

Unternehmensübergabe

Wer glaubt, einen Betrieb am Ende einer langen Arbeitszeit zu übergeben sei einfacher als in jungen Jahren einen Betrieb zu gründen – der irrt. Es stellen sich bei der Übergabe eine ähnlich große Anzahl von Fragen und Überlegungen wie bei der Gründung – wenn auch verständlicherweise ganz andere.



Schon die Frage, wer denn die richtige Nachfolgerin / der richtige Nachfolger sein könnte, ist komplex, denn der- oder diejenige übernimmt letztendlich viel mehr als nur einen Betrieb. Schließlich steckt in jedem Handwerksbetrieb nicht nur die Geschichte von Hochs und Tiefs, von guten und weniger guten Entwicklungsschritten, sondern auch so etwas wie ein ‚Geist‘ oder die ‚Seele‘ des Betriebs.

Dieser Leitfaden ist in erster Linie für Übergeberinnen und Übergeber gedacht und gibt erste Antworten auf wichtige Fragen. Doch mit jeder Entscheidung, die gefällt wird, werden sich weitere, teilweise komplexe Fragen ergeben, die in ihrer Vielfältigkeit hier nicht umfänglich beantwortet werden können. Erfahrene Berater und Beraterinnen¹ der Handwerkskammer sind gerne bereit, bei der Übergabe mit Rat, Tat und

Erfahrung zur Seite zu stehen. In den meisten Fällen werden aber zudem auch Steuerberater, Notare und / oder Rechtsanwälte benötigt, die helfen, die verschiedenen Details zu klären und für finanzielle wie rechtliche Sicherheit auf beiden Seiten zu sorgen.

Die Dauer des Übergabeprozesses sollte zudem nicht unterschätzt werden. Vom ersten Impuls die berufliche Tätigkeit zu beenden bis zur letzten Unterschrift vergehen in der Regel mehrere Jahre. Je früher man sich mit diesem Thema beschäftigt, desto mehr Zeit hat man, geeignete Übernehmer zu finden und den wirklich komplexen Vorgang einer Übernahme zu gestalten.

Nicht zu unterschätzen ist der Zeitfaktor, der eine Betriebsaufgabe erfordert. Bei früher und gründlicher

Planung können finanzielle Aufwendungen und Abfindungen vermieden bzw. steuerliche Vorteile genutzt werden. Es ist daher zu empfehlen, dass Betriebsinhaber frühzeitig den kostenlosen Beratungsservice der Handwerkskammer in Anspruch nehmen.



Ansprechpartner
Dietmar Manns
0561 7888-129
dietmar.manns@hwk-kassel.de
www.hwk-kassel.de

1. Allgemeines / Bedingungen

Zu Beginn einer jeder Übergabe steht die Erkenntnis, dass man nicht ewig dem Betrieb vorstehen kann – und will. Das wird gerne verdrängt. Aber da beginnt schon die erste Gefahr. Denn je länger man sich (verweigert, sich mit der Thematik intensiv auseinander zu setzen, desto mehr von kostbarer Zeit verstreicht ungenutzt, die man braucht, um einen Betrieb gut in die richtigen Hände zu übergeben.

Grundsätzlich sollte sich jeder Betriebsinhaber spätestens ab dem 55. Lebensjahr mit diesem Thema auseinandersetzen, denn es sind eine Reihe von teils auch komplexen Fragen zu beantworten, die eben nicht nur die mögliche Weiterexistenz des Betriebes sichern sondern auch die finanzielle Sicherheit des Übergebers.

Für die meisten Betriebsinhaber kommt eine reine Abwicklung nicht in Frage, denn zu viel Energie und Geschichte steckt im Unternehmen. Zudem: Warum sollte man jungen Menschen nicht die Chance geben, einen gut eingeführten und gesunden Betrieb zu übernehmen und für die eigene Existenz sowie für die Existenz der angestellten Arbeitskräfte zu sorgen?

1.1 Die vier Dimensionen der Übergabe

Eine Betriebsübergabe lässt sich grob in vier Themenbereiche aufteilen, wobei sich selbstverständlich die einzelnen Teile wiederum auch bedingen. Dennoch ist es sinnvoll, das Schema vor Augen zu haben:

- **Menschlich-persönliche Dimension** Wer ist – auch gefühlt – der richtige Nachfolger? Was mache ich dann mit der freien Zeit? Welche Pläne habe ich für das Leben ‚danach‘?
- **Betriebswirtschaftliche Dimension** Ist der Betrieb so übergeben worden, dass beide Parteien ihr finanzielles Auskommen haben? Ist für den Fortbestand des Unternehmens gesorgt? Haben die Mitarbeitenden gute Chancen auf dauernde Weiterbeschäftigung?
- **Rechtliche Dimension** Ist die Übergabe rechtlich so gesichert, dass beide Parteien gut und zufrieden damit leben und gerichtliche Auseinandersetzungen vermieden werden können?
- **Steuerliche Dimension** Werden Freibeträge optimal genutzt und die aktuelle Gesetzeslage berücksichtigt?

Stand: Oktober 2019

Trotz größter Sorgfalt kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit des Leitfadens nicht übernommen werden. Wir empfehlen hier auf jeden Fall einen Fachexperten (Rechtsanwalt, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, ...) zu konsultieren, um steuerliche Nachteile von vornherein auszuschließen.

1.2 Bereitschaft

Unabdingbar ist, dass der Betriebsinhaber wirklich auch bereit ist, den Betrieb in andere Hände zu übergeben. Sicher mag diese Bereitschaft bei den ersten Überlegungen nur eine theoretische sein, doch je näher der Zeitpunkt rückt, desto größer wird diese Herausforderung. Gilt es doch etwas, das quasi mit eigenen Händen erschaffen wurde, abzugeben. Das betrifft auf den ersten Blick zwar nur die materiellen Dinge – Werkstatt, Büroeinrichtung, Firmenfahrzeug(e), ggf. Betriebswohnung, ... – doch die immateriellen Dinge sind meist viel schwerer abzugeben. Denn nun ist es jemand anderes, der die Entscheidung trifft, wie es mit dem Unternehmen weiter geht. Nun ist es jemand anderes, der bestimmt, was wie wann gemacht wird. Nun ist es jemand anderes, der den Geist des Betriebes beflügelt und ihn ggf. in eine neue Richtung lenkt.

Der Verlust, in betrieblichen Dingen nicht mehr (allein) entscheiden zu können geht einher mit einer Menge an freier Zeit, die viele Betriebsinhaber gar nicht gewohnt sind. Was also plötzlich tun? Sicher, der ‚Neue‘ wird anfänglich noch die ein oder andere Frage haben, anfänglich wird man mit Rat und Tat zur Seite stehen und sein Wissen, seine Erfahrung weitergeben können. Aber das wird nur für eine Übergangszeit gut und richtig sein. Auf Dauer gehen ehemaliger und jetziger Betriebsinhaber – zumindest auf betrieblicher Ebene – besser getrennte Wege. Denn kaum etwas ist für einen Betrieb schädlicher, als wenn zwei Herren ihm vorstehen und unterschiedliche Anweisungen geben.

Neben der Frage nach dem geeigneten Nachfolger stehen nahezu mit gleicher Bedeutung Fragen wie: Was mache ich mit der freien Zeit? Wo finde ich eine neue, ggf. ehrenamtliche Aufgabe? Will ich mein Wissen und Erfahrung weitergeben – wenn ja: wie und wo? Wie gehe ich damit um, dass es nun niemand mehr gibt, dem ich Anweisungen geben kann?

Sollten sich auf die Mehrzahl dieser Fragen keine einigermaßen realistischen Antworten finden lassen oder ist ein Leben außerhalb des Betriebes nur sehr schwer denkbar, dann sollte man sich die Frage

stellen, ob eine Übergabe überhaupt Sinn macht. Kein Nachfolger, sei es aus der eigenen Familie oder von anderswo, wird sich auf die Dauer vom ehemaligen Inhaber vorschreiben lassen, wie was wann zu tun ist. Fehlt die Bereitschaft Verantwortung und Entscheidungsbefugnis vollständig abzugeben, ist ein Scheitern der Übergabe vorhersehbar. Daher gehört zur Planung einer Betriebsübergabe immer auch eine Planung der persönlichen Zukunft ohne Unternehmen – oder aber, warum auch nicht, man macht solange weiter, wie es eben geht.

1.3 Ziele der Betriebsübergabe

Mit der Betriebsübergabe werden verschiedene Weichen gestellt. Je nach Unternehmensart und -größe können diese Ziele variieren. Daher ist es ratsam, sich schon frühzeitig damit auseinanderzusetzen, welche betrieblichen und persönlichen Ziele einen höheren Stellenwert besitzen als andere.

- Langfristigkeit Betrieb Betrieb als „Lebenswerk“ erhalten und dafür sorgen, dass der Nachfolger guten Chancen hat. Daher auch im Sinne des Nachfolgers für klare Eigentumsverhältnisse sorgen, klare Führungsverhältnisse schaffen, vertragliche Regelungen vereinbaren, damit der Betrieb gut weiterexistieren kann.
- Arbeitsplätze Sorge dafür tragen, dass qualifizierte Mitarbeitende im Unternehmen verbleiben können. Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und deren Familien.
- Eigene Altersversorgung Für die eigene finanzielle Sicherheit sorgen. Frühzeitige Ermittlung der notwendigen Höhe der Altersversorgung (und ggf. deren Lücken). Realistische Planung der Finanzierung durch eigenes Vermögen, Verkauf / Verpachtung des Betriebs, Zahlungen des Betriebsnachfolgers.
- Erbe Regelung des privaten und betrieblichen Erbes, um ggf. Zersplitterung des Betriebes zu verhindern.
- Steuerbelastung Organisation der Übergabe, sodass Freibeträge optimal genutzt und gegebene gesetzliche Möglichkeiten ausgeschöpft werden können.

1.4 Wertigkeit des Unternehmens

Es ist mit Sicherheit kein Geheimnis, dass ein gut gehendes Unternehmen größere und bessere Chancen hat von einem Nachfolger übernommen zu werden, als ein Unternehmen mit Lücken in den Auftragsbüchern und Schulden auf den Konten. Daher gehört es zu den größten Fehlern in Hinsicht auf eine Übergabe, den Betrieb schon einmal zurückzufahren. Das mag die Arbeitsbelastung zwar verringern und ggf. schon einen Vorgeschmack geben, was man alles mit freier Zeit anfangen kann – doch es senkt die Attraktivität und den möglichen Preis des Betriebes ungemein. Denn wer will schon ein schlafendes Dornröschen wecken, wenn er eine tanzende Braut bekommen kann?

Daher: Attraktivität des Betriebes beibehalten:

- Vermeidung von Inhaberabhängigkeit: Aufbau eines Stellvertreter bzw. einer zweiten Führungsebene; Delegation von Aufgaben; Abgabe von Verantwortung. Das entlastet nicht nur, sondern ist auch Garant, dass ein Übernehmer nicht überfordert wird.
- Vermeidung von Personenabhängigkeit: Wenn nur einer das Wissen besitzt, ist mit dessen Weggang viel mehr verloren, als nur eine Arbeitskraft. Daher müssen wichtige Aufgaben ggf. von mehreren Mitarbeitenden erledigt werden können.
- Produkte und Leistungen: Was ist an Produkten und Leistungen gefragt? Was sind die aktuellen Trends und Wünsche? Die Qualität und Leistungsbereitschaft die Grundlage dafür sind, muss eine Selbstverständlichkeit sein
- Kundenabhängigkeit: Ein großer Kunde ist gut. Viele kleinere Kunden aber noch viel besser. Denn so wird gefährliche Abhängigkeit vermieden. Ein Mix aus öffentlichen, privaten und gewerblichen Auftraggebern ist in mehrfacher Hinsicht ebenso von Vorteil.
- Personal: Mitarbeitende sollten nicht nur gut geschult sein, sondern sich auch regelmäßig weiterbilden und qualifizieren können. Sie sind es, die für den guten Ruf des Unternehmens und damit für volle Auftragsbücher sorgen. Sie sind neben der Kundendatei das wichtigste Kapital eines jeden

Unternehmens.

- Betriebsausstattung: Gerade für eine anstehende Übernahme ist eine zeitgemäße Ausstattung mit Maschinen, Geräten, Werkzeugen und Einrichtungen ein wichtiger Faktor. Von Betrieben mit Investitionsstau lässt man gerne die Finger, Betriebe, mit ansprechender Ausstattung dagegen sind gesucht.

1.5 In Jahren denken

Es gibt nach wie vor Dinge in einer schnelllebigen Zeit, die einfach Zeit brauchen. Schließlich gilt nach wie vor: Gut Ding will Weile haben. Daher ist es günstig schon früh mit Überlegungen zu beginnen und ggf. schon erste Weichenstellungen zu setzen. Das folgende Schema gibt einen Überblick über die verschiedenen Phasen mit den jeweiligen notwendigen Aktionen über die Zeit. Die Jahresangaben können natürlich im Einzelfall stark abweichen, je nachdem, ob beispielsweise ein Nachfolger aufwändig gesucht werden muss oder schon in den Startlöchern steht.

Phase 1: Langfristige Vorbereitung – mehr als fünf Jahre vor der Übergabe

- Analyse der eigenen Situation
- Regelmäßige Überprüfung der Altersversorgung
- Regelmäßige Überprüfung der erbrechtlichen Situation / des Testamentes
- Sensibles Auge für möglichen Nachfolger entwickeln
- Mögliche Nachfolgerin ausbilden / aufbauen

Phase 2: Entwicklung eines Übergabekonzeptes – drei bis fünf Jahre vor der Übergabe

- Familie in die Überlegungen einbinden
- Zeitvorstellung konkretisieren / realistisch planen (Übergabefahrplan)
- Informationen beschaffen
- Beratungen aufsuchen und Themen vertiefen
- Nachfolger suchen
- Nachfolger durch geeignete Maßnahmen absichern / binden
- Beratung durch HWK, Steuerberater, Anwalt, ... in Anspruch nehmen
- Grundsätzliche Einigung zwischen allen Beteiligten herbeiführen



Phase 3: Umsetzung – ein Jahr vor der Übergabe

- Berater konsultieren und einbinden (Rechtsanwalt, Notar, ...)
- Verträge vorbereiten und prüfen
- Geschäfts- und Liquiditätsplan durch Übernehmer erstellen lassen
- Übergabefahrplan anpassen und kontrollieren
- Mitarbeitende rechtzeitig informieren (vgl. § 613a BGB)
- Geschäftspartner informieren

Phase 4: Begleitung nach der Übergabe – bis ca. zwei Jahre nach der Übergabe

- Geschäftspartner informieren
- Übergabe vollziehen
- Ggf. definierte Mitarbeit im Unternehmen
- Ggf. definierte Rolle als Ratgeber ausüben
- Rückzug aus dem Unternehmen einleiten

2. Suche nach der / dem Nachfolger/in

Was kann einem Betriebsinhaber Besseres passieren, als einen geeigneten Nachfolger zu finden. Denn der Nachfolger ist der Grundstein für eine erfolgreiche Übergabe. Aber auch hier gilt: Die Suche nach einem Nachfolger kostet ebenso sehr Zeit wie auch die Vorbereitung auf die Übernahme. Unabhängig wo der Nachfolger gefunden wird, folgende Punkte sollten genau abgefragt werden:

- Kaufmännische Kompetenz
- Fachliche Kompetenz
- Soziale Kompetenz
- Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen
- Gesprächskompetenz, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen
- Führungsbefähigung / Führungsqualitäten
- Einsatzbereitschaft / Unternehmerisches Denken
- Bonität
- Verschwiegenheit
- Familiäres Umfeld

2.1 Aus der eigenen Familie

Einen Nachfolger in der eigenen Familien zu finden, ist für viele Betriebsinhaber ein großer Wunsch. Wird damit doch eine Tradition begründet oder gar weiter fortgesetzt. Zudem stellen sich manche Betriebsinhaber vor, dass es einfacher und unkomplizierter ist. Jedoch ist bei der familieninternen Nachfolge die emotionale Komponente nicht zu unterschätzen. Das Familienmitglied wird ggf. dann doch nicht so objektiv auf dessen Befähigung angeschaut und der ein oder andere Inhaber lässt nach dem Motto „Blut ist dicker als Wasser“, auch mal Fünfe gerade sein.

Zudem muss eine Nachfolge innerhalb der Familie von beiden (!) Seiten auch nachdrücklich gewollt sein. Es macht keinen Sinn, wenn einer der Beteiligten nur halbherzig bei der Sache ist oder sich dem älteren Familienmitglied in irgendeiner Weise verpflichtet fühlt. Der jüngere Part muss frei „Ich will übernehmen“ sagen können, der ältere: „Ich will loslassen“.

Zu beachten ist auch, ob eventuell weitere Kinder zu berücksichtigen sind. Daher sollte jede Nachfolgeregelung innerhalb der Familie mit einer adäquaten erbrechtlichen Regelung verbunden sein. Denn sind keine Erbregelungen getroffen, entsteht beim Tod des Übergebers ggf. eine Erbengemeinschaft, die aus allen Erbberechtigten besteht. Entscheidungen über den Nachlass können dann nur noch gemeinsam und einvernehmlich getroffen werden. Selbst wenn eine Regelung existiert besteht ggf. die Gefahr, dass ausgeschlossene Erben ihren Pflichtteil verlangen, der einen sofortigen fälligen Geldanspruch darstellt. Hier tut in den meisten Fällen Beratung not.

Sind Übergeber und -nehmer bereit, gilt es den Nachfolger frühzeitig auf die Übernahme vorzubereiten. Das geschieht am besten schrittweise, so dass der Nachfolger mit der Zeit immer mehr Aufgaben selbstständig übernimmt und somit in die Unternehmensverantwortung hineinwächst. Freiräume, um Handlungskompetenzen zu erlangen und auch eigene, ggf. auch nicht so gute Erfahrungen zu machen, sollten in dieser Zeit unbedingt gewährt

werden. Auf der anderen Seite muss der Übergeber lernen loszulassen. Das ist oft ein gar nicht so einfacher Part der auch hinsichtlich der emotionalen Seite nicht unterschätzt werden sollte.

Bei familieninternen Nachfolgern kann es ggf. zu Akzeptanzproblemen durch langjährige Mitarbeiter kommen, denn ist der Nachfolger den Mitarbeitenden seit Kindertagen bekannt, kann es Probleme geben, ihn als den „Chef“ zu akzeptieren und ihn nicht als „den Kleinen“ anzusehen.

2.2 Aus dem eigenen Betrieb

Ist eine familieninterne Lösung nicht möglich oder gewünscht, ist die Suche bei den eigenen Mitarbeitenden eine gute Alternative. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Mitarbeitende kennt das Unternehmen und die Abläufe, ist mit Kunden und Lieferanten vertraut und hat ggf. schon einen persönlichen Kontakt zu ihnen aufgebaut. Eine Kontinuität im Unternehmen würde gewährleistet sein.

Auch hier ist eine sukzessive Einarbeitung und Übernahme von Verantwortung und Entscheidung ein wesentlicher Punkt, der zum Gelingen der Übergabe beiträgt.

Bei einer betriebsinternen Übergabe kann aber die Gefahr bestehen, dass eine gewisse Betriebsblindheit durch den Übernehmer vorhanden ist. Betriebliche Verbesserungsmöglichkeiten werden eventuell nicht so genau gesehen wie durch einen betriebsfremden Nachfolger. Ebenfalls können hier Akzeptanzprobleme durch die anderen Mitarbeiter entstehen.

2.3 Durch Dritte

Ist niemand in der Familie oder im Betrieb zu finden, muss anderswo ein geeigneter Kandidat gefunden werden. Eine erste Möglichkeit ist im näheren Umfeld bei Kollegen, Geschäftspartnern, Lieferanten, Freunden nachzufragen bzw. in den eigenen Netzwerken nachzufragen.

Sollte man hier nicht fündig werden, kann man den Betrieb auf dem freien Markt anbieten. Die

Handwerkskammern nutzen dazu die Betriebsbörse „www.nexxt-change.org“. Die Börse bietet einerseits jenen eine Plattform, die einen Betrieb übernehmen wie auch jenen, die einen Betrieb abgeben möchten. Die Börse zeichnet sich hierbei durch die Gewährleistung der Anonymität der Teilnehmenden aus. Für Mitglieder der Handwerkskammer ist der Eintrag in der Börse kostenfrei. Die Berater der Handwerkskammer unterstützen gern bei der Erstellung der Anzeige.

Weitere Möglichkeiten einen Unternehmensnachfolger zu finden bieten meist kostenpflichtige Anzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften oder auch Aushänge bspw. in Meisterschulen.

Firmenmakler oder andere Betriebsbörsen stellen ebenfalls eine Möglichkeit da, was aber mit Kosten verbunden ist.

3. Beteiligung des Nachfolgers

Ist ein Nachfolger gefunden und wurde eine (schrittweise Einarbeitung und) Übernahme vereinbart, stellt sich generell die Frage nach einer Gewinn- oder Kapitalbeteiligung. Eine gewinnabhängige Tantieme kann bei einem zukünftigen Nachfolger der mitarbeitet motivierend wirken. Mit dem zusätzlichen Entgelt kann der Nachfolger Eigenkapital aufbauen, um sich später als Gesellschafter am Betrieb zu beteiligen. Die Tantiemen sind für den Nachfolger zwar steuer- und sozialversicherungspflichtig – bei dem Übergeber mindert sie dagegen den Betriebsgewinn und damit die Steuerbelastung und u.U. den späteren Verkaufspreis.

Mit der Beteiligung am Erfolg und Kapital geht auch die Einbindung in die betrieblichen Entscheidungen einher. Je früher und je stärker die Einbindung erfolgt, desto einfacher wird dem Übernehmer später der Wechsel in die Gesamtführung fallen.

Sinnvoll ist es allemal zusammen mit dem Nachfolger einen Fahrplan festzulegen, in dem die einzelnen Schritte der Einarbeitung und Beteiligung festgehalten sind.

Die Vorteile einer frühzeitigen Beteiligung:

- Der Nachfolger kann in Hinsicht auf seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Arbeitsweise überprüft werden.
- Die Arbeitsbelastung des Übergebers reduziert sich stückweise.
- Teil der Verantwortung und des Risikos kann auf den Nachfolger übertragen werden.
- Neue Impulse und Ideen durch den Nachfolger.

Doch da jede Medaille zwei Seiten hat:

- Der Übergeber verzichtet auf einen Teil seiner Entscheidungen und Kompetenzen
- Der Nachfolger kann durch negative Arbeitsweise, falsche Entscheidungen etc. den Wert des Betriebes und damit der später zu zahlende Übernahmepreis senken.
- Mit dem Nachfolger klappt es einfach nicht – warum nun auch immer. Daher sollte für eine entsprechende Vertragsgestaltung Sorge getragen werden, damit eine Trennung ohne große rechtliche und finanzielle Probleme möglich ist.

Es gibt unterschiedliche Arten der Beteiligungen, die aber einer intensiven Fachberatung bedürfen. Hier ein kurzer Überblick:

3.1 Gewinnbeteiligung

Mit der Gewinnbeteiligung wird das Interesse an der Wirtschaftlichkeit des Betriebs gefördert. Je höher der Gewinn, desto höher die Tantieme. Sinnvoll ist es, einen Mindestgewinn festzulegen, ab dem die Tantiemen gezahlt werden.

3.2 Stiller Gesellschafter

Der Nachfolger beteiligt sich als ein typischer Stiller Gesellschafter mit eigenem Geld am Betrieb. Er wird dann einerseits am Gewinn beteiligt, haftet bei Verlusten aber nur bis zur Höhe seiner Einlagen. Im

Gegensatz zur typischen Stillen Gesellschaft ist bei der atypischen Stillen Beteiligung der stille Gesellschafter nicht nur am Gewinn und Verlust beteiligt, sondern auch am Geschäftsvermögen und den stillen Reserven. Das Mitspracherecht eines typischen Stillen Gesellschafters ist gering, eines atypischen dagegen sehr hoch.

3.3 Gesellschafter einer KG

Als Kommanditist einer KG haftet der Nachfolger nur mit seinem Kapitalanteil, erhält einen Anteil am Gewinn und hat ein Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen. Das Gehalt eines Kommanditisten ist nicht als Betriebsausgabe abzugsfähig.

3.4 BGB- bzw. OHG-Gesellschafter

Eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts bzw. eine offene Handelsgesellschaft macht den Nachfolger zum gleichberechtigten Partner. Alle Partner haften unbeschränkt und gesamtschuldnerisch. Die Vergütungen für die Gesellschafter sind nicht als Betriebsausgaben abzugsfähig.

3.5 GmbH oder UG-Gesellschafter

Da die Kapitalbeteiligung von der Geschäftsführung getrennt ist, gibt es vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Kapitalanteile können in kleinen Schritten übertragen werden. Der Nachfolger kann gleich oder erst später zum Geschäftsführer ernannt werden. Seine Haftung ist auf die Einlage beschränkt. Das Gehalt des Nachfolgers ist als Betriebsausgabe abzugsfähig.

4. Formen der Betriebsübergabe

Ist ein Nachfolger gefunden, stellt sich die Frage: In welcher Form soll der Betrieb überhaupt übergeben werden? Grundsätzlich gibt es vier Möglichkeiten:

- Unentgeltliche bzw. teilentgeltliche Betriebsübergabe, auch einfach Schenkung bezeichnet
- Entgeltliche Übergabe, also Verkauf
- Verpachtung
- Beteiligung

Die Art und Weise, wie ein Betrieb übergeben werden soll, ist eine Entscheidung die sorgfältig überlegt und entschieden werden soll, da sie von betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen, familiären und weiteren Gesichtspunkten abhängt.

Die folgenden Ausführungen können nur eine erste Orientierung zu den verschiedenen Varianten mit ihren unterschiedlichen steuerlichen Auswirkungen geben. Sie ersetzen keinesfalls eine fundierte Beratung durch einen Steuerberater, Notar und / oder Rechtsanwalt, auch weil sich die Rechtslage von Zeit zu Zeit ändert.

4.1 Schenkung

Bei einer Schenkung geht der gesamte Betrieb mit allen Vermögenswerten – aber auch mit allen Schulden – an den Beschenkten über. Beinhaltet die Schenkung auch Immobilien, muss der Schenkungsvertrag vom Notar beurkundet werden. Es empfiehlt sich, die Schenkung, ihren Umfang, den Zeitpunkt sowie eventuelle Gegenleistungen wie Ausgleichszahlungen, Rente, Nießbrauch u.a. vertraglich zu regeln.

Diese Art von Schenkung wird nur dann steuerbegünstigt, wenn alle wesentlichen Betriebsgrundlagen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Einrichtung, ...) kostenlos übertragen werden. D.h., Teile des Betriebsvermögen, bspw. die Maschinen, dürfen nicht separat entnommen, verkauft oder veräußert werden.

Eine Schenkung kann aber auch mit Gegenleistungen, sogenannten Auflagen, verknüpft werden. Auflagen können u.a. die Zahlung einer Rente, die Einräumung eines Wohnrechtes oder eines Nießbrauchs sein. Ein Nießbrauch kommt in erster Linie dann in Frage, wenn vorzugsweise auch Wohnimmobilien zu verschenken sind. Dann wird der Beschenkte zwar Eigentümer der Wohnimmobilie, die Erträge aus den Mieten fließen aber weiterhin dem Schenker zu, der jedoch auch für die Instandhaltung sorgen muss.

Der Beschenkte kann auch dazu verpflichtet werden, monatlich einen bestimmten Betrag als

Gegenleistung zu bezahlen. Hier gibt es eine Vielzahl von Formen, die sich jedoch auch unterschiedlich auf mögliche Steuern auswirken. Eine Beratung durch einen Steuerberater hilft ungemein.

Bei einer Schenkung ist der Schenkungsfreibetrag ein wesentlicher Faktor bei den Überlegungen. Der Freibetrag richtet sich nach dem Grad der Verwandtschaft. Ehe- und eingetragene Lebenspartner erhalten derzeit bspw. einen Freibetrag von 500.000 Euro, Kinder und Stiefkinder einen von 400.000 Euro und Enkel einen von 200.000 Euro. Alle übrigen Beschenkten, wie etwa weiter Verwandte (Eltern, Großeltern, Neffen, ...) oder nicht verwandte Personen, erhalten einen Freibetrag von 20.000 Euro. Die darüberhinausgehenden Vermögenswerte werden abhängig von der Steuerklasse mit einem Steuersatz von 7 bis 50 Prozent versteuert. Der Schenkungsfreibetrag kann alle zehn Jahre neu genutzt werden.

Zusätzlich zu den persönlichen Freibeträgen wird eine betriebliche Freigrenze, der sogenannte gleitenden Abzugsbetrag, in Höhe von max. 150.000 Euro zwar unabhängig vom Verwandtschaftsgrad, aber abhängig vom steuerlichen Betriebsvermögen gewährt. Neben diesen persönlichen Freibeträgen bestehen für Betriebsvermögen darüber hinaus weitere besondere Vergünstigungen, über die der Steuerberater Bescheid weiß.

Die Vor- und Nachteile einer Schenkung im Überblick:

Vorteile

- Die Schenkung erleichtert dem Nachfolger den Start
- Die Altersversorgung des Schenkers kann gesichert werden.
- Stille Reserven müssen nicht aufgelöst und versteuert werden.
- Durch die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Schenkungssteuer, kann die Belastung z.T. erheblich reduziert werden.
- Die persönlichen Steuerfreibeträge stehen alle zehn Jahre zur Verfügung.

Nachteile:

- Der Schenker kann seinen Einfluss auf den Betrieb und das Betriebsvermögen verlieren.
- Der Beschenkte hat wegen der Übernahme der Buchwerte nur ein geringes Abschreibungspotenzial.
- Die stillen Reserven müssen bei einer späteren Betriebsaufgabe aufgelöst und versteuert werden.

4.2 Verkauf

Bei einem Verkauf können sehr unterschiedliche Dinge auch getrennt voneinander wie Güter, Rechte, Pflichten, gegen eine bestimmte Zahlung veräußert werden:

- Grundstücke und Gebäude
- Bewegliche Wirtschaftsgüter (Maschinen, Fahrzeuge, Gerätschaften, Warenlager, ...)
- Bestehende Arbeitsverhältnisse
- Bestehende Aufträge und Kundenbeziehungen
- Firmenname (wenn der Betrieb im Handelsregister eingetragen ist)

Um spätere Streitigkeiten zu vermeiden, sollte stets ein Kaufvertrag abgeschlossen werden. Neben Kaufpreis und dessen Bezahlung sollten die Detailvereinbarungen aufgenommen werden. Werden Grundstücke oder Anteile an Personengesellschaften bzw. Kapitalgesellschaften übertragen, ist eine notarielle Beurkundung notwendig.

Für den Übergeber ist der Verkauf gegen eine Einmalzahlung die wohl sicherste Variante, da damit der Übergeber unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg des Übernehmers ist. Sofern die Kreditwürdigkeit des Nachfolgers gegeben ist und das Übernahmekonzept stimmig und tragfähig ist, ist in der Regel der Kaufpreis unter Mithilfe öffentlicher Förderprogramme und Bürgschaften über Kreditinstitute zu finanzieren. Der Betrag steht dann in Gänze zur Verfügung.

Der Verkauf auf Ratenbasis oder gegen die Zahlung einer Veräußerungsrente sollte im Grunde nur dann gewählt werden, wenn die Altersversorgung gesichert ist. Denn bei dieser Variante ist die Zahlung

vom wirtschaftlichen Erfolg des Übernehmers in vollen Umfang abhängig. Dieses Risiko kann durch Vereinbarungen von Grundschulden, Rentenlasten, Eigentumsvorbehalten, Sicherungsübereignungen u.a. etwas geringer gehalten werden.

4.3 Verpachtung

Eine Verpachtung kommt dann ins Spiel, wenn der Nachfolger nicht in der Lage ist, das Unternehmen sofort käuflich zu erwerben, weil ihm noch keine solide Eigenkapitalbasis zur Verfügung steht, oder der Übergeber noch nicht alles komplett aus der Hand geben will. Auch als eine Zwischenlösung einer Übergabe innerhalb der Familie ist die (Teil-)Verpachtung eine bedenkenswerte Option. Selbstverständlich bleibt es den Vertragspartnern frei, einen Teil der gezahlten Pacht zu einem späteren Zeitpunkt beim vollständigen Erwerb des Unternehmens zu berücksichtigen.

In der Regel werden lediglich Betriebsstätte mit Maschinenpark und Einrichtung verpachtet. Warenbestand, Kleinwerkzeuge und der Fuhrpark werden üblicherweise an den zukünftigen Pächter verkauft. Auch hier sollte ein detaillierter schriftlicher Vertrag aufgesetzt werden, in dem das Pachtobjekt genau beschrieben wird (ggf. Inventarverzeichnis im Anhang) und sonstige Besonderheiten wie Reparaturen o.ä. geregelt sind.

Details in einem Pachtvertrag können daher u.a. sein:

- Konkrete Bezeichnung des Pachtgegenstandes
- Höhe der monatlichen Pacht und ggf. künftige Veränderungen
- Vereinbarung über Reparaturen und Ersatzbeschaffungen
- Kündigung
- Konkurrenzklausel
- Vorkaufsrecht (notarielle Beglaubigung notwendig)
- Kautions

Bei einer Pacht bleibt der wesentliche Vermögenswert zwar zunächst noch im Eigentum des Verpächters, aber der Verpächter trägt in der Hinsicht ein Risiko,



dass der Nachfolger den Betrieb ggf. wirtschaftlich so verschlechtert, dass später die Basis für einen Verkauf nicht mehr gegeben ist.

Abhängig von der Gestaltung des Vertrages und dem Umfang der Verpachtung ergeben sich zwei unterschiedliche Möglichkeiten. Werden nicht alle (!) wesentliche Betriebsgrundlagen verpachtet – also Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Geräte usw. – wird steuerlichseits eine Betriebsaufgabe angenommen. Dabei entsteht ein Aufgabegewinn, der versteuert werden muss. Hierbei gibt es einige Steuervergünstigungen die aber nur dann zum Tragen können, wenn der bisherige Eigentümer mindestens 55 Jahre alt (oder erwerbsunfähig krank) ist und gegenüber dem Finanzamt die Betriebsaufgabe erklärt. Die dann möglichen Steuervergünstigungen können nur einmal im Leben in Anspruch genommen werden.

Werden dagegen alle wesentlichen Betriebsgrundlagen verpachtet, kann der Betrieb als ruhender Gewerbebetrieb weitergeführt werden. Die Pachteinahmen sind dann Einkünfte aus dem Gewerbebetrieb, die aber nicht mehr der Gewerbesteuer unterliegen. Die Bilanzierung und Abschreibung der verpachteten Gegenstände erfolgt weiterhin beim Verpächter, d.h. es besteht weiterhin eine Buchführungspflicht.

4.4 Mischformen

Darüber hinaus gibt es noch eine schier unendliche Anzahl von Mischformen. Vor allem bei diesen ist eine fundierte Beratung durch erfahrene Berater der Handwerkskammer, Steuerberater, Notare und / oder Rechtsanwälte notwendig.

5. Was ist das Unternehmen überhaupt wert?

Mit Abstand einer der schwierigsten Punkte ist die Bestimmung des Unternehmenswertes. Hier ergeben sich viele Betriebsinhaber in Illusionen, die Übernahmeverhandlungen dann scheitern lassen.

Natürlich ist es vollkommen nachvollziehbar, dass ein Unternehmensinhaber einen hohen Preis erzielen will – schließlich ist es sein Lebenswerk, doch oft überschreitet der geforderte Preis den reell erzielbaren Marktpreis.

Ein hoher Preis kann sich aber auch nachteilig auf eine Unternehmensübergabe auswirken, da dieser potentielle Nachfolger und Banken, die die Finanzierung für den Übernehmen bereit stellen sollen, abschrecken kann. Sollte sich dann doch jemand gefunden haben, besteht bei einem überhöhten Preis weiterhin die Gefahr, dass mit den damit verbundenen Finanzierungskosten der Betrieb nicht mehr wirtschaftlich geführt werden kann und der Bestand des Unternehmens dadurch gefährdet wird.

Bei Inhabern besteht oft auch nur eine ungenaue Vorstellung über den Wert des Unternehmens, die dann auch noch von den tatsächlich erzielbaren Preisen (erheblich) abweicht. Denn der Wert eines Betriebs ist mit einem anderen nur dann vergleichbar, wenn eine Vielzahl von Parametern übereinstimmen. Eine Schreinerei in einem Ballungsraum mit wenig Konkurrenz besitzt ein anderes Potential, als eine Schreinerei mit viel Konkurrenz im ländlichen Raum.

Aus diesem Grund ist es wichtig, einen objektiven Unternehmenswert zu ermitteln, um eine faire Basis für die Verhandlungen mit dem Nachfolger zu schaffen.

5.1 Bewertung nach dem AWH-Standard

Der „Zentralverband des deutschen Handwerks“ (ZDH) hat zusammen mit einem Arbeitskreis von betriebswirtschaftlichen Beratern der Handwerkskammern einen Bewertungsstandard geschaffen der handwerklichen Betrieben gerecht wird, den sogenannten AWH-Standard (AWH = „Arbeitsgemeinschaft der wertermittelnden Betriebsberater im Handwerk“). Dieses Ermittlungsverfahren berücksichtigt neben dem tatsächlich vorhandenen Vermögenswert, auch Substanzwert genannt, die zukünftige



Ertragssituation, auch Ertragswert genannt. Aus Substanzwert und Ertragswert kann dann der eigentliche Unternehmenswert ermittelt werden.

Im Folgenden einen kurzen Überblick über die Ermittlung. Konkrete Informationen und das zeitliche Vorgehen erläutern die Berater der Handwerkskammern. Die Ermittlung des Firmenwertes ist für Mitgliedsbetriebe der Handwerkskammer Kassel kostenfrei.

5.2 Substanzwert

Der Substanzwert entspricht dem aktuellen Zeit bzw. Verkehrswert aller zu bewertenden Vermögensgegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens, also Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Einrichtungen, Fahrzeuge, Warenbestand usw. zu einem bestimmten Stichtag. Sollten sich Werte bspw. für Maschinen und Werkzeuge nicht eindeutig ermitteln lassen, werden sie geschätzt.

Der Substanzwert für sich kann dann den Unternehmenswert darstellen, wenn ...

- ... überwiegende Teile des Vermögens des Betriebes aus Immobilien und Anlagen besteht.
- ... der Ertragswert kleiner als der Substanzwert ist.

$$\frac{\text{Ertragswert} - \text{Substanzwert}}{\text{Substanzwert}} \cdot \text{Unternehmenswert}$$
immaterieller Firmenwert

5.3 Ertragswert

In der aktuellen Rechtsprechung wird der Wert eines Unternehmens derzeit fast ausschließlich durch den Ertragswert ermittelt. Hierbei werden nicht die im Unternehmen vorhandenen Vermögenswerte (siehe Substanzwert) bewertet, sondern stattdessen die zukünftig zu erwartenden Betriebsergebnisse.

Da natürlich niemand die Zukunftsentwicklung eines Unternehmens genau vorhersagen kann, wird zur Ermittlung die bisherige Ertragslage als Berechnungsrundlage herangezogen. Ein zentraler wie kritischer Punkt hierbei ist die Ermittlung eines angemessenen Kapitalisierungszinssatzes. Dieser geht zunächst von einem Basiszinssatz analog zum § 203 Absatz 2 Bewertungsgesetz aus. Beim AWHStandard werden aber zudem die Risiko- und Erfolgsfaktoren des Unternehmen bestimmt und eine individuelle und zukunftsbezogene Bewertung vorgenommen. Daraus werden Risikozuschläge abgeleitet, die dann dem Basiszinssatz zugerechnet werden. Der Ertragswert berechnet sich dann wie folgt:

$$\frac{\text{Betriebswirtschaftlicher Gewinn}}{\text{Kapitalisierungszinssatz}} \times 100$$

5.4 Firmenwert

Der Firmenwert ergibt sich als Differenz zwischen Ertragswert und Substanzwert und drückt den Wert eines Betriebes ohne das mit ihm verbundene Vermögen aus.

Checklisten

Handwerks- und Gewerberecht	
Mit welchem Handwerk ist der Betrieb in der Handwerksrolle eingetragen?	<input type="radio"/>
Erfüllt der Nachfolger die handwerksrechtlichen Voraussetzungen (bspw. Meisterprüfung)?	<input type="radio"/>
Soll der Firmenname weitergeführt werden?	<input type="radio"/>
Ist der Betrieb zudem auch im Handelsregister eingetragen?	<input type="radio"/>
Ist die derzeitige Rechtsform des Betriebs für den Nachfolger übernehmbar?	<input type="radio"/>
Betrieb	
Wer ist Eigentümer des genutzten Grund und Bodens bzw. der Betriebsräume?	<input type="radio"/>
Sind aktuelle Pläne / Auszüge aus dem Grundbuch vorhanden?	<input type="radio"/>
Stehen Veränderungen im Betriebsumfeld seitens der Kommune oder einer Behörde an?	<input type="radio"/>
Werden alle derzeitigen Vorschriften (Arbeitsstättenverordnung, Brandschutz, Umweltschutz,...) eingehalten?	<input type="radio"/>
Müssen Investitionen getätigt werden?	<input type="radio"/>
Wann wäre ein geeigneter Zeitpunkt für die Übergabe?	<input type="radio"/>
Liegen Unterlagen zur wirtschaftlichen Entwicklung bereit?	<input type="radio"/>
Was sind die Stärken / die Besonderheiten des Betriebs (Alleinstellungsmerkmal)?	<input type="radio"/>
Was sind die wichtigsten Produkte / Leistungen des Betriebs?	<input type="radio"/>
Wie und wo ist der Betrieb auf dem Markt positioniert?	<input type="radio"/>
Was macht die Konkurrenz?	<input type="radio"/>
Wie stark sind die Kundenbeziehungen vom derzeitigen Inhaber abhängig?	<input type="radio"/>



Verkauf

Hat eine neutrale Wertermittlung schon stattgefunden?

Wie hoch sollte der Kaufpreis sein?

Wo liegt die Schmerzgrenze beim Kaufpreis?

Wie sollte der Kaufpreis bezahlt werden?

Welche steuerlichen Dinge müssen berücksichtigt werden?

Soll der Kaufvertrag darüber hinaus besondere Bedingungen enthalten (Konkurrenzklausele, Absicherung, Bürgschaft, ...)?

Schenkung

Was soll alles verschenkt werden?

Welche Regelungen sollen getroffen werden?

Soll die Schenkung mit einer Erbregelung verbunden werden?

Wie sollen die nicht am Betrieb beteiligten Erben berücksichtigt werden?

Verpachtung

Was soll verpachtet werden?

Wie hoch soll der Pachtzins sein?

Soll der Pachtzins an den Index der Lebenshaltungskosten angeglichen werden?

Reicht der Pachtzins für den Lebensunterhalt?

Ist mit der Verpachtung eine Betriebsaufgabe verbunden?

Welche besonderen Regelungen sollen im Pachtvertrag aufgenommen werden?

Wie lange soll das Pachtverhältnis andauern?

Gibt es danach eine Option auf Verlängerung / Kauf?



Mitarbeitende

Gibt es eine Aufstellung über alle Mitarbeitenden zu Alter, Betriebszugehörigkeit, Qualifikation, Lohnkosten, ...?

Soll / Wird der Nachfolger die Mitarbeitenden übernehmen? (Vgl. BGB § 613a)

Existiert ein Betriebsrat?

Sind die Fristen, in denen die Mitarbeitenden im Voraus über die Betriebsübergabe nebst dem Widerspruchsrecht informiert werden müssen, bekannt?

Gelten für einzelne Mitarbeitende besondere Schutzvorschriften (Mutterschaftsschutz, Behindertenschutz, ...)?

Welche Mitarbeitende sind besondere Wissens- und / oder Leistungsträger?

Sonstiges

Gibt es nach der Betriebsübergabe noch Haftungsansprüche?

Sind Einnahmen und Ausgaben der Übergabe berechnet?

Welche Verträge müssen im Zuge der Übergabe geschlossen bzw. gekündigt werden?

Ist die Altersvorsorge geregelt?

Welche Abmeldeformalitäten sind notwendig?

Gibt es Ideen für die viele freie Zeit?