Weiter geht's

NACHFOLGE Der Wechsel von einem Inhaber zum nächsten ist einer der riskantesten Abschnitte im Leben eines Unternehmens. impulse zeigt, wie Seniorchefs und ihre Nachfolger die Übergabe auf den Weg bringen – und wie beide davon profitieren

Text: Julia Graven

***Machtwechsel** Wird die Herrscherkrone an ein ausgewähltes Kind weitergereicht, sorgt das für klare Verhältnisse. Die beste Lösung für die Firma ist das Thronfolgermodell jedoch womöglich nicht*

Ulla Deventer für impulse

Manfred Krafft hätte einfach zugemacht. Autos verkauft, Lager geräumt, vielleicht noch die Kundendatei verkauft. Und sich dann zur Ruhe gesetzt. Nach 40 Jahren als Spezialist für Fugentechnik hatte der Hamburger genug Geld verdient für ein angenehmes Rentnerleben. Eine andere Lösung war nicht in Sicht.

Vor ein paar Jahren hatte er es eine Weile mit seinem Enkel probiert. Der Sohn seiner Tochter ist auch Handwerker, er hätte den sechsköpfigen Familienbetrieb vielleicht übernehmen können. Aber es klappte nicht mit den beiden.

Und doch muss Manfred Krafft seine Firma nicht schließen. Sein Sohn Timo, 33, wird sein Nachfolger – was sich der Senior nie träumen ließ. „Den habe ich nie gefragt“, erzählt er. Timo hatte einen guten Job, flog im Anzug durch die Welt. „Ich konnte doch nicht verlangen, dass er sich die Hände schmutzig macht und im Blaumann rumläuft.“

Nachfolge-Experten würden ihm recht geben. „Niemand kann von seinen Kindern verlangen, dass sie die Firma übernehmen“, sagt Hartmut Drexel von der Handwerkskammer für München und Oberbayern. Keinen >

Vielen Kindern fehlt einfach der Biss

Beatrice Rodenstock Nachfolge-Beraterin

Nachfolger zu finden sei ein Risiko, das zur Selbstständigkeit dazugehöre. Leicht gesagt.

Manfred Krafft hat Glück, dass sein Sohn Timo sich mittlerweile für Fugen und Silikone begeistern kann. Wie er sind 700 000 deutsche Unternehmer älter als 55 Jahre. Für sie ist es an der Zeit, an die Nachfolge zu denken. Doch die meisten beschäftigen sich viel zu spät mit der Endlichkeit ihrer Schaffensphase.

Gefühle und Konflikte

Früher wurde mehr als die Hälfte der Betriebe in der Familie weitergegeben, oft an den ältesten Sohn. Thronfolgermodell wird diese Form der Firmenübergabe auch genannt, die in der Praxis aber immer seltener vorkommt. Laut einer Studie des Bundeswirtschaftsministeriums gibt es nur noch in jedem vierten Kleinbetrieb eine familieninterne Nachfolge.

Beatrice Rodenstock berät seit vielen Jahren Familienunternehmer bei der Nachfolge. Sie stellt fest, dass immer weniger Kinder im passenden Alter da sind. Und von denen sei nur ein kleiner Teil geeignet. Rodenstock sagt: „Vielen Kindern fehlt einfach der Biss." Und selbst wenn sie die Nachfolge wagen – oft machen sie es nicht so, wie die Eltern sich das vorstellen. Umso schwerer fällt es den Senioren dann loszulassen.

Die Nachfolge, das weiß Rodenstock, ist in den meisten Fällen mit starken Emotionen verbunden. Schließlich geht es um Macht, Prestige, Verantwortung und Wertschätzung. Die einen müssen viel aufgeben, die anderen sich beweisen. Die einen Kinder sind wütend, weil sie nicht auf den Chefposten aufrücken. Die anderen haben Angst vor der großen Last des Erbes.

Auf ihrem Besprechungstisch hat Rodenstock daher immer eine Box mit Taschentüchern parat. Es gibt Kunden, erzählt sie, da kommen sie bei jedem Treffen zum Einsatz. Für Nachfolgeberater wie sie stehen die zwischenmenschlichen Konflikte daher stets ganz oben auf der Agenda. Die Handwerkskammer München etwa hat gar 21 Mediatoren ausgebildet, die bei Übergaben in der Familie vermitteln.

Ob als Ergebnis solcher Klärungen oder von vornherein, oft müssen Unternehmer feststellen, dass sie sich nach einem Nachfolger außerhalb der Familie umsehen müssen. Die meisten fangen bei den Mitarbeitern im eigenen Unternehmen an und denken danach an Konkurrenten oder andere externe Interessenten.

Steht fest, wer den Betrieb übernehmen soll, muss die Übergabe finanziell und auch steuerlich exakt durchgeplant werden. Die impulse-Recherchen verdeutlichen: Es gibt viele Wege zum Erfolg. Mit guter Vorbereitung und etwas Zeit können Unternehmer ihren Ausstieg so gestalten, dass ihr Lebenswerk erhalten bleibt und das Auskommen im Alter gesichert ist. Und für die junge Generation kann die Übernahme eines etablierten Betriebs eine große Chance sein – mit oft leichter kalkulierbaren Risiken als bei einer Neugründung.

Über das Gelingen oder Scheitern einer Nachfolge entscheiden zahlreiche Aspekte. impulse startet daher mit dieser Titelgeschichte eine vierteilige Serie (siehe Kasten links). Zum Auftakt stellt impulse Lösungen vor, wie die Nachfolge zum finanziellen Erfolgsmodell werden kann. Es geht speziell um die Fragen: Wie viel ist die Firma wert, wie erziele ich den besten Preis, wie lässt sich ein Firmenkauf stemmen? Und: Welche Rolle spielt bei alldem die Steuer? Dafür haben wir neben dem Hamburger Handwerksbetrieb Manfred Krafft noch eine Firma für Großküchentechnik in Dresden und eine junge Hausverwalterin in Bayern besucht. ■

NACHFOLGE SERIE

SO GEHT'S WEITER

Teil 2: **Familie im Fokus** (August) Muss die Übergabe an den Nachwuchs eine Zerreißprobe sein? Wie Sie den Führungswechsel als Innovationsschub nutzen können

Teil 3: **Die neue Chefin** (September) Wie sich Frauen als Nachfolgerinnen in Männerbetrieben durchsetzen

Teil 4: **Firmenschließung** (Oktober) Auch das Ende des Betriebs kann eine vernünftige Option sein

***Stabiles Gerüst** Beim Thema Altersvorsorge ist Manfred Krafft bescheiden. Im schlimmsten Fall würde er sein Haus verkaufen. Sein Sohn Timo, der den familieneigenen Handwerksbetrieb übernimmt, will die Eltern unterstützen, soweit die Firma das verkraftet*

FAMILIENINTERNE NACHFOLGE

1

In den ersten Wochen ist Timo Krafft sich überhaupt nicht sicher, ob es passt. Es trifft ihn hart, wie wildfremde Menschen ihn auf einmal behandeln. „Die nehmen dich komplett anders wahr, wenn du nicht mit Sakko und Krawatte ankommst, sondern verschmiert und mit Latzhose“, erzählt der 33-Jährige. Wenn ihn wildfremde Menschen auf der Straße duzen, beißt Timo Krafft die Zähne zusammen. Auch wenn sein Vater ihn auf der Baustelle herumscheucht, hält der Sohn den Mund. Er nimmt das in Kauf, weil er vom Potenzial der Firma überzeugt ist. Auch ohne aufwendige Risikoanalyse glaubt er an den Erfolg des kleinen Handwerksbetriebs für Fugentechnik bei Hamburg, in dem neben Vater und Sohn Krafft noch vier Mitarbeiter tätig sind.

Der Junior hatte zuvor viel mit seinem Vater über die Zukunft der Branche geredet. Die Nische bei hochwertigen Neubauten und Renovierungen scheint ihm sicher, Investitionen stehen nicht an, in der Billigkonkurrenz aus Osteuropa sieht er auch keine Gefahr. Ein Lieferant bestätigte ihm den ausgezeichneten >

Hendrik Lüders für impulse (2)

Ruf der – schuldenfreien – Firma. Daraufhin stieg Timo Krafft Anfang 2014 als Mitgeschäftsführer in die GmbH ein.

„Ich hätte nie gedacht, dass der als Anzugträger mal im Klo die Fugen zieht“, sagt der 65-jährige Manfred Krafft. Der Sohn arbeitete zuvor als Produktmanager in einem Verlag. Nebenbei studierte er Wirtschaft, berufsbegleitend. Doch Timo Krafft hatte sich den Vorschlag gut überlegt. „Ich hab in der Arbeit immer mein Bestes gegeben, aber wenig Dank geerntet“, sagt er und verschränkt die muskulösen Arme vor der Brust. Also kündigte er seinen Job und fing als Fugentechniker an.

Drohende Reform der Erbschaftsteuer

Zu diesem Zeitpunkt dachten Vater und Sohn noch nicht darüber nach, welche finanziellen und steuerlichen Fragen die Nachfolge aufwirft. Inzwischen hat der Vater Timo Krafft die Hälfte der GmbH-Anteile übertragen, Ende 2015 will der Sohn den Betrieb ganz übernehmen. Nun heißt es, den Generationswechsel richtig zu planen.

Der Zeitpunkt ist gut gewählt. Die anstehende Reform der Schenkung- und Erbschaftsteuer hat viele Unternehmer alarmiert. Auch Firmen wie die der Kraffts mit nur wenigen Mitarbeitern könnten ab Juli 2016 gezwungen sein, den Nachweis zu erbringen, dass sie über mehrere Jahre Arbeitsplätze erhalten, wenn die Weitergabe des Betriebs steuerfrei bleiben soll (siehe Kasten Seite 47). Noch dürfte Timo Krafft die Nachfolge wohl steuerfrei und ohne viel bürokratischen Aufwand antreten können. Hartmut Drexel von der Handwerkskammer München rät daher: „Wenn alles geregelt ist, sollte man die Nachfolge jetzt durchziehen. Besser wird’s nimmer.“

Für die Kraffts soll jetzt erst einmal ein Betriebsberater der Handwerkskammer den Wert der Firma ermitteln. Das ist für Mitglieder kostenlos (siehe Kasten Seite 50). Daneben stehen in diesem Sommer Termine mit Steuerberater und Wirtschaftsprüfer an. Auch sie sollen eine Unternehmensbewertung machen. Auf dieser Basis wollen sie das steuerlich beste Übergabemodell finden.

Bei den meisten familiären Nachfolgen wird die Firma im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge übertragen. Dabei wird das Unternehmen mit einem Schenkungsvertrag an die nächste Generation übergeben.

Bestandteil der Regelungen ist häufig auch die finanzielle Absicherung der Eltern im Ruhestand. Der Nachfolger kann etwa verpflichtet werden, dem Vorgänger regelmäßig eine Art Ruhegeld zu zahlen. Je nach Ausgestaltung hängt jedoch die finanzielle Lage des Alten dann vom Erfolg des Jungen ab (siehe Kasten Seite 52).

Das macht das Loslassen nicht leichter. Nachfolge-Expertin Beatrice Rodenstock rät daher, die Ruhestandsfinanzierung möglichst von der Firma abzukoppeln. Wie Manfred Krafft etwa. Er hat sich das Geld aus einer betrieblichen Pensionszusage schon mit 60 auszahlen lassen und die Summe dann privat angelegt (mehr dazu ab Seite 56).

Der sauberste Schnitt wäre in vielen Fällen der Verkauf der Firma an die Kinder. In der Praxis aber kommt das selten vor, weil Nachfolger die Kaufsumme teuer finanzieren und Eltern den Gewinn versteuern müssen.

Auch Timo Krafft wird die elterliche Firma nicht kaufen. Aber er will sich für die Schenkung revanchieren. Seine Eltern sollen im Alter gut leben können. Er möchte etwa auf gar keinen Fall, dass sie aus dem teuren privaten Krankenversicherungstarif herauswechseln. „Wenn ich die Batterie an Tabletten bei meinem Vater sehe, will ich, dass er die beste Versorgung bekommt. Schließlich hat er sein Leben lang geschuftet.“

Eine gute Lösung, sagt Steuerberater Henning Röttger, sei häufig ein Beratervertrag für den Vater. Das ermöglicht steuerlich abzugsfähige Zahlungen an den Senior. Manfred Krafft will seinem Sohn gern weiterhin helfen.

Erst einmal braucht er aber eine Pause. In den letzten Monaten habe er so viel gearbeitet wie noch nie, stöhnt der Vater. Sein Sohn schiebe ständig neue Geschäfte an. Timo Krafft sagt lachend: „Mein Vater weiß, dass ich nicht so ein begnadeter Handwerker bin wie er. Aber er sieht, dass ich andere Qualitäten habe.“ Weil die Firma gut läuft, sucht der Junior mindestens zwei neue Mitarbeiter. Hat er die gefunden, könnte der junge Firmenchef bald wieder in Hemd und Sakko aus dem Haus gehen. ■

UNTERM STRICH Wer eine familieninterne Nachfolge plant, kann noch das alte Steuerrecht für Schenkungen nutzen. Zu bedenken ist auch die Altersversorgung der scheidenden Unternehmer.

VOLL VERFUGT

In der Wohnung von Timo Krafft hat sich impulse-Autorin Julia Graven davon überzeugt, dass der ehemalige Marketing-Mann sein neues Handwerk auch beherrscht. Das frisch renovierte Dachgeschoss ist voll verfugt: Krafft hat sich vom Badspiegel bis zu den Deckenbalken ausgetobt.

ERBE IN GEFAHR?

Bis zum 30. Juni 2016 muss ein neues Gesetz für die Erbschaftsteuer in Kraft treten. Das will das Bundesverfassungsgericht. Noch ist unklar, ob die Novelle speziell für kleine Unternehmen Nachteile bringt. Drei Beispiele zeigen, wie Firmenerben heute besteuert werden – und liefern Hinweise, wo Verschärfungen drohen

Wie ist die Lage aktuell?

Einen ersten Referentenentwurf für ein Neuregelung hat Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble Anfang Juni vorgelegt. Bis ein neues Gesetz aber in Kraft tritt, gilt grundsätzlich das alte Recht. Wer ohnehin eine Übergabe plant, sollte die Übergangszeit daher nutzen. „Schenken, schenken, schenken!“, gibt Steuerberater Henning Röttger als Losung zur aktuellen Situation im Mittelstand aus. Aber Vorsicht: Das Bundesverfassungsgericht hat erlaubt, Modelle, die die bisherigen Vergünstigungen „exzessiv“ ausnutzen, rückwirkend für nicht rechtens zu erklären. – Der aktuelle Rahmen und was sich ändern dürfte:

Fall 1: Grundmodell

Besteuerung nach altem Recht: Hier gilt eine 85-prozentige Steuerverschonung, wenn die Summe aller Lohnzahlungen in den fünf Jahren nach der Übertragung mindestens das Vierfache der durchschnittlichen Jahreslohnsumme der fünf Jahre vor der Firmenübergabe beträgt.

Das dürfte sich ändern:
Wer Werte, die eigentlich mit der Firma nichts zu tun haben, als Betriebsvermögen in das Unternehmen steckt, etwa Aktien, Kunstsammlungen oder vermietete Immobilien, konnte bisher kräftig Erbschaftsteuer sparen. Bis zu 50 Prozent Verwaltungsvermögen waren erlaubt (siehe Beispielrechnung links). Das Bundesverfassungsgericht hat angemahnt, dass Firmen mit einem so hohen Anteil an Verwaltungsvermögen nicht wie bisher steuerlich bevorzugt werden dürfen. Der Gesetzesentwurf sieht eine Obergrenze von zehn Prozent vor. Verwaltungsvermögen, das nicht unmittelbar der Produktion dient, sollten Unternehmerfamilien daher zur privaten Sicherung der Altersvorsorge einsetzen.

FIRMA MIT 50 BESCHÄFTIGTEN	
Firmenwert	10 Mio. €
Verwaltungs-vermögen	5 Mio. €
Erbschaftsteuer-pflichtig	1,5 Mio. €
Freibetrag	0,4 Mio. €
Verbleibender Betrag:	1,1 Mio. €
Erbschaftsteuer*	0,21 Mio. €

*19 %; Erbschaftsteuerklasse I

Fall 2: Optionsmodell

Besteuerung nach altem Recht: Wer die Firma nicht verkauft und in den sieben Jahren nach dem Kauf eine Lohnsumme von 700 Prozent einhält (das Siebenfache der durchschnittlichen Jahreslohnsumme der letzten fünf Jahre), wird komplett von der Erbschaftsteuer verschont. Das Verwaltungsvermögen darf nicht mehr als zehn Prozent ausmachen (siehe Beispielrechnung oben rechts).

FIRMA MIT 500 BESCHÄFTIGTEN	
Firmenwert	1 Mrd. €
Verwaltungs-vermögen	100 Mio. €
Erbschaftsteuer	0 €

Das dürfte sich ändern:
Für Unternehmen mit einem Wert von mehr als 20 Millionen Euro – in Ausnahmenfällen womöglich oberhalb von 40 Millionen Euro – wird es in Zukunft wohl eine sogenannte Bedürfnisprüfung geben. Die Erben müssen also nachweisen, dass ihr Unternehmen die Steuer nicht verkraften würde. Die Prüfer werfen dabei wohl auch einen Blick aufs private Vermögen.

Fall 3: Ausnahmeregelung

Besteuerung nach altem Recht bei einer Firma mit bis zu 20 Beschäftigten: Für diese Unternehmen war die Erbschaftsteuer bislang kein Thema (siehe Beispielrechnung unten). Dies galt für mehr als neun von zehn Betrieben in Deutschland.

FIRMA MIT 19 BESCHÄFTIGTEN	
Firmenwert	20 Mio. €
Verwaltungs-vermögen	2 Mio. €
Erbschaftsteuer	0 €*

*wenn das Betriebsvermögen mindestens sieben Jahre gehalten wird, unabhängig von der Lohnsumme

Das dürfte sich ändern:
Die pauschale Befreiung von der Lohnsummenregelung für Firmen mit bis zu 20 Beschäftigten wird nicht bleiben. Der Referentenentwurf von Finanzminister Schäuble sieht die Grenze bei drei Beschäftigten. Betriebe mit vier bis zehn Mitarbeitern müssen für die Befreiung eine gewisse Zahl an Arbeitsplätzen erhalten.

***Starke Schultern** Für Barbara Jeschke sind die beiden Nachfolger aus der Firma ein Glücksgriff. Ronny Büttner (l.) und Jörg Westphal steigerten mit neuem Führungsstil die Umsätze der Großküchentechnik-Firma KEP in Dresden*

FIRMENINTERNE NACHFOLGE

2

Mehr als 20 Jahre haben Barbara Jeschke und ihr Geschäftspartner Peter Horn ihre Firma für Großküchentechnik in Dresden gemeinsam geführt. Mitten in den Wendewirren, im Februar 1990, hatten sie das Unternehmen KEP gemeinsam gegründet. Als Horn 66 Jahre alt ist, will er aufhören, seine Anteile an einen Investor verkaufen. Schnell.

Jeschke hat bei einem externen Kandidaten für die Nachfolge kein gutes Gefühl. „Ich habe die ganze Nacht schlecht geschlafen, weil mich das so belastet hat“, erzählt sie. „Also bin ich früh in die Firma gefahren und habe zu Peter Horn gesagt, dass wir dringend reden müssen.“

Bei diesem Gespräch im Jahr 2012 sitzen noch zwei weitere Männer in ihrem Büro. Der eine weiß schon lange, dass er in die Geschäftsführung aufrücken soll: Jörg Westphal arbeitet seit fast 20 Jahren bei KEP und hatte bereits 2007 ein paar Anteile übernommen.

Der andere weiß von nichts: Ronny Büttner ist erst seit Kurzem dabei. Das kann der doch gar nicht, sagt Mitgründer Horn, als Barbara Jeschke den damals 24-Jährigen als neuen Ge-

Stephan Floss für impulse (2)

Wir haben nie gefeilscht. Was nützt mir ein Preis, den der Käufer nicht stemmen kann?

Barbara Jeschke Mitgründerin KEP Profiküchen

schäftsführer für das Unternehmen mit 15 Mitarbeitern vorschlägt. Der junge Mann ist Horns Neffe. Offenbar hat jener wenig Zutrauen in seinen jungen Verwandten. Büttner aber fühlt sich herausgefordert. Warum eigentlich nicht, denkt sich der gelernte Hotelkaufmann und Betriebswirt und ist bereit, in die Firma einzusteigen. Letztlich kann Jeschke Horn von dem Nachfolgemodell überzeugen.

„Die Jungs ergänzen sich gut"

17 Prozent aller Nachfolger in Deutschland kommen laut Bonner Institut für Mittelstandsforschung aus dem eigenen Unternehmen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Man kennt sich, weiß, woran man ist. Auch Barbara Jeschke ist überzeugt: Mit Büttner und Westphal würde es klappen. „Die beiden Jungs ergänzen sich mit ihren unterschiedlichen Charakteren sehr gut. Genauso wie Herr Horn und ich uns ergänzt haben", sagt sie. „Eine Innenministerin und ein Außenminister, die sich gegenseitig brauchen."

Doch wie steigt man in die Kaufverhandlungen mit den eigenen Mitarbeitern ein? Experten wie Martin Kanatschnig vom Münchner Beratungshaus Aquin & Cie raten Unternehmern zur strengen Verhandlungsführung beim Verkauf an Mitarbeiter. Der Verkäufer solle den Preis und die Modalitäten unbedingt festlegen, bevor er den potenziellen Nachfolger einweiht. Auch sei ein Plan B notwendig, zum Beispiel ein externer Kaufinteressent. Kanatschnig sieht sonst die Gefahr, dass der Mitarbeiter den Unternehmer mit seiner eigenen Unersetzlichkeit erpresst. Er könnte mit Kündigung oder Stimmungsmache unter Kollegen und Kunden drohen und so den Verkäufer beim Preis unter Druck setzen.

Ein Patentrezept gibt es nicht. Barbara Jeschke ist von den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter überzeugt und rechnet nicht damit, erpresst zu werden. Für die Ingenieurin geht Vertrauen über Maximalpreis. „Wir haben nie gefeilscht. Was nützt mir ein Preis, den der Käufer nicht stemmen kann?", sagt die Geschäftsfrau und lächelt nach links und nach rechts zu ihren beiden neuen Mitgeschäftsführern. „Diese zwei Paar starke Schultern sind mein Gewinn." Für sie ist der sogenannte MBO – das steht für Management-Buy-out – ein Befreiungsschlag.

Die Verhandlungen mit der Hausbank der Firma über Kredite für die neuen Teilhaber zum Kauf der Anteile verschlingen einige Zeit. „Letztendlich haben die Banker aber gesagt: Da könnt ihr nichts falsch machen", erzählt Westphal. Die Bank verlangt für die sechsstelligen Darlehen 10 Prozent Eigenkapital. Außerdem soll Anteilsverkäufer Horn für 10 Prozent des Kaufpreises ein Verkäuferdarlehen gewähren, das nachrangig sein muss.

Das heißt, wenn Büttner und Westphal pleitegehen, bekommt er erst nach allen anderen Gläubigern Geld – falls dann noch etwas da ist. Die Bank will damit sicherstellen, dass die Alteigentümer an die neuen Chefs glauben. Der Hausbank-Kredit wird über die Bürgschaftsbank Sachsen abgesichert; die Käufer müssen keine weiteren Sicherheiten stellen. Allerdings kostet auch die Bürgschaft Gebühren (siehe Kasten rechts).

Fördermittel gezielt suchen

Nach Zuschüssen oder Förderkrediten erkundigen sich Westphal und Büttner nicht. Ein Fehler. Nachfolger sollten unbedingt klären, ob eines der mehr als 5000 Förderprogramme oder öffentlichen Zuschüsse für sie infrage kommen. Die Hausbank sollte nicht der einzige Ansprechpartner sein. Mit Online-Datenbanken, wie zum Beispiel Foerderdatenbank.de, las- >

KAPITAL FINDEN

Wer eine Firma übernehmen will, sollte zuerst einmal wissen, wie viel Geld er investieren kann und will. Häufig wird der Kapitalbedarf im Nachfolgeprozess unterschätzt. Laut Institut für Mittelstandsforschung Bonn tätigen Übernehmer im Schnitt 60 Prozent höhere Investitionen als Gründer.

Viele Optionen

Neben klassischen Bankdarlehen können auch Verkäuferdarlehen, Beteiligungskapital, Fördermittel und Zuschüsse einen Teil der Finanzierung sichern.

Ansprechpartner ist nicht immer nur die Hausbank. Förderbanken, Beteiligungsgesellschaften, private Investoren, Familie, Freunde und manchmal sogar Geschäftspartner können als Geldgeber infrage kommen.

Ausführliche Informationen finden Sie unter: **impulse.de/finanzierung**

WERTSCHÄTZUNG

Viele Nachfolgen scheitern an unterschiedlichen Vorstellungen vom Kaufpreis. Diese Bewertungsverfahren helfen

Wie viel ist die Firma wert?
Um Erbschaft- und Schenkungsteuer zu berechnen, ermitteln die Finanzämter den Unternehmenswert mit dem sogenannten Vereinfachten Ertragswertverfahren: Das durchschnittliche Betriebsergebnis der letzten drei Jahre wird mit einem Faktor multipliziert, der vom Bundesfinanzministerium jährlich neu festgelegt wird (derzeit: 18,21). Bei Verkäufen bieten sich je nach Branche, Größe oder Rechtsform andere Modelle zur Wertermittlung an. Der Preis regelt sich aber letztlich über Angebot und Nachfrage. Grundsätzlich gilt: „Wenn der Kaufpreis nicht in fünf bis acht Jahren aus den Erträgen abgezahlt werden kann, ist der Wert nicht realistisch“, so Birgit Felden, Professorin an der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht.

Substanzwertverfahren
Der Substanzwert entspricht dem Verkehrswert des Firmenvermögens, also dem Marktwert aller Geräte, Vorräte und anderer Dinge abzüglich der Schulden.
→ Bewährt, aber eher ein Hilfswert für kleine Betriebe mit teuren Maschinen oder Immobilien; immaterielle Werte wie motivierte Mitarbeiter bleiben außen vor.

Vergleichswertverfahren
Der Wert eines Unternehmens wird mit Vergleichsdaten ermittelt. In Branchen, in denen Verkäufe häufig sind, kennen Verbände oder Kammern diese Vergleichswerte. Bei einer Anwaltskanzlei kann das ein Jahresumsatz sein, bei einer Versicherungsagentur die Summe der jährlichen Prämieneinnahmen.
→ Einfach anzuwenden, aber Preise oberhalb der branchenüblichen erfordern gute Argumente.

Multiplikatorverfahren
Der Wert eines Unternehmens ist ein Vielfaches vom Umsatz oder Ertrag. Die Multiplikatoren sind je nach Branche und Größe unterschiedlich und schwanken im Zeitverlauf. Ermittelt werden die Daten anhand von Statistiken über Firmenverkäufe. Auf dieser Methode basiert der Unternehmenswertrechner von impulse: **impulse.de/firmenwert**
→ Weit verbreitet, wird von M&A-Profis oft als Schnellcheck genutzt.

Ertragswertverfahren
Der Wert wird danach bemessen, was ein Käufer mit der Firma verdienen kann. Der Durchschnitt der Erträge vor Steuern der letzten drei und der geschätzten Erträge der kommenden drei Jahre wird geteilt durch einen Kapitalisierungszinssatz. Der setzt sich zusammen aus dem Zins, der mit einer risikolosen Anlage zu erzielen wäre, und einem Zuschlag für das Unternehmerrisiko. Bei kleinen Firmen liegt dieser Satz bei 15 bis 20 Prozent. Beispiel: Betragen der Durchschnittsertrag 100 000 Euro und der Kapitalisierungszins 20 Prozent, ergibt sich ein Wert von 500 000 Euro.
→ Am häufigsten angewandtes, anerkanntes Verfahren. Allerdings sind zukünftige Erträge schwierig vorherzusagen. Auch der Zinssatz lässt sich nicht objektiv ermitteln.

AWH-Verfahren
Die Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk (AWH) hat ein Modell speziell für Handwerksfirmen entwickelt. Es berücksichtigt Besonderheiten von Klein- und Mittelbetrieben wie die Bedeutung der Inhaber für den Unternehmenserfolg und die Verflechtung von Privat- und Firmenvermögen.
→ Von Banken als Finanzierungsgrundlage akzeptiert.

sen sich die Angebote durchforsten. Schneller und gründlicher geht die Suche nach finanzieller Unterstützung mit einem Fördermittelberater wie dem Hamburger Kai Schimmelfeder. Der verlangt allerdings ein fünfstelliges Honorar. „Aber ab einem Kaufpreis von 250 000 Euro kann sich das durchaus lohnen“, sagt Schimmelfeder. Viele Fördermittelberater bieten Firmenkäufern zudem einen kostenlosen Vorab-Check, ob es Fördermittel für sie gibt.

Heute würden die beiden neuen KEP-Geschäftsführer auch Alternativen zur Hausbank suchen. Die ist zwar oft eine gute Adresse, weil sie das Unternehmen seit vielen Jahren kennt. Aber „vielleicht hätte es trotzdem bessere Konditionen gegeben“, sagt Ronny Büttner.

Generationswechsel vollzogen

Bei den nächsten Kreditverhandlungen werden sie den Bankern selbstbewusster begegnen. „Als Geschäftsführer stehen wir ja heute ganz anders da“, sagt Büttner. Er hat sich in Rekordzeit in die neue Rolle eingelebt und übernimmt auch die Führung durch die frisch renovierten Firmenräume. Als er sein eigenes Büro zeigt, kann sich der smarte 27-Jährige ein Lächeln nicht verkneifen. Hier saß vorher sein Onkel. „Schon ein bisschen komisch“, sagt er. „Auf einmal sitzt man da.“

Im Notarvertrag ist bereits festgelegt, dass Büttner und Westphal die Anteile von Barbara Jeschke übernehmen, wenn diese aufhören möchte. Auch der Preis ist fixiert, es ist der gleiche wie 2012. So hat Barbara Jeschke die Sicherheit, dass ihre Anteile nicht weniger wert sind, weil die Jungen es nicht draufhaben. Und ihre Nachfolger müssen nicht befürchten, dass die 63-Jährige auf einmal einen viel höheren Preis verlangt.

Auch wenn Jeschke noch voll mitarbeitet, ist der Generationswechsel bereits vollzogen. Aus vielen Entscheidungen hält sie sich mittlerweile raus. Allerdings denkt die Dresdnerin häufig an die Zeit zurück, als sie, kurz nach dem Mauerfall, ihre Firma gegründet hat. Was hätte ich jetzt wohl gemacht, denkt sie noch oft. „Und dann“, sagt Jeschke, „freue ich mich, dass jetzt alles so gut passt.“ ■

UNTERM STRICH Mitarbeiter können ideale Nachfolger sein, weil sie Firma, Belegschaft und Kunden kennen. Bei der Finanzierung sollte geprüft werden, ob es staatliche Fördermittel gibt.

***Sicheres Fundament** Die Immobilienverwaltung von Christian Rettstadt ist ein kleiner Player auf dem Münchner Markt. Für Käuferin Corinna Spitzenberger hat sie die richtige Größe, um die Arbeit allein zu schaffen*

Marc Wittkowski für impulse (2)

EXTERNE NACHFOLGE

3 Es ist Montag, der 2. März, 8 Uhr morgens, als Corinna Spitzenberger pünktlich den Klingelknopf zum Büro der SGV GmbH in Germering bei München drückt. Sie hat ihren Vater, einen geliehenen Lkw und Arbeitshandschuhe dabei. Heute holt sie ihre neue Firma ab.

45 Umzugskartons voller Ordner, zwei Computer, ein Server: Das ist es, was die kleine Hausverwaltung ausmacht, die Corinna Spitzenberger drei Tage vorher gekauft hat. Gut 300 Wohnungen in und um München betreut die Firma. Genau die Größe, die Spitzenberger gesucht hat. „Für mich war das finanziell sowieso am Limit", sagt sie und lacht. Die neue Chefin ist gerade mal 23 Jahre alt.

Ein paar Monate davor hätte die junge Immobilienfachwirtin einen guten Job im Landratsamt haben können. Das wäre doch eine sichere Sache gewesen, sagt ihre Mutter. Die ist ihr Leben lang Hausfrau gewesen, hat sich um die vier Kinder gekümmert. „Aber ich wollte immer schon mein eigener Chef sein, Privates und Beruf verbinden", sagt die Tochter. Sie informiert sich deshalb schon kurz nach der >

Natürlich akzeptiere ich nicht den ersten Preis, den mir jemand nennt

Christian Rettstadt Verkäufer der SGV GmbH

Ausbildung bei der Hans Lindner Stiftung, die Existenzgründer und Unternehmensnachfolger in Ostbayern kostenlos berät. Anderswo bieten auch viele IHKs und Handwerkskammern Beratung für Nachfolger an.

Während Corinna Spitzenberger noch über den Job im Landratsamt nachdenkt, stößt sie zufällig auf eine Anzeige in einer Fachzeitschrift. Chiffre 2134: „Kleine Hausverwaltung in München zu verkaufen“. Sie schickt ihren Lebenslauf und einen Brief, in dem sie von sich und ihren Plänen erzählt.

Die Firma gehört Christian Rettstadt, einem erfahrenen Akteur in der Münchner Immobilienszene. Der 50-Jährige will die Verwaltung verkaufen und sich auf das Grundstücksgeschäft konzentrieren. Er weiß relativ genau, wie viel Geld er von den Interessenten erwarten kann. In einem Fachmedium hat er gelesen,

SO LÄSST SICH DIE FIRMA ÜBERTRAGEN

Die Variante „Firma gegen Cash“ ist die einfachste, aber nicht immer die beste Lösung. Auch andere Zahlungsmodi können sinnvoll sein. Die am häufigsten genutzten Nachfolge-Modelle im Überblick

Beratung suchen
Egal, ob in der Familie oder beim Verkauf an Externe: Welche Form der Übertragung für Sie am günstigsten ist, sollten Sie nie ohne Steuerberater entscheiden.

Verkauf gegen Einmalzahlung
Der Verkäufer erhält den Kaufpreis sofort und in einem Betrag. Das macht ihn unabhängig von der wirtschaftlichen Zukunft der Firma. Werden die Wirtschaftsgüter einzeln verkauft, spricht man von einem Asset Deal. Der Verkäufer muss den Veräußerungsgewinn versteuern. Bei einem Share Deal werden die Anteile einer Gesellschaft verkauft. Das ist für den Verkäufer meist steuerlich günstiger. Für beide Varianten gilt, dass Unternehmer über 55 Jahre beim Verkauf mitunter Steuervergünstigungen erhalten.

Verkauf gegen Rente
Es gibt die zeitlich befristete Zeitrente (mindestens zehn Jahre) oder die lebenslange Leibrente. Bei beiden ist der Verkäufer davon abhängig, dass der Nachfolger Erfolg hat. Er sollte vom Käufer Sicherheiten fordern, etwa eine Bankbürgschaft oder Grundschuld auf Firmenimmobilien.

Verkauf gegen Raten
Der Käufer muss den Kaufpreis nur nach und nach zahlen, kann so eventuell auf Fremdfinanzierung verzichten. Ratenzahlung ist wegen des Risikos ein deutliches Zugeständnis des Verkäufers an den Käufer, zumal er den Veräußerungserlös meist sofort versteuern muss. Er sollte Zinsen und Sicherheiten verlangen, zum Beispiel eine Hypothek. Bei einem Zeitraum von mehr als zehn Jahren sollte der Kaufvertrag eine Wertsicherungsklausel enthalten.

Verkauf gegen dauernde Last
Wie beim Rentenmodell wird der Kaufpreis über mindestens zehn Jahre regelmäßig abbezahlt. Die Beträge können aber an die Bedürfnisse von Firma oder Senior angepasst werden, zum Beispiel an den Unternehmensgewinn. Kommt bei familiären Nachfolgen zum Einsatz.

Schrittweise Übertragung von Anteilen
Firmenanteile können in Etappen verkauft oder in der Familie nach und nach unentgeltlich übertragen werden. So kann der Inhaber seinen Nachfolger im Unternehmen testen und langsam auf seine Aufgaben vorbereiten. Der Nachfolger kann schrittweise finanzieren.

Übertragung gegen Nießbrauchsrecht
Das Eigentum geht auf den Nachfolger über; der Altinhaber erhält aber weiter die Erträge. Die Vergütung des Nachfolgers wird vorab abgezogen. Das ist etwa dann sinnvoll, wenn die Firmenimmobilie beim Übergeber bleiben soll. Kommt fast ausschließlich familienintern zum Einsatz.

Verpachtung
Das Betriebsvermögen und die rechtliche Kontrolle bleiben beim Übergeber, er ist auch für Investitionen zuständig. Sinnvoll, wenn der Nachfolger keine Finanzierung stemmen kann oder die Firma im Familienbesitz bleiben soll. Die Gefahr von Interessenkonflikten ist allerdings hoch.

dass 70 Prozent des Jahresumsatzes für eine Hausverwaltung in der Großstadt ein guter Wert sind. Und weil der Immobiliensektor in München boomt, peilt er 80 Prozent an.

Ein hoher Preis, dafür muss der Käufer aber keine Mitarbeiter, Mietverträge oder Kredite übernehmen. Nur eine Buchhalterin ist freiberuflich an Bord. Um den Firmenwert zu erhöhen, hat Christian Rettstadt zudem seine Pensionszusage vorab auf seine andere Firma übertragen und so aus der Bilanz herausgenommen. Ein kluges Vorgehen. Mark Walddörfer vom Beratungshaus Longial mahnt, dass Verkäufer sich frühzeitig vor dem Verkauf um das Thema Pensionszusagen kümmern sollten. „Sonst gibt es häufig immense Deckungslücken, die sich nicht von heute auf morgen schließen lassen“, so der Pensionsexperte (siehe auch Artikel ab Seite 56).

20 potenzielle Käufer melden sich bei Christian Rettstadt. Corinna Spitzenberger unterschreibt eine Vertraulichkeitsvereinbarung und bekommt zunächst eine Aufstellung der Einnahmen und Vertragslaufzeiten. Damit kalkuliert die Hans Lindner Stiftung für sie, was die Firma ungefähr kosten darf.

Der Verkäufer ist skeptisch, weil die Interessentin so jung ist. Doch im Gespräch ist sie perfekt vorbereitet – und bietet einen guten Preis. Weil Spitzenberger unter den fünf höchsten Bietern ist, bekommt sie genaue betriebswirtschaftliche Auswertungen vom Verkäufer. Ihre Beraterin bei der Stiftung errechnet damit ein Gebot, mit dem Corinna Spitzenberger in die Preisverhandlungen geht.

Ihr gegenüber sitzt ein erfahrener Verkäufer, für den Gefeilsche zum Tagesgeschäft gehört. „Natürlich akzeptiere ich nicht den ersten >

In dem Moment gab es für mich nur noch: Augen zu und durch

Corinna Spitzenberger neue Inhaberin der SGV GmbH

Ein Interview mit Betriebsberater Hartmut Drexel und viele weitere Artikel zum Thema finden Sie unter **impulse.de/nachfolge**

Preis, den mir jemand nennt“, gibt Rettstadt lächelnd zu. Doch letztendlich muss die junge Käuferin nur ein wenig nachlegen, dann schlägt der Verkäufer ein.

Bei der Finanzierung läuft zunächst alles glatt. Spitzenberger hat über die Hausbank einen günstigen „ERP-Gründerkredit – Universell“ der Förderbank KfW bekommen, für den sie im ersten Jahr keine Tilgung zahlen muss. Den Businessplan, den sie dafür braucht, winkt die Bank durch. Weil sie keine Haftungsfreistellung bekommt, muss sie aber auch für den Förderkredit Sicherheiten bieten. Hier springen die Eltern ein, mit einer Grundschuld auf ihr Eigenheim.

Die Finanzierung droht zu scheitern

Eine Woche vor dem Notartermin fragt die Bank an, von welchem Konto sie die Raten für den Kredit abbuchen soll: Privat- oder Firmenkonto? Corinna Spitzenberger fällt aus allen Wolken, als der Steuerberater ihr nun sagt, dass sie den Kredit nicht auf Firmenkosten zurückzahlen kann, sondern vom versteuerten Geld auf ihrem Privatkonto. Das macht die Sache deutlich teurer. Der Kauf wackelt.

Schuld an den Mehrkosten ist die Struktur des Deals: Die SGV wird als sogenannter Share Deal verkauft (siehe Kasten Seite 52). Spitzenberger kauft die Anteile der Firma als Privatperson und zahlt daher auch die Raten für den Kredit aus privatem Vermögen.

Bei der alternativen Variante, dem Asset Deal, hätte Corinna Spitzenberger eine neue Firma gegründet und mit dieser die Werte der SGV gekauft. Dann wäre auch die Finanzierung über die neue GmbH gelaufen. Allerdings hätte Spitzenberger in diesem Fall mit den Kunden der Hausverwaltung neue Verträge schließen müssen – eine riskante Sache. Wer weiß, ob nicht einige Immobilienbesitzer abgesprungen wären.

„In dem Moment gab es für mich daher nur: Augen zu und durch“, erinnert sich Spitzenberger – und lacht. Die junge Frau wohnt noch zu Hause in Unterdietfurt in der niederbayerischen Provinz, spart Miete und wird mittags von der Mama bekocht. Der Vater, Schichtarbeiter bei BMW, hat auf einem Stadtplan von München im Flur mit bunten Fähnchen die Mietshäuser markiert, die seine Tochter betreut. In der Einliegerwohnung daneben, wo das Büro untergebracht ist, hängt ein Kreuz aus Glas und Metall an der Wand. Es ist viel Gottvertrauen im Spiel. Schließlich haftet Spitzenberger persönlich für den Kredit, und im schlimmsten Fall sind die Eltern mit der Grundschuld dran.

Daran verschwendet die junge Unternehmerin keine Gedanken. Sie schläft höchstens mal unruhig, wenn ihr durch den Kopf geht, was sie am nächsten Tag alles tun muss. Läuft alles nach Plan, ist der Kredit in sechs Jahren abbezahlt. Und der erste Kunde hat schon einen Brief geschrieben, dass er sehr zufrieden mit der jungen Nachfolgerin ist. ■

UNTERM STRICH Verkäufer wie Käufer sollten sich genaue Informationen zur Bewertung der Firma einholen. Bei der Gestaltung des Deals sind die steuerlichen Wirkungen zu beachten.

DREI, ZWEI, EINS … MEINS: NACHFOLGEBÖRSEN IM INTERNET

Ähnlich wie Dating-Plattformen oder Immobilienportale haben sich auch die zahlreichen Nachfolgebörsen im Internet als feste Größe bei der Suche nach dem Traumnachfolger oder einem passenden Unternehmen etabliert. Doch ist eine Firma im Internet so leicht zu kaufen wie eine alte CD auf Ebay?

Für Käufer

„Gerade auf den kostenlosen Portalen stehen viele uninteressante oder sogar betrügerische Angebote", sagt Armin Pfannenschwarz von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Karlsruhe. „Für viele Verkäufer ist das Internet nur der letzte Notnagel", ergänzt er. Rund zwei Drittel der erfolgreichen Deals fänden zwischen Leuten statt, die sich lange kennen. Kaufinteressenten sollten sich daher nicht nur auf Onlineangaben verlassen, sondern in private und berufliche Netzwerke investieren. „Rumfahren, mit Leuten sprechen und klar sagen, was man sucht", empfiehlt der Leiter des Studiengangs Unternehmertum für Gründer und Nachfolger.

Für Verkäufer

Wer möglichst viele Interessenten mit geringen Kosten erreichen will, kommt um die Nachfolge-Plattformen im Internet nicht herum. Gerade für kleine Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 1 Million Euro ist die Idee einer direkten Vermittlung zwischen Käufer und Verkäufer attraktiv. Allerdings haben die Börsen ganz unterschiedliche Stärken. Einige sind zum Beispiel eher für Käufer, andere für Verkäufer interessant. Größtes Portal ist die vom Bundeswirtschaftsministerium unterstützte Unternehmensbörse Nexxt-change. Sie arbeitet mit mehr als 800 Regionalpartnern zusammen, die beim Formulieren der Anzeige helfen und ungeeignete Interessenten vorab aussortieren. Bei den meisten anderen Börsen sind die Verkäufer auf sich allein gestellt. Sie müssen den Spagat zwischen Diskretion und einer ansprechenden Annonce schaffen. Zumindest Branche, Mitarbeiterzahl, Jahresumsatz und Markt (B2B oder B2C) sollte die Anzeige nennen. Außerdem sollte der Verkäufer ein Exposé und die Zahlen der letzten drei Jahre parat haben, sobald das Inserat online ist.

So lassen sich Reinfälle vermeiden

Vorsicht vor Betrügern

Die Anonymität des Internets lockt Betrüger an. Bei den meisten Portalen müssen Verkäufer unseriöse Anfragen selbst herausfiltern. Höchste Alarmstufe gilt, wenn angebliche Interessenten schnell und unbesehen kaufen wollen, nicht am Preis verhandeln, Devisengeschäfte vorschlagen oder gar die Abwicklung im Ausland fordern.

Vermittlungsverträge prüfen

Viele Berater melden sich auf neu eingestellte Inserate und geben vor, einen Interessenten zu haben. Man müsse nur den Vermittlungsauftrag unterschreiben. Dass der auch Geld kostet, wenn es gar keinen Käufer gibt, merken viele Firmenverkäufer zu spät. Vorsicht auch, wenn der Berater einen ungewöhnlich hohen Firmenwert ermittelt. Dann geht es häufig nur um das Vermittlungsmandat – und hohe Gebühren, die sich oft am Unternehmenswert bemessen.

Finanzlage prüfen

Auch bei potenziellen Nachfolgern ohne kriminelle Absichten sollten Verkäufer rechtzeitig prüfen, ob der Interessent sich die Firma überhaupt leisten kann. Bevor Sie Details über Ihr Unternehmen preisgeben oder in die Verhandlungen einsteigen, sollten Sie daher unbedingt einen Eigenkapitalnachweis verlangen.

Vertraulichkeit sichern

Verkäufer sollten sich eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen lassen, bevor sie ihre Anonymität aufgeben und Details preisgeben. So stellen sie sicher, dass Firmeninterna nicht bei der Konkurrenz landen.

FIRMENBÖRSEN FÜR UNTERNEHMER UND NACHFOLGER – EINE AUSWAHL

www.	Verkaufsangebote[1]	Kaufgesuche[1]	Kosten[2]
nexxt-change.org	7601	2875	kostenlos
biz-trade.de	1597	340	kostenlos[3]
unternehmen-sucht-unternehmer.de	1120	201	kostenlos[3]
kauf-verkauf24.de	300	15	ab 49,90 Euro
dub.de	350	150	ab 66 Euro
businessbroker.ch	268	0	ab 180 Euro
companymarket.ch	147	41	ab 275 Franken
concess.de	96	498	4 % vom Verkaufspreis[4]

[1]Stand: 11.6.2015, [2]für den Inserenten des Verkaufs- oder Kaufgesuchs, [3]Standardeintrag, [4]inkl. Beratung