



### 1.113 Risiken von Unternehmensnachfolgen

Familienunternehmen erleben international und national einen großen Aufschwung. Die wirtschaftlich hervorragende Situation ist dem Mittelstand geschuldet und damit den Familienunternehmen. 93 % aller Unternehmen (ca. 3 Millionen) sind Familienunternehmen, sie erwirtschaften ca. 49 % der Umsätze und beschäftigen 54 % aller Arbeitnehmer.

Jährlich suchen ca. 22.000 Familienunternehmen einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin. Damit ist die Unternehmensnachfolge auch für den Standort Deutschland von ganz großer Bedeutung. Nicht selten scheitern diese Unternehmensnachfolgen, die Gründe sind vielschichtig. Dr. Franz Xaver Kirschner, Gründer der KPWT-Gruppe hat umfangreiche Erfahrungen mit Unternehmensnachfolgen. Im Rahmen von 4 Beiträgen für die Privaten Brauereien stellt er Varianten der Nachfolge und ihre Risiken dar:

1. Ein Unternehmensnachfolger(in) ist vorhanden.
2. Das Unternehmen muss verkauft werden, weil kein Nachfolger vorhanden.
3. Ein Nachfolger(in) ist vorhanden, aber noch zu jung.
4. Unternehmensnachfolge konkret erläutert an Brauerei-Praxisfällen



Beitrag 1 ist nachfolgend abgedruckt, die Beiträge 2 bis 4 erscheinen in nachfolgenden Ausgaben der Brauer Rundschau.

### **Teil 1: Ein Unternehmensnachfolger(in) ist vorhanden**

In diesen Fällen ist eigentlich die Wunschkonstellation gegeben, trotz allem gibt es vielfältige Gründe, warum die Nachfolgeregelung nicht zum gewünschten Erfolg führt.

#### **Wesentliche Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen:**

##### Gründe beim Nachfolger/in

Der potentielle Nachfolger ist zu jung oder es fehlt an der theoretischen und/oder praktischen Erfahrung. Der Lösungsansatz kann nur heißen "durchhalten" und/oder einen fremden Geschäftsführer einstellen. Als weitere Option kommt der Verkauf des Unternehmens in Frage.

##### Gründe in der Familie

Häufig sind mehrere Kinder als Nachfolger in Unternehmen denkbar. Es entsteht ein "Entscheidungsproblem"! Nachdem sich allein von der Größenordnung her wenige Unternehmen für eine Mehr-Personen-Nachfolge eignen, wobei diese gleichzeitig auch in der Geschäftsführung sind, ist hier ein besonderes Fingerspitzengefühl von Nöten. Lösbar ist diese Problematik dadurch, dass die Familie Kriterien definiert, wie z. B. externe praktische Erfahrung, Ausbildung, Familiengründung, ob der/die Nachfolger besondere Fähigkeiten im Vertrieb oder in der Technik besitzen, die für das Unternehmen und für den Fortbestand des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Ist das Unternehmen groß genug oder ergänzen sich die Nachfolger aufgrund ihrer Fachkenntnisse, können beide als Nachfolger ins "Rennen" geschickt werden, mit einer klaren Zeitvorgabe und einer eindeutigen Aufgabenverteilung für die dann anstehende Entscheidungsfindung. Manchmal bleibt es bei zwei Geschäftsführer-Gesellschaftern, wenn sich einer unterordnet oder einer verlässt dann das Unternehmen. Nicht selten entstehen Probleme mit selbstbewussten, angeheirateten Partnern, die die Themen Familie vor Beruf, mehr Zeit für die Familie, etc. nachhaltig artikulieren. Hier hilft ein offenes Gespräch mithilfe eines Mediators. Ein sehr häufiges und fast unlösbares Problem ist die Frage der "finanziellen Gerechtigkeit" scheidender Kinder. Häufig ist das komplette Vermögen im Unternehmen gebunden. Frage: was bekommen die scheidenden Kinder? Vorweg, Gerechtigkeit ist eine sehr subjektive Wahrnehmung, objektiv gibt es sie nicht, auch nicht bei Unternehmensnachfolgen. Lösungsansatz hierzu wäre die Beteiligung der sogenannten scheidenden Kinder auf Zeit mit put- und call-Optionen, die zeitlich befristet werden. Dadurch hat der Nachfolger die Möglichkeit steuerlich verwertbare Investitionen zu tätigen, wenn die scheidenden Kinder aus dem Unternehmen ausbezahlt werden. Denkbar



## Private Brauereien

sind auch Gestaltungen über Beteiligungsgesellschaften, in denen unter Umständen Grundstücke gehalten werden, an denen die Nachfolger mehrheitlich und die scheidenden Kinder minderheitlich beteiligt sind. Die Lösungsansätze sind nur beispielhaft aufgeführt und unvollständig. Jeder Fall ist verschieden und muss mit passgenauen Lösungen bedient werden. Wichtig bei allen Lösungen: das Unternehmen muss eine klare Entscheidungsbasis haben.

### Gründe beim Übergeber

Die "Altersvorsorge" ist nicht gesichert, bis hin zum Pflegefall. Gleichzeitig ist die Zukunft des Unternehmens nicht über 10, 20 und mehr Jahre vorhersehbar. Lösungsansatz ist das Beibehalten einer Beteiligung bis zum Tode mit einer gewissen Ausschüttungsgarantie. Diese sollte an den Cash Flow oder an die EBIT-Ergebnisse gekoppelt sein. Achtung bei Betriebsaufspaltungen! Hier besteht immer wieder das Risiko der Auflösung der stillen Reserven, wenn die Beteiligungsverhältnisse auseinanderfallen.

### Meinungsverschiedenheiten zwischen Übergeber / Übernehmer

Es gibt zahlreiche Unternehmenskrisen, die aus Meinungsverschiedenheiten von Übergeber und Übernehmer resultieren, bis hin zur Insolvenz. Der Lösungsansatz ist hier: eine klare Aufgabenverteilung schriftlich fixieren, den Mitarbeitern mitteilen und sich auch tatsächlich daran halten - das gilt für beide Seiten. Es gibt in der Regel nur einen, der das Unternehmen führt. Meinungsverschiedenheiten in der strategischen Ausrichtung hemmen die Entwicklung des Unternehmens nachhaltig. In solchen Fällen empfiehlt es sich einen spezialisierten Mediator hinzuzuziehen, der mit dem Übergeber und dem Nachfolger gemeinsam Lösungsansätze erarbeitet. Wichtig: der Junior muss wissen, ab wann das "Lenkrad" übergeht, das ist legitim und schafft Klarheit! Häufig werden - auch wegen der Steuerbelastung - Unternehmen schrittweise übergeben. Auch hier muss Klarheit geschaffen werden, wann und wie viele Anteile übergehen, unter welchen Voraussetzungen und zu welchen Bedingungen. Junioren denken und handeln anders. Das müssen sie auch! Der oder die Nachfolger/in sind jünger, haben teilweise andere Wertvorstellungen, eine andere Ausbildung und sie haben mit nachfolgenden, anders denkenden Mitarbeitern zu tun. Bei einer Umfrage durch das Institut Familienunternehmen gab es dazu von den Nachfolgern 96 % Zustimmung: sie wollen eigenverantwortlich leben und arbeiten (siehe: [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)).

Die ältere Generation sollte froh sein, wenn der/die Nachfolger/in eigenverantwortlich und selbstbewusst arbeitet, schlussendlich geht es um deren Zukunft und vielleicht um die Zukunft von deren Kindern.

### Externe Einflüsse

Lieferanten- und Kundenkontakte stellen in der Regel kein großes Risiko dar, wenn die Nachfolger rechtzeitig bei den sogenannten Key Account Kunden und Lieferanten



## Private Brauereien

herangeführt und eingebunden werden.

Größere Probleme sind die sogenannten Personal- und privaten Realsicherheiten der Übergeber. D. h., dass persönliche Vermögensgegenstände wie Grundstücke für das Unternehmensvermögen und dessen Verbindlichkeiten haften bzw. persönliche Bürgschaften für Unternehmensverbindlichkeiten hinterlegt sind. Es ist selbstredend, dass der Übergeber unverzüglich bzw. schrittweise aus diesen Verpflichtungen entlassen wird. Dazu braucht er die Zustimmung der Banken, die häufig versagt wird. Es ist eine von der Unternehmensnachfolge unabhängige, also eine strategische Verantwortung, geordnete Finanzierungsverhältnisse und damit Sicherungsverhältnisse - gerade in guten Zeiten - herbeizuführen.

### Die Familiensatzung

Die Unternehmensnachfolge und die Planung dazu ist keine Frage des Alters. Sie sind 30 Jahre alt: Unternehmer, 30 Jahre alt, fällt langfristig oder für immer aus, was dann? Der Lösungsansatz: eine Familiensatzung! In eine Familiensatzung gehören u. a. folgende Punkte: - die langfristige Bedeutung des Unternehmens und das Verhältnis zur Familie, die Information der gesamten Familie über wichtige Entscheidungen sowohl im Erfolg als auch bei Problemen im Unternehmen der Plan beim Ausfall des Unternehmers langfristig oder für immer, die damit verbundene Versorgung der Familie, die Nachfolge. Ziel einer solchen Familiensatzung ist das Einbinden der Familie in langfristige unternehmerische Zielsetzungen. Beispielhaft sollten Regelungen zur Nachfolge, Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Tätigkeit von Familienmitgliedern in den Unternehmen, Bedingungen wie Eheverträge und Gesellschaftsverträge, etc. definiert werden. Damit wird die Familie im Unternehmen eingebunden und über wichtige Vorgänge informiert. Die Bedeutung des Unternehmens für die Familie wird und bleibt für die (heranwachsenden) Kinder erkennbar.

### Abschließend Steuer, Recht und Sonstiges

Die Unternehmensnachfolge ist als "letztes" eine Frage von Steuern und Gesellschaftsvertrag, Erbvertrag, etc. Steuermotivierte Unternehmensnachfolgen haben keine Basis. Zuerst sind grundsätzliche Dinge zu regeln, die die Familie zusammenhalten und nicht trennen. Wenn der Unternehmensnachfolgeplan fixiert ist, ist er steuerlich und rechtlich zu überprüfen und ein entsprechendes Vertragskorsett zu erstellen und nicht umgekehrt. Und als letztes: die Übergabe des Lebenswerkes ist keine Trauerveranstaltung - leider in der Praxis fast immer! Übergeber sollte ein Fest feiern, denn es gibt nichts Schöneres, dem Nachfolger achtzig- bis hundertzwanzigtausend Stunden Lebenswerk zu übergeben!



## Private Brauereien



Dr. Franz X. Kirschner ist 1953 in Hirschbach - Bad Birnbach geboren. Er ist verheiratet, hat vier Kinder und einen ungewöhnlichen Lebensweg. Mit 14 Jahren begann er eine Metzgerlehre im elterlichen Betrieb. Während der Bundeswehrzeit legte er dann die Meisterprüfung ab. Er entschloss sich daraufhin, über den zweiten Bildungsweg Abitur zu machen und Betriebswirtschaftslehre zu studieren. Parallel zur Ausbildung zum Steuerberater studierte er noch Jura. 1983 gründete er eine 1-Mann-Steuerkanzlei, aus der die heutige KPWT-Gruppe mit rund 300 Mitarbeitern an 10 Standorten in Südbayern hervorgegangen ist; seit 1987 ist er Wirtschaftsprüfer, 1996 promovierte er. Seit 2003 ist Dr. Kirschner Wirtschaftsmediator und hat sich dadurch auf den Bereich Unternehmensnachfolge spezialisiert. Er gehörte von 2008 bis 31.01.2012 dem bayerischen Landtag an und war wirtschaftspolitischer Sprecher von Martin Zeil. WG/M