

Unternehmen sichern heißt Nachfolge aktiv regeln!

Vortrag
für die
Wirtschaftsförderung Rhein-Erft GmbH
am 17. Mai 2006
in Pulheim



Themenübersicht

Unternehmen sichern heißt Nachfolge aktiv regeln!

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?

Welche Alternativen für eine Nachfolgeregelung gibt es?

Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?

Achillesferse im Mittelstand: Nachfolgeregelungen von 2005 bis 2009

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?

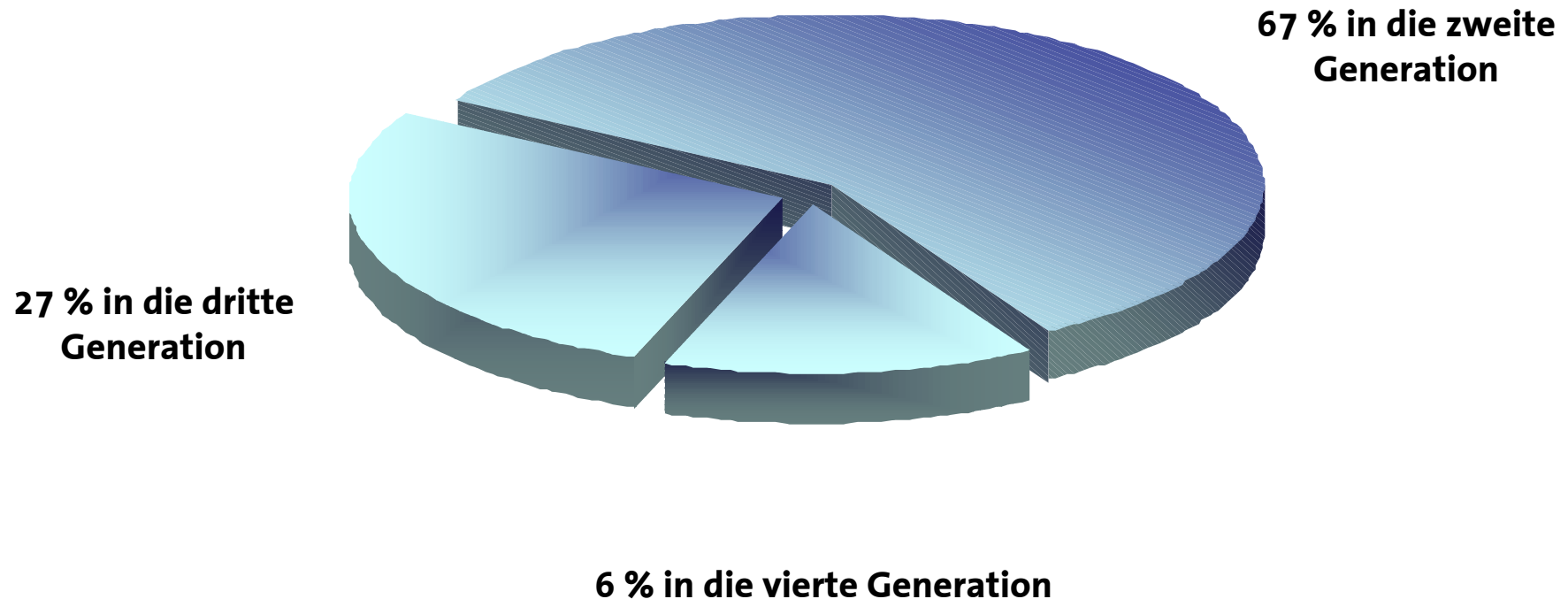
UNTERNEHMEN mit einem Jahresumsatz	Betriebe insgesamt	davon		
		familieninterne Nachfolge	Nachfolge durch Mitarbeiter oder Externe	Firmenstilllegung/ Verkauf
50.000 € – 250.000 €	214.648	39%	30%	31%
250.000 € – 500.000 €	59.014	45%	30%	25%
500.000 € – 2 Mio. €	59.443	55%	24%	21%
2 Mio. € – 10 Mio. €	17.648	64%	24%	12%
10 Mio. € – 50 Mio. €	2.960	45%	35%	20%
50 Mio. € und mehr	467	45%	35%	20%
Gesamt	354.180	48,8%	29,7%	21,5%

Quelle: IfM Bonn 2004 (umgerechnet)

Die Bilanz familieninterner Nachfolgeregelungen

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?

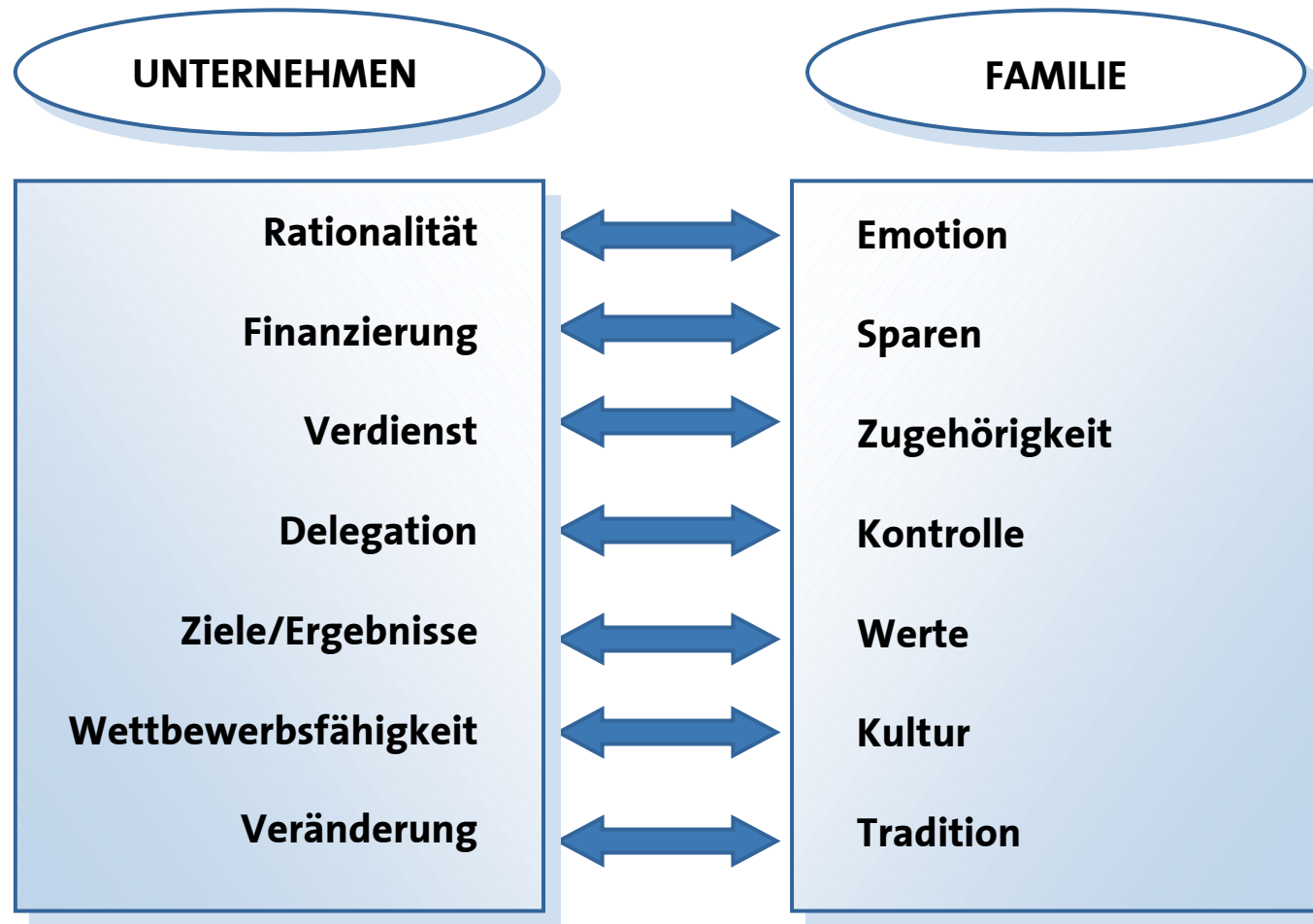
Von 100 Firmen kamen in der Vergangenheit



Quelle: Markt und Mittelstand

Unternehmenslogik und Familienlogik

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?



Wertewandel mit Folgen für das Unternehmen

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?

Die „Übergeber“

Sie sind geprägt durch:

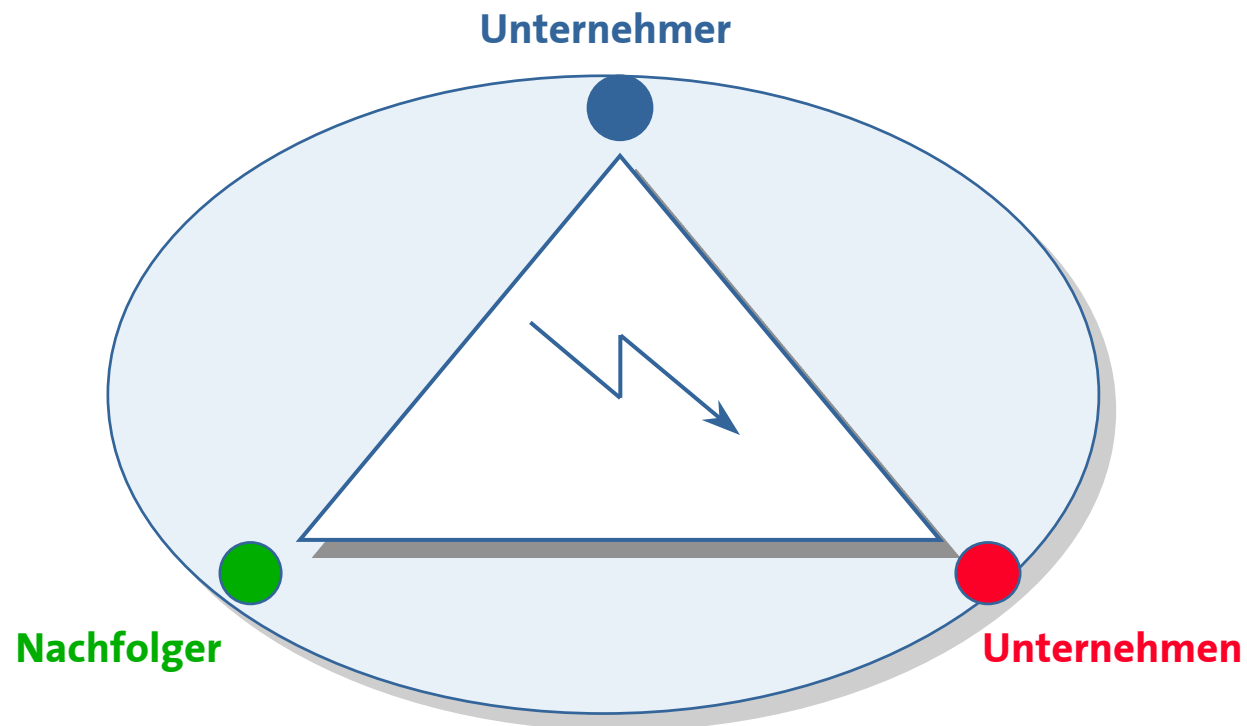
Arbeitsethos
Krisenerfahrung
Sparbereitschaft
Zukunftsorientierung
Konvention
Leben in Großfamilien
Bildung als Privileg
scheinbar unbegrenzte Ressourcen

Die „Nachfolger“

Sie sind geprägt durch:

Freizeitorientierung
Wohlstandsorientierung
Verschuldungsbereitschaft
Gegenwarts- und Genussorientierung
Individualisierung
Leben in Kleinfamilien bzw. als Single
Bildung als Selbstverständlichkeit
Ressourcenknappheit

Ein Zielkonsens ist die Basis für die gelungene Nachfolge Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?



Der Übergeber muss auch emotionale Hürden bedenken

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?



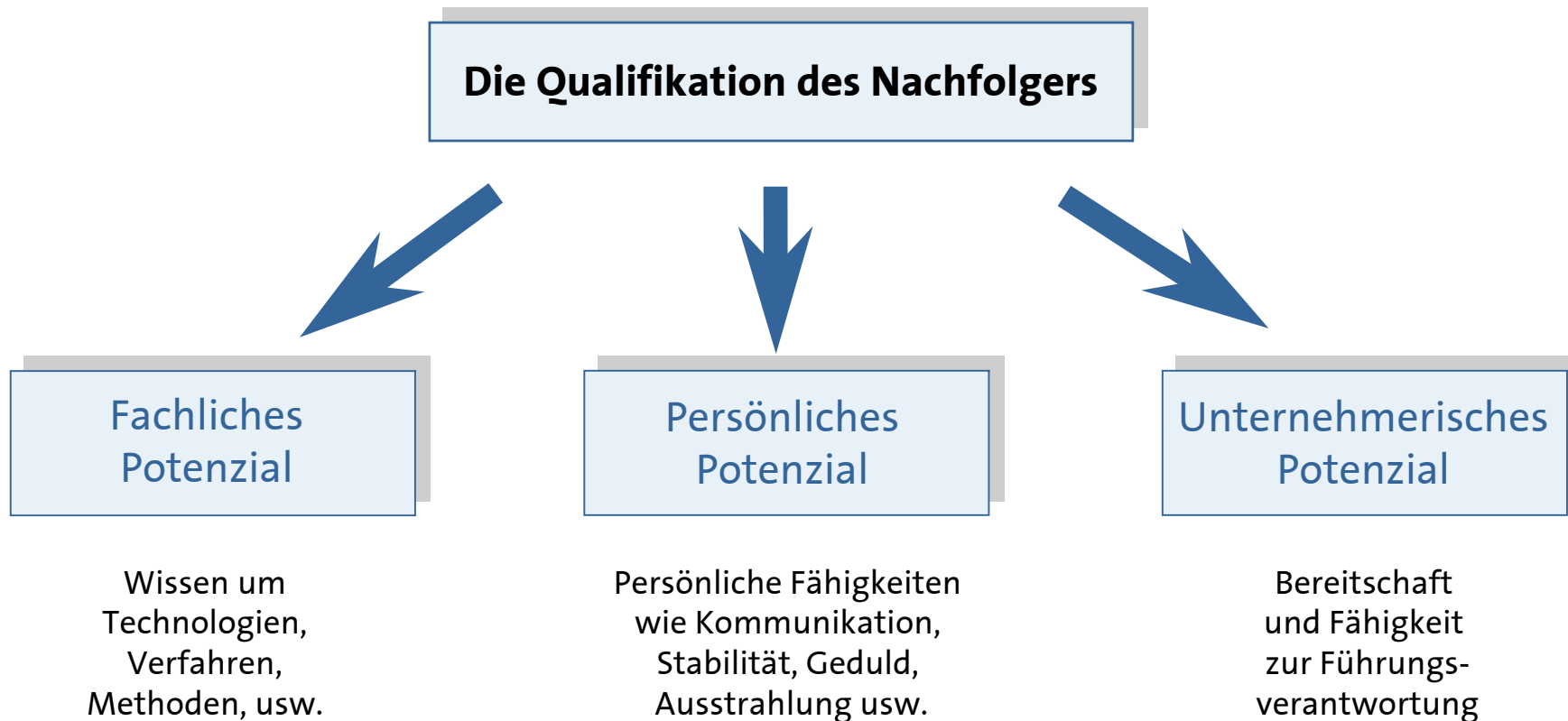
Womit sich der Übernehmer auseinandersetzen muss

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?

- Habe ich das Zeug dazu, ein Unternehmen zu führen?
- Bin ich bereit, so viel Zeit und Geld zu investieren?
- Ist mit dem Senior eine konstruktive Zusammenarbeit möglich?
- Welche Anforderungen/Erwartungen werden an mich gestellt?
- Ist Seniors Erfolg die Messlatte für Juniors Entscheidungen?
- Wo ist die Grenze der Vergebungsspielräume für Jugendsünden?
- Welche Erwartungen stelle ich an das Unternehmertum?

Den richtigen Nachfolger finden und auswählen

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?



Das Unternehmen muss Zusatzerträge und Zusatzlasten verkraften

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?

- **Unternehmerlohn** in Personengesellschaften
- **Mieten** für die Geschäftsräume im Privateigentum
- **Zinsen** auf eigene Darlehen
- **AfA** auf Wiederbeschaffungswerte
- **Kalkulatorische Wagnisse** (Altlasten)
- **Strukturbereinigungen** des Betriebes (Grundstücke, Luxusautos, Segelyacht, ...)
- **Eliminierung außerordentlicher Positionen** (betriebsfremde Geschäfte, Stilllegungserträge, ...)
- **„Private“ Aufwendungen** des Betriebes (Ehegattenanstellungsvertrag, Reinigungshilfe, ...)

Die Generationswechselrechnung

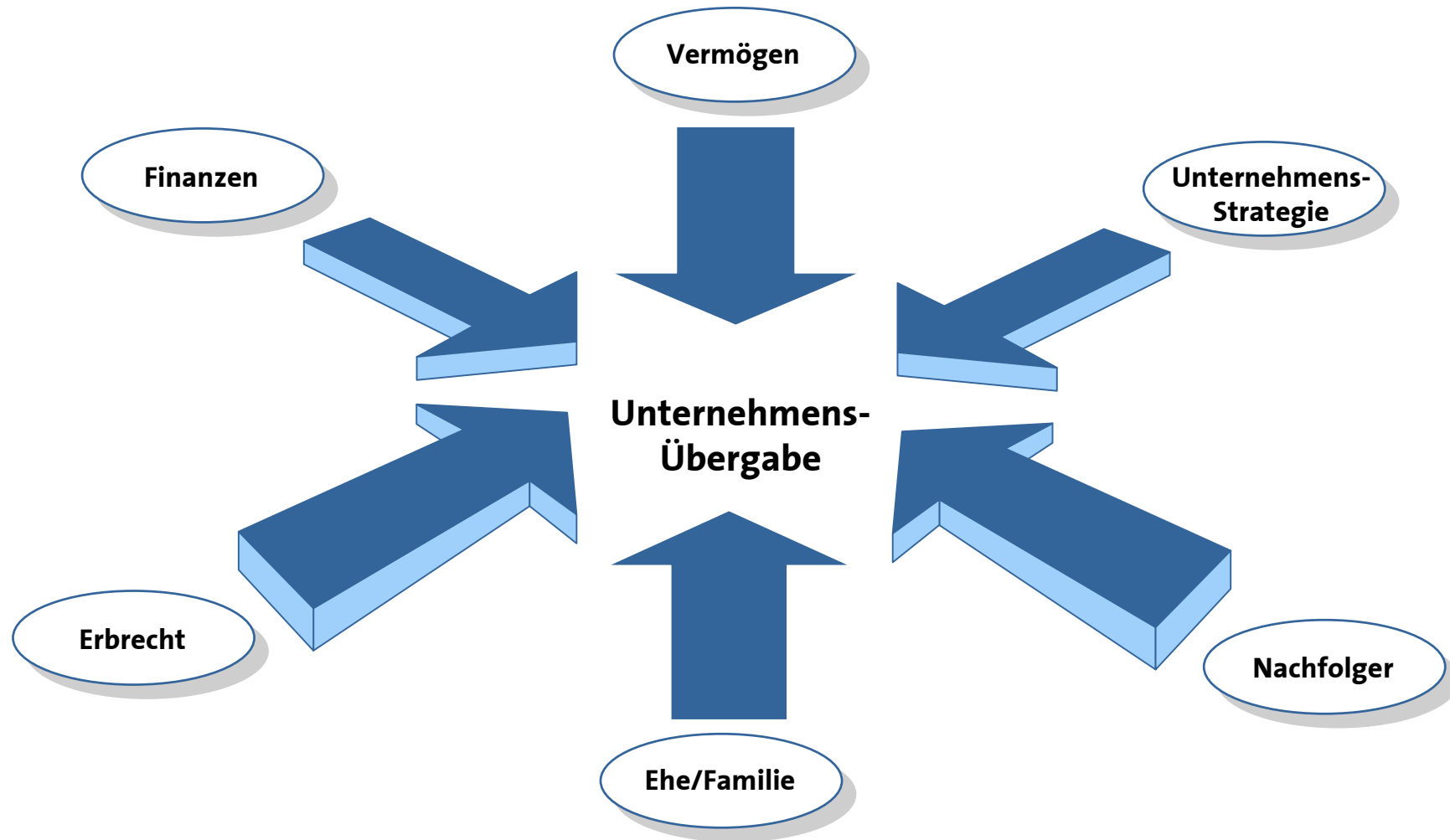
Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?

Unternehmensnachfolge kostet Geld und nicht Vermögen!

- 1. Pflichtteilsansprüche** Ansprüche, die von Familienmitgliedern erhoben werden, die von der Erbfolge ausgeschlossen worden sind.
 - 2. Abfindungsansprüche** an Kinder und Ehefrau, die nicht Unternehmensnachfolger werden.
 - 3. Zugewinnausgleich** des überlebenden Ehepartners beim gesetzlichen Güterstand der Zugewinnngemeinschaft
 - 4. Ansprüche des Staates** in Form von Steuern
 - 5. Wirtschaftliche Absicherung** des Seniors und seiner Familie
-

Unternehmensnachfolge: Das Komplexitätsproblem

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?



Themenübersicht

Unternehmen sichern heißt Nachfolge aktiv regeln!

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?



Welche Alternativen für eine Nachfolgeregelung gibt es?



Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?



Die zentralen Fragen der familieninternen Nachfolge

Welche Alternativen für eine Nachfolgeregelung gibt es?

Der richtige Zeitpunkt

Jede Übergabesituation geht von anderen Voraussetzungen aus:

- Wie lange ist der Unternehmer bereit und in der Lage, den Betrieb weiterzuführen?
- Wie alt ist der Junior und wie viele Jahre benötigt er noch für die Ausbildung?
- Ist die Ausbildung innerhalb des eigenen Betriebes sinnvoll?
- Die Übergabephase sollte nicht zu kurz, aber auch nicht zu lang sein.

Die Gehaltsfrage

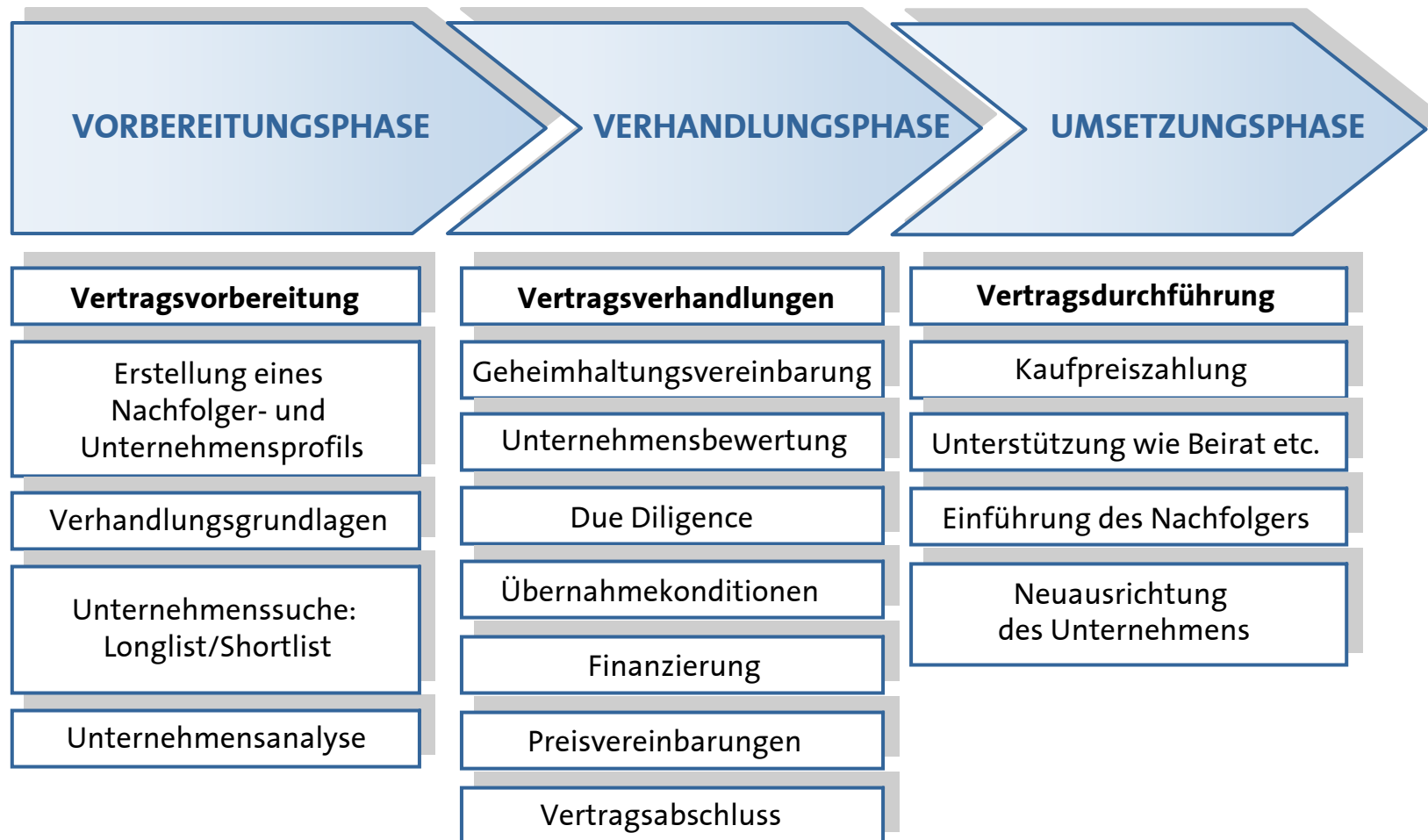
- Das Gehalt sollte nicht zu hoch sein, „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“.
- So viel wie einem externen Mitarbeiter für eine vergleichbare Position gezahlt wird.

Die vertragliche Gestaltung

- Wechselwirkungen zwischen erb-, güter- und gesellschaftsrechtlichen Regelungen.
- Die Übergabe sollte schriftlich fixiert werden und einen verbindlichen Zeitplan enthalten!
- Stufenweise Übergaben, um die steuerlichen Freibeträge auszunutzen.
- Eingewöhnungsphase für Sohn oder Tochter gewähren.
- Nicht um jeden Preis Steuern sparen!

Planung eines Unternehmensverkaufs

Welche Alternativen für eine Nachfolgeregelung gibt es?



Was ein Unternehmen wert ist, ist Ansichtssache!

Welche Alternativen für eine Nachfolgeregelung gibt es?

Herr S. hat mit Weitsicht und Fleiß seinen kleinen Laden für Handwerksbedarf und Zubehör erweitert und vergrößert. Nun ist er 60 Jahre alt geworden, die Augen machen nicht mehr so recht mit und eigentlich möchte er in sein Häuschen im Schwarzwald ziehen. Den Laden würde er gerne seiner langjährigen treuen Mitarbeiterin Frau N. übergeben. Diese setzt sich an einem Abend hin und stellt nebenstehende Rechnung auf.

Position	Herr S	Frau N
Umsatz	500 T€	500 T€
Wareneinsatz	250 T€	250 T€
Personalaufwand	35 T€	35 T€
Sonstiger Aufwand	100 T€	100 T€
Miete	0 T€	30 T€
Zinsen	10 T€	20 T€
Abschreibungen	5 T€	20 T€
Gewinn	100 T€	45 T€

Themenübersicht

Unternehmen sichern heißt Nachfolge aktiv regeln!

Unternehmensübergabe aktiv regeln – warum?



Welche Alternativen für eine Nachfolgeregelung gibt es?

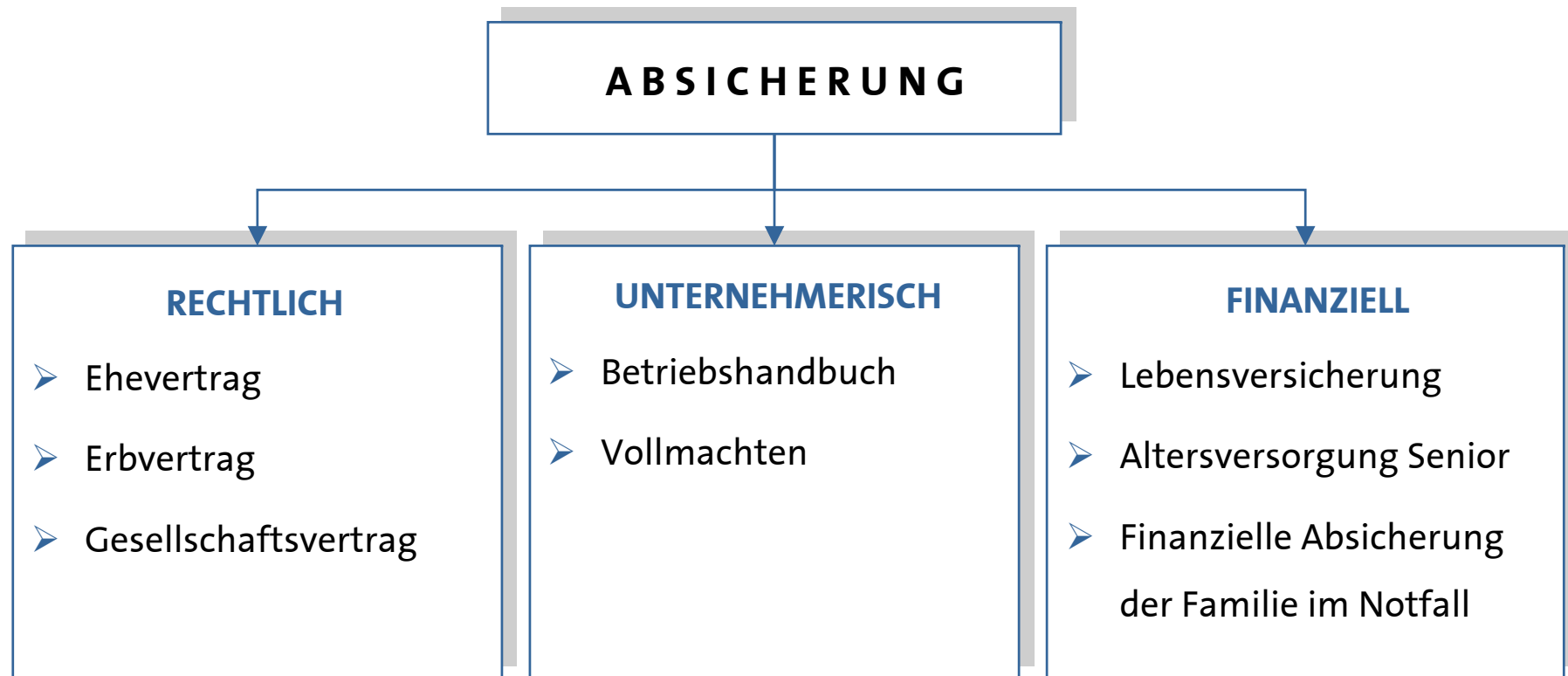


Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?



Die Notfallplanung

Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?



Nachfolgemanagement für den Normalfall

Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?

Eine unternehmerische Nachfolgeregelung unterscheidet die Übertragung von

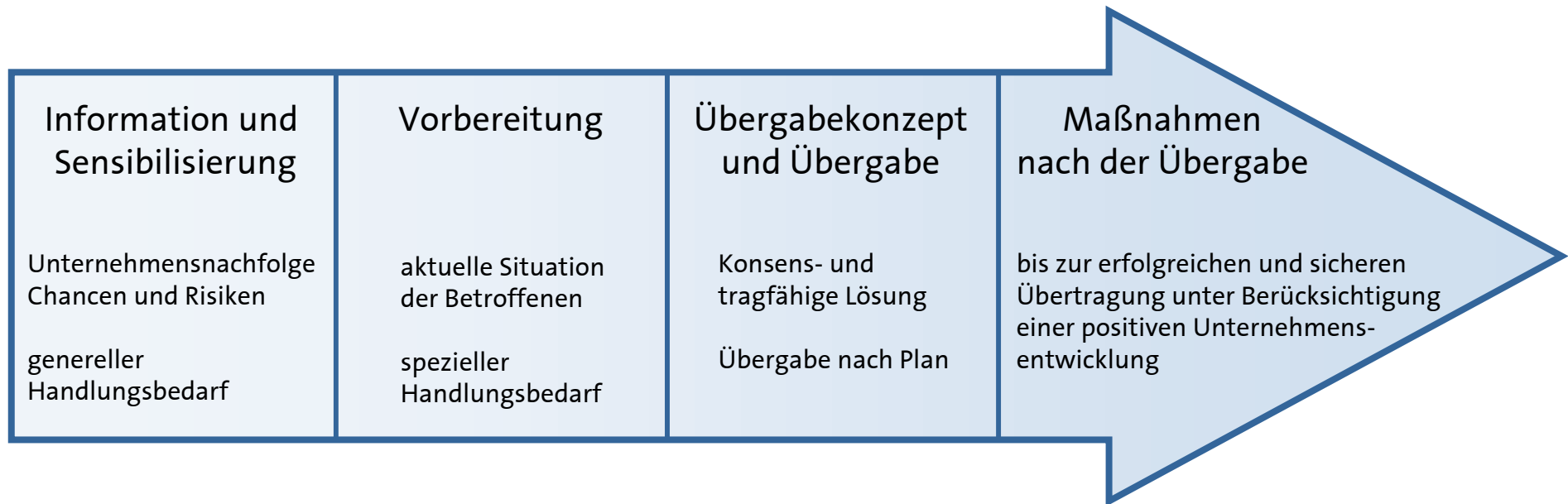
Vermögen

und

Management

Das Phasenmodell für die Nachfolgeregelung

Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?



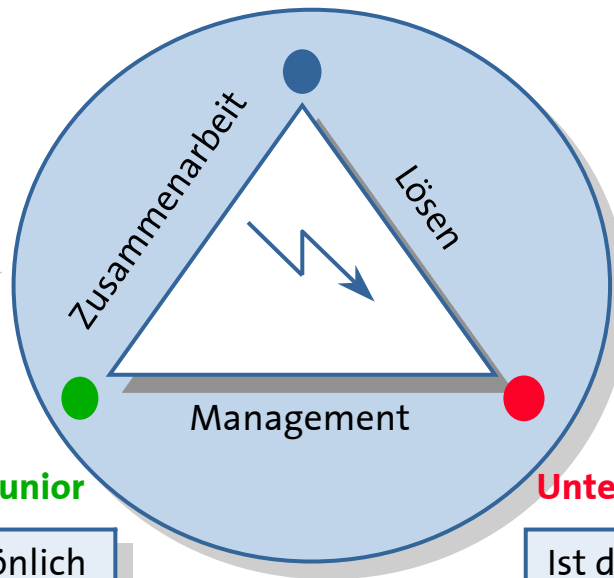
Die Bestandsaufnahme

Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?

Ist der scheidende Senior auf den Rücktritt aus dem Unternehmen vorbereitet?

Unternehmer

Rahmenbedingungen:
➤ Steuerrecht
➤ Erbrecht
➤ familiäre Verhältnisse



Junior

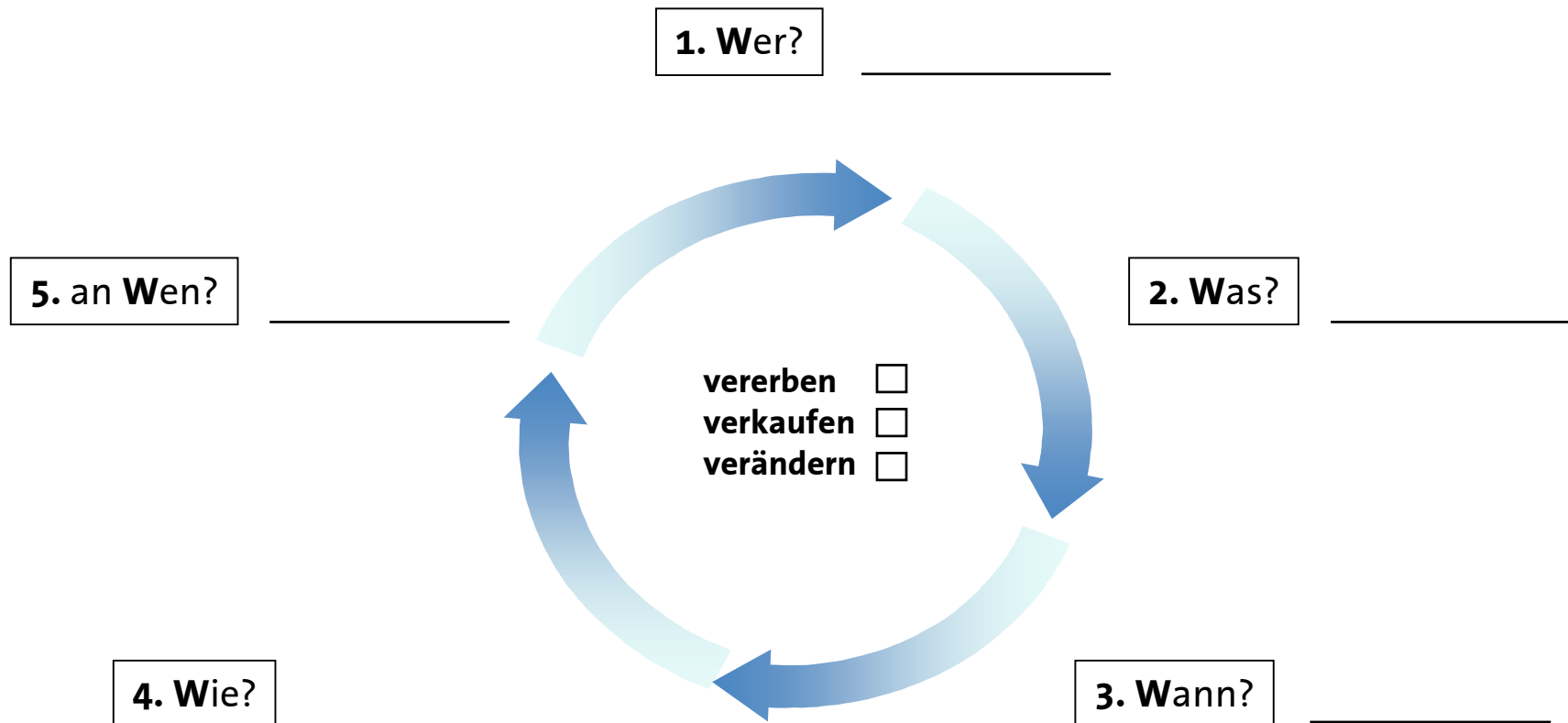
Unternehmen

Ist der Nachfolger fachlich und persönlich auf seine zukünftige Aufgabe vorbereitet?

Ist das Unternehmen auf die Nachfolge vorbereitet?

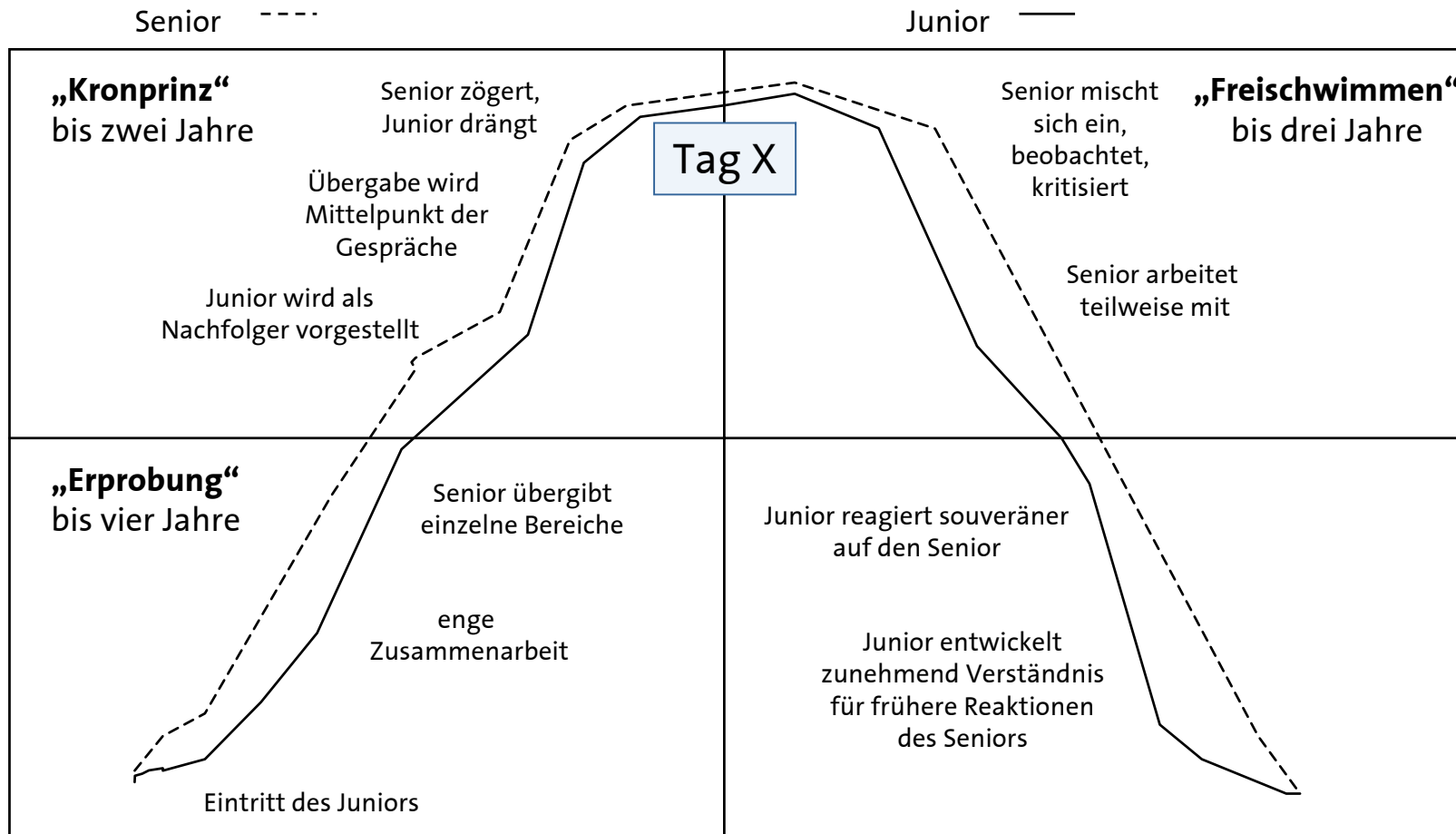
Der Übergabefahrplan

Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?



Die Umsetzung kann Jahre dauern!

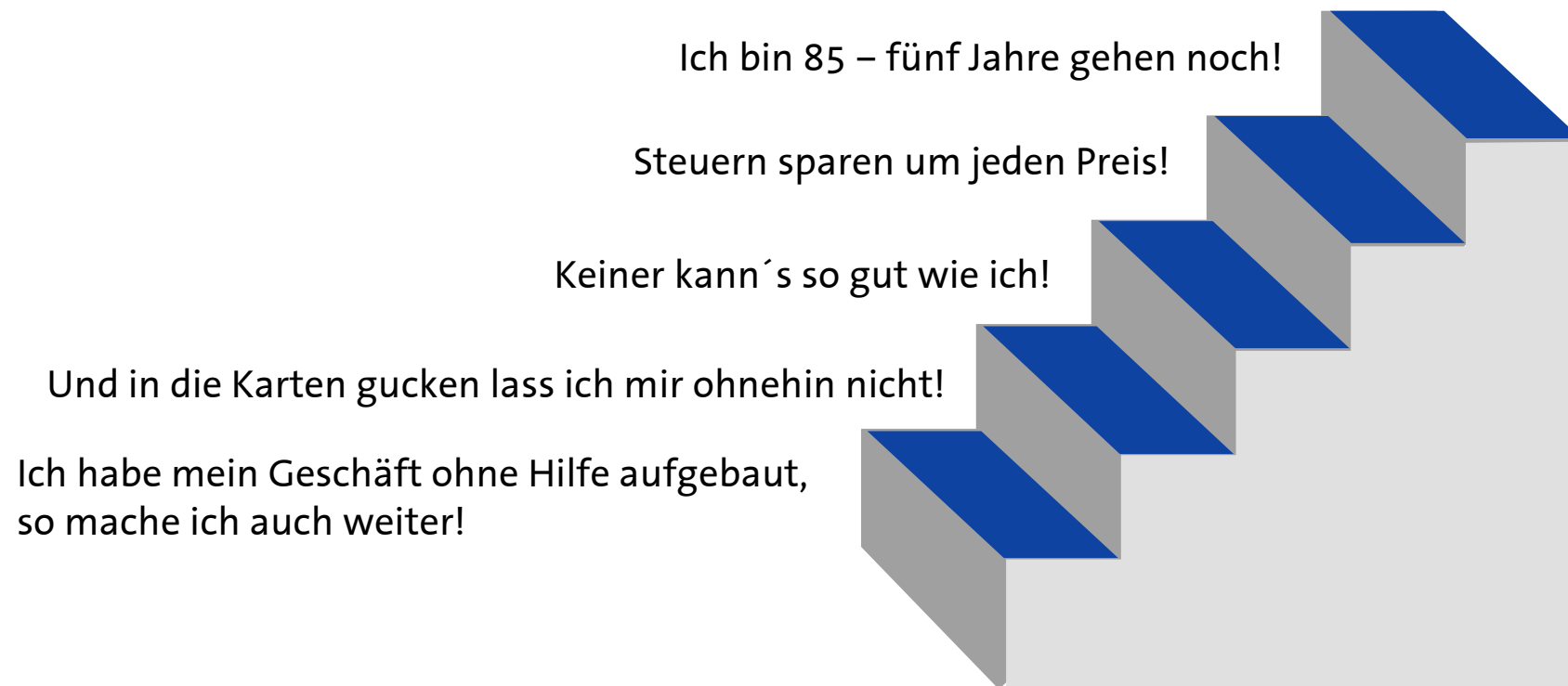
Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?



Quelle: Genoconsult GmbH

Die fünf Schritte zum Misserfolg

Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?



Die goldenen Regeln für die Unternehmensnachfolge

Wie plane ich die Nachfolgeregelung richtig?

„Der Erfolg der Unternehmensübergabe entscheidet über die wahre Größe des Unternehmers“

- Beginnen Sie rechtzeitig mit der Unternehmensübergabe. Ab Ihrem 50. Geburtstag sollten Sie genaue Vorstellungen entwickeln.
- Setzen Sie sich konkrete Ziele und Prioritäten, die als Vorgabe für ihre individuelle Nachfolgeregelung gelten.
- Entwickeln Sie einen genauen, schriftlichen Fahrplan für die Durchführung Ihrer Unternehmensübergabe. Besprechen Sie diesen möglichst mit allen Beteiligten. Stimmen Sie Testament und Gesellschaftervertrag (und ggf. einen vorhandenen Ehevertrag) für den Ernstfall miteinander ab.
- Denken Sie – auch als Nachfolger – heute bereits an morgen. Schaffen Sie eine ausreichende Altersversorgung als Basis für Ihre Zukunft, wenn möglich unabhängig vom Betrieb.
- Wählen Sie Ihren Nachfolger anhand seiner Qualifikation und nicht aufgrund seiner Familienzugehörigkeit aus.
- Ziehen Sie bei den fachlichen Detailfragen die jeweiligen Experten (Rechtsanwalt / Steuerberater / Bank / Kammer und Unternehmensberater) hinzu.
- Bereiten Sie Ihren Nachfolger ausreichend auf seine Aufgaben vor, und ermöglichen Sie ihm damit einen erfolgreichen Einstieg ins Unternehmen. Geben Sie schrittweise Verantwortung an den Nachfolger ab.
- Vermeiden Sie die Übergabe im Rahmen der Erbfolge sowie Erbengemeinschaften. Planen Sie aktiv die Zukunft nach Ihrer Zeit im Unternehmen. Mit eigenen Zukunftsperspektiven fällt Ihnen der Abschied vom Unternehmen leichter.

Die TMS Unternehmensberatung AG

betreut mittelständische Unternehmen in Wachstums- und Krisenphasen sowie bei der Unternehmensnachfolge und der Vorbereitung auf Finanzierungsgespräche.

Als Ihre zuverlässigen Partner unterstützen wir Sie in Fragen der Unternehmensführung und mit innovativen Ideen für noch mehr Erfolg bundesweit, branchenübergreifend und bankenunabhängig.

Gern informieren wir Sie näher über unsere Angebote, die wir maßgeschneidert für jede unternehmerische Herausforderung anbieten:

- **Unternehmersprechstunden** für einzelne Fragestellungen und konzentrierte Lösungen nach Stunden abgerechnet
- **Beratungsbausteine** zu speziellen Themen - die Kompaktberatung in kurzer Zeit zum Festpreis
- **Individuelle Beratung** bei Managementaufgaben vom innovativen Lösungskonzept bis zur Umsetzungsbegleitung - Klare Honorargestaltung nach unverbindlichem Vorgespräch.

Unsere Unterstützung zum Thema „Unternehmensnachfolge“:

- Literatur-Tipp:
Birgit Felden / Annekatriin Klaus,
Unternehmensnachfolge,
Schäffer-Poeschel-Verlag 2003
- Web-Tipp für Übergeber:
www.change-online.de
(Menüpunkt „Fachinformationen“)
- Web-Tipp für Übernehmer:
www.1-to-manage.de
(Menüpunkt „Nachfolge-Navigator“)
- Wo stehen Sie heute?
Eine Bestandsaufnahme mit den
Nachfolge-Checks unter www.tms.de
(Software-Tools)

