



## Unternehmensnachfolge



## Die richtige Nachfolge

**Sie leiten seit Jahren erfolgreich ein mittelständisches Unternehmen. Es ist Ihr Lebenswerk und neben der Familie der Mittelpunkt.**

Da fällt es nicht leicht sich um den Rückzug Gedanken zu machen. Doch so langsam rückt das Thema Ruhestand näher und die Frage, wie es mit der Firma weiter geht, wird unumgebar. Doch wird alles so, wie Sie sich das vorstellen?

Wir geben Antworten und leisten Hilfestellung.

<b>Aktiv gestalten</b>	Rechtzeitig anfangen und sich Zeit nehmen
<b>Gesucht und gefunden</b>	Die Chemie muss stimmen
<b>Business planen</b>	Grundlegendes
<b>Absichern</b>	Für das Alter vorsorgen
<b>Für den Notfall</b>	Vorbeugen und Streit vermeiden
<b>Optimieren</b>	Konzept und Steuern
<b>Unternehmensverkauf</b>	Die richtige Form
<b>Gemeinsam Umsetzen</b>	Gemeinsames Konzept, klare Rollen
<b>Das nötige Kleingeld</b>	Finanzierung und Förderung
<b>Wert und Recht</b>	Unternehmenswert

## Aktiv gestalten

**Entscheidend bei der Unternehmensnachfolge ist, sich rechtzeitig damit zu befassen.**

**Oft ist das eigene Unternehmen Teil der eigenen Identität. Den Gedanken an eine so grundlegende Veränderung wie die Nachfolge zuzulassen und diese zu regeln, fällt häufig schwer.**

Für einen Unternehmer ist die Nachfolge in der Regel ein einmaliges Ereignis, weshalb auf Erfahrungswerte nur selten zurückgegriffen werden kann. Ein externer Berater kann hier oft sehr hilfreich sein. Wir begleiten Sie im gesamten Übergabeprozess und stehen Ihnen als unabhängiger Partner mit Rat und Tat zur Seite.



### ► die Herausforderung

- geeignete Nachfolgeform wählen: Familiennachfolge, Fremdgeschäftsführung, Verkauf
- geeigneten Nachfolger finden
- emotionale Komponente nicht unterschätzen

### ► das A und O

- gründliche Planung
- gut durchdachtes Konzept
- effektive Umsetzung
- erfolgreiche Fortführungsmöglichkeit

### ► der Quick-Check

- erste Orientierung
- Aufzeigen von Möglichkeiten

### ► das Übergabekonzept

- Ziele formulieren
- Meilensteine definieren
- Übergabender und Nachfolgender in einem Boot
- Absicherung eines erfolgreichen Übergabeprozesses

## Gesucht und gefunden

**Ein vollständiger Verkauf Ihres Unternehmens kommt für Sie nicht in Frage. Aber die Übergabe der Geschäftsführung oder die schrittweise Unternehmensübergabe an eines Ihrer Kinder, einen nahen Verwandten, Mitarbeiter oder an einen Externen ist durchaus denkbar und in absehbarer Zeit auch nötig.**



Emotionen sollten bei der Suche nach und beim Umgang mit einem Nachfolger nicht im Wege stehen. Auch – oder insbesondere – bei der Nachfolge innerhalb der eigenen Familie spielt die Objektivierung persönlicher Aspekte eine ganz besondere Rolle.

Damit sowohl zwischenmenschliche Anforderungen als auch fachliche Fähigkeiten bei der Auswahl des Nachfolgers angemessen zur Geltung kommen, unterstützen wir Sie bei der Entwicklung eines objektiven Kriterienkatalogs.

### Kriterienkatalog

#### ► Fachliche Anforderungen

- Branchenkenntnis
- Management Know-how
- Führungskompetenz
- Verhandlungsgeschick

#### ► Zwischenmenschliche Anforderungen

- Wertesystem
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Verantwortungswille

# Business planen

## Übergabe des eigenen Unternehmens:

Soll nicht nur die Geschäftsführung, sondern über kurz oder lang auch das Eigentum am Unternehmen auf den Nachfolger übergehen, bietet sich die vollständige oder schrittweise Übertragung über die Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft an. Ein extern eingestellter Geschäftsführer oder Mitarbeiter kann z. B. über eine Gewinnbeteiligung Kapital ansparen und weitere Geschäftsanteile erwerben. Eine Übertragung von Geschäftsanteilen durch Schenkung ist häufig für Familien eine geeignete Übertragungsform.

### ► Herausforderung:

- geeignete Rechtsform wählen
- ausreichende Kapitalausstattung sichern
- optimale Gestaltung des Gesellschaftsvertrags
- Flexibilität ermöglichen

## Fortführung des Unternehmens:

Hinsichtlich der Fortführung des Unternehmens bestehen bei vielen Senior-Unternehmern die größten Sorgen und Ängste. Ob der Nachfolger das eigene Unternehmen auch wirklich im eigenen Sinne weiterführt – wenn auch auf seine Art und Weise – lässt sich am besten beurteilen, wenn seine Auffassungen, Pläne und Ziele vor der Übergabe transparent gemacht werden.

### ► Businessplan:

- Geschäftsidee
- Marktumfeld
- Konkurrenz
- Personal
- Geschäftspartner
- Veränderungsabsichten



## Absichern



### **Keine Frage: bisher verdienen Sie Ihren Unterhalt in und mit Ihrem Unternehmen.**

Wenn Sie diese Einkommensquelle auch im Alter – also nach der aktiven Erwerbstätigkeit – nutzen möchten, gilt es gründlich zu prüfen, ob für ihren künftigen Lebensunterhalt auch genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

Hierbei gilt es nicht nur zu berücksichtigen, inwieweit Sie sich über Lebensversicherungen oder private Altersvorsorge schon für die Zeit nach Ihrer aktiven Tätigkeit im eigenen Unternehmen abgesichert haben, sondern auch, welche Variante der Altersvorsorge durch bzw. mit dem Unternehmen überhaupt in Frage kommt.

- ▶ **Übertragung gegen Nießbrauchsvorbehalt**
  - Kein Eigentumsübergang
- ▶ **Verkauf gegen Ratenzahlung oder Renten**
  - Eigentum geht an Nachfolger über
  - Nachfolger kann Zahlung über Raten strecken
  - Zinsanteil auf Raten
  - Anpassung an Steigerung der Lebenshaltungskosten möglich
  - Absicherung der Renten vornehmen
- ▶ **Verkauf gegen Einmalzahlung**
  - Kaufpreis in einem Betrag
  - Nachfolger muss Kapital aufbringen können
  - vom künftigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens unabhängig
  - Einkünfte aus Zinsen oder Verbrauch des Erlöses

## Für den Notfall

**In den meisten Fällen erfolgt die Unternehmensnachfolge aufgrund des altersbedingten Ausscheidens des Unternehmers.**

**Wie in allen Lebensbereichen, ist es jedoch auch in diesem Bereich sinnvoll, für unerwartete Ereignisse wie Krankheit, Unfall oder Tod Vorsorge zu treffen. Ein Notfallkonzept sollte auch zur eigenen Absicherung und zur Absicherung der Familie frühzeitig erstellt werden.**



Sinnvolle und bedachte Vollmachtenregelungen sichern den reibungslosen Geschäftsablauf und somit Fortbestand des Unternehmens auch für den Fall, dass ein schwerer Unfall passiert oder ein schlimmer Krankheitsfall eintritt.

Über ein Testament oder Erbvertrag kann man die Unternehmensnachfolge individuell regeln und somit den gesetzlichen Erbfall – in der Regel komplexe und komplizierte Erbengemeinschaften – vermeiden.

**Wichtig ist unter diesem Gesichtspunkt insbesondere, dass Testament, vergebene Vollmachten und Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages schlüssig ineinander greifen.**



## Optimieren

**Eine große Herausforderung bei der Planung und Konzeption des Generationenwechsels im eigenen Unternehmen ist die Übergabe so zu gestalten, dass das „Alte“ und das „Neue“ angemessen berücksichtigt werden und dass kein wichtiger Schritt übergangen wird.**

Wir bieten Ihnen über unsere interdisziplinären Teams eine umfassende Beratung und Begleitung des gesamten Übergabeprozesses. Häufig bestehen insbesondere in rechtlicher (z. B. Rechtsform), finanzieller (z. B. Förderprogramme) oder steuerlicher Hinsicht ungeahnte Handlungs- und Optimierungspotenziale.

Die Möglichkeit eines Rechtsformwechsels zur Erleichterung der Eigentumsübergabe wird allzu oft außer Acht gelassen. So kann zum Beispiel über die Gründung einer Kommanditgesellschaft oder einer Kapitalgesellschaft die Haftung eines Gesellschafters beschränkt werden.

Wir geben Ihnen gerne einen Überblick über die einzelnen Gesellschaftsformen, wie Sie gegründet werden können, wer bei welcher Form wie haftet und welche Vorteile bzw. Nachteile sie für Sie haben.

Unsere Steuerspezialisten unterstützen Sie mit ihrem Fachwissen hinsichtlich der Vorteile, die Sie in steuerlicher Hinsicht aus den einzelnen Übergabevarianten und Rechtsformen ziehen können.

Die bewusste Auswahl einer Übertragungsform, eine Umstrukturierung oder Neugründung ist in vielen Fällen empfehlenswert. Die Übertragung gegen wiederkehrende Leistungen wird z. B. in einigen Fällen als private Versorgungsleistung anerkannt und dem Empfänger kommt so kein steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn zu. Auch bei Schenkungen kann die Schenkungsteuer u. U. vermieden werden.



# Unternehmensverkauf

**Sie haben sich entschieden, Ihr Unternehmen zu verkaufen. Und das Risiko, sich aufgrund von Unwissenheit oder Fehlern im Vertrag zu schaden, ist groß.**

Die Rechtsberatung durch unsere Netzwerkpartner informiert Sie umfassend über die einzelnen Gestaltungsmöglichkeiten beim Unternehmensverkauf. Insbesondere im Hinblick auf Vertragsgestaltung und rechtsformspezifische Besonderheiten ist hier Spezialwissen von Vorteil.

## ► Management-Buy-Out (Verkauf an Mitarbeiter)

- für jede Rechtsform geeignet
- Übergebender kennt seinen Nachfolger
- durch die Unternehmens- und Branchenkenntnis des Nachfolgers können Wettbewerbsvorteile erzielt werden
- Finanzierung gestaltet sich häufig schwierig

## ► Kompletter Unternehmensverkauf

- Verkauf an einen Konkurrenten kann einen hohen Kaufpreis mit sich bringen
- das eigene Unternehmen geht vielleicht im kaufenden Unternehmen unter

## ► Verkauf von Unternehmensanteilen

- Nachfolger wird Gesellschafter
- geringere finanzielle Belastung für den Nachfolger
- Übergebender hat nach wie vor Einflussmöglichkeiten





**Unternehmensnachfolge ist ein Gemeinschaftsprojekt. Es verlangt allen Beteiligten – insbesondere dem Übergebenden – ein hohes Maß an Kommunikation, Verständnis und Offenheit ab.**

## Gemeinsam umsetzen

### ► Übergabe der Chefrolle:

Insbesondere wenn die Übergabe schrittweise erfolgen soll, verändern und verschieben sich die Machtverhältnisse und Kompetenzen im Laufe des Prozesses schleichend. Manch ein Unternehmer mag den Nachfolger als „zu forsch“ und „ungestüm“ empfinden, während der Nachfolger den Unternehmer als „altmodisch“ empfindet und sich nicht so viel „Einmischung“ wünscht. Unsere Erfahrungen zeigen, dass eine sachliche Ebene hier nicht immer gewahrt wird.

Gerade im Hinblick auf diese hochgradig emotionalen Rollenverschiebungen ist ein offenes Kommunikationsklima unverzichtbar. Es sollte zu Beginn geklärt werden, wie das Engagement des Übertragenden während des Übergabeprozesses und danach aussieht. Ein unabhängiger Berater – als Mediator – ist hier oft von unschätzbarem Wert.

### ► Übergabe des Netzwerkes und des Know-hows:

Sie haben in den letzten Jahren oder Jahrzehnten ein umfassendes Netzwerk errichtet, das Ihr Unternehmen absichert und trägt. Die Weitergabe dieses Netzwerkes und Ihres Know-hows ist nicht nur für Ihren Nachfolger, den Fortbestand des Unternehmens und die Mitarbeiter, sondern auch für die Absicherung Ihrer persönlichen Altersvorsorge von Bedeutung.

## Das nötige Kleingeld

**Viele Unternehmensübergaben scheitern an einer nicht ausreichend durchdachten und gesicherten Finanzierung.**

Der Kapital- und Investitionsbedarf ist häufig aufgrund von Umstrukturierungen durch den Nachfolger, der mit neuen Ideen und Tatendrang die Fortführung Ihres Unternehmens gestalten möchte, hoch und wird leicht unterschätzt.

Insbesondere öffentliche Förderprogramme bieten hier eine Möglichkeit auf zusätzliche finanzielle Mittel zurückgreifen zu können und erleichtern die Unternehmensübergabe sowohl für den Nachfolger als auch für den Übergebenden.

Wir beraten Sie gerne, welche Programme für Sie in Frage kommen und wie Sie diese nutzen können.

► **Beispiele für Förderprogramme:**

- ERP-Kapital für Gründer und Unternehmensnachfolger
- KfW-Gründerkredit
- Förderprogramme der Länder – auch Unternehmensberatung wird gefördert
- Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds – Gründungscoachings



# Wert und Recht

**So viel Mühe, so viel Zeit, so viel Herzblut und Kraft haben Sie in Ihr Unternehmen gesteckt – und dann soll es nur so wenig wert sein? Viele Unternehmer haben bei der Übergabe ihres Lebenswerkes mit diesen unterschiedlichen Einschätzungen zu kämpfen.**

Leider decken sich der ideelle und der wirtschaftliche Wert eines Unternehmens nur selten. Gerade bei Vertragsverhandlungen kann dies zu Komplikationen oder gar einem Scheitern führen. Damit die Übergabe bzw. der Verkauf nicht am Kaufpreis scheitert, ist es für beide Seiten von Vorteil, die Unternehmensbewertung durch einen objektiven Dritten vornehmen zu lassen.

## ► Möglichkeiten der Unternehmensbewertung:

- Substanzwertmethode
- Ertragswertverfahren
- Discounted Cash-Flow-Verfahren
- Vergleichs- bzw. Multiplikatormethode
- Realoptionen



Rechtliche Stolpersteine bringen einen zumeist nur dann zu Fall, wenn man sie nicht hat kommen sehen. Eine umfassende Absicherung in rechtlicher Hinsicht empfiehlt sich bei der Unternehmensübergabe sowohl für den Übergebenden als auch für den Nachfolger.

Insbesondere eine Prüfung von Kauf- und Gesellschaftsverträgen durch einen externen Fachmann kann Stolpersteine aus dem Weg räumen und den Weg in eine gesicherte Zukunft ebnen.

**Wir nutzen das fachliche Netzwerk eines großen Prüfungs- und Beratungsunternehmens mit über 1.000 Mitarbeitern, darunter:**

- 78 Wirtschaftsprüfer
- 34 Steuerberater
- 22 Rechtsanwälte
- mehr als 300 qualifizierte Prüfer mit vielfältigen Spezial- und Branchenkenntnissen. (Stand: 01.01.2013)

Wir arbeiten interdisziplinär mit Rechtsanwälten und Unternehmensberatern sowie Spezialisten aus einer Vielzahl weiterer Fachbereiche zusammen. Dadurch erzielen wir für Sie auch bei komplexen Fragestellungen ausgezeichnete Ergebnisse.

**Wir geben Antworten und leisten Hilfestellung. Sprechen Sie uns gern an.**



Steuerberaterin  
**Dr. Kerstin Grünberg**  
Geschäftsführerin  
Telefon: 0385 3433 - 2248  
Mobil: 0173 2174703  
kerstin.gruenberg@awado-wpg.de



Wirtschaftsprüfer  
**Jan B. Töppe**  
Geschäftsführer  
Telefon: 0511 9574 - 5281  
Mobil: 0172 6756347  
janb.toeppe@awado-wpg.de

[www.awado-wpg.de](http://www.awado-wpg.de)