

*Gut vorbereitet oder Notfallplan?*

# Ist Ihre Unternehmensnachfolge geregelt?

*Peter Mörk, Ludwigsburg*

*Was geschieht mit meinem Betrieb, wenn ich ihn nicht mehr leite? Eine Frage, der sich jeder Handwerksunternehmer stellen muss – und zwar nicht erst, wenn sich allmählich das Ende der unternehmerischen Tätigkeit abzeichnet. Wie man sich vorbereitet, damit nicht der Notfall eintritt, beschreibt eine kleine Beitragsserie, die mit dieser Aufgabe startet.*

Bei der Unternehmensnachfolge sollte grundsätzlich zwischen der geplanten Unternehmensnachfolge und dem Notfallplan unterschieden werden, den jeder Unternehmer für den Fall des kurzfristigen, unerwarteten Ausfalls haben sollte.

## **Der Notfall – kann jeden treffen**

Mann muss hier nicht einmal sofort an den Unfalltod oder an Ähnliches denken, auch ein Herzinfarkt, Hörsturz oder Schlaganfall kann dazu führen, dass der Unternehmer dem Unternehmen nicht mehr oder nur noch sehr eingeschränkt zur Verfügung steht. Für diesen Fall hat der Unternehmer Vorsorge zu leisten, damit dem Unternehmen und damit ihm und seiner Familie kein Schaden durch das plötzliche Ausscheiden entsteht.

Oftmals, insbesondere in kleinen Unternehmen, wird der Unternehmer nur schwer zu ersetzen sein. Aber trotzdem sollte auch hier versucht werden Strukturen zu schaffen, dass zumindest das kurzfristige Fortführen des Unternehmens gesichert ist. Man stelle sich einmal vor, der Unternehmer liegt mit einem Herzinfarkt im Krankenhaus und ist nicht ansprechbar und nur er hat Bankvollmacht und Zeichnungsrechte für das Unternehmen. Es könnten noch nicht einmal Zahlungen an Lieferanten vorgenommen oder Bestellungen

durchgeführt werden. Als einfachste Form der Notfallvorsorge kommen deshalb Zeichnungsberechtigungen und Bankvollmachten für Ehegatten und/oder leitende Mitarbeiter in Betracht, die das Weiterarbeiten ermöglichen.

Als zweckmäßig hat sich hier auch ein Notfallordner herausgestellt, in dem alle für den Notfall wichtigen Dokumente abgelegt sind. In diesem Ordner sollten die wichtigsten Telefonnummern, Gesellschafts- und Versicherungsverträge, Testamente und Ähnliches abgelegt werden, damit im Notfall ein schneller Zugriff möglich ist. In einer solchen Situation hat der verbliebene Ehegatte genug Sorgen, er sollte nicht auch noch nach wichtigen Vertragsunterlagen suchen müssen.

## **Der bessere Weg: Die geplante Unternehmensnachfolge**

Es hält sich nach wie vor der Irrglaube, dass Gedanken über die Unternehmensnachfolge nur ältere Unternehmer betrifft. Genau dies ist jedoch falsch.

Zum einen muss bereits rechtzeitig mit der Nachfolgeplanung begonnen werden, da dies keine Angelegenheit ist, die sich in ein paar Wochen lösen lässt. Zum anderen müssen bestimmte Risiken und die Versorgung der Familie sichergestellt werden und dies betrifft oftmals den jungen Unternehmer mit einer noch jungen Familie in größerem Maße, als den älteren Unternehmer. Dies liegt oft daran, dass der junge Unternehmer das ganze Vermögen der Familie im Unternehmen stecken hat, da die Zeit noch gar nicht ausreichte, um im Privatbereich Vermögen aufzubauen. Der ältere Unternehmer hatte hier bereits die Möglichkeit, Privatvermögen anzusammeln, so dass seine Familie auch im Falle der völligen Auflösung des Unternehmens abgesichert wäre.

## **zum Autor**

**Peter Mörk**  
M&K  
Treuhand GmbH,  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,  
Steuerberatungsgesellschaft,  
Ludwigsburg



Daneben ist sicher auch die Anekdote des schwäbischen Unternehmers bekannt, der zu seinem Sohn sagt: „Sohn nächstes Jahr übergebe ich dir das Unternehmen.“ Darauf entgegnet der Sohn: „Papa such dir einen anderen, ich gehe selbst nächstes Jahr in Rente!“ Wenn man also zu lange mit der Nachfolge wartet, schafft man sich nur zusätzliche Probleme.

## **Was ist zu beachten?**

Welches sind nun die bestimmenden Faktoren für die Unternehmensnachfolge? Hierzu lassen sich folgende Hauptpunkte nennen, über die bei der Planung der Nachfolge nachgedacht werden muss:

- Nachfolger
- Eigene Versorgung
- Mitgesellschafter
- Liquiditätsplanung

## **Der oder die Nachfolger**

Im theoretischen Idealfall hat der Unternehmer ein, zwei oder noch mehr Kinder, die alle ganz wild darauf sind, genau das zu tun, was Ihr Vater gemacht hat, die sich untereinander bestens verstehen, altersmäßig nicht zu weit auseinander und fachlich gleich gut und hoch motiviert sind. Wohl dem, der mit dieser Situation gesegnet ist, da in diesem Fall die Nachfolge relativ einfach gestaltet werden kann.

Im Normalfall dürfte es jedoch häufiger so sein, dass keines der Kinder als Nachfolger infrage kommt oder zumindest nicht alle Kinder. Zuerst sollte zum Wohl des Unternehmens und damit mittelbar auch zum Wohl der Familie darüber nachgedacht werden, ob eines der Kinder als Nachfolger überhaupt infrage kommt. Es reicht eben nicht aus, der Sohn oder die Tochter vom Chef zu sein um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Man sollte mit dieser Frage durchaus kritisch umgehen. Vielleicht ist es für alle Beteiligten sogar das Beste, wenn nicht das eigene Kind das Unternehmen fortführt.

Selbstverständlich kann man von der 22-Jährigen Tochter oder vom 22-Jährigen Sohn nicht erwarten, dass sie schon die perfekten Unternehmer sind. Deshalb sollte man rechtzeitig darüber nachdenken, ob eines der Kinder infrage kommt und diesem dann auch die Zeit lassen in das Tagesgeschäft hineinzuwachsen.

Soweit der Unternehmer selbst keine Kinder hat oder diese für die Nachfolge selbst nicht infrage kommen, heißt das nicht automatisch, dass das Unternehmen nicht fortgeführt werden kann. Man muss in diesen Fällen über alternative Nachfolger nachdenken. Zu berücksichtigen wären hier beispielsweise jüngere Mitarbeiter, die schrittweise an eine Nachfolge herangeführt werden können, aber auch an die rechtzeitige Suche eines Partners oder Unternehmensübernehmers sollte gedacht werden.

Ein Kälte-Klima-Fachbetrieb aus dem Raum Stuttgart, der selbst keine Nachfolger hat, löste dieses Problem damit, dass er seinen angestellten Handwerksmeistern die vereinbarte Tantieme nicht auszahlt, sondern dieses Geld quasi als Anzahlung auf den späteren Übernahmepreis einbehält. So werden die Meister nach und nach in die Lage versetzt, das Unternehmen bei Ausscheiden des heutigen Inhabers fortzuführen.

### Die eigene Versorgung

Bei der Versorgung ergeben sich ganz natürlich unterschiedliche Interessen zwischen dem Übergeber und der Nachfolgegeneration. Selbstverständlich ist es der Wunsch der Übernehmer, ein florierendes Unternehmen ohne Schulden und ohne Lasten für die alte Generation zu haben.

Ziel der Nachfolgeplanung muss es aber sein, die Versorgung des Übergebers und seines Ehegatten sicherzustellen. Dabei sollte sichergestellt werden, dass die Versorgung unabhängig vom Geschick der jüngeren Generation und vom Unternehmenserfolg funktioniert. Problematisch hierbei ist, dass die Übergeber oft nahezu sein ganzes Vermögen im Unternehmen stecken hat und ein Weg gefunden werden muss, der es ermöglicht, den Ruhestand abzusichern ohne das Unternehmen vor unlösbare finanzielle Aufgaben zu stellen.

### Die Liquiditätsplanung

Ausreichende Liquidität bedeutet, dass ein Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit und fristgerecht nachkommen kann. Die Planung der Liquidität ist im betrieblichen Alltag ein oft unterschätztes und vernachlässigtes Aufgabenfeld.

Bei der Unternehmensnachfolge ist der Steuerung der Zahlungsströme besondere Aufmerksamkeit beizumessen. Es können vor allem für folgende Bereiche Zahlungen entstehen:

- Erbschaft- und/oder Schenkungssteuer
- Pflichtteile oder Gleichstellungsgelder für weichende Erben
- Eventuell anstehende Zahlungen an die Übergeber durch Renten oder dauernde Lasten
- Etwaige güterrechtliche Abfindungsansprüche
- Mögliche Ertragsteuerbelastungen, z. B. aus der Aufdeckung stiller Reserven

Diese Zahlungsströme müssen vorab geplant und aufeinander abgestimmt werden, damit nicht später die Situation eintritt, dass das Unternehmen und/oder die Übernehmer Zahlungsschwierigkeiten haben. Von besonderer Bedeutung ist diese Situation für den Übergeber dann, wenn er noch Renten aus dem Unternehmen beziehen soll, da diese dann gefährdet sind.

*Wird fortgesetzt.*