Schlussstrich *123 Jahre Familientradition sind noch gegenwärtig auf Fotos an den Wänden (o. r.) und historischen Flaschen im alten Lager (r.). Doch das Ehepaar Marianne und Fritz Fischer – hier vor dem Eingang ihres Getränkehandels – ist froh, dass die Firma nun geschlossen ist*

Schwere Aufgabe

NACHFOLGE Wenn sich niemand für die Fortführung findet, ist die Schließung der Firma oft die beste Option. impulse zeigt, wie Sie rechtzeitig und geordnet den Ausstieg schaffen

Text: Julia Graven **Foto:** Stefan Koch

Die Klemmbretter auf dem Schreibtisch von Marianne Fischer sind immer noch in Betrieb. Sie liegen ordentlich nebeneinander, beschriftet mit „Montag“ bis „Freitag“. Früher hat die 64-Jährige hier die Getränkebestellungen abgeheftet, die ihr Mann Fritz oder die Mitarbeiter an den jeweiligen Wochentagen ausliefern mussten. Heute hängen da Zettel wie „Anlagenspiegel“, „Makler anrufen“ und „Abschlussbilanz“. Auch die Auflösung der Firma braucht eine penible Planung, sagt die Chefin in Rente. Sonst verliere man schnell den Überblick.

Am 30. September 2014 haben die Fischers ihren Getränkehandel in der Kleinstadt Bösingfeld am Rande des Weserberglands für immer geschlossen. Nach 123 Jahren Familientradition. Sie belieferten Gaststätten und Firmen, waren mit ihren Schankwagen auf Schützenfesten und hatten eigene kleine Getränkemärkte für Privatkunden. Zu besten Zeiten hatten sie acht Festangestellte und 14 Teilzeitkräfte.

Tochter Sarah kam für den Abschied extra aus Leipzig, Sohn Tobias war auch da. Für die Kinder, die auf dem Firmengelände groß geworden sind, war es ein sentimentaler Tag. Daran, die Firma zu übernehmen, hatten sie nie gedacht. Die Eltern verstehen das. „Wir wollten immer, dass sie außerhalb des Geschäfts ihren Lebensunterhalt verdienen“, sagt Fritz Fischer, 65. „Unsere Branche ist einem großen Wandel unterworfen, und das war uns schon immer klar.“

Trotzdem ist die Schließung der Firma für Unternehmer wie Fischer kaum erstrebenswert, schon gar kein Herzenswunsch. Zwei Drittel der mittelständischen Unternehmer hätten nach einer Umfrage der DZ Bank am liebsten eine familieninterne Nachfolge. Ein Drittel will die Firma verkaufen. Die Schließung ist für die Befragten keine Option. Sie hat immer einen Beigeschmack: Wer niemanden findet, der das Geschäft weiterführen will, muss etwas falsch gemacht haben. „Das ist vielen Unternehmern unangenehm“, sagt Frank Lumma von der Industrie- und Handelskammer (IHK) Lippe zu Detmold.

Eine halbe Million Betriebe vor dem Aus

Laut KfW-Mittelstandspanel wollen rund 580 000 Mittelständler bis 2017 ihre Unternehmen übergeben. Aber der Wille des Übergebers allein reicht nicht, sagt Frank Wallau von der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn. „Das Unternehmen muss dem Nachfolger die Möglichkeit bieten, einen ausreichenden Lebensunterhalt zu verdienen. Rund 90 Prozent der Mittelständler erzielen einen Jahresumsatz unter einer Million Euro. Denen dürfte es schwerfallen, Nachfolger zu finden.“

Eine halbe Million Unternehmen, vor allem im Bereich der Kleinstfirmen, wird daher in den nächsten Jahren stillgelegt werden, schätzt Wallau. Sei es, weil die Rendite nicht stimmt, die Region strukturschwach ist oder die Branche im Sterben liegt. Die Inhaber sollten sich daher frühzeitig mit dem Ende ihrer Selbstständigkeit auseinandersetzen. Oft ist die geordnete und vor allem rechtzeitige Schließung die beste Option.

Doch den Betroffenen fällt es schwer einzusehen, dass das eigene Lebenswerk nicht mehr gefragt ist. Statt rechtzeitig aufzuhören, schuften sie weiter, schieben oft einen Schuldenberg vor sich her. Auch mit 70 haben sie noch die >

NACHFOLGE SERIE

DIE THEMEN

Teil 1: Finanzen im Griff
(Juli) Wie die Nachfolge zum finanziellen Erfolgsmodell wird

Teil 2: Familie im Fokus
(August) 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
Die Aufgabe des Betriebs kann die beste Option sein

Ausverkauf *Die Fässer will Fritz Fischer noch an Sammler verkaufen, die Wasserkisten sind Andenken für seine Kinder*

SCHÄBIGER SCHICK

Als Fritz Fischer impulse-Autorin Julia Graven durch das alte Firmengebäude führte, war auch Tochter Sarah dabei. Die war entsetzt über zwei Emailleschüsseln im Altmetall: „Alles bewahrst du auf, aber so was nicht. Das ist Shabby Chic, Papa, das ist total viel wert!“

Hoffnung, einen Käufer zu finden, sagt IHK-Experte Lumma. Vielen dieser Unternehmen müsse er einen Insolvenzantrag empfehlen. Das wäre vermeidbar, wenn sie sich rechtzeitig zur Schließung durchrängen, sagt er. Worauf es bei der Firmenschließung ankommt – eine Anleitung in vier Kapiteln:

1. Finanzen ordnen

Für Fritz und Marianne Fischer stand lange fest, dass sie den geordneten Rückzug antreten werden. Ohne Insolvenz, ohne finanzielles Chaos. Dabei hatten sie die Firma 1991 mit einem Haufen Schulden von Fritz Fischers Vater übernommen. Der hatte Kredite genutzt, um ein paar Jahre zuvor rund 2 Millionen Mark in eine vollautomatische Abfüllanlage zu investieren, die schon bald nicht mehr gebraucht wurde. Denn Hersteller wie Sinalco oder die Brauereien füllten ihre Getränke damals zunehmend selbst in Flaschen ab.

Trotzdem zog Fritz Fischer nie in Erwägung, das Geschäft vom Vater nicht zu übernehmen. „Für die Familie wäre nichts anderes infrage gekommen“, erzählt er. In den ersten Jahren brachten seine Frau und er die Firma auf Vordermann. „Ich habe jedes Geschäft unter die Lupe genommen“, erzählt Marianne Fischer. Sie rechnete durch, ob das Schützenfest oder der Kaffeeautomat im Finanzamt genug Rendite erwirtschaftete. Weniger lukrative Aufträge wurden beendet, Kosten gesenkt. Abends fuhr sie ihre sieben Getränkemärkte in den umliegenden Gemeinden ab, schaute nach dem Rechten und dekorierte die Schaufenster. Ihr Mann brachte auch nachts noch Fässer in den Gasthof, wenn bei der Tanzparty das Bier ausging.

Ein wahrer Kraftakt angesichts der niedrigen Margen im Großhandel. Aber die Fischers schafften es, den Eltern von Fritz Fischer mehr als ein Jahrzehnt lang ein Ruhegeld zu zahlen, Schulden abzutragen und für das eigene Alter vorzusorgen. Dafür zahlten beide auch in eine private Rentenversicherung ein.

Dass der Familienbetrieb nicht als Basis für den Kapitalbedarf im Alter dienen könne, wurde ihnen früh klar. Als die Fischers vor ein paar Jahren anfingen, über den Ruhestand nachzudenken, hatten sie noch die leise Hoffnung, ein überregionaler Getränkegroßhändler, der auch sie belieferte, könnte ihren Standort übernehmen. „Wir haben das auch mal durch die Blume angesprochen, aber da kam keine Reaktion“, erzählt Fritz Fischer. Ab diesem Zeitpunkt war klar: Nach ihnen ist Schluss.

2. Termine festlegen

Also fingen die Fischers schon 2008 – sechs Jahre vor der Schließung – mit dem schritt-

Ulla Deventer für impulse

Wenn das jetzt unsere Alters-vorsorge wäre, hätten wir ein großes Problem

***Marianne Fischer** über die Firmenimmobilien*

weisen Rückzug an. Größere Investitionen gab es nicht mehr. Stattdessen schlossen sie nach und nach die Filialen in den kleinen Orten in der Umgebung. Sie kündigten fristgemäß Mietverträge und die Arbeitsverträge der Verkäuferinnen (siehe Kasten rechts).

Im Alter zwischen 55 und 60 sollten sich alle Unternehmer Gedanken darüber machen, ob die Nachfolgersuche Aussicht auf Erfolg hat, sagt IHK-Berater Lumma. „Dann hat man noch Zeit und Kraft, die Firma für den Verkauf hübsch zu machen", sagt er und fügt hinzu: „Ein Betriebsergebnis von etwa 50 000 Euro braucht selbst ein Kleinstunternehmen, darunter macht die Nachfolgersuche keinen Sinn." Auch rückläufige Umsätze und ein Investitionsstau, der Nachfolger über viele Jahre belasten würde, sprechen laut Lumma gegen eine realistische Chance, die Firma zu verkaufen.

Wenn die Firmenaufgabe beschlossen ist, sollten Unternehmer einen klaren Zeitplan haben. Bei den Fischers stand zum Beispiel fest, dass sie bis 2014 arbeiten wollten, weil Marianne Fischer möglichst lange als Angestellte in die staatliche Rentenversicherung einzahlen wollte. Ein Jahr im Voraus legten die Fischers den Termin für die Schließung fest: den 30. September 2014.

Im Januar 2014 begannen sie, Verträge, Versicherungen und Mitgliedschaften zu kün- >

ENDE OHNE SCHRECKEN

Rund um die Schließung eines Unternehmens sind viele Formalitäten zu erledigen. Ein Überblick

Kündigungen
Firmen mit weniger als zehn Mitarbeitern fallen nicht unter das Kündigungsschutzgesetz. Trotzdem müssen Arbeitnehmer schriftlich und fristgemäß gekündigt werden. Auch bei größeren Firmen gilt die Betriebsaufgabe als wichtiger Grund für eine außerordentliche betriebsbedingte Kündigung. Allerdings sind die gesetzlichen Vorgaben beim Kündigungsschutz und Sonderregelungen für bestimmte Arbeitnehmer einzuhalten. Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern müssen Kündigungen von mehr als fünf Mitarbeitern zudem bei der Arbeitsagentur anzeigen. Alle relevanten Infos zum Kündigungsrecht finden Sie auf:
impulse.de/betriebsaufgabe

Außendarstellung
Nach der Schließung sollten Einträge in Telefon- und Branchenbüchern und Onlineportalen gelöscht, die Homepage angepasst und die Post weitergeleitet werden. Nicht vergessen: Geschäftspartner und Kunden vorab benachrichtigen.

Verträge
Miet- und Pachtverträge, Lieferverträge, Leasingverträge, Lizenzverträge, Darlehens- und Wartungsverträge sowie alle sonstigen Verträge (Stadtwerke, Entsorgung, Strom, Telekommunikation, Rundfunkgebühr, Software, Zeitschriften, Mietwäsche) fristgerecht kündigen. Prüfen Sie, ob Sie ein außerordentliches Kündigungsrecht haben. Bei der Bank Konten, Depots, Daueraufträge und Lastschriften löschen.

Abmeldung bei Ämtern & Co.
Diese Abmeldungen bedenken:
- → Gewerbebetrieb (Gewerbeamt)
- → Sozialversicherung der Arbeitnehmer (Krankenkasse)
- → evtl. Zusatzversorgung der Arbeitnehmer (Zusatzversicherungskassen)
- → Betriebsnummern-Service (Bundesagentur für Arbeit)
- → Unfallversicherung (Berufsgenossenschaft) binnen zwei Wochen nach Geschäftsaufgabe
- → Gewerbe (Statist. Landesamt)
- → Kammer: z.B. IHK oder Handwerkskammer
- → evtl. selbstständige Tätigkeit (Finanzamt, Vordruck)
- → Außerdem muss über einen Notar beim Amtsgericht die Löschung des Eintrags im Handelsregister angemeldet werden.

Versicherungen
Beantragen Sie rechtzeitig Ihre Rente, und klären Sie mit Ihrer Krankenversicherung, ob sich etwas für Sie ändert. Kündigen Sie Betriebsversicherungen wie Feuer-, Sturm- und Betriebsunterbrechungsversicherung und eine eventuell vorhandene eigene Unfallversicherung fristgerecht. Betriebshaftpflicht erst dann kündigen, wenn keine zeitlich verzögerten Schäden zu erwarten sind. Im Zweifel lassen sich befristete Nachversicherungen vereinbaren.

Steuern
Neben der Steuererklärung für das letzte Geschäftsjahr braucht das Finanzamt eine Umsatzsteuerjahreserklärung zum Aufgabestichtag. Zudem müssen Unternehmer eine Schlussbilanz inklusive Inventarliste (mit Zeitwerten) abgeben. Dadurch werden die stillen Reserven offengelegt. Wer zum Ende des Geschäftsjahres schließt, spart sich doppelte Arbeit. Auch nach der Schließung müssen Bücher und Aufzeichnungen zehn Jahre aufbewahrt werden. Gewährleistungsfristen bestehen trotz Betriebsaufgabe fort. Mehr Infos:
impulse.de/betriebsaufgabe

Restposten *Für die Getränkeautomaten im Lager ist bislang kein Abnehmer gefunden. Auch das 3200 Quadratmeter große Firmengelände, auf dem Fritz Fischers Elternhaus steht, ist noch nicht verkauft. Den Ruhestand können die Fischers trotzdem genießen*

digen. „Wir waren in jedem Verein im Ort und in der Umgebung Mitglied“, stöhnt Marianne Fischer. Das musste so sein, wenn man beim Schützenfest oder Feuerwehrball die Getränke liefern wollte.

Auch mit den Angestellten sprach das Ehepaar schon Anfang 2014. Mitarbeiter, die länger als 20 Jahre im Betrieb sind, haben eine gesetzliche Kündigungsfrist von sieben Monaten. Und Arbeitgeber müssen auch bei einer Betriebsaufgabe die zeitlichen Fristen einhalten. Von den verbliebenen drei Mitarbeitern ging einer im Juli in Rente, ein anderer machte sich selbstständig.

3. Vermögenswerte verkaufen

Der dritte Mitarbeiter wurde auf Betreiben der Fischers von einem Mitbewerber übernommen. Diese Firma signalisierte auch Interesse an rund 50 Kunden der Fischers: Gaststätten, Unternehmen, Altenheimen oder Vereinen. Für die Übernahme der Kundendatei sicherte der Großhändler den Fischers über mehrere Jahre eine Provision für zukünftige Umsätze der alten Kunden zu. Dafür legte Fischer seinen Kunden, die zum Teil seit 1946 ihre Getränke in Bösingfeld kauften, in seinem Abschiedsbrief den neuen Lieferanten ans Herz. Der Großhändler verpflichtete sich auch, den Restbestand an Getränken zum Einkaufspreis zu übernehmen. So war kein aufwendiger Ausverkauf nötig.

In den letzten Monaten hat Fritz Fischer mit Annoncen Käufer für die Schankwagen der Firma gesucht, Altmetall vom Schrotthändler abholen lassen und Sammlerstücke übers Internet verkauft. Experte Lumma rät dringend dazu, die Wertgegenstände vor der Schließung zu verkaufen. Erstens bekomme man dann einen besseren Preis und zweitens könne man Freibeträge und einen ermäßigten Steuersatz in Anspruch nehmen.

Es gibt einen Härteausgleich für Unternehmer, die am Ende ihres Berufslebens ihre Firma verkaufen oder stilllegen. Für Firmeneigner über 55 Jahre gilt ein einmaliger Freibetrag von 45 000 Euro, der ab einem Aufgabegewinn von mehr als 136 000 Euro allerdings graduell abgeschmolzen wird. Bei einem Gewinn von 181 000 Euro ist der Freibetrag bei null angelangt. Daneben gibt es auf Antrag für den Aufgabegewinn einmalig einen ermäßigten Steuersatz. Er liegt bei 56 Prozent des regulären individuellen Steuersatzes, mindestens aber bei 14 Prozent. Nach einem Urteil des Bundesfinanzhofs darf die Betriebsaufgabe sich allerdings nicht über mehrere Jahre ziehen, gefordert ist ein „kurzer Zeitraum“ (BFH, Az.: X R 101/90).

4. Steuern zahlen

Fritz Fischer war, rechtlich betrachtet, ein sogenannter Einzelunternehmer. Aber obwohl für

TIPPS UND PARAGRAFEN

Wie ermitteln Unternehmer ihren Aufgabegewinn und erstellen die Schlussbilanz? Welche Formalitäten sind bei der Auflösung einer Gesellschaft je nach Rechtsform zu beachten? Welche gesetzlichen Detailregelungen sind bei Kündigungen zu beachten?
Alle Infos unter **impulse.de/betriebsaufgabe**
Und: Was sollten jüngere Unternehmer, die von Nachfolgeregelung oder Betriebsaufgabe noch weit entfernt sind, in ihren betrieblichen Notfallkoffer packen?
impulse.de/nachfolge

50 000 Euro Betriebsergebnis. Darunter macht die Nachfolgesuche keinen Sinn

Frank Lumma *IHK-Berater, Detmold*

ihn deutlich geringere Auflagen galten als für andere Rechtsformen, musste Marianne Fischer in den Monaten nach der Schließung jede Menge Papierkram erledigen. Aktuell steht die Steuererklärung für das letzte Geschäftsjahr auf dem Plan. Die Schlussbilanz erstellen die Fischers zum 30. September 2014, dem Zeitpunkt der Aufgabe. Daneben muss das Ehepaar noch den Gewinn oder Verlust aus der Betriebsaufgabe in einer Aufgabebilanz ermitteln (siehe Kasten Seite 46).

Hier sollten Unternehmer nicht ohne Steuerberater agieren, wenn sie böse Überraschungen vermeiden wollen. „In abgeschriebenen Immobilien stecken häufig hohe stille Reserven, die versteuert werden müssen, wenn sie ins Privatvermögen übergehen“, warnt der Mainzer Steuerberater und Fachberater für Unternehmensnachfolge Michael Becker. Das ist der Fall, wenn der Marktwert der Gebäude höher ist als ihr Buchwert.

Die Fischers haben hier allerdings wenig zu befürchten. Die Preise im Extertal sind nicht so hoch, dass sie immense Steuern zahlen müssten. Der Makler, den die Fischers ein halbes Jahr vor der Schließung beauftragt hatten, brachte bislang keinen Käufer. So richtig wissen sie auch nicht, für wen die alten Hallen und das große Grundstück interessant sein könnten. „Wenn das unsere Altersversorgung wäre, hätten wir jetzt ein großes Problem“, sagt Marianne Fischer. Doch die Immobilie war nie Teil ihrer Kalkulation.

Gerade baut das Ehepaar sich das Haus von Fritz Fischers Eltern am Ortsrand als Ruhestandsdomizil um. Die beiden genießen es, jede Fliese und jeden Lichtschalter in Ruhe aussuchen zu können. „Uns ging es noch nie so gut“, strahlt Marianne Fischer, und ihr Mann lächelt und sagt: „Sieht man doch, oder?“ ■

UNTERM STRICH Ob es für die Firma einen Nachfolger gibt oder ein Verkauf möglich ist, sollte mindestens fünf Jahre vor dem Ruhestand geklärt werden. Dann bleibt genug Zeit, um auch eine Geschäftsaufgabe zu planen.

UNSER GESCHENKDIENST – VERSAND WELTWEIT!

Seit 1927 ist Lebkuchen-Schmidt Garant für erstklassige Lebkuchen- und Gebäckspezialitäten.

Unser kompetentes Team berät Sie gerne. Sie suchen aus und lassen uns die Empfänger-Adressen zukommen.

Die ganze Abwicklung übernehmen wir. Von „A“ wie „Adressaufkleber“ bis „Z“ wie „Zollformalitäten“. Weltweit versenden wir Ihre Präsente zuverlässig und bruchsicher verpackt.

Vertrauen Sie uns Ihre Weihnachtsaktion an – wir freuen uns auf Sie!

PER TELEFON:
0911 / 89 66 430

PER FAX:
0911 / 89 20 844

PER INTERNET:
lebkuchen-schmidt.com
E-Mail: info@lebkuchen-schmidt.com