



Integrierte Beratung

Betriebswirtschaft//Recht//Steuern

Anton M. Kreuzer Rechtsanwalt

Success Story Unternehmensnachfolge

Ausgangsbasis

Ein 56-jähriger Unternehmer führte einen mittelständischen verarbeitenden Betrieb in Bayern. In seinem Unternehmen arbeitete sein Sohn (28, Dipl.-Wirtsch.-Ing.) als „Mädchen für alles“ mit. Allerdings wurde die Ertragslage in seinem Unternehmen zunehmend schwieriger. Daher wollte er externen Rat einholen.

Ablauf

Nach der Analyse des Unternehmens traten zunächst Schwächen im Marketing und im Controlling zu Tage. Bedeutsamer waren jedoch die in den Gesprächen erkennbaren Spannungen zwischen den Generationen. Damit konfrontiert, schob der Unternehmer diese „weichen“ Aspekte als unbedeutend beiseite, und äußerte Zweifel an der Notwendigkeit einer Nachfolge. Er wendete ein, dass dies kein Problem sei, da er einen Sohn als Nachfolger habe, und sich das alles schon lösen werde; im Übrigen stünde die Verbesserung der Ertragslage im Vordergrund.

Daraufhin entschloss sich der Berater zu einem Familiengespräch. In diesem gab es - nicht unerwartet - einige emotionale Ausbrüche zwischen dem Unternehmer und dessen Sohn. Die Stimmung heizte sich zunehmend auf. Im Verlauf des Gesprächs äußerte sich der Sohn dahingehend, dass er im Unternehmen keine Zukunft mehr sehen würde. Als der Firmeninhaber das hörte, fiel er aus allen Wolken, da er die ganze Zeit davon ausgegangen war, dass sein Sohn die Nachfolge antreten würde. Mit dieser Realität begann nun ein schwieriger Prozess des Umdenkens. Bei der Untersuchung der Rahmenbedingungen für die Nachfolge zeigten sich Versorgungslücken in der Altersversorgung und erhebliche stille Reserven, deren Aufdeckung eine immense Steuerlast erzeugt hätte.

In der Folge wurde - unter Einbeziehung des Steuerberaters - ein umfassendes Nachfolgekonzept mit mehreren Alternativen entwickelt und ausführlich mit der ganzen Familie diskutiert, wobei sich ein Kompromiss abzuzeichnen schien.

Bei der Besprechung der Lösungsalternativen favorisierte der Unternehmer eine Übergabe in 5 Jahren. Der Nachfolger führte aber aus, dass er nicht solange warten werde. Im Übrigen glaube er, dass sein Vater ohnehin nicht an ihn übergeben wolle. Es folgte ein hitziger und ergebnisloser Disput. Der Berater hörte geduldig zu und verordnete am Ende des Tages mehrere „Vier- Augen-Gesprächsrunden“ zwischen Vater und Sohn. Allerdings waren die Hoffnungen bezüglich einer einvernehmlichen Lösung nicht mehr allzu groß.

Überraschender Weise kam es nach einer Weile zu einem neuen Gesprächstermin zwischen den beiden Streithähnen und dem Berater. Die Spuren der hitzigen Gefechte konnte man aus den Gesichtern förmlich herauslesen. Völlig unerwartet ergriff der Nachfolger gleich zu Beginn der Sitzung das Wort und trug vor, dass er bereit sei, das Unternehmen mit allen Konsequenzen binnen 2 Jahren zu übernehmen und untermauerte er seine Vorstellungen mit einem überzeugenden Businessplan. Der Unternehmer - sichtlich vom Engagement seines Sohnes beeindruckt - stimmte nach eingehender Diskussion dem Konzept in den wesentlichen Punkten zu.

Nun konnte man das Nachfolgekonzept einvernehmlich mit einem detaillierten 30-Punkte Plan umsetzen. Nach und nach konnte die Ertragsituation verbessert werden und die Altersversorgung optimiert werden. Zudem wurden ein neues Controllingssystem und eine Vertriebssteuerung eingeführt. Bis zum Übergabezeitpunkt wurden alle Probleme gelöst. Die Übergabe verlief am Stichtag und in der Zeit danach weitgehend nach Plan, wobei eine nahezu steuerneutrale Übergabe des Unternehmens gelang. Die Übergabe wurde durch einen Erbvertrag abgesichert. Darin wurden die Geschwister des Nachfolgers fair abgefunden. Das Unternehmen wurde auch nach der Übergabe beratend begleitet.

Kontakt:

RA Anton M. Kreuzer
Christan-Buck-Straße 13
D-82362 Weilheim
Fon: ++49 (0) 881 925 68 76
Fax: ++49 (0) 881 925 68 77
Web: www.kmu-partner.com
Mail: info@kmu-partner.com

© 2009 Rechtsanwalt Anton M. Kreuzer. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen sind vorbehalten. Die in diesem Artikel dargestellten Informationen basieren auf einem tatsächlichen Beratungsfall. Dazu wurden alle Daten anonymisiert und die genannten Zahlen, Orte, Personen und deren Funktionen verändert. Das dargestellte Konzept einschließlich der Empfehlungen ist ohne genaue Analyse der jeweiligen Situation und ohne adäquaten fachlichen Rat nicht auf ein anderes Unternehmen übertragbar. Insoweit kann keine Haftung übernommen werden.