

Betriebsnachfolge – jetzt Handlungsbedarf klären

Aspekte der Betriebsübergabe

Michaela Eisenschmid

Dipl. Betriebswirtin (FH)
Betriebsberaterin der Handwerkskammer
für München und Oberbayern

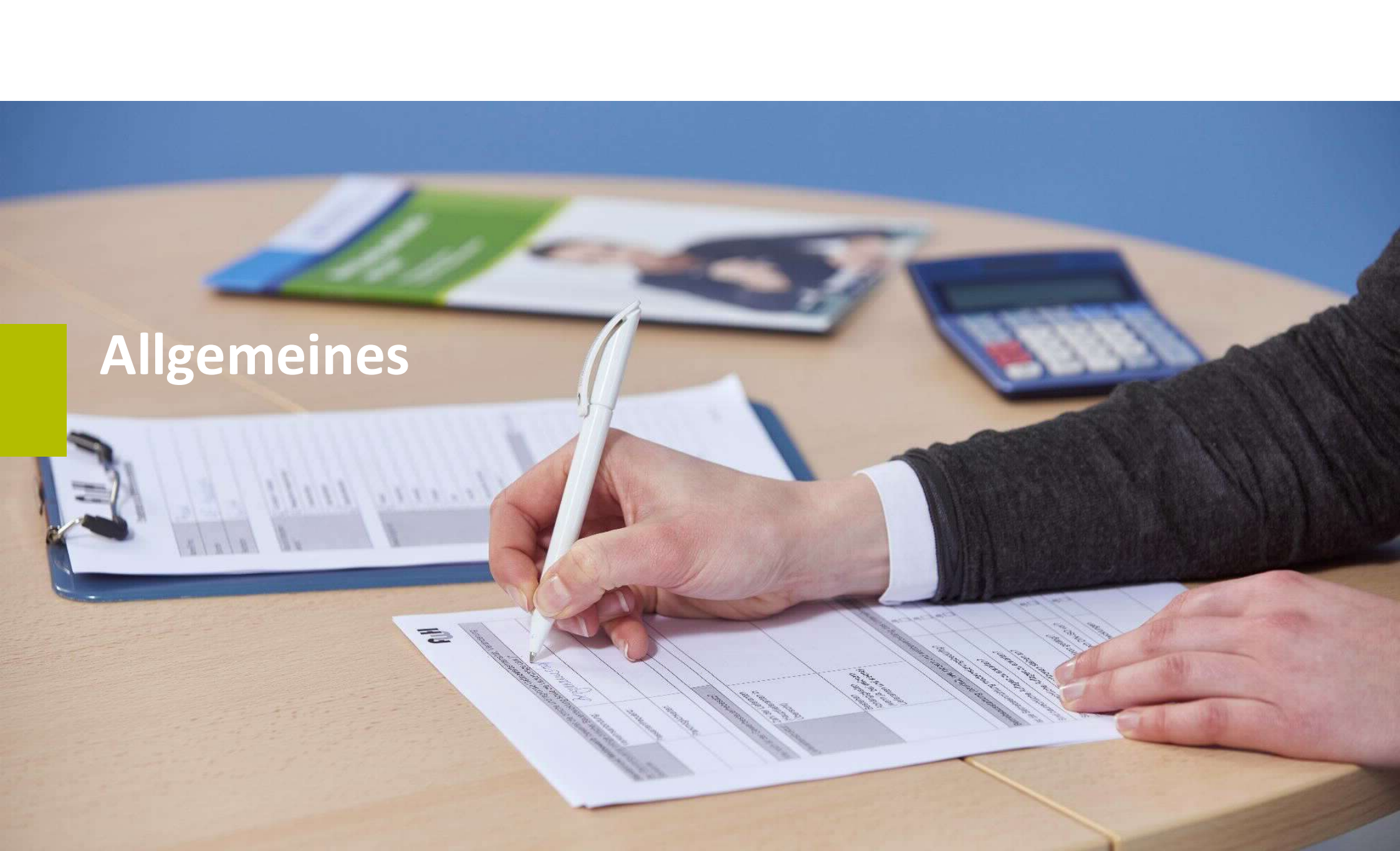
Alexandra Ledermann

Dipl. Betriebswirtin (FH)
Betriebsberaterin der Handwerkskammer
für München und Oberbayern

Agenda

1. Allgemeines / Zahlen Daten Fakten
2. Einen Interessenten/Nachfolger finden
3. Blickwinkel der Betriebsnachfolge
4. Aspekte der Betriebsnachfolge
 - 4.1 Menschlich/Persönlich
 - 4.2 Betriebswirtschaftlich
 - 4.3 Steuerlich
 - 4.4 Rechtlich
5. Fazit

Allgemeines

A close-up photograph of a person's hands writing on a document. The person is wearing a dark grey long-sleeved shirt with white cuffs. They are holding a white pen and writing on a document that has a grid-like structure. The document is placed on a light-colored wooden desk. In the background, there is a blue calculator, a blue folder, and a green folder. The background is a solid blue wall.

Ausgangsfragen

- Wer?
- Was?
- Wo?
- Wann?
- Warum?
- Wie viel?

Zahlen – Daten – Fakten

- Im Zeitraum 2022 bis 2026 stehen ca. 190.000 Unternehmen zur Übergabe an.
- ca. 38.000 Unternehmen pro Jahr berücksichtigt werden nur „übergabefähige“ Unternehmen (Jahresgewinn einschl. Unternehmerlohn mind. 61.258 Euro)

Zahlen – Daten – Fakten

- Voraussichtliche Nachfolgelösungen:
 - Ca. 53% Übertragung an Familienmitglieder (familienintern)
 - Ca. 18% Übertragung an Mitarbeiter (unternehmensintern)
 - Ca. 29% Übertragung an Dritte (unternehmensextern)

Quelle: Studie des IfM Bonn, 2022

Zahlen – Daten – Fakten

- Fortführung oder Stilllegung?
 - Im Beobachtungszeitraum 2012 – 2016 wurde ca. ein Viertel aller übergabereifen Betriebe stillgelegt.
 - Die Stilllegung ist wahrscheinlicher bei
 - Kleinstbetrieben
 - Ertragsschwachen Betrieben
 - Geringer Investitionsneigung vor der geplanten Übergabe

Quelle: Studie des IfM Bonn, 03/2021

Zahlen – Daten – Fakten

- Die Stilllegung ist weniger wahrscheinlich bei
 - Familieninterner Nachfolgeplanung
 - Wirtschaftlich attraktiven Betrieben (gute Ertragslage, hoher technischer Stand, höhere Investitionsausgaben, zukunftsfähiges Geschäftsmodell)

Quelle: Studie des IfM Bonn, 03/2021

Hinweise des IfM

- Stilllegung muss nicht als „Scheitern“ verstanden werden, sondern kann die richtige ökonomisch/rationale unternehmerische Entscheidung sein
- frühzeitige Beschäftigung mit dem eigenen Rückzug
- Realistisches Bild vom Unternehmenszustand machen
- Realistische Einschätzung der Bedingungen erforderlich, unter denen eine Fortführung des Betriebes möglich erscheint

Quelle: Studie des IfM Bonn, 03/2021

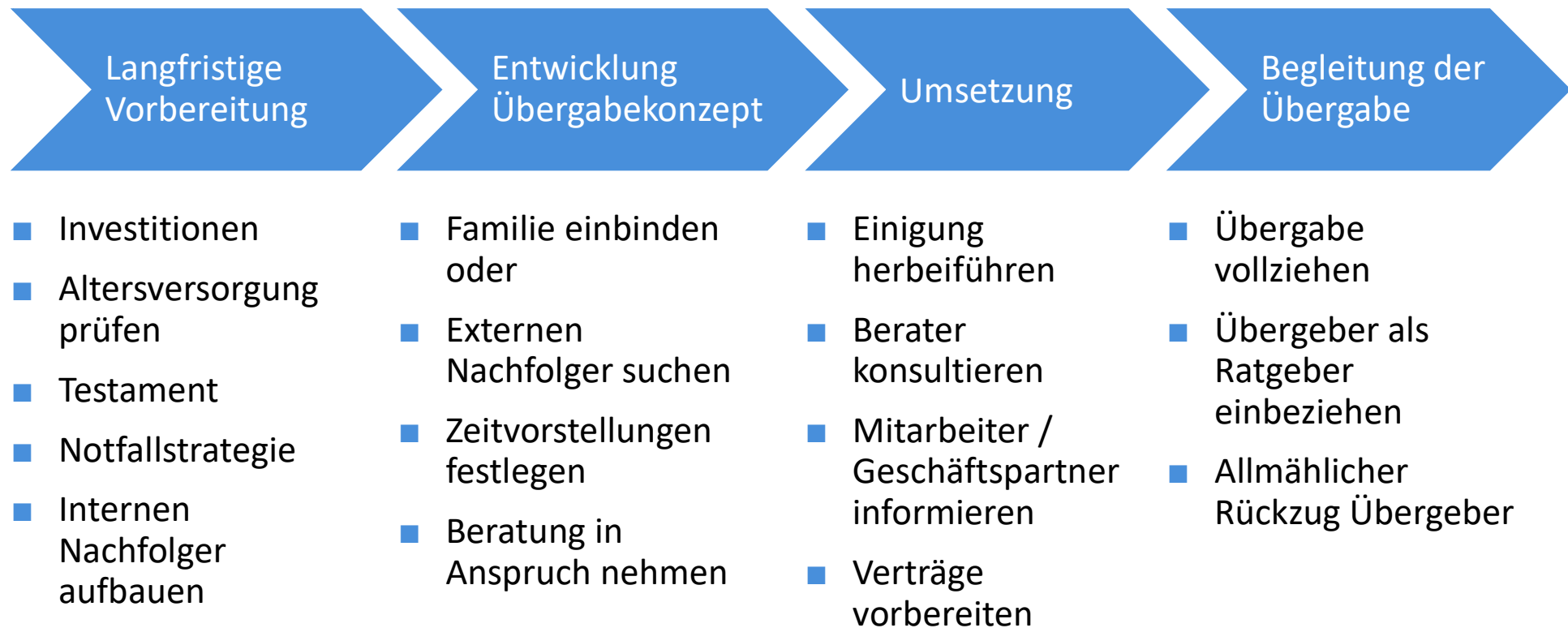
DIHK Report zur Unternehmensnachfolge 2019

- Anzahl der zur Übergabe anstehenden Betriebe steigt
- Anzahl der Übernahmeinteressierten sinkt
- Viele Betriebe finden keinen Nachfolger
- Von den Senior- Unternehmern:
 - Finden keinen passenden Nachfolger: 48%
 - Sind nicht rechtzeitig vorbereitet: 43%
 - Fordern einen überhöhten Kaufpreis: 43%
 - Können „emotional“ nicht loslassen: 38%
 - Zögern mit der Übergabe, um Altersvorsorge noch aufzustocken: 31%
 - Befürchten hohe Erbschaftssteuerbelastungen: 19%
 - Haben keinen „Notfallkoffer“/Vorsorge für Unfall/Krankheit/Tod: 69%

DIHK Report zur Unternehmensnachfolge 2019

- Von den potenziellen Übernehmern/Nachfolgern:
 - Finden kein passendes Unternehmen: 50%
 - Unterschätzen die Anforderungen: 44%
 - Haben Finanzierungsschwierigkeiten: 39%
 - Haben unzureichende Qualifikationen: 25%
 - Befürchten hohe Erbschaftssteuerbelastungen: 19%

Phasen im Übergabeprozess



Gesamtpaket, aber unterschiedliche Vertragspartner



Weiterhin:

- Darlehensvertrag (Finanzierung)
- Aufhebungsvertrag/Kündigung
- Ehevertrag → modifizierte Zugewinnngemeinschaft
- Erbvertrag → Pflichtteilsverzichtserklärung
- Sicherheitenfreigabe

Der zeitliche Ablauf kann gerade bei interessanten Betrieben bzw. Objekten eine Herausforderung sein.

Interessenten finden & Erstgespräch

Wer?

- Angehörige, z. B. Kinder, Schwiegerkinder
- Mitarbeiter
- Wettbewerber
 - vor Ort
 - mit Eintrittsabsicht in das Geschäftsgebiet
 - Erweiterung des Geschäftsmodells, z. B. SHK-Betrieb & Fliesenleger
- Sonstige, z. B. Investoren (große Betriebe)

Wo?

- Betriebsbörse der bayerischen Handwerkskammern im Service-Center:
 - <https://www.hwk-muenchen.de/artikel/betriebsboerse-der-bayerischen-handwerkskammern-74,3991,7311.html>
- Andere Betriebsbörsen, z. B.
 - <https://www.nexxt-change.org>
 - <https://nachfolge-in-deutschland.de/unternehmensnachfolge-boersen-uebersicht/>
 - <https://www.dub.de>

Wo?

- Social Media
- Meisterschulen
- Printmedien, z. B. DHZ, Fachzeitschriften
- Lieferanten
- Unternehmensmakler



Blickwinkel der Betriebsnachfolge

Blickwinkel der Betriebsnachfolge – Die Sicht des Übergebers

- Zweckentsprechende Betriebsräume und vorhandenes Betriebsinventar
 - Vorhandener Kundenstamm
 - Vorhandene Kontakte zu Banken, Lieferanten
 - Eingearbeitetes Team von Mitarbeitern
 - Bekanntheitsgrad, Ruf und Image des Betriebes
 - Angebot der Unterstützung des Übernehmers
 - Stufenweise Übernahme ist möglich
- ➡ “Die häufig mühsame Startphase einer Neugründung entfällt“

Blickwinkel der Betriebsnachfolge – Ziele des Übergebers

- Erhaltung des Betriebes
 - Sicherung seiner Substanz
 - Sicherung der Arbeitsplätze
 - Klare Eigentumsverhältnisse
- Minimierung der Steuerbelastung für Übergeber
- Sicherung der Altersversorgung des Übergeber-Ehepaars
 - Versorgungsübersicht
 - Evtl. Problem: Veränderte Wettbewerbsverhältnisse

Blickwinkel der Betriebsnachfolge – Die Sicht des Übernehmers

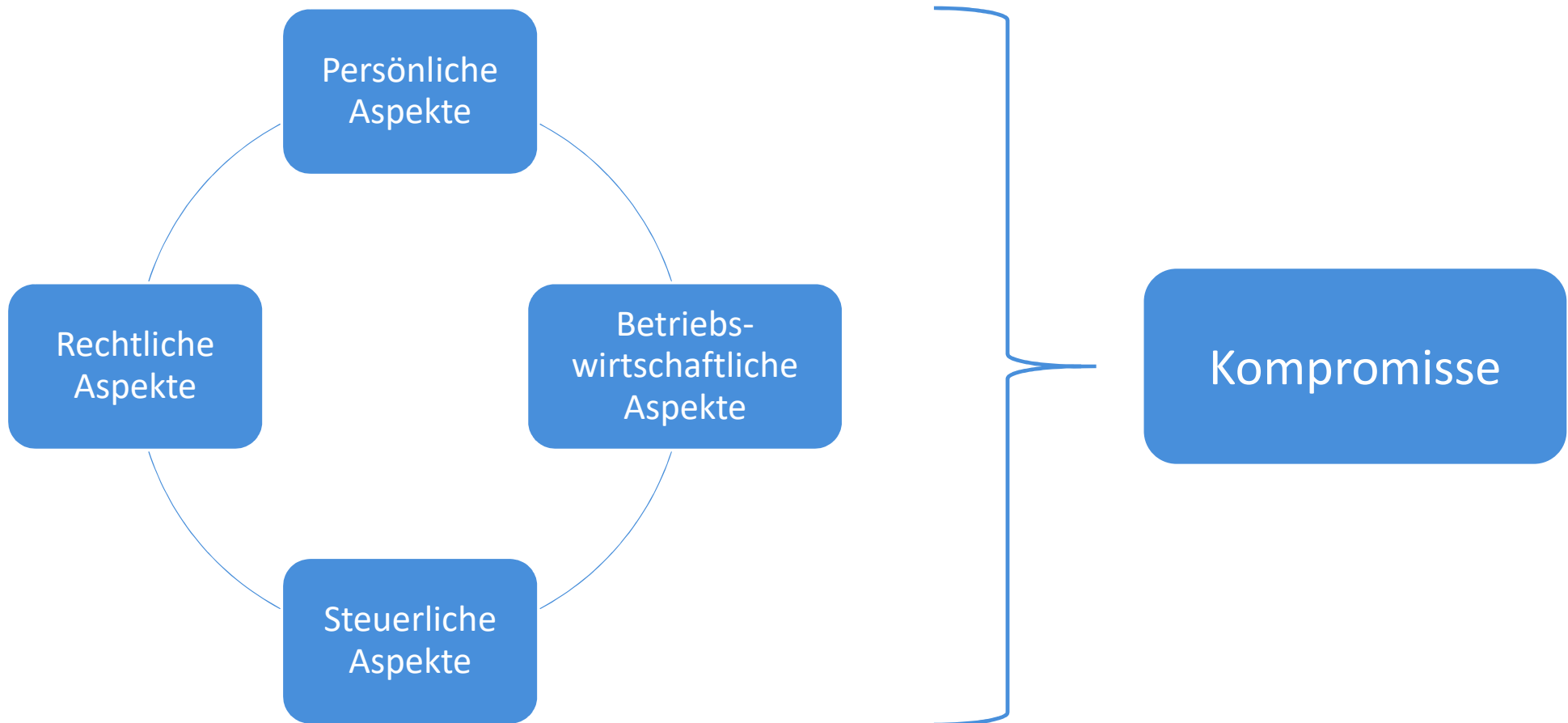
- Zu starke Prägung durch bisherigen Inhaber
- Verkrustete Strukturen
- Zu hoher Kaufpreis bzw. zu hohe Belastung durch Darlehen, Pacht/Miete
- Gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme mancher Arbeitsverhältnisse
- Mitarbeiter akzeptieren Übernehmer nicht
- Wegfallende Kunden
- Haftung für betriebsbedingte Steuern, Gewährleistungen
- Mögliche behördliche Auflagen

Blickwinkel der Betriebsnachfolge – Ziele des Übernehmers

- Übernahme der Kunden
- Mitarbeiter halten
- Sicherung als Einkunftsquelle
 - Tragbare Belastungen
 - (kalk.) Unternehmerlohn
 - Investitionsfähigkeit
- Evtl. Fortführung des Firmennamens bzw. der Geschäftsbezeichnung

Aspekte der Betriebsnachfolge

Aspekte der Betriebsnachfolge



Übergeordnete „Bedingungen“

Rentabilität

- Jahresmindestgewinn von 60 TEUR als erste Orientierung (IfM, 2022)
- Interessent wird abwägen, wie leicht das Geschäftsmodell kopierbar ist

kein sukzessives Auslaufen

- Nachfolge bei „voller Fahrt“

Rolle des Übergebers

- i. d. R. Wettbewerbsverbot
- klarer Schnitt i. d. R. besser als Mitgesellschafterstellung
- Begleitung in der Übergangsphase sinnvoll, aber
- **Bereitschaft zum Loslassen unbedingt erforderlich (oft nicht gegeben)**

Menschliche und persönliche Aspekte

Häufige Problemfelder – besonders innerfamiliär

- Zu hohe Belastung der Kinder/der Übernehmer
 - Fehlender Notfallordner
 - Dominanz des „Patriarchen“
 - Erbstreitigkeiten
 - Güterstand der Übernehmer
 - Zu geringe Versorgung der Übergeber
- ➡ Wenn zwischenmenschliche Probleme unüberwindbar erscheinen:
Mediation durch Experten der Handwerkskammer empfehlenswert

Betriebswirtschaftliche Aspekte

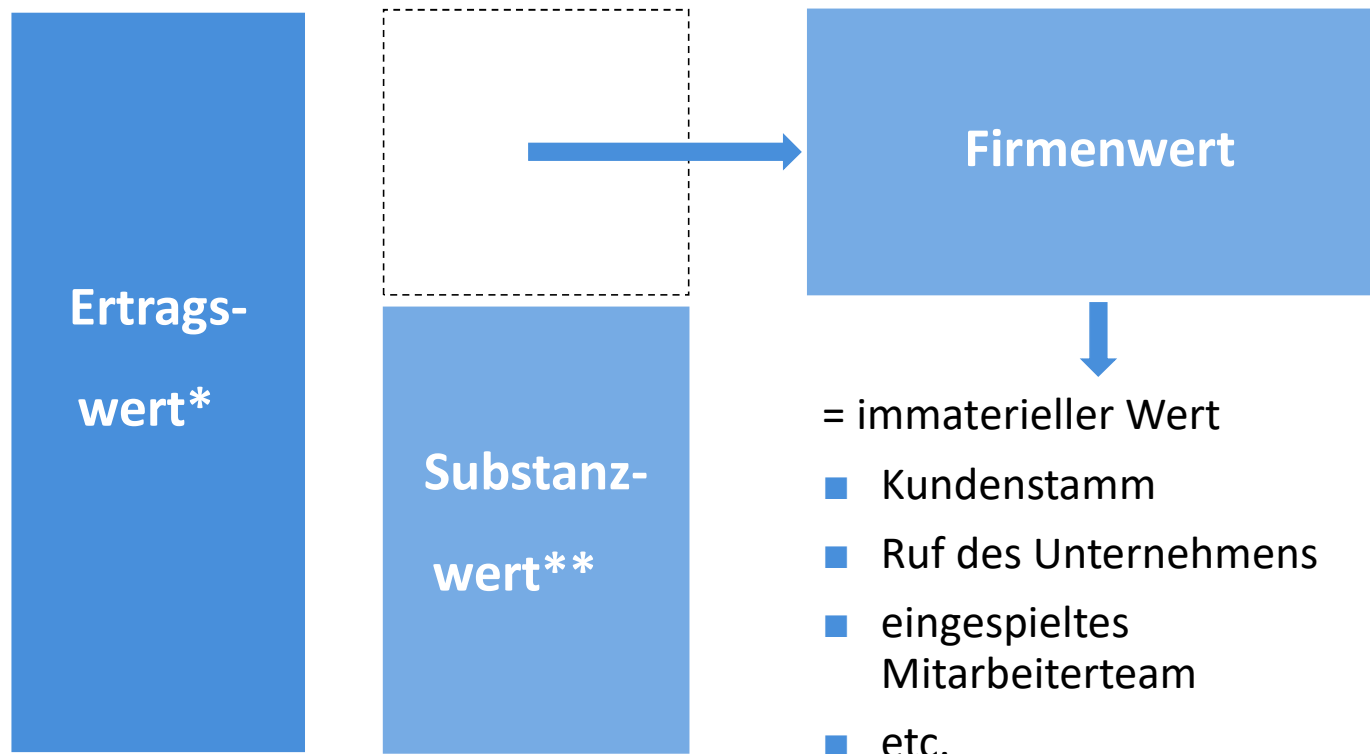
Die Kaufpreisfindung

- Preisvorstellungen der Parteien unterscheiden sich
- Inhabers oft vom Versorgungsbedarf getrieben
- Inhaber sehen Betrieb i. d. R. positiver als Nachfolger
- kalkulatorischer Unternehmerlohn als wichtigste Stellschraube
- Unternehmensbewertungsverfahren mit einer markanten Spreizung der Ergebnisse, vgl. etwa den Multiplikator von 13,75 nach BewG
- sehr emotionaler Punkt im Verkaufsprozess
- Erfahrung: zu frühe Festlegung oder Diskussion ist ein Störfaktor

Das Anlagevermögen

- Investitionsstau oder laufende Investitionen
 - Produktpalette und Fertigungstechnik sind für den Zukunftserfolg wichtig und u. a. vom Anlagevermögen abhängig
 - Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen im Finanzierungsbedarf berücksichtigen
 - Substanzwert i. S. v. Preisuntergrenze
- ➔ „beliebig“ nachkaufbar, erst die immateriellen Werte machen eine Betriebsnachfolge interessant

Die Unternehmenswertermittlung



* Bewertung Ertragswert:

- betriebswirtschaftliche Betriebsberater

** Bewertung Substanzwert:

- technische Betriebsberater

AWH-Standard (Ertragswertermittlung)

Stark vereinfachtes Beispiel:

Gewichteter Jahresüberschuss der letzten vier Jahre	130.000 Euro
./.. kalk. Unternehmerlohn	- 80.000 Euro
+ AfA	+ 8.000 Euro
./.. Kalkulatorische Abschreibung	- 4.000 Euro
= prognostiziertes betriebswirtschaftliches Ergebnis	= <u>54.000 Euro</u>
./.. Einkommensteuer (mit 35 % pauschaliert)	- <u>18.900 Euro</u>
= prognostizierter Gewinn nach Ertragsteuern	= 35.100 Euro

Kapitalisierungszins, z. B. 20 %

$$\text{Ertragswert} = \frac{35.100 \times 100}{20} = \mathbf{175.500 \text{ Euro}} \quad (= \text{Faktor 5 statt 13,75 nach BewG})$$

Finanzielle Risiken und die Finanzierung der Betriebsnachfolge

- unterschiedliche Situation bewusst machen: Kapitaldienst muss zusätzlich zum Unternehmerlohn erwirtschaftet werden
- Verflechtung in Form von Gesellschafterdarlehen vorab lösen
- Pensionszusagen u. ä. „unkalkulierbar“
- Gewinnvortrag wird i. d. R. ausgeschüttet (dann KK-Linie erforderlich)
- ggf. wird ein (kleiner) Kaufpreisteil gestundet
- Betrieb hat Historie, was ggf. Kreditentscheidung beschleunigt
- ➔ Unsere betriebswirtschaftlichen Berater helfen bei der Vorbereitung Ihrer Unterlagen für Kreditgesprächen

Der Standort

- Vermieter rechtzeitig einbeziehen
- Planungssicherheit durch befristeten Mietvertrag mit Verlängerungsoptionen
- Mieterwechsel wird oft für Mieterhöhung genutzt
- Auslastung prüfen (qm-Zahl, Mitarbeiter, tatsächlicher Bedarf)
- Wohnt Betriebsinhaber (Eigentümer der Immobilie) am Betriebssitz, ist Übernahme der Geschäftsräume durch den Käufer teilweise schwierig bzw. nicht gewünscht

Mitarbeiter

- gute Mitarbeiter sind das Kapital des Betriebes
- § 613a BGB Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang
- Mitarbeiter kennenlernen
- Lernbereitschaft oder festgefahrene Strukturen und Denkmuster
- bei klassischem Familienbetrieb scheiden bei Inhaberwechsel i. d. R. gleich mehrere Mitarbeiter aus
- bei Weiterbeschäftigung von Angehörigen Akzeptanz prüfen; v. a. beim Aufstieg vom Mitarbeiter zum Chef
- ➔ Nutzen Sie eine arbeitsrechtliche Beratung der Handwerkskammer

Die Kunden

- Kunden sind neben den Mitarbeitern das Kapital des Betriebes
- Abhängigkeit von einzelnen, v. a. großen Kunden kritisch
- Unterschiedliche Ausprägung der Kundenloyalität bei Inhaberwechsel
- Nachfolger bei Kunden einführen
- Kunden sind an das bisherige Preisniveau gewöhnt, daher eher geringe Anpassungsmöglichkeiten
- Interesse an neuen Produkten und Dienstleistungen prüfen
- Datenschutz beachten

Die Kommunikationswege

- Übernahme der Festnetznummer i. d. R. wichtig
- prüfen, ob Homepage und soziale Medien als Vertriebswege genutzt werden oder hoher Anpassungsbedarf besteht

■ weltweit werden....



Steuerliche Aspekte

Einkommensteuer – Schenkung/Erbschaft

- Buchwertfortführung grundsätzlich erwünscht
- Bei Übergabe aller wesentlichen Betriebsgrundlagen wird Aufdeckung der stillen Reserven vermieden
 - Vorsicht bei Zurückbehalt gewerblich genutzter Immobilie
- Langfristig nimmt potenzielle Steuerbelastung zu

Einkommensteuer – Verkauf

- Versteuerung von Veräußerungs- und Aufgabegewinnen
 - Freibeträge
 - ermäßigter Steuersatz (über 55 Jahre oder Berufsunfähigkeit)
 - Fünftelregelung (unabhängig vom Alter, mehrfach im Leben anwendbar)
 - Teileinkünfteverfahren bei GmbH (bei Share Deal)

Erbschaft-/Schenkungssteuer – Steuerklassen und Freibeträge (Auszug)

Steuer- Klasse	Person	Freibetrag in Euro
I	Ehepartner, eingetragene Lebenspartner	500.000
	Kinder und Stiefkinder	400.000
	Enkelkinder, Stiefenkel, Urenkel	200.000
II	Geschwister, Nichten und Neffen	20.000
III	alle übrigen Erben und Zuwendungsempfänger	20.000

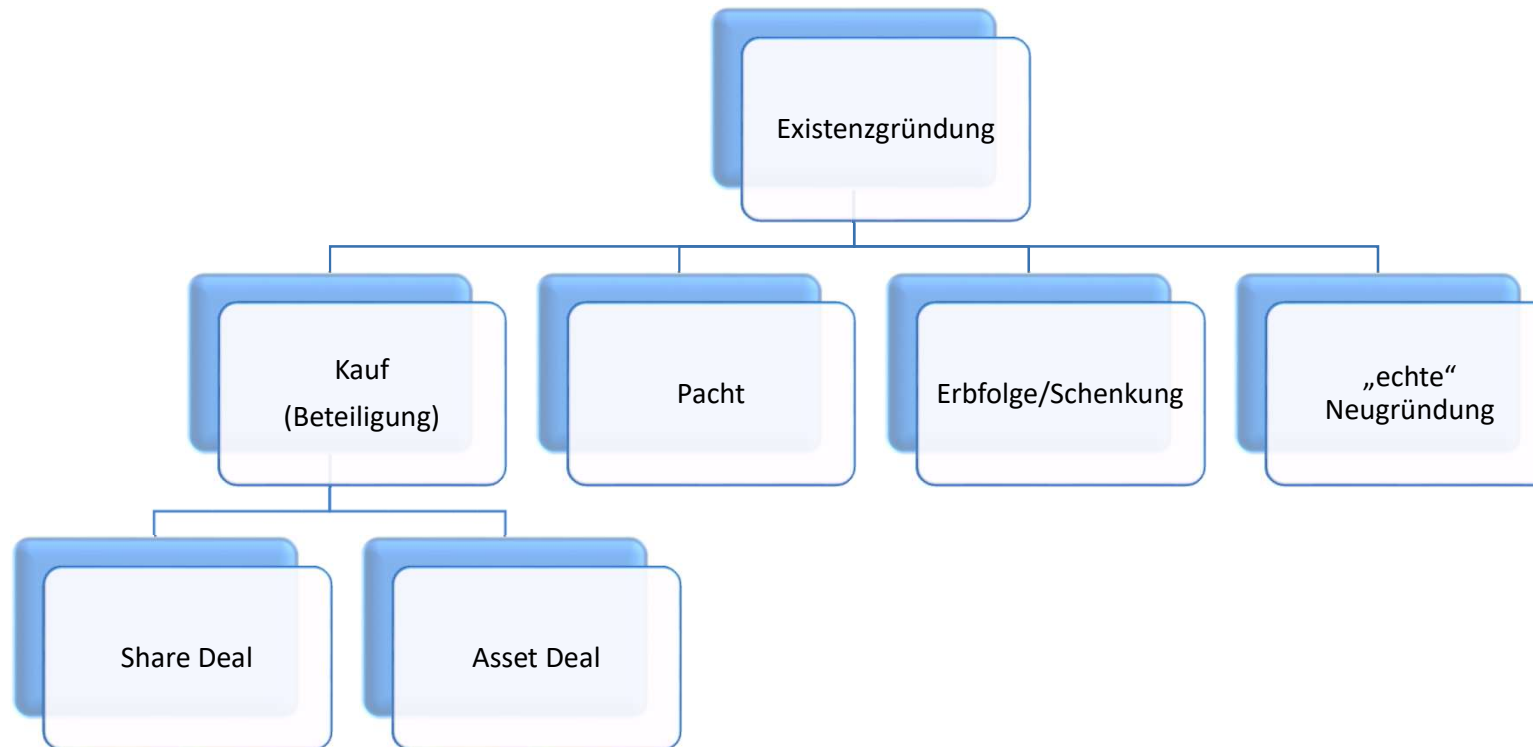
Erbschaft-/Schenkungssteuer – Regel- oder Optionsverschonung?*

Wahlrecht	Regelverschonung	Optionsverschonung
Verschonungsabschlag	85 %	100 %
Gleitender Abzugsbetrag	max. 150.000 Euro	entfällt
Behaltens- und Lohnsummenfrist	fünf Jahre	sieben Jahre
Mindestlohnsumme in %		
0 - 5 MA	-	-
6 - 10 MA	250	500
11 - 15 MA	300	565
> 15 MA	400	700

*bis 26 Mio €

Rechtliche Aspekte

Alternativen aus Sicht eines Nachfolgers





Verkauf

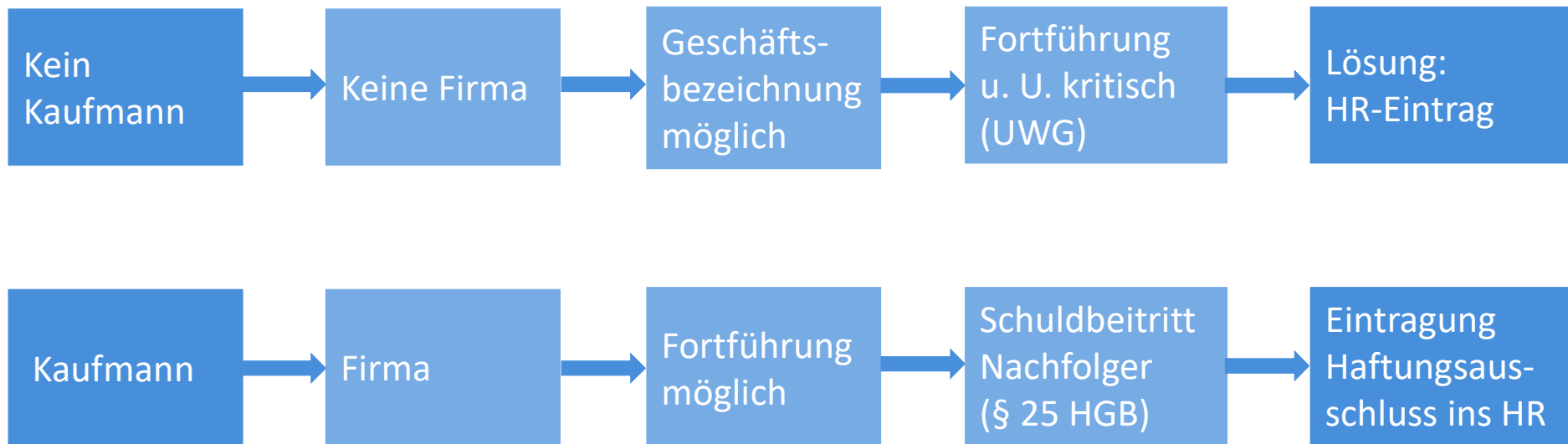
Kaufanbahnung

- Verschwiegenheitsvereinbarung
- Vorvertrag / notarielles Kaufangebot?

Die Firmierung/Geschäftsbezeichnung

- tatsächlichen Bekanntheitsgrad kritisch prüfen
- ggf. Markenschutz
- Handelsrecht i. d. R. lösbar über § 25 HGB
- auch Wettbewerbsrecht (UWG) als Schranke

Fortführung der Firma bzw. der Geschäftsbezeichnung



Rechtliche und wirtschaftliche Risiken

Unterschiedliche Risiken bei:

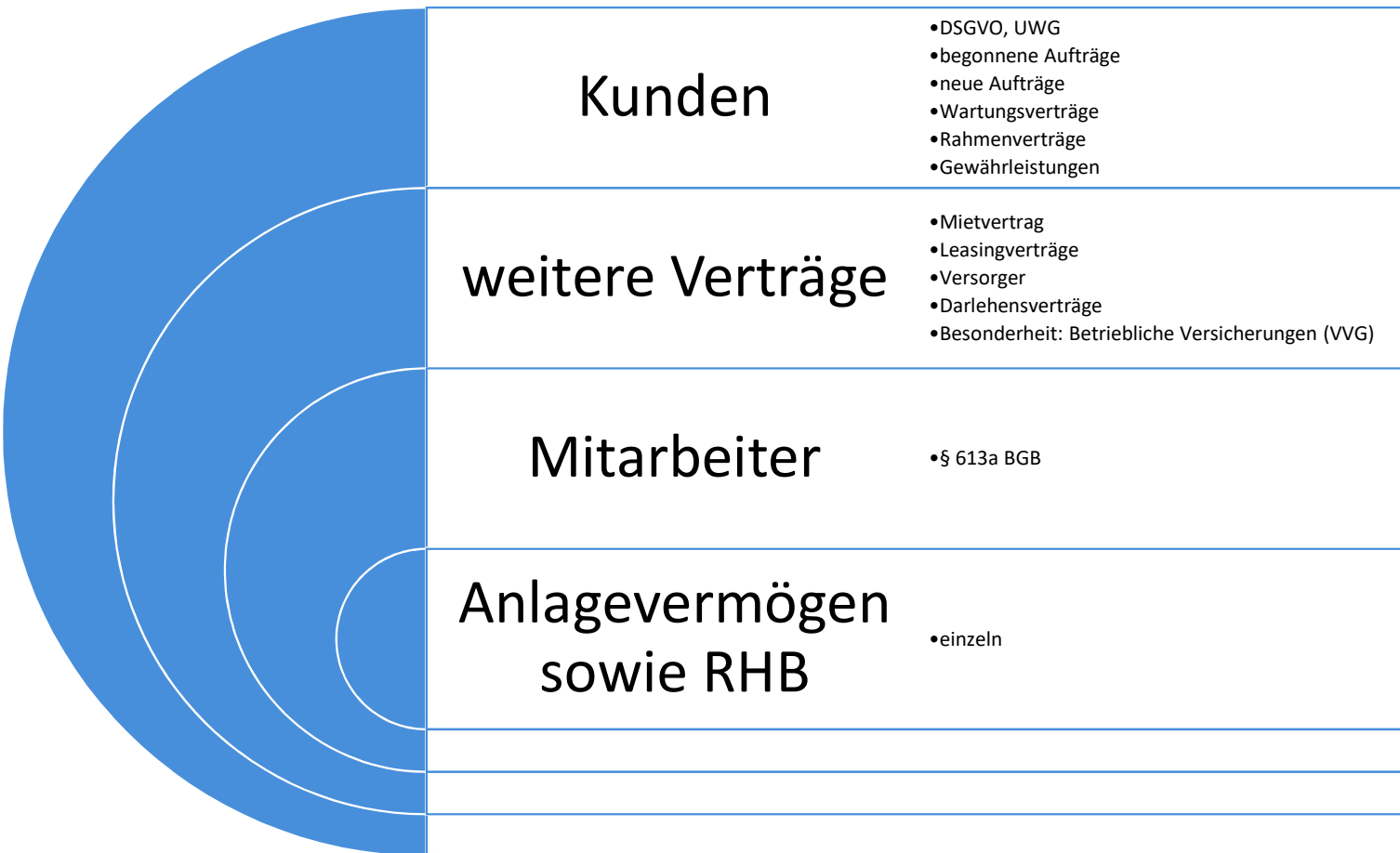
- Share Deal: Übernahme mit „Haut und Haaren“, d. h. Chancen und Risiken schlagen wirtschaftlich voll durch
- Asset Deal: Einzelrechtsnachfolge

Zu prüfen:

- Sehr hohe Hürde: Pensionszusagen
- Gewährleistungsrisiken (Rückstellungen?)
- Kalkulation und Ausführung bei bereits angenommenen Aufträgen
- Haftung für Steuern

Relevante Vorschriften sind u. a.: § 75 AO, § 25 HGB, § 613a BGB.

Was bedeutet Einzelrechtsnachfolge?



- jedes Vertragsverhältnis separat
- Cherry Picking
- reduziert Risiken, aber § 75 AO und ggf. § 25 HGB
- Umsetzungsaufwand

Beteiligung

Was mit einer Beteiligung verfolgt wird

- Inhaber bleibt dem Betrieb erhalten
- Im Wege der Anteilsveräußerung Kapitalzufluss bei Altgesellschafter
 - Regel (im Handwerk)
- Im Wege der Kapitalerhöhung Kapitalzufluss bei Gesellschaft
 - Ausnahme (im Handwerk)
- Neuer Gesellschafter bringt sich und sein Netzwerk operativ in die Gesellschaft ein, i. d. R. als Geschäftsführer
- Entlastung des bisherigen geschäftsführenden Gesellschafters
- Bindung des neuen Gesellschafters im Sinne einer Nachfolgelösung

Beteiligung – oft nachgefragt, aber immer sinnvoll?

- Änderung der Rechtsform erforderlich, wenn bisher Einzelunternehmen
- Minderheitsbeteiligung blockiert späteren Komplettverkauf
- Wie realistisch ist es, dass der Minderheitsgesellschafter später auch die weiteren Anteile übernimmt?
- Einschränkungen durch Reform der HwO (§ 126 HwO) beachten
- Klarem Schnitt ist i. d. R. der Vorzug zu geben

Zwischenfazit

- Dilemma: kapitalmäßige Beteiligung als effektives Instrument der Bindung, aber in „guten wie in schlechten Zeiten“
- Persönliche (finanzielle) Ziele des Inhabers im Vordergrund, Literatur betont hingegen Ziele wie Unternehmenswachstum
- Skepsis auch angesichts der typischen Betriebsgrößen

Wenn Sie sich trotzdem hierfür interessieren, liefern die nächsten Folien eine erste Orientierung.

GmbH als Zielkonstrukt? Ausschlussverfahren?

- Personen(handels)gesellschaften:
 - Persönliche und gesamtschuldnerische Haftung
 - Ggf. auch für Altverbindlichkeiten, insb. §§ 28, 130 HGB; § 130 HGB auch bei Eintritt in GbR
 - Nachhaftung, insb. § 736 BGB, § 160 HGB
 - Bei Kaufmannseigenschaft scheidet GbR aus
 - Später, nämlich bei endgültiger Nachfolge:
 - neuer Mitgesellschafter erforderlich oder (erneute) Änderung der Rechtsform
 - Firmierung bzw. Auftritt im Geschäftsverkehr ggf. zu ändern
- KG – evtl. als GmbH & Co. KG – als denkbare Alternative zur GmbH
- Weitere Kriterien: Komplexität, Publizität, Steuerbelastung

Rentabilität als Voraussetzung

Branche	Jahresfestgehalt	Tantieme	tarifliche Vergütung eines Betriebsleiters (monatlich); teilweise weitere Lohngruppen in den Tarifverträgen
Nahrungs-/Genussmittel	136.090 EUR	26.019 EUR	z. B. Bäcker 3.305 EUR z. B. Fleischer 2.998 EUR bis 3.358 EUR
Elektroinstallation	129.091 EUR	32.988 EUR	Elektrotechniker 4.097 EUR
Bauunternehmung	115.122 EUR	26.912 EUR	Maurer und Betonbauer 4.732 EUR
Heizung/Sanitär/Klima	95.961 EUR	19.533 EUR	Installateur und Heizungsbauer 3.560 EUR
Tischler/Ladenbau	106.713 EUR	20.049 EUR	Tischler (Betriebe mit 1 Abteilung) 3.684 EUR

Quelle: handwerk magazin 03/18 auf Basis einer Studie der BBE media

- Vgl. auch IfM, 2021, 61.258 EUR Mindestgewinn („übernahmewürdig“)
- Im Kontext der Beteiligung künftig i. d. R. zwei oder mehr Geschäftsführer
- Bewertungstechnisch danach verbleibender Jahresüberschuss relevant

Eintritt, Zusammenarbeit, Ausscheiden





Schenkung

Erbrecht - Familienstreit gezielt vermeiden

- Gesamthandsgemeinschaft entsteht automatisch
 - Gemeinsame Betriebsführung, aber individuelle Ziele
 - Auf Erbauseinandersetzung ausgerichtet
- Bei Erbeinsetzung eines Angehörigen:
 - Risiko der Geltendmachung von Pflichtteilsansprüchen
- Empfehlung:
 - notarieller Erbvertrag
 - Pflichtteilsergänzungsansprüche berücksichtigen

Verträge

Wichtige Verträge, die beachtet werden sollten:

- Erbvertrag ➡ Pflichtteilsverzichtserklärung
- Ehevertrag ➡ modifizierte Zugewinnngemeinschaft
- Kauf-/Übergabevertrag
- Mietvertrag
- Versicherungen
- Telefonanbieter
- Verträge mit Versorgungsunternehmen

Fazit

Fazit

- Besondere Sorgfalt bei Betriebsaufspaltung und/oder Immobilien im Betriebsvermögen
- Jede Nachfolgesituation ist individuell
- Verpachtung und sukzessive Beteiligung als weitere Alternativen
- Interessenten sehen den Betrieb oft kritischer als der bisherige Inhaber
- Zeitfenster von mindestens drei bis fünf Jahren einplanen
- Nachfolge nicht durch stetige Verkleinerung gefährden
- Im Team: Familie, Steuerberater, Hausbank, Vermieter, Handwerkskammer für München und Oberbayern

Wie begleiten wir Sie?

- Unternehmens-/Maschinenbewertung
- Betriebsbörse
- Finanzierungsberatung des Nachfolgers
- Vertragsmuster (z. B. Arbeitsverträge, Kaufvertrag Einzelunternehmen)
- Versorgungssituation des bisherigen Inhabers
- Prüfung von Vertragsentwürfen und Gesellschaftsverträgen

Einen guten Verlauf für Ihre Gespräche!

Michaela Eisenschmid

Betriebswirtschaftliche Beratung

Telefon 089 5119-236

Mobil 0151 15875281

michaela.eisenschmid@hwk-muenchen.de

Alexandra Ledermann

Betriebswirtschaftliche Beratung

Telefon 089 5119-2349

Mobil 0151 16887511

alexandra.ledermann@hwk-muenchen.de