

Sindelfingen: Die Kurz + Mössner-Gruppe befasst sich mit Nachfolgeregelungen

100 Fragen und noch mehr Antworten zum Chefwechsel

Zur Vorbereitung auf die Unternehmensübergabe gibt es allein für die abgebende Generation einen knapp 100 Punkte starken Fragenkatalog. Ähnlich umfangreich ist die Liste für den Nachfolger. Die Antworten können völlig unterschiedlich ausfallen. „Deshalb braucht es für jede Nachfolge eine spezielle Lösung“, sagt Diplom-Ökonom Andreas Kurz von der Sindelfinger Kurz + Mössner-Gruppe für Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Wirtschaftsberatung.

In den meisten Fällen geht es bei Unternehmern nicht nur darum, für die Firma den richtigen Nachfolger zu finden, sondern auch darum, das Privatvermögen in der Familie zu halten und nicht das Finanzamt zum Haupterben werden zu lassen. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Andreas Kurz: „Da hat man ein bis drei Häuschen und steht nicht nur vor der Frage ‚Wer kriegt was?‘, sondern denkt auch darüber nach, wie man am besten die Schenkungssteuer spart.“

Nur bedingt planbar

Im privaten Bereich, so Kurz, treibe die ältere Generation vor allem um, wie man „das Sach“ gerecht aufteilen kann. Dabei, so sein Mitgesellschafter, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Matthias Zorn, gehe es nicht immer nur um die finanziellen Werte: „Das ist vielfach hochemotional. Etwa, wenn es darum geht, wer die goldene Uhr, ein Familienerbstück, kriegt.“

Spätestens mit 50, weiß Andreas Kurz aus Erfahrung, sollte sich ein Unternehmer mit der Nachfolge („so er eine will“) befassen. Da man Leben und Ableben nicht fest in der Hand habe, sei vieles nur bedingt planbar. Kurz' Alternative: „Deshalb sollte man sich mit verschiedenen Szenarien beschäftigen, um für möglichst viele Eventualitäten gerüstet zu sein.“

Nachfolgemöglichkeiten

Nachfolger aus dem Kreis der Unternehmerfamilie würden immer weniger (Family-buy-out). Andere klassische Möglichkeiten sind, dass Unternehmen von einem externen Management – eventuell mithilfe eines Investors – übernommen werden (Management-buy-in), oder dass das bisherige Management die Mehrheit vom bisherigen Eigentümer erwirbt (Management-buy-out).

Bei einer Nachfolgeregelung innerhalb der Familie müsse sich der Eigentümer vor allem mit der Frage beschäftigen, ob er seine Erfahrung an die nächste Generation weitergeben könne und wolle

und dieser gleichzeitig die unternehmerischen Geschicke überlassen könne.

Inzwischen, so Kurz, komme es häufig vor, dass zwischen Eigentums- und Unternehmensnachfolge getrennt werde: „Die Familie behält das Unternehmen, sucht sich aber einen externen Geschäftsführer.“ Bei der Suche nach einem externen Nachfolger sei es hilfreich, vorher ein Anforderungsprofil zu definieren, insbesondere in Bezug auf die Methoden-, Fach-, Führungs- und Branchenkompetenz.

Bis hin zur Familiencharta

Modern scheine inzwischen zu sein, dass im Rahmen einer Unternehmensnachfolge eine Familienstrategie entwickelt werde. Andreas Kurz: „Da fragt man sich dann, was die Familie verbindet, welche Werte wichtig sind.“

Sei sich die Familie uneins, gehe es darum, wenigstens einen gemeinsamen Nenner zu finden. Eventuell sogar mithilfe eines Moderators von dritter Seite. Wenn man sich gut verstehe, könne das weit über eine Strategie hinausgehen und zu einer Familiencharta führen, weiß Matthias Zorn.

Das Selbstverständnis der Familie herauszuarbeiten und zu definieren, ist nicht nur zeitintensiv. Andreas Kurz: „Das gehört zu den Dingen, die einem schwäbischen Unternehmer nicht passen.“ Dabei seien solche Vorarbeiten aber wichtig: um Streitigkeiten innerhalb der Eigentümerfamilie zu vermeiden. Daran könnten wiederum der Fortbestand des Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze hängen.

Weit ins Private hinein

Streitigkeiten unter den Eigentümern seien ein weitreichender Punkt. Etwa, wenn ein Erbe aus dem Eigentümerverbund aussteigen wolle oder keinen Anteil an Unternehmen bekommen solle. Kurz: „Die Auszahlung eines Pflichtteils kann eine Firma ruinieren.“ Deshalb reiche die Unternehmensnachfolge weit in das Private hinein. Da müs-

se rechtzeitig geklärt sein, wie der eheliche Güterstand geregelt ist und ob es Ehe- und Erbverträge gibt.

Schwierig sei es auch, vor einer schweren Unternehmenskrise noch den richtigen Zeitpunkt zu finden, um Geld in den Privatbereich zu transferieren. Zorn: „Daher der Tipp, in guten Zeiten bereits an eine angemessene Entnahme zur privaten Altersvorsorge denken und sich ein zweites Standbein neben dem Unternehmen schaffen.“

Vor allem bei Kleinunternehmen gäbe es immer wieder Streit wegen überzogener Werterwartungen, sagt Andreas Kurz. Dies rühre daher, so Matthias Zorn, dass der Inhaber einen Großteil des Firmenwertes verkörpere. Wenn der aussteige, bestehe zumindest die Gefahr, dass auch ein Teil seiner Beziehungen für die Firma verloren gehen.

Auf der anderen Seite sei bei einem geplanten Verkauf aber auch mal die Bank der limitierende Faktor, wenn diese zwar bereit sei, eine Summe X zu finanzieren, aber nicht eine Summe Y.

Weniger Interessenten

Andreas Kurz und Matthias Zorn spüren längst, dass es immer weniger Interessenten gibt, die mit einer Firmenübernahme den Sprung in die Selbstständigkeit wagen wollen. Auch die Übernahme sei in der Regel eine Familienangelegenheit. Darüber hinaus müssten jede Menge Antworten auf Fragen zur Finanzierung, zu den Steuern und zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gefunden werden.

Karlheinz Reichert

Kurz + Mössner

Die Kunden: national und international tätige mittelständische Unternehmen, Familiengesellschaften, Vermögensanlagensfonds, Privatpersonen, Non-Profit-Organisationen, kommunale Gesellschaften.

Die Leistungen: Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechnungs- und Personalwesen, Financial Services, betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung, Existenzgründerberatung, Finanz- und Vermögensplanung, Nachfolgeberatung für Unternehmen und Privatpersonen, Nachlassbetreuung und Testamentsvollstreckung.

Als Arbeitgeber (55 Mitarbeiter): flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, Home-Office, digitales Büro; Fortbildungsangebot online, inhouse und extern; Ausbildung dualer Hochschul- und Steuerfachangestellter.



Auf Wunsch ihrer Kunden reisen Andreas Kurz (links) und Matthias Zorn auch mal bis nach Berlin. Bild: z