

Betriebsübergabe vorbereiten – „der frühe Vogel...“

Die Vorbereitung einer Betriebsübergabe beginnt streng genommen bereits mit der Gründung bzw. Übernahme eines Unternehmens, denn jede unternehmerische Entscheidung beeinflusst letztlich die weitere Entwicklung bis hin zur möglichen nächsten Übergabe.

Bei der Vorbereitung von Betriebsübergaben sind meist komplexe betriebswirtschaftliche, erb- und steuerrechtliche Fragestellungen zu beantworten, die in jedem Einzelfall zu unterschiedlichen Lösungen führen können. Auf Grund dessen ist zur Entscheidungsfindung ein ausreichender zeitlicher Rahmen z.B. auch für eine fachliche Beratung aus den genannten Bereichen einzuplanen. Die nachfolgenden Ausführungen können nur einen kleinen Einblick in die zeitlichen Abläufe und die im Wesentlichen zu beachtenden Aspekte einer Betriebsübergabe geben, sie ersetzen nicht eine intensive Beratung.

„Ihse bilse, keiner will´se“ – Problematische Nachfolgesituation

Aus einer Studie zur Unternehmensnachfolge aus 2015 des DIHK geht hervor, dass 45 % der mittelständischen Unternehmen Probleme haben einen Nachfolger zu finden. Diese Quote dürfte nach meiner Einschätzung in den gärtnerischen Betrieben eher noch überschritten werden. Bereits 2010 wurden deutschlandweit 1.800 Unternehmen, mit 23.000 Beschäftigten auf Grund fehlender Nachfolger aufgegeben. Auch im Gartenbau steigt die Zahl der nicht fortgeführten Unternehmen.

Laut DIHK-Studie sind als wesentliche Ursachen für die Nachfolgeproblematik zu nennen:

- demografischer Wandel – weniger Nachwuchs – weniger potentielle Nachfolger
- mangelnde Qualifikation (fachlich und unternehmerisch)
- wirtschaftliche und finanzielle Probleme des Unternehmens
- überzogene Preisvorstellungen der Abgeber

Die Möglichkeiten der Gestaltung der Betriebsübergabe, innerfamiliär oder an Dritte, sind vielfältig. Sie werden bestimmt durch:

- betriebswirtschaftliche
- sozioökonomische
- erbrechtliche
- persönliche (psychologische)
- steuerrechtliche

Aspekte, welche je nach Ausgangslage in unterschiedlicher Dimension besprochen und geklärt werden müssen.

Aus Sicht der Übergeber sollte spätestens ab dem 55. Lebensjahr ernsthaft und systematisch an der Übergabe, oder im Zweifel auch an der Betriebsaufgabe gearbeitet werden. Optimal ist ein Vorlauf von 5-10 Jahren, mindestens aber 2-3 Jahre.

Gerade bei innerfamiliärer Nachfolge, welche auch in heutiger Zeit oftmals noch mit der Geburt eines „Thronfolgers/in“ geklärt scheint, wird leider immer wieder vergessen, alle beteiligten Familienmitglieder frühzeitig und komplett in die Überlegungen mit einzubinden.

Fakt ist aber auch, dass rd. 30 % aller Übergaben durch ein „plötzliches“ Ereignis wie Unfall, Krankheit oder Tod erfolgen. Für derartige Situationen ist die Erstellung eines unternehmerischen Notfallkoffers empfehlenswert. Die darin enthaltenen Unterlagen und Regelungen sind eine gute Basis zur Vorbereitung der Übergabe. In einem unternehmerischen Notfallkoffer gehören u.a. folgenden Unterlagen:

- Grundbuchauszüge, Unterlagen zum Grundbesitz
- Verträge
- Bankkontakte
- Versicherungen
- Testament
- Vollmachten
- Notprokura
- Vertretungsplan
- Passwörter

„D´rum prüfe wer sich ewig bindet“ – Betriebswirtschaftliche Aspekte der Betriebsübergabe

Aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht sind im Vorfeld einer Betriebsübergabe folgende Fragen zu stellen und **offen und ehrlich** zu beantworten:

- Wie ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens?
- Liegt ein zukunftsfähiges Unternehmenskonzept vor (Geschäftsidee)?
- Welche Umsätze und Ergebnisse sind nachhaltig zu erzielen?
- Wurden in der Vergangenheit (regelmäßig) ausreichende Gewinne erzielt?
- Welche Fremdkapitalbelastung ist vorhanden?
- Wie ist die technische und personelle Ausstattung des Betriebes?
- Welche Stärken und Schwächen zeichnen das Unternehmen aus?
- Ist der Standort für die Zukunft geeignet?
- Wie sieht die finanzielle Absicherung der Übergeber aus?
- Welcher finanzielle Spielraum besteht für die Abfindung weichender Erben?

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine Übergabe oder Weiterführung des Unternehmens nur anzuraten, wenn,

- in Zukunft ausreichende Gewinne zu erwirtschaften sind. Banken fordern bei Existenzgründern mittelfristig Gewinne von mindestens rd. 40 T€ pro Unternehmer.
- das Unternehmen keine Liquiditätsprobleme hat, oder sich sogar an der Grenze der Überschuldung befindet.
- grundsätzlich eine positive Entwicklungsfähigkeit gegeben ist. Der Übernehmer, ob fremd oder innerfamiliär, sollte immer ein klares und schriftlich vorliegendes Unternehmenskonzept verfolgen.
- keine extreme strukturelle Überalterung des Unternehmens, bzw. der Betriebsstätten und des Inventars vorhanden ist (Investitionsstau).

- Expansionen möglich sind
- der Nachfolger gut ausgebildet (fachliche Eignung) und unternehmerisch motiviert ist

In kritischen Fällen sind schonungslose, ehrliche und realistische Einschätzungen zur Bewertung der Chancen und Risiken erforderlich. Durch gezielte Maßnahmen und klar formulierte Konzepte können auch in Problemfällen die Weichen noch rechtzeitig für eine sinnvolle Übergabe gesetzt werden.

Es gibt immer wieder Fälle, bei denen sich frühzeitig abzeichnet, dass eine innerfamiliäre Nachfolge nicht von Statten gehen wird und der Unternehmer daraufhin notwendige Investitionen unterlässt. Im Ergebnis führt dies über die Jahre meist auch dazu, dass eine externe Nachfolge leider nicht einfacher wird – „die Braut muss hübsch bleiben“!

Eine aus betriebswirtschaftlicher Sicht schwierig zu beantworten, aber berechtigte Frage an potentielle Übernehmer, auch innerfamiliär, lautet: „Wollen Sie Ihr Eigenkapital und meist auch zusätzliches Fremdkapital einsetzen um genau dieses Unternehmen zu erwerben? Würde dies eine sinnvolle Investition darstellen?“

„Hilfe, wie komme ich hier ´raus?“ – Aufgabe statt Übergabe?

Ist eine Betriebsübergabe auf Grund eindeutiger negativer Fortführungsanzeichen nicht möglich, oder diese wird als nicht sinnvoll erkannt, gilt es den Ausstieg aus der Unternehmertätigkeit richtig zu gestalten. Problembereiche sind hierbei vor allem der Grad der Verschuldung, die Sicherung des Alterseinkommens und die mögliche Verwertung der Betriebsflächen. In vielen ländlichen Regionen ist die Verwertung als Bauland mittlerweile allein aus Gründen des demografischen Wandels eher unwahrscheinlich, oder zumindest sehr langwierig. Die Ausstiegsvorbereitung, v.a. die Sicherung des Alterseinkommens darf kein Wettlauf gegen die Zeit werden.

„geschenkt ist geschenkt“ – Formen der Übergabe

Der Regelfall im Hinblick auf eine innerfamiliäre Übergabe ist die Schenkung im Zuge der vorweggenommenen Erbfolge, geregelt innerhalb eines kombinierten Erb- und Übergabevertrages. Zur Vorbereitung der eigentlichen Übergabe, oder aus anderen persönlichen oder auch haftungsrechtlichen Gründen bietet sich oftmals auch eine gleitende Übergabe durch die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft an. Meist wird hierfür in Gartenbaubetrieben die Form der GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) gewählt. In diesen Fällen ist zusätzlicher juristischer und steuerrechtlicher Rat bezüglich der Auswirkungen und der Regelungsmöglichkeiten sinnvoll und zu empfehlen.

Die Übergabe an Dritte erfolgt meist im Zuge einer Veräußerung des ganzen, oder von Teilbereichen des Unternehmens. Bei der Veräußerung von Betrieben, oder Betriebsteilen ist im Vorfeld intensiv über die steuerlichen Auswirkungen zu sprechen. In landwirtschaftlichen Betrieben, kann durch den Rückbehalt bestimmter Betriebsflächen zusätzlich der Bezug der Altersrente von Seiten der Alterskasse gefährdet werden, auch hier ist eine gründliche Beratung im Vorfeld sinnvoll.

Eine Verpachtung ist meist nur eine Übergangslösung und birgt für beide Seiten eher mehr Nachteile als Vorteile:

- Vorteile der Verpachtung:
- keine endgültige Festlegung
 - „Probezeit“ für Übernehmer (3-5 Jahre)
 - Übernahme (Fremde) mit wenig Eigenkapital möglich

- Nachteile der Verpachtung:
- mit Eigentum verbunden Kosten bleiben beim Verpächter
 - Kreditbeschaffung für Pächter sehr schwierig (geringe Sicherheiten)
 - Abgrenzung Unterhaltungsaufwand und Grundreparaturen
 - Investitionen auf „fremden“ Grund und Boden
 - meist geringe dynamische Unternehmensentwicklung
 - bei Ausstieg des Pächters erneute Suche nach Nachfolger erforderlich

Die Regelung der Betriebsnachfolge über ein Testament, also für den Erbfall, sollte vermieden werden. Gemeint ist hierbei die Nachfolge grundsätzlich erst mit dem Tode des Unternehmers regeln zu wollen. Dies bedeutet nicht, dass ein Testament, welches für den „Notfall“ klare Nachfolgeregelungen vorsieht (siehe Notfallkoffer), vorhanden sein sollte.

Selbst bei Bestimmung eines Nachfolgers mit dem Hinweis auf den Wunsch des Fortbestands des Unternehmens, können durch eingeforderte Pflichtteilsansprüche der weichenden Erben erhebliche finanzielle Belastungen auf den Betrieb zukommen. Eine derartige Regelung kann, wenn überhaupt nur empfohlen werden, wenn zu Lebzeiten frühzeitig und ausreichend Kapital, oder Vermögen für eine anteilsgerechte Auszahlung und Abfindung gesammelt werden konnte, oder die weichenden Erben bereits abgefunden wurden und dies durch entsprechende notarielle Pflichtteilsverzichtserklärungen belegt ist.

Je nach Form der Übergabe sind unterschiedliche Auswirkungen auf die steuerliche Belastungen (Übergeber und Übernehmer), das mögliche Alterseinkommen über z.B. Altenteil, die Abfindung und Ansprüche der weichenden Erben und insgesamt die finanzielle und betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens zu beachten.

„Wer Wind sät...“ – Erbschaftsstreit vermeiden

Bezüglich der Abfindung der weichenden Erben kann in den norddeutschen Bundesländern in vielen Gartenbaubetrieben die Sonderreglungsmöglichkeiten der Höfeordnung angewendet werden. Ob dieses Sonderrecht anzuwenden ist, bedarf der Prüfung, ob der Betrieb überhaupt als Hof im Grundbuch eingetragen ist. Sollte bei eingetragenen Höfen nicht nach der Höfeordnung verfahren werden, ist dies in den Verträgen zu vermerken und sicherheitshalber der Hofstatus zu löschen. Auch hier ist dringend juristischer Rat einzuholen.

Im Wesentlichen sind innerhalb der Höfeordnung abweichend vom allgemeinen Erbrecht alternative Abfindungsregelungen und die Ansprüche des überlebenden Ehegatten von Bedeutung.

Im Streitfall ist bei erbrechtlichen Auseinandersetzungen im allgemeinen Erbrecht der Verkehrswert (abzüglich der Verbindlichkeiten) des Unternehmens maßgeblich. In der Höfeordnung ist dagegen der sogenannte Hofwert entscheidend. Der Hofwert ist als das 1,5-fache des zuletzt festgestellten Einheitswertes definiert. Weichende Erben haben nach Höferecht einen Abfindungsanspruch in Höhe von mindestens 1/3 des Hofwertes (=50 % des Einheitswertes).

Die Regelung der Höfeordnung begünstigen eindeutig die wirtschaftliche Situation des Übernehmers. Dieser übernimmt in der Regel neben dem Vermögen meist auch nicht unerhebliche Verbindlichkeiten und dauernde Lasten – sprich Altenteilleistungen, und trägt natürlich auch das zukünftige unternehmerische Risiko. Trotzdem sollte unabhängig vom Höferecht versucht werden, eine „gerechte“ Verteilung nach Nutzen und Risiken an die Erben zu gewährleisten.

Obwohl erbrechtlich der Verkehrswert des Betriebes maßgeblich ist, stellt sich bei der Übergabe, besonders natürlich beim Verkauf des Betriebes die Frage nach dem „WERT“ des Unternehmens. Werte sind immer subjektiv und bilden sich aus dem erwartenden zukünftigen Nutzen. Dieser Nutzen kann finanzieller, sozialer oder gesellschaftlicher Natur, immer aber individuell unterschiedlich, sein. Auch wenn die Zunft der Betriebswirtschaftler dies oftmals nur ungerne zugeben, lassen sich Werte (Preise) nicht wirklich analytisch bestimmen, sie sind immer das Ergebnis von Marktprozessen und Verhandlungen. Der Preis und somit der Wert eines Unternehmens liegt immer zwischen dem Käuferwert (Obergrenze) und dem Verkäuferwert (Untergrenze). Festzuhalten ist, das richtige Verfahren zur Unternehmensbewertung gibt es nicht!

Bei der Unternehmensbewertung findet oftmals der Substanz- oder Sachwert, der Ertragswert, oder eine Kombination aus beiden Werten eine Rolle. Bei der Betriebsaufgabe kann auch der sogenannte Liquidationswert von Bedeutung sein.

„Allen kennen von allem den Preis, aber von nichts den Wert“ – Was ist der Betrieb wert?

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Ertragswert besonders von Bedeutung, besonders wenn es darum geht, dass der Betrieb veräußert werden soll. Letztlich stellt das Ertragswertverfahren einen Spezialfall einer Investitionsrechnung dar. Aus Sicht des Käufers (Übernehmer, Investor) muss sich die Investition im Vergleich zu alternativen Geldanlagen „rentieren“. Die Rendite entspricht der Summe der zukünftig zu erwartenden Betriebsergebnisse, welche finanzmathematisch auf den Bewertungsstichtag abgezinst werden. Basis ist zunächst die bisherige Ertrags- und Gewinnlage des Unternehmens, letztlich sollte aber vor allem eine realistische, zukunftsbezogene Abschätzung der möglichen Entwicklung der nächsten 5 Jahre erfolgen.

Der bei Verkauf und Vertragsschluss festgestellte Preis stellt dann den Verkehrswert des Unternehmens dar. Bei Betrieben mit z.B. hohen Grundstückswerten („stille Reserven“) sind auch Kombinationen aus Sach- und Ertragswertverfahren sinnvoll. Zu Bedenken ist aber immer, dass für Fortführung als Gartenbauunternehmen betriebswirtschaftlich die reine Ertragskraft entscheidend ist, denn damit muss das eigene Unternehmereinkommen, Kapitaleinkünfte und die Alterssicherung sichergestellt werden. Eine realistische Ertragswertschätzung kann auch in der Diskussion mit weichenden Erben hilfreich sein. Hierbei kommt es regelmäßig zu unterschiedlichen Auffassungen bezüglich des Wertes der zu übergebenden Vermögensbestandteile und der Verdienstmöglichkeiten im Gartenbau.

Bezüglich der Findung des Verkaufspreises eines Gartenbaubetriebes ist ebenfalls festzuhalten, dass es bereits seit einigen Jahren keinen „Markt“ für Gartenbaubetriebe gibt.

Bei Übergabe innerhalb der Familie sind kombinierte Erb- und Übergabeverträge zu empfehlen, um Streit und zukünftige finanzielle Belastungen im Erbfall zu vermeiden. Wichtig darin sind diesbezüglich vor allem Regelungen zur Abfindung der weichenden Erben, mit entsprechenden notariellen Pflichtteilsverzichtserklärungen. Für derartige Regelungen sind natürlich alle Beteiligten in die Gespräche und Beratungen einzubeziehen.

„la dolce Vita“ – Auch das Nichtstun will gelernt sein

In den meisten Gartenbaubetrieben ist die innerfamiliäre Nachfolge nicht nur Wunsch, sondern auch meist die Realität der Nachfolgeregelung. Die geforderte Objektivität im Bereich der wirtschaftlichen Bewertung und eine rationale Auseinandersetzung mit dieser Problematik werden in kritischen Fällen leicht außer Acht gelassen. Die Erwartungshaltung an die eigenen Kinder ist oft auch größer als an Fremde. Dies zeigt sich nicht nur im Vorfeld z.B. im Umgang bei gemeinsam zwischen Vater und Sohn betriebenen Gesellschaften, sondern auch nach erfolgter Übergabe.

Auf Ebene der Übergeber bedingt eine optimale Vorbereitung der Übergabe im nicht nur eine ausreichende finanzielle Absicherung des Alters und eine außerbetriebliche Abfindung der weichen Erben. Auf psychologischer Ebene zeigen sich oft, gerade bei leidenschaftlichen und erfolgreichen Unternehmern, fehlende „Los lass-Eigenschaften“. Allzu oft wurde nach dem Motto: „Gibt es ein Leben außerhalb des Betriebes, wenn ja, wie sieht es aus?“ gelebt.

Zur Konfliktvermeidung hat sich in einigen Fällen auch eine räumliche Trennung zwischen Unternehmer- und Übergeberhaushalt („die Suppe muss kalt werden“) bewährt. Manchmal sind zum „loslassen“ auch längere Urlaubsreisen hilfreich.

Aus Sicht der Übernehmer zeigt sich auch, dass die oftmals von den Senioren betriebene Verklärung der Vergangenheit eher als störend, statt als zielfördernd empfunden wird. Dies gilt ebenso auch im Vorfeld der Übergabe für ausgeprägtes Jammern über zu viel Arbeit, Markt, Geld, Mitarbeiter oder fehlende Zeit für Hobbies.

„Was Hänschen nicht lernt“ – Kann man Unternehmer lernen?

Zur Vorbereitung der Übergabe gehört auch, dass der potentielle Nachfolger entsprechend aufgebaut und ausgebildet wird. Unstrittig ist, dass fachliche und kaufmännische Kenntnisse erlernbar sind. In wie weit man „Unternehmer“, oder unternehmerische Fähigkeiten wie Kreativität, systematisches Denken und Handeln, Motivationskunst, Flexibilität, Konzentrationsfähigkeit, Ausdauer um nur einige in der einschlägigen Literatur genannten Eigenschaften zu nennen, lernen kann, ist sicher nicht eindeutig zu beantworten.

Letztlich sollte sich jeder Übernehmer die Frage stellen, ob er persönlich echte Lust und Freude am Unternehmersein verspürt.

Für die Vorbereitung der innerfamiliären Nachfolge sollten folgende Punkte Beachtung finden:

- Nachfolger zeitig und intensiv einbinden
- Konkrete unternehmerische Aufgaben verteilen und sich daran halten
- Gemeinsame Entscheidungsfindung praktizieren
- Stellung im Unternehmen klären und leben (Prince Charles Syndrom vermeiden)
- Einbindung in alle betriebswirtschaftlichen Fragestellungen (Bilanzen, G+V, Steuererklärungen, Kreditverhandlungen und –verträge, etc.)

Die Betriebsübergabe darf nicht als einmaliger Vorgang gesehen werden, der sich irgendwann einmal am Ende des unternehmerischen Lebens abspielt. Die Betriebsübergabe, als Prozess beginnt damit, dass:

- der Nachfolger ausreichend qualifiziert ausgebildet wird
- der Nachfolger gut eingearbeitet wird

- auch die weichenden Erben eine gute Ausbildung erhalten
- Frühzeitig, am besten auch außerhalb des Unternehmens Vermögen für die Alterssicherung und Abfindung der weichenden Erben geschaffen wird
- mindestens ein Testament, mit eindeutigen Regelungen (Pflichtteilsverzicht) vorliegt
- alle Beteiligten frühzeitig die Regelung in einem Erb- und Übergabevertrag klären

Die häufigsten Fehler im Bereich der Unternehmensnachfolge lassen sich wie folgt benennen:

- 1) fehlende Erbschaftsregelungen für den Fall des plötzlichen Todes
- 2) unterschätzter Planungszeitraum
- 3) unzureichend aufgebauter Nachfolger
- 4) unterlassene Ersatzinvestitionen
- 5) erhöhte Kaufpreisvorstellungen oder Altenteilansprüche
- 6) Komplexität der Übergabe wird nicht erkannt
- 7) Einzelaspekte werden zu sehr betont (z.B. Steuer)
- 8) Die Vorstellung die Übernahme ist die gefahrloseste Form der Existenzgründung
- 9) Es muss zwingend der elterliche Betrieb die Basis einer unternehmerischen Tätigkeit sein

Die Betriebsübergabe ist von Seiten der beratenden Berufe ein intensives Betätigungsfeld, dies zu Recht, da für die reibungslose Betriebsübergabe sowohl Betriebsberater, Steuerberater und Juristen oder Notare kontaktiert werden sollten.

Josef Baumann
Gartenbauberatungsring e. V.
Heisterbergallee 12
30453 Hannover
Tel.: 0511-329947