

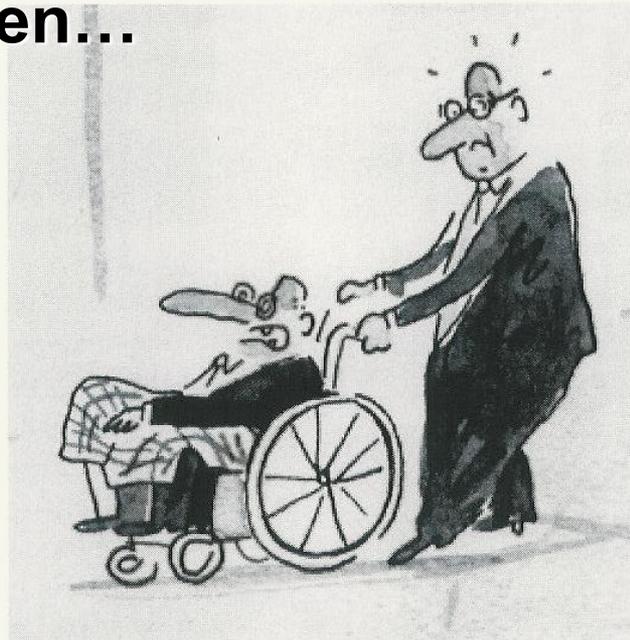
Schritt für Schritt zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge

Termin: 20. Juni 2022

Referent: Günther Sprunck
GUB Concept mbH, Homburg

Unternehmensnachfolge – um was geht es?

In 70 % der Fälle wird die Nachfolgeregelung
zu spät vollzogen...



„Langsam reicht’s mir. Ich mach das jetzt nochmal 5 Jahre
und dann kannst du den Laden übernehmen!“

Unternehmensnachfolge – um was geht es?

... und in einigen Fällen mit gravierenden
Folgen verpasst!

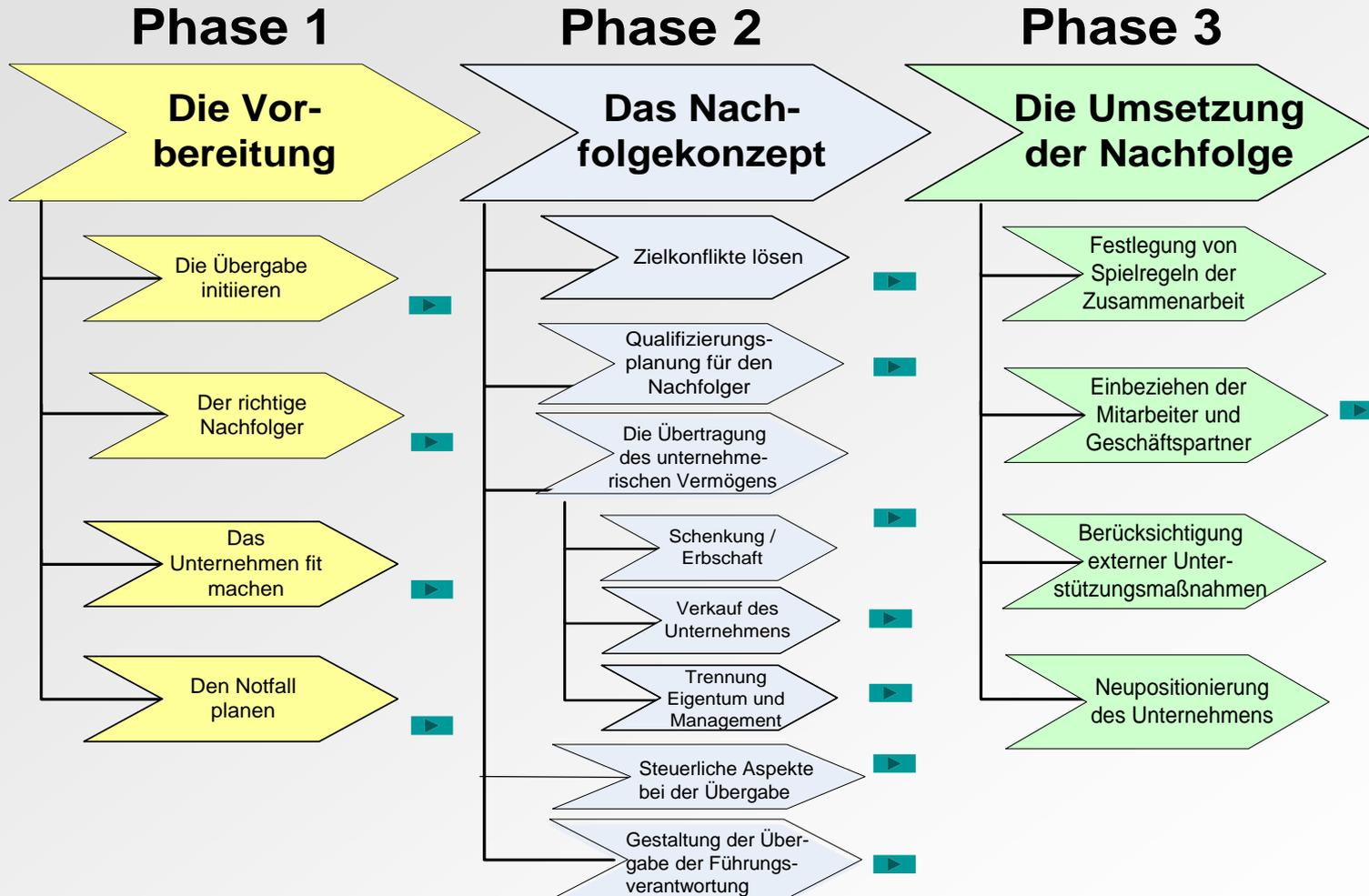


„Ich begrüße die nächsten Angehörigen des verstorbenen
Unternehmers sowie den Vertreter des Fiskus.“

Unternehmensnachfolge ganzheitlich managen



Die 3 Phasen der Unternehmensnachfolge und ihre Hauptinhalte



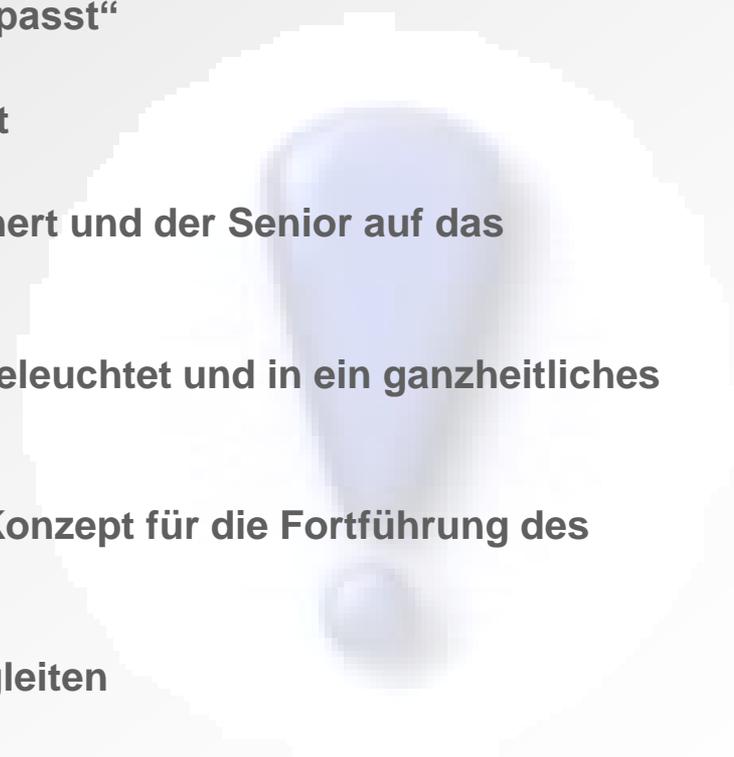
Vom traditionellen zum professionellen Vorgehen

Traditionelles Modell	Professionelles Modell
<ul style="list-style-type: none">▪ Keine Kommunikation▪ Keine Alternativen▪ Keine Reflektion▪ Alles bleibt in der Familie▪ Standard-Lösung <p>„Nachfolge als Schicksal“</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Hohe Kommunikationsdichte▪ Alternativen zur Familiennachfolge▪ Externe Führungserfahrung▪ Reflektionsmöglichkeit▪ Unterstützung von außen▪ Kreative Lösungen <p>„Nachfolge als Prozess“</p>

Die Unternehmensnachfolge ist erfolgreich, wenn

Fazit

1. der Nachfolger fachlich und menschlich „passt“
2. die Nachfolge nicht unter Zeitdruck erfolgt
3. die Altersvorsorge des Übergebers gesichert und der Senior auf das „Leben danach“ vorbereitet ist
4. alle Aspekte einer Übergabe rechtzeitig beleuchtet und in ein ganzheitliches Übergabekonzept integriert werden
5. ein marktorientiertes und finanzierbares Konzept für die Fortführung des Unternehmens existiert
6. die Mitarbeiter die Übergabe motiviert begleiten
7. die Kunden und Lieferanten positiv in den Übergabeprozess eingebunden werden



Ihre Fragen



Die Übergabe initiieren

- Aktives Management durch den bisherigen Unternehmer
- Befreiung des Privatvermögens aus der Kreditbesicherung
- Altersversorgung regeln und möglichst unabhängig vom Unternehmen gestalten
- Perspektiven für den „Tag danach“ entwickeln
- Die familiäre von der betrieblichen Konstellation lösen
 - Erbregelung gestalten
 - Generationskonflikte managen



Der richtige Nachfolger (1)



Der richtige Nachfolger (2)

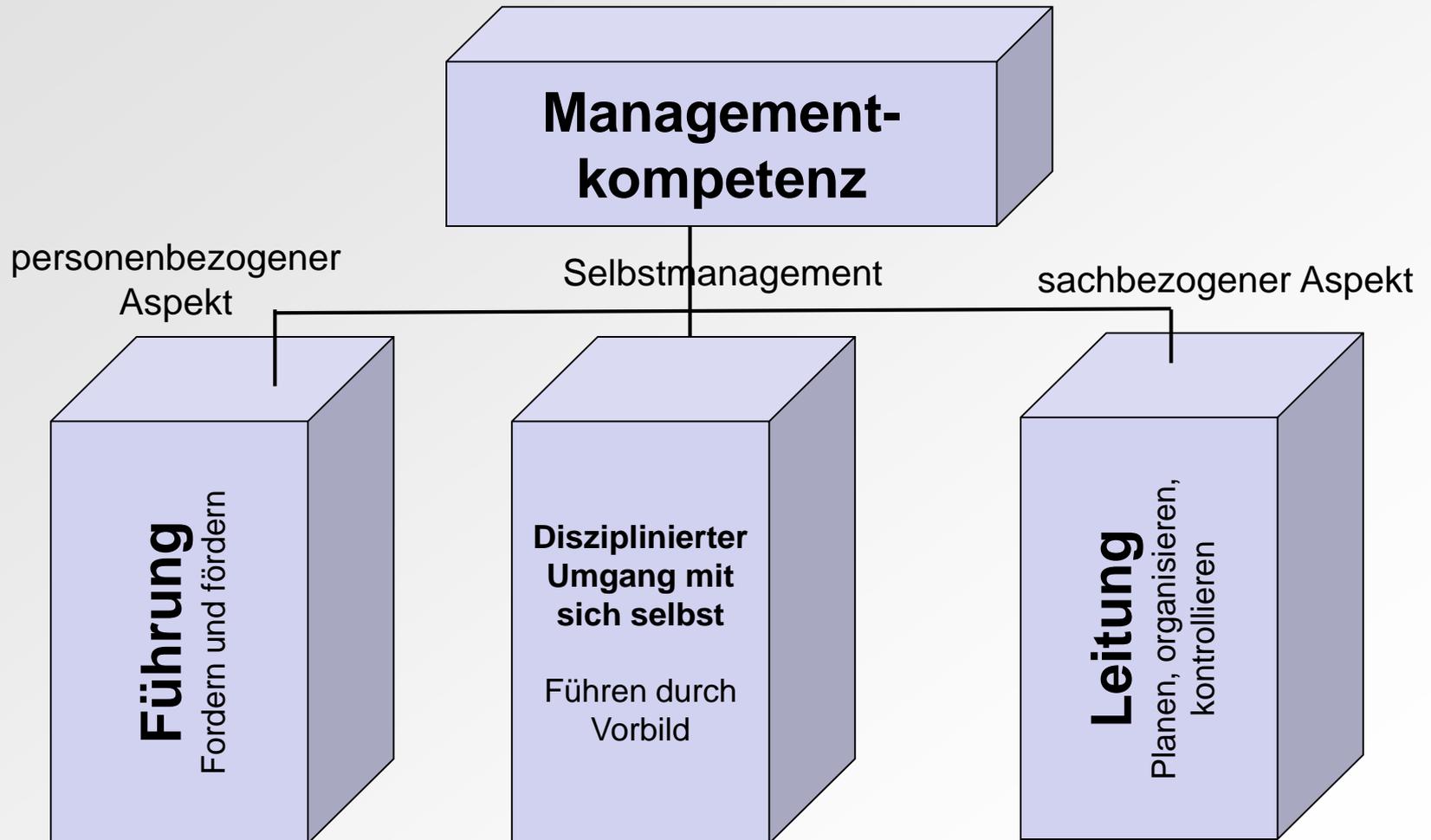
- Erstellung eines Anforderungsprofils
- Nachfolger suchen
 - Familie
 - Mitarbeiter
 - Externe
- Auswahl des/der Nachfolger
- Entscheidung über den Nachfolgekandidaten

Der richtige Nachfolger (3)

Beispiel Bewertungsmuster Anforderungsprofil

	schwach ausgeprägt			stark ausgeprägt	
	1	2	3	4	5
1. Fachliche Qualifikation					
– berufliche Qualifikation und Erfahrung					
– technisches Know-How, Branchenkenntnisse					
– praktische Erfahrung in verschiedenen Unternehmen					
– Spezialisierungskennntnisse					
– betriebswirtschaftliche Kennntnisse					
2. Persönliche Qualifikation					
– Freude am Umgang mit Menschen					
– Kommunikationsfähigkeit					
– Kontaktfähigkeit					
– Teamfähigkeit					
– Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit					
3. Unternehmerische Qualifikation					
– Soziale Kompetenz					
– Fähigkeit, Mitarbeiter führen zu können					
– Bereitschaft zur permanenten Weiterentwicklung					
– Risikobereitschaft					
– Belastbarkeit und Resilienz					
– Fähigkeit, strategische Ziele zu definieren und strategische Maßnahmen umzusetzen					

Der richtige Nachfolger (4)



Der richtige Nachfolger (5)

Externe oder interne Besetzung

	Vorteile	Nachteile
Interne Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Das Lebenswerk bleibt in der Familie/im Betrieb • Die Person und ihre Fähigkeiten sind schon bekannt • Kürzere Einarbeitungsphase • Reduzierte Unsicherheit der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuelles Streitpotential • Mögliche Gefahr bei unklaren Kompetenz- und Verantwortungsregelungen • Betriebsblindheit
Externe Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Wandelbereitschaft • Zusätzliches Know-How, Qualifikationen und Netzwerk • Erhöhter Gewinn durch Verkauf möglich • Größere Auswahlmöglichkeit von Kandidaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Längere Einarbeitungsphase bzw. keine Einarbeitungsphase und abrupter Wechsel • Widerstand der Führungskräfte und Mitarbeiter • Erhöhter Suchaufwand

Der richtige Nachfolger (6)

Zusammenfassende Checkliste für den Nachfolger

Der Nachfolger sollte sich im Vorfeld der Übernahme folgende Fragen stellen:

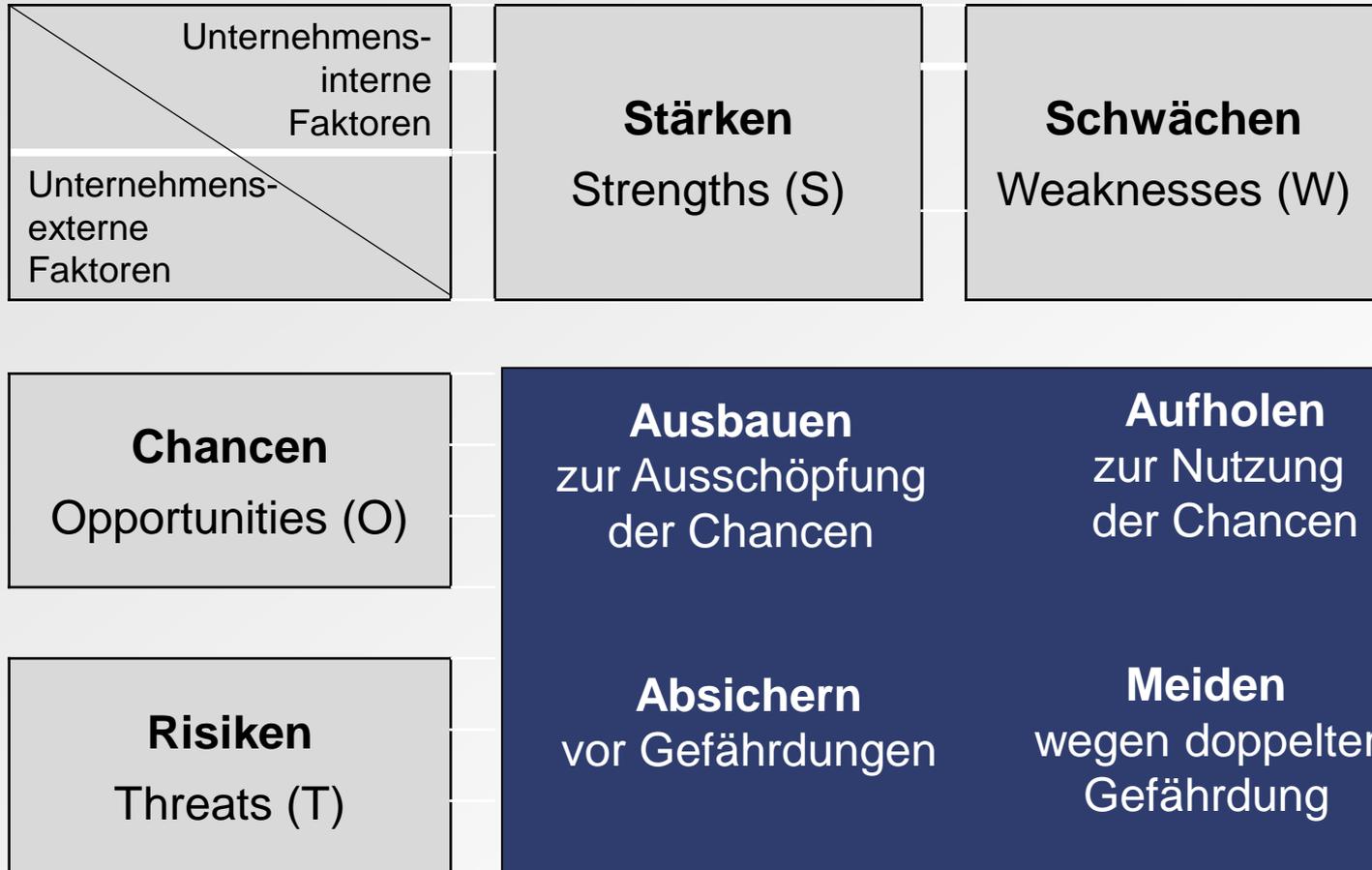
- Was sind meine Beweggründe für eine Betriebsübernahme?
- Wie ist meine persönliche und familiäre Situation? Bekomme ich Unterstützung von meiner Familie?
- Wie will ich meine berufliche Zukunft gestalten?
- Gibt es eine Regelung zum Güterstand meiner Ehe?
- Kann der Güterstand das Unternehmen im Scheidungsfall gefährden (Liquiditätsengpässe)?
- Wie ist meine finanzielle Situation? Wie will ich die Unternehmensnachfolge finanzieren (Zahlungsweise, Privatvermögen, Beteiligung Dritter, Förderungen)? Über welche Förderprogramme habe ich mich informiert?
- Habe ich mein Qualifikationsprofil (fachlich, unternehmerisch, persönlich) erstellt bzw. erstellen lassen?
- Stimmt mein Qualifikationsprofil mit dem Anforderungsprofil für die zukünftigen Aktivitäten überein (fachlich, unternehmerisch, persönlich)?
- Wie kann ich mögliche Diskrepanzen ausgleichen (Mentoring, Coaching, Weiterbildung, Seminare)?



Das Unternehmen fit machen

- **Investitionsstau / Überalterung vermeiden**
- **Betrachtung des Unternehmens von der Marktseite**
- **Externe Meinungen heranziehen und nutzen**
- **Strategieentwicklung betreiben**

Umfeld-Unternehmensanalyse als Fitness-Check



SWOT-Analyse

Unternehmensanalyse	Umweltanalyse
<p style="text-align: center;">Stärken (Strenghts)</p>	<p style="text-align: center;">Chancen (Opportunities)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was läuft gut? ▪ Worauf sind wir stolz? ▪ Was gibt uns Energie? ▪ Worin sind wir momentan führend? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind unsere Zukunftschancen? ▪ Wachsen unsere Zielmärkte? ▪ Steigt die Kaufkraft unserer Kunden? ▪ Sind wir unabhängig von unseren Lieferanten?
<p style="text-align: center;">Schwächen (Weaknesses)</p>	<p style="text-align: center;">Risiken (Threats)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist schwierig? ▪ Wo liegen unsere Fallen/Barrieren? ▪ Welche Störungen behindern uns? ▪ Was fehlt uns? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Substitutionsprodukte? ▪ Sinkt das Preisniveau auf unseren Märkten? ▪ Wächst die Zahl der Wettbewerber? ▪ Wie hoch sind die Austrittsbarrieren?



Den Notfall planen

- **Vollmachten**

- **Betreuungsverfügung**

- **Ordner für den Ernstfall**
 - Passwörter
 - Testament
 - wichtige Verträge



Zielkonflikte lösen

Ziele aus Sicht ...

des Übergebenden

des Übernehmenden

- Der ideale Übernehmer, wie sieht er aus?
- Sicherstellung der Altersvorsorge
- Fortführung des Lebenswerkes
- Minimierung steuerliche Belastung
- Sicherstellung des Familienvermögens
- „Das Leben danach“
- Raus aus der Haftung

- Schaffung einer tragfähigen Existenz
- Unternehmerischer Freiraum
- Möglichst niedriger Kaufpreis
- Kaufpreis erfolgswirksam abschreiben zu können
- Einkommen soll gesichert sein
- Zeitweise Unterstützung durch Übergeber durch dessen Know-How

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Sicherung des Einkommens
- Mitarbeiterorientierte Gestaltung der Neuorientierung
- Nachhaltige Unternehmensentwicklung

der Mitarbeiter



Qualifizierungsplanung für den Nachfolger

- Nicht für das Unternehmen von heute, sondern für das der Zukunft
- Externe (Führungs-) Erfahrung sammeln
- Qualifizierungsmatrix erstellen

Qualifizierungsmatrix für Nachfolger

	Fachqualifizierung	Qualifizierung in Sozial- und Methodenkompetenz
extern	Maßnahmen	Maßnahmen
intern	Maßnahmen	Maßnahmen

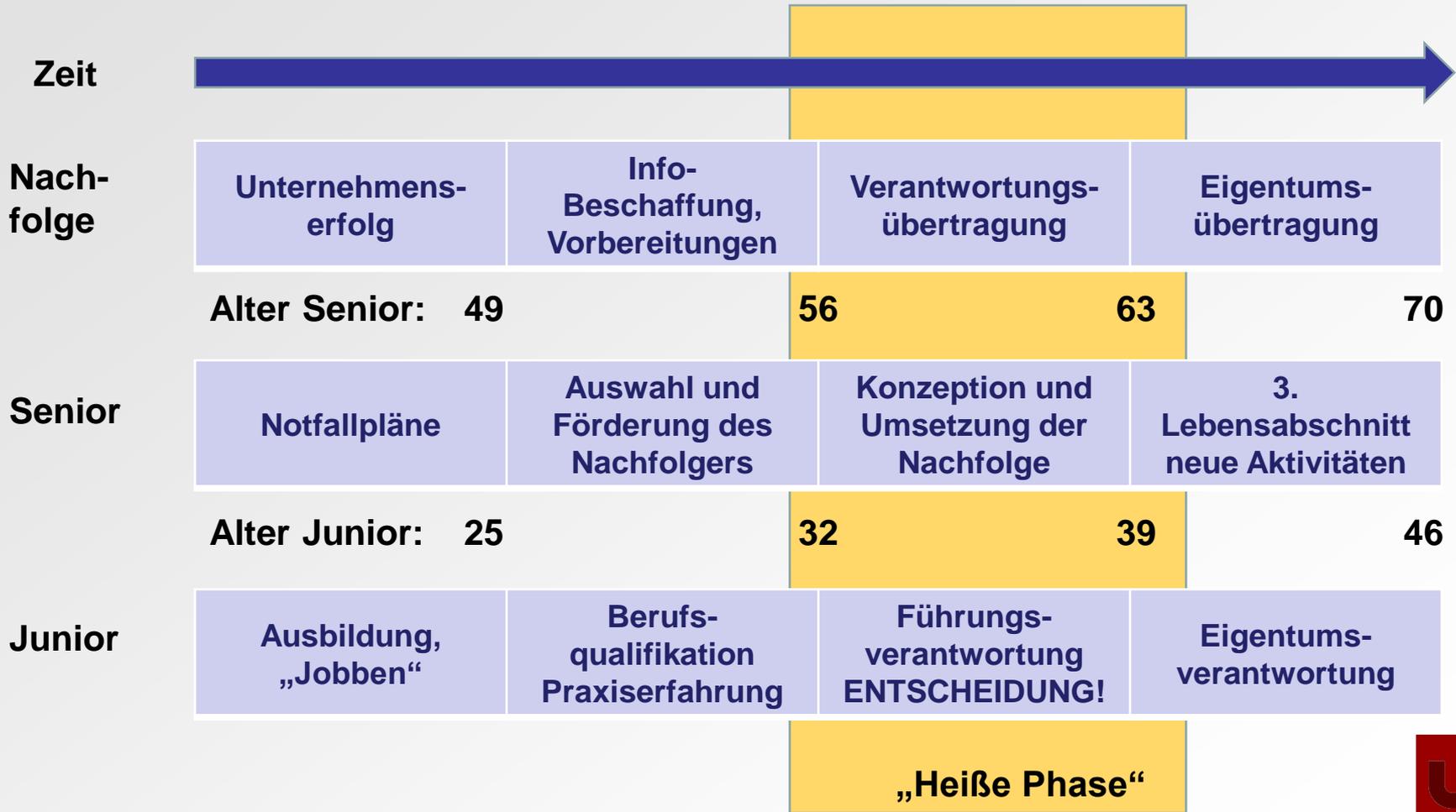


Die Übertragung des unternehmerischen Vermögens

Schenkung oder Erbschaft

- Gesetzliche Erbfolge ausschließen
- Vermeidung einer Erbengemeinschaft durch Regelung per Testament oder Erbvertrag
- Bei zeitlicher Streckung des Übergangs kann Schenkungssteuer bzw. spätere Erbschaftssteuer durch Freibeträge vermieden oder reduziert werden
- Evtl. Ausgleichszahlungen des Nachfolgers an seine Miterben (Finanzierungskonzept erarbeiten)
- Gesellschaftsvertrag und Testament/Ehevertrag aufeinander abstimmen
- Evtl. Regelungen von finanziellen Zuwendungen aus dem Unternehmen für Übergeber

Zeitachse Familiennachfolge



Die Übertragung des unternehmerischen Vermögens

Verkauf des Unternehmens

- Ausreichend Zeit für den gesamten Prozess einplanen
- Berater konsultieren
- Erstellung eines Unternehmensexposés
- Durchführung einer Unternehmensbewertung
- Abgabe einer Vertraulichkeitserklärung
- Abgabe eines Letter of Intent
- Durchführung einer „Due Diligence“
- Share Deal oder Asset Deal
- Abschluss eines Kaufvertrages
- Überleitung auf den Erwerber

Verfahren zur Ermittlung des Unternehmenswertes

- **Keine Rezepte zur Wertermittlung**
- **Bewertungsverfahren in der Praxis**
 - Substanzwertverfahren
 - Ertragswertverfahren
 - Multiplikatorenverfahren
- **Kaufpreis wird als Ergebnis der Verhandlungen zwischen Veräußerer und Käufer ermittelt**

Fallbeispiel: Unternehmensbewertung

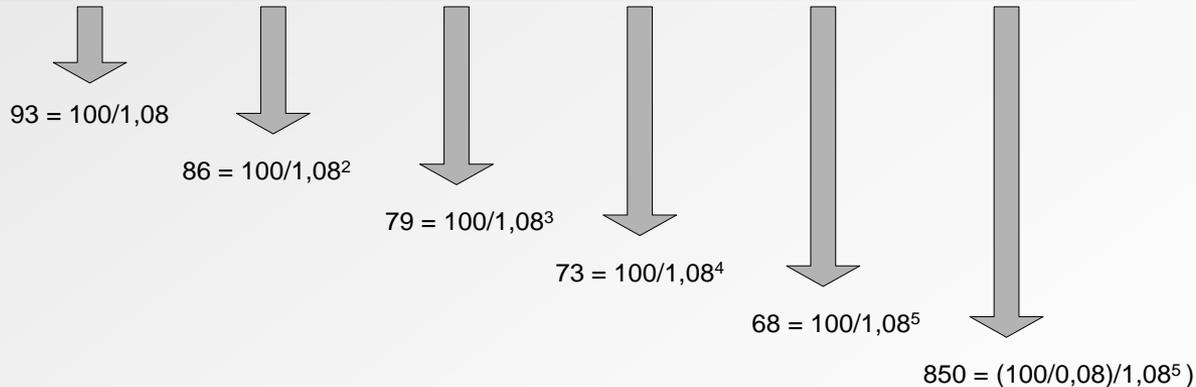
Ertragswertverfahren

Berechnung des Unternehmenswertes durch den Verkäufer

Ergebnis nach Ertragsteuern: **100 TEUR p.a.**

Kapitalisierungszinssatz: **8 %**

Geschäftsjahr	1. GJ	2. GJ	3. GJ	4. GJ	5. GJ	zukünftig
Überschuss	100 TEUR					



$$EW = 93 + 86 + 79 + 73 + 68 + 850 = 1.249 \text{ TEUR}$$

➡ Es ergibt sich eine **Verkaufspreisvorstellung** von **1.250 Mio. EUR**

Fallbeispiel: Unternehmensbewertung

Ertragswertverfahren

Berechnung des Unternehmenswertes durch den potentiellen Käufer

Ergebnis nach Ertragsteuern: 80 TEUR p.a.

Kapitalisierungszinssatz: 10 %

$$EW = 73 + 66 + 60 + 55 + 50 + 497 = 801 \text{ TEUR}$$

Es ergibt sich eine **Kaufpreisvorstellung** von **ca. 800 TEUR**

Fallbeispiel: Unternehmensbewertung

Substanzwertverfahren (vereinfachte Schätzung)

<i>Wert der Vermögensgegenstände</i>	<i>1.000 EUR</i>
<i>./. Höhe der Verbindlichkeiten/Schulden</i>	<i>500 EUR</i>
<i>= Substanzwert der X-GmbH</i>	<i>500 EUR</i>

Fallbeispiel: Unternehmensbewertung

Multiplikatorenverfahren

Ergebnis vor Steuern und Zinsen: (EBIT)	150 TEUR
Multiplikator 6 Kaufpreis	900 TEUR
Multiplikator 7 Kaufpreis	1.050 TEUR

Share Deal vs. Asset Deal

Share Deal

- Verkäufer sind die **Gesellschafter**
- Verkauf von Geschäftsanteilen, d. h. die Eigner wechseln, aber das Unternehmen bleibt in seiner Struktur gleich
- Von Verkäufern bevorzugt, da keine „Hülle“ zurückbleibt

Asset Deal

- Verkäufer ist die **Gesellschaft**
- Verkauf von Vermögensgegenständen:
 - Materielle
 - Immaterielle
- Die Gesellschaft bleibt als leere Hülle zurück
 - Abwicklung
 - neuer Geschäftszweck
- Asset Deal schafft Abschreibungspotential für Käufer



Die Übertragung des unternehmerischen Vermögens

Trennung von Eigentum und Management

- Verpachtung des Betriebes
- Einsatz eines Fremdgeschäftsführers

Verpachtung des Betriebes

- Der Übergeber hat in der Regel keine Einflussmöglichkeit auf die Unternehmensführung
- Höhe der Pacht sollte nach der wirtschaftlichen Fähigkeit des Unternehmens bemessen werden
- Zwischenschritt vor der endgültigen Übergabe
- Pachtzahlungen müssen vom Übergeber voll versteuert werden
- Stille Reserven müssen nicht aufgelöst und versteuert werden



Einsatz eines Fremdgeschäftsführers

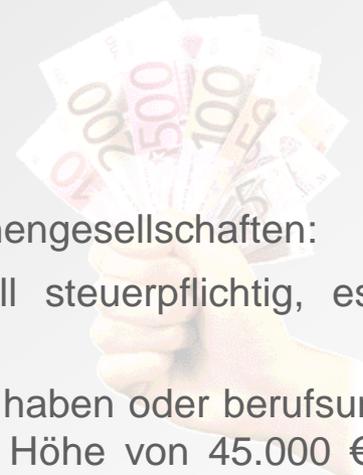
- Als Nachfolge- / Zwischenlösung
- Ausreichender Spielraum für Geschäftsführer zur eigenverantwortlichen Führung des Unternehmens
- Eventuelle Einräumung einer Option zum späteren Erwerb des Unternehmens bzw. von Geschäftsanteilen



Steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge

Einkommensteuer

- Besteuerung beim Verkauf von Einzelunternehmen/Personengesellschaften:
 - Der **Veräußerungsgewinn** ist beim **Veräußerer** voll steuerpflichtig, es gibt jedoch Begünstigungen.
 - Steuerpflichtige, die das **55. Lebensjahr** überschritten haben oder berufsunfähig sind, können einmalig im Leben einen **Freibetrag** in Höhe von 45.000 € vom Veräußerungsgewinn abziehen (sollte der Veräußerungsgewinn höher als 136.000 € sein vermindert sich dieser, ab 181.000 € beträgt der Freibetrag 0 €). Ferner kommt der so genannte „**halbe Steuersatz**“ (56 % des durchschnittlichen Steuersatzes) zur Anwendung.
 - Steuerpflichtige, die das 55. Lebensjahr noch nicht überschritten haben, kommen in den Genuss der so genannten „**Fünftelregelung**“ auf den Veräußerungsgewinn.
 - Der **Erwerber** hat in Höhe des Kaufpreises Anschaffungskosten auf das erworbene Betriebsvermögen. Die Anschaffungskosten können grundsätzlich über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer abgeschrieben werden.



Steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge

Einkommensteuer

- Besteuerung beim Verkauf von Kapitalgesellschaften:
 - Der **Veräußerungsgewinn** ist beim **Veräußerer** nur in Höhe von 60 % steuerpflichtig. Es besteht ein Freibetrag in Höhe von max. 9.060 € (bei 100 % Beteiligung). Der Freibetrag mindert sich um den der Veräußerungsgewinn den Teil von 36.100 € übersteigt. Die 36.100 € gelten nur für eine 100 % Beteiligung.
 - Der **Erwerber** hat in Höhe des Kaufpreises Anschaffungskosten auf die erworbenen Gesellschafts-anteile. Die Anschaffungskosten können nicht abgeschrieben werden.



Steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge

Schenkungs- und Erbschaftssteuer

- persönliche Freibeträge
 - Ehegatten 500.000€
 - Kinder 400.000€

- Die Freibeträge können alle 10 Jahre erneut steuerlich geltend gemacht werden.



Schenkungs- und Erbschaftsteuer

- Begünstigung von Betriebsvermögen (bis 26 Mio. Euro)

	Regelverschonung	Auf Antrag Optionsverschonung
Verschonungsabschlag	85 %	100 %
Lohnsummenfrist	5 Jahre	7 Jahre
Mindestlohnsumme (abhängig von Anzahl Mitarbeiter)	0 bis 400 %	0 bis 700 %
Behaltensfrist	5 Jahre	7 Jahre
Verwaltungsvermögen	≤ 50 %	≤ 10 %

- Freibetrag 150.000 € auf steuerpflichtigen Anteil
- Der Freibetrag von 150.000 € wird abgeschmolzen, wenn der Wert des steuerpflichtigen Teils die Wertgrenze übersteigt (50 % vom übersteigenden Wert).
- Der Erbe muss sich bei Eintritt des Erbfalls für eine der beiden Alternativen entscheiden, er kann sie nachträglich nicht mehr ändern

Zahlenbeispiel

Begünstigung zusätzlich bei Regelverschonung

- Freibetrag 150.000 €

Übertrag begünstigtes Vermögen	1.000.000 €
15 % steuerpflichtig	150.000 €
Freibetrag	<u>150.000 €</u>
Wert für Steuer	<u>0 €</u>

Freibetrag wird gekürzt um 50 % jedes Euros der 150.000 € übersteigt. Demzufolge ist dieser bei mehr als 300.000 € verbraucht.



Die Gestaltung der Übergabe der Führungsverantwortung

- Erstellung eines Einarbeitungsplanes
- Möglichst viele Stellen im Unternehmen einplanen
- Eine adäquate Vergütung vereinbaren
- Kompetenzen und Verantwortungsmatrix zwischen Übergeber und Übernehmer erstellen
- Zukünftige Aufbauorganisation gestalten



Informationen des Übergebers an Mitarbeiter und Geschäftspartner

- dass er sich aus dem Unternehmen zurückziehen wird
- wann er sich zurückziehen wird,
- dass er für eine bestimmte Zeit dem Nachfolger zur Seite stehen wird,
- dass nicht mehr er selbst, sondern der Nachfolger alle oder bestimmte Entscheidungen trifft,
- dass eine Unternehmensübergabe kein Kündigungsgrund ist.

