

# ProFirma

Das Magazin für den innovativen Unternehmer

OKTOBER 2010  
www.profirma.de

## DIE STEUERHÜRDEN DES JAHRES

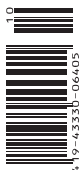
Das Jahressteuergesetz 2010 bringt zahlreiche Änderungen für Unternehmer. **Seite 56**

## SPECIAL BÜROEINRICHTUNG

„Green Office“ – nur ein Modewort oder der Inbegriff von Nachhaltigkeit? **Seite 60**

# Unternehmen Stabwechsel

Ob Nachfolge innerhalb der Familie oder Management-Buy-Out: Die Übergabe einer Firma fordert alle Beteiligten. Jungunternehmerin Birgit Bauer-Groitzl hat den Wechsel gemeistert. **Ab Seite 24**



## Nachfolge

# Abschied nehmen und durchstarten

Viele Unternehmer schieben ihre Nachfolgeplanung so lange in den Hintergrund, bis sie dem Druck von außen nicht mehr standhalten können. Für eine vernünftige Lösung ist es dann aber zu spät. Eine optimal geplante Staffelübergabe erstreckt sich über Jahre. VON EVA NEUTHINGER

Hans-Josef Neidhöfer verbringt mehrere Monate im Jahr in Südeuropa. Vor drei Jahren verkaufte der ehemalige Unternehmer die Firma Document-World GmbH in Neuss, deutschlandweit der größte Konzessionär der Marke Xerox. Der 59-jährige Neidhöfer genießt seitdem die freie Zeit und geht seinen Hobbys nach. Vom Leben als Firmenchef verabschiedete er sich mit dem Tag der Staffelübergabe.

Wenn die Nachfolge so abläuft, ist das perfekt. Allerdings scheint dies eher die Ausnahme als die Regel zu sein. „Sicherlich weiß jeder Firmenchef, dass er die Übergabe der Firma längerfristig planen muss. Die meisten verdrängen das Thema aber“, sagt Dr. Bernd LeMar, Coach für Unternehmensnachfolge in München und Autor des Buchs „Generations- und Führungswechsel in Familienunternehmen“. Abschied nehmen fällt häufig schwer.

„Als mein Vater mit 74 Jahren vor drei Jahren die Firma verlassen hat, wurde es höchste Zeit.“

BIRGIT BAUER-GROITL, TECHNOPLAST, WÖRTH AN DER DONAU

Es schadet der Firma, wenn der Prozess der Übergabe bewusst oder unbewusst verzögert wird. Aus mehreren Gründen: Die Banken bewerten fehlende Regelungen zur Nachfolge im Rating negativ. Kunden fragen irgendwann nach, wie es mit der Firma weitergeht. Und auch die Lieferanten wollen eine Orientierung. „Die besten Mitarbeiter wandern ab, wenn sie die Zukunft des Unternehmens nicht gesichert sehen“, warnt Dr. Rainer Langosch, Vorsitzender des Fachverbands Gründung, Entwicklung, Nachfolge beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) und Geschäftsführender Gesellschafter Dr. Langosch, Rumberg & Partner Unternehmensberatung in Hamburg. Jeder Unternehmensberater kennt Fälle,

Birgit Bauer-Groitzl, Chefin der Deutschen Technoplast GmbH in Wörth, wird als Nachfolgerin ihres Vaters von den Mitarbeitern anerkannt.



Foto: Kiefer

die sogar mit einer Zerschlagung oder Liquidation enden, weil sich der Senior nicht von der Firma trennen kann. Wann aber ist der richtige Zeitpunkt, die Nachfolge anzugehen? Als grobe Regel gilt: Zwischen 55 und 60 Jahren sollte der Senior beginnen, die Weichen zu stellen. Langosch findet jedoch: „Eigentlich ist der richtige Moment gekommen, wenn die Ertragssituation des Unternehmens gerade gut ist und die Zahlen stimmen.“ Denn zuallererst interessiert den Übernehmer die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, weniger dessen Vergangenheit. „Die nächsten drei Jahre sind für den Nachfolger elementar wichtiger als die letzten 30 Jahre“, so Langosch.

### Nachfolge per Verkauf

So betrachtete das auch Peer-Gunter Groll, als er die Document World GmbH von Hans-Josef Neidhöfer kaufte. Die Firma war zum Zeitpunkt der Übernahme perspektivisch bestens aufgestellt. Neidhöfer hatte gerade ein neues Verkaufs-

gebiet erschlossen, in dem Groll beste Entwicklungspotenziale sah. Der 55-jährige Diplom-Kaufmann kannte das Metier. Er arbeitete zuvor viele Jahre in der Geschäftsleitung eines Handelskonzerns, bevor er sich entschloss, das durch und durch gesunde Unternehmen zu kaufen. Für Neidhöfer war die Erfahrung des Nachfolgers wichtig. Er wollte die Fortführung seines Lebenswerks gesichert sehen. Seine Rechnung ist aufgegangen: Der Firma geht es heute bestens. Groll und seine 40 Mitarbeiter erzielen rund 15 Millionen Euro Jahresumsatz damit, Firmen bei ihrem Dokumentenmanagement zu beraten. Groll plant inzwischen sogar eine zweite Niederlassung. Zusammengekommen waren die beiden Parteien durch einen Kontakt von Unternehmensberater Nils Koerber, Mitinhaber der Gesellschaft Kern und Partner in Darmstadt. Koerber ist kein klassischer Unternehmensmakler, sondern versteht sich in erster Linie als Prozessentwickler im Interesse von Übergeber und Übernehmer. Groll war als potenzieller Käufer in seiner Adressdatei gelistet. ▶



Zunächst vertiefte sich der Interessent in die Bilanzen der vergangenen Jahre und beschäftigte sich mit dem Controlling der Firma sowie den Human Resources. Groll prüfte die Document World GmbH vor dem Kauf auf Herz und Nieren. Erst danach begannen die Gespräche mit dem Senior. „So geht jeder clevere Interessent vor“, sagt Langosch. Der Altunternehmer muss beim Unternehmensverkauf die Karten offen auf den Tisch legen. Anders funktioniert das nicht.

Zu Beginn der Verhandlungen stellten beide Parteien ihre Positionen vor. „Die Chemie zwischen Senior und Nachfolger muss von vornherein stimmen. Das ist ganz wesentlich für einen erfolgreichen Verkauf“, sagt Koerber. So sieht das auch Peer Günter Groll: „Nachfolge muss auf beiden Seiten passen.“ Bevor er sich für die Firma entschied, prüfte er mehrere Angebote und suchte lange nach dem geeigneten Objekt. Auch Neidhöfer hatte die Wahl zwischen mehreren Interessenten.

---

### „Die Chemie zwischen Senior und Nachfolger muss von vornherein stimmen.“

NILS KOERBER, UNTERNEHMENSBERATER, DARMSTADT

---

Die eigentliche Übernahme ging dann im Expressverkauf: Innerhalb eines Dreivierteljahrs war die Nachfolge unter Dach und Fach. Berater Koerber moderierte den Prozess und vermittelte zwischen den Parteien. Groll: „Ohne ihn als Mediator wäre der Kauf wahrscheinlich gescheitert.“ Er empfiehlt bei einer Übernahme, prinzipiell unabhängige Experten zur Unterstützung einzuschalten. Bei jeder Staffelübergabe kochen Emotionen auf beiden Seiten hoch. Thilo Söhngen, Steuerberater und Fachberater für Unternehmensnachfolge im westfälischen Wetter, berichtet: „Wenn die Eckpfeiler bei einer Unternehmensnachfolge nicht innerhalb von drei Monaten stehen, ist das Vorhaben meist zum Scheitern verurteilt.“

#### Poker mit der Bank

Größtes Problem für Groll war die Finanzierung des Kaufpreises. Es bedurfte einiges an Überzeugungsarbeit, ein Geldinstitut mit ins Boot zu holen. „Wir wandten uns zunächst an die bisherige Großbank, mit welcher der Gründer schon mehr als 30 Jahre zusammenarbeitete“, sagt Groll. Und obwohl die Firma in dieser langen Periode nie hohe Fremdmittel in Anspruch nehmen musste, erwartete das Kreditinstitut gigantische Sicherheiten. „Wir konnten anhand der Bilanzen, der Gewinn- und Verlustrechnungen und der Planzahlen belegen, wie gut das Geschäft aufgestellt war. Trotzdem wollte die Bank eine Übersicherung von mehr als 100 Prozent“, sagt Groll. Für den Diplom-Kaufmann war dies eine untragbare Forderung, er wandte sich an die Sparkasse an seinem Wohnort. „Der Sachbearbeiter reagierte völlig konträr. Wir bekamen inner-

Empfiehlt, die Braut „aufzuhübschen“: Steuerberater Thilo Söhngen im westfälischen Wetter.



halb von nur einer Woche unbürokratisch und zu fairen Konditionen die Finanzierungszusage.“ Zwar musste Groll auch bei der Sparkasse umfangreiche Sicherheiten abtreten, doch weniger, als damals die Großbank erwartete.

Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter zeigten sich dagegen kooperativ. Groll wurde als neuer Firmenchef gleich akzeptiert, das lief reibungslos. „Wir informierten unsere Geschäftspartner, sobald die Einzelheiten des Verkaufs geklärt waren“, sagt der Unternehmer. Berater Rainer Langosch hält dies für die richtige Vorgehensweise: „Solange die Nachfolge noch nicht in trockenen Tüchern ist, sollte in einem Letter of Intent Still-schweigen vereinbart werden.“ Gerüchte entstehen schnell. Seine eigene Nachfolgeplanung will der neue Firmenchef analog zu seinem Vorgänger handhaben. Zwar noch nicht sofort, aber innerhalb der nächsten Jahre plant er, erste Schritte einzuleiten, Augen und Ohren offen zu halten. „Vielleicht interessiert sich ja ein qualifizierter Mitarbeiter“, hofft Groll.

#### Nachfolge innerhalb der Firma

Diese Lösung führte bei dem 58-jährigen Bauunternehmer Herbert Bethäuser in Lauda-Königshofen zum Erfolg. Ende August wurden die Verträge unterschrieben. Der Diplom-Ingenieur hat notariell 49 Prozent der GmbH mit 30 Angestellten auf seinen langjährigen Mitarbeiter und Geschäftsführer Norbert Groß übertragen. Die Nachfolgeplanung zog sich über sechs Jahre. Der 48-jährige Norbert Groß kam sogar von sich aus auf den Unternehmer zu, weil er ein Angebot hatte, die Firma eines Konkurrenten zu kaufen. Aus Loyalität zu seinem Arbeitgeber fragte er Bethäuser, ob dieser ihm seine Firma verkaufen wolle. „Damals hatte ich überhaupt noch nicht an meine Nachfolge gedacht. Ich fühlte mich mit Anfang 50 viel zu jung, fit und dynamisch“, erinnert sich Bethäuser. Ein Ausstieg war für den Seniorchef zu diesem Zeitpunkt undenkbar. „Zu dieser Zeit hätte ich nie verkaufen können.“

Doch er erkannte seine Chance: „In der Baubranche herrscht ein harter Wettbewerb. Mein Kollege brachte bereits Erfahrung mit, und ich kannte seine Fähigkeiten.“ Seinen Töchtern wollte er eine Übernahme nicht zumuten. Sie sollten frei ihren Berufsvorstellungen nachgehen können.

Also signalisierte er sein Interesse an einem Verkauf und plante gemeinsam mit Groß seine Nachfolge. In einem ersten Schritt konsultierten sie verschiedene Berater und ließen den Betrieb bewerten. Bethäuser wandte sich an einen Experten der Handwerkskammer Stuttgart. Gleichzeitig bat er seinen Steuerberater um ein Gutachten. Die Profis wussten nichts voneinander. Bethäuser wollte ihre Empfehlungen verglei- ➤

chen können. Der Steuerberater kannte das Unternehmen aus jahrelanger Zusammenarbeit und analysierte die Zahlen. Der Berater der Kammer ging im Prinzip genauso vor, kam aber zu einem ganz anderen Ergebnis. Die ermittelten Werte differierten um rund 30 Prozent.

Groß engagierte ebenfalls einen Profi. Dessen Wertermittlung lag von den anderen Analysen weit entfernt. So mussten die beiden Vertragspartner ihre eigene Mitte finden. Zunächst diskutierten sie dazu gemeinsam mit den Beratern. „Die Chemie stimmte aber nicht zwischen unseren Experten. Wir entschieden uns deshalb später, allein weiterzumachen“, erinnert sich der Senior. Derartige Probleme kennt auch Steuerberater Thilo Söhngen: „Manchmal treten in Diskussionen ernste Differenzen hervor, die Berater unter sich lösen sollten.“

Im nächsten Schritt nahm Bethäuser vor zwei Jahren seinen Nachfolger in die Geschäftsführung auf. „Damit überraschten wir aber die Mitarbeiter. Vier wollten kündigen, weil sie dachten, ich würde gleich aufhören“, erinnert sich der Bauunternehmer. Kurz entschlossen organisierte die neue Geschäftsführung eine Betriebsversammlung und informierte ausführlich über die geplante Nachfolge. „Wir kommunizierten unsere Pläne offen. Damit konnten wir die Mitarbeiter überzeugen, dass die Zukunft des Unternehmens gesichert war“, so Bethäuser.

### Übergabe wird akzeptiert

Lieferanten und Kunden wurden offiziell überhaupt nicht informiert. „Sie erfuhren auf unseren Briefköpfen von der erweiterten Geschäftsführung und akzeptierten dies kommentarlos“, sagt der Seniorchef. Vermutlich auch deswegen, weil Norbert Groß schon seit Jahrzehnten im Unternehmen tätig ist und die Geschäftspartner ihn gut kennen.







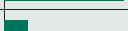

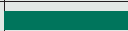
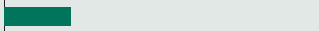






Bethäuser sieht die Reaktionen der Geschäftspartner positiv. „Der Firmenname Faul & Bethäuser, der bereits in der dritten Generation, seit 97 Jahren, am Markt ist, bürgt für Qualität, Leistung und Preis“, so der Senior. Für seinen Nachfolger Norbert Groß sind damit wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung gegeben.

Deshalb hat er auch keine Bedenken, in sechs Jahren die Geschäftsführung vollends seinem Nachfolger zu überlassen. Bethäuser wird dann 64 Jahre alt sein. Er plant, sich bis dahin sukzessive zurückzuziehen und die restlichen Anteile auf seinen Nachfolger zu übertragen. Norbert Groß wird später einmal alleine bestimmen können. Sein Sohn studiert derzeit Bauingenieurswesen und soll mit seinem Vater in der Zukunft die Baufirma führen.

„Von einer Nachfolge innerhalb der Familie träumen sicherlich die meisten Unternehmer“, so Thilo Söhngen. Coach LeMar warnt jedoch: „Die Kinder sollten niemals dazu gedrängt werden, den Betrieb zu übernehmen.“ Er rät dazu, für alle Optionen offen zu sein und dies innerhalb der Familie auch zu kommunizieren. „Es erscheint auch sinnvoll, mit einem externen Interessenten Gespräche zu führen“, sagt LeMar. Damit machen die Eltern glaubhaft, dass die nachfolgende Genera-

## Fakten zur Nachfolge

Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2010 bis 2014 in Deutschland nach Bundesländern

Baden-Württemberg		15.300
Bayern		19.000
Berlin		4.100
Brandenburg		2.600
Bremen		800
Hamburg		3.500
Hessen		8.700
Mecklenburg-Vorpommern		1.900
Niedersachsen		9.800
Nordrhein-Westfalen		24.100
Rheinland-Pfalz		5.000
Saarland		1.400
Sachsen		4.400
Sachsen-Anhalt		2.200
Schleswig-Holstein		3.800
Thüringen		2.300

tion wirklich frei ist und sich gegebenenfalls ohne Druck für eine Nachfolge entscheiden kann.

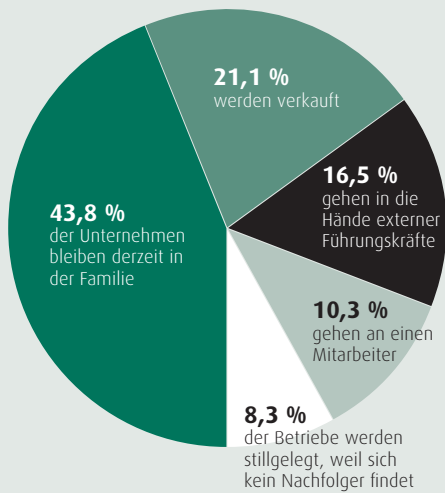
### Nachfolge in der Familie

So wie Birgit Bauer-Groitzl, die vor drei Jahren gemeinsam mit ihrem Bruder Hans Jürgen Bauer die Deutsche Technoplast GmbH in Wörth an der Donau von ihrem Vater übernommen hat. Die Firma ist spezialisiert auf Kunststofftechnik und Präzisionswerkzeugbau. Die 38-Jährige ist mit ihrer Entscheidung sehr zufrieden: „Ich bin Unternehmerin aus Leidenschaft.“ Dabei war ihr Weg in die Geschäftsführung mit Höhen und Tiefen verbunden. Die studierte Diplom-Ingenieurin arbeitete zunächst drei Jahre in einem anderen mittelständischen Betrieb, bevor sie in das Familienunternehmen einstieg. Ihr Vater fragte sie erstmals im Jahr 1999 – damals war er 66 Jahre alt –, ob sie mit ihrem Bruder den Betrieb übernehmen wollte. Bauer-Groitzl entschied sich dafür, kündigte ihre Stellung in der Projektleitung und stieg als Abteilungsleiterin in den Betrieb der Eltern ein.

Doch Vorstellung und Wirklichkeit fielen auseinander: Der Senior ließ sie kaum mitbestimmen. Er konnte nicht loslassen und das Zepter seinen Kindern übergeben. Kaum mit Entscheidungsbefugnis ausgestattet, sahen auch die Mitarbeiter in ihr nur die Tochter des Seniors. Sie akzeptierten die Ju- ➤

### Externe Nachfolge überwiegt

In den Jahren zwischen 2010 und 2014 werden knapp 110.000 Familienunternehmen an einen Nachfolger übertragen, jedoch weniger als die Hälfte der Betriebe verbleiben dabei im Besitz der Familie.



Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn



### GRATISTOOL des Monats ProFirma PROFESSIONAL

Einen kostenlosen Fachbeitrag zum Thema aus dem Angebot von **ProFirma Professional** finden Sie auf [www.profirma.de](http://www.profirma.de)

**Unternehmensnachfolge:** Der Beitrag informiert darüber, wie Sie erbrechtliche und gesellschaftsrechtliche Gefahren vermeiden.

niorin nicht als Chefin. „Nach außen konnte ich mich gegenüber Kunden und Lieferanten profilieren. Doch innerhalb des Hauses war es oft schwierig, sich durchzusetzen“, resümiert die Unternehmerin.

Nach drei Jahren warf Bauer-Groitzl schließlich das Handtuch und schied aus dem Unternehmen wieder aus. „Kein Einzelfall, dass die Kinder sich gegen die Firma entscheiden, wenn der Senior weiter bestimmen will“, kommentiert LeMar. Bauer-Groitzl übernahm die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens in der Region. Neun Monate später holte ihr Vater sie aber ins Unternehmen zurück. „Wohl auch deshalb, weil ihn Geschäftspartner immer wieder darauf ansprachen, warum er mich hat gehen lassen“, sagt Bauer-Groitzl. Das war im Jahr 2003.

Nach ihrem Wiedereinstieg akzeptierten die Mitarbeiter sie als künftige Firmenchefin. Denn die Rückkehr erfolgte unter der klaren Maßgabe, dass sie und ihr Bruder künftig das Sagen haben: „Durch Klarheit konnte wechselseitiges Vertrauen ent-

stehen.“ Mit ihrer Kündigung im eigenen Haus bewies sie den Kollegen ihre Stärke und Entschlossenheit. Von da an gab es keine Probleme mehr mit dem Team. Auch Lieferanten und Kunden schätzten die junge Diplom-Ingenieurin: „Mein Bruder hatte eine ganz andere Ausgangsbasis, weil er schon nach seiner Lehre kontinuierlich im Betrieb beschäftigt war und sich zwei Meistertitel erarbeitet hatte.“

### Klare Verhältnisse erwartet

Nur ihr Vater verzögerte den Prozess der Nachfolge noch immer. Die Geschäftspartner erwarteten aber irgendwann klare Verhältnisse: „Als mein Vater mit 74 Jahren vor drei Jahren die Firma verlassen hat, wurde es höchste Zeit“, sagt die Jungunternehmerin. So langsam übten Dritte, insbesondere die Hauptkunden, Druck aus. Die Mitarbeiter wussten zwar, dass die Nachfolge gesichert war, aber trotzdem konnten noch Loyalitätskonflikte die Arbeitsabläufe belasten.

Bauer-Groitzl und ihr Bruder Hans Jürgen Bauer entwickelten die Firma seitdem weiter. Sie setzten auf einen kooperativen Führungsstil, innovative Produkte und Entwicklungschancen im Ausland. Sie eröffneten eine weitere Niederlassung, investierten in neue Maschinen. Neue Besen kehren gut. Die Jungunternehmerin rät allen Seniorchefs: „Eine gelungene Nachfolge dauert eher zehn als fünf Jahre. Das sollte jeder bei seiner Planung berücksichtigen und frühzeitig loslegen.“ Und sie hält es für ganz wichtig, sich für die Zeit nach dem Ausstieg neue Ziele zu formulieren. „Wenn die Firma den gesamten Lebensinhalt bildet, klappt der Ausstieg nie“, so Bauer-Groitzl. Sie selbst lebt nach diesem Prinzip schon in jungen Jahren. „Ich weiß, dass ich die Firma führen kann. Aber nicht muss.“

Auch Werner Bayer, Geschäftsführer der Helfrecht Gesellschaft für unternehmerische Planungsmethoden in Bad Alexanderbad, hält es für ganz wichtig, sich neue Ziele zu setzen und den dritten Lebensabschnitt zu planen. Er rät, eine Auszeit dafür zu nehmen: „Es erscheint für jeden Unternehmer sinnvoll, den Rollenwechsel in der Firma einmal durchzuspielen. Wie möchte er seine dritte Lebensphase sinnvoll gestalten?“ Sich damit auseinanderzusetzen, sieht Bayer als ganz wichtig an: „Wenn dies nicht geschieht, kommt es zu dem häufig zu beobachtenden Phänomen, dass der Senior sozusagen die nachfolgende Generation im Unternehmen stört.“ Das kann nicht sinnvoll und gewollt sein.

Trotzdem kommt es häufig vor. Coach LeMar kennt einen Ausweg. Sein Tipp: „Mit Ende 50 noch eine zweite kleine Firma gründen, in einem Bereich, in dem der Unternehmer spe-

## Unternehmensbewertung

**Bei jeder Nachfolge kommen die aktuellen Zahlen auf den Tisch:  
Das Unternehmen muss professionell bewertet werden.**

Will ein Mitglied aus der Familie übernehmen, läuft dies zumeist über den Steuerberater. Beim Verkauf liegen in der Regel mindestens zwei Gutachten mit unterschiedlichen Ergebnissen vor. Es werden zahlreiche, höchst komplizierte Methoden angewandt, um den Unternehmenswert zu ermitteln. Von praktischer Relevanz ist vor allem das sogenannte Ertragswertverfahren. Es orientiert sich an den künftig zu erzielenden Gewinnen des Unternehmens, die dann auf den Zeitpunkt des Verkaufs abgezinst werden. Um einen groben ersten Unternehmenswert zu bekommen, rechnen manche Experten nach der Formel: nachhaltiger Jahresüberschuss abzüglich Unternehmervergütung multipliziert mit fünf ergibt den Unternehmenswert.

Unabhängig vom Verfahren: In den Wert fließen zahlreiche Faktoren ein – unter anderem die Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeiter sowie die Bedeutung des Seniors für den Geschäftserfolg. Die strategische Ausrichtung, die Leistungspalette, die Kundenstruktur und das

Entwicklungspotenzial der Firma spielen bei der Bewertung eine große Rolle. „Je besser die Gewinnsituation, die strategische Marktposition und die Leistungspalette, desto mehr ist das Unternehmen wert“, sagt Steuerberater Thilo Söhngen.

Jeder Berater wird sich die Bilanzen der vergangenen drei bis fünf Jahre vornehmen und „die Zahlen zum Sprechen bringen“, erklärt Experte Rainer Langosch. Der Unternehmenswert enthält auch subjektive Komponenten durch die individuelle Einschätzung des Bewertenden. Das Ergebnis entspricht auch bei einem Unternehmensverkauf an Dritte oder auch im Rahmen eines Management-Buy-out, also dem Erwerb der Firma durch deren Manager selbst, nicht unbedingt exakt einem rechnerisch ermittelten Verkaufspreis. „Dieser ergibt sich aus Verhandlungen. Es könnte sogar sein, dass Konkurrenten bereit sind, mehr zu zahlen als den kalkulierten Unternehmenswert, um an das Know-how oder den Marktanteil zu kommen“, so Langosch.

STEUERN UND RECHT

## Übergang optimal einfädeln

Wer die Nachfolge gut vorbereitet, spart erheblich Steuern und minimiert rechtliche Risiken.  
Die wichtigsten Punkte für Senior und Junior.

**Betriebsverkauf.** Am Verkaufsgewinn der Firma will auch das Finanzamt teilhaben. Die Behörde rechnet dabei ganz trocken: Vom Kaufpreis zieht sie zunächst die Buchwerte des Betriebs ab. Damit werden die stillen Reserven aufgedeckt, die sich im Lauf der Abschreibung angesammelt haben. Auf diesen Veräußerungsgewinn berechnet der Fiskus bei Einzelunternehmen und Personenfirma Einkommensteuer, bei der GmbH Körperschaft- und Gewerbesteuer. Einzel- und Personenfirma winkt dabei ein besonderer Vorteil: Verkäufer über 55 Jahre zahlen nur etwas mehr als die Hälfte ihres individuellen Steuersatzes auf den Gewinn, falls der gesamte Betrieb beziehungsweise Mitunternehmeranteil verkauft wird. Alternative ist immer die Fünftelmethode: Hier teilt das Finanzamt den Gewinn durch fünf, bemisst die Steuern darauf und multipliziert die Steuer auf den Veräußerungsgewinn mit fünf. Infolge der günstigeren Progression kommt eine insgesamt vorteilhafte Besteuerung dabei heraus.

**Schenkungsteuer.** Wer seinen Betrieb unentgeltlich etwa auf den Sohn überträgt, hilft ihm, viel Steuern zu sparen. Denn 85 Prozent des Betriebsvermögens bekommt er steuerfrei, wenn er die Firma mindestens fünf Jahre lang fortführt, bei sieben Jahren Ausdauer geht der Übergang sogar ganz steuerfrei über die Bühne. In dieser Zeit darf der Filius höchstens 150.000 Euro Kapital

entnehmen und muss im Betrieb mit mehr als 20 Mitarbeitern die bisherigen Arbeitsplätze erhalten. Gemessen wird das an der Lohnsumme, die bei fünf Jahren 400, bei sieben Jahren 700 Prozent des Betrags im Zeitpunkt der Übergabe ausmachen muss.

**Steuerschulden.** Eine tickende Zeitbombe sind mögliche betriebliche Steuerschulden des Vorgängers. Verschweigt er sie und überträgt den Betrieb auf den Nachfolger, dann kann das Finanzamt einfach bei diesem kassieren. Haftung des Betriebsübernehmers heißt das.

**ProFirma-Tipp:** Wer sicher gehen will, lässt sich vom Verkäufer eine Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamts geben. Wem das peinlich ist, der sollte im Kaufvertrag zumindest eine Haftungsklausel einbauen, nach welcher der Verkäufer dem Nachfolger den Regressbetrag erstatten muss.

**Nachhaftung.** Auch zivilrechtlich droht dem Nachfolger die Haftung für Verbindlichkeiten seines Vorgängers. Wenn er die Firma fortführt, können sich die Gläubiger des Seniors noch fünf Jahre lang an den Nachfolger halten.

**ProFirma-Tipp:** Ein Vermerk im Handelsregister, dass der bisherige Inhaber für die Altschulden geradesteht, hilft. Auch hier ist zusätzlich eine Regressklausel im Kaufvertrag ratsam.

**Stammpersonal.** „Kauf bricht nicht Arbeitsverträge“ – diesen Satz haben clevere Nachfolger bereits beim ersten Gespräch mit dem Vorgänger im Kopf. Denn mit der Übernahme muss der Käufer grundsätzlich auch alle Mitarbeiter übernehmen, gleich ob sie jung, alt, hoch motiviert oder eher träge sind. Auch wenn der Junior gleich nach dem Kauf kräftig umstrukturieren und Personal abbauen will, läuft er Gefahr, dass ihm das Arbeitsgericht einen Strich durch die Rechnung macht.

**ProFirma-Tipp:** Am besten baut schon der frühere Chef Stellen ab oder findet zusammen mit dem neuen Inhaber und den Mitarbeitern Abfindungslösungen.

**Rechtsform.** GmbH oder Personenfirma – passt dem Nachfolger die Rechtsform der Firma nicht, die er von seinem Vorgänger übernommen hat, wandelt er sie einfach um. Je nach Haftungsrisiko des Unternehmens empfiehlt sich die GmbH oder die GmbH & Co. KG. Sie eignen sich auch besonders gut, um weitere Teilhaber aufzunehmen. Auch steuerlich kann der Rechtsformwechsel interessant sein. Der Steuerberater stellt mit einem Belastungsvergleich schnell gegenüber, welche Firmenvariante für den Nachfolger am günstigsten ist.

„Wir informierten unsere Geschäftspartner, sobald die Einzelheiten des Verkaufs geklärt waren“: Peer Gunter Groll übernahm die Firma Document World in Neuss vor drei Jahren.





zielles Know-how hat.“ Damit wird die „Hauptfirma“ frei zur Übergabe. „Viele Firmenchefs leben in ihrer neuen Aufgabe als „Jungunternehmer“ sichtlich auf, und der Generationswechsel kann sich so vollziehen“, sagt LeMar.

### **Ziele für die Zeit danach**

Auch Berater Langosch rät, die Nachfolge als ein langfristiges Projekt anzulegen. Das beinhaltet nicht nur, sich für die Zeit danach persönliche Ziele zu setzen. Sondern insbesondere, die Firma so zu justieren, dass sie für einen potenziellen Nachfolger interessant erscheint. „Es gilt, die Braut aufzuhübschen“, bringt es Berater Söhngen auf den Punkt.

Der Steuerexperte veranschlagt dafür einen Zeitraum von drei Jahren. In dieser Phase lautet die Maxime, einen potenziellen Nachfolger zu überzeugen. Entsprechend sind Jahresabschlüsse und Bilanzen gewinnorientiert zu gestalten. „Das steht sicherlich steuerlichen Vorteilen entgegen“, erklärt Söhngen. Es muss aber sein: So durchforstet der Experte gemeinsam mit seinem Mandanten die Kostensituation des Unternehmens. „Wenn Angehörige für ihre Tätigkeit gut entlohnt werden, mindert das die Erträge der Firma. Es kann vorteilhaft sein, darauf zu verzichten.“ Der Unternehmer sollte sich auch

überlegen, ob Immobilien auf den Nachfolger mitübertragen werden sollen. Bei Übergabe innerhalb der Familie sind die steuerlichen Folgen im Hinblick auf bestimmte Freibeträge zu berücksichtigen. Beim Verkauf wird dies den Kapitalbedarf des Nachfolgers massiv erhöhen. „Nicht jeder Jungunternehmer bringt genügend Eigenkapital mit“, gibt Söhngen zu bedenken. Gewinnvorträge in der Bilanz empfiehlt er in eine freie Rücklage zu transferieren. „Das sieht einfach besser aus“, so der Berater. Vor der Nachfolge ist auch zu klären, wie stille Reserven zu behandeln sind. „Sicherlich ist hier der Einzelfall zu betrachten“, so Söhngen. Er stellt auch immer wieder fest, dass GmbH-Geschäftsführer das obligatorische Stammkapital von 25.000 Euro nur zur Hälfte eingezahlt haben. „Bevor der Unternehmer in den Verkauf geht, bringt er das in Ordnung“, rät Söhngen. Und nicht zuletzt: Gewinnoptimierung vor der Nachfolge wirkt sich positiv auf den Wert des Unternehmens aus. „Jeder Euro mehr Gewinn führt zu einem um rund 5 Euro höheren Unternehmenswert“, rechnet Söhngen vor. Senior Neidhöfer berücksichtigte all diese Zusammenhänge bei seinem Verkauf. Er stellte schon Jahre vor der Übergabe die Weichen für seine Nachfolge, nutzte den richtigen Moment nach einer strategischen Neuausrichtung. Die Früchte daraus versüßen ihm heute seinen Lebensabend als Privatier. ◀