme** maßgeblich ab. Die Rolle eines solchen Moderators wird heute meistens von Steuerberatern oder Rechtsanwälten wahrgenommen, die im Nachfolgeprozess mit ihren spezialisierten Fachkompetenzen als Coach jedoch dabei meist überfordert sind.

Konsequenzen:

Wichtig ist für viele Übergeber, dass sie sich **rechtzeitig und ausreichend sensibilisiert** mit dem Thema Nachfolgeregelung beschäftigen, dass die Übergabe auch nur mit **Fachkompetenzen von Experten erfolgreich** durchgeführt werden kann, was zudem ein hohes Maß an **ob-**

jektivierter Koordinierung erfordert. Außerdem muss dafür auch genügend Kapazität in der Abwicklung und Betreuung verfügbar gehalten werden. Wenn der Übergeber diese Kapazität oder die Fähigkeiten in dieser Komplexität nicht selber verfügbar machen kann, oder aber auch aus Gründen der Objektivität gegenüber dem Übernehmer, sollte ein **Ex-terner** diesen Prozess coachen. (s. Diagramm: Nachfolge-Coaching).



seine Aufgaben und Verantwortung

- Informationen steuern,
- Wissenstransfer regeln,
- Personalqualifizierung und Lernpotentiale sichern,
- Veränderungsprozesse gestalten,
- Kooperationen unterstützen,
- Führungsstrukturen erkennen,
- Führungskompetenzen fördern,
- Kommunikation und Gespräche,
- Konfliktbewältigung,
- Beziehungsmanagement bewahren,
- Risiko-Analyse betreiben,
- Potential-Analyse nutzen,
- Bewertungs- und Controlling-Aufgaben initiieren.

Weitere Informationen unter www.ueberschaer.com

Die Autoren / Impressum
(2. Auflage)



Ruth Steinert
Finanzplanerin
Therese-Giehse-Allee 31
81739 München
Telefon: 0 89 / 67 97 45 80
Telefax: 0 89 / 67 97 45 73
eMail: ruth.steinert@t-online.de



Berthold von Braunbehrens
(Mitautor der 1. Auflage)
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Steuerrecht
Volkartstraße 61
80636 München
Telefon: 0 89 / 99 75 06 56
Telefax: 0 89 / 12 00 31 71



Dr. Norbert Ueberschaer
Ueberschaer&Partner Unternehmensberatung
Otto-Wagner-Straße 52a
82110 Germering
Telefon: 089 / 84 19 33- 0
Telefax: 089 / 84 06 00 46
eMail: n.ueberschaer@t-online.de

Inhaltliche Beiträge wurden zudem geliefert von der Allianz Versicherungs-AG, Michael Dirscherl und Thomas Schörg.

Redaktion: Thomas Schörg
Druck: Knecht Druck GmbH, München

Der Bund der Selbständigen / DGV

Information, Beratung, Netzwerk, Einkaufsvorteile und politische Interessenvertretung sind die Kernkompetenzen des Bundes der Selbständigen / DGV in Bayern. 22.000 Mitgliedsunternehmen und Selbständige aus allen Branchen, in über 500 Städten und Gemeinden, bilden dazu eine starke Basis. Seit über 130 Jahren.

Der Bund der Selbständigen / DGV ist das unabhängige und parteineutrale Netzwerk der Selbständigen in Bayern. Grundlage ist eine freiwillige Mitgliedschaft. Der Jahresmitgliedsbeitrag beträgt 160 Euro bzw. 75 Euro für Jungunternehmer. Mitglieder im verbandseigenen Versorgungswerk zahlen einen Beitrag von 93 Euro.

Das verbandseigene Versorgungswerk mittelständischer Arbeitgeber e.V. ist eine Einrichtung des Bundes der Selbständigen / DGV und wurde 1977 gegründet. Ziel war und ist es,

- den Mitgliedern des BDS/DGV,
- deren Arbeitnehmern und
- Familienangehörigen

eine Möglichkeit an die Hand zu geben, sowohl eine betriebliche als auch private Vorsorge zu Konditionen ermöglichen, wie sie in der Regel nur Großbetriebe erzielen können. Mitglied im Versorgungswerk können ausschließlich Mitglieder des BDS/DGV in Bayern werden.

Bund der Selbständigen
Deutscher Gewerbeverband
Landesverband Bayern e.V.
Schwanthalerstraße 110
80339 München
Telefon: 0 89 / 54 05 60
Telefax: 0 89 / 5 02 64 93
eMail: info@bds-bayern.de
Im Internet: www.bds-bayern.de