Nachfolge im Familienbetrieb:

Übergabe ohne Fehler

Bis 2019 müssen mehr als 55.000 Klein- und Mittelunternehmen aus Altersgründen übergeben werden. Dennoch schafft es nicht einmal jeder zweite Betrieb in die nächste Generation. GEWINN schildert, worauf es bei der Familiennachfolge ankommt.

VON JUDITH HECHT
UND SUSANNE KOWATSCH

„Alle Habe übergibt der Mann an seine Erben, solange er noch in Rüstung ohne fremde Hilfe auf sein Ross aufsteigen kann", steht im Sachsenspiegel, dem bedeutendsten deutschen Rechtsbuch des Mittelalters.

Ganz so leicht geht das heute nicht mehr – und nicht bloß wegen der fehlenden Rüstung. Kein geltendes Gesetz trifft eine Aussage darüber, wann der Zeitpunkt gekommen ist, den Betrieb zu übergeben. So kommt es, dass die meisten Firmengründer so lange wie möglich den Kopf in den Sand stecken, während ihre Berater uneins sind: Manche Experten halten eine Übergangszeit von mindestens zehn Jahren für ideal, andere sehen fünf Jahre als Maximum an, um Brösel zu vermeiden.

Die alte Generation in Person von Albin Berendt (links) hat übergeben, die nächste Generation ist nun am Ruder: Tochter Christine Berendt und deren Lebensgefährte Jörg Wagner leiten heute das Salzburger Stein- und Fliesenunternehmen Bernit

Foto: www.neumayr.cc

Dabei kann mangelnde Vorsorge heute die in die Jahre kommenden Firmengründer selbst treffen: Seit Basel II kommt sie das im Rahmen der Bonitätsprüfung teuer zu stehen. Kreditwürdig sind sie bei den meisten Banken nur dann, wenn klar ist, wie es mit dem Unternehmen während der Kreditlaufzeit weitergeht.

Der Patriarch, der nicht loslassen kann

Sind Kinder vorhanden, findet die Weitergabe zu Lebzeiten meist in Form einer Schenkung statt, die mittlerweile zur Gänze steuerfrei ist. Rechtlich zu beachten ist hier einerseits, dass nach Übergabe in der Buchhaltung die Buchwerte fortgeführt werden müssen („Buchwertfortführung" gemäß § 6 Z.9 lit. A EStG), zum anderen allfällige erbrechtliche Aspekte – siehe Kasten unten!

„Ein Step-by-Step-Plan, und zwar in Schriftform, ist ein Muss für das Gelingen des Projekts", rät Notar Michael Umfahrer

Foto: Österreichische Notariatskammer/ Peroutka Günther/ WB

Eine mögliche Lösung, wenn mehrere Kinder mitmischen wollen und können: „Wenn sich das Unternehmen aufspalten lässt, kann das für die interessierten Geschwister eine sehr gute Lösung sein", schildert der Notar Michael Umfahrer. „Aktuell habe ich so einen Fall; da ist der Bruder im Unternehmen nun für die Produktion zuständig und die Tochter für den Vertrieb. Jeder hat seinen eigenen Kompetenzbereich und sie ergänzen sich in der Zusammenarbeit."

Manche Firmenchefs wiederum trauen keinem ihrer Kinder zu, den Betrieb zu schaukeln, sind überkritisch und verlangen mehr Kompetenz, als sie selbst anno dazumal vorzuweisen hatten. Bedingungen, die nicht gerade Lust darauf machen, im Familienbetrieb seine Zukunft zu sehen. „Hinter diesem Verhalten steckt oft das Problem der in die Jahre gekommenen Chefs, nicht loslassen zu können. Sie finden die junge Generation deshalb nicht gut genug, weil sie in Wahrheit gar nicht bereit sind, das Geschäft zu übergeben. Mit der Kompetenz der potenziellen Nachfolger hat das gar nichts zu tun."

Vom Private Banking zum Granit

Und so kommt es, dass bei der Firmenübergabe innerhalb der Familie nicht so sehr die steuerlichen und rechtlichen Probleme bei der Beratung dominieren, sondern die psychologischen.

Das weiß auch Christine Berendt: „Natürlich ist es für meinen Vater nicht leicht gewesen, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen. Verständlich, wenn man wie er 45 Jahre seines Lebens an der Spitze des Betriebs gestanden und immer alle Entscheidungen getroffen hat." Dennoch ist das Salzburger Familienunternehmen Bernit ein Positivbeispiel für eine geglückte Betriebsübergabe. Berendt übernahm vor zwei Jahren gemeinsam mit ihrem Lebensgefährten Jörg Wagner die Firma von ihrem Vater. Dort erzeugt man seit über 80 Jahren Fliesen und Stein. Dass die Übergabe erfolgreich ausging, schreibt sie zum Gutteil der Umsicht ihres Vaters zu: „Er hat die Übergabe gemeinsam mit seinem Notar und Steuerberater sehr gut vorbereitet. Es gab keine bösen Überraschungen."

Bevor der Vater begann, die Weichen zu stellen, tat er jedoch noch etwas anderes: „Ich bin in mich gegangen und habe mich gefragt, ob ich Christine und Jörg die Führung des Unternehmens zutraue. Hier Ehrlichkeit aufzubringen ist ein Muss, sonst endet – Planung hin oder her – alles in einem Desaster." Und Albin Berendt verließ sich nicht nur auf sein eigenes, sondern auch auf das Urteilsvermögen seines Notars und seines langjährigen Steuerberaters. Erst als auch diese der Tochter und deren Lebensgefährten ein positives Zeugnis ausstellten, fragte er die beiden, wie sie sich die Zukunft vorstellen. Mit einem Eintritt ins Unternehmen rechnete er zu diesem Zeitpunkt eigentlich gar nicht: „Christine war nach ihrem Wirtschaftsstudium einige Jahre nach Singapur gegangen und arbeitete dort für einen internationalen Konzern. Nach ihrer Rückkehr nach Wien war sie im Privat-Banking-Bereich erfolgreich tätig, und ich habe gemerkt, wie viel Spaß ihr der Job macht", erzählt Berendt. „Ich habe sie nach ihren Plänen gefragt und gleichzeitig gesagt, so viel wie du jetzt verdienst, kann ich dir nicht zahlen."

Professionelle Begleitung

Das „Ja" kam dennoch prompt; allerdings unter der Prämisse, sich erst einmal ein Jahr im heimischen Betrieb alles anschauen zu dürfen. Erst dann wolle sie, so die Tochter, sich endgültig entscheiden. Nachdem die zwölf Monate vergangen waren, stellte sich niemand mehr die Frage „weitermachen oder nicht?", im Gegenteil. Die Familie setzte sich mit Notar und Steuerberater zusammen, um den weiteren Ablauf der Übergabe zu fixieren.

Pflichtteilsverzicht spart Ärger

Was, wenn nur eines der Kinder das Unternehmen übernimmt? Jedes Kind ist laut Erbrecht pflichtteilsberechtigt. Damit es in diesem Recht nicht geschmälert wird, kann es verlangen, dass Schenkungen rechnerisch dem Nachlassvermögen hinzugerechnet werden. Ist dieses so klein, dass daraus die Pflichtteilsansprüche nicht erfüllt werden können, muss der beschenkte Nachfolger für den Fehlbetrag aufkommen.
Bei mehreren Kindern empfiehlt es sich daher, gleichzeitig mit der Schenkung des Unternehmens den Beschenkten einen Pflichtteilsverzicht unterschreiben zu lassen. Das muss vor einem Notar geschehen. Gibt es weitere Pflichtteilsberechtigte, dann sollte man – mithilfe eines Notars oder Rechtsanwalts – berechnen, wie hoch deren Ansprüche sind, ihnen diese ebenfalls gleich auszahlen und sie ebenfalls bitten, einen Pflichtteilsverzicht abzugeben. Sollten nicht genügend andere Ersparnisse da sein, gibt es auch andere Möglichkeiten: z.B. kann man dem Pflichtteilsberechtigten im Testament ein Fruchtgenussrecht am Unternehmen einräumen.
Übrigens: Im Zuge der schon lange geplanten Reform des Erbrechts sollen auch rechtliche Erleichterungen für Betriebsübernahmen eingeführt werden.

„Ein Step-by-Step-Plan, und zwar in Schriftform, ist ein Muss für das Gelingen des Projekts, ist Notar Umfahrer überzeugt. Man versucht, sich darin im Detail über die anstehenden wirtschaftlichen, steuerlichen und juristischen Fragen zu einigen. Das dauert seine Zeit", schildert Notar Umfahrer.

Wovon lebt der Seniorchef?

Eine Frage beschäftigt alle Seniorchefs mit gutem Grund besonders, nämlich wovon sie nach der Übergabe leben sollen. Wer voraussehend agiert, hat mittels einer Betriebspension, Lebensversicherungen etc. schon lange Vorsorge getroffen und sich auf diese Weise vom künftigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens unabhängig gemacht. Ist das nicht der Fall, ist die Lage verzwickter. „Bleibt der Vater Gesellschafter und baut seine Altersversorgung auf den zukünftigen Erträgen des Unternehmens auf, wird er sich schwer tun, nicht weiter mitzumischen und die Jungen beim Geschäftemachen zu kontrollieren. Schließlich hängt ja auch sein finanzielles Auslangen von der Performance der Firma ab", schildert Steuerberater Manfred Schwarz.

Das kam für den ambitionierten Unternehmer Albin Berendt nicht in Frage: „Mir war klar, dass ich für mich und meine Frau selbst vorzusorgen habe. Wenn ich das nicht geschafft hätte, wäre etwas schiefgelaufen. Diesen Anspruch habe ich an mich gestellt. Es wäre ein Gräuel für mich gewesen, den jungen Leuten mit meinen Forderungen zur Last zu fallen." Allerdings: „Diese Einstellung ist sehr nobel und dementsprechend selten", weiß Schwarz.

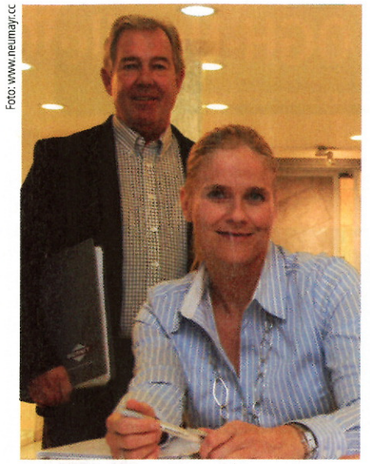

Foto: www.neumayr.cc

Vater und Tochter Berendt haben im Zuge der Übergabe einen Mediator beigezogen: „Es hat sich ausgezahlt. Alles, was wir vereinbart haben, hat gehalten."

Berendts Tochter Christine dankt es ihrem Vater: „Eine Übergabe kostet an sich viel Geld. Hätten wir noch hohe Abfindungssummen für meine Eltern aufbringen müssen, hätte das unsere Situation sicherlich erschwert."

Steuerlich optimieren

Aber nicht nur rechtliche Fragen sollten vor der Übergabe geklärt sein, genauso wichtig ist es, einen Steuerberater an Bord zu haben, der das Unternehmen kennt. Sein Honorar wird durch Steuerersparnisse leicht aufgewogen.

Die steueroptimale Rechtsform anlässlich der Übergabe zu finden ist beispielsweise ein Aufgabengebiet des Steuerprofis: „Die rechtlichen Rahmenbedingungen haben sich während der letzten Jahrzehnte natürlich geändert. War die Firma des Vaters vor fünfundzwanzig Jahren noch auf eine Offene Handelsgesellschaft mit fünf Mann zugeschnitten, ist heute für einen 85 Mitarbeiter starken Betrieb eine GmbH oder eine GmbH & Co KG wohl die Variante der Wahl", sagt Schwarz.

Sachliche Lösungen zu finden, so Schwarz weiter – er hat auch eine Ausbildung zum Mediator absolviert –, sei jedoch bei Familienangelegenheiten schwieriger: „Denn die Emotionen können zwischen den Generationen deutlich höher schwappen als zwischen zwei Verhandlungspartnern, die nur geschäftlich miteinander zu tun haben."

Mediation schafft Objektivität

Deshalb rät er allen Familien, die sich mit der Nachfolgeproblematik befassen, dringend, Zweitmeinungen außerhalb der Familie einzuholen und sich von Anfang an von einem Coach oder einem Mediator begleiten zu lassen. „Mediation beginnt dort, wo das Verhandeln schon aufgehört hat. Wie konstruktiv Gespräche ablaufen können, wenn sie professionell begleitet werden, können Ihnen all jene bestätigen, die beide Varianten erlebt haben."

Albin Berendt ist so jemand. Als sein Schwiegersohn und seine Tochter mit dem Vorschlag an ihn herantraten, einen Mediator beizuziehen, ließ er sich nolens volens darauf ein. „Anfänglich war mir nicht klar, wozu wir einen Coach brauchen sollten." Heute weiß er es, sagt seine Tochter schmunzelnd: „Alles, was wir miteinander vereinbart haben, hat gehalten. Niemand hat je an einen Rückzieher gedacht. Das verbindet."

Tipp: Wie das Familienunternehmen Rupp das Thema Nachfolge anging, lesen Sie auf Seite 62.

Mietrechte bei Betriebsübergabe

Befindet sich das Unternehmen in gemieteten Räumlichkeiten, heißt es aufpassen. Liegen sie im Vollanwendungsbereich des MRG, sieht die Lage folgendermaßen aus:
Der Nachfolger tritt kraft Gesetzes ins Hauptmietrecht ein. Einzige Verpflichtung: Sowohl Erwerber als auch Übergeber haben die Unternehmensübertragung unverzüglich dem Vermieter anzuzeigen – am besten schriftlich. Binnen sechs Monaten nach Anzeige darf der Vermieter dann den Mietzins auf den angemessenen Betrag anheben, wenn der bisherige Zins darunter lag (rückwirkend ab der Unternehmensveräußerung).
Wichtig für Weitergabe an erbberechtigte Personen (z. B. Kinder): Hier darf der Vermieter den Mietzins nur über 15 Jahre gestaffelt auf das volle angemessene Niveau heben!
Macht der Vermieter von der Erhöhungsmöglichkeit nicht rechtzeitig Gebrauch, bleibt es beim alten Mietzins.
Tipp: Um sich schon vorab Klarheit über die Höhe des aktuellen angemessenen Mietzinses zu verschaffen, kann der Übergeber bei Gericht (bzw. Schlichtungsstelle) einen Antrag auf Feststellung des angemessenen Mietzinses stellen. Der Vermieter ist an diese Höhe gebunden, sofern die Übergabe binnen eines Jahres stattfindet.