DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

Bernd Bertram-Pfister

Sicherung der Betriebsnachfolge

Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk

Wett-bewerbs-strategien	Qualität der Betriebs-führung	Qualität des Informations-systems
Ausnutzung des Mitarbeiter-potentials	Gestaltung der Finanzierung	Sicherung der Betriebs-nachfolge

IHW-Studien und -Berichte Nr. 78

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Bernd Bertram-Pfister

DHI

Sicherung der Betriebsnachfolge

Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk

Wett-bewerbs-strategien	Qualität der Betriebs-führung	Qualität des Informations-systems
Ausnutzung des Mitarbeiter-potentials	Gestaltung der Finanzierung	Sicherung der Betriebs-nachfolge

IHW-Studien und -Berichte Nr. 78

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

Alle Rechte vorbehalten
Institut für Handwerkswirtschaft München
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut
Max-Joseph-Straße 4/V
80333 München

Vorwort

Vor dem Hintergrund der europäischen Integration und eines sich stets verschärfenden Wettbewerbs erhält die strategische Unternehmensführung besondere Bedeutung. Am Markt werden nur Unternehmen bestehen, welche die richtigen strategischen Entscheidungen getroffen haben. Während andere Wirtschaftszweige dies schon lange erkannt haben, ist gerade im Handwerksbereich ein beträchtliches Defizit im strategischen Bereich zu erkennen. Jüngste empirische Untersuchungen des Instituts für Handwerkswirtschaft (IHW) haben dieses Defizit in mehreren Branchen aufgedeckt.

Um für seinen Betrieb eine passende Wettbewerbsstrategie entwickeln zu können, müssen wichtige interne Erfolgsfaktoren erkannt und langfristig gesichert bzw. ausgebaut werden. Das IHW hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, ein Strategiehandbuch für das Handwerk zu erstellen. Die einzelnen Bausteine dieses Handbuchs werden vorab als eigenständige Arbeitsmappen veröffentlicht.

Die vorliegende Arbeitsmappe wendet sich sowohl an den engagierten Handwerksmeister als auch an dessen Berater. Darin wird ein formalisiertes Vorgehensmuster aufgezeigt, das den Anwender von der Analyse des Erfolgsfaktors über die Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen bis hin zur strategischen Kontrolle führt. Dadurch soll ein konsequentes Vorgehen im Hinblick auf strategisch wichtige Bereiche gewährleistet werden.

München, im Dezember 2000

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Institutsleiter

Inhaltsverzeichnis:

1. Einführung ... 7

2. Analyse des Erfolgsfaktors „Sicherung der Betriebsnachfolge" ... 9

1. Schritt: Stärken-Schwächen-Analyse ... 9

2. Schritt: Auswertung der Analyse ... 12

3. Zielformulierung ... 15

4. Alternativensuche ... 27

5. Bewertung und Auswahl der Maßnahmen ... 32

6. Umsetzungsplanung für die ausgewählten Maßnahmen ... 34

Anhang ... 37

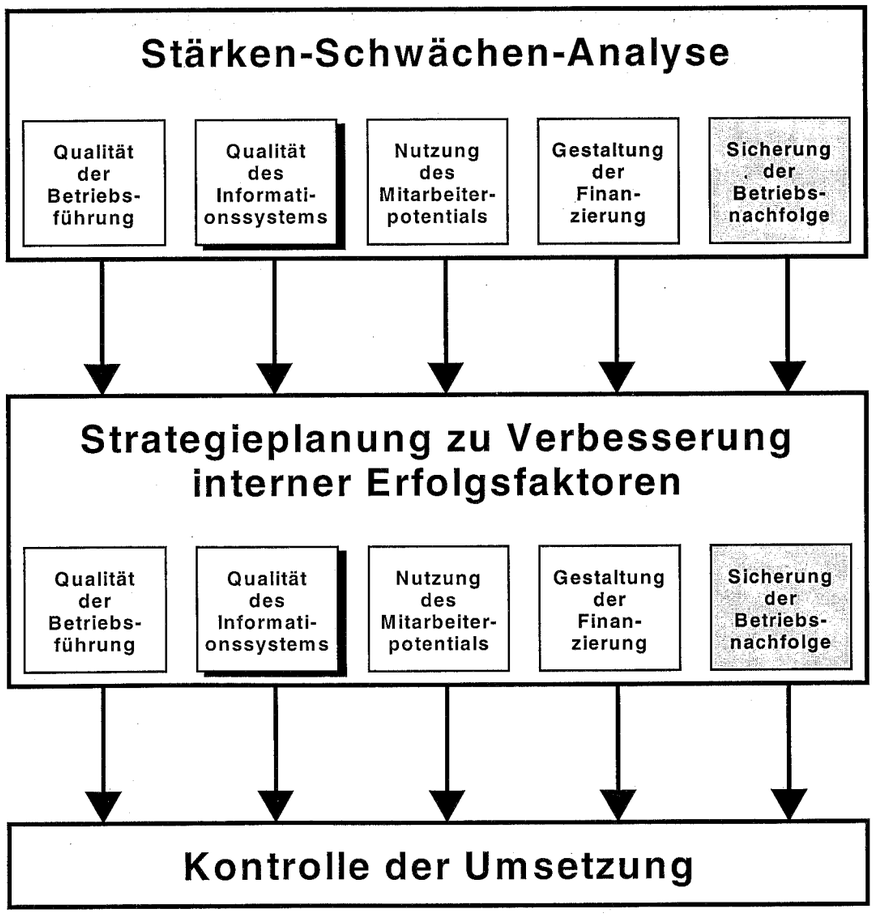
Ausgewählte Schriften des IHW ... 53

1. Einführung

Die vorliegende Arbeitsmappe ist ein Bestandteil der Strategiemappe für Handwerksbetriebe, die vom Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) erstellt wird. Im Gesamtwerk werden sowohl markt- als auch unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren untersucht. Wie empirische Untersuchungen zeigen, zählen zu den wesentlichen unternehmensbezogenen Erfolgsfaktoren für Handwerksbetriebe insbesondere

- die Qualität der Betriebsführung,
- die Qualität des Informationssystems,
- die Ausnutzung des Mitarbeiterpotentials,
- die Gestaltung der Finanzierung sowie
- die Sicherung der Betriebsnachfolge.

Jeder dieser Erfolgsfaktoren wird in einer eigenen Arbeitsmappe auf einen Handlungsbedarf hin untersucht, wobei immer das gleiche Vorgehensmuster angewendet wird.



Die „Sicherung der Betriebsnachfolge“ stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen dar.

Die vorliegende Arbeitsmappe soll Ihnen Schritte aufzeigen, die für den Erfolgsfaktor „Sicherung der Betriebsnachfolge“ notwendig sind. Sie kann ein auf Ihren Betrieb abgestimmtes Nachfolgekonzept nicht ersetzen. Die bei der Nachfolgeregelung zu beachtenden rechtlichen, steuerlichen und persönlichen Gesichtspunkte sind nur in Zusammenarbeit mit Ihrem Steuerberater, betriebswirtschaftlichen Berater, Notar oder Anwalt optimal in Ihr Nachfolgekonzept einzubinden.

Im folgenden sollen Ihnen Beschreibungen und Anweisungen für den strategischen Planungsprozeß an die Hand gegeben werden. Basierend auf einer Analyse des Erfolgsfaktors werden Ziele formuliert. In einem nachfolgend durchlaufenen Prozeß werden mögliche Handlungsalternativen zur Zielerreichung gesucht, bewertet und schließlich ausgewählt. Für die ausgewählten Maßnahmen wird eine Zeit- und Ressourcenplanung durchgeführt, die zugleich als Leitfaden für die Umsetzung der Maßnahmen dient.

Im Anhang werden einige wichtige Überlegungen zur Nachfolgeregelung näher beschrieben, deren Anwendung bei der Bearbeitung dieser Mappe hilfreich erscheint.

2. Analyse des Erfolgsfaktors „Sicherung der Betriebsnachfolge

Zunächst ist es wichtig, die Problembereiche innerhalb dieses Erfolgsfaktors näher zu analysieren, um eine Nachfolgeregelung bedarfsgerecht und zielorientiert zu planen und durchzuführen. Die Analyse erfolgt in einem zweistufigen Prozeß, der aus einer Stärken-Schwächen-Analyse (Punkt 2.1.) und deren Auswertung (Punkt 2.2.) besteht.

1. Schritt: Stärken-Schwächen-Analyse

Um den Erfolgsfaktor „Sicherung der Betriebsnachfolge“ zu untersuchen, werden im folgenden Arbeitsblatt verschiedene Aussagen getroffen. Sie sollen beurteilen, inwieweit diese Aussagen auf Sie bzw. Ihren Betrieb zutreffen.

Anleitung für Arbeitsblatt 1:

- Prüfen Sie, ob die in der folgenden Tabelle getroffenen Aussagen auf Sie zutreffen. Wenn Sie planen, Ihren Betrieb an einen Nachfolger aus der eigenen Familie zu übergeben, sind die Fragen 1 bis 12 zu beantworten. Kommt aus der eigenen Familie kein Nachfolger in Betracht, so können Sie sich auf die Beantwortung der Fragen 13 bis 19 beschränken. Kreuzen Sie bei jeder Aussage folgendermaßen an:

„+ 2“	bedeutet	„trifft voll und ganz auf mich zu“
„- 2“	bedeutet	„trifft überhaupt nicht auf mich zu“

- Anschließend tragen Sie die angekreuzten Werte für jede Zeile in die letzte Spalte (**Zeilensumme**) ein.

Die ersten Zeilen von *Arbeitsblatt 1* sehen nach der Bearbeitung beispielsweise so aus:

Nr.	*Nachfolger/in aus der eigenen Familie* Aussage	**Bewertung der eigenen Situation** trifft nicht zu — trifft zu	Zeilensumme
1.	Ich habe Vorsorge für die Fortführung meines Unternehmens im Fall meines plötzlichen Ablebens getroffen und ein Testament bzw. Erbvertrag gemacht.	❍ ❍ ❍ ❍ ☒ -2 -1 0 +1 +2	*+2*

Arbeitsblatt 1 (2 Seiten): Stärken-Schwächen-Analyse

Nr.	*Nachfolger/in aus der eigenen Familie* Aussage	Bewertung der eigenen Situation trifft nicht zu				trifft zu	Zeilen-summe
1.	Ich habe Vorsorge für die Fortführung meines Unternehmens im Fall meines plötzlichen Ablebens getroffen und ein Testament bzw. Erbvertrag gemacht.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
2.	Ich habe die Versorgung meines Ehepartners sichergestellt.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
3.	Ich habe meinen Nachfolger aus der eigenen Familie ausgesucht.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
4.	Ich habe die Rechte der Miterben berücksichtigt und Vorsorge getroffen, um Streit unter meinen Erben zu vermeiden.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
5.	Ich habe die gesetzlichen Formvorschriften beachtet.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
6.	Ich habe dafür gesorgt, daß die Betriebsübergabe finanziell abgesichert ist.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
7.	Ich möchte mein Unternehmen zu Lebzeiten auf meinen Nachfolger aus der Familie übertragen und habe dafür einen Zeitplan aufgestellt.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
8.	Ich achte darauf, daß mein voraussichtlicher Nachfolger über die Meisterprüfung hinaus eine umfassende Ausbildung erhält, insbesondere im Kaufmännischen und in der Mitarbeiterführung.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
9.	Ich übertrage schrittweise Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche an meinen Nachfolger.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
10.	Ich habe mir überlegt, ob ich den Betrieb schrittweise oder im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge an meinen Nachfolger übertragen soll.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
11.	Ich habe mich gründlich mit den steuerlichen sowie rechtlichen Vor- und Nachteilen verschiedener Übergabealternativen insbes. der Wahl einer entsprechenden Rechtsform, beschäftigt.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
12.	Ich habe mit meinem Nachfolger einen festen Termin für mein Ausscheiden vereinbart und schriftlich festgelegt.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	

Nr.	*Übernahme durch familienfremden Nachfolger* Aussage	Bewertung der eigenen Situation trifft nicht zu				trifft zu	Zeilen-summe
13.	Ich habe Vorsorge für die Fortführung meines Unternehmens im Fall meines plötzlichen Ablebens getroffen und ein Testament bzw. Erbvertrag angefertigt.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
14.	Ich habe die Versorgung meines Ehepartners sichergestellt.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
15.	Mein geplanter Nachfolger ist noch nicht in der Lage, den Betrieb zu übernehmen. Ich möchte den Betrieb jedoch der Familie erhalten und habe mir Gedanken für die Überbrückungszeit gemacht.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
16.	Ich werde meinen Betrieb verpachten und habe genaue Vorstellungen bezüglich meiner Anforderungen an Pächter, Pachthöhe, -zahlung und -vertrag.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
17.	Aus meiner Familie kommt kein Nachfolger in Betracht. Ich habe mich deshalb rechtzeitig über die Übergabealternativen an einen fremden Nachfolger orientiert.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
18.	Ich möchte daß mein Unternehmen erfolgreich fortgeführt wird und habe mich deshalb entschlossen, den Betrieb an bewährte Mitarbeiter zu übergeben.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	
19	Ich werde meinen Betrieb verkaufen und habe bereits die notwendigen Vorbereitungen eingeleitet.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	

2. Schritt: Auswertung der Analyse

Die Sicherung der Betriebsnachfolge ist einer Ihrer wichtigsten Erfolgsfaktoren. Um eine detaillierte Strategie zur Planung und Durchführung einer optimalen Nachfolgeregelung ermitteln zu können, wird dieser Erfolgsfaktor in Handlungsbereiche unterteilt. Diese betreffen:

A Vereinbarungen mit dem Nachfolger aus der eigenen Familie

B Vereinbarungen mit den sonstigen Erben

C Vereinbarungen mit familienfremden Übernehmern

D Information/Aktion durch Betriebsberater, Steuerberater, Anwalt, Notar

Mit dem Ausfüllen von Arbeitsblatt 1 haben Sie bereits einen ersten Schritt zur Analyse des Erfolgsfaktors geleistet. Jede Frage zielte auf einen oder mehrere Problembereiche ab. Im diesem zweiten Schritt werden die ermittelten Punktwerte gewichtet und auf die Problembereiche aufgeteilt.

Anleitung für Arbeitsblatt 2:

- Übertragen Sie alle Punktwerte aus *Arbeitsblatt 1* in die zweite Spalte (**Wert aus Arbeitsblatt 1**) von *Arbeitsblatt 2*.
- Multiplizieren Sie den Wert für jede Aussage mit dem Gewichtungsfaktor und tragen ihn in die mit "☞ ☜" gekennzeichneten Felder der jeweiligen Zeile ein. Die grau hinterlegten Felder bleiben frei.
- Addieren Sie für die Spalten A bis D die eingetragenen Werte und schreiben diese unten in die Zeile „**Spaltensumme**".
- Nun subtrahieren Sie diesen Wert vom Idealwert, der in der nächsten Zeile bereits eingetragen ist, und tragen die Differenz in der vorletzten Zeile (**Differenz**) ein.
- Sortieren Sie die Problembereiche nach ihrer Wichtigkeit. Der Problembereich mit der höchsten Differenz zum Idealwert erhält den Rang 1, usw. Tragen Sie die Ränge der Problembereiche in die letzte Zeile (**Rang**) ein.

Beispiel:

Das *Arbeitsblatt 2* zur Auswertung der Stärken-Schwächen-Analyse sieht nach der Bearbeitung (geplanter Nachfolger aus der eigenen Familie) zum Beispiel so aus:

Bereich / Aussage	Wert aus Arbeitsblatt 1	Gewichtungsfaktor	A Vereinbarungen mit dem Nachfolger aus der eigenen Familie	B Vereinbarungen mit den sonstigen Erben	C Vereinbarungen mit familienfremdem Übernehmer	D Information durch Betriebsberater, Steuerberater, Anwalt, Notar
Übergabe an den Nachfolger aus der eigenen Familie						
1	2	x 4 =	8	8		8
2	1	x 3 =		3		3
....	....			....		....
12	-1	x 3 =	-3			
Spaltensumme			33	16		25
Idealwert			52	24		54
Differenz			19	8		29
Rang			2.	3.		1.

Arbeitsblatt 2:
Auswertung der Stärken-Schwächen-Analyse

Bereich / Aussage	Wert aus Arbeitsblatt 1	Gewichtungsfaktor	A Vereinbarungen mit dem Nachfolger aus der eigenen Familie	B Vereinbarungen mit den sonstigen Erben	C Vereinbarungen mit familienfremdem Übernehmer	D Information/Aktion durch Betriebsberater, Steuerberater, Anwalt, Notar
Übergabe an den Nachfolger aus der eigenen Familie						
1		x **4** =	☞ ☜	☞ ☜		☞ ☜
2		x **3** =		☞ ☜		☞ ☜
3		x **3** =	☞ ☜	☞ ☜		
4		x **2** =	☞ ☜	☞ ☜		☞ ☜
5		x **4** =				☞ ☜
6		x **3** =	☞ ☜			☞ ☜
7		x **4** =	☞ ☜			☞ ☜
8		x **2** =	☞ ☜			
9		x **3** =	☞ ☜			☞ ☜
10		x **2** =	☞ ☜			☞ ☜
11		x **2** =				☞ ☜
12		x **3** =	☞ ☜			
Summe						
Idealwert			**52**	**24**	**0**	**54**
Differenz						
Übergabe an einen fremden Nachfolger						
13		x **4** =	☞ ☜	☞ ☜	☞ ☜	☞ ☜
14		x **3** =		☞ ☜		☞ ☜
15		x **3** =			☞ ☜	
16		x **2** =			☞ ☜	☞ ☜
17		x **3** =				☞ ☜
18		x **2** =			☞ ☜	☞ ☜
19		x **2** =			☞ ☜	☞ ☜
Summe						
Idealwert			**8**	**14**	**26**	**32**
Differenz						

3. Zielformulierung

Sie haben im *Arbeitsblatt 2* die Reihenfolge erarbeitet, in der Sie die Problembereiche betrachten sollten. Die Bereiche mit den Rängen 1. und 2. sollten in jedem Fall weiter bearbeitet werden. Wenn die Differenz zum Idealwert in den Bereichen mit den nachfolgenden Rängen relativ groß ist, sollten diese weiter betrachtet werden, sofern Sie dafür Zeit und Geld zur Verfügung haben. Ist die Differenz gering, dann brauchen diese Bereiche nicht mehr vertieft analysiert werden.

Kreuzen Sie bitte hier gemäß *Arbeitsblatt 2* die Bereiche an, die Sie weiter bearbeiten wollen:

❍ A) Vereinbarungen mit dem Nachfolger aus der eigenen Familie

❍ B) Vereinbarungen mit den sonstigen Erben

❍ C) Vereinbarungen mit familienfremdem Übernehmer

❍ D) Information/Aktion durch Betriebsberater, Steuerberater, Anwalt, Notar

In jedem der ausgewählten Bereiche lassen sich verschiedene Aspekte unterscheiden, in denen Verbesserungen nötig und hilfreich sind. Bevor Sie sich Gedanken über Maßnahmen machen, mit denen Sie den Erfolgsfaktor „Betriebsnachfolge“ verbessern, müssen Sie sich darüber klar werden, welche Aspekte Sie verbessern wollen und wie das Ergebnis der Verbesserung aussehen soll.

Hier werden die wichtigsten Aspekte zu den ausgewählten Problembereichen beschrieben.

Anleitung für Arbeitsblatt 3:

- Entscheiden Sie, ob der Aspekt für Ihre spezielle Situation wichtig ist, und kreuzen ihn gegebenenfalls an.
- Überlegen Sie, ob für Sie noch andere Aspekte zu den Problembereichen wichtig sind. Formulieren Sie diese kurz in den dafür vorgesehenen Zeilen.
- Im nächsten Schritt müssen Sie überlegen, wie Sie die ausgewählten Aspekte verändern wollen bzw. müssen. Fixieren Sie diese Ziele ebenfalls schriftlich in bezug darauf,
  - was?
  - in welchem Ausmaß?
  - bis wann?
  - von wem?

Sie verbessern bzw. verbessern lassen wollen.

Arbeitsblatt 3 (11 Seiten): Zielformulierung

A) Vereinbarungen mit dem Nachfolger aus der eigenen Familie

☐ **Testament, Erbvertrag erstellen:** Sie stehen mitten im Leben. Den Gedanken daran, daß Ihnen ganz unerwartet etwas zustoßen kann und Ihr Betrieb von einem Tag auf den anderen ohne Sie auskommen muß, verdrängen Sie erfolgreich. Sie sind zwar von der Notwendigkeit einer Regelung für diesen Fall überzeugt, schieben aber die Beantwortung der unangenehmen Fragen stets auf die lange Bank, und zögern die notwendigen aber zeitaufwendigen Schritte immer weiter hinaus.

Wenn diese Situation auf Sie zutrifft, ist es höchste Zeit zum Handeln. Nehmen Sie sich die Zeit und versetzen Sie sich in die Situation nach Ihrem unerwarteten Ausscheiden. Schreiben Sie Ihre Vorstellungen auf, wie es dann weitergehen soll. In erster Linie sollten Sie festlegen, wer Ihr Nachfolger werden soll. Erstellen Sie eine Liste aller Vermögensgegenstände, schätzen Sie deren Wert und setzen Sie jeweils den Namen des Erben hinzu, den Sie für den einzelnen Gegenstand als Erben vorsehen. Bei der Verteilung gehen Sie soweit wie möglich auf die Wünsche der Erben ein. Ihr erster Weg sollte Sie zu Ihrem Steuerberater führen, der zusammen mit Ihnen den steuerlich und rechtlich richtigen Weg für eine notfallbedingte Betriebsübernahme durch ihren Nachfolger herausfinden wird. Er wird Ihnen weiterhin dabei helfen, eine steuerlich günstige und sichere Versorgung Ihres Ehepartners vorzusehen. Ihre Vorstellungen, können Sie handschriftlich in Ihrem Testament festlegen. Damit nach Ihrem Ableben keine Streitigkeiten unter den Erben entstehen, müssen Ihre letzten Verfügungen klar und eindeutig definiert und abgegrenzt sein. Da jedoch bei der betrieblichen Nachfolgeregelung und der Verteilung des Erbes an mehrere Erben zahlreiche rechtliche Vorschriften zu beachten sind, wird die Einschaltung eines Notars empfohlen, der das Testament nach Ihren Vorstellungen aufsetzt und dabei die gesetzlichen Bestimmungen berücksichtigt.

Das will ich erreichen:

❍ **Auswahl des Nachfolgers aus der eigenen Familie:** Sie sind in den besten Jahren. Ihre Kinder stehen noch am Beginn ihrer schulischen Ausbildung. Für Sie liegt der Zeitpunkt des Ausscheidens aus Ihrem Betrieb in weiter Ferne. Außerdem wird sich schon noch rechtzeitig zeigen, welches Ihrer Kinder Interesse für den Betrieb entwickelt. Über die Auswahl, und die Erziehung zu Ihrem Nachfolger machen Sie sich noch keine Gedanken.

Wenn diese Situation auf Sie zutrifft, sollten Sie sich darüber klar werden, daß nur ein geeigneter Nachfolger fähig ist, Ihren Betrieb nach Ihrem Ausscheiden erfolgreich weiterzuführen. Dies gilt auch und insbesondere für einen geplanten Nachfolger aus der eigenen Familie. Sie sollten Ihre Kinder deshalb schon frühzeitig daraufhin beobachten, welches einmal Ihre Nachfolge antreten soll. Maßstab für die Eignung sind zum einen die Fähigkeiten sowie die charakterliche Grundhaltung ihres Kindes, zum andern die Stellung Ihres Betriebes im Markt und die Ziele des Unternehmens. So wird z.B. ein musisch begabtes Kind in der Regel einem harten Konkurrenzkampf nicht gewachsen, zur Leitung eines „künstlerisch ausgerichteten" Betriebes jedoch durchaus befähigt sein. Da Eltern oft ihre eigenen Vorstellungen in ihre Kinder projezieren, sollten Sie sich den Rat und die Einschätzung unabhängiger Dritter wie z.B. ihrer Familie, Ihrer Freunde oder besser noch eines unabhängigen Beraters einholen; der aus seiner objektiven Sicht in der Lage ist, mehrere Familienmitglieder zu vergleichen und ihre Eignung zu bewerten. Besonders wichtig ist, Ihrem heranwachsenden Kind zu zeigen, daß die Führung Ihres Unternehmens „Spaß macht". Klagen Sie deshalb in Zukunft keinesfalls mehr im Beisein Ihres Kindes über die täglichen Beschwernisse Ihres Berufs. Vermitteln Sie dem zukünftigen Nachfolger frühzeitig ein Zugehörigkeitsgefühl zum elterlichen Betrieb.

Das will ich erreichen:

- **Berufliche Ausbildung des Nachfolgers:** Sie meinen, daß Ihrem Nachfolger im Rahmen des üblichen Ausbildungsgangs: Schulabschluß, Lehrling, Geselle, Meister genügend Wissen für die Führung Ihres Betriebes vermittelt wird. Zusätzliche Ausbildungsmaßnahmen halten Sie für Geld- und Zeitverschwendung. Am nützlichsten können Sie Ihren Nachfolger im eigenen Betrieb einsetzen.

  Wenn das auf Sie zutrifft, sollten Sie sich vor Augen führen, daß die Anforderungen an das fachliche und kaufmännische Wissen des Unternehmers ständig wachsen. Die erfolgreiche Führung eines Handwerksunternehmens setzt heute umfangreiche Kenntnisse im Bereich Management voraus. Für Ihren Nachfolger sollten Sie also bereits frühzeitig eine umfassende, auf die Unternehmensleitung Ihres Betriebes abgestimmte, Ausbildung planen, einleiten und begleiten. Das technische Rüstzeug wird Ihr Nachfolger im Zug seiner beruflichen Ausbildung – von der Lehre bis hin zur Meisterausbildung - erwerben. Die Leitung eines Betriebes erfordert heute jedoch auch umfassendes Wissen in den nichttechnischen Bereichen wie zum Beispiel in der Allgemeinen Verwaltung, dem Rechnungswesen, der Personalführung, dem Marketing u.a. Machen Sie sich rechtzeitig Gedanken über den Ausbildungsgang Ihres geplanten Nachfolgers und sprechen Sie mit Fachleuten über die Anforderungen an den zukünftigen Chef Ihres Betriebes. Informieren Sie sich über Weiterbildungsmöglichkeiten und stellen Sie eine Grobplanung für die Aus- und Weiterbildung Ihres geplanten Nachfolgers auf.

Das will ich erreichen:

- **Sie möchten Ihren Nachfolger schrittweise in die Unternehmensleitung einführen.** Über die Vorbereitung, die einzelnen Schritte, das wie und wann haben Sie sich jedoch noch keine Gedanken gemacht.

  Wenn das auf Sie zutrifft, sollten Sie bedenken, daß die erfolgreiche Einführung in die Aufgaben eines Unternehmers einer langfristigen Planung und Vorbereitung bedarf. In der Planung des beruflichen Werdeganges Ihres Nachfolgers sollte die Bewährung in der Fremde eine bedeutende Rolle spielen. Bevor sich Ihr Nachfolger im eigenen Betrieb ins „gemachte Nest" setzt, sollte er lernen, sich in einem fremden, nicht befreundeten Betrieb durchzusetzen. Für die spätere Rolle als Chef Ihres Unternehmens, kann es nur von Nutzen sein, wenn Ihr Nachfolger sieht, wie es in anderen Betrieben gemacht wird und mit neuen Ideen „frischen Wind" in Ihr Unternehmen bringt.

  Im Alter von etwa 30 Jahren ist es an der Zeit, daß Sie Ihren Nachfolger in Ihren Betrieb holen und gemeinsam mit ihm einen Plan entwickeln, in dem sein Weg zum „Chef" festgelegt ist und an dessen Ende der Zeitpunkt der Übergabe steht. Damit die Übergabe selbst letztendlich nicht scheitert, muß dieser Plan von beiden Parteien strikt eingehalten werden, Achten Sie darauf, daß Sie alle anfallenden Entscheidungen mit Ihrem Nachfolger besprechen. Mit großem Risiko behaftete Entscheidungen sollte Ihr Nachfolger anfangs nicht treffen. Falsche Entscheidungen könnten schon frühzeitig zur Entmutigung führen und die Autorität bei den Mitarbeitern nachhaltig untergraben.

  Im Rahmen der Einführung in die Unternehmensleitung ist es angebracht, Ihren Nachfolger in allen Bereichen Ihres Betriebes einzusetzen. Nach erfolgreicher Einarbeitung ist es angebracht, ihm Entscheidungsbefugnis und Verantwortung für einzelne Aufgabengebiete zu übergeben. Auf diese Weise sind die Kompetenzen schrittweise auf den Nachfolger zu übertragen. Wichtig für die Motivierung Ihres Nachfolgers ist eine seiner Stellung und Leistung entsprechende Honorierung, eventuell in Verbindung mit einer Gewinnbeteiligung. Gleichzeitig ist es sinnvoll, auch das Eigentum am Unternehmen schrittweise auf den Nachfolger zu übertragen. Hierfür bietet sich die GmbH als ideale Rechtsform an.

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

B) Vereinbarungen mit den sonstigen Erben

❍ **Sie haben Ihr Testament erstellt oder stehen unmittelbar vor einer Betriebsübergabe an Ihren Nachfolger. Für Ihre Altersvorsorge oder die finanzielle Absicherung Ihrer Ehefrau im Fall Ihres Ablebens jedoch haben Sie keine schriftlichen Verfügungen getroffen.**

Wenn diese Situation auf Sie zutrifft, sollten Sie bedenken, daß die wirtschaftliche Altersabsicherung des Unternehmers und des Ehegatten grundsätzlich an erster Stelle stehen muß. Es wird also höchste Zeit, daß Sie sich Gedanken machen, wie Sie Ihr Vermögen zur Alterssicherung heranziehen können.

Im Idealfall reichen Ihre „sicheren Einkünfte" aus Rente und sonstigen Anlageerträgen aus, um Ihnen und Ihrer Ehefrau einen sorgenfreien Lebensabend zu ermöglichen. In der Regel jedoch werden Sie und/oder Ihre Ehefrau auch nach Ihrem Ausscheiden auf zusätzliche Einkünfte aus Ihrem Betrieb angewiesen sein. In diesem Fall bietet sich die Übergabe des gesamten Betriebes gegen Eintragung eines Nießbrauchs an.

Für die Sicherung des Lebensabends kann entweder eine monatliche Rentenzahlung oder – aus steuerlicher Sicht günstiger - eine dauernde Last vereinbart werden. Die vertragliche Vereinbarung muß einen Passus enthalten, in dem die Weiterzahlung der Rente bzw. dauernden Last an den überlebenden Ehepartner gewährleistet ist. In jedem Fall sollten Sie ein ausführliches Gespräch mit Ihrem Steuerberater führen.

Das will ich erreichen:

❍ **Sie haben Ihren Betriebsnachfolger bereits ausgewählt. Mit Ihrer Ehefrau, Ihren Kindern, Verwandten, die für die Nachfolge nicht in Frage kommen, denen aber ein Erbteil gesetzlich zusteht, haben Sie noch nicht gesprochen.**

Wenn das auf Sie zutrifft, sollten Sie daran denken, daß sich täglich unzählige intakte Familien wegen einer Betriebsübergabe oder eines Erbes unheilbar zerstreiten. Auch für die Betriebsnachfolge gilt: „Viele Köche verderben den Brei". Grundsätzlich ist anzustreben, daß nur ein Erbe das Unternehmen alleinverantwortlich weiterführt.

In der Regel entstehen große Probleme dadurch, daß der Unternehmer bei der Nachfolgeregelung nur seinen, von ihm ausgewählten Nachfolger im Auge hat. Die restlichen Erben werden bei der Verteilung des Erbes übergangen oder mit geringen Anteilen abgefunden. Familienstreitigkeiten, die oftmals zu gerichtlichen Erbauseinandersetzungen führen, sind die Folge.

Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung setzt voraus, daß den zwischenmenschlichen Aspekten innerhalb der Familie erste Priorität eingeräumt wird. Hierzu ist es unbedingt erforderlich, daß der Unternehmer sein Nachfolgekonzept, seine Pläne bezüglich der Verteilung des Erbes gemeinsam mit allen Familienmitgliedern bespricht. Bei der Aufteilung des Erbes ist darauf zu achten, daß der auf den Betriebsnachfolger entfallende Anteil in der Regel größer zu bemessen ist, als der aller übrigen Erben. Damit soll abgegolten werden, daß der Unternehmensnachfolger zur Erhaltung des Betriebes und zur Erzielung einer Rendite seine Arbeitskraft einsetzen und das Risiko tragen muß.

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

C) Vereinbarungen mit familienfremdem Übernehmer

❍ **Sie möchten sich aus Ihrem Betrieb zurückziehen. Ihr Unternehmen soll in der Familie bleiben. Der geplante Nachfolger ist jedoch noch zu jung, um den Betrieb in absehbarer Zeit alleinverantwortlich zu führen. Eine Entscheidung, was mit Ihrem Betrieb im Zeitraum zwischen Ihrem Ausscheiden und der Übernahme durch Ihren Nachfolger geschehen soll, schieben Sie auf die lange Bank.**

Wenn das auf Sie zutrifft, wird es höchste Zeit, daß Sie - zusammen mit einem betriebswirtschaftlichen Berater und Ihrem Steuerberater - nach einer optimalen Interimslösung suchen. Im günstigsten Fall können Sie diesen Zeitraum überbrücken, indem Sie die Firma fortführen und einen fähigen Geschäftsführer mit der Leitung des Betriebes betrauen. Bevor Sie nach einem betriebsfremden Mitarbeiter Ausschau halten, sollten Sie prüfen, ob nicht einer Ihrer bewährten Mitarbeiter in Frage kommt.

Eine weitere Möglichkeit bietet die Verpachtung des Betriebes für einen begrenzten Zeitraum. Die Suche nach einem geeigneten Interessenten gestaltet sich in der Regel jedoch schwierig, da diese auf einige Jahre befristete Lösung dem Pächter keine langfristige Perspektiven bietet. Für die Gestaltung des schriftlichen Pachtvertrages sind folgende Punkte von Bedeutung:

- Höhe des angemessenen Pachtzinses,
- fester oder umsatzabhängiger Pachtzins bzw. Kombination von beidem
- Übernahme der Kosten für Reparaturen und Wartung durch den Verpächter oder Pächter
- Pachtzeitraum

Um bei der Festlegung der Konditionen, sowie der vertraglichen Ausgestaltung schwerwiegende und meist irreparable Fehler zu vermeiden, ist die Hinzuziehung Ihres Steuerberaters und eines betriebswirtschaftlichen Beraters unbedingt zu empfehlen.

Das will ich erreichen:

❍ **Sie möchten sich aus Ihrem Betrieb zurückziehen, ein geeigneter Nachfolger aus der eigenen Familie ist aber erst aus der Generation Ihrer Enkel zu erwarten.**

Wenn das auf Sie zutrifft, stellt sich die Überlegung, ob der Betrieb und damit ein Teil der Familientradition für spätere Generationen, wie zum Beispiel die Enkelkinder erhalten bleiben soll. Die Realisierung dieser Pläne in der fernen Zukunft ist jedoch sehr zweifelhaft, da die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen oftmals in eine andere, nicht vorgesehene Richtung verläuft. Ein „Bewahren des Betriebes für ferne Generationen", noch dazu wenn es mit Opfern für den ausscheidenden Betriebsinhaber verbunden ist, sollte deshalb gründlich bedacht werden. In erster Linie bietet sich hier eine langfristige Verpachtung an, für die Vertragsgestaltung ist wiederum Ihr Steuerberater und nach Möglichkeit zusätzlich ein betriebswirtschaftlicher Berater heranzuziehen. Die Suche nach einem geeigneten Pächter, der bereit ist, in eine zeitlich begrenzte „Zukunft" zu investieren, wird sich in der Regel schwierig gestalten. Bestehen starke Zweifel und Unsicherheiten bezüglich der Nachfolge in ferner Zukunft, ist eine Veräußerung des Unternehmens in Betracht zu ziehen. Damit die Tradition dennoch „weiterlebt" kann mit dem Erwerber des Betriebes die Fortführung des Firmennamens vereinbart werden.

Das will ich erreichen:

❍ **Sie möchten sich aus Ihrem Betrieb zurückziehen, ein geeigneter Nachfolger aus der eigenen Familie ist – auch in ferner Zukunft – ausgeschlossen.**

Wenn Sie in dieser Lage sind, bleibt letztendlich nur der Verkauf an einen familienfremden Interessenten. Erster Schritt ist die Ermittlung des Unternehmenswertes. Der Unternehmenswert errechnet sich aus dem Substanzwert, also dem beim Verkauf erzielbaren Preis für das Betriebsvermögen, der Ertragskraft und den Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens sowie dem Marktzins. Für eine detaillierte und zutreffende Ermittlung des Verkaufspreises ist unbedingt ein Fachmann, in der Regel ein betriebswirtschaftlicher Berater heranzuziehen. Die bei einer Betriebsveräußerung anfallenden, umfangreichen steuerlichen Gesichtspunkte (z.B. Besteuerung des Veräußerungsgewinns) sind von entscheidender Bedeutung und müssen bereits im Vorfeld der Veräußerung mit Ihrem Steuerberater geklärt werden.

Da sich die Suche nach einem Käufer oftmals schwierig gestaltet, sollten alle Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit potentiellen Interessenten genutzt werden.

Zuerst sollte geklärt werden, ob langjährige und bewährte Mitarbeiter an der Übernahme des Unternehmens Interesse zeigen. Mit der Übernahme durch Nachfolger aus dem eigenen Betrieb ist weitgehend sichergestellt, daß das Lebenswerk des Unternehmers nach dessen Ausscheiden in seinem Sinne fortgeführt wird.

Über Inserate in Verbands- und Fachzeitschriften, wird ein weiter Interessentenkreis angesprochen. Wichtige Vermittlungsdientste leisten auch die Betriebsbörsen der Handwerkskammern und Verbände. Ganz gezielt sollten auch Existenzgründer angesprochen werden.

Vor Abschluß des Kaufvertrages ist zu klären:

- wann und unter welchen Bedingungen der Käufer was übernimmt
- welche rechtliche und steuerliche Gestaltung der Übernahme zugrunde gelegt werden sollen
- welche Ansprüche und Verpflichtungen der Käufer und Verkäufer im Vertrag festgelegt werden.
- wann und wie der Kaufpreis zu entrichten ist.

Der Kaufvertrag sollte von Ihrem Steuerberater zusammen mit einem betriebswirtschaftlichen Berater ausgearbeitet werden.

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

C) Information/Aktion durch Betriebsberater, Steuerberater, Anwalt, Notar

Ihr Geschäft läuft gut. Sie sind der Meinung, daß Sie - wie bisher - ohne Betriebsberater auskommen. Im Gespräch mit Ihrem Steuerberater interessieren Sie nur die steuerlichen Aspekte. Für die Regelung der Betriebsnachfolge brauchen Sie weder einen Anwalt noch einen Notar.

Wenn Sie so handeln, dann vergeben Sie heute schon die Chance, in Zukunft beträchtliche Steuern zu sparen. Mehr noch: Sie laufen Gefahr, daß eine nicht lange und gründlich vorbereitete Nachfolgeregelung mißlingt und Ihr Betrieb zugrunde geht.

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

4. Alternativensuche

Ausgehend von den gesetzten Zielen müssen Sie nun Maßnahmen ergreifen, um diese zu erreichen. Bearbeiten Sie nur die in Kapitel 3 ausgewählten Handlungsbereiche im Hinblick auf die ebenfalls dort formulierten Ziele. Zu jedem Handlungsbereich sind in *Arbeitsblatt 4* bereits einige Standardlösungen und Informationsquellen für die eigene Lösungssuche aufgezeigt, aus denen Sie auswählen können. Es ist aber äußerst wichtig, diese Ansätze mit eigenen Ideen, Hinweisen der Berater, Tipps aus der Literatur zu ergänzen.

Anleitung für Arbeitsblatt 4 und 5:

- Überlegen Sie sich für jeden Ansatzpunkt noch weitere Maßnahmen, mit denen Sie Ihre gesetzten Ziele erreichen können.
- Versuchen Sie, bei der Ideensuche eine Bewertung der Ideen zu unterlassen, da diese erst im nächsten Schritt erfolgt und unter Umständen Ihren Einfallsreichtum hemmt.
- Schreiben Sie die von Ihnen gefundenen Lösungsansätze in die dafür vorgesehenen Zeilen.
- Suchen Sie nun ca. vier geeignete Maßnahmen für jeden Problembereich aus, die für Ihre spezielle Situation prinzipiell in Frage kommen und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.
- Fassen Sie die ausgewählten Maßnahmen in *Arbeitsblatt 5* zusammen und beschreiben Sie diese mit einigen Stichworten.
- Tragen Sie jeweils in die zweite Spalte der Tabelle ein, welchem Problembereich die Maßnahme zuzuordnen ist.

Arbeitsblatt 4 (3 Seiten): Alternativensuche

A) Vereinbarungen mit dem Nachfolger aus der eigenen Familie

- ❍ Planung der Aus- und Weiterbildung (Informationen über Berufsberater, HWK, Verband, Fachzeitschriften, Kollegenbetriebe)
- ❍ Einarbeitung im eigenen/fremden Betrieb (Informationen über Betriebsberater, HWK, Kollegenbetriebe)
- ❍ Schrittweise Übertragung von Zuständigkeiten und Verantwortung (Informationen über Betriebsberater, HWK, Steuerberater, Hausbank)
- ❍ Alternativen der Übergabe (schrittweise, im ganzen) (Informationen über Betriebsberater, Steuerberater)
- ❍ Festlegung der Termine für die Übergabe einzelner Bereiche und für das Ausscheiden des Seniors (Informationen über Bbetriebsberater, Steuerberater)
- ❍ Wahl einer übergabefreundlichen Rechtsform (Informationen über Steuerberater)
- ❍ Vereinbarungen bezüglich Art, Höhe und Konditionen der Abfindungen für die restlichen Erben (Informationen über Steuerberater, Bank)
- ❍ Vereinbarungen bezüglich der Altersabsicherung des Seniors und dessen Ehepartners (Informationen über Steuerberater, Bank)
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____

B) Vereinbarungen mit den sonstigen Erben

- ❍ Vereinbarung bezüglich einer gerechten Verteilung des Erbes (Steuerberater, Rechtsanwalt)
- ❍ Sicherung des Betriebes gegen evtl. Abfindungsansprüche weichender Erben (Steuerberater, Versicherungsberater)
- ❍ Beteiligung der sonstigen Erben am Betrieb (Steuerberater, Betriebsberater, Notar)
- ❍ Pflichtteilsansprüche der weichenden Erben (Informationen über Steuerberater, Betriebsberater
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____

C) Vereinbarungen mit familienfremdem Übernehmer

- ❍ Suche eines familienfremden Nachfolgers (aus dem eigenen Betrieb, über Handwerkskammer, Verband, Zeitungsinserat in einer Fachzeitschrift)
- ❍ Auswahl des familienfremden Nachfolgers (Qualifikation, Bonität, Vertrauenswürdigkeit, übereinstimmende Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens, gegenseitiges Verstehen)
- ❍ Übergabemodalitäten (Mitarbeit des bisherigen Betriebsinhabers für eine Übergangszeit, Übergabetermin)
- ❍ Art der Betriebsübergabe (Verkauf, Verpachtung), Umfang der Übergabe (Gesamtbetrieb, Teil des Unternehmens) in Absprache mit Betriebsberater, Steuerberater
- ❍ Finanzierung der Betriebsübergabe: Höhe und Fälligkeit des Kaufpreises (Einmalbetrag, Ratenzahlung), Höhe des Pachtzins und der Steigerungsraten, Dauernde Last und/oder sonstiger Finanzierungsvereinbarung in Absprache mit Betriebsberater und Steuerberater.
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____

D) Information durch Betriebsberater, Steuerberater, Anwalt, Notar

- ❍ Einholen allgemeiner Informationen zum Thema, z.B. bei der Handwerkskammer oder den Fachverbänden
- ❍ Umgehende Erstellung eines Unternehmertestaments (Betriebsberater, Steuerberater, Anwalt, Notar)
- ❍ Finanzielle Absicherung des Betriebsübergangs und des überlebenden Ehepartners (Kredit-, Vermögens-, Anlageberater der Hausbank, Versicherungsfachmann)
- ❍ Frühzeitige Auswahl des Nachfolgers aus der eigenen Familie (Beratung durch unabhängige Dritte wie z.B. Freunde, Lehrer, Kollegen u.a.)
- ❍ Rechtzeitige Planung der Ausbildung des Nachfolgers aus der eigenen Familie (Handwerkskammer, Fachverband, Arbeitsamt)
- ❍ Konzipierung der Betriebsübergabe und Begleitung der Durchführung (Betriebsberater, Steuerberater, Anwalt, ggf. Notar)
- ❍ Regelung der Altersvorsorge des ausscheidenden Betriebsinhabers und des Ehepartners (Betriebsberater, Steuerberater, ggf. Notar)
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____

Arbeitsblatt 5:
Zusammenfassung geeigneter Maßnahmen:

Nr.	Bereich	Beschreibung der Maßnahme
Bsp.	*D*	***Besprechung mit dem Steuerberater, betriebswirtschaftlichen Berater, Notar über die Erstellung eines Testaments***
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

5. Bewertung und Auswahl der Maßnahmen

In *Arbeitsblatt 2* haben Sie sich eine Reihenfolge erarbeitet, in der Sie die Handlungsbereiche angehen wollen. Anschließend haben Sie in Kapitel 3 die vorerst wichtigsten Handlungsbereiche ausgewählt und Ziele in den Bereichen formuliert. Schließlich wurden in den *Arbeitsblättern 4 und 5* für jeden Bereich Ansatzpunkte und Maßnahmen beschrieben, die zu einer durchdachten Nachfolgeregelung führen sollen. In diesem Kapitel sollen jetzt aus den beschriebenen Maßnahmen diejenigen ausgewählt werden, die Sie geplant in Angriff nehmen und durchführen werden.

Anleitung für Arbeitsblatt 6:

- Machen Sie sich zunächst Gedanken, wieviel Zeit Sie aufwenden können. Als grober Richtwert für alle strategischen Aktivitäten in einem mittleren Handwerksbetrieb kann durchschnittlich ein halber Tag pro Woche angenommen werden. Je schwerwiegender die erkannten Probleme beim betrachteten Erfolgsfaktor sind, desto mehr Zeit sollten Sie von Ihrem gesamten Zeitbudget auf diesen Erfolgsfaktor verwenden.

- Schätzen Sie den Zeitbedarf jeder Maßnahme und ermitteln Sie die entstehenden Kosten. Untermauern Sie den Nutzen der Maßnahmen mit zwei bis drei Argumenten. Tragen Sie diese in die untenstehende Tabelle ein (Zeile **Abschätzung**).

- In der darunterliegenden Zeile (**Bewertung**) kreuzen Sie für Kosten, Zeitbedarf und Nutzen jeweils einen entsprechenden Wert an. (Hinweis: Berücksichtigen Sie dabei sowohl das Verhältnis zwischen den Maßnahmen als auch zwischen Kosten und Zeit.)

- Addieren Sie die angekreuzten Bewertungen für Kosten sowie Zeitbedarf. Subtrahieren Sie diese Summe vom Wert für den Nutzen. Tragen Sie die Differenz für jede Maßnahme in die letzte Spalte (Feld **Diff.**) ein.

- Die Werte der letzten Spalte geben Ihnen eine Reihenfolge vor. Nehmen Sie nun beginnend bei der Maßnahme mit der höchsten Differenz solange Maßnahmen in Ihr Programm auf, bis Ihr Zeitbudget erschöpft ist.

Arbeitsblatt 6:
Bewertung und Auswahl von Alternativen:

Maßnahme (Nr./Stichwort)	Bereich		Kosten	Zeitbedarf	Nutzen	Annahme
Bsp.: Testament - erste Besprechung mit dem Steuerberater	D	Abschätzung	*ca. 400 DM*	*zwei bis drei Stunden*	*Grundsätzliche Informationen, Basis für weitere Entscheidungen*	❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ❶ ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ❶ ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ❽ ⑩ niedrig hoch	Diff. 6
1.		Abschätzung				❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
2.		Abschätzung				❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
3.		Abschätzung				❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
4.		Abschätzung				❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
5.		Abschätzung				❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
6.		Abschätzung				❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
7.		Abschätzung				❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
8.		Abschätzung				❍ ja ❍ nein
		Bewertung	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	⓪ ① ② ③ ④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.

6. Umsetzungsplanung für die ausgewählten Maßnahmen

Nachdem Sie nun wissen, welche Maßnahmen zur Regelung Ihrer Nachfolge durchzuführen sind, müssen Sie deren Umsetzung genauer planen. Der *Umsetzungsplan,* wird Ihnen dabei helfen, den „roten Faden" nicht zu verlieren.

Sie müssen sich bei der Umsetzung für jede Maßnahme mit vier Fragenbereichen auseinandersetzen:

1. Wer trägt die Verantwortung für die Erreichung des Ziels?
2. Wen müssen Sie an der Umsetzung beteiligen oder informieren?
3. Welche finanziellen und/oder materiellen Mittel sind zur Umsetzung notwendig?
4. Wieviel Zeit soll zur Verfügung stehen? Welche Zwischenschritte sind nötig? Bis wann soll die Umsetzung abgeschlossen sein, bzw. wann sind die Zwischenschritte beendet?

Die **Verantwortung** für das Erreichen der gesetzten Ziele tragen Sie als Chef in der Regel selbst.

Bei der Planung, Inangriffnahme und Umsetzung der Nachfolgestrategie sind Sie jedoch in vielen Punkten auf die **Hilfe Ihres Betriebs- und Steuerberaters** angewiesen. Für die Umsetzung einiger, gesetzlich geregelter Maßnahmen muß ein **Rechtsanwalt** und/oder **Notar** herangezogen werden. Die Klärung und Abstimmung „wer", „was", „wann" macht ist für eine zügige Abwicklung der Nachfolgeregelung von entscheidender Bedeutung.

Ein zentraler Punkt ist immer die Frage nach den Kosten einer Maßnahme. Diese haben Sie im letzten Kapitel schon beantwortet. Hier geht es nun um den **zielgerichteten Gütereinsatz zur Leistungserstellung**. Sie müssen überlegen, wieviel finanzielle Mittel Sie zur Zielerreichung für jede Maßnahme bzw. jeden Zwischenschritt aufwenden müssen.

Der letzte Punkt ist die Zeitvorgabe. Durch die genaue Festlegung für jeden Schritt hat erhält man konkrete Vorgaben für die Umsetzung.

Das folgende Formular hilft Ihnen bei der Planung der Umsetzung der Maßnahmen. Je sorgfältiger Sie Ihre Planung in diesen Formularen dokumentieren, um so leichter fällt Ihnen später die Kontrolle, ob Sie auch die gewünschten Erfolge erzielen.

Anleitung für Arbeitsblatt 7:

- Kopieren Sie für jeden Handlungsbereich ein gesondertes Arbeitsblatt und kennzeichnen Sie es im entsprechenden Feld oben links (**Handlungsbereich**).
- Bringen Sie die in *Arbeitsblatt 6* ausgewählten Maßnahmen in eine sinnvolle Reihenfolge. Achten Sie dabei darauf, welche Maßnahmen aufeinander aufbauen und welche parallel ablaufen können. Tragen Sie in der letzten Spalte die jeweils notwendigen vorausgehenden Maßnahmen ein.
- Überlegen Sie, ob Sie einzelne Maßnahmen sinnvollerweise in Teilschritte unterteilen sollten, und wenn ja, in welche.
- Beschreiben Sie jede Maßnahme und jeden Teilschritt in einer Zeile des folgenden Arbeitsblattes. Kennzeichnen Sie kurz ein Ergebnis, das am Ende des jeweiligen Schritts stehen soll (Spalte **Bezeichnung und Beschreibung, (Zwischen-)Ergebnis**).
- Überlegen Sie, wieviel finanzielle Mittel Sie darauf verwenden möchten. (Spalte **Budget**)
- Konkretisieren Sie den Zeitansatz aus Arbeitsblatt 5 für die einzelnen Maßnahmen und bestimmen Sie den Zeitbedarf für eventuelle Zwischenschritte. (Spalte **geplante Dauer**)
- Überlegen Sie sich Endtermine für die Maßnahmen und Zwischenschritte. (Spalte **Endtermin**)

Arbeitsblatt 7:
Umsetzungsplanung von einzelnen Maßnahmen

Lfd. Nr.	Bezeichnung und Beschreibung (Zwischen-Ergebnis)	Budget	Geplante Dauer	Verantwortlich, Ausführung durch	Endtermin	Vorausgehende Maßnahme-Nr.
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

Inhaltsverzeichnis des Anhangs:

Seite

A. Die Betriebsnachfolge – Planung und Durchführung.....39

1. Auswahl des Nachfolgers.....39
2. Übergabe des „gesamten Betriebes“.....41
3. Vorbereitung des Nachfolgers.....42
4. Zeitbedarf für eine erfolgreiche Betriebsübergabe.....42
5. Verteilung des Erbes zu Lebzeiten.....43
6. Wahl der Rechtsform.....44
7. Steuern bei der Betriebsübergabe.....46
8. Alterssicherung bei der Betriebsübergabe.....47
9. Testament.....49

B. **Checkliste:** Vorbereitungen für das unerwartete Ableben des .Unternehmers.....51

A. Die Betriebsnachfolge – Planung und Durchführung

In die Nachfolgeplanung ist eine Vielzahl persönlicher, steuerlicher und rechtlicher Gesichtspunkte einzubeziehen, welche die von Betrieb zu Betrieb unterschiedlichen Voraussetzungen berücksichtigen müssen. Aus diesem Grund erfordert die Planung und Durchführung der Betriebsübergabe grundsätzlich eine individuell auf den einzelnen Betrieb zugeschnittene Beratung und Betreuung durch den Fachmann. Da die Behandlung des gesamten Themas: " Betriebsnachfolge" den vorgegebenen Rahmen sprengen würde, wird im folgenden nur auf ausgewählte Aspekte der Nachfolge innerhalb der Familie eingegangen. Die Ausführungen sollen in erster Linie dazu dienen, dem interessierten Leser eine Einführung in die Problematik zu vermitteln, anhand deren er seine Gespräche mit dem Betriebsberater, dem Steuerberater, dem Anwalt und Notar strukturieren kann.

Im Interesse seines Unternehmens wie auch seiner Familie muß sich jeder Betriebsinhaber folgende Fragen stellen:

- Wer soll Nachfolger werden?
- Was wird dem Nachfolger übergeben?
- Wie soll die Übergabe zeitlich ablaufen?
- Wie kann ich die Nachfolge aus steuerlicher und rechtlicher Sicht optimal gestalten?
- Welche Ziele stehen bei der Übergabe im Vordergrund?
- Ist der Fortbestand meines Unternehmens und die Existenz meiner Familie auch bei Eintritt unvorhergesehener Ereignisse gesichert?

1. Auswahl des Nachfolgers

Sind eigene Kinder vorhanden, so ist der Wunsch, daß der Nachfolger aus der eigenen Familie kommt, verständlich. In vielen Fällen erwartet der Unternehmer, daß seine Kinder oder Enkel den Betrieb übernehmen und läßt dabei die Sicht, die Bedürfnisse, die Fähigkeiten und die Eignung der vorbestimmten Nachfolger außer acht.

Damit der Betrieb auch nach seinem Ausscheiden erfolgreich weiterbestehen kann, ist frühzeitig zu prüfen ob der geplante Nachfolger

- die persönliche Eignung
- die fachliche Kompetenz
- die Unterstützung seiner Familie besitzt.

Die zur persönlichen Eignung gehörenden Eigenschaften

- physische und psychische Belastbarkeit
- positive Arbeitsauffassung
- Bereitschaft, Verantwortung und Risiko zu tragen

können bereits früh erkannt werden und sind Bestandteil des individuellen, nur bedingt beeinflußbaren Persönlichkeitsgrundmusters.

Die fachliche Kompetenz beinhaltet in erster Linie

- das Verständnis für theoretische Grundlagen und die Fähigkeit diese in die Praxis umzusetzen,
- die Fähigkeit, sich die notwendigen praktischen Fähigkeiten aneignen zu können.

Jugendliche, deren Talente und Vorlieben ausschließlich oder zum größten Teil auf anderen Gebieten liegen, sollten keinesfalls für die Nachfolge „eingeplant" werden.

Die Unternehmertätigkeit des Nachfolgers bedeutet für seine Familie

- teilweiser Verzicht auf den Ehemann/Ehefrau und Vater/Mutter
- Einbußen an Freizeit und gemeinsamen Aktivitäten.

Die erfolgreiche Leitung eines Unternehmens setzt voraus, daß seine Familie, und hier in erster Linie der Ehemann/die Ehefrau die mit dem Unternehmertum verbundenen Einschränkungen akzeptiert. Wird hier kein Einverständnis erzielt , so ist ein Scheitern der Ehe und/oder des Unternehmens vorprogrammiert.

Es liegt in der Natur der Sache, daß sich Eltern von ihren Kindern, meist ein subjektives Bild machen. Eine Beurteilung der Eignung des geplanten Nachfolgers durch Außenstehende, wie z.B. langjährige Freunde der Familie, kann für die Meinungsbildung durchaus nützlich sein.

Bestehen berechtigte Zweifel , ob und wieweit der geplante Nachfolger aus der eigenen Familie diese Voraussetzungen erfüllen kann, sollte stets die Unternehmensnachfolge durch einen Fremden in die Überlegungen mit einbezogen werden.

2. Übergabe des „gesamten Betriebes"

Die Annahme, eine Betriebsübergabe bestehe lediglich aus der Überschreibung des Betriebsvermögens ist falsch und führt zwangsläufig zu einer unbefriedigenden Nachfolgeregelung. Dabei wird übersehen, daß die Übergabe/Übermittlung der immateriellen Werte von entscheidender Bedeutung für das erfolgreiche Weiterbestehen des Unternehmens ist.

Eine umfassende Nachfolgeregelung beinhaltet demnach die Vermittlung/Übergabe

- materieller Werte
- der Werte, die in der Persönlichkeit des Unternehmers begründet sind
- sonstiger immaterieller Werte.

Die materiellen Werte umfassen das Betriebsvermögen einschließlich Patente, Lizenzen und - soweit vorhanden - den zum Betriebsvermögen gehörenden Haus- und Grundbesitz. Der Wert des Unternehmens hängt jedoch gleichermaßen von dessen Ertragskraft ab. Bei der Ermittlung des Unternehmenswertes ist deshalb stets sowohl der Wert des Vermögens wie auch die Ertragskraft zu berücksichtigen. Inwieweit der Unternehmer Teile des Betriebsvermögens - und hier insbesondere Betriebsgrundstücke und -gebäude - zur Absicherung seiner Altersversorgung in seinem Eigentum behält , ist mit dem Steuerberater zu klären.

Der bisherige Erfolg des Unternehmens ist in der Regel wesentlich in der Persönlichkeit des Unternehmers begründet. Eine wichtige Aufgabe besteht deshalb in der Weitergabe

- seines Wissens und seiner Erfahrungen

  (fachliches Können, kaufmännisches und organisatorisches Wissen und Erfahrungen, Mitarbeiterführung)
- seiner Verbindungen und Kontakte

  (zu Kunden, Lieferanten, Organisationen, Kommunen, Vereinen u.a.)

Darüber hinaus übernimmt der Nachfolger weitere nicht quantifizierbare Werte, die ebenfalls Grundlage für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens sind und deshalb bei der Unternehmensbewertung auch berücksichtigt werden müssen. Hierzu gehören

- ein bewährter Mitarbeiterstamm
- der Ruf
- die Marktposition des Unternehmens.

Daneben weist jeder Betrieb mehr oder weniger gravierende Schwachstellen auf. Eine umfassende betriebliche Situationsanalyse – am besten durch einen erfahrenen Betriebsberater – dient dazu, auch versteckte Mängel aufzudecken und Lösungswege zu deren Beseitigung aufzuzeigen. Die Ergebnisse der Untersuchung sind daraufhin zu prüfen, ob die Beseitigung der Schwachstellen sinnvoller vom Unternehmer (Erfahrung) oder vom Nachfolger (Unvoreingenommenheit, Fachwissen auf einzelnen Gebieten) in die Wege geleitet werden soll.

3. Vorbereitung des Nachfolgers

Grundsätzlich gilt, daß die Übergabestrategie so frühzeitig wie möglich zu planen ist. Das bedeutet, daß die in Frage kommenden Nachfolger bereits in der Jugend auf ihre Eignung hin zu beobachten sind. Aufgrund der hierbei gewonnenen Eindrücke sollte die Wahl des Nachfolgers bereits dann erfolgen, wenn sich zeigt, daß das in Frage kommende Familienmitglied zur späteren Betriebsführung fähig sein wird.

Die langfristige Planung der Ausbildung und schrittweisen Übergabe sollte sich unmittelbar daran anschließen,. Die einzelnen Schritte im Aufbau der Persönlichkeit, im steuerlichen und rechtlichen Bereich sind bereits in diesem Stadium mit dem betriebswirtschaftlichen Berater oder dem Steuerberater abzuklären.

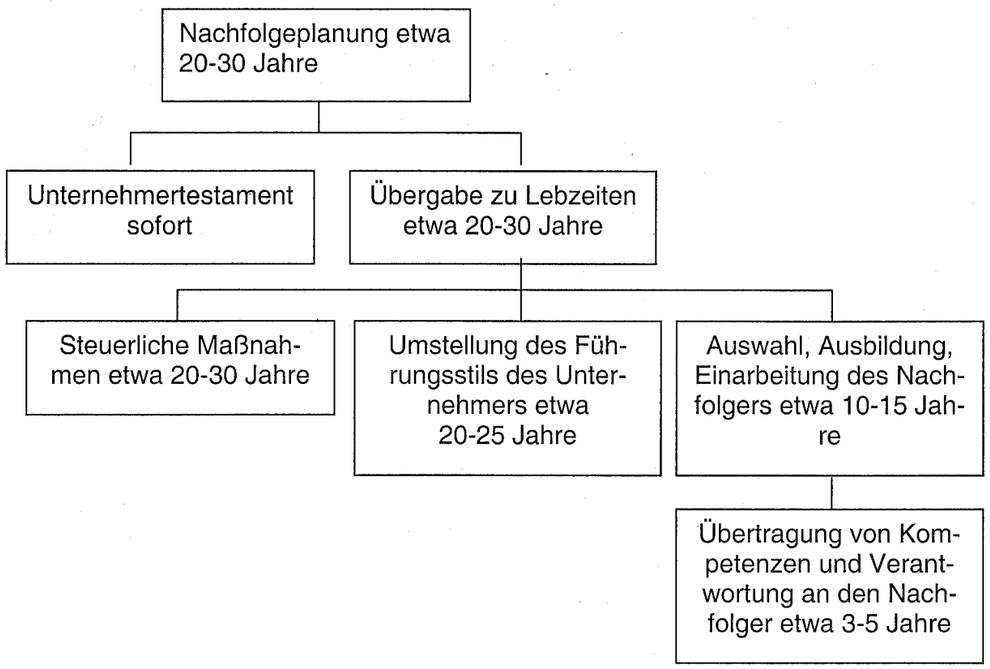
4. Zeitbedarf für eine erfolgreiche Betriebsübergabe

Eine erfolgreiche Weiterführung des Betriebes über Generationen hinweg setzt voraus, daß der Nachfolger vom Unternehmer so rechtzeitig in den Betrieb eingeführt wird, daß er zum Übergabetermin fähig ist, das Unternehmen ohne weitere Einarbeitung weiterzuführen.

Eine Untersuchung ergab, daß nur rund 20 Prozent der ausgeschiedenen Betriebsinhaber länger als zwei Jahre vor ihrem Ausscheiden mit der Planung und Abwicklung der Übergabe begonnen haben. 65 Prozent der Übergaben erfolgten – bedingt durch Krankheit, Unfall oder Ableben – von einem Tag auf den anderen.

Wie der Zeitplan für die Nachfolgeregelung zeigt, ist ein durchschnittlicher Planungs- und Vorbereitungszeitraum von etwa 20-30 Jahren anzusetzen.

Zeitbedarf für eine gut geplante Betriebsübergabe



5. Verteilung des Erbes zu Lebzeiten

Jede Erb- wie auch Nachfolgeregelung sollte dahin zielen, daß ein Erbe das Unternehmen nach dem Ausscheiden des Senior-Unternehmens alleinverantwortlich weiterführen kann. Hohe Ausgleichszahlungen an die restlichen Familienmitglieder schwächen die Substanz des Betriebes derartig, daß selbst ein guter Nachfolger in den meisten Fällen überfordert ist. Dieser Gefahr muß rechtzeitig begegnet werden. Die Übertragung einzelner Vermögensteile auf die Familienmitglieder bereits zu Lebzeiten im Wege der vorweggenommenen Erbfolge ist eine unabdingbare Notwendigkeit. Bei der Bemessung der Erbteile für die einzelnen Familienmitglieder ist davon auszugehen, daß das Erbe des Betriebsnachfolgers größer sein muß, als das der übrigen Familienmitglieder – trägt er doch Risiko und Verantwortung für den Fortbestand des Unternehmens. Für die übrigen Angehörigen ist zu beachten, daß die Pflichtteilgrenze (Hälfte des gesetzlichen Erbteils) nicht unterschritten wird. Um familiärem Streit vorzubeugen, erhalten die Geschwister noch zu Lebzeiten des Erblassers eine angemessene Abfindung. In Verbindung mit einem Verzicht auf den Erbteil bzw. Pflichtteil ist der Erbanspruch somit ganz oder aber weitgehend abgegolten, der Nachfolger wird entlastet.

6. Wahl der Rechtsform

Die Rechtsform des Unternehmens hat entscheidenden Einfluß auf den Erfolg der Betriebsübergabe und muß deshalb bereits vor der Übergabe an die Vorstellungen, Interessen und Bedürfnisse des Nachfolgers angepaßt werden. Die Entscheidung zum Wechsel der Rechtsform ist ein gravierender Eingriff. Die sich aus den einzelnen Rechtsformen für den Betrieb ergebenden Vor- und Nachteile sind sorgfältig abzuwägen. Da die Entscheidung zum Wechsel der Rechtsform schwerwiegende Konsequenzen in rechtlicher und steuerlicher Hinsicht zur Folge hat, ist die Beratung durch einen guten Steuerberater dringend erforderlich. Im folgenden sollen einzelne, für das Handwerk in Frage kommende Rechtsformen kurz dargestellt und allgemeine Aussagen über ihre Eignung für den Betriebsübergang getroffen werden.

- Einzelunternehmen

Das Einzelunternehmen endet mit dem Tod des Unternehmers. Bei mehreren Erben fällt der Betrieb unter die Verwaltung der Erbengemeinschaft und wird damit in der Regel handlungsunfähig. Die Übertragung eines Einzelunternehmens ist deshalb nur unter folgenden Voraussetzungen zu vertreten:

es handelt sich um einen kleinen Bertrieb

die Übertragung erfolgt zu Lebzeiten

es ist nur ein Erbe vorhanden, bzw. alle Erbangelegenheiten sind endgültig geklärt.

- Personengesellschaften

Die Personengesellschaften werden, wenn im Gesellschaftsvertrag nicht anders geregelt, ebenfalls durch den Tod eines Gesellschafters aufgelöst. Auch hier tritt die Erbengemeinschaft - mit all den damit verbundenen negativen Folgen für den Betrieb - an die Stelle des verstorbenen Gesellschafters.

Die Übergabe einer Personengesellschaft ist jedoch dann möglich und unbedenklich, wenn im Gesellschaftsvertrag detaillierte gesellschafts- und erbrechtliche Regelungen zwischen dem ausscheidenden Unternehmer, seinen Erben, seinem Nachfolger und den anderen Gesellschaftern enthalten sind.

- Kapitalgesellschaften

Im Gegensatz zu den Personengesellschaften besteht die Kapitalgesellschaft nach dem Ausscheiden des Unternehmers weiter. Der ausscheidende Unternehmer veräußert oder vererbt seine Geschäftsanteile an seinen Nachfolger.

- Die Umwandlung eines Einzelunternehmens in eine GmbH und anschließende Übertragung an den Nachfolger gehört zu den überlegenswerten Möglichkeiten einer sinnvollen Nachfolgeregelung. Die schrittweise Erhöhung des Geschäftsanteils des Nachfolgers bei gleichzeitiger Verminderung des Anteils des übergebenden Seniors ermöglicht eine kontinuierlichen Vermögensübertragung auf den Nachfolger. Aufgrund der beträchtlichen Schenkungsfreibeträge, die in 10-jährigem Abstand wiederholt beansprucht werden können, ergeben sich bei dieser Gestaltung der Nachfolge beträchtliche Einsparungsmöglichkeiten bei der Erbschaft- und Schenkungsteuer. Bei der Entscheidung zur GmbH sollten jedoch Nachteile und Vorteile dieser Gesellschaftsform gegenüber dem Einzelunternehmen abgewogen werden.

- Die GmbH & Co KG ermöglicht dem Nachfolger zusätzlich eine Beschränkung seiner Haftung. Anstelle der Vollhaftung des KG-Gesellschafters tritt die GmbH, deren Haftung auf das Stammkapital beschränkt ist.

- Betriebsaufspaltung

Das Gesamtunternehmen wird in zwei rechtlich selbständige Gesellschaften aufgespalten. Im allgemeinen führt die GmbH (Betriebsgesellschaft) die Geschäfte, während das Betriebsvermögen in das Eigentum der KG (Besitzgesellschaft) übergeht, die das Betriebsvermögen wiederum an die Betriebsgesellschaft verpachtet.

Bei dieser Konstruktion wird der Nachfolger zum Alleineigentümer der GmbH und ist somit in seinen Entscheidungen zur Betriebsführung unabhängig. Die weichenden Erben erhalten Anteile der KG, an der auch der Betriebsinhaber beteiligt bleiben kann. Diese Lösung ermöglicht dem Betriebsinhaber sein Alter abzusichern, dem Nachfolger alleinverantwortlich die Geschäfte weiterzuführen.

7. Steuern bei der Betriebsübergabe

Bei der vorweggenommenen Erbfolge sollten alle Möglichkeiten zur Minderung der Steuerbelastung ausgenutzt werden. Da jede dieser Möglichkeiten sowohl Vor- und Nachteile in sich birgt, kann es die „für alle Betriebe beste Lösung" nicht geben. Eine eingehende, auf die Besonderheiten des Betriebes und der geplanten Übergabemodalitäten abgestimmte Vorgehensweise sollten Sie zusammen mit Ihren Steuerberater ausarbeiten.

- Erbschaft- und Schenkungsteuer

Erbschaftsteuer fällt beim Ableben des Erblassers, Schenkungsteuer bei der unentgeltlichen Weitergabe seines Vermögens zu Lebzeiten an. Die Höhe dieser Steuern wird von den Betriebsinhabern oftmals unterschätzt, was in vielen Fällen dazu führt, daß selbst gesunde Unternehmen aufgrund der Erbschaftsteuerbelastung aufgeben müssen. Um dieser Gefahr vorzubeugen muß – zusammen mit dem Steuerberater – eine Strategie zur Verminderung der Erbschaftsteuerbelastung ausgearbeitet werden. Die hierbei zu berücksichtigenden Gesetze, Verordnungen und Vorschriften sind derartig umfangreich, daß an dieser Stelle nur auf drei wichtige, von den Unternehmern wenig beachtete Tatbestände hingewiesen werden soll.

- Güterstand

Viele Betriebsinhaber haben aus haftungsrechtlichen Gründen den Güterstand der Gütertrennung gewählt, bei der sich die Ehegatten wie Unverheiratete gegenüberstehen, was dazu führt, daß sich hier die höchsten erbschaftsteurliche Berlastungen ergeben. Liegt eine Gütertrennung vor, so ist zu überlegen, ob die Haftungsgründe so schwerwiegend sind, daß sie die erbschaftsteuerlichen Nachteile ausgleichen. In den meisten Fällen wird sich ein Wechsel zum Güterstand der Zugewinngemeinschaft als sinnvoll herausstellen. Diese Entscheidung sollte jedoch erst mit einem Steuerberater besprochen werden.

- Schenkungsfreibeträge

Schenkungen an Kinder sind im Abstand von 10 Jahren und in Höhe von 400.000 DM (allgemeiner Freibetrag) je Kind steuerfrei – der Unternehmer sollte also frühzeitig damit beginnen, Teile seines sein Unternehmensvermögens zu verschenken. Auch aus diesem Grund ist es wichtig, die Betriebsübergabe langfristig zu planen und frühzeitig einzuleiten. Für den Nachfolger ist die Schenkung in Form eines Anteils am Unternehmen sinnvoll. Er wird Gesellschafter, fühlt sich dem elterlichen Unternehmen verbunden und setzt sich dementsprechend für die Belange „seines Betriebes" ein.

- Vererbung von Immobilien

Trotz der zum 1. Januar 1996 eingeführten gesetzlichen Änderungen in der Besteuerung des Grundbesitzes wird die Vererbung/Schenkung von Immobilien bei der Ermittlung der Erbschaftsteuer steuerlich bevorzugt. Diese Bevorzugung wird voraussichtlich auch nach der geplanten Reform des Erbschaftsteuerrechts – in abgemilderter Form allerdings – bestehen bleiben. Aus erbschaftsteuerlichen Erwägungen sollte deshalb der Teil des Geldvermögens der die Freibetragsgrenze überschreitet, in Immobilien angelegt werden. Zur Berechnung ist jedoch auch hier unbedingt ein Steuerberater einzuschalten.

- Einkommensteuer

Bei der Übertragung des Unternehmens im ganzen fällt keine Einkommensteuer an, da die Buchwerte erhalten bleiben und somit kein Veräußerungsgewinn entsteht. Bei der Entnahme einzelner Vermögensteile jedoch werden automatisch die stillen Reserven aufgedeckt, die voll und ganz der Versteuerung unterliegen. Vererbt der Unternehmer dem Nachfolger das Unternehmen, seinem scheidenden Erben z.B. das Betriebsgrundstück mit der Auflage, es wieder an den Betrieb zu vermieten, handelt es sich um eine Entnahme in das Privatvermögen. Die Differenz zwischen Buchwert und Verkehrswert stellt die aufgedeckte stille Reserve dar und ist zu versteuern. Diese Vorschrift gilt für alle im Betriebsvermögen befindlichen Vermögensgegenstände: Eine Nichtbeachtung dieser weithin unbekannten Vorschriften kann katastrophale Folgen haben und zum Konkurs des Betriebes führen.

8. Alterssicherung des Betriebsinhabers

Gleichberechtigt neben den Entscheidungen zur Sicherung des Unternehmens stehen Überlegungen zur Sicherstellung der Existenz des Inhabers und dessen Ehefrau nach dem Ausscheiden.

Große Betriebe werden innerhalb der Familie meistens ohne Gegenleistung übergeben. Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, daß für den ausscheidenden Inhaber ein angemessener Lebensunterhalt auch ohne einmalige oder laufende Beträge aus dem Unternehmen gewährleistet ist. Inhaber kleinerer Betriebe können oft keine umfangreichen, für eine sichere Altersversorgung ausreichenden Rücklagen bilden. Ein Teil ihres Lebensunterhaltes muß weiterhin aus dem Unternehmen bestritten werden. Für die Ermittlung der Zahlungen des Nachfolgers ist es notwendig, daß der Senior zuerst einmal feststellt, aus welchen Quellen und in welcher Höhe er nach seinem Ausscheiden feste laufende Bezüge zu erwarten hat.

Grundsätzlich bestehen folgende Möglichkeiten:

- Gesellschaftsrechtliche Lösung

Dem Nachfolger wird die Mehrheit der Anteile übertragen – er hat damit die Unternehmensführung übernommen. Der ausgeschiedene Inhaber hält die restlichen Anteile und hat somit Anspruch auf den entsprechenden Gewinnanteil (s. Kapitalgesellschaften) bzw. Pachtanteil (s. Betriebsaufspaltung).

- Verpachtung

Hierbei handelt es sich um eine Übergabeform, die für die Betriebsübergabe an einen Nachfolger aus der eignen Familie wenig geeignet ist. Sie hat dann ihre Berechtigung, wenn geplant ist, daß ein noch nicht geschäftsfähiges Kind oder Enkelkind das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt übernimmt. Die Verpachtung ist in diesem Fall auf eine befristete Übergangszeit beschränkt.

- Übergabe auf Rentenbasis

Bei der Übergabe wird zwischen dem Übergeber und seinem Nachfolger ein feststehender Betrag vereinbart, der in bestimmten Zeitabständen (monatlich, vierteljährlich usw.) an den ausgeschiedenen Inhaber zu bezahlen ist. Bei den Überlegungen zur Alterssicherung ist darauf zu achten, daß die Verpflichtung des Nachfolgers zur Rentenzahlung nicht mit dem Ableben des Unternehmers erlischt, sondern auf den überlebenden Ehepartner übergeht. Diese Bestimmung ist vertraglich festzuhalten.

- Übergabe mit der Vereinbarung einer dauernden Last

Die Höhe der dauernde Last richtet sich – je nach Vereinbarung – nach dem Umsatz bzw. dem Gewinn. Die Übergabe, bei der eine dauernde Last vereinbart wird, ist aus steuerlichen Gründen einer Übergabe auf Rentenbasis vorzuziehen, da sie beim Nachfolger steuerlich voll abgezogen werden kann, vom ausgeschiedenen Inhaber dagegen zu versteuern ist. Da das zu versteuernde Einkommen des Seniors in der Regel deutlich niedriger ist als das die betrieblichen Einkünfte des Nachfolgers, ergeben sich zum Teil beträchtliche steuerliche Einsparungsmöglichkeiten. Auch hier ist darauf zu achten, daß die Forderungen aus der dauernden Last nach dem Ableben des Inhabers auf den überlebenden Ehepartner übergehen.

9. Testament

Am Anfang aller Überlegungen muß die Vorsorge für das unvorhergesehene Ableben des Inhabers stehen. Der weitaus größte Teil der Betriebsinhaber schiebt diese Überlegungen und damit die Vorsorge für den Notfall möglichst weit hinaus.

In vier von fünf Betrieben ist kein Unternehmertestament vorhanden, was in vielen Fällen dazu führt, daß gesunde Betriebe und ganze Familienvermögen zerstritten werden. Liegt kein Unternehmertestament vor, so greift automatisch die „gesetzliche Erbfolge", die in den meisten Fällen ungünstigste Nachfolgeregelung. Neben der Absicherung des überlebenden Ehepartners hat sie die absolute Gleichbehandlung der Kinder zum Ziel – die Interessen des Unternehmens werden nicht berücksichtigt. Sind mehrere Kinder vorhanden, so führt dies zwangsläufig zu einer Zersplitterung des Nachlaßvermögens. Besonders dann, wenn das Unternehmen einen wesentlichen Teil des Nachlasses darstellt und die Erben auf die Erfüllung ihrer Ansprüche bestehen, ist eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens oft nicht mehr möglich.

Ein bestehendes Testament ist regelmäßig auf seine Aktualität hin zu überprüfen und – falls sich die Umstände oder Ihre Vorstellungen zwischenzeitlich geändert haben – zu berichtigen.

Bewahren Sie Ihr Testament an einem sicheren Ort auf, an dem es vor unberechtigten Zugriffen gesichert ist. Am besten, hinterlegen Sie es - gegen eine geringe Gebühr - bei Ihrem zuständigen Amtsgericht. Bei Fälligkeit wird es dann ohne weiteres Zutun eröffnet.

Das Unternehmertestament darf sich keinesfalls nur auf eine Auflistung der einzelnen Vermögensgegenstände und deren Verteilung auf die Erben beschränken. Vor der Testamentserstellung sind zahlreiche familiäre, steuerliche und rechtliche Fragen zu klären, die im Testament berücksichtigt werden müssen. Die folgende Checkliste soll Ihnen hierzu Anhaltspunkte geben und Sie auf die Gespräche mit Ihrem Steuerberater und Notar vorbereiten.

B. Checkliste: Vorbereitungen für das unerwartete Ableben des Unternehmers

Lfd Nr	Frage	Ja	nein
1	Habe ich ein Testament gemacht?		
2	Habe ich den Inhalt meines Testaments im Lauf des letzten Jahres überprüft?		
3	Habe ich eventuell notwendig gewordene Änderungen mit meinem Steuerberater besprochen?		
4	Habe ich den Inhalt des Testaments mit meinem Ehepartner und meinen Kindern besprochen und deren Wünsche und Vorstellungen soweit möglich berücksichtigt?		
5	Habe ich mich bei meinem Steuerberater vergewissert, daß meine testamentarischen Verfügungen mit den gesellschaftsrechtlichen Regelungen meines Unternehmens vereinbar sind oder muß mein Testament neu gefaßt bzw. der Gesellschaftsvertrag neu aufgesetzt werden?		
6	Habe ich Vorsorge getroffen für den Fall, daß mein Ehepartner und ich bei einem Unfall gleichzeitig ableben?		
7	Habe ich für die Versorgung meines Ehepartners und/oder meiner Kinder Vorsorge getroffen für den Fall, daß nach meinem Tode Nachlaßverwaltung notwendig wird.		
8	Ist die Rechtsform meines Betriebes für die Übergabe an meinen Nachfolger geeignet oder wäre eine Rechtsformänderung aus steuerlicher Sicht sowie für die Sicherung des Unternehmens nach meinem Ausscheiden besser?		
9	Können die Abfindungen für die weichenden Erben vom Betrieb oder aus meinem Privatvermögen aufgebracht werden?		
10	Können in Zukunft von meinem Ehepartner und/oder meinen Kindern geltend gemachte Pflichtteilansprüche vom Betrieb oder aus dem Privatvermögen befriedigt werden?		
11	Habe ich mit meinem Steuerberater darüber gesprochen, ob Erbvertrag, Erbverzichts-, Pflichtteilverzichtsverträge, Verrentung von Ansprüchen noch zu meinen Lebzeiten geschlossen werden sollten?		
12	Ist im Fall einer Scheidung gewährleistet, daß die Existenz des Betriebes durch die Scheidungsfolgen im finanziellen und organisatorischen Bereich nicht gefährdet wird? (Unterhalts-, Abfindungsansprüche, arbeitsvertragliche Regelungen)		
13	Könnte mein Ehepartner nach meinem Ableben die Firma weiterleiten? Ist mein Ehepartner fachlich und persönlich darauf vorbereitet?		

14	Bespreche ich regelmäßig und in Ruhe meine Pläne mit meiner Familie, meinen Mitarbeitern, mit einem Berater damit nach meinem Ableben das Unternehmen reibungslos weitergeführt werden kann?		
15	Habe ich dafür gesorgt, daß unter denjenigen, die für die Fortführung des Betriebes nach meinem Ausscheiden in Frage kommen, ein gutes Verhältnis herrscht, damit die Firma nicht an Streitereien zugrunde geht.		
16	Habe ich mit meinem Steuerberater gesprochen, ob für mich und meinen Ehepartner die Gütertrennung nicht durch eine modifizierte Zugewinngemeinschaft abgelöst werden sollte?		
17	Ist für meine Familie eine Unterbeteiligung an meinem Gesellschaftsanteil vorteilhaft?		
18	Habe ich Vorsorge getroffen, daß meine Familie durch die Erbschaftsteuer nicht in finanzielle Schwierigkeiten gerät.		
19	Bin ich informiert über die Möglichkeiten und Bedingungen, (Freibetragsgrenzen, zeitliche Abstände) durch Schenkungen an Ehepartner und/oder Kinder Erbschaftsteuer einzusparen?		
20	Habe ich in diesem Zusammenhang mit meinem Steuerberater über die Möglichkeit der Schenkung in Form von Unterbeteiligungen gesprochen, damit das Vermögen im Unternehmen gebunden bleibt?		
21	Habe ich die steuerlichen Vor- und Nachteile einer Erbschaftsteuer- und/oder Lebensversicherung auf mein Ableben mit meinem Berater besprochen.		
22	Bestehen die arbeitsrechtlichen Verträge mit meinem Ehepartner auch nach meinem Tode weiter, ergibt sich dadurch eine Verbesserung der Altersversorgung (Krankenkasse)?		
23	Empfiehlt sich die Einsetzung eines Testamentsvollstreckers damit Streitigkeiten innerhalb der Familie ausgeschlossen werden und mein letzter Wille durchgesetzt wird.		
24	Kann ich Pflichtteilsansprüche einzelner Erben nicht ausschließen und habe deshalb durch Bestimmungen in meinem Testament oder gesellschaftlichen Regelungen Vorsorge getroffen, daß mein Betrieb von derartigen Ansprüchen verschont bleibt		

Veröffentlichungen des Instituts seit 1995

ohne Nr. **Marketing im Elektroinstallateur-Handwerk**
Handbuch für den Praktiker 2. Auflage
1997, 341 Seiten, DM 108,00 ISBN 3-925397-93-0

Handwerkswirtschaftliche Reihe

Nr. 111 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Branchenstudie im Steinmetz- und Steinbildhauerhandwerk
Erfolgs-, Personal- und Absatzwirtschaftliche Studie
1995, 112 Seiten ISBN 3-925397-11-6
(Vertrieb durch den Bundesinnungsverband des Deutschen Steinmetz-, Stein- und Holzbildhauerhandwerks, Weißkirchener Weg 16, 60439 Frankfurt/Main)

Nr. 112 W. U. Schwarz
Strategische Unternehmensführung im Handwerk
Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe
1998, 210 Seiten, DM 47,50 ISBN 3-925397-12-4

IHW - Studien und -Berichte

Nr. 32 *Praxisseminar IV/95*
Existenzsicherung von Handwerksunternehmen
1995, 87 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 33 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Der Kapitalbedarf und seine Ermittlung im Steinmetzhandwerk
2. Auflage 1995, 20 Seiten, A4, DM 8,50

Nr. 35 G. Mayer, W. Schwarz
Marktsituation und Marktverhalten von Betrieben des Elektroinstallateur-Handwerks
1995, 40 Seiten, A4, DM 12,50

Nr. 36 *Praxisseminar V/95*
Aktuelle Fragen der Personalwirtschaft und deren Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Handwerksunternehmen
1995, 141 Seiten, A4, DM 22,50

Nr. 37 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Strukturdaten für Grabmalsteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1995, 21 Seiten, A4, DM 8,50

Nr. 38 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Strukturdaten für Bausteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1995, 21 Seiten, A4, DM 8,50

Nr. 39 *Praxisseminar VI/95*
Instrumente zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
- Planung, Steuerung, Kontrolle -
1996, 111 Seiten, A4, DM 20,50

Nr. 41 *Praxisseminare II und III 1995*
Existenzgründungsberatung im Handwerk
1996, 192 Seiten, A4, DM 25,00

Nr. 42 *Praxisseminar VII/95*
Aufgabenschwerpunkte bei Krisen- und Sanierungsberatungen im Handwerk
1996, 229 Seiten, A4, DM 27,00

Nr. 46 *Praxisseminar /96*
Ausgewählte Problembereiche der Betriebsübergabe/-nachfolge
1996, Seiten 116, A4, DM 24,50

Nr. 49 B. Bertram-Pfister
Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im Handwerk
1997, 40 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 50 K.-P. Ohland, A. Schafft
Beratung von Handwerksbetrieben in der Krise und im Insolvenzfall
1997, 112 Seiten, A4, DM 24,50

Nr. 56 W. U. Schwarz
Ungenutztes Erfolgspotential, Strategische Planung
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1998, 36 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 57 W. U. Schwarz
Erfolgsfaktoren in Unternehmen des Bau- und Ausbauhandwerks
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1998, 36 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 58 B. Bertram-Pfister, U. Billesberger
Kapitalbedarfsermittlung im Tischlerhandwerk
Formulare zur Betriebsgründung und -erweiterung mit Kurzerläuterungen
1998, 24 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 60 Praxisseminar I / IV 1998
Vorbereitung der Handwerksbetriebe auf die Einführung des EURO
Betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Aspekte
1998, 176 Seiten, A4, DM 27,50

Nr. 61 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Qualität der Betriebsführung
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 60 Seiten, A4, DM 21,50

Nr. 62 B. Bertram-Pfister, D. Eisenschmid
Gestaltung der Finanzierung
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 64 Seiten, A4, DM 21,50

Nr. 63 M. Glasl
Wettbewerbsstrategie
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, A4, DM 24,50

Nr. 64 Praxisseminar V/98
Analyseverfahren zur Beurteilung des Unternehmens und zur Insolvenzvorsorge
1998, 94 Seiten, A4, DM 24,50

Nr. 65 B. Bertram-Pfister, U. Billesberger, W. Schwarz
Kapitalbedarfsermittlung im Hochbauhandwerk
Berechnungsweise, Vergleichszahlen, Formulare zur Betriebsgründung und -erweiterung mit Kurzerläuterungen
1998, 24 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 67 B. Bertram-Pfister
Strukturdaten für Grabmalsteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1999, 21 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 68 B. Bertram-Pfister
Strukturdaten für Bausteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1999, 21 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 70 B. Bertram-Pfister, U. Billesberger
Kapitalbedarfsermittlung im Dachdeckerhandwerk
Berechnungsweise, Vergleichszahlen, Formulare zur Betriebsgründung und -erweiterung mit Kurzerläuterungen
1998, 24 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 71 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Qualität des Informationssystems
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 60 Seiten, A4, DM 21,50

U. B. Billesberger
Praxisanleitungen zur Stärken-Schwächen-Analyse
sind für folgende Gewerke lieferbar:

Nr.	Gewerk	Jahr	Umfang/Format	Preis
34	Steinmetzhandwerk	1995	44 Seiten, A4	14,50 DM
40	Elektroinstallateur-Handwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
43	Buchbinderhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
44	Sattlerhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
45	Zimmererhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
47	Kürschnerhandwerk	1997	44 Seiten, A4	14,50 DM
51	Hochbauhandwerk	1997	44 Seiten, A4	18,50 DM
52	Schreinerhandwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
53	Dachdeckerhandwerk	1997	52 Seiten, A4	18,50 DM
54	Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik-Handwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
55	Malerhandwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
59	Kraftfahrzeughandwerk	1998	48 Seiten, A4	18,50 DM
66	Fleischerhandwerk	1999	48 Seiten, A4	18,50 DM