

ANALYSE & BERATUNG: Finanzierung der Unternehmensnachfolge

Wenn es um die Regelung der Unternehmensnachfolge geht, werden häufig rechtliche und steuerliche Aspekte sowie die Konflikte im Generationswechsel thematisiert. Die Finanzierung der Unternehmensnachfolge spielt in der öffentlichen Diskussion nur eine untergeordnete Rolle, was angesichts der steigenden Zahl der Unternehmensübergaben an familienfremde Nachfolger verwundert.

Dirk Schulte, Prokurist, Institut für Wirtschaftsberatung (IfW), Meinerzhagen

KOMPAKT

- Es gibt viele Gestaltungsalternativen im Rahmen der familiären Nachfolgeregelung – mit höchst unterschiedlichen Ergebnissen im wirtschaftlichen und steuerlichen Bereich. Unternehmerfamilien sind gut beraten, wenn sie sich einer der wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen rechtzeitig stellen.
- Finanzielle Fragen stehen fast immer im Zentrum unternehmerischer Überlegungen. Besondere Bedeutung erhalten sie bei Entscheidungen mit weit in die Zukunft reichenden Auswirkungen wie eine Nachfolgeregelung.
- Die Unternehmensnachfolge kann anstelle der Zahlung eines Kaufpreises oder einer Pacht auch gegen wiederkehrende Leistungen erfolgen. Die steuerlichen Konsequenzen sind sehr unterschiedlich und sollten von den mitwirkenden Beratern genau geprüft werden.

1 FINANZIELLE BELASTUNGEN IM RAHMEN EINER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Im Rahmen von Unternehmensnachfolgen können sich höchst unterschiedliche Liquiditätsbelastungen ergeben: Versorgung der Senioren, Zugewinn- und Pflichtteilsansprüche sowie Ausgleichszahlungen an weichende Erben, damit „gerechte“ Vermögensnachfolgeregelungen möglich werden, sind nur einige Aspekte, die Anforderungen an die Finanzierung im Nachfolgeprozess stellen. Im Einzelnen gilt es, diese Aspekte zu beachten:

1.1 Versorgung der Senioren. Übertragen Unternehmer die Führungsverantwortung auf die nächste Generation, ist damit zwangsläufig der Wunsch verbunden, mit dem Privatvermögen nicht mehr für betriebliche Kredite zu haften. Die Hausbank wird gebeten, die persönliche Bürgschaft zurückzugeben und ggf. auf bestehende dingliche Sicherheiten, mit denen das Privatvermögen belastet ist, zu verzichten.

Linienkürzungen als Folge geringerer Sicherheiten sind keine Ausnahmen. Denn: Letztlich ersetzen private Sicherheiten fehlendes Eigenkapital.

Senioren wünschen, die Altersversorgung „risikoarm“ zu strukturieren. Deshalb ergibt sich für die Seniorenfamilie zwangsläufig der Wunsch, keine nennenswerten Mittel mehr im Unternehmen zu belassen. Die Ausschüttung thesaurierter Gewinne und die Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen sind verständliche Wünsche, damit das unternehmerische „Klumpenrisiko“ durch diversifiziertes und risikoärmeres Vermögen ersetzt wird.

1.2 „Gerechte“ Vermögensteilung gefährdet Unternehmensfinanzierung. Fast alle Familien möchten das Vermögen „gerecht“ auf die nächste Generation übertragen. Alle Kinder sollen gleichmäßig bedacht werden.

In den meisten Unternehmerfamilien macht der aktuelle Marktwert von Unternehmen bis zu 95 Prozent des Gesamtvermögens aus. In der überwiegenden Zahl von Unternehmerfamilien gibt es jedoch nicht nur einen Nachfolger, sondern mehrere. Mehr als 60 Prozent der Familienunternehmen in Deutschland haben zwei oder mehr Gesellschafterstämme, die entweder durch Familienzweige oder aber durch eigenständige Familien entstanden sind. In der Regel ergibt sich hieraus eine der folgenden Konstellationen:

„ *„Gerechte“ Erbaufteilungen führen in vielen Familienunternehmen zu existenzgefährdenden Entwicklungen* “

- Pattsituation aus zwei Stämmen: Keiner der Stämme kann allein bestimmen, vielmehr ist ein Einvernehmen zwischen beiden Stämmen herzustellen oder die betreffende Angelegenheit muss durch Dritte, z. B. einem Beirat, entschieden werden.
- Drei Stämme: In dieser Konstellation wird sich in der Regel eine Mehrheit aus zwei zustimmenden Stämmen finden, sodass klare Mehrheitsverhältnisse hergestellt werden können.
- Wie bei zwei Stämmen kann auch die Existenz von vier Stämmen zu einer Patt-Konstellation führen. Die Führung von Unternehmen liegt in der gemeinschaftlichen Verantwortung der Gesellschafter – die zu bearbeitenden Themen sind komplex.

Zwangsläufig gibt es unterschiedliche Vorstellungen, wie Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft geführt werden. So gibt es häufig Auseinandersetzungen über die Sicherstellung einer adäquaten Unternehmensführung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Auch über die Generierung der für die Strategie erforderlichen Finanzmittel können Gesellschafter sehr unterschiedliche Vorstellungen haben. Nicht im Unternehmen tätige Gesellschafter haben häufig hinsichtlich der Tätigkeitsvergütung für die aktiven geschäftsführenden Gesellschafter andere Vorstellungen als die Gesellschafter, die Führungsverantwortung tragen. Auch hinsichtlich der Ausschüttungspolitik bestehen in der Regel sehr unterschiedliche Vorstellungen. Nicht im Unternehmen tätige Gesellschafter sind häufig sehr daran interessiert, dass in höchstmöglichem Umfang Ausschüttungen erfolgen. „Aktive“ Unternehmer möchten häufig investieren und akquirieren und sind deshalb bereit, die Ergebnisse zu

thesaurieren. Nicht im Unternehmen tätige Gesellschafter wünschen höchstmögliche Gewinnausschüttungen, damit eigene Existenzen aufgebaut oder Privatvermögen gebildet werden kann.

Kreditgeber sind mit derartigen Konfliktsituationen vertraut. Ihnen ist bekannt, dass derartige Konflikte Unternehmen in ihrer Existenzfähigkeit gefährden können. Deshalb besteht zwangsläufig Zurückhaltung, wenn keine klaren und eindeutigen zukunftsfähigen Regelungen bestehen.

„Gerechte“ Erbaufteilungen führen in vielen Familienunternehmen zu existenzgefährdenden Entwicklungen.

2 BEWÄHRTE VORGEHENSWEISE ZUR NACHFOLGEREGELUNG

In der Regel sind die in der Tabelle unten aufgeführten Schritte Bestandteil des gesamten Ablaufs.

Es gibt viele Gestaltungsalternativen im Rahmen der familiären Nachfolgeregelung – mit höchst unterschiedlichen Ergebnissen im wirtschaftlichen und steuerlichen Bereich. Unternehmerfamilien sind gut beraten, wenn sie sich einer der wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen rechtzeitig stellen. Mit der Entscheidung werden nicht nur die Weichen für die Zukunft des Unternehmens gestellt, sondern auch die des Nachfolgers sowie vieler Arbeitnehmer – und nicht zuletzt nimmt sie auch Einfluss auf die private Lebensplanung des bisherigen Eigentümers und seiner Nachfolger. Um die Erhaltung des Unternehmens auch weiterhin zu sichern, ist die Nachfolgeregelung sowie eine dazu passende Finanzierungskonzeption erfolgsentscheidend.

WESENTLICHEN SCHRITTE BEI DER NACHFOLGEREGELUNG

Situationsanalyse	Konzeption	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der wirtschaftlichen Chancen und Risiken des Unternehmens • Analyse der Führungssituation im Unternehmen • Qualifikation der Unternehmensnachfolger • Analyse des Privatvermögens und der Altersversorgung der Senioren • Kritische Auseinandersetzung mit der derzeitigen und zukünftigen Finanzierungssituation 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion der Gestaltungsoptionen • Darstellung der Chancen und Risiken für das Unternehmen • Darstellung der Vor- und Nachteile aus Sicht der Unternehmerfamilie bzw. der Einzelpersonen • Erarbeitung der steuerlichen und rechtlichen Aspekte • Entscheidung für ein Nachfolgemodell • Erarbeitung von verschiedenen Finanzierungsmodellen für den Nachfolgefall 	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Nachfolgeworkshop mit den Familienmitgliedern mit dem Ziel, einvernehmliche Regelungen zu treffen • Einleiten der vorgesehenen Maßnahmen • Verträge und Testament • Notfallmanagement

3 FINANZIERUNGSFRAGEN STETS IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Finanzielle Fragen stehen fast immer im Zentrum unternehmerischer Überlegungen. Besondere Bedeutung erhalten sie bei Entscheidungen mit weit in die Zukunft reichenden Auswirkungen. Die Nachfolgeregelung in Unternehmen ist eine dieser klassischen Entscheidungssituationen. Häufig gibt es Zielkonflikte. Bei „verunglückten“ finanzwirtschaftlichen Nachfolgeregelungen werden nicht selten Unternehmen in ihrer Existenzfähigkeit gefährdet.

Die Finanzierung stellt daher einen ganz entscheidenden Teil des Übernahmekonzeptes dar. Kaufpreis, Transaktionskosten und Kapitalanforderungen des zu übernehmenden Unternehmens sind nur über ein im Einzelnen auszutarierendes Gemisch von Eigen-, Nachrang- und Fremdkapital zu finanzieren.

In den meisten Fällen besteht der verkaufsbereite Unternehmer auf den sofortigen Zufluss des Kaufpreises. Da der Kaufpreis aber in der Regel nicht vollständig aus eigenen Mitteln des Übernehmers aufgebracht werden kann, ist dieser deshalb auch auf Fremdkapital angewiesen. Regelmäßig stammen Fremdmittel im Rahmen von Unternehmenstransaktionen aus diesen Quellen:

- Fördermittel
- Bankdarlehen
- Beteiligungsgesellschaften
- Private Investoren

Bei der Beantragung von Fördermitteln ist zu beachten, dass Anträge vor der Übernahme gestellt werden. Die unterschiedlichen Förderprogramme, die von der EU, dem Bund und den Ländern bereitgestellt werden, sind eine attraktive Form der Fremdfinanzierung. Sie sind zinsgünstig, haben eine langfristige Zinsbindung und lange Laufzeiten. Die Anlaufjahre sind häufig tilgungsfrei. Einige Fördermittel haben zudem eigenkapitalähnlichen Charakter.

Die Höhe des Bankdarlehens wird durch den zukünftig zur Verfügung stehenden freien Cashflow des zu erwerbenden Unternehmens bestimmt. In der Regel haben diese spezifischen Akquisitionsdarlehen eine Laufzeit von fünf bis sieben Jahren. Im Rahmen der Finanzierungs-konzeption muss glaubhaft gemacht werden, dass der

Zins- und Tilgungsdienst des Akquisitionsdarlehens aus dem planmäßig zur Verfügung stehenden freien Cashflow erbracht werden kann.

Die Finanzierung über eine Beteiligungsgesellschaft ist bei jeder Rechtsform des übernommenen Unternehmens möglich und kann in Bezug auf Beteiligungsform und -nehmer in unterschiedlicher Form erfolgen, z. B. als typisch oder atypisch stille Beteiligung, Nachrangkapital oder Direktbeteiligung mit gesellschaftsrechtlichem Einfluss. Der Fokus von Beteiligungsgesellschaften ist insbesondere auf ertrags- und wachstumsstarke Unternehmen gerichtet. Gerne werden auch erfolgreiche Unternehmen, die in Nischenbereichen agieren, finanziert.

In den letzten Jahren wurden zunehmend auch private Investoren, auch „Business Angels“ genannt, mit Erfolg in Nachfolgefinauzierungen eingebunden. Hierbei handelt es sich häufig um Ex-Unternehmer, die nach Veräußerung ihres eigenen Unternehmens interessiert sind, Übernehmer mit ihrem Know-how, ihren Kontakten und darüber hinaus auch finanziell zu unterstützen. Ihnen geht es dabei um zweierlei: Sie wollen ihre reichhaltigen Erfahrungen an jüngere Unternehmer weitergeben (was oftmals über eine Beiratstätigkeit erfolgt) und gleichzeitig finanziell am Erfolg eines interessanten Unternehmens beteiligt sein.

Die familiären Unternehmensnachfolger scheuen zum Teil die persönliche Verschuldung im Hinblick auf die damit verbundenen Zins- und Tilgungsverpflichtungen. Letztlich müssen diese Verpflichtungen aus den zukünftigen Unternehmenserträgen finanziert werden – finanzielle Mittel, die für Investitionen, Wachstumsfinanzierungen, Akquisitionen und für die Internationalisierung nicht zur Verfügung stehen. Der Überlegung, einen externen Eigenkapitalpartner aufzunehmen, stehen die Unternehmensnachfolger häufig kritisch gegenüber. Eigenkapitalpartner erhalten Gesellschaftsrechte und können als Minderheitsgesellschafter gesellschaftsrechtliche Entscheidungen verhindern. Der Umfang der „Verhinderungsrechte“ wird in Gesellschaftsverträgen sehr unterschiedlich geregelt.

Die Praxis beweist jedoch, dass diese Bedenken überwiegend unberechtigt sind. Eigenkapital erfordert keine Zinszahlungs- und Tilgungsverpflichtungen. Arbeitet das Unternehmen nicht mit einem positiven Cashflow, wer-

„ *„Gerechte“ Erbaufteilungen führen in vielen Familienunternehmen zu existenzgefährdenden Entwicklungen* “

Aus Sicht des Unternehmers ist mit einer Verpachtung der Vorteil verbunden, dass er weiterhin Eigentümer bleibt und eine Steuerbelastung für Veräußerungsgewinne entfällt

den keine Ergebnisse ausgeschüttet. Der geschäftsführende Gesellschafter erhält eine angemessene Tätigkeitsvergütung. Die Ergebnisse werden im Unternehmen thesauriert.

Die Sorge, dass die Eigenkapitalpartner die aktiven Unternehmen gesellschaftsrechtlich blockieren, erweist sich in der Praxis als unberechtigt. Im Gegenteil: Die Eigenkapitalpartner bringen häufig ihr Netzwerk und ihr Know-how ein, welches für die Unternehmen von großem Vorteil sein kann. Durch das Know-how von Eigenkapitalpartnern ist es vielen Familienunternehmen gelungen, sich weiterzuentwickeln. Neue Kunden und neue Märkte ermöglichen Unternehmenswachstum, steigende Erträge und letztlich auch eine Stärkung der Finanzierungsbasis.

Außerdem: Der Eigenkapitalpartner kann ein hervorragendes Bindeglied zwischen den Senioren und den Junioren sein. Gerade wenn Eigenkapitalpartner ehemalige Unternehmer sind, gelingt es in der Praxis häufig, dass diese sowohl von den Senioren als auch den Junioren als Gesprächspartner und Ratgeber akzeptiert werden.

Welche der vorstehend genannten Quellen in welcher Höhe zur Finanzierung der Unternehmensnachfolge beansprucht werden sollen, hängt vom Einzelfall ab. So kann beispielsweise für Banken die Amortisationsdauer des Darlehens zu lang und für die Beteiligungsgesellschaft der Kapitalbedarf zu gering sein.

Allerdings sollten auch bei sämtlichen Finanzierungsüberlegungen weitere Alternativen nicht außer Acht gelassen werden. Dazu können beispielsweise diese Maßnahmen zählen:

3.1 Kapitalfreisetzung. Häufig bestehen im Rahmen des Nachfolgeprozesses und den damit verbundenen Umstrukturierungen umfangreiche Möglichkeiten der Kapitalfreisetzung bei der erworbenen Gesellschaft durch den Verkauf von:

- Anlagen und Maschinen, die bereits stillgelegt sind oder werden,
- Grundstücken, die nicht genutzt werden,
- sonstigen Betriebsmitteln, die entbehrlich sind,
- Patenten, Lizenzen und Verfahrensrechten, Markennamen.

Eine Alternative zum Verkauf, die auch betriebsnotwendige Aktiva als Finanzierungsmittel einschließt, ist das „Sale-and-lease-back“-Verfahren. Der Veräußerer least das verkaufte Objekt langfristig zurück. Das Unternehmen erhält liquide Mittel aus dem Verkauf, während sich die Besitz- und Nutzungsrechte an dem verkauften Objekt nicht ändern. Das „Sale-and-lease-back“-Verfahren ist unter Umständen auch für Gegenstände des Umlaufvermögens einsetzbar.

3.2 Unternehmenspachtung als Alternative. Auch größere Familienunternehmen werden häufiger nicht verkauft, sondern verpachtet. Aus Sicht des Unternehmers ist damit der Vorteil verbunden, dass er weiterhin Eigentümer bleibt und eine Steuerbelastung für Veräußerungsgewinne entfällt. Ein Übernehmer hat den großen Vorteil, für die Übernahme der Vermögenswerte kein Kapital investieren zu müssen, sondern für die Nutzung eine laufende Pacht zu zahlen.

Die Unternehmensverpachtung als Alternative zum Kauf bietet sich z. B. dann an, wenn bestimmte Fristen zu überbrücken sind. Bei Einzelfirmen oder Personengesellschaften kommt z. B. eine begünstigte Versteuerung des Veräußerungsgewinns bis zu 5 Mio. Euro erst dann zum Tragen, wenn der Verkäufer das 55. Lebensjahr vollendet hat. Besteht der Wunsch, bereits mit dem 50. Lebensjahr die unternehmerische Verantwortung zu übertragen, bietet sich die Unternehmensverpachtung als Zwischenlösung an.

Gelegentlich können durch Unternehmensverpachtungen auch Altersdifferenzen zwischen den Unternehmergenerationen überbrückt werden. Beispielhaft ist die Unternehmensverpachtung eines 63-jährigen Unternehmers für die Dauer von 10 Jahren an eine 53-jährige Führungskraft. Damit war die Zielsetzung verbunden, das Unternehmen letztlich auf den sich noch in der Ausbildung befindlichen 23-jährigen Sohn zu übertragen, nachdem dieser die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen für die Nachfolgesituation geschaffen hat.

3.3 Unternehmensnachfolge durch wiederkehrende Leistungen. Die Unternehmensnachfolge kann anstelle der Zahlung eines Kaufpreises oder einer Pacht auch gegen wiederkehrende Leistungen erfolgen. Unter steuerlichen Aspekten gibt es drei Varianten:

- Unterhaltsleistungen
- Versorgungsleistungen
- wiederkehrende Leistungen gegen Veräußerungsrente

Die steuerlichen Konsequenzen sind sehr unterschiedlich:

- Unterhaltsleistungen werden vom Leistungsempfänger nicht versteuert, wenn die Bezüge aufgrund einer freiwillig begründeten Rechtspflicht oder einer gesetzlich unterhaltsberechtigten Person gewährt werden und der Verpflichtete unbeschränkt einkommensteuerverpflichtig ist. Deshalb kann auch der Zahlungspflichtige die Zahlungen steuerlich nicht geltend machen. Die Zahlungen unterliegen dem Abzugsverbot nach dem Einkommensteuergesetz.
Aus Sicht der Senioren ist es nachteilig, dass keine Versorgungssicherheit gegeben ist.
- Versorgungsleistungen unterliegen beim Empfänger gemäß § 22 Nr. 1 b EStG in vollem Umfang der Besteuerung. Spiegelbildlich dazu erfolgt ein Abzug beim zahlungspflichtigen Unternehmensnachfolger als Sonderausgabe gemäß § 10 Abs. 1 Nr. 1 a EStG.
- Die Übertragung von Gesellschaftsanteilen gegen eine Veräußerungsrente ist in der Praxis relativ selten. Den Senioren fehlt die Sicherheit für die Zahlung der Leibrente, da die Unternehmensnachfolger nicht in der Lage sind, bankübliche Sicherheiten zur Verfügung zu stellen. Kommt das Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten, besteht das Risiko, dass die zur Altersversorgung vorgesehene Leibrente nicht gezahlt werden kann.

4 FINANZIERUNG DER ZUKÜNFTIGEN UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Unternehmensnachfolger haben häufig ehrgeizige Pläne. Aufgrund ihrer Ausbildung möchten sie Unternehmen weiterentwickeln. Sie möchten internationalisieren, akquirieren oder eine eigene Wachstumspolitik verfolgen. Jedoch: Wie sollen die finanziellen Mittel generiert werden, wenn

- durch Misstrauen von Lieferanten und Banken die Finanzierungsmöglichkeiten beschränkt werden?
- Pflichtteils- und Zugewinnausgleichsansprüche zu geringerem Eigenkapital führen?
- die Senioren zur Schaffung von risikoarmem Vermögengewinnvorträge ausschütten und Gesellschafterdarlehen entnehmen?
- die Versorgung der Senioren zu Lasten des Unternehmens erfolgen muss?

Wie soll in derartigen Situationen die strategische Unternehmensentwicklung finanziert werden?

Bei der Prüfung dieser Frage und der sorgfältigen Analyse aller Belastungen kommen nicht wenige potenzielle Unternehmensnachfolger zu dem Ergebnis, dass die Liquiditätsbelastungen im Rahmen des Nachfolgeprozesses so groß sind, dass die Übernahme der Nachfolgeregelung nicht verantwortbar ist.

Familiäre Nachfolgeregelungen scheitern häufig – überwiegend ohne Insolvenz – daran, dass die finanziellen Perspektiven eine angemessene Unternehmensentwicklung nicht ermöglichen.