

Besser Schlafen – Gut vorbereitet für die Unternehmensnachfolge

Von Dr. Christoph Philipp und Dr. Stephan Viskorf, P+P Pöllath + Partners, München

Unternehmerisches Risiko und Chance

Der Unternehmensübergang stellt regelmäßig ein erhebliches Risiko für das betroffene Unternehmen dar. Es ist wohl das einzige Risiko, dass das Unternehmen sicher irgendwann trifft, unsicher ist nur der Zeitpunkt. Für den Unternehmer kommt dieser Zeitpunkt spätestens mit dem Tod; zuvor nur dann, wenn er sich für eine lebzeitige (teilweise) Unternehmensübertragung entscheidet und damit den Zeitpunkt selbst bestimmt.

Der Unternehmensübergang ist aber auch eine Chance. Denn die Unternehmensübertragung ist nicht bloße Aufgabe („Aufgeben“) der Unternehmer-Stellung, sondern ist Ausübung der Unternehmer-Stellung in einem letzten Akt in dem bisherigen Unternehmen. Unternehmensübertragung ist somit Fortsetzung der unternehmerischen Aufgabe der Unternehmensführung, nämlich durch Bestimmung des zukünftigen Entscheidungsträgers des Unternehmens.

Die schwerwiegenden Folgen der Nachfolgeentscheidung können dem Unternehmer (aber auch seiner Familie und den übrigen Beteiligten) schlaflose Nächte bereiten. Besser schlafen können Unternehmer, die einen strukturierten Nachfolgeprozess verfolgen. Dabei ist jeder Nachfolgeprozess anders. Gleichwohl soll versucht werden, einige Hinweise zur Prozesssteuerung und zu einzelnen zwingenden Inhalten und Entscheidungen der Nachfolgeplanung zu geben.

Kurzfristige umzusetzende Maßnahmen

Sicherung der Handlungsfähigkeit

Der Nachfolgeprozess nimmt regelmäßig einen längeren Zeitraum in Anspruch. Allein der Auswahlprozess des Unternehmensnachfolgers zieht sich oftmals über mehrere Jahre hin. Dies beinhaltet auch eine etwaige Ausbildungs- und Entwicklungsphase des Nachfolgers. Gleichwohl sollte der Unternehmer auch Vorbereitungshandlungen treffen für den unvorhersehbaren Fall seines plötzlichen Ablebens oder einer schwerwiegenden Krankheit. Für die Privatsphäre ist daher regelmäßig der Abschluss einer Patientenverfügung und Vorsorgevollmacht sowie einer Vollmacht für die private Vermögenssorge in Erwägung zu ziehen.

Aber auch für die Unternehmensebene gilt es, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens abzusichern, beispielsweise durch

Vertreter (z.B. Prokura, Fremdgeschäftsführung) auch über den Tod des Unternehmers hinaus.

Testament

Durch Erstellen eines Testaments sollten vorsorglich etwaige Risiken einer gesetzlichen Erbfolge (z.B. Unternehmensführung durch gerichtlich bestellten Vormund bei minderjährigen Erben) vermieden werden. Ein wichtiges Gestaltungsinstrument ist die Testamentvollstreckung. So können im Testament konkrete Anforderungen an den Unternehmensnachfolger gestellt werden, deren Einhaltung durch den Testamentvollstrecker kontrolliert werden. Erfüllt kein Nachfolger diese Anforderungen, kann der Testamentvollstrecker beispielsweise auch zur Veräußerung des Unternehmens ermächtigt werden.

Nachfolgeprozess

Sicherung der Handlungsoptionen – Nachfolge oder Verkauf

Im Nachfolgeprozess ist stets ein möglichst unvoreingenommener Vergleich der beiden Handlungsoptionen, Nachfolge oder Verkauf, sinnvoll. Beide Optionen sollten mit der gleichen Professionalität angegangen werden wie die bisherige Unternehmensführung. Insofern sollten für beide Handlungsoptionen auch ähnliche Maßstäbe herangezogen werden, wie beispielsweise die Durchführung einer Due Diligence und Bewertung des Unternehmens sowie das Erstellen von Geschäfts- und Finanzierungsplänen. Eine sorgfältige Vorbereitung erscheint bei der unentgeltlichen Unternehmensnachfolge umso wichtiger, da für die Ordnungsmäßigkeit des Nachfolgeprozesses ein Drittvergleich mit dem Markt wie bei einem Verkauf nicht besteht und familiäre Näheverhältnisse den Prozess eher hemmen.

Suche nach dem geeigneten Nachfolger

Kernaufgabe des Unternehmers im Rahmen der Unternehmensnachfolge ist es, den Fortgang des Unternehmens zu schützen und zu sichern. Im Vordergrund steht dabei die Prüfung der Eignung des neuen Inhabers.

Eine familieninterne Unternehmensführung erfordert, dass überhaupt ein geeigneter Nachfolger zur Verfügung steht. Die Anforderungen an den Nachfolger sind ins-

besondere für den Unternehmer oftmals schwer zu definieren. Der Unternehmer befindet sich dabei in einem Spannungsverhältnis, zum einen den geeigneten Nachfolger in der Unternehmensführung zu finden und zum anderen die familiäre Erwartungshaltung hinsichtlich der Generationenfolge verknüpft mit der Vermögensfolge zu erfüllen. Die familiären Gesichtspunkte führen in der Praxis regelmäßig dazu, dass die erste Wahl ein Nachfolger aus der Familie ist und erst danach eine rein wirtschaftlich-neutrale Analyse des Potentials eines Verkaufs kommt. Insofern sollten auch an einen familiären Nachfolger die Anforderungen gestellt werden, die ein Fremd-Geschäftsführer zu erfüllen hätte. Denn eine Unternehmensnachfolge wird stets dann scheitern, wenn sowohl die Geschäftspartner als auch die Angestellten den Nachfolger aufgrund mangelnder Kompetenzen nicht anerkennen.

Übergabe der Unternehmensleitung

In Familienunternehmen sind die Gesellschafter häufig zugleich Geschäftsführer. Dies bedingt nahezu, dass diese Unternehmen stark auf den geschäftsführenden Gesellschafter zugeschnitten sind. Im Rahmen des Unternehmensnachfolgeprozesses ist es daher zwingend geboten, die Strukturen des Unternehmens für die Zeit nach dem Unternehmer anzupassen. Dies bedeutet auch, die Geschäftsführung von dem Unternehmer loszulösen.

Während im Falle des Verkaufs der Käufer naturgemäß auf eine kurzfristige Übergabe drängen wird, ist die Übergabe der Unternehmensleitung innerhalb der Familie häufig ein wesentlich längerer Prozess. Denn vielen Unternehmern fällt es schwer, loszulassen und die Verantwortung abzugeben. Ungewollt kann der Unternehmer hierdurch die Autorität seines Nachfolgers im Unternehmen untergraben, z.B. auch in der Funktion als (zu) aktiver Vorsitzender eines Aufsichtsrats- oder Beirats.

Daher empfiehlt es sich, einen klaren Übergabeprozess zu definieren, um die Eindeutigkeit und Entscheidungsfähigkeit der Unternehmensführung durch den Unternehmer zu gewährleisten. Der Unternehmer sollte planen, wann und in welcher Weise die Geschäftsleitung in die Übertragung einbezogen wird, und er sollte diese Planung dann

diszipliniert umsetzen. Letztlich sollte der Unternehmer zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einer ganz kurzen Periode Inhaberschaft und Führung an den Nachfolger übergeben, so wie es bei der Übertragung an einen entgeltlichen Erwerber selbstverständlich und geboten wäre.

Stabilität im Gesellschafterkreis

Aufgrund der üblichen Doppelstellung des Unternehmers als Gesellschafter und Geschäftsführer ist bei der Nachfolgeplanung auch stets die Stabilität des Gesellschafterkreises zu beachten. So können sich im Rahmen der Unternehmensnachfolge Mehrheitsverhältnisse ändern. Dies kann dazu führen, dass der designierte Nachfolger nicht mehr über eine Stimmmehrheit im Unternehmen verfügt. Soweit damit eine wirksame Kontrolle über die Unternehmensleitung sichergestellt wird, kann dies durchaus sinnvoll sein. Es birgt aber auch Risiken für die effektive Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Zur Vermeidung von unerwünschten Mehrheitsverhältnissen im Rahmen der Unternehmensnachfolge können Stimmrechte disproportional zu den Kapitalbeteiligungen ausgestaltet werden, um dem Unternehmensnachfolger die Stimmmehrheit zu sichern, ohne ihn jedoch kapitalmäßig gegenüber den anderen Familienangehörigen bevorzugen zu müssen.

Gerade das Bekenntnis der Familie zum Unternehmen ist oftmals ein entscheidender Vorteil von Familienunternehmen, da stabile Gesellschafterkreise langfristige Planungen zulassen. Die Erweiterung des Gesellschafterkreises und die mangelnde Mitwirkung im Unternehmen birgt daher die Gefahr einer Entfremdung. Dem kann dadurch entgegen gewirkt werden, dass sich die Familiengesellschafter eigene Verhaltensregeln (Familiencharta / Family Governance) auferlegen, in denen sie die Umgangsregeln als Gesellschafter (wenn auch nicht justiziabel) fest-

schreiben. Aber auch der Gesellschaftsvertrag sollte dem erweiterten Gesellschafterkreis Rechnung tragen. Dabei kann es geboten sein, den Gesellschaftsvertrag hinsichtlich der Verfügungsbeschränkungen, den Abfindungsregeln und dem Kündigungsschutz anzupassen.

Wahrung der steuerrechtlichen Anforderungen

Neben den wirtschaftlichen und strategischen Erwägungen sind bei der Unternehmensnachfolge auch erbschaftsteuerliche Komponenten zu beachten.

Nicht alle unternehmerischen Beteiligungen sind erbschaftsteuerlich begünstigt. Während bei Beteiligungen an gewerblichen Personengesellschaften keine Mindestbeteiligungsquote vorausgesetzt wird, sind Anteile an einer Kapitalgesellschaft nur dann begünstigungsfähig, an der der Unternehmer mit mehr als 25 Prozent unmittelbar beteiligt war (Mindestbeteiligung). Bei vielen Familiengesellschaften erreichen die einzelnen Anteile der Familienmitglieder an der Gesellschaft häufig nicht mehr die Mindestbeteiligungsquote. Das Erbschaftsteuerrecht ermöglicht jedoch, durch Abschluss von Poolverträgen mit Mitgesellschaftern die Mindestbeteiligungsgrenze zu erreichen. Insofern ist bei der Nachfolgeberatung stets ein Augenmerk darauf zu richten, dass sämtliche von der Nachfolgeplanung umfassten Gesellschafter (und auch zukünftig der Nachfolger) durch Abschluss von Poolverträgen die Mindestbeteiligung erreichen.

Ferner knüpft die erbschaftsteuerliche Begünstigung auch an Behaltensfristen und die Lohnsumme des Unternehmens an.

Das Erfordernis der Behaltensfrist ist bei Familienunternehmern regelmäßig von nachrangiger Bedeutung, wenn das Unternehmen ohnehin in Familienhand bleiben soll. Die Verpflichtung, die Lohnsumme stabil zu halten, stellt eine weitaus größere Be-

lastung dar. Denn die Entwicklung der Lohnsumme kann für einen Zeitraum von sieben Jahren kaum verlässlich vorhergesagt werden. So kann es in konjunkturellen Schwächephasen geboten sein, Arbeitsplätze zu erhalten, um die drohende Erbschaftsteuernachversteuerung zu vermeiden, obwohl ökonomische Gründe dagegen sprechen. Daher sollte versucht werden, zumindest langfristig geplante, vorweggenommene Erfolge mit der Personalplanung im Unternehmen und – soweit möglich – konjunkturellen Zyklen abzustimmen, um zumindest eine gewisse Planungssicherheit zu bekommen. Dies kann auch bedeuten, dass beispielsweise die Errichtung einer neuen Fabrik, verbunden mit der Schaffung weiterer Arbeitsplätze, erst im Bemessungszeitraum nach der Unternehmensübertragung stattfindet.

Auch muss das übertragene Unternehmen einen besonderen Verwaltungsvermögenstest bestehen, da nicht alle Vermögensgegenstände im betrieblichen Vermögen begünstigungsfähig sind. So können beispielsweise Wertpapierdepots und fremdvermietete Immobilien im Betriebsvermögen des Unternehmens dazu führen, dass die erbschaftsteuerliche Begünstigung versagt wird. Bedeutsam ist dabei, dass der Verwaltungsvermögenstest einer Stichtagsbetrachtung unterliegt. Erfüllt zum Zeitpunkt des überraschend eintretenden Erbfalls das Unternehmen nicht den Verwaltungsvermögenstest, so greift die erbschaftsteuerliche Begünstigung erst gar nicht. Daher ist eine stete Kontrolle des Verwaltungsvermögens zwingend erforderlich. Gegebenenfalls sollte in Erwägung gezogen werden, schädliches Verwaltungsvermögen aus dem Unternehmen herauszunehmen, um die Begünstigung im Vorfeld nicht zu gefährden.

Weitere Informationen im Kanzleiprofil am Ende des Handbuchs.



Dr. Christoph Philipp



Dr. Stephan Viskorf

P+P Pöllath + Partnes, München

Dr. Christoph Philipp ist Rechtsanwalt und Partner bei P+P Pöllath + Partners in München. Als Anwalt ist er spezialisiert auf die rechtliche und steuerliche Beratung von privaten Großvermögen, Unternehmensnachfolgen und Stiftungen.

Dr. Stephan Viskorf ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner bei der Kanzlei P+P Pöllath + Partners. Er ist spezialisiert auf die laufende steuerrechtliche Beratung von Familienunternehmen und -unternehmern sowie die Betreuung und Begleitung von Unternehmens- und Vermögensnachfolgen.

Gemeinsam kommentieren sie die für die Unternehmensnachfolge maßgeblichen Paragraphen im Erbschaftsteuer- und Bewertungsgesetz-Kommentar Viskorf/Knobel/Schuck. Sie sind darüber hinaus Autoren zahlreicher Fachartikel und Referenten im Erb-, Erbschaftsteuer- und Stiftungsrecht.